

International  
Labour  
Organization



# INVESTIGACIÓN RÁPIDA DEL POTENCIAL DE LAS EXPORTACIONES PERUANAS DE MUEBLES DE MADERA

**POR EL PROYECTO 'THE LAB'**

GINEBRA, SUIZA  
OCTUBRE 2016





# **INVESTIGACIÓN RÁPIDA DEL POTENCIAL DE LAS EXPORTACIONES PERUANAS DE MUEBLES DE MADERA**

**POR EL PROYECTO 'THE LAB'**

GINEBRA, SUIZA  
OCTUBRE 2016

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

---

Datos de catalogación en publicación de la OIT

Investigación rápida del potencial de las exportaciones Peruanas de muebles de madera / Oficina Internacional del Trabajo. - Ginebra: OIT, 2016.

ISBN: 9789223313265 (web pdf)

Oficina Internacional del Trabajo.

employment creation / furniture industry / wood product / export promotion / rapid assessment / Peru

13.01.3

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

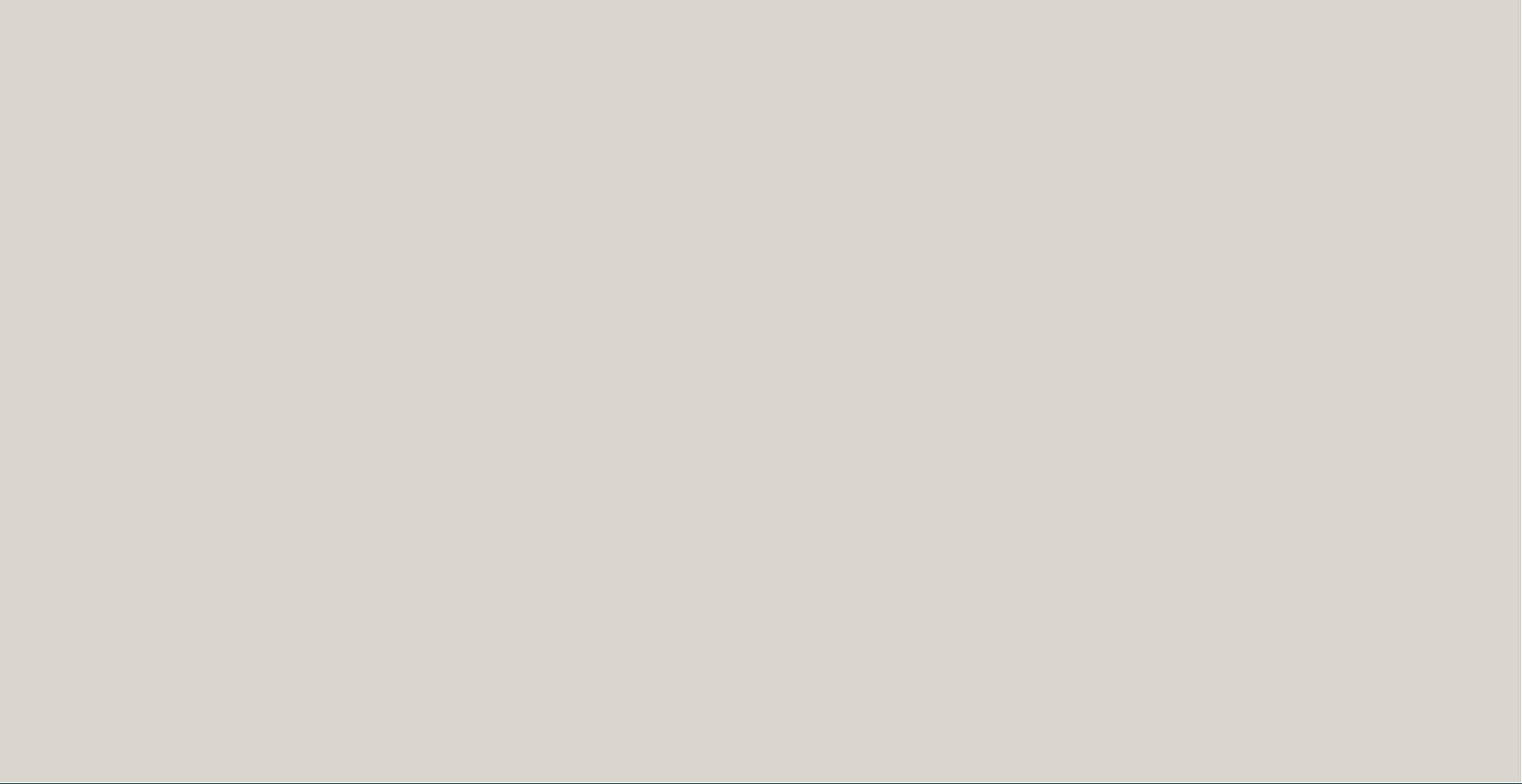
La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione. Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolos a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org). Vea nuestro sitio en la red: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

## **AUTOR Y AGRADECIMIENTOS**

Este informe de escritorio fue preparado por el consultor independiente Vicente A. Molinos.

El autor agradece el apoyo del equipo del proyecto The Lab de OIT, de Jessica Moscoso (CITE Madera Lima), Gladys Triveño (Pro Expansión), Jerónimo Cooklin y varios agentes del mercado de Estados Unidos, especialmente D. Stanton, R. Stanton, J. Judkins, J. Calle, M. Peterson, D. Mc Cabe.





# INDICE

ABREVIATURAS . . . . .	1
RESUMEN EJECUTIVO / EXECUTIVE SUMMARY . . . . .	2
1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS . . . . .	7
2. EL MERCADO GLOBAL DE LOS MUEBLES DE MADERA . . . . .	9
3. PRINCIPALES COMPETIDORES EN MUEBLES DE MADERA . . . . .	15
4. PERÚ EN EL MERCADO GLOBAL DE MUEBLES DE MADERA . . . . .	19
5. ¿PORQUÉ Y CÓMO MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE PERÚ EN MUEBLES DE MADERA? . . . . .	29
REFERENCIAS . . . . .	33
LISTA DE ANEXOS . . . . .	37







## ABREVIATURAS

<b>CFB</b>	Cámara Forestal de Bolivia
<b>CITE</b>	Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica, Perú
<b>EU_28</b>	28 Países de la Unión Europea (AT, BE, BG, CY, CZ, DE, DK, EE, ES, FI, FR, GB, GR, HR, HU, IE, IT, LT, LU, LV, MT, NL, PL, PT, RO, SE, SI, SK)
<b>FPEI</b>	Forestry Private Enterprise Initiative, Proyecto de USDA–FS-USAID
<b>FSC</b>	Forestry Stewardship Council (Certifica el manejo sustentable de bosques)
<b>FUNDEFOR</b>	Fundación de Desarrollo Forestal, Cámara Forestal de Bolivia
<b>ICEX</b>	Instituto Comercio Exterior de España
<b>ILO</b>	International Labor Office, United Nations
<b>MATRADE</b>	Malaysia External Trade Development Corporation
<b>MEF</b>	Ministerio de Economía y Finanzas de Perú
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo, Naciones Unidas
<b>PRODUCE</b>	Ministerio de la Producción, Perú
<b>PROMPEX</b>	Comisión de Promoción de Exportaciones, Perú
<b>RUC</b>	Registro Único de Contribuyentes, Perú
<b>SCI</b>	Taller del Centro de Servicios Industriales, Santa Cruz, CFB
<b>SERFOR</b>	Servicio Nacional Forestal y Fauna Silvestre de Perú.
<b>SFC</b>	Sustainable Furnishings Council
<b>SIICEX</b>	Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, Perú
<b>THE LAB</b>	Proyectos sectoriales de desarrollo de la OIT para generar empleos formales
<b>UNIDO</b>	United Nations Industrial Development Organization (ONUDI en Español)

Los decimales se separan por puntos y los miles por comas.

1 billón Americano = Mil millones.

## RESUMEN EJECUTIVO

### **Objetivo de esta investigación rápida de escritorio por el proyecto The Lab de ILO.**

Es responder dos preguntas: 1. ¿Es la cadena del mueble de madera de exportación un medio efectivo para generar empleos sustentables, formales y crecientes en Perú? y, 2. ¿Bajo qué condiciones, con qué tipo de apoyos y en qué plazo podría concretarse ese potencial?

**Sector olvidado y con gran efecto multiplicador.** El sector muebles de madera de Perú da empleos directos e indirectos a alrededor de 140,000 personas. La vasta mayoría trabaja en empresas micro o pequeñas, con cinco a diez trabajadores. Debido al alto grado de informalidad en todos sus niveles, el sector aporta apenas un 1% al PIB oficial.

Perú importa más de US\$ 66 millones en muebles de madera. En su mayoría son muebles de gama media y baja, con tableros de madera reconstituida que Perú no produce.

### **Buenas oportunidades en el mercado de exportación para un Perú más competitivo.**

En el mediano y largo plazo, el mejor nicho de mercado para Perú es el mueble de madera sólida, con mucho diseño y valor agregado, dirigido a la gama media-alta de los mercados de Estados Unidos, el Caribe, Centroamérica y países de rápido crecimiento de Sudamérica. Es allí donde un Perú más competitivo tendrá oportunidades ilimitadas y menos competencia de China. Perú podrá aprovechar sus maderas y talentosa mano de obra y minimizar sus desventajas actuales, como son sus altos costos de transporte y baja productividad.

**Imperativo dual de conservación forestal y de empleos sustentables.** En 2011 Perú tenía 260,000 ha de concesiones de bosques naturales bajo manejo forestal certificado por el Consejo Mundial de los Bosques (FSC). Esto era apenas un 1% de los bosques zonificados como Bosque de Producción Permanente en la Amazonía peruana. Una forma probada de conservar los bosques de Producción, ante la creciente presión social por la colonización agrícola, minería y tala ilegales, es que Perú expanda las áreas bajo manejo forestal certificado sirviendo demandas de mercado comprobadas y crecientes.

Los muebles de mayor valor agregado y de exportación son acabados usando técnicas modernas que permiten utilizar un rango más amplio de especies maderables de cada bosque cosechado. Al aprovechar un mayor número de especies y productos, mejora la rentabilidad del silvicultor y se mantiene el balance ecológico del bosque regenerado naturalmente. Asimismo, una creciente demanda por maderas de mueblería y sus partes mejorará los ingresos de finqueros campesinos si se crea un programa de extensión para que puedan manejar y comercializar maderas de regeneración natural en los abundantes bosques secundarios y pastizales de fácil acceso, cerca de ciudades como Pucallpa.

**Superando limitaciones históricas en la cadena de abastecimiento de madera.** Paradojalmente, en Perú existen todas las tecnologías y talentos individuales necesarios para la fabricación de muebles y su comercialización internacional. Sin embargo, los importantes intentos pasados de penetrar mercados internacionales han sido de corta vida. La inestabilidad crónica de las políticas forestales, la falta de tenencia forestal de largo plazo y en extensiones viables, hicieron imposible el buen manejo forestal. El resultado fue un abastecimiento impredecible de madera aserrada por proveedores informales y un cortoplacismo a todo nivel que no alentó suficientes inversiones en hornos de secado y equipos.

Construir una cadena de abastecimiento de madera sustentable para muebles exportables y que pueda crecer, será un trabajo gradual de varios años. Este proceso de hacer crecer el mercado y el abastecimiento de madera a ritmos compatibles, necesita empezar resolviendo tres desafíos principales:

- Consolidar instancias público-privadas efectivas de planificación sectorial coordinada: forestal, maderas y muebles
- Promover mecanismos ágiles y efectivos para ejecutar proyectos prioritarios de desarrollo

orientados a muebles exportables y otros productos de mayor valor agregado, basados en demanda comprobada de mercado, y

- Facilitar la gestación de asociaciones especializadas y representativas de productores.

**Un catalizador externo puede facilitar un clúster con mentalidad exportadora y de largo plazo.** Sujeto a un compromiso previo y buen avance en los tres desafíos mencionados, es probable que un proyecto de cooperación externa, muy ágil y profesional, con una imagen independiente y comercial, pueda ganarse la confianza de aquellos empresarios con potencial. Para lograrlo deberá actuar como facilitador y demostrar temprano los beneficios que empresas individuales pueden obtener al aplicar una ética de trabajo en común y progreso colectivo.

Los resultados del trabajo conjunto con los productores de bosques y maderas, fabricantes de muebles, los agentes del mercado y las entidades de apoyo tecnológico irán gestando un ambiente de apertura y formalidad creciente. Cuando las empresas decidan que su verdadera competencia está afuera del Perú y empiecen a cooperar y competir abierta y lealmente, se habrán sentado las bases de un clúster exportador de muebles. Su éxito dependerá de una estrecha coordinación con el clúster forestal, y en mantener contacto directo y permanente con los mercados meta.

**¿Es factible un Programa de Apoyo para Exportar Muebles?** Esta pregunta sería contestada durante la fase de Factibilidad y Pre-Diseño del programa facilitador de varias fases que se ha sugerido. El inicio de cada fase depende de los resultados anteriores. En sus primeros cuatro años debiera demostrar el gran potencial de un clúster de exportaciones de muebles para crear empleos adicionales, mejorar las condiciones de trabajo y avanzar la formalidad de la cadena muebles a todo nivel.

Se sugieren CITE y SERFOR como posibles puntos de articulación inicial con MEF y los productores. Las acciones prácticas para facilitar el desarrollo comercial de productos y mercados serían ejecutadas por una unidad de cooperación técnica y de comercialización. Esta incluiría contrapartes de las diversas entidades peruanas del clúster que apoyarían el trabajo de expertos técnicos, diseñadores y agentes comerciales visitantes del mercado meta. Trabajaría de cerca con firmas y entidades locales de verificación de calidad y otros servicios a exportadores. Una estrategia de salida que dé continuidad y permanencia a las acciones sería un criterio central de diseño y de evaluación para cada una de las tareas ejecutadas.

**Midiendo los empleos generados, su calidad y el avance de la formalidad.** En conjunto con entidades locales se harían los estudios de línea base que permitan evaluar los impactos del proyecto en crear nuevos empleos en fábricas y en el bosque, mejorar las condiciones de trabajo, reducir la contaminación y aumentar la formalidad.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

*The Objective of this rapid desk research for The Lab Project of ILO is to answer the following two questions: 1. Does the value chain of wood furniture exports have the potential to generate a significant number of new, sustainable and formal jobs in Perú; and 2. If that potential exists, under what conditions, what type of support and over which time frame could that potential be realized, if at all?*

**A forgotten sector with a large multiplier effect.** *The wood furniture sector of Perú employs about 140,000 people, directly and indirectly. They work mostly informally, in micro or small enterprises with five to ten workers. Due to the pervasive informality at all levels, the sector contributes only 1% to the official GDP.*

*Annual imports of wood furniture by Perú are valued at over US\$66 million and growing fast. Imports are mostly low to mid-priced household furniture, made with particleboard or MDF wood panels which Perú does not manufacture.*

**Major export market opportunities for a more competitive Perú.** In the medium and long-term, the best market niche for Perú is solid wood furniture with top designs and value added, aimed at the upper-mid market segments of the United States, the Caribbean, Central America and the faster growing countries of South America. In this niche, a Perú with enhanced competitiveness will have long-lasting growth opportunities and less competition from China. There, Perú can leverage its tropical woods and talented workforce and minimize its present disadvantages, such as high transport costs and lower productivity.

**The twin imperatives: Conserve production forests and create sustainable jobs.** By 2011 Perú had placed 260,000 ha of natural forests under sustainable forest management concessions certified by the Forest Stewardship Council, FSC. This is barely 1% of the Peruvian Amazon forests zoned as Permanent Production Forests. Production forests are under mounting social pressures from agricultural colonization and informal mining and logging. A proven way to conserve them is to expand the areas under certified forest management concessions, well integrated to verified market demands that create sustainable and stable jobs all along the production chain.

High value-added export furniture is finished using modern techniques in a variety of ways which make the species identity secondary, everything else being comparable. This allows the use of a wider range of species from each forest that is harvested which in turn improves the financial returns to the forest manager and enhances the ecological balance of the naturally regenerated forest. Importantly, an increased demand for furniture and furniture parts will also increase the incomes of farmers and rural dwellers who own secondary forests in roadside pastures near cities such as Pucallpa. They need to be shown how to manage and market the natural regeneration of their furniture-quality timbers.

**Perú is overcoming historic limitations in the timber supply chain.** Paradoxically, the individual talents and technologies needed for building and marketing export quality furniture have been available in Perú for many years. However, significant past attempts to penetrate global markets have been short-lived. The historic turbulence of forest policies and the lack of long-term tenure security over economically viable extensions of natural forest did not enable forest management. Therefore, furniture plants survived on unpredictable wood supplies purchased from informal intermediaries, short-term thinking and insufficient investment in dry kilns and equipment.

Several years will be required to gradually build a sustainable wood supply which can grow with the demand and compete in the global wood furniture market. Three early challenges must be addressed:

- Form and consolidate public-private councils which can effectively steer, coordinate and support policies and activities along the furniture, wood products and forest, value chain.
- Enable agile and effective mechanisms to execute priority projects aimed at developing export quality furniture to fill proven market demands.
- Facilitate the growth of specialized producer associations which represent diverse types of producers.

**An external catalyst can facilitate a furniture export cluster with a long-term view.** It is likely that an external technical cooperation project could gain the trust of enterprises with potential for joint work. Its success would depend on close coordination and collaboration with the forestry cluster and keeping close touch with its target markets. The project unit would have to be extremely lean, professional and nimble. It must be perceived as independent, commercially minded but with no self-interest. It would act as a catalyst and facilitator to demonstrate early-on the benefits which individual firms can reap by cooperating towards common goals.

The results of joint work by forest managers, furniture producers and market agents, together with technological support and government entities, should foster increased

*openness and formality. When exporters decide that their real competition is outside Perú, a solid base for a furniture export cluster will have been established.*

***Is a furniture exports support program feasible?*** *A responsible answer to this question will require field work in Perú during Feasibility and Pre-Design. This would be the first step of a development program in phases which is suggested. The launching of each phase would depend on the previous results. After four years, it would show the great potential of the furniture exporting cluster for creating new jobs, improved working conditions and increased formality at all levels in the wood furniture value chain.*

*CITE and SERFOR are suggested as possible initial focal points and for linking-in MEF, the producers and others. A market development unit would be the implementer. It would include counterparts from, and linkages to, the appropriate Peruvian members of the cluster. It would prepare and support the work of visiting technical experts, designers and commercial agents from the target markets. It would support, if needed, local firms that provide quality verification and similar services to exporters. A key criterion for design and evaluation of every task would be the execution of an effective exit strategy that ensures continuity and permanence after the end of the project.*

***Tracking new jobs, their quality and the advance of formality.*** *Local specialized entities would be engaged for base line studies that can allow meaningful evaluations of project impacts on new employment along the chain as well as improved safety and working conditions, reduced contamination and increased formality.*



# 1

## ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

**Antecedentes.** Durante 2015 la Oficina Internacional del Trabajo, OIT, a través de su proyecto The Lab, completó una investigación aplicada sobre la cadena de valor para productos de la madera y muebles en Perú.<sup>2</sup> La hipótesis de trabajo de OIT es que la mayor formalidad y mejores condiciones de trabajo asociadas a varias de las empresas exportadoras las hacen un agente potencial de cambio. Sin embargo, además de la escasez de personal calificado y su limitada información sobre los riesgos ocupacionales, OIT concluye que las empresas peruanas exportadoras de muebles de madera tienen dificultades para competir en los mercados de exportación.

**Objetivos de este informe.** La presente investigación complementaria rápida por The Lab ayudará a entender mejor el potencial de exportación de muebles de madera por Perú para generar más empleos y con mejores condiciones de trabajo en toda la cadena del mueble de madera. The Lab quiere responder dos preguntas concretas:

1. ¿Es la cadena del mueble de madera de exportación un medio efectivo para generar empleos sustentables, formales y crecientes en Perú?
2. ¿Bajo qué condiciones, con qué tipo de apoyos y en qué plazo podría concretarse ese potencial?

**Tareas a realizar.** El consultor deberá:

- Analizar las experiencias anteriores de Perú exportando muebles.
- Analizar los principales mercados de muebles y la evolución de Perú y de sus competidores.
- Identificar algunos nichos de producto-mercado de oportunidad para Perú
- Validar su selección y conclusiones en consulta con los agentes del mercado.
- Si amerita, esbozar los elementos de un programa de apoyo al Perú.

2. Informe OIT, 2016 por G.Triveño. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed\\_emp/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)





# 2

## EL MERCADO GLOBAL DE LOS MUEBLES DE MADERA

### A. DEMANDA CRECIENTE Y COMERCIO GLOBAL

El valor nominal de las exportaciones globales de muebles de todo tipo creció entre 2010 y 2014 a una tasa anual de 7.7%. En conjunto, los muebles de hogar, oficina y colectividades (“institutional furniture”) en cualquier material y tipo, representan sólo un 0.9% del total de las exportaciones globales de manufacturas de todo tipo. Incluso en los países industrializados, el sector muebles tiene baja influencia política ya que la gran mayoría de las empresas que fabrican muebles tienen menos de veinte trabajadores. Por ejemplo, las empresas del pujante clúster “Amish” de muebles con madera sólida en Ohio, Estados Unidos, tienen una media de cuatro trabajadores.

#### 1. Un mercado global creciente y muy fragmentado.

Según UN Comtrade, durante los últimos quince años las exportaciones globales de muebles de todo tipo y material han crecido a un ritmo promedio anual que fluctúa entre 5% y 10%. En 2014 alcanzaron US\$ 174 billones americanos (1 billón igual a 1,000 millones). Los cinco principales exportadores, China (34%), Alemania (8%), Italia (7%), Polonia (6%), y USA (5%), generan un 60 % de las exportaciones globales. Una lista de los principales exportadores puede verse en Fig. III-2.

Los cinco principales importadores en 2014 fueron USA (26%), Alemania (10%), Reino Unido (6%), Francia (5%), Japón (4%) y juntos suman un 50% de las importaciones globales. Los consumos per cápita de muebles estimados en 2014 fueron: Canadá US\$350, Estados Unidos US\$241, Europa US\$190, Japón US\$141, China US\$97, Brasil US\$85, México US\$15 (Bradesco, 2016). Una lista de los principales exportadores puede verse en Fig. III-1.

## 2. Los muebles de madera predominan en el comercio global.

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. En los últimos quince años, el mueble de metal subió su participación desde un 27% a 29%, 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 0.5% de las importaciones totales de muebles (Cuadro en Anexo 1-1, cifras de Eurostat).

En Europa, un 51% de los muebles importados por EU-28<sup>3</sup> en 2015 eran de madera y un 43% de metal mientras los muebles de madera sumaban un 70% de las exportaciones de muebles por EU-28.

## 3. Tendencias que impulsan la creciente demanda global de muebles.

Hay importantes diferencias en el consumo de muebles de madera entre países y regiones derivadas de sus perfiles demográficos, costumbres y niveles relativos de desarrollo. Además, en cada región y país hay múltiples factores dinámicos que condicionan su demanda por un tipo particular de mueble y gama de precio/calidad.<sup>4</sup>

La ampliación de la demanda por muebles a nivel global continuará, impulsada por las siguientes tendencias:

- Incremento en el nivel de ingresos y la construcción y ampliaciones de viviendas en los países en rápido desarrollo.<sup>5</sup>
- La migración desde zonas rurales a ciudades y la construcción de nuevas viviendas<sup>6</sup>.
- El incremento en la densidad habitacional de las mega-ciudades y la reducción del tamaño de la vivienda promedio.

## B. LA FÁBRICA GLOBALIZADA DE MUEBLES DE MADERA

Como se verá más adelante, Estados Unidos ha sido y será un importante mercado para el mueble de madera sólida de Perú y también una fuente muy accesible tanto de buenos ejemplos como de errores. Por esta razón hemos enfatizado los ejemplos de dicho país.

### 1. Nuevos criterios de localización industrial.

Históricamente, durante las fases de producción artesanal de muebles nacieron especializaciones regionales debidas a la proximidad a los bosques y también a los mercados regionales. Por ejemplo:

- La producción de sillas en centros artesanales de Italia y Croacia cerca de los bosques y ciudades con mucha mano de obra.
- Los muebles de oficina en Michigan, cerca de los bosques y los mercados de Chicago y Detroit.
- Los carruajes y barcos en Indiana, cerca de los bosques de encino blanco.

A partir de la primera mitad del siglo XX, las nuevas redes de carretera ayudaron al establecimiento de industrias manufactureras de producción masiva de muebles de hogar, lejos de los centros urbanos y cerca de materias primas y mano de obra. Hacia el final del siglo XX, se ha abierto la competencia global debido a los tratados de libre comercio, la reducción drástica de los costos de logística y transporte de contenedores por barco, tren y camión además de una creciente automatización y estandarización en la manufactura de muebles.

En el siglo XXI se han trastocado los criterios tradicionales de localización. Es posible el desarrollo de nuevas fábricas en países como China, Vietnam, India, sin las made-

3. En Octubre 2016 los 28 países miembros de Unión Europea, EU\_28, eran: AT, BE, BG, CY, CZ, DE, DK, EE, ES, FI, FR, GB, GR, HR, HU, IE, IT, LT, LU, LV, MT, NL, PL, PT, RO, SE, SI, SK.

4. Explicación de los segmentos de calidad-precio para el mercado de USA en el Anexo 2-B.

5. En India, entre 2008 y 2030 la clase media y alta crecerá de un 14% a un 36% de la población (ICEX, 2011).

6. Según HKTDC, 2016, la urbanización en China aumenta en un punto porcentual por año y esto creará demanda por 43 millones de amoblados nuevos cada año.

ras ni materiales adecuados pero con políticas favorables y con costos laborales unitarios tan bajos que compensan los costos del doble flete para traer las maderas preferidas y otros insumos desde el país consumidor y devolverlas hechas muebles a su mercado final (Sun, 2014). A menudo, regulaciones ambientales o laborales menos estrictas o la disponibilidad de capital local son alicientes adicionales.

## **2. Retroceso de un clúster tradicional: High Point, North Carolina.**

Las primeras empresas del mayor clúster de muebles de Estados Unidos situado alrededor de High Point, North Carolina, datan de alrededor de 1900. Su ubicación inicial estaba cerca de las maderas latifoliadas nativas, cerca de mano de obra agrícola barata y sobre la línea de ferrocarril que les conectaba con los mercados de la Costa Este y de Chicago. A través del tiempo, el parque industrial no renovó su maquinaria ni sus sistemas de producción, pese a que los costos regionales de mano de obra se inflaban por la competencia de otros sectores industriales más modernos. Entre 1980 y 2009 el clúster de muebles de N. Carolina había perdido 43,000 empleos, casi la mitad de su fuerza de trabajo. Entre 2001 y 2009 cerraron más de 200 empresas fabricantes de muebles. Un buen análisis de este clúster dirigido por el Profesor M. Porter, autor de varios libros sobre el concepto del clúster, puede ser visto en (Porter, 2009). Un mapa del clúster está en Anexo 5-D.<sup>7</sup>

## **3. Producción en serie reduce costos de mano de obra.**

En los Estados Unidos a partir de 1948 la industria de muebles tapizados, muy intensiva en mano de obra, estableció fábricas modernas, con líneas de fabricación en serie en Mississippi donde había abundante mano de obra desocupada y sin sindicatos obreros, suficientes maderas duras y además, cerca de las líneas de tren para servir los crecientes mercados de California y del Medio Oeste (Bullard, 1988). La consolida-

ción del sistema federal de carreteras en los 1950's aumentó la eficiencia de las nuevas fábricas las que además han construido un clúster visionario y muy competitivo.<sup>8</sup>

Analistas destacados de la industria de muebles de Estados Unidos piensan que la pérdida de sus fábricas tradicionales a la competencia externa está ligada una pobre estrategia de comercialización. La estandarización de diseños y la producción masiva, sin dar opciones al cliente, han progresivamente transformado al mueble en un producto no diferenciado (“commodity”) donde han quedado expuestos a la competencia basada en el precio. Esto es particularmente cierto en los gamas medias, bajas y RTA.

## **4. Compra de partes y muebles a terceros mejora competitividad.**

En los 1980's las fábricas de North Carolina ya compran piezas talladas, partes y componentes de valor agregado fabricados en países con mano de obra barata y con maderas y destrezas especiales. Por ejemplo, hacia el final de los 1990's las fábricas de San Pedro Sula, Honduras enviaban muebles de mahogany (“caoba”) con rosetones tallados a mano de la gama<sup>9</sup> más alta (“Best”), terminados y embalados listos para ser despachados por fábricas compradoras e importadores-mayoristas a sus clientes finales en Estados Unidos (Molinos, 1999).

En contraste al sector mueble de Estados Unidos, el clúster de gabinetes de cocina de ese país ofrece una importante lección que puede ser válida para Perú.<sup>10</sup> El clúster de muebles de cocina de los Estados Unidos creó en los 1980's la asociación de fabricantes de componentes. El uso de componentes para diseños modulares y partes estandarizadas producidos en serie por fábricas especialistas les ha permitido mantener costos muy bajos. Las empresas ensambladoras pueden minimizar sus inventarios de partes con producción “Just in Time” y al mismo tiempo ofrecer muchas opciones al cliente para individualizar (“to customize”) su producto en cuanto a aca-

7. El artículo completo está en [http://www.isc.hbs.edu/resources/courses/moc-course-at-harvard/Documents/pdf/student-projects/USA\\_Furniture\\_2009.pdf](http://www.isc.hbs.edu/resources/courses/moc-course-at-harvard/Documents/pdf/student-projects/USA_Furniture_2009.pdf).

8. Ver rol de Mississippi State University como articulador del clúster en Anexo 5-B.

9. Cuadro con la estructura de gamas de calidad en el mercado de Estados Unidos puede verse en Anexo 2-B.

10. Perú importa más de US\$ 6 millones anuales en muebles de cocina, la mayoría desde Brasil (Pro Ecuador, 2015).

bados, configuración arquitectónica, tamaño y funcionalidad. Este enfoque de clúster ha permitido a Estados Unidos mantener el 95% de su mercado interno de gabinetes de cocina frente a la competencia de las importaciones desde Canadá y México, entre otros (Luppold, 2009).

## 5. Migración de fábricas a países con bajos costos y menos regulaciones.

A partir de 1990 grupos de fabricantes, distribuidores y diseñadores de muebles de Taiwán trasladaron sus fábricas exportadoras de muebles a China para extender su capacidad de manufactura y reducir sus costos promedio. Varios fabricantes de los países consumidores, han invertido en países con costos laborales unitarios menores como China, Vietnam, México, India, Polonia, Portugal, entre otros. En la gran mayoría de los casos el cliente final de un mueble no puede distinguir donde este fue fabricado puesto que los diseños, las maderas, acabados, herrajes y empaques proceden del país comprador.

En los productos de gama media-alta y alta, donde el diseño y la exclusividad juegan un papel importante, es cada vez más común que el origen del producto, su diseñador y sus condiciones de producción y respeto ambiental y laboral sean parte importante de los argumentos de comercialización.

## 6. Las ferias articulan la cadena global del mueble.

La feria de muebles de High Point, North Carolina, con más de 1 millón de m<sup>2</sup> de exhibición, es mayor que todas las demás ferias combinadas. Sus reuniones semi- anuales ocurren en Abril y Octubre y la asistencia bordea las 75 mil personas de todo el mundo. Otras ferias importantes para muebles son las de Guangzhou (168,000 visitantes en 2016, 3,800 exhibidores de 30 países), Milán Furniture, Shanghái, y de posible interés para Perú, Las Vegas. Ferias relacionadas son las de maquinaria para maderas y manufacturas de madera de Atlanta (IWF) y Ligna en Alemania. Un calendario bastan-

te completo de las ferias del sector forestal, maderas y muebles de todo el planeta está en <http://www.globalwood.org/fair/fair.htm>

## 7. Los exportadores de muebles son también importadores.

El principal exportador, China, exporta menos de un cuarto de su producción total de muebles. Europa, gran exportador, es también un gran importador. China, dado su gran tamaño, su rápida urbanización y el rápido crecimiento de su sector de ingresos medio altos y altos con estilos de vida globalizados, será un importante mercado para los muebles de gama alta y media-alta que cumplan con las aspiraciones de sus compradores (Hong Kong TDC, 2016).

Estados Unidos y Alemania que son los dos mayores importadores, son respectivamente el segundo y el quinto exportador mundial.

El valor total de las importaciones de muebles por Brasil en 2014 fue comparable al valor de sus exportaciones y equivalente, alrededor de un 3% de su producción total (BRADESCO, 2016). Tal vez el rol marginal de dichas exportaciones explique las grandes fluctuaciones en las exportaciones desde Brazil a Estados Unidos como puede verse en el Anexo 3-B.

## C. FACTORES DE COMPETITIVIDAD

Sigue una lista de los factores modernos que determinan la competitividad en la producción de muebles.<sup>11</sup> Para los factores que son más relevantes al sector peruano de muebles, se incluyen referencias para un estudio más profundo. El peso que tiene cada factor varía según el caso particular.

### 1. Asociaciones de productores por regiones y productos.

Con actividades como las siguientes:

- Apoyan el desarrollo de las capacidades de

11. La discusión de factores como las políticas cambiarias o arancelarias entre países está fuera del alcance de esta investigación. Los aspectos arancelarios del comercio de muebles entre Perú, países vecinos, México y Panamá pueden verse en Soto, D. 2013. Influencia de las Normas de Origen en las Exportaciones de Bienes: El Caso de los Muebles de Madera. Instituto de Investigaciones Internacionales, Universidad de Chile, 66 pp. [www.iei.uchile.cl/.../estudio-de-caso-completo\\_95591\\_0\\_0948.doc](http://www.iei.uchile.cl/.../estudio-de-caso-completo_95591_0_0948.doc).

sus miembros en aspectos técnicos, administrativos, comerciales y estratégicos.

- Promueven los intereses del grupo y lo representan en actividades de política sectorial.
- Facilitan la cooperación entre miembros y el desarrollo de iniciativas conjuntas con entes de apoyo sectorial.
- Punto inicial de contacto para compradores externos, proveedores, inversionistas.

## 2. Desarrollo de clúster que persiguen el crecimiento colectivo.

Ejemplos muy exitosos de esta estrategia a nivel regional o sub-sectorial pueden verse en la industria de gabinetes de cocina en Estados Unidos (Luppold, op. cit.) y en el clúster de muebles de madera sólida de los Amish en Ohio. En Europa un ejemplo muy bien ilustrado es el clúster forestal y de muebles de Bavaria.

Es interesante para Perú destacar que en el caso de Estados Unidos, el éxito temporal de los clúster regionales o sub-sectoriales de Indiana, Michigan, North Carolina y ahora Ohio, se da en un contexto de políticas forestales federales y estatales que no han sido capaces de incentivar el buen manejo del bosque mixto de latifoliadas. En los terrenos sin aptitud agrícola este bosque se ha conservado pues se encuentra en un 50% a 75% en manos privadas. Sin embargo, de continuarse las tendencias históricas, habrá una erosión progresiva de esta ventaja competitiva.<sup>12</sup>

Notas descriptivas de los clúster de relevancia al Perú y sus sitios web, pueden encontrarse en el Anexo 5-B.

## 3. Selección adecuada de nicho, producto, gama y canal de comercialización.

**Por empresas individuales.** En el corto plazo el producto y nicho de mercado elegido debe ajustarse a la disponibilidad de maderas y otros materiales, mano de obra, capacidad de secado y fabricación, acabados, etc. Debe aprovechar y potenciar las ventajas a la vez que minimiza las desven-

tajas actuales. Un criterio importante de selección del canal de comercialización elegido, es la capacidad de abastecimiento de madera seca en horno y el interés de la empresa en crecer al ritmo que es probable para el nicho y canal elegido. Las decisiones para empresas individuales pueden coincidir o no con las del clúster.

**A nivel de clúster, región y país.** Aquí hay decisiones estratégicas y acciones u omisiones. Por ejemplo, está el caso de Chile que llegó a exportar más de US\$50 millones anuales en muebles y hoy ha caído en un 80%. Históricamente la industria chilena de muebles se basó en maderas latifoliadas nativas, sin embargo su asociación empresarial, separada del sector forestal y maderas, no apoyó oportunamente el manejo y la conservación del bosque de latifoliadas que les hubiera dado una diferenciación y la sobrevivencia en el mercado externo.

## 4. Infraestructura de carreteras, portuaria, logística y de información comercial.

Una infraestructura moderna hace posible el uso de barcos, camiones y contenedores de mayor capacidad y eficiencia y reduce los costos totales de transporte. La integración de los diferentes modos de transporte y la disponibilidad de servicios y bodegas estratégicamente ubicadas permiten consolidar envíos por varias firmas cooperantes o minimizar los costos de carga y descarga, los inventarios y los tiempos de entrega al cliente del comercio detallista.

Las estadísticas de comercio internacional, tanto exportaciones como importaciones, deben ser amigables al usuario, en español e inglés y usar códigos para los productos que los identifiquen bien y que sean fácilmente compatibles con los códigos y sistemas de los principales países importadores.

## 5. Costos comparativos de los factores productivos.

En el corto plazo es difícil cambiarlos pues dependen de la localización y los costos de mano de obra y energía locales. Opciones importantes a considerar por empresas in-

12. Entre 1999 y 2013 la producción total de madera aserrada de latifoliadas de Estados Unidos se redujo a la mitad y en varios estados existe un creciente inventario de árboles maduros y una baja regeneración de las especies más apetecidas. Las exportaciones de madera para uso en muebles son hoy alrededor del 50% de la producción y el precio de la madera aserrada de uso en muebles (grados de apariencia 1 Común y mejor) se ha mantenido estable en términos reales en los últimos quince años.

dividuales cerca de puertos o fronteras, son la importación de madera y materiales y el outsourcing de componentes desde otras empresas que permitan la especialización y reducir los costos de producción en ambas empresas. En el mediano y largo plazo, las empresas ajustan permanentemente sus cadenas globales de abastecimiento para proteger o mejorar su posición competitiva en ciertos mercados y nichos.

La evolución de Costos Laborales Unitarios (“Unit Labor Cost”) en China, Estados Unidos, India y México puede resultar instructiva para los empresarios peruanos (van Ark, 2008). Una comparación de los costos relativos de factores y su productividad entre Perú y sus competidores será una buena base para evaluar productos y gamas. La baja disponibilidad de datos confiables en Perú la dificulta.

## **6. Dar al cliente el servicio esperado y opciones para individualizar su producto.**

Estas opciones y expectativas, y el valor asignado a cada una de ellas, difieren según el tipo de producto y su gama de mercado. Es común ofrecer al cliente opciones de especie, tamaño, acabados, funcionalidad, tiempo de entrega y crédito.

En los muebles de gama alta, el prestigio del diseñador, la exclusividad del producto y el trato durante la experiencia de compra son mucho más importantes que el precio y ayudan a justificarlo. En una tienda de gama alta de Estados Unidos el tiempo de entrega para un sofá de cuero de tres cuerpos fabricado por una empresa de la gama “Best”<sup>13</sup> que se vende al detalle por US\$ 7,448 era de 12 a 14 semanas. El vendedor es un decorador que está disponible para realizar consultas domiciliarias como parte del servicio.

En el otro extremo, en la gama RTA, está un sofá de tres cuerpos con chaise al lado izquierdo o derecho, cubierto con polyester lavable que la bodega de ventas vende por US\$699 y el cliente puede llevarlo de inmediato, o recibirlo a domicilio por US\$59 adicionales.

## **7. Mayor integración vertical desde la fábrica al comerciante detallista.**

Esta tendencia está en pleno auge y consiste en que los fabricantes grandes asumen control de las etapas de distribución y comercialización. Lo hacen ya sea por inversión directa o por subcontrato a una firma especializada en el comercio al detalle de muebles y accesorios que entonces pone una tienda exclusiva para dicho fabricante. Los analistas del mercado de Estados Unidos y de Europa la ven como una clave para preservar la erosionada posición de los fabricantes nacionales de muebles. Permite mayor cercanía al cliente para conocer y satisfacer sus preferencias (Schuler, 2003)

## **8. El respeto al medio ambiente y los trabajadores: un creciente valor del mueble.**

Esta es una tendencia que se ha hecho evidente en la última década y un valioso argumento de diferenciación y mercadeo para muebles de varias gamas, en varios canales de distribución y con distinta intensidad. Los valores que se enfatizan varían e incluyen argumentos como: el uso de maderas de bosques certificados por FSC, el uso de maderas recicladas de edificios viejos, embalajes o incluso de botes viejos, el uso de maderas de plantaciones o de bambú, entre otros. Ver <https://sustainablefurnishings.org/> organización fundada por una empresa peruana.

13. Ver Anexo 2-B. Gamas de precio y calidad por Jerry Epperson Jr.

# 3

## PRINCIPALES COMPETIDORES EN MUEBLES DE MADERA

Las estadísticas de comercio internacional de todos los países y muy especialmente las de Perú, deben ser usadas con muchas precauciones y escepticismo. Los códigos oficiales por producto y el nivel de detalle (número de dígitos de los códigos van de dos a diez) para los diferentes productos y tipos de muebles, según su uso y material, han variado en el tiempo entre y dentro de países. Hemos aplicado triangulaciones de comprobación usando estadísticas oficiales de Estados Unidos, Unión Europea, Perú, Chile y además, varios estudios y compilaciones especializadas citadas en el texto.

Es importante tener en cuenta que en cada país el mercado de muebles está segmentado de hecho (no hay reglas escritas) según combinaciones de diseño, material, calidad de construcción y acabados, que determinan la gama de precios al consumidor. Un ejemplo de esto es que en Estados Unidos los precios de un sofá tapizado o una mesa de comedor de un tamaño dado puedan variar 10 o más veces entre una gama media-baja y una gama alta. Un extracto del análisis de gamas y marcas para Estados Unidos realizado por el analista Jerry Epperson Jr. se incluye en el Anexo 2-B, por cortesía de su autor.

### A. PAÍSES IMPORTADORES DE MUEBLES DE MADERA

El cuadro en Fig. III-1 nos recuerda la fragmentación del mercado ya discutida. También vale recordar que sólo alrededor de un 70% de los flujos comerciales son muebles de madera. El resto es muebles de metal o de plástico.

Un punto a destacar son las importantes importaciones por México, China, Alemania, todos países con vocación exportadora.

## B. PAÍSES EXPORTADORES DE MUEBLES DE MADERA

La magnitud del mercado queda clara al considerar que Brasil, con sus US\$624 millones de exportaciones, tiene una cuota de las exportaciones mundiales por debajo de 0.4%.

Puntos a destacar son el rápido crecimiento de Vietnam, India y Polonia y el estancamiento relativo de países como Dinamarca con su énfasis en materiales y diseños tradicionales y de Italia donde el aumento de las regulaciones ha hecho crecer los niveles de informalidad<sup>14</sup> y disminuido la competitividad de su clúster de muebles.

Respecto al mercado de los Estados Unidos, en el Anexo 3-B hay un cuadro que

muestra la evolución relativa de los países que exportan muebles de madera a Estados Unidos. Entre 2000 y 2015 Estados Unidos duplicó sus importaciones de muebles de madera pasando de US\$9,357 millones a US\$19,507 millones. Durante el mismo período Vietnam aumentó sus exportaciones 400 veces mientras India aumentó 8 veces, Polonia 5 veces y China 4 veces. Alemania las duplicó, manteniendo su cuota de 1%.

En 2015 China aportaba un 47% de las importaciones de los Estados Unidos mientras los cuatro países siguientes (Vietnam 17%, Canadá 8%, México 6%, Malasia 4%) juntos reunían una cuota de mercado de 35%.

Fig. III-1 Principales países importadores de muebles y sus cuotas de mercado.

MAYORES IMPORTADORES DE MUEBLES EN 2014			
	Valor (millones US\$)	Tasa de Crecimiento 2010-2014 %	Cuota del Mercado Mundial %
World	161204.5	6.0	100.0
USA	41461.6	7.4	25.7
Germany	15889.2	6.5	9.9
United Kingdom	8798.1	2.9	5.5
France	8262.6	-0.3	5.1
Japan	6899.5	5.8	4.3
Canada	6797.2	3.9	4.2
Netherlands	3626.8	3.0	2.2
Switzerland	3579.2	4.7	2.2
Belgium	3385.5	2.0	2.1
Australia	3268.0	4.9	2.0
Russian Federation	3236.3	12.5	2.0
Spain	2990.9	-2.7	1.9
Mexico	2820.3	13.7	1.7
China	2656.5	12.8	1.6
Austria	2591.0	2.5	1.6

\*Incluye muebles y partes de todo material. SITC Grupo 821  
Fuente: UN Comtrade

Fig. III-2 Principales países exportadores de muebles y sus cuotas de mercado.

MAYORES EXPORTADORES DE MUEBLES EN 2014			
	Valor (millones US\$)	Tasa de Crecimiento 2010-2014 %	Cuota del Mercado Mundial %
World	173621.6	7.7	100.0
China	59932.8	11.4	34.5
Germany	13002.1	4.8	7.5
Italy	11819.4	2.9	6.8
Poland	10937.4	8.9	6.3
USA	8105.4	8.3	4.7
Mexico	7505.7	14.6	4.3
Viet Nam	4712.3	12.3	2.7
Canada	4045.2	3.9	2.3
Czech Rep	3484.0	11.4	2.0
France	2854.3	0.9	1.6
United Kingdom	2639.4	10.3	1.5
Malaysia	2533.8	-0.1	1.5
Romania	2430.1	12.4	1.4
Denmark	2409.9	3.8	1.4
Turkey	2377.4	14.3	1.4

\*Incluye muebles y partes de todo material. SITC Grupo 821  
Fuente: UN Comtrade

14. Unregulated, untaxed, unloved. The Economist, October 15, 2016.



## C. CONCLUSIONES Y CASOS PARA ESTUDIO

Hemos realizado un análisis bastante detallado de la evolución de los competidores y sus cuotas de mercado en aquellos mercados y productos más relevantes a Perú. Dada la naturaleza de esta rápida investigación y el interés en enfatizar posibles soluciones, hemos optado por no extender este análisis. Más abajo hemos listado algunas de los temas que pueden ser relevantes a la hora de definir acciones y tareas específicas de seguimiento. Como anexos se han incluido algunas tablas de interés práctico para exportadores y los agentes del mercado.

Hemos definido arbitrariamente grupos de muebles de madera según tipo de uso (Dormitorio, Comedor, Oficina, Asientos sin tapizar) que pueden ser comparados de manera más confiable. Cuando hay datos, la serie de referencia incluye los años: 2000, 2007, 2013, 2014, 2015. El año 2007 se eligió por ser el año anterior a la Gran Recesión mundial.

### 1. Principales conclusiones del análisis del mercado y la competencia.

Las conclusiones serán detalladas y respaldadas en las siguientes secciones. Estas son:

- Hay un mercado externo ilimitado para un Perú competitivo en los nichos apropiados.
- La competitividad relativa de países es cambiante y definida por múltiples factores.
- Adaptación permanente al mercado y a la competencia por parte del clúster completo<sup>15</sup> es vital.
- Es posible iniciar exportaciones muy gradualmente.

### 2. Lista de casos y temas sugeridos para mayor análisis.

- i. El rol de México como proveedor de partes y muebles y como sustento de competitividad para los fabricantes de muebles de Estados Unidos. ¿Oportunidad para Perú?
- ii. La caída de Chile como exportador de muebles. ¿Posiblemente ligado a la desaparición de su bosque nativo y a no construir un clúster diverso y bien integrado al sector forestal?
- iii. Realizar un perfil del mercado interno de muebles de colectividades, cocina y oficina del Perú y la región Centroamérica y Caribe identificando nichos de mayor valor para productores peruanos.
- iv. Entender las estrategias y fuertes avances de India y Polonia en muebles de madera sólida.

15. El clúster completo abarca muebles, maderas y bosques, sus proveedores y entidades de apoyo y dirección.



# 4

## PERÚ EN EL MERCADO GLOBAL DE MUEBLES DE MADERA

En los sectores fabricantes de muebles de todo el mundo predominan las empresas pequeñas. En Italia, el tercer exportador mundial, el 77% de sus 39,000 empresas son pequeñas y medianas con un promedio de menos de diez trabajadores y donde sólo 35 empresas emplean más de doscientos personas (Maslatón, 2005). En México, el 95% de las firmas son microempresas con un promedio de 4.9 empleados, nivel similar al de las empresas del pujante y competitivo Amish clúster de muebles de madera sólida en Ohio, Estados Unidos (Bumgardner, 2008). En Perú se estima un promedio cercano a cinco trabajadores.

### A. PARTICIPACIÓN HISTÓRICA DE PERÚ

Según su ficha RUC, en 2013 se estima existían 44 empresas exportadoras. De ellas exportaban muebles 37 empresas y partes y piezas 7 empresas. Un estudio detallado de las exportaciones peruanas de muebles entre 2000 y 2006 (Cuenca, 2007), indica que la mayor empresa de la época, Exportimo S.A.C. con 360 empleados exportaba en promedio US\$ 5 millones anuales o alrededor de un 50% del valor oficial exportado por el sector, las siguientes doce empresas un 30% del valor oficial y todas las demás, el 20% restante.

#### 1. Evolución de las exportaciones de muebles desde Perú.

El amplio rango de valores exportados reportado por las diversas fuentes de datos oficiales de exportaciones e importaciones de muebles como SIICEX, Trademap, Eurostat, U.S. Dept. Of Commerce/ITC de madera desde y hacia Perú es sorprendente. Después de intentar infructuosamente precisar las estimaciones a través de numerosas triangulaciones<sup>16</sup>, concluimos que dicho desafío sobrepasa el alcance de esta investigación y no variará sus conclusiones. Varias de las fuentes usadas para triangular están listadas en las Referencias y disponibles en internet.

16. Se ha revisado perfiles de mercado de muebles realizados localmente por las embajadas y organismos de promoción de exportaciones para Colombia, México, Perú, Argentina, Brasil, Chile, España, Ecuador, Guatemala, entre otros.

La conclusión fundamental es que entre 2000 y 2015 las cifras oficiales de exportaciones de muebles de madera desde Perú a todo el mundo han fluctuado entre US\$ 5 millones y US\$12 millones anuales.

La evolución de las exportaciones e importaciones peruanas de muebles de madera por tipo de uso del mueble entre 2000 y 2015 para Estados Unidos y para la Unión Europea (EU\_28) pueden verse en el Anexo IV.

## 2. Evolución de las importaciones de muebles por Perú.

En 2013 Perú importó US\$71 millones en muebles de todo el mundo. Se estima que las cuotas de mercado son: Brasil US\$39 millones o 55%; Estados Unidos, 9%; Colombia, 5%; Europa, 4%. Se estima que China tuvo la mayoría del 27% restante y que la cuota de China ha subido a medida que las importaciones por Perú bajaron en 2015 hasta US\$66 millones.

## 3. Breve análisis de la mezcla de productos y estrategias de comercialización.

Salvo algunas importantes excepciones, como son las empresas que se especializan en muebles para colectividades y proyectos grandes, la tendencia predominante en Perú ha sido a exportar los muebles que se han producido tradicionalmente o diseños nuevos ideados por diseñadores locales. Algunos informes y folletos de entidades promotoras destacaban su énfasis en atender el mercado de los peruanos residentes en el extranjero.

El énfasis en muebles de madera sólida, buen diseño y la inclusión de tallados y acabados especiales aprovechan las ventajas de Perú y pueden diferenciar el producto peruano. Sin embargo, las discusiones con agentes del mercado de Estados Unidos, indican que enfatizar diseños locales puede ser eficaz en el corto plazo. En el mediano y largo plazo, esta es una estrategia de alto riesgo que limita el crecimiento y hace muy difícil la adaptación de la oferta a los cambiantes gustos y modas de los diferentes mercados. La pérdida de competitividad de la industria danesa con sus diseños tradicionales frente a los cambios históricos de gustos documentados en el mercado de Estados Unidos puede ser un buen caso de estudio.

**Fig. IV-1. Exportaciones oficiales de muebles de madera desde Perú para sus principales socios históricos**

EN MILES DE US\$ NOMINALES					
	2000	2007	2013	2014	2015
Estados Unidos*	870	2,787	5,041	5,368	4,094
Europa (EU_28)**	573	2,420	970	660	299
S. Total	1,443	5,207	6,011	6,028	4,393

Fuentes: \*Para Estados Unidos, U.S. Dept. of Commerce, U.S. Intl. Trade Commission.

\*\*Para EU\_28, Eurostat. Gran mayoría es Italia (dormitorios) y algo Holanda (94016900, asientos no tapizados). Tasa de cambio de Euros para US\$ tomada de <https://data.oecd.org/conversion/exchange-rates.htm>

**Fig. IV-2. Importaciones oficiales de muebles de madera por Perú.**

EN MILES DE US\$ NOMINALES					
	2000	2007	2013	2014	2015
Muebles de madera del tipo de los utilizados en dormitorios 9403500000			28,692	30,779	31,133
Demás muebles de madera 9403600000			28,390	27,840	24,922
Muebles de madera del tipo de los utilizados en las cocinas 9403400000			8,011	5,210	6,225
Muebles de madera del tipo de los utilizados en oficinas 9403300000			6,331	5,918	4,136
S. Total*****			71,423	69,746	66,416
Datos para triangular:					
Desde China					
Desde Brasil***			39,556	36,816	
Desde Estados Unidos*	903	534	3,746	2,588	3,131
Desde Europa(EU_28)**			2,600	3,687	5,656
Desde Colombia****			3,500		

Fuentes: \*\*\*\*\* Datos de Perú, Veritrade (Cortesía de G. Triveño).

\*Para Estados Unidos U.S. Dept. of Commerce, Intl. Trade Commission. \*\*Para EU\_28, Eurostat. Ver Anexo 4-4. \*\*\*Para Brasil, Bradesco, CSIL (Ver referencias).\*\*\*\* Para Colombia, Informe por Oliver, R. 2012 (Ver referencias).

#### **4. Autosuficiencia de abastecimiento es clave para empresas de maderas y también muebles.**

Afortunadamente se contó con la colaboración del ejecutivo principal del mayor exportador histórico de muebles de Perú, la firma Exportimo S.A.C. cerrada hace varios años. La suerte corrida por la mayor empresa exportadora de muebles que ha existido en Perú confirma las lecciones aprendidas por empresas grandes de productos forestales, maderas y muebles de otros países, tanto de bosques naturales como plantados. A menudo, los mercados posibilitan un rápido crecimiento que resulta insostenible, o fatal, si la empresa no tiene un nivel importante de autosuficiencia en el abastecimiento de la materia prima. En el caso de Perú, con bosques tropicales muy diversos, lejanos, sin tenencia estable y regulaciones cambiantes, este factor resultó ser crítico.

La desconexión histórica que se observa en Perú entre el sector muebles y el sector forestal es también notoria en países como Estados Unidos y Chile. Sin embargo, el avance logrado por Perú en implementar las concesiones forestales de bosques naturales y su certificación FSC, le da al sector forestal, maderas y muebles del Perú la oportunidad para construir una posición sólida y de largo plazo en los mercados globales.

#### **5. Informalidad es una desventaja competitiva.**

Las prácticas de codificación de los productos de exportación en los documentos de envío y en aduana, la asignación de valores y los sistemas de difusión pública relacionados con el comercio exterior de muebles de madera de Perú son extraordinariamente débiles. Esto se pudo comprobar triangulando con los datos de países que comercian con Perú e identificando con precisión, a través de servicios privados de inteligencia comercial<sup>17</sup> la naturaleza exacta de partidas que resultaban poco creíbles. Por ejemplo: lo que se reporta como US\$4 millones anuales de exportaciones de muebles peruanos a Bolivia corresponden a re-exportaciones de sillas y muebles de plástico de origen asiático efectuadas por un comerciante mayoris-

ta registrado en Perú. Otro ejemplo: más de la mitad de las exportaciones de muebles de madera desde Perú a Estados Unidos, su principal cliente histórico, son documentadas usando un código general para muebles de madera que no permite identificar el tipo de mueble que Perú exporta en los informes oficiales de Estados Unidos (Ver Anexo IV). Está fuera del alcance de este trabajo analizar las causas y responsabilidades. Este clima de informalidad y confusión, que tal vez para algunos puede hoy parecer conveniente, es en realidad una formidable desventaja competitiva para Perú.

## **B. LIMITACIONES REALES DE PERÚ PARA EXPORTAR MUEBLES**

Una estimación muy preliminar<sup>18</sup> basada en datos recogidos de diversas entrevistas de campo, fuentes históricas y datos actuales de países, empresas, productos y bosques comparables indica que 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. Estos datos, deberán ser afinados durante una fase de factibilidad trabajando con las empresas que demuestren interés y compartan sus datos.

En 2011, según datos oficiales por especie maderable y departamento, el Perú produjo 651,000 m<sup>3</sup> de madera aserrada de sus bosques naturales. El volumen de madera aserrada de calidad muebles requerido para exportar US\$5 millones anuales es alrededor de 3,000 m<sup>3</sup> o alrededor de 5% del total oficial mencionado. Los datos oficiales indican que existen varias especies con potencial para muebles.

En la práctica, es necesario asegurar flujos de abastecimiento confiables en el tiempo y sustentables en cantidad, calidad y accesibles para una empresa o grupo de empresas. Esto requiere conocer las existencias de árboles maduros pre-cosecha en aque-

17. Ver por ejemplo <https://es.panjiva.com/subscribe>

18. Basada en ventas de muebles de exportación de US\$45,000 F.O.B por obrero-año; consumo de 27 m<sup>3</sup> de madera aserrada por obrero-año y cosecha de hasta tres especies para muebles sumando en conjunto de 2 a 3 m<sup>3</sup>-trozos/ha en ciclos de corta selectiva cada 30 años. Valor final del mueble US\$1,667/m<sup>3</sup> de madera aserrada.

llas 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. Las limitaciones específicas y las acciones necesarias para resolverlas, todas ligadas entre sí, se detallan a continuación:

## **1. Creando las asociaciones empresariales regionales en el sector madera-muebles.**

Este tema está ligado a una historia de operaciones informales en el sector forestal y maderas y al pequeño tamaño de la gran mayoría de las empresas de productos de carpintería y de muebles. Salvo notables excepciones, el sector muebles y re-manufacturas de madera en América tropical ha operado separado del bosque por proveedores o intermediarios-transportistas informales capaces de resolver las trabas documentarias y controles de carretera aplicados al transporte de madera legal e ilegal.

En el pasado, el constante cambio en las políticas y legislación sobre tenencia forestal de Perú ha desmotivado las inversiones de mediano y largo plazo en el sector. Hoy, la existencia de concesiones de manejo forestal certificado remueve gran parte de la informalidad e incertidumbre en el sistema regional lo que facilitará la comunicación abierta y la cooperación entre los diferentes actores. Hacia 2011 en Madre de Dios existían alrededor de 677,000 ha de bosque natural tropical bajo concesiones de manejo privado de las cuales unas 260,000 ha estaban certificadas por FSC. Aunque el área certificada es apenas un 1% de los bosques peruanos zonificados como Bosques de Producción Permanente, este es un logro importante y el punto de partida al abastecimiento de madera legal y sustentable.

En Madre de Dios hay algunos focos promisorios de asociación regional ligados al manejo conjunto de concesiones para alcanzar extensiones viables en la provincia de Tahuamanu. Las intervenciones del programa sugerido en el Anexo 5-C estarían diseñadas para que los diferentes actores del sector puedan descubrir las poderosas ventajas

del trabajo en común y en un ambiente de apertura y formalidad crecientes. Estas asociaciones debieran ser la base de un mercado regional de trozas por especie y grado de calidad que permitirá la extracción, compra y venta y procesamiento de un mayor número de especies por un mayor número de plantas de diversos tipos y tamaños.

El éxito de las acciones recomendadas estará directamente ligado al avance de asociaciones regionales representativas y efectivas de empresarios del sector madera-muebles y forestal. Su éxito, tanto individual como colectivo, y su influencia política, dependerá de que incluyan empresas grandes, medianas y pequeñas.

## **2. Es necesario asegurar el abastecimiento predecible y formal de especies maderables de densidad media y con potencial para muebles de 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.<sup>19</sup> Por ejemplo, en 2012 en las áreas concesionadas en Madre de Dios sólo se extraía alrededor de 3 m<sup>3</sup>-ha, apenas un tercio del volumen autorizado. Se extraían de preferencia tres especies muy duras de gran demanda exportable como maderas aserradas, tablillas y decking, productos con bajo valor agregado. Esto significa que las especies de densidad media, preferidas por la industria de muebles, se dejan sin cosechar. Para aprovecharlas se deberá entrar nuevamente al bosque antes de los 30 años de descanso, destruyendo la regeneración natural y con costos fijos que podrían haberse evitado extrayendo el cupo de corta autorizado de una sola vez.

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 prácti-

19. En Pool, 2002, pueden verse los diversos factores de políticas y de negocios que inciden en el manejo de bosques tropicales muy diversos. <http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0708/DOC11948.pdf>

cos para efectuar contratos anticipados.

### **3. Evaluar, aprovechar y expandir la capacidad industrial y para secar madera en horno.**

Los manejadores de bosques naturales certificados por el FSC y los productores primarios, tienen una importante oportunidad para incrementar sus propios beneficios y los empleos generados al aprovechar la capacidad productiva y conservar los bosques que les abastecen. A su vez, los productores del sector muebles y partes y piezas y las entidades de apoyo tecnológico, tienen mucho que ganar trabajando muy de cerca con los exportadores de productos de carpintería para desarrollar productos de mayor valor agregado que permitan extraer especies maderables adicionales de los bosques que hoy se cosechan.<sup>20</sup>

Se deberá evaluar las disponibilidades y requerimientos de servicios de aserrado y secado por las empresas cooperantes. En base a ello se establecerá las capacidades de compromiso y ritmo de crecimiento de las fábricas de muebles y las necesidades de inversiones adicionales.

### **4. Baja inversión pública en infraestructura vial y privada en equipos.**

La transición desde un sector forestal extractivo a un sector forestal industrial con manejo certificado del bosque natural requiere inversiones públicas y privadas de largo plazo. Para hacer rentable el manejo certificado y conservar los bosques naturales tropicales de producción<sup>21</sup> de Perú, con sus docenas de especies maderables,<sup>22</sup> es esencial un enfoque de clúster que promueva y facilite las inversiones públicas y privadas.

Existen múltiples limitaciones prácticas para que una misma empresa coseche, clasifique, almacene y procese más de un puñado de especies. Por lo tanto, se hace indispensable promover una gama

de empresas especializadas que permitan procesar un mayor número de especies y grados de calidad de madera en productos de construcción, carpintería y muebles. Sin embargo, para que el intercambio de trozos clasificados sea viable en la práctica, se requieren buenos caminos, canchas de clasificación de todo tiempo y equipos modernos para transporte, carguío mecanizado y mantenimiento vial.

En la región de Madre de Dios, hay una baja inversión pública en vías troncales de todo tiempo y una baja inversión privada en equipos de extracción, transporte y mantenimiento de caminos. Este es un factor importante para que en los cuatro meses secos sólo se extraigan del bosque aquellas especies de alta ocurrencia y con mercado seguro sin mayor procesamiento (DGFFS, 2011). Entre los 6 m3-ha de aprovechamiento adicional posible, habrá especies de menor volumen de ocurrencia, maderas de mediana densidad (ideales para muebles) que a menudo requieren extracción rápida pues son susceptibles a insectos o manchas cuando húmedas y que sólo se pueden comercializar después de secar al horno y re-manufacturar. Los montos ilustrativos de las inversiones públicas y privadas para la provincia de Tahuamanu fueron estudiados por DGFFS en 2011.

## **C. LIMITACIONES PERCIBIDAS**

### **1. Sin plantaciones Perú no puede competir en muebles.**

Ninguno de los principales competidores tradicionales en muebles ha basado su industria en plantaciones. El uso de madera de caucho (Rubberwood, Para Wood) en el Sudeste de Asia y Eucaliptus en Brazil son las excepciones que confirman la regla. Por ejemplo, Italia importa casi toda su materia prima desde bosques naturales vecinos. Igualmente, el crecimiento de Taiwán, Chi-

20. Los aserraderos y las empresas primarias deben buscar un mercado para el 40-50% de la madera resultante con grados inferiores a los de muebles. Productos laminados, finger-joint, cerchas de techo preservadas para construcciones rurales y embalajes son opciones.

21. Bosques zonificados como de producción: 24 millones de ha, fuera de áreas protegidas y parques nacionales. <http://cdam.minam.gob.pe/novedades/elperudelosbosques2011.pdf>

22. Según DGFFS en 2011 del total de madera aserrada producida de bosques naturales (650,000 m3) las primeras cinco especies con mayor volumen sumaban un 50% del total. Las siguientes cinco especies un 13% y las siguientes diez un 14% del total. El 17% restante comprendía más de cien especies. [http://intranet.serfor.gob.pe/serfor/wp-content/uploads/2016/03/ANUARIO\\_PERU\\_FORESTAL\\_2011.pdf](http://intranet.serfor.gob.pe/serfor/wp-content/uploads/2016/03/ANUARIO_PERU_FORESTAL_2011.pdf)

na y ahora Vietnam, se ha basado en maderas importadas. La industria de muebles de Chile perdió su competitividad a pesar de sus plantaciones. India usa madera de plantaciones de teca, gmelina de Sud America y Africa, importadas generalmente como madera rolliza.

La mayoría de las plantaciones forestales son hechas con especies de crecimiento rápido y orientadas a productos “commodities” como pulpa, maderas estructurales, tableros. Muy rara vez son manejadas para obtener maderas de apariencia como las preferidas por la industria del mueble. Las puntas de los árboles y los sub-productos y residuos de estas industrias primarias generan la materia prima barata para los tableros reconstituidos, de fibra y partículas, que son apetecidos por los fabricantes de muebles de gama baja y media baja. Los muebles de gama media-alta y alta son generalmente fabricados con maderas sólidas, laminadas, contrachapadas, de especies latifoliadas provenientes de bosques naturales.

Perú, en sus bosques naturales y especialmente en sus bosques secundarios de regeneración natural y en pastizales con fácil acceso, tiene un gran potencial de crecimiento e ingresos rurales para regenerar y cultivar especies de densidad media ideales para los muebles de gamas medias y superiores.<sup>23</sup> Este debe ser un proyecto interdisciplinario de extensión, separado y de alta prioridad. Auspiciado en conjunto por los clúster de muebles, maderas y forestal. Posiblemente ejecutado por una universidad regional con asociaciones de campesinos y de productores y entes de apoyo tecnológico.

## **2. El mercado es tan grande que sólo se puede entrar con cantidades inmensas.**

Una breve explicación de opciones para inicio gradual de exportaciones en el caso de Estados Unidos puede verse más abajo en D-1e.

## **3. En Estados Unidos no se aprecia la mayor calidad del mueble peruano.**

El nivel de segmentación y competitividad en el mercado de muebles en países como Estados Unidos es muy alto. Los diferentes actores del mercado y, generalmente, los compradores bien informados, pueden reconocer muy rápidamente el tipo de producto y gama de precios que están observando. Saben dónde encontrarlo y qué tipo de servicios y garantías esperar de la tienda que están visitando.

En el Anexo 2-B hay un extracto del importante e ilustrativo perfil de gamas de precio por fabricantes para los muebles en el mercado de Estados Unidos. Fue realizado por el analista del mercado de muebles Sr. W.W. “Jerry” Epperson, Jr. en su publicación “50 years of furniture styling” (Epperson Jr., 2014) y aparece, con su permiso.

## **D. NICHOS PARA PERÚ EN EL MERCADO GLOBAL DE MUEBLES DE MADERA**

Una selección final, detallada y confiable de nichos de producto-mercado no es posible en una breve investigación de escritorio. Dicha selección resultará de un proceso participativo con información compartida y de aprendizaje conjunto por los fabricantes peruanos con los agentes del canal de distribución quienes conocen su mercado final y asumirán los riesgos de sus decisiones.

Para ofrecer un punto de partida a dicho proceso, se ha realizado las tareas siguientes:

- Entender la participación de los principales exportadores y de Perú en los mercados externos.
- Revisar la literatura global sobre competitividad en el sector muebles.
- Revisar estudios del mercado de muebles en Perú, Estados Unidos y otros países de interés.
- Revisar evolución histórica de clúster de productores de muebles de relevancia para Perú.

23. El Red Alder o aliso de Oregon y Washington es una especie de regeneración natural sin manejo y se ha convertido en la tercera madera para muebles fabricados en Estados Unidos detrás de Oak y Cherry.



- Examen en tiendas de muebles de Estados Unidos a muebles de madera sólida de los segmentos medio-bajo, medio, medio-alto y alto para tener puntos de referencia.
- Entrevistas en Estados Unidos con tres comerciantes detallistas en muebles de madera sólida, de un diseñador, de un diseñador-importador y dos representantes de ventas.
- Entrevistas con tres exportadores de muebles desde Perú y directora ejecutiva de CITE Madera.

## 1. Buscando nichos para el corto y mediano plazo.

Sugeriremos algunos tipos de productos que los integrantes de la cadena forestal, madera y muebles del Perú deberían evaluar conjuntamente en el corto y mediano plazo. La opción de importar maderas duras dimensionadas, clasificadas y secadas en horno y chapas de madera de las especies preferidas por el país consumidor final, como han hecho China, Vietnam, Costa Rica, Guatemala y Perú, entre otros, debe estar siempre presente para ciertos productos muy especializados.<sup>24</sup>

### *a. El mercado de muebles para colectividades: nacional, regional y del Caribe.*

En Perú hay algunas fábricas con una inversión considerable en equipos automatizados de corte, uniones y ensambles diversos. Estos equipos y líneas de alta capacidad de producción necesitan hacer lotes de cierto tamaño mínimo (al menos 300 unidades, según un productor) para poder aprovechar su capacidad de maquinado y reducir sus costos fijos. Por esta razón, estas empresas tienden a concentrarse en puertas de madera y otros productos de carpintería y divisiones para proyectos grandes de construcción de edificios u hoteles en Perú y el extranjero donde han parecen haber tenido una penetración interesante. Dadas las perspectivas globales de crecimiento de este mercado, si las empresas involucradas demuestran interés en compartir ordenes de trabajo, intercambiar partes o servicios de maquinado o secado, este podría ser un segmento prometedor.

Los tipos de muebles que estas empresas con producción en serie tienden a producir con el enfoque actual son muy intensivos en insumos que Perú no produce, como los tableros de fibra o de partículas laminados con folios de papel o chapas de melamina. Salvo importantes excepciones, estos muebles van hacia las gamas bajas y medias-bajas donde Perú tiene dificultades para competir, incluso en su mercado local, con los muebles importados desde China y Brasil.

Centroamérica y las Islas de El Caribe representan un mercado importante que creció a un 15% anual entre 2001 y 2008. Por ejemplo, Las Bahamas, Jamaica, Trinidad y Tobago y Barbados importaron en 2008 un total de US\$171 millones en muebles para el hogar, en su gran mayoría de madera, impulsados por un fuerte aumento en la construcción de viviendas vacacionales asociadas al auge turístico (CARICOM, 2009).

### *b. Muebles rectos con mayor valor agregado y más competitivos.*

Algunas de las empresas con producción en serie que sirven el mercado institucional de puertas dedican parte de su capacidad productiva a muebles de tipo recto ya sea ensamblados o listos para armar (RTA). Para estas empresas ampliar el uso actual de chapas de madera natural y de madera sólida podría establecer un argumento atractivo de comercialización en ciertos segmentos más altos. Por ejemplo, muebles con función de escritorio ocasional en el hogar y de diseño moderno.

Las empresas capaces de producción de muebles rectos en serie tienen una oportunidad común para reducir sus costos si logran desarrollar un criterio de clúster que les facilite la cooperación y la compra de componentes estandarizados entre ellas o "outsourcing". Esto permite especialización y mayores escalas de producción en serie y competir en ciertos segmentos del mercado nacional y regional.

A dichas empresas recomendamos estudiar el caso de los fabricantes de muebles de cocina de Estados Unidos quienes, alrededor de su asociación de productores de componentes,<sup>25</sup> han logrado conservar un 95% de su mercado. Este logro es un fuerte

24. Chile y ahora Colombia, han usado madera de N. América para abrir demanda local por madera estructural clasificada.

25. [http://www.wcma.com/about\\_us.html](http://www.wcma.com/about_us.html)

contraste con los fabricantes de muebles de madera sólida que, en las últimas décadas, han perdido un 70% de su mercado interno (Luppold, 2009).

### *c. Muebles de hogar con madera sólida para el mercado de Estados Unidos.*

Entre las muchas opciones que deben explorarse están los escritorios y otros muebles con madera sólida para oficinas en el hogar. Este es un segmento que ha crecido rápidamente debido a la tendencia a trabajar desde la casa. Según un estudio por Furniture Today Research (FTR, 2016) la demanda total entre 2015 y 2020 aumentará desde 16% hasta 21%. Los estados con mayor incremento de la demanda para muebles de oficina en el hogar entre 2015 y 2020 serán: California, US\$830 millones; Texas, US\$600 millones; Florida, US\$490 millones y New York, US\$470 millones.

Con pocas excepciones, las empresas peruanas que fabrican muebles de hogar de estilos clásicos o de diseños más contemporáneos son de tipo artesanal y están muy orientadas al mercado nacional. Se intentó identificar, en forma muy preliminar, las empresas peruanas que ya han exportado este tipo de muebles o están muy próximas a hacerlo. Lastimosamente, al menos tres de los exportadores históricos han cerrado sus fábricas y no fue posible ubicar otros dispuestos a compartir información.

Una posibilidad eventual para Perú es la producción de colecciones con diseños muy bien armonizados y efectuados en conjunto con diseñadores del mercado meta y sus agentes de mercado. Esto permitiría la especialización de empresas familiares y aprovechar destrezas artesanales. Especialmente en muebles de la gama media alta.<sup>26</sup> Enfatizar la modalidad semi-artesanal de producción es una forma de agregar valor social y diferenciar al mueble en ciertas gamas y canales de distribución.

### *d. Partes y piezas de valor agregado para los fabricantes de muebles para Estados Unidos.*

En los últimos quince años Estados Unidos ha duplicado sus importaciones de partes y piezas de madera para muebles hasta US\$ 1.5 billones en 2015. El Anexo 3-C muestra que México exporta US\$186 millones, Brasil US\$6 millones. Se estima que Perú exporta alrededor de US\$60 mil. La falta de asociaciones de productores efectivas no permitió identificar empresas interesadas en Perú. Sin embargo, los datos de exportaciones diversas y pequeñas desde Perú a Estados Unidos y las experiencias con otros países de la región indican que estas empresas con toda probabilidad existen. Dos mercados para explorar son los fabricantes de muebles de gama alta (adornos tallados en caoba y similares) y las piezas laminadas de alta resistencia para armazones interiores de muebles tapizados.

### *e. Claves para iniciar comercialización gradual y directa.*

Las visitas realizadas a tiendas detallistas de los Estados Unidos y las entrevistas con sus agentes importadores, diseñadores y representantes de ventas, permiten afirmar, con certeza, que en el mercado de Estados Unidos existe un interés permanente por fuentes nuevas de productos. Hay múltiples opciones de colaboración, apoyo técnico, financiamiento, distribución y comercialización inicial y que permiten empezar con niveles muy modestos de despachos.

Las claves para iniciar, verificadas con experimentados agentes del mercado, son:

- Adoptar un compromiso de largo plazo y actitud de permanente aprendizaje y adaptación.
- Ubicar agentes del mercado con amplia experiencia e interés mutuo en desarrollar productos para servir el segmento de mercado elegido. Seriedad, apertura y compromiso mutuo para convertirse en “socios” de largo plazo.
- Evitar, inicialmente, exhibir en ferias grandes como High Point. El agente puede organizar exhibiciones alternativas y muy dirigidas, durante la feria.

26. Ver la discusión sobre clúster Amish en Capítulo V y su sitio comercial <http://www.fusiondesign.us/>

- Definir en conjunto el tipo de mueble, su diseño, materiales, construcción, acabados, y embalajes que pueda competir en el segmento elegido y dé opciones y servicios al cliente.
- Encontrar una logística de importación y distribución que minimice los costos de inventario, y transporte y dé opciones al cliente. El agente adecuado ofrecerá una variedad de recursos logísticos, roles, combinaciones y contactos, inclusive, otros representantes de ventas.
- Definir acuerdos de negocio ajustados a los bajos volúmenes iniciales y a su crecimiento futuro.

## 2. Nichos para el largo plazo.

En el futuro previsible el énfasis debe ser en muebles de madera sólida pue es allí donde se pueden hacer realidad las ventajas de Perú. Además, estos muebles maximizan el valor agregado nacional y los empleos del sector. Los tipos de producto, segmentos del mercado y canales de distribución que se elijan deben ser compatibles con las posibilidades reales y el ritmo para aumentar el abastecimiento de madera bien dimensionada, clasificada y seca en horno.

El punto de partida serán las especies maderables con oferta segura y creciente, complementadas por la asistencia que re-

sulte necesaria, por expertos prácticos del país comprador, en diseño, corte, secado, manufactura, ensamble, acabados, empaque y comercialización. Debe seleccionarse productos que pudieran ser fabricados y distribuidos sin pasos en falso y a costos competitivos desde Perú.

Una vez que se haya asegurado los flujos de abastecimiento de madera clasificada y seca, y prestigiado la marca “Hecho en Perú”, será más fácil considerar alianzas estratégicas con empresas manufactureras-importadoras o de distribución de los mercados meta que se haya elegido. Dichas alianzas acelerarán significativamente el proceso de transferencia de tecnología, diseños y destrezas de comercialización y el acceso a fuentes de financiamiento. Basados en las experiencias de otros países, toma unos diez años de trabajo sostenido el desarrollo y madurez de un clúster exportador exitoso.

Sería un error intentar saltarse etapas en un camino que está bastante probado. Sin embargo el clúster de muebles de Perú debe analizar muy bien el camino de distribución que le permitirá tener en todo momento un producto bien diferenciado, que dé opciones y beneficios reales al cliente final, además del valor social intrínseco de la marca “Hecho en Perú”.



# 5

## ¿PORQUÉ Y CÓMO MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE PERÚ EN MUEBLES DE MADERA?

### A. MUEBLES EXPORTABLES: GRAN EMPLEADOR Y SUSTENTO CLAVE DEL BOSQUE TROPICAL CERTIFICADO

En 2015 el Perú importó US\$66 millones anuales de muebles de madera. Incluyendo los empleos indirectos,<sup>27</sup> el sector productor de muebles de madera en Perú emplea 140,000 personas. Los sub-sectores de muebles y segunda transformación (productos de carpintería de construcción) emplean directamente 78,000 personas y contribuyen un 74% al empleo directo total del sector forestal-maderas-muebles.<sup>28</sup> El 88% de informalidad estimado para el sector muebles y talleres de carpintería determina su baja influencia a nivel de políticas (OIT, 2016).

La experiencia universal muestra que aunque el sector productor de muebles de madera consume una parte pequeña de la cosecha anual de los bosques, su competitividad de largo plazo y la sobrevivencia de las regiones productoras de muebles están muy ligadas al buen manejo y conservación del bosque natural. Este lazo es aún más crítico en los bosques naturales tropicales de Perú pues según vimos, los muebles de exportación bien diseñados, bien contruidos, bien acabados y bien comercializados, permiten el uso de diversas especies maderables que hoy no se cosechan, pese a estar autorizadas en los planes de manejo forestal certificados por FSC.<sup>29</sup>

Vimos las necesidades de inversiones en infraestructura de caminos y equipos (DGFFS, 2011) en la sección 4-B4. Los retornos de un clúster completo de muebles-madera-forestal exportando productos certificados y de mayor valor agregado, compensarían, en sus

27. Se usó un multiplicador de 1.8 empleos totales por cada empleo directo en producción de muebles. (Maslatón, 2005).

28. En Mississippi, con fábricas modernas grandes, los muebles generan el 52% del empleo del sector forestal y su multiplicador de empleos es 1.6 empleos totales por cada empleo directo produciendo muebles.

29. Explicación simplificada del rol de los acabados para usar especies substitutas puede verse en <http://www.woodmagazine.com/materials-guide/lumber/wood-look-alikes>

primeros diez años, las inversiones públicas y privadas necesarias para desarrollarlo.<sup>30</sup> Por cada US\$5 millones anuales de exportaciones adicionales de muebles, el clúster completo crearía un total estimado de 860 empleos formales directos (1,548 empleos totales) y ayudaría a conservar al menos 100,000 ha del bosque natural tropical de Producción Permanente.

## B. ¿ES FACTIBLE UN PROGRAMA DE APOYO AL SECTOR MUEBLES DE EXPORTACIÓN?

Según vimos entre las Limitaciones (4-B), el consultor estima muy preliminarmente que para sostener un programa de exportaciones de muebles de madera sólida es necesario tener entre 100 y 150 mil ha de bosque natural tropical bajo manejo sustentable por cada US\$5 millones anuales de muebles exportados. Esto implica que el crecimiento de un programa de exportaciones de muebles hacia niveles muy superiores a las exportaciones de muebles actuales (alrededor de US\$5 millones anuales) requerirá ampliar la extensión de bosques naturales que actualmente están efectivamente bajo manejo forestal certificado.

Una etapa de factibilidad será necesaria para verificar en terreno aspectos como:

- Las especies que estarían disponibles en las diferentes regiones y sus volúmenes anuales proyectados para los distintos concesionarios forestales que podrían participar.
- Los intereses y capacidades de las empresas de muebles y las del sector maderas y forestal.
- La disponibilidad, capacidad, calidad y costo de los servicios de secado en horno para secar maderas propias y secar para terceros.
- El compromiso de los entes directrices de gobierno de ser socio-clave y además para considerar seriamente inversiones

públicas en infraestructura, e incentivos para las inversiones privadas.

En el Anexo 5-C se sugiere en cierto detalle un programa de apoyo en fases donde el inicio de cada fase está condicionado al resultado de la fase anterior.

## C. CONDICIONES PREVIAS PARA EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE APOYO AL SECTOR MUEBLES DE EXPORTACIÓN

Como se vio en la sección Limitaciones (4-B), con el bosque natural bajo creciente ordenamiento, la histórica falta de abastecimiento regular de madera seca en horno, bien dimensionada y clasificada, se convierte en un tema manejable. Asimismo, respecto a la escasez de personal entrenado ha habido un avance muy alentador en la última década y están las bases y la visión para un progreso sostenido.

Las siguientes ideas y sugerencias presuponen: 1. Que la Ley Forestal y Fauna Silvestre No. 29763 y su reglamento aprobado en Septiembre 2015 darán un clima de creciente estabilidad por al menos diez años y, 2. Que en dicho lapso el estado peruano expandirá el número de las concesiones viables de manejo forestal certificadas por FSC y que apoyará los derechos de concesionarios frente a las invasiones de tierras y bosques por la minería, colonización agrícola y talas informales.

Las condicionantes para un programa de apoyo exitoso son:

### 1. Se crea una visión público-privada estratégica, de mercado y con respaldo político.

El desarrollo de un clúster competitivo para muebles y maderas, en necesaria simbiosis con un clúster forestal<sup>31</sup>, dependerá que se cumplan tres condicionantes principales:

30. En términos de ingresos y egresos de divisas. Debe evaluarse formalmente los retornos públicos y privados.

31. Un futuro clúster para el subsector de construcción con madera sería la tercera pata de este piso. Importante mercado local y regional para las maderas de grados de calidad inferiores a los usados en muebles exportables.

*a. Instancias público-privadas ágiles y efectivas diseñan las políticas y prioridades sectoriales.*

Deben permitir el trabajo en sociedad de líderes representativos de una gama diversa de productores-- pequeños, medianos y grandes--con los gobiernos regionales las entidades nacionales como SERFOR, PRODUCE, MEF y entidades académicas y proveedores del sector. Deberán crear una visión estratégica y acordar prioridades de desarrollo de clases de productos para los mercados comprobados, tanto internos como externos.

*b. Los programas y proyectos de cada clúster deben concretar la visión estratégica de mercado compartida.*

Proyectos de alta prioridad deben ser aquellos proyectos estratégicos prioritarios de cada sub-sector que remueven obstáculos comunes a varios subsectores. Ejemplos: Estandarización de medidas, grados de clasificación de maderas aserradas para usos de apariencia (muebles) y para usos estructurales (construcción), calendarios de secado en horno, desarrollo de prototipos y protocolos de maquinado, secado, encolado, acabados para especies de ocurrencia frecuente. En Perú, alrededor de CITE Madera, se han realizado importantes iniciativas que pueden ser replicadas e insertadas dentro de un proceso comercial de desarrollo de productos.<sup>32</sup>

*c. Los entes gubernamentales como SERFOR y PRODUCE delegan la ejecución.*

Participan activamente y como socios al nivel orientador y coordinador de políticas y grandes prioridades, pero delegan y monitorean la ejecución. Crean diversos mecanismos (convenios, contratos, fondos concursables, donaciones, joint-ventures, etc.) ágiles, flexibles, transparentes, competidos e inteligentemente auditados, para facilitar la ejecución de iniciativas y proyectos prioritarios en plazos largos por parte de personas, empresas o entes no-gubernamentales, universidades, entre otros.

## **2. Impulsando el clúster de muebles y manufacturas de madera.**

El creciente advenimiento de fuentes sustentables de madera en Perú<sup>33</sup> y una demanda creciente del público comprador externo<sup>34</sup> por muebles producidos con respeto al medio ambiente y a los trabajadores, ofrecen importantes ventajas potenciales a Perú. Estas ventajas en el papel sólo serán hechas realidad si las empresas líderes de los sub-sectores muebles y maderas reconocen que su principal competencia está afuera de Perú y deciden que es de su propio interés colaborar abierta y lealmente con sus competidores del sector y con las entidades de apoyo, tanto interno como externo.

Históricamente han existido iniciativas de ventas conjuntas y cooperación puntual en el sector muebles de Perú (Cuenca, 2007). Sin embargo, el desafío actual va mucho más allá de ventas conjuntas. Un nuevo enfoque puede ser la tabla de salvación para muchas empresas de muebles amenazadas por la competencia externa.

Los clúster exitosos han contado con el apoyo catalizador de organizaciones gremiales, cámaras de comercio locales<sup>35</sup> o universidades<sup>36</sup> por períodos de diez años o más. El desafío para cualquier entidad de cooperación externa interesada en lograr impactos concretos y perdurables será grande y de largo plazo. El rol de las entidades directrices para estimular la colaboración con otras entidades, proyectos e iniciativas especializadas será fundamental. El resultado será directamente proporcional al avance en reforzar e involucrar a las diferentes asociaciones de productores. El nivel de compromiso que las asociaciones demuestren para co-ejecutar y asumir las tareas de desarrollo sectorial junto a los entes de apoyo y dirección, determinará los impactos y el alcance en el tiempo.

El CITE Madera de PRODUCE se ha ganado la posición de ser hoy el principal apoyo tecnológico y de capacitación para el sector maderas y sus manufacturas de Perú.

32. Ver Sibille, 2006. Buen modelo de trabajo cooperativo entre CITE Madera e industrias, apoyado por USAID-WWF.

33. En 2015 Perú tenía más de 260,000 ha de bosques de producción con manejo certificado por FSC.

34. Ver Sustainable Furnishings Council, fundado por una empresa peruana en 2006. <https://sustainablefurnishings.org/content/our-mission>

35. Una lista y los contactos para clúster y experiencias relevantes está en Anexo 5-B

36. Ver el Franklin Furniture Institute de Mississippi State University, <http://www.ffi.msstate.edu/>

Los resultados visibles de un proyecto especializado de desarrollo de productos de calidad exportable que trabaje en conjunto con CITE Madera, deberían despertar el interés común y ser una base para empezar a crecer un clúster para el sector muebles y manufacturas de madera. El trabajo debiera ser ejecutado en forma que promueva una estrecha relación de simbiosis entre CITE Madera Lima con el recientemente creado CITE Forestal Pucallpa. Debe avanzar las visiones estratégicas y de mercado definidas por la entidad de coordinación sectorial integrada por los líderes naturales de productores privados de todo tamaño y sus socios en SERFOR, PRODUCE y MEF.

Se han destacado las múltiples tareas actuales del CITE Madera en relación a sus competencias claves (Hartwich, ONUDI, 2106). La nutrida agenda del sector forestal y la débil organización actual del gremio de productores de muebles hacen muy difícil visualizar un proceso de cambios sin elementos catalizadores que ayuden a demostrar en la práctica los intereses comunes y posibilidades de un enfoque de clúster. Una opinión bastante parecida fue expresada muy claramente en las conclusiones del informe de ONUDI (op.cit.). Sus párrafos más relevantes están copiados en el Anexo 5-A.

### **3. Exportaciones de muebles: ¿Un posible catalizador de cambios?**

En resumen, pese a su gran poder generador de empleos, ahorro de divisas y su significativo impacto potencial para conservar y aumentar la riqueza forestal de Perú, el desorganizado sector exportador de muebles ha volado debajo del radar de los políticos.

De cumplirse las condicionantes listadas más arriba, el desarrollo gradual de un clúster competitivo de muebles orientado a la exportación a los mercados y tipos de nichos y posicionamiento (“branding”) recomendados, tendrá los siguientes impactos:

- El fortalecimiento de la capacidad empresarial y de los trabajadores.
- El uso de métodos y equipos de producción más seguros, más eficientes y menos contaminantes.
- Creará una demanda estable y creciente para productos de mayor valor agregado.

- Convertirá el respeto al medio ambiente y los trabajadores en un argumento de marketing.
- Promoverá una gradual formalización y estándares de productos y operaciones en toda la cadena de valor del mueble, madera y bosques.

Las experiencias pasadas de Perú dejan muy claro que los resultados de cualquier iniciativa aislada y de corto plazo para expandir exportaciones de muebles serán limitados y no sustentables si no trabaja en la cadena de abastecimiento completa. Es más, tendrían un alto riesgo de socavar la confianza dentro y fuera del sector y el prestigio de la marca “Hecho en Perú”. Un programa de acción sugerido puede verse en el Anexo 5-C.



## REFERENCIAS

Asoc. Exportadores Guatemala, 2010	Guía sectorial de exportaciones a México: Maderas, muebles, puertas y revestimientos. AGEXPRONT-USAID, 2010, 118 pp. <a href="http://portal.export.com.gt/portal/mesoamerica/MADERA%20MUEBLES%20PUERTAS%20Y%20REVESTIMIENTOS.pdf">http://portal.export.com.gt/portal/mesoamerica/MADERA%20MUEBLES%20PUERTAS%20Y%20REVESTIMIENTOS.pdf</a>
Bumgardner, M. et al., 2004	Domestic competitiveness in secondary wood industries, Forest Products Journal, Oct 2004, pp. 21-28. <a href="http://www.fs.fed.us/ne/newtown_square/publications/other_publishers/OCR/ne_2004_bumgardner001.pdf">http://www.fs.fed.us/ne/newtown_square/publications/other_publishers/OCR/ne_2004_bumgardner001.pdf</a>
Bumgardner, M., 2008	The Amish furniture cluster in Ohio. Competitive Factors and Wood Use Estimates. <a href="http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/jrnl/2011/nrs_2011_bumgardner_001.pdf">http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/jrnl/2011/nrs_2011_bumgardner_001.pdf</a>
BRADESCO, 2016	Industria de Movéis, DEPEC-BRADESCO, Agosto 2016, 96pp. <a href="http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_industria_de_moveis.pdf">http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_industria_de_moveis.pdf</a>
Cámara Forestal Bolivia, 2015	Taller Centro Servicios Industriales ofrece tecnologías de primera y segunda transformación para sector forestal. Santa Cruz, Notiboliviarrural.com, Viernes 27 Noviembre, 2015. Consultado en internet Octubre, 2016.
CARICOM, 2009	CARICOM Furniture Trade, Private Sector Trade Note, Office of the Trade Negotiator, 3 pp. Retrieved Sep. 30, 2016 <a href="http://www.crn.org/index.php?option=com_docman&amp;task=doc_download">www.crn.org/index.php?option=com_docman&amp;task=doc_download</a>
Clement, W., 2104	Standardization in the Lumber Industry: Trade Journals, Builder's Guides and the American Home. (Master's Thesis).University of Pennsylvania, Philadelphia, PA. <a href="http://repository.upenn.edu/hp_theses/567">http://repository.upenn.edu/hp_theses/567</a>
Cuenca, M. et al., 2007	Competitividad de las Exportaciones de Muebles de Madera hacia Estados Unidos, Centro de Negocios, Universidad Católica del Perú, 316pp, Consulta internet Sept. 29, 2016 <a href="https://www.scribd.com/doc/61089536/Competitividad-de-Las-Exportaciones-de-Muebles-de-Madera">https://www.scribd.com/doc/61089536/Competitividad-de-Las-Exportaciones-de-Muebles-de-Madera</a>
Clúster Forestal Maderas Bavaria, 2016	<a href="http://www.clúster-forstholzbayern.de/images/downloads/Flyer_gemeinsam-wachsen_2015.pdf">http://www.clúster-forstholzbayern.de/images/downloads/Flyer_gemeinsam-wachsen_2015.pdf</a>
CSIL, 2016	Furniture Outlook for Latin America and the Caribbean, Paola Govoni, Center for Industrial Studies, Milán. Extracto consultado en web, Oct 21, 2016. <a href="http://www.furnitureandfurnishing.com/html/mar16/csil-world-report-world-furniture-outlook-on-global-markets.php">http://www.furnitureandfurnishing.com/html/mar16/csil-world-report-world-furniture-outlook-on-global-markets.php</a>
DGFFS, 2011	Cuantificación de las Necesidades de Infraestructura Productiva para Optimizar el Aprovechamiento Maderable de las Concesiones Forestales de la Provincia de Tahuamanu, por Mauro Ríos, 104 pp. y anexos, Junio, 2011.
DGFFS, 2012	Perú Forestal en Números, Año 2011, MINAG-DGFFS, 2012, 196pp <a href="http://intranet.serfor.gob.pe/serfor/wp-content/uploads/2016/03/ANUARIO_PERU_FORESTAL_2011.pdf">http://intranet.serfor.gob.pe/serfor/wp-content/uploads/2016/03/ANUARIO_PERU_FORESTAL_2011.pdf</a>
Durán, I.2011	El Mercado del Mueble en India, ICEX, 2011 82pp.
Embajada Argentina en Colombia, 2013	Perfil de Mercado del Mueble en Colombia, Embajada Argentina, 2013, 33 pp. <a href="http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docu/PERFIL%20DE%20MERCADO%20DE%20MUEBLES.pdf">http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docu/PERFIL%20DE%20MERCADO%20DE%20MUEBLES.pdf</a>
Epperson Jr., W., 2014	Fifty years of furniture styling. Reflections on styling and merchandising changes in the furniture industry, Mann, Armistead &Epperson Ltd., 2014, 121pp. Furniture Today Research Store.

Furniture Today, 2016	Product Potential Report, Home Office Furniture 2015-2020. Estimates and projections of spending by states, metropolitan areas, counties, Jan., 2016. Proprietary research.
Goodman, P. 2016	More Wealth, More Jobs but Not for Everyone: What Fuels the Backlash on Trade. N.Y. Times article, Sept 28, 2016. <a href="http://www.nytimes.com/2016/09/29/business/economy/more-wealth-more-jobs-but-not-for-everyone-what-fuels-the-backlash-on-trade.html?emc=edit_th_20160929&amp;nl=todaysheadlines&amp;nid=25105092&amp;_r=1">http://www.nytimes.com/2016/09/29/business/economy/more-wealth-more-jobs-but-not-for-everyone-what-fuels-the-backlash-on-trade.html?emc=edit_th_20160929&amp;nl=todaysheadlines&amp;nid=25105092&amp;_r=1</a>
Jiménez, C. 2012	El Mercado del Mueble en Hong Kong, ICEX, 38 pp. 2012. Retrieved Sep 30, 2016 <a href="http://www.anieme.com/es/.../1eacb649-4c68-4cde-a00a-a03d00c292d0?">www.anieme.com/es/.../1eacb649-4c68-4cde-a00a-a03d00c292d0?</a>
Kaplinsky, R. et al., 2003	THE GLOBAL WOOD FURNITURE VALUE CHAIN: What Prospects for Upgrading By Developing Countries. The case of South Africa, UNIDO, 46 pp. <a href="https://www.unido.org/uploads/tx_templavoila/Global_wood_furniture_value_chain.pdf">https://www.unido.org/uploads/tx_templavoila/Global_wood_furniture_value_chain.pdf</a>
Legua, J. 2015	El Mercado del hábitat y el diseño en México, ICEX, 2015, 65pp. Retrieved Sep 30, 2016. <a href="http://www.icex.es/icex/es/">http://www.icex.es/icex/es/</a>
Lihra, T., Buehlmann, U., and Beaugard, R. (2008)	Mass customisation of wood furniture as a competitive strategy, Int. J. Mass Customisation, Vol. 2, Nos. 3/4, pp. 200–215. <a href="https://northernforest.org/images/resources/wood-products/Mass_Customization_of_Wood_Furniture_as_a_Competitive_Strategy.pdf">https://northernforest.org/images/resources/wood-products/Mass_Customization_of_Wood_Furniture_as_a_Competitive_Strategy.pdf</a>
Kwang SN et al, 2011	Challenges Impeding Competitiveness of the Wooden Furniture Manufacturing Industry: the Case of Furniture Industry in Sarawak, Malaysia Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(9): 1135-1145, 2011 ISSN 1991-8178
FIRA	Competitiveness of U.K. furniture industry. <a href="https://www.fira.co.uk/images/FIRA-Competitiveness-Doc-pdf-version-l.pdf">https://www.fira.co.uk/images/FIRA-Competitiveness-Doc-pdf-version-l.pdf</a>
FUNDEFOR,CFB, 2015	Taller del Centro de Servicios Industriales ofrece tecnologías de primera y segunda transformación para el sector forestal, Notiboliviarrural.com, 27 Nov., 2015. <a href="http://www.notiboliviarrural.com">http://www.notiboliviarrural.com</a>
Johnson, J., 2013	Market Analysis for North American Hardwoods, Presentation by Judd Johnson, David Caldwell, Hardwood Market Report <a href="http://www.nhla.com/assets/1603/combined_slides.pdf">http://www.nhla.com/assets/1603/combined_slides.pdf</a>
Hartwich, F. et.al., ONUDI, 2016	Brechas y Oportunidades de Desarrollo para Centros Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) en Perú. Análisis Independiente de CITE Madera Lima, ONUDI, Segundo Borrador, Agosto 2016, 153 pp.
Henderson, J., 2006	The Mississippi Furniture Industry: Economic Impacts, The Franklin Furniture Institute, MS State University, 2006, 24 pp. <a href="http://www.ffi.msstate.edu/pdf/economicimpact.pdf">http://www.ffi.msstate.edu/pdf/economicimpact.pdf</a>
Hong Kong TDC, 2016	China's Furniture Market, Hong Kong TDC, 2016, 11pp. <a href="http://china-trade-research.hktdc.com/business-news/article/China-Consumer-PDF">http://china-trade-research.hktdc.com/business-news/article/China-Consumer-PDF</a> (Consultado Oct. 21, 2016)
INEI, 2010	Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas, Revisión 4, 267 pp. (Consultado en internet 17.9.2016). <a href="https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf">https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf</a>
INFO, 2014	Comercio Exterior del Sector Mueble, Perú, Instituto de Fomento, Región de Murcia, 2014, 4pp. <a href="http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_9469">http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_9469</a> , (Consultado Oct. 2, 2016)

INFOR	Exportaciones chilenas. <a href="http://wef.infor.cl/publicaciones/publicaciones.php">http://wef.infor.cl/publicaciones/publicaciones.php</a>
Luppold, W., 2009	The Wood Household Furniture and Kitchen Cabinet Industries: A Contrast in Fortune <a href="http://naldc.nal.usda.gov/naldc/download.xhtml?id=42701&amp;content=PDF">http://naldc.nal.usda.gov/naldc/download.xhtml?id=42701&amp;content=PDF</a> (Consulta internet Oct. 8, 2016)
Maslatón, C., 2005	Potencial del complejo maderero argentino, INTI, Doc. de trabajo Nr. 2 Noviembre, 2005, 100 pp. (Consulta internet Oct 14, 2016) <a href="http://www.inti.gov.ar/pdf/economia_industrial/madera_muebles.pdf">http://www.inti.gov.ar/pdf/economia_industrial/madera_muebles.pdf</a>
MATRADE, 2015	Malaysia Exporters of Living and Dining Furniture, Directory, <a href="http://www.matrade.gov.my/documents/ebook/pdf/living_dining.pdf">http://www.matrade.gov.my/documents/ebook/pdf/living_dining.pdf</a>
Mc Kinnon, D., 1990	Using the Private Sector for Sustainable Forestry Development, FPEI-SCFER, Working paper Nr.51, 1990, 25pp. <a href="http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACN021.pdf">http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACN021.pdf</a>
Molinos, V. et al. 1999	Benchmarking of The Furniture and Furniture Parts Industry of Honduras Relative to the USA, Fundación Para el Desarrollo Forestal, FIDE, USAID-Honduras, August 1999, 89 pp.
Molinos, V., 2012	Informe Evaluación Ex-Post Proyecto OIMT PD 233-03 Rev.2 (I). Aplicación de Tecnologías Intermedias para el Aprovechamiento Forestal Sustentable. Perú, Agosto 2012, 38 pp. <a href="http://docplayer.es/22374564-Informe-evaluacion-ex-post-aplicacion-de-tecnologias-intermedias-para-el-aprovechamiento-forestal-sostenible.html">http://docplayer.es/22374564-Informe-evaluacion-ex-post-aplicacion-de-tecnologias-intermedias-para-el-aprovechamiento-forestal-sostenible.html</a>
Molinos, V., 2013	Portable Sawmills and Sustainable Forest Management in the Amazon, ITTO, Tropical Forest Update, Vol. 22 Nr.2, pp 14-16. <a href="http://www.itto.int/tfu/id=3626">http://www.itto.int/tfu/id=3626</a>
Nicholls,D., 2014	Forest Products Cluster Development in Central Arizona. Implications for Landscape-Scale Forest Restoration, USDA, FS, PNW-GTR-898, August, 2014, 18pp. <a href="http://www.fs.fed.us/pnw/pubs/pnw_gtr898.pdf">http://www.fs.fed.us/pnw/pubs/pnw_gtr898.pdf</a>
Oliver, R., 2012	Flujo de exportaciones de toda la madera regulada por el EUTR proveniente de Brasil, Colombia, Ecuador y Perú. Evaluación y análisis de importadores e importaciones de la UE de madera de América del Sur – Etapa I. TRAFFIC International. <a href="http://flegt.info/wp-content/uploads/2013/02/Evaluacion-y-analisis-de-importadores-e-importaciones-de-la-UE-de-madera-de-America-del-Sur.pdf">http://flegt.info/wp-content/uploads/2013/02/Evaluacion-y-analisis-de-importadores-e-importaciones-de-la-UE-de-madera-de-America-del-Sur.pdf</a>
Pool, D. et al, 2002	Review of USAID’s Natural Forest Management Programs in Latin America and the Caribbean, March 2002. <a href="http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0708/DOC11948.pdf">http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0708/DOC11948.pdf</a>
Porter, M., 1998	Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review, Nov-Dec, 1998, 8 pp. <a href="https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition">https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition</a>
Porter, M. et al., 2009	The North Carolina Furniture Cluster. The microeconomics of competitiveness, May 2009, 31pp. (Consulta internet Oct. 4, 2016). <a href="http://www.isc.hbs.edu/resources/courses/moc-course-at-harvard/Documents/pdf/student-projects/USA_Furniture_2009.pdf">http://www.isc.hbs.edu/resources/courses/moc-course-at-harvard/Documents/pdf/student-projects/USA_Furniture_2009.pdf</a>
Procolombia	<a href="http://catalogo.procolombia.co/es/manufacturas-e-insumos/muebles-y-maderas.aspx">http://catalogo.procolombia.co/es/manufacturas-e-insumos/muebles-y-maderas.aspx</a>
PROECUADOR, 2015	Perfil de Muebles de Cocina de Madera en Perú, 46 pp. <a href="http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_MUEBLES-DE-MADERA-DE-COCINA_PER%C3%9A.pdf">http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_MUEBLES-DE-MADERA-DE-COCINA_PER%C3%9A.pdf</a>

PROMPERU, 2016	Servicios al Exportador. Ficha Comercial, Maderas y Sus Manufacturas, 5 pp. <a href="http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/627770977rad9BB08.pdf">http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/627770977rad9BB08.pdf</a> . (Consulta internet de Oct 4, 2016).
Ratnasingam, J., 2003	A matter of design in the South East Asian wooden furniture industry. <i>European Journal of Wood and Wood Products</i> , 61(2/April): 151-154.
RENDA, A et al. 2014	The EU Furniture Market Situation and a Possible Furniture Products Initiative, CEPS, Brussels, 2014, 307 pp. Accessed from web on Sep 20, 2016 <a href="https://www.ceps.eu/system/files/Final%20report_en.pdf">https://www.ceps.eu/system/files/Final%20report_en.pdf</a>
Schuler et al. 2003	Schuler, Albert; Buehlmann, Urs. 2003. Identifying future competitive business strategies for the U.S. furniture industry: Benchmarking and paradigm shifts. Gen. Tech. Rep. NE-304. Newtown Square, PA: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Northeastern Research Station. 15 p. <a href="http://www.fs.fed.us/ne/newtown_square/publications/technical_reports/pdfs/2003/gtrne304.pdf">http://www.fs.fed.us/ne/newtown_square/publications/technical_reports/pdfs/2003/gtrne304.pdf</a>
Sibille, A. WWF- Perú, 2006	Guía de Procesamiento Industrial de Fabricación de Muebles con Especies Menos Conocidas, WWF, Perú-USAID, 2006, 76 pp. <a href="http://www.slideshare.net/BioModus/guia-de-procesamiento-industrial-de-fabricacion-de-muebles">http://www.slideshare.net/BioModus/guia-de-procesamiento-industrial-de-fabricacion-de-muebles</a>
SIICEX	Estadísticas de exportaciones peruanas <a href="http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000">http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000</a>
Schuler, A. et al, 2007	The U.S. Furniture Industry: Yesterday and Today ... Will There Be a Tomorrow?, <i>Wood Digest</i> , 6, pp 20-22, 2006 <a href="http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/jrnl/2007/nrs_2007_schuler-a_001.pdf">http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/jrnl/2007/nrs_2007_schuler-a_001.pdf</a> (Consultado Oct 7, 2016)
Sun X., 2014	Forest Products Trade Between China and Africa. An Analysis of Import and Export Statistics. <i>Forest Trends</i> , Doc # 4569, April 2014, 60 pp. <a href="http://www.forest-trends.org/documents/files/doc_4569.pdf">http://www.forest-trends.org/documents/files/doc_4569.pdf</a>
U.S. Census	<a href="http://www.census.gov/foreign-trade/statistics/country/index.html">http://www.census.gov/foreign-trade/statistics/country/index.html</a>
U.S. ITC Database	International Trade Commission Dataweb <a href="https://dataweb.usitc.gov/">https://dataweb.usitc.gov/</a>
USITC, 2010	Wooden Bedroom Furniture from China Investigation No. 731-TA-1058 (Review), Publication 4203, August 2010 <a href="https://www.usitc.gov/publications/701_731/pub4203.pdf">https://www.usitc.gov/publications/701_731/pub4203.pdf</a>
Van Ark, B. 2008	The Cost Competitiveness of Manufacturing in China and India: An Industry and Regional Perspective. INDIAN COUNCIL FOR RESEARCH ON INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS, 42 pp <a href="https://www.conference-board.org/pdf_free/ICRIER_vanArk.pdf">https://www.conference-board.org/pdf_free/ICRIER_vanArk.pdf</a> Accessed Sep. 20, 2016
Van ARK, B. WCMA, 2006	Wood Component Outsourcing Study, WCMA, project 137, 2006, 45pp. <a href="http://www.wcma.com/_Library/Documents/WWPOutsourcing_Report.pdf">http://www.wcma.com/_Library/Documents/WWPOutsourcing_Report.pdf</a>

## LISTA DE ANEXOS

### [Anexo 1-1](#)

Participación relativa de los muebles de madera, metal, plástico y ratán en las importaciones de EU-28 en 2000 y 2015.

### [Anexo 2-B](#)

Gamas del mercado de muebles de Estados Unidos por Jerry Epperson Jr.

### [Anexo 3-B](#)

Principales Exportadores de Muebles de Madera a Estados Unidos.

### [Anexo 3-C](#)

Principales Exportadores de Partes de Muebles a Estados Unidos.

### [Anexo 4-1](#)

Exportaciones de Muebles de Madera de Perú a Estados Unidos.

### [Anexo 4-2](#)

Exportaciones de Muebles de Madera por Perú a la Unión Europea (EU\_28).

### [Anexo 4-3](#)

Importaciones de Muebles de Madera por Perú desde Estados Unidos.

### [Anexo 4-4](#)

Importaciones de Muebles de Madera por Perú desde la Unión Europea (EU\_28).

### [Anexo 4-5](#)

Exportaciones de Muebles de Madera desde Latinoamérica a Estados Unidos.

### [Anexo 5-A](#)

Extractos muy relevantes del Informe ONUDI, Agosto, 2016 (Segundo Borrador).

### [Anexo 5-B](#)

Clúster Relevantes al Sector Muebles y Manufacturas de Madera de Perú.

### [Anexo 5-C](#)

Programa de Acción Sugerido.

### [Anexo 5-D](#)

Mapa del Clúster de Muebles de High Point, North Carolina, Estados Unidos.

### [Anexo 5-E](#)

Terminología Básica del Sector Forestal (En el idioma inglés original).

**Anexo 1-1****Participación relativa de los muebles de madera, metal, plástico y ratán en las importaciones de EU-28.**

MATERIAL	IMPORTACIONES DE EU_28. 2000		IMPORTACIONES DE EU_28. 20015	
	US\$ millones nominales	Cuota Mercado %	US\$ millones nominales	Cuota Mercado
Madera	2579	61%	6366.5	51%
Bambú, Caña, ratán	342.2	8%	273.4	2%
Metal	1184.9	28%	5272.6	43%
Plástico	119.0	3%	481.0	4%
<b>Total</b>	<b>4,225.1</b>	<b>100 %</b>	<b>12,393.6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estadísticas de Eurostat. Elaboración propia. Tasa de cambio en <https://data.oecd.org/conversion/exchange-rates.htm>**Anexo 2-B****Gamas de Precios en el Mercado de Muebles de Estados Unidos**

Extracto de "50 Years of Furniture Styling" por W.W. Jerry Epperson Jr. (Con permiso del autor).

Precios al Consumidor Sugeridos por el Fabricante. Juego de Dormitorio de 4 piezas. (US\$).

			STRONGEST PRICE POINT	
	1985	2005	1985	2005
Standard	\$ 299 - 599	\$ 399 - 1,099		
Orleans	\$ 399 - 799	\$ 999 - 2,999		
Broyhill	\$ 699 - 1,999	\$ 1,499 - 2,999		
Kincaid	\$ 699 - 2,299	\$ 1,999 - 4,999	\$ 899 - 1,399	\$ 1,999
Bassett	\$ 699 - 2,999	\$ 1,799 - 3,999	\$ 799 - 999	\$ 2,699
Dixie (now Lexington)	\$ 799 - 3,500	\$ 4,299 - 5,775		
Vaughan	\$ 799 - 3,000	\$ 1,299 - 2,999	\$ 800 - 1,200	\$ 1,699
Universal	\$ 799 - 1,099	\$ 1,999 - 2,799	\$ 799 - 1,099	\$ 1,999 - 2,499
Vaughan-Bassett	\$ 799 - 1,999	\$ 1,999 - 1,999		
Crawford	\$ 799 - 1,500	\$ 3,999 - 4,499		
Riverside	\$ 899 - 1,500	\$ 1,999 - 2,999	\$ 1,000	\$ 1,999
Lane	\$ 1,099 - 3,400	\$ 1,999 - 3,999		
Hooker	\$ 1,099 - 1,700	\$ 2,999 - 3,999	\$ 1,800 - 2,200	\$ 3,499
Stanley	\$ 1,100 - 2,500	\$ 4,250 - 7,370		
American Drew	\$ 1,199 - 2,499	\$ 2,500 - 8,000		
Pulaski	\$ 1,199 - 2,899	\$ 2,999 - 3,999	\$ 1,299	\$ 3,699
Thomasville	\$ 1,299 - 4,100	\$ 2,499 - 10,000	\$ 2,999	\$ 3,999
Pennsylvania House	\$ 1,499 - 4,500	\$ 3,499 - 5,999		
Ethan Allen	\$ 2,100 - 4,200	\$ 3,199 - 7,999		
Century	\$ 2,850 - 4,900	\$ 4,999 - 21,000		

"50 years of Furniture Styling", W.W. "Jerry" Epperson, Jr. 2014, 121 pp. Furniture Today Research Store. <http://www.furnishings-researchstore.com/furniture-today/?sort=newest&page=2>

**Anexo 3-B**  
**Exportadores de Muebles de Madera a Estados Unidos.**

U.S. Wood Furniture Imports for Consumption (HTS 10 Codes): Customs Value

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	1,149,484	2,337,482	2,740,042	3,307,448
Canada	2,597,821	2,396,057	1,450,207	1,523,933	1,641,670
Mexico	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
Taiwan	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 Other	617,070	626,686	460,343	528,813	496,871
<b>Total</b>	<b>9,357,112</b>	<b>16,651,742</b>	<b>16,314,731</b>	<b>17,757,041</b>	<b>19,506,787</b>

Fuente: U.S. Dept. of Commerce, U.S. International Trade Commission.

### Anexo 3-C

#### Principales Exportadores de Partes de Muebles a Estados Unidos.

Wood Furniture Parts: U.S. Imports for Consumption, Customs Value

COUNTRY	2000	2007	2013	2014	2015
	In 1,000 Dollars				
China	110,067	409,818	368,787	399,864	427,243
Canada	279,191	379,981	249,288	273,228	283,782
Vietnam	54	60,533	149,823	170,233	200,763
Mexico	44,104	139,547	174,441	177,492	186,585
Italy	26,292	104,624	81,413	88,430	83,820
Malaysia	29,795	43,631	48,890	57,839	63,391
Germany	8,071	16,121	19,005	27,840	39,503
Poland	6,500	11,059	37,906	44,032	39,004
Taiwan	55,342	24,752	33,809	29,903	33,720
Portugal	83	1,587	16,547	22,838	27,306
Indonesia	21,966	18,025	16,843	18,037	20,183
Lithuania	341	3,686	11,340	14,702	16,979
Sweden	13,210	17,611	11,152	14,167	11,785
Estonia	15	1,453	800	7,334	9,564
Romania	919	1,740	6,260	11,480	9,103
Hungary	585	9,187	22,730	32,222	8,625
Slovak Republic	1,223	9,407	9,072	9,116	6,747
Thailand	6,443	3,635	8,726	10,846	6,232
Brazil	6,576	12,567	6,354	6,745	6,190
Belarus	15	56	656	4,681	5,869
Philippines	6,505	6,420	5,134	5,329	4,560
Korea	2,306	2,213	1,241	1,914	4,438
India	933	985	2,560	2,749	4,299
United Kingdom	10,669	2,828	1,985	3,466	3,656
Denmark	7,107	3,009	2,121	6,845	3,513
Subtotal	638,314	1,284,473	1,286,884	1,441,333	1,506,861
All Other	65,687	54,145	24,671	22,906	23,718
Total	704,000	1,338,618	1,311,555	1,464,239	1,530,579



**Anexo 4-1**  
**Exportaciones de Muebles de Madera de Perú a Estados Unidos**

U.S.A. Wood Furniture Imports from Perú  
 U.S. Imports for Consumption, (Customs Value, U.S. \$000)

COUNTRY	HTS Number	2000	2007	2013	2014	2015	Percent Change 2014 - 2015
		In 1,000 Dollars					
Peru	9403608081 WOODEN FURNITURE, NESOI	0	0	3,632	3,773	2,966	-21.4%
.	9403509080 WOODEN FURNITURE OF A KIND USED IN THE BEDROOM, NESOI	788	2,331	258	218	183	-16.1%
.	9403509045 WOODEN BEDS, NESOI	0	0	273	347	172	-50.6%
.	9401696031 CHAIRS WITH WOODEN FRAMES, NESOI	0	0	50	217	167	-23.1%
.	9401614011 CHAIRS, HOUSEHOLD, UPHOLSTERED, WITH WOODEN FRAMES, NESOI	0	0	168	179	123	-31.5%
.	9401614031 CHAIRS, UPHOLSTERED, WITH WOODEN FRAMES, NESOI	0	0	116	43	76	77.7%
.	9401698031 SEATS WITH WOODEN FRAMES, NESOI	0	0	88	92	68	-25.9%
.	9401616031 SEATS, UPHOLSTERED, WITH WOODEN FRAMES, NESOI	0	0	26	66	65	-1.3%
.	9403907080 FURNITURE PARTS OF WOOD, NESOI	0	0	16	36	61	70.2%
.	9403608040 WOODEN DINING TABLES FURNITURE, NESOI	62	409	196	120	59	-51.0%
.	9401616011 HOUSEHOLD SEATS, UPHOLSTERED, WITH WOODEN FRAMES, NESOI	0	0	55	84	54	-35.6%
.	9403409080 WOODEN FURNITURE OF A KIND USED IN THE KITCHEN, NESOI	3	25	66	61	41	-33.1%
.	9401698011 HOUSEHOLD SEATS WITH WOODEN FRAMES, NESOI	0	0	5	12	24	110.4%
.	9401696011 HOUSEHOLD CHAIRS WITH WOODEN FRAMES, NESOI	0	0	34	25	22	-13.2%
.	9403409040 WOODEN DINING TABLES OF A KIND USED IN THE KITCHEN	16	22	57	96	14	-85.6%
<b>Subtotal - Peru</b>		<b>870</b>	<b>2,787</b>	<b>5,041</b>	<b>5,368</b>	<b>4,094</b>	<b>-23.7%</b>

Fuente: U.S. Dept. of Commerce, U.S. Intl. Trade Commission. Consultado Oct. 2, 2016.

**Anexo 4-2****Exportaciones de Muebles de Madera por Perú a la Unión Europea (EU\_28)\*****(Peru Exports of Selected Wood Furniture Items to EU\_28 Countries)**

IMPORTS OF WOOD FURNITURE FROM PERU BY EU_28 COUNTRIES					
(AT, BE, BG, CY, CZ, DE, DK, EE, ES, FI, FR, GB, GR, HR, HU, IE, IT, LT, LU, LV, MT, NL, PL, PT, RO, SE, SI, SK)					
	2000	2007	2013	2014	2015
Nominal Euros					
WOODEN FURNITURE FOR DINING ROOMS AND LIVING ROOMS (EXCL. SEATS) 94036010	339,505	892,066	347,984	181,319	58,769
WOODEN FURNITURE FOR BEDROOMS (EXCL. SEATS) 94035000	125,281	685,529	277,847	176,243	62,605
WOODEN FURNITURE FOR OFFICE 94033099, 94033091, 94033019, 94033011	27,641	0	0	82	0
SEATS, WITH WOODEN FRAMES (EXCL. UPHOLSTERED) 94016900	95,081	170,021	103,086	138,936	148,245
UPHOLSTERED SEATS, WITH WOODEN FRAMES (EXCL. CONVERTIBLE INTO BEDS) 94016100	34,136	17,904	1,128	0	0
<b>SUB TOTAL SELECTED ITEMS</b>	<b>621,644</b>	<b>1,765,520</b>	<b>730,045</b>	<b>496,580</b>	<b>269,619</b>

Fuente: Eurostat. VM Oct. 2016

\*Nota: Se ha incluido los códigos y dejado la información en el idioma original para facilitar cualquier trabajo posterior con la base de datos original de Eurostat la cual no está traducida al español.

### Anexo 4-3

#### Importaciones de Muebles de Madera por Perú desde Estados Unidos

#### US Wood Furniture Exports: FAS Value by FAS Value for Perú

#### U.S. Total Exports

HTS Number	2000	2007	2013	2014	2015
	In 1,000 Dollars				
9403600000 WOODEN FURNITURE, NESOI	428	325	1,435	1,204	1,208
9401616000 SEATS WITH WOODEN FRAMES, UPHOLSTERED, NESOI	34	12	856	378	474
9401613000 UPHOLSTERED CHAIRS WITH WOODEN FRAMES	9	8	525	381	453
9403500000 WOODEN FURNITURE OF A KIND USED IN THE BEDROOM	58	0	159	49	433
9403907000 FURNITURE PARTS OF WOOD	24	11	117	154	206
9401693000 CHAIRS, EXCEPT UPHOLSTERED WITH WOODEN FRAMES	29	114	248	53	168
9403409060 WOODEN CABINET WORK DESIGNED FOR PERMANENT INSTALLATION FOR USE IN THE KITCHEN	26	0	15	47	89
9403300000 WOODEN FURNITURE OF A KIND USED IN OFFICES	296	64	356	288	77
9401698000 OTHER SEATS, WITH WOODEN FRAMES, NESOI	0	0	28	0	10
9403409500 WOODEN FURNITURE OF A KIND USED IN THE KITCHEN, EXCEPT CABINET	0	0	0	29	7
9401692000 BENT-WOOD SEATS, EXCEPT UPHOLSTERED WITH WOODEN FRAMES	0	0	6	5	5
<b>Total</b>	<b>903</b>	<b>534</b>	<b>3,746</b>	<b>2,588</b>	<b>3,131</b>

Fuente: U.S. Dept. of Commerce, US Intl. Trade Commission.

**Anexo 4-4****Importaciones de Muebles de Madera por Perú desde la Unión Europea (EU\_28).****Imports of Wood Furniture by Perú from EU\_28 Countries**

EXPORTS OF WOOD FURNITURE TO PERU BY EU_28 COUNTRIES					
(AT, BE, BG, CY, CZ, DE, DK, EE, ES, FI, FR, GB, GR, HR, HU, IE, IT, LT, LU, LV, MT, NL, PL, PT, RO, SE, SI, SK)					
	2000	2007	2013	2014	2015
Nominal Euros					
WOODEN FURNITURE FOR DINING ROOMS AND LIVING ROOMS (EXCL. SEATS) 94036010	247,842	95,684	614,001	735,254	2,473,543
WOODEN FURNITURE FOR BEDROOMS (EXCL. SEATS) 94035000	97,503	171,050	524,304	479,413	601,468
WOODEN FURNITURE FOR OFFICE 94033099, 94033091, 94033019, 94033011	4,111,664	287,490	546,107	1,016,309	458,710
SEATS, WITH WOODEN FRAMES (EXCL. UPHOLSTERED) 94016900	72,392	101,682	41,207	95,804	67,304
UPHOLSTERED SEATS, WITH WOODEN FRAMES (EXCL. CONVERTIBLE INTO BEDS) 94016100	370,779	546,771	232,742	448,361	1,498,848
<b>SUB TOTAL SELECTED ITEMS</b>	<b>4,900,180</b>	<b>1,202,677</b>	<b>1,958,361</b>	<b>2,775,141</b>	<b>5,099,873</b>
Memo: OECD.org Exchange rate US\$ per Euro	0.922	1.3705	1.3281	1.3285	1.109

Fuente: Eurostat. VM, Oct 2016

\*Nota: Se ha incluido los códigos y dejado la información en el idioma original para facilitar cualquier trabajo posterior con la base de datos original de Eurostat la cual no está traducida al español.

## Anexo 4-5

### Exportaciones de Muebles de Madera desde Latinoamérica a Estados Unidos.

#### US Wood Furniture Imports (HTS 10 Codes): by Customs Value for Peru and neighbors

#### U.S. Imports for Consumption

Country	2000	2007	2013	2014	2015	Percent Change 2014 - 2015
	In 1,000 Dollars					
Mexico	654,145	738,809	819,636	964,812	1,096,344	13.6%
Brazil	107,159	253,426	97,653	113,973	121,452	6.6%
Argentina	79,604	34,450	11,090	12,533	11,881	-5.2%
Honduras	31,640	18,496	8,298	10,968	11,143	1.6%
Colombia	12,432	17,401	7,366	5,553	10,975	97.6%
Bolivia	6,735	8,675	5,487	5,731	7,508	31.0%
Peru	9,061	12,321	5,184	5,512	4,147	-24.8%
Chile	52,315	19,658	7,051	5,957	3,781	-36.5%
Ecuador	2,486	2,597	2,109	1,787	2,314	29.5%
Costa Rica	1,654	1,941	2,047	1,612	2,259	40.1%
Dominican Rep	4,275	4,700	2,046	2,383	1,933	-18.9%
Nicaragua	451	581	1,223	2,414	1,454	-39.8%
Guatemala	5,416	2,593	531	136	543	297.7%
El Salvador	780	214	215	232	153	-34.1%
Trin. & Tobago	14	25	0	0	144	N/A
Subtotal	968,167	1,115,889	969,936	1,133,601	1,276,029	12.6%
All Other	5,009	1,552	186	378	177	-53.1%
Total	973,176	1,117,441	970,122	1,133,979	1,276,206	12.5%

Fuente: U.S. Dept. of Commerce, U.S. International Trade Commission.

## Anexo 5-A

### Extractos muy relevantes del Informe ONUDI, Agosto, 2016 \*

Sobre CITE y los clúster del sector forestal maderas.

p115 y siguientes.

“De hecho, la transformación productiva e innovación de los sectores productivos en Perú no puede ser solo el rol de un actor, como por ejemplo los CITE. Es necesario un conjunto de esfuerzos que se implementan por parte de varias instituciones públicos y privados en alianza. El rol que cada uno de ellos puede jugar en la transformación productiva e innovación debe salir de un análisis integrado de las oportunidades tecnológicas, del mercado por cadena y un inventario de las capacidades que tienen varias instituciones para llevar a cabo servicios e intervenciones de apoyo. Es allí donde los todos los CITE tienen que encajar sus servicios en un plan estratégico de desarrollo de la cadena y modelos de negocios al nivel de cada eslabón. Lo que ocurre actualmente es que los CITE definen sus estrategias de intervenciones sin tomar en cuenta tal plan estratégico global por cadena.”

3. Los CITE en su mayoría atienden sectores y cadenas en desarrollo y baja competitividad. Por esto sus servicios hoy tienen alta influencia en empresas MIPYMES, informales y menos desarrolladas. Sin embargo el verdadero impacto que los CITE generan en su sector está representado por el salto que se da en términos de valor agregado, generación de empleo formal e incremento en exportaciones. Para alcanzar esto deben crear mecanismos (con fondos y apoyos de otras organizaciones) para potenciar empresas innovadoras de alto impacto a un nivel más desarrollado y competitivo. Esto va causar también un cambio estructural en el cual las empresas menos innovadoras van a sufrir efectos sociales negativos alrededor de ellas para lo cual se deben planificar programas (por ejemplo de diversificación productiva o de especialización) que suavicen estos cambios estructurales.

4. Cualquier desarrollo del CITE requiere de un programa de apoyo llevado a cabo por parte de una serie de referentes instituciones nacionales e internacionales especializadas en temas de tecnología, desarrollo de productos, análisis de mercados, gestión de centros de innovación y cambio institucional.

*\*Brechas y Oportunidades de Desarrollo para Centros Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) en Perú. Análisis Independiente de CITE Madera Lima, ONUDI, Segundo Borrador, Agosto 2016, 153 pp.*

## Anexo 5-B

### Clúster Relevantes al Sector Muebles y Manufacturas de Madera de Perú.

En orden de interés:

#### 1. Clúster Amish de Ohio, Muebles de Madera Sólida.

La historia de formación, rol de la cámara de comercio local y el pequeño tamaño (4 a 7 personas) de los productores de muebles sólidos están detallados en: Bumgardner, 2008. The Amish furniture cluster in Ohio. Competitive Factors and Wood Use Estimates.

[http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/jrnl/2011/nrs\\_2011\\_bumgardner\\_001.pdf](http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/jrnl/2011/nrs_2011_bumgardner_001.pdf)

La línea de productos del Amish clúster puede verse en: <http://www.fusiondesign.us/>

La entidad de apoyo inicial puede verse en: <http://www.holmescountychamber.com/About/>

#### 2. Clúster de Fabricantes de Partes y Componentes para Muebles de Cocina, S.E. de Estados Unidos.

El contexto está explicado en Luppold, 2009: The Wood Household Furniture and Kitchen Cabinet Industries: A Cont1

<aldc/download.xhtml?id=42701&content=PDF>

La entidad de apoyo al clúster puede verse en: [http://www.wcma.com/\\_Library/Documents/WWPOutsourcing\\_Report.pdf](http://www.wcma.com/_Library/Documents/WWPOutsourcing_Report.pdf)

#### 3. Clúster de Muebles en Italia.

Estos están someramente descritos en la publicación argentina por C. Maslatón et al., 2005. Potencial del complejo maderero argentino, INTI, Doc. de trabajo Nr. 2 Noviembre, 2005, 100 pp.

[http://www.inti.gov.ar/pdf/economia\\_industrial/madera\\_muebles.pdf](http://www.inti.gov.ar/pdf/economia_industrial/madera_muebles.pdf)

#### 4. Clúster Maderas-Bosques de Bavaria.

Este clúster de amplio rango ilustra la acción común, a nivel regional, entre los sub-sectores de la cadena forestal, maderas, muebles en Alemania. Este amplio rango es posible en un país con una larga historia de fuertes organizaciones gremiales especializadas como ilustra la opera Los Maestros Cantores de Nüremberg, 1868. <http://www.clúster-forstholzbayern.de/en/>

De allí puede bajarse el siguiente folleto en alemán que lista las entidades públicas, privadas, académicas que participan:

[http://www.clúster-forstholzbayern.de/images/downloads/Flyer\\_gemeinsam-wachsen\\_2015.pdf](http://www.clúster-forstholzbayern.de/images/downloads/Flyer_gemeinsam-wachsen_2015.pdf)

#### 5. Clúster de muebles de Mississippi.

Ejemplifica el tipo de visión necesaria y permite apreciar el importante rol que un instituto interdisciplinario de una Universidad puede desempeñar para apoyar la competitividad de un clúster. Ver el Franklin Furniture Institute de Mississippi State University. <http://www.ffi.msstate.edu/>

## Anexo 5-C

### PROGRAMA DE ACCIÓN SUGERIDO

Como se ha explicado, generar el entorno necesario para formar un clúster involucra trabajo conjunto y de largo plazo por los empresarios, el gobierno y las entidades locales de apoyo. Este trabajo debe abarcar varios puntos de la cadena de valor, desde el bosque natural tropical hasta la comercialización del mueble al usuario final. El desarrollo de las exportaciones de muebles de madera sólida y de mayor valor agregado sería una motivación importante para avanzar la gestación de un clúster exportador de muebles. Pero su éxito estará ligado al desarrollo de un clúster forestal exitoso. Ambos clúster se necesitan para mejorar la competitividad creciente de toda la cadena de valor del mueble de madera sólida de exportación.

**Los Pasos Sugeridos** para un enfoque apropiado de cooperación técnica son:

#### 1. Evaluar la Factibilidad y Producir un Pre-diseño (Dos meses).

Visitas a plantas de muebles y posibles entidades de apoyo y servicios en ciudades selectas de Perú. Entrevistas para identificar posibles empresas, sus inventarios forestales, planes operativos y especies disponibles, capacidades actuales y sus intereses y problemas, posibles productos, servicios y roles. Sujeto al interés y nivel de compromiso detectado, hacer el diseño preliminar para un posible proyecto de largo plazo (al menos cuatro años), por fases y con objetivos y metas muy claras pero diseño adaptativo y flexible (“Rolling design”) sujeto a evaluaciones periódicas.

Equipo ideal sería un consultor experimentado en diseño y manejo de proyectos inclusivos de desarrollo del sector maderas y forestal acompañado por un experto práctico en fabricación de muebles y acabados. Hacia el final del proceso, si amerita, se agregaría un diseñador-importador y un representante de ventas para realizar visitas conjuntas a plantas selectas. Las visitas identificarían proyectos en marcha o inminentes con posibles sinergias y que pudieran ser apoyados tempranamente. Con visitas, entrevistas locales y talleres de trabajo y en consulta permanente con contrapartes locales y los ministerios involucrados. Dependiendo del resultado de esta visita y el interés y apertura detectado en los productores con mejor potencial, se recomendaría lanzar la fase exploratoria o terminar.

#### 2. Fase Exploratoria (Seis meses hasta un año).

El lanzamiento de una primera fase de hasta un año, debería estar sujeto a que Perú tenga una Carta Acuerdo y Compromiso entre SERFOR, PRODUCE, MEF. Esta crearía los mecanismos prácticos de trabajo conjunto con los sectores productivos y entidades de soporte tecnológico para seleccionar y apoyar proyectos prioritarios de interés común, coordinar los proyectos de donantes existentes o en vías de aprobación, y avanzar los clúster según las tres condicionantes identificadas en el texto principal, en 5-C1.

Durante esta fase se completarían perfiles para las empresas interesadas y con posibilidades; visitas a plantas y talleres de trabajo por compradores, diseñadores, expertos en producción y en acabados para los productos y empresas pre-seleccionadas. Se precisarían los productos y especies maderables y su posicionamiento para cada empresa e identificaría y priorizaría las áreas de mejoramiento técnico, los posibles socios locales y los posibles recursos técnicos externos que serán necesarios. Se estimarían los costos totales y los mecanismos y criterios para que los diferentes productores participantes compartan los costos de la intervención. Cuando proceda, se aprovecharía de hacer charlas educativas abiertas a un número mayor de empresas a través del CITE respectivo.

#### 3. Fase de Desarrollo de Productos y Comercialización (Dos años, prorrogable según evaluación).

Su aprobación dependerá de que se hayan definido los proyectos prioritarios de cada clúster, identificado sus ejecutores y los puntos de posible enlace y refuerzo mutuo o bien la redundancia entre proyectos.

El ejecutor sería una Unidad de Desarrollo y Comercialización independiente, muy pequeña y ágil con un Consejo Consultivo público-privado trabajando en estrecha cooperación con los CITE y entidades locales de apoyo incluyendo asociaciones de productores, universi-



dades y empresas de servicios. El desarrollo de productos y mercados sería por expertos prácticos, diseñadores y agentes comerciales de los mercados meta. Se identificaría técnicos locales calificados y empresas locales para servir de contraparte, ojalá por convenio con entidades locales socias, para que acompañen el trabajo de los expertos visitantes y den seguimiento. Como estrategia de salida se buscaría que algunos de los técnicos entrenados integren empresas que presten servicios comerciales a los exportadores y sus clientes.

Según sea práctico y apropiado, se aprovecharían las visitas de expertos técnicos y agentes del mercado para realizar charlas y cursillos prácticos en los lugares apropiados.

#### 4. Evaluación después de dos años para ajustar diseño y completar 3 años.

Sujeta a extensión, dependiendo de una evaluación formal independiente. La permanente búsqueda de una estrategia de salida para cada una de las áreas de apoyo debe ser un tema principal.

#### 5. Evaluación Ex post de impactos sobre empleos y condiciones de trabajo.

En conjunto con entidades académicas y consultores locales, debe ejecutarse trabajos de investigación aplicada, y financiar tesis de maestría para establecer una línea base y documentar los impactos del proyecto en la creación nuevos empleos y mejores condiciones de trabajo. Un impacto esperado, muy difícil de medir pero con gran importancia y efecto multiplicador, será el aumento de la formalidad a todo nivel en el sector.

De hecho, un clúster exitoso de exportación, por definición, resulta de la cooperación abierta e intercambio efectivo de información real entre competidores y con las entidades de apoyo, incluyendo los entes reguladores y de gobierno. Esta cooperación y competencia abierta permite a cada integrante del clúster identificar y explorar intereses comunes basados en las necesidades y capacidades de sus competidores.

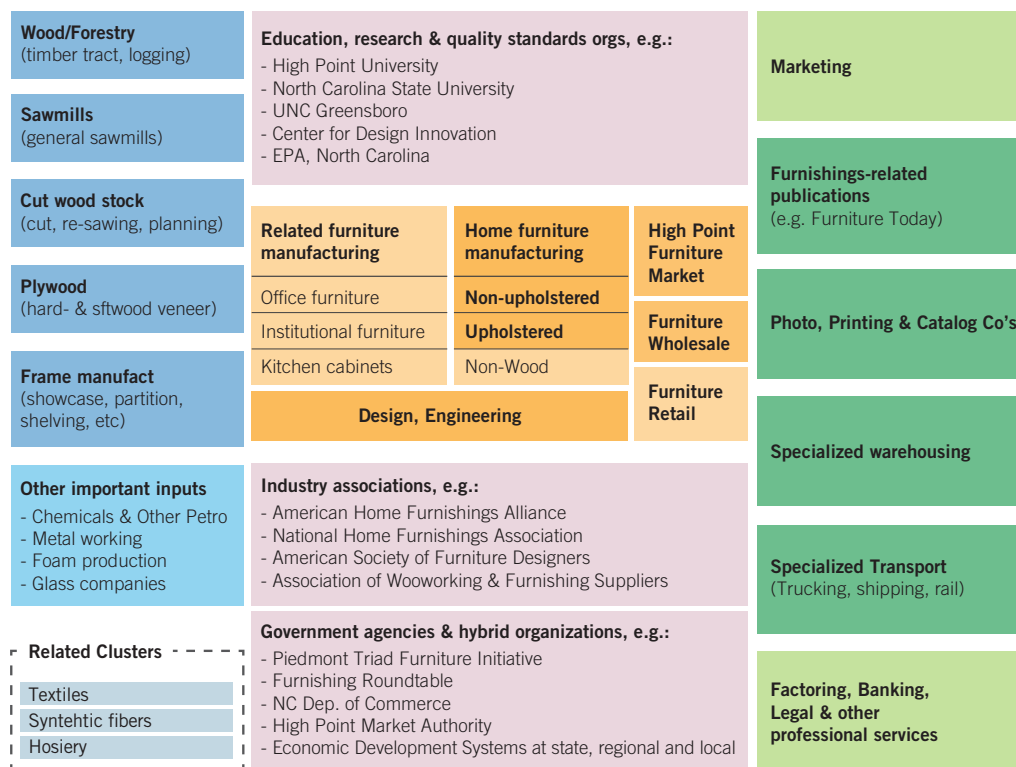
**Los Principios de Acción Sugeridos** basados en la experiencia del consultor son:

En desafíos complejos y de largo plazo como éste, el donante no debe empezar si no puede efectuar un compromiso de largo plazo. Los primeros cuatro años debieran bastar para demostrar el potencial del enfoque. Sin embargo, tomará unos diez años consolidar en el terreno la sustentabilidad del clúster de muebles de exportación. Esta se vislumbrará cuando los proyectos comunes con el clúster forestal empiecen a dar fruto y la expansión de bosques bajo manejo certificado detonen inversiones importantes en el sector. Las lecciones aprendidas que juzgamos de relevancia para esta tarea son:

1. Aprovechar las experiencias de proyectos relevantes o emprendimientos anteriores.<sup>37</sup>
2. Hacer socias principales a las entidades públicas directrices que facilitarán, darán proyección y continuidad y pueden coordinar a los donantes. Pero, estas entidades deben esmerarse, siempre que sea posible y apropiado, para delegar la ejecución a entes especializados.
3. Una meta explícita debe ser el fortalecimiento de asociaciones gremiales incluyentes y especializadas hacia un grupo de servicio y desarrollo sectorial, además de su rol como grupo de presión.
4. Ganar confianza y apertura apoyando primero iniciativas en marcha por entidades locales, cuando sea posible.
5. No exigir costos y esfuerzos compartidos en cada etapa, es una garantía de fracaso.
6. Seleccionar por competencia abierta y transparente. Pero trabajar sólo con las empresas que demuestren capacidad, seriedad, transparencia y compartan los gastos de desarrollo.
7. No excluir empresarios pequeños con alto interés y potencial para crecer, innovar, motivar, o complementar a otros (outsourcing).
8. No intentar formar consorcios nuevos pero sí apoyar las iniciativas de empresas individuales que sean prometedoras.
9. Caminar antes que correr. No exhibir en ferias grandes para comenzar pero sí apoyar viajes de estudio con costos compartidos cuando sea necesario.

37. Se sugiere ver en referencias: Cámara Forestal de Bolivia, 2015 y Mc Kinnon, D., 1990.

## Anexo 5-D Mapa, Clúster de Muebles de High Point, North Carolina, Estados Unidos.



Darker shade = stronger advantage

Source: Team Analysis, Team Interview Program and Survey, [www.soc.duke.edu/NC\\_GlobalEconomy/furniture/value](http://www.soc.duke.edu/NC_GlobalEconomy/furniture/value). The Economic Impact of the Home Furnishing Industry in the Triad Region on North Carolina, A strategic Report on the Piedmont Triad Furnishing Cluster

Tomado de: The North Carolina Furniture Cluster, The Microeconomics of Competitiveness, Harvard University, May 8, 2009, Professor Michael E. Porter, Project Adviser Professor Jorge Ramirez Vallejo, Students: Acharya S., Clayton Z. Eriksson S., Malinge E., Moura A.

[http://www.isc.hbs.edu/resources/courses/moc-course-at-harvard/Documents/pdf/student-projects/USA\\_Furniture\\_2009.pdf](http://www.isc.hbs.edu/resources/courses/moc-course-at-harvard/Documents/pdf/student-projects/USA_Furniture_2009.pdf)

Consultado en internet: Oct. 2016.

## **Anexo 5-E**

### **Terminología Básica del Sector Forestal (En inglés).**

Plantaciones vs Bosque Natural, Hardwoods vs. Softwoods  
("Maderas Duras vs Maderas blandas"):

<http://forestlearning.edu.au/images/resources/Forest%20Types%20-%20Plantation%20vs%20Natural%20and%20Softwoods%20vs%20hardwood.pdf>

<https://ic.fsc.org/download.plantations-and-communities-key-controversies-and-trends-in-certification-standards-overview-paper-c-mcdermott.a-1232.pdf>

ISBN 978-92-2-331326-5



9 789223 313265