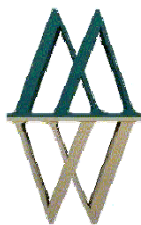


## Planes Operativos de Productos Seleccionados

POP's

### Región San Martín



Málaga-Webb & Asociados



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**PROYECTO  
CRECER**

Junio- 2005

## Índice

### Planes Operativos de Productos Seleccionados de la Región San Martín

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>2. PLAN OPERATIVO DEL CAFÉ.....</b>	<b>3</b>
2.1. Diamante de la Competitividad del Café .....	3
2.2. Análisis FODA .....	12
2.3. Visión al 2015.....	13
2.4. Valores .....	13
2.5. Objetivos estratégicos .....	14
2.6. Matriz del Plan Operativo del Café .....	15
<b>3. PLAN OPERATIVO DE LA MADERA .....</b>	<b>25</b>
3.1. Diamante de la Competitividad de la Madera.....	25
3.2. Análisis FODA .....	36
3.3. Visión al 2015.....	37
3.4. Valores .....	37
3.5. Objetivos estratégicos .....	38
3.6. Matriz del Plan Operativo de la Madera .....	39
<b>4. PLAN OPERATIVO DEL CACAO .....</b>	<b>53</b>
4.1. Diamante de la Competitividad del Cacao.....	53
4.2. Análisis FODA .....	62
4.3. Visión al 2015.....	63
4.4. Valores .....	63
4.5. Objetivos estratégicos .....	64
4.6. Matriz del Plan Operativo del Cacao .....	65

## **1. INTRODUCCIÓN**

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

Durante el desarrollo del proyecto se identificó, a través de entrevistas, documentos e información de la región, una serie de productos que ya vienen siendo exportados o con gran potencial dentro de los cuales podemos mencionar a la madera, café, cacao, palmito, tabaco, algodón, entre otros que constituyen la canasta exportadora regional. En el presente documento se desarrollan los POP's para los tres primeros productos.

La elaboración del PERX y los POP, forma parte de la agenda interna que viene ejecutando el MINCETUR en nuestro país a fin de preparar a las regiones para aprovechar las ventajas que nos ofrecen los Tratados de Libre Comercio y en general, la actividad exportadora.

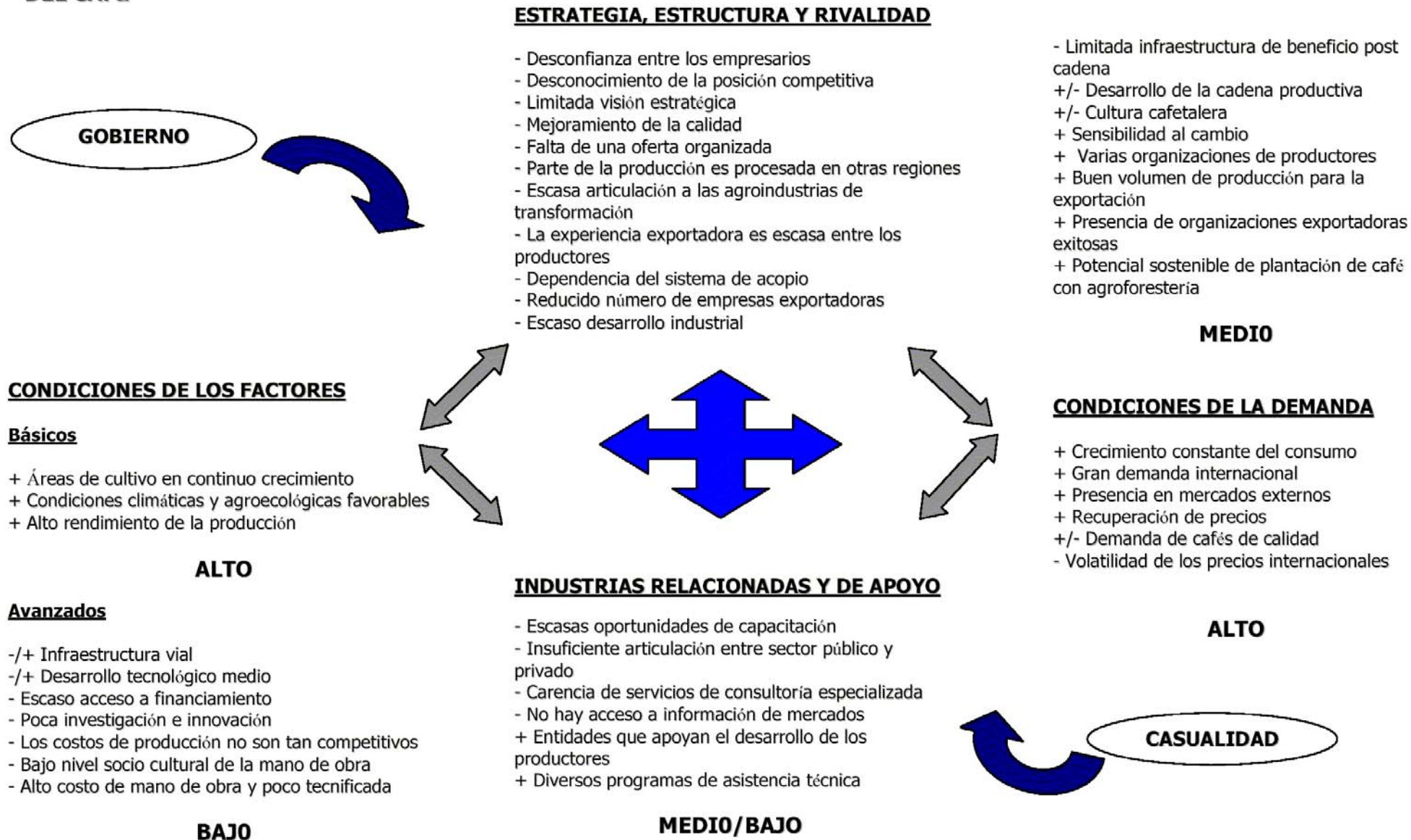
## **2. PLAN OPERATIVO DEL CAFÉ**

### **2.1. Diamante de la Competitividad del Café**

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

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

**DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DEL CAFÉ**



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

En relación a los factores básicos, la región San Martín cuenta con condiciones climatológicas, suelos y altitud para la producción de excelente calidad de grano. Asimismo, genera una significativa producción que en el 2004 alcanzó las 30,206 TM en una superficie de cultivo de 37,220 hectáreas<sup>2</sup>. Por otro lado, tiene un rendimiento promedio de 17 qq/ha, el cual está por encima del promedio nacional.

Respecto de los factores avanzados, es importante tomar nota de la deficiencia que existe en cuanto a la infraestructura vial, la cual encarece la logística para la exportación, el bajo nivel tecnológico que se relaciona igualmente con la productividad y los costos de producción. En el nivel educativo de los productores, se observa que en la mayor parte de los casos sólo cuentan con una formación muy básica o inadecuada, la cual afecta negativamente la productividad y competitividad del sector cafetalero. En lo que a financiamiento se refiere, las organizaciones y los productores tienen acceso limitado al crédito y no cuentan con mecanismos que garanticen el autofinanciamiento<sup>3</sup>. En la medida que la región no corrija estas carencias, el café producido en San Martín no podrá alcanzar el nivel competitivo que se requiere para competir con éxito en el mercado internacional.

### **b) Estrategia, estructura y rivalidad<sup>4</sup>**

Si bien existen varias asociaciones de productores en las zonas cafetaleras de Lamas, Moyabamba, Rioja y Tocache<sup>5</sup>, la mayoría son de corte gremial y de

---

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

<sup>2</sup> MINAG, Dirección Regional Agraria de San Martín. "Desarrollo de Productos de Agroexportación en la Región San Martín", 01/12/2004.

<sup>3</sup> MINAG, Dirección Regional Agraria de San Martín, Dirección de Información Agraria. "Evaluación de Siembras y Producción de los Principales Cultivos y Crianzas, Campaña Agrícola 2003/2004", Enero de 2005.

<sup>4</sup> Este determinante de la competitividad se refiere al contexto en el que se crean, articulan, gestionan y operan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

asistencia técnica, más no empresarial. Esto se debe en gran parte por la desconfianza que existe entre los productores, lo cual afecta directamente al desarrollo empresarial del sector cafetalero. La limitada articulación empresarial perjudica claramente a la consolidación de una oferta organizada, así como a su vinculación con las agroindustrias de transformación. Por otro lado, el sector cafetalero de la región está conformado en un alto porcentaje por empresas familiares, las cuales se caracterizan por tener una gestión marcada por el corto plazo y donde se hace poco uso de las herramientas de planeamiento estratégico<sup>6</sup>.

Existen diversas empresas u organizaciones exportadoras como Romero Trading, PERUSA, PERCOF, COEX, APROECO, PRONATUR, Perú Café, Coffe Lamas, Cooperativa Oro Verde y Grupo Huancaruna<sup>7</sup>. Sin embargo, el desarrollo industrial para la transformación del café es limitado, inclusive parte de la producción acopiada en la región es transportada y procesada en Lambayeque, debido principalmente a las condiciones climatológicas en las zonas de producción que no permiten un secado adecuado del grano. Por otro lado, la cadena productiva del café necesita ser fortalecida y mejorada si se quiere tener éxito en lograr mayores niveles de eficiencia en la actividad cafetalera de la región.

Tomando en cuenta a las tendencias del mercado internacional, es indispensable que los productores tomen conciencia de la importancia de producir un café de calidad. Esto requerirá la implementación de tecnologías para el mejoramiento de la semilla, así como la adopción de sistemas fitosanitarios para el control de plagas, de postcosecha adecuados, y de abonamiento y manejo de cafetales que en su conjunto garanticen un mayor rendimiento del cultivo y una mejora de la calidad del café producido en San Martín.

---

<sup>5</sup> MINAG. "Caracterización de las zonas Cafetaleras en el Perú", Agosto de 2003.

<sup>6</sup> MINAG. "Plan Estratégico: Cadena Productiva del Café", Agosto de 2004.

<sup>7</sup> MINAG, Dirección Regional Agraria de San Martín. "Desarrollo de Productos de Agroexportación en la Región San Martín", 01/12/2004.

No obstante estas debilidades, se aprecia una vocación exportadora e interés en realizar los cambios que se necesiten para exportar en forma directa, principalmente por parte de los pequeños productores, quienes comienzan a sentir las desventajas de su dependencia al sistema de acopio para comercializar su producto. Esta tendencia se ha generado a raíz de la presencia de empresas exportadoras exitosas, muchas de las cuales compran la producción de pequeños agricultores, con el fin de alcanzar el volumen de oferta necesario para la exportación.

### c) Condiciones de la demanda<sup>8</sup>

#### Dinámica de las exportaciones

El Café sin descafeinar sin tostar es sin duda el producto más importante dentro de la categoría de los cafés en las exportaciones peruanas. De la cual, uno de los proveedores es la Región San Martín con un 10% de participación en la exportación nacional de este producto. La principal empresa de esta región es Comercio & Cía con el 94% de participación, seguido por N. B. Tealdo con un 3%, las cuales destinaron en el 2004 las tres cuartas partes de su oferta a Alemania y Estados Unidos.

**Principales tipos de café exportados por el Perú  
(en miles de USD)**

	2000	2001	2002	2003	2004
Café sin descafeinar sin tostar	224,494	180,326	187,600	180,930	289,776
Café tostado sin descafeinar en grano	246	202	5	8	16
Café tostado sin descafeinar molido	4	0	40	7	17
Café tostado descafeinado	2	2	-	-	7
<b>Total</b>	<b>224,746</b>	<b>180,531</b>	<b>187,646</b>	<b>180,945</b>	<b>289,816</b>

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

A pesar de la caída de las exportaciones del café en años anteriores, en el 2004 esta se recuperó en un 61% para la oferta nacional y en un 74% para la regional, llegando a alcanzar los US\$ 289.8 millones y US\$ 28.2 millones respectivamente.

<sup>8</sup> Si bien Porter en su explicación del diamante en relación a este determinante está dirigida a la demanda interna, en este caso el análisis se circunscribe al estado actual y a las proyecciones de la demanda externa de los productos identificados como principales, ya que el enfoque del PERX es facilitar el desarrollo exportador de la región.

**Empresas exportadoras de *Café sin Descafeinar sin Tostar* de la Región San Martín  
(en miles de USD)**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>
Comercio & Cia.	17,037	26,613	94%
N. B. Trealdo y Cia.	-	965	3%
Coop. Agra. Caf. Oro Verde	91	326	1%
Asoc. Prod. Rodríguez de M.	-	207	1%
Procesadora del Sur	-	101	0%
Coop. Agra. Valle Rio Apurimac	-	61	0%
Cia Internac. Del Café	102	-	0%
<b>Total San Martín</b>	<b>17,230</b>	<b>28,273</b>	
Total Nacional	180,930	289,776	
% de San Martín	10%	10%	

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

**Demanda mundial del café**

La demanda de café a nivel internacional es cada vez más importante, la cual alcanzó los US\$ 6 mil millones en el 2003, cifra que ha ido recuperándose luego de la caída en los precios de este producto a finales de la década pasada. Dicha caída es explicada principalmente por la sobre acumulación de inventarios, generada por una sobreproducción de los países cafetaleros como Brasil y Vietnam.

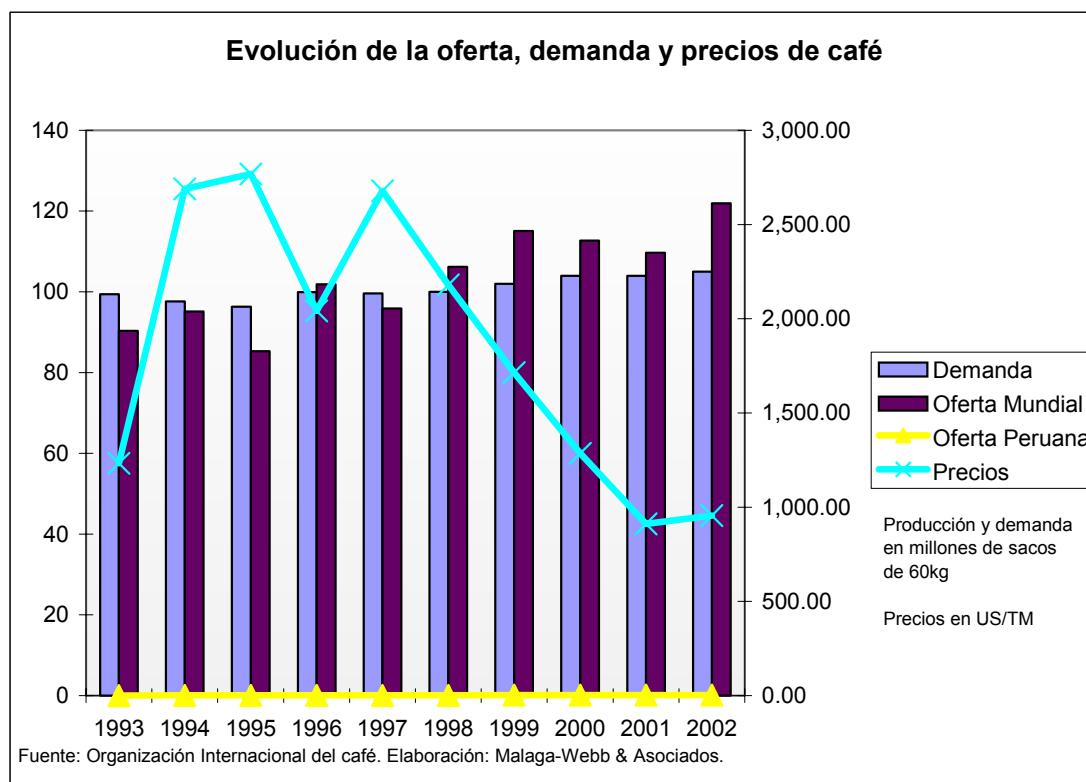
**Principales países importadores de *Café sin Descafeinar sin Tostar*  
(en millones USD)**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Estados Unidos	2,368.72	2,224.56	1,264.32	1,271.50	1,498.79
Alemania	1,668.81	1,402.99	1,020.44	866.81	1,010.80
Japón	840.68	781.89	542.76	527.69	539.15
Italia	663.59	588.25	447.79	365.20	423.70
Francia	567.31	467.19	336.61	293.77	330.64
Bélgica	294.94	265.55	208.93	201.62	223.16
España	381.41	288.42	199.38	171.06	212.04
Holanda	229.58	247.70	170.98	152.44	199.46
Canadá	268.82	262.72	210.52	173.94	175.33
Reino Unido	229.58	176.33	120.80	111.23	133.34
Otros	2,178.56	1,836.40	1,336.48	1,144.74	1,317.60
<b>Total</b>	<b>9,692.00</b>	<b>8,542.00</b>	<b>5,859.00</b>	<b>5,280.00</b>	<b>6,064.00</b>

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

A pesar que la demanda de café se ha mantenido casi constante durante los últimos 10 años con cifras que bordean los 100 millones de sacos de 60kg, la oferta de ésta ha estado incrementándose desde 85.25 millones de sacos en 1995 hasta alcanzar niveles superiores a los 115 millones en 1999. Dicho año

la sobreoferta comenzó a afectar el precio del café, habiendo influenciado su caída a un precio bajo record de US\$ 912 por TM en el 2001.



Dentro de toda las categorías de café, el tipo más demandado es el café sin descafeinar sin tostar con una incidencia de 71.9%, seguido por el café tostado sin descafeinar en grano con 17.5%. Los principales países compradores del primer tipo de café son Estados Unidos, Alemania, Japón e Italia, representando conjuntamente más del 50% de la demanda mundial. Tal como se aprecia en el siguiente cuadro, las importaciones de este tipo de café muestran signos de mejora, con un crecimiento de casi 15% con respecto al año 2002.

En cuanto a los países proveedores, el principal es Brasil, con el 28% de la oferta mundial, seguido muy de lejos por Colombia y Vietnam. Esto indica que dos países sudamericanos concentran el 45% de la oferta mundial, la cual ha sido una constante histórica. En cuanto al Perú, este se encuentra en una posición no menos importante con un 3%.

**Principales países exportadores de Café sin Descafeinar sin  
(en millones USD)**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Brasil	2,231	1,560	1,208	1,195	1,302
Colombia	1,347	1,067	764	772	806
Viet Nam	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	556
Guatemala	562	575	306	262	299
Indonesia	458	312	183	219	251
Honduras	251	175	147	163	202
Costa Rica	289	274	163	166	194
Etiopía	n.a.	n.a.	144	159	181
Perú	265	224	180	188	181
México	581	636	211	166	176
Otros	-	1,605	1,097	936	486
<b>Total</b>	<b>n.a.</b>	<b>6,427</b>	<b>4,404</b>	<b>4,226</b>	<b>4,634</b>

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

La Organización Internacional del Café (OIC) ha mencionado en uno de sus informes que "...el consumo en los mercados bien establecidos es estático, por regla general, y los sectores en que se observa mayor dinamismo son los del café de alta calidad"<sup>9</sup>. Es así que la OIC propone como alternativas incrementar normas mínimas de calidad para la exportación y diversificar los cultivos con otras variedades (café especiales). Por otro lado, en un estudio realizado por el Banco Mundial se afirma que mientras el precio del café tradicional se veía disminuido por la sobreoferta, los precios del café especial o sostenible<sup>10</sup> se mantenían.

Actualmente el Perú exporta distintas variedades de café especiales como el Orgánico, el Comercio Justo, el Sostenible y el Gourmet con cifras que bordearon los US\$ 48 millones en el 2003, monto que representa el 16.5% del total de café exportado en el mismo año<sup>11</sup>. Los principales países importadores y que pagan un sobrepago por la naturaleza del producto son Estados Unidos, Alemania, Holanda, Dinamarca y Japón. Una comparación de ello es el precio promedio de estos productos, que por un quintal de café tradicional se paga

<sup>9</sup> OIC. Plan de acción esquemático 2001-2006". 2006. Pág. 2.

<sup>10</sup> Café sostenible, café del comercio justo, café shade grown, u orgánico se refieren al café cuyo cultivo es ambientalmente sustentable y por el cual se paga un precio justo y más elevado.

<sup>11</sup> Junta Nacional del Café.

US\$ 135<sup>12</sup>, mientras que por un quintal de café orgánico se paga entre US\$ 160 y US\$ 200<sup>13</sup>.

Respecto a países proveedores de Café Orgánico, los países líderes son México, Nicaragua, Papua Nueva Guinea, Guatemala y República Dominicana; y de Café Gourmet son México con 3,000tn, Filipinas con 2,000tn, Nueva Guinea con 1,000tn, Nicaragua con 500tn, Colombia con 400tn y Perú en sexto lugar con 300 tn<sup>14</sup>.

### **d) Industrias Relacionadas y de Apoyo<sup>15</sup>**

En cuanto a este determinante, se puede afirmar que el desarrollo de la caficultura depende en gran medida de los productores y su organización, no obstante, las industrias o servicios conexos cumplen un rol importante en este proceso. Precisamente los diversos programas de cooperación técnica ejecutados en Cusco por agencias de cooperación bilateral y las ONGs, han contribuido enormemente, y continúan haciéndolo, en el desarrollo de la actividad cafetalera. Sólo por mencionar algunas instituciones y proyectos podemos mencionar al MINAG, Senasa, Naciones Unidas, INDES, PRISMA PRODEL, entre otros<sup>16</sup>.

La falta de articulación entre el sector público y privado, los gobiernos locales y el regional, impiden la consolidación y fortalecimiento de la actividad cafetalera. Igualmente, las escasas oportunidades de capacitación sobre técnicas para la cosecha, despulpado, fermentado, lavado y secado dificultan la generación de un café de mayor calidad.

Para el caso específico de la exportación, los productores de café carecen de los servicios básicos para afianzar la actividad exportadora. Por ejemplo, no

---

<sup>12</sup> Precio a marzo de 2005 según la Organización Internacional del Café.

<sup>13</sup> Precios a marzo de 2005 según diversas fuentes.

<sup>14</sup> [www.lablaa.org/blaavirtual/letra-c/cafecari/cafe7.htm](http://www.lablaa.org/blaavirtual/letra-c/cafecari/cafe7.htm)

<sup>15</sup> En este determinante se toman en consideración aquellos proveedores o industrias vinculadas que complementan el desarrollo y la operatividad de un sector, las cuales tienen que ser competitivos. Específicamente, se refiere a aquellas empresas que suministran insumos, comparten tecnologías comunes, canales de distribución, productos complementarios, clientes y servicios.

<sup>16</sup> MINAG. "Caracterización de las Zonas Cafetaleras en el Perú", Agosto de 2003.

cuentan con acceso a información de mercados, servicios de consultoría especializada y de promoción y facilitación de la exportación, entre otros. Esta realidad es mucho más acentuada cuando se trata de pequeños productores, así como de micro y pequeños empresarios ávidos de incursionar en mercados externos.

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

## 2.2. Análisis FODA

A continuación se presenta los resultados del análisis FODA que fueron obtenidos a través del análisis de competitividad y de la realización del taller de planeamiento estratégico llevado a cabo los días 9, 10 y 11 de febrero del 2005 en Tarapoto y validado los días 29 y 30 de marzo por los actores regionales.

<b>Fortalezas</b>
F1. Presencia de variedades antiguas.
F2. Condiciones edafo climáticas y agroecológicas favorables para el cultivo.
F3. Chacras cafetaleras con biodiversidad.
F4. Potencial sostenible de plantación de café con agroforestería.
F5. Los períodos de cosecha se extienden a meses en que no se cosecha en otros países.
F6. Recursos humanos capacitados.
F7. Existencia de mano de obra familiar.
F8. Producción de café lavado (procesado por vía húmeda) que el mercado requiere.
F9. Buen perfil de tasa aceptado en el mercado internacional.
F10. Ubicación estratégica en el corredor transoceánico.
F11. Presencia de organizaciones exportadoras exitosas.

<b>Debilidades</b>
D1. Presencia de elevado porcentaje de ocratoxina por almacenamiento de café con alta humedad.
D2. Débil organización de productores por desconfianza en sus líderes.
D3. Productores con bajo nivel de liquidez.
D4. Atomización de unidades productivas.
D5. Insuficiente articulación entre sector público y privado.
D6. Limitado acceso al crédito.
D7. Falta de cultura crediticia.
D8. Saneamiento físico legal de la propiedad limitada.
D9. Limitado capital humano especializado en exportación.

## POP's – San Martín

<b>Debilidades</b>
D10. Limitadas acciones de sanidad vegetal. D11. Limitada infraestructura de beneficio post cadena. D12. Escaso hábito de consumo de café.

<b>Oportunidades</b>
O1. Presencia de organismos financieros en la región. O2. Crecimiento de la demanda del café orgánico. O3. TLC con estados Unidos. O4. Creciente segmentación del mercado vinculado a sellos sociales. O5. Existencia de nichos de mercado para café especiales. O6. Presencia de OCTI dispuestos a financiar proyectos productivos de café.

<b>Amenazas</b>
A1. No hay reinversión de empresas comercializadoras que no están constituidas en la región. A2. Fluctuación de precios en el mercado internacional. A3. Sobre producción mundial. A4. Presencia de nuevos países productores. A5. Crecimiento de cultivos ilícitos – ilegales en zonas cafetaleras. A6. Inestabilidad económica y política. A7. Contrabando de café verde y soluble.

### 2.3. Visión al 2015

“San Martín es una región reconocida en el mercado local e internacional por su producción de Café de alta calidad y el respeto del medio ambiente.”

### 2.4. Valores

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

- **Calidad:** Es el grado de perfección con que un producto satisface las expectativas y los requerimientos establecidos para determinado uso o consumo.
- **Confianza:** Seguridad que se tiene de una persona porque sabemos que en sus actos no existe la ambigüedad o el rebuscamiento, trabaja con

intensidad por cumplir con la tarea encomendada, llegar puntual si así fue acordado o guardar un secreto confiado.

- **Responsabilidad:** Valor que significa hacerse cargo de las consecuencias de las palabras, acciones, decisiones y compromisos contraídos. La responsabilidad tiene efecto directo sobre otro valor fundamental: la confianza. Es un signo de madurez. Es clave para el cumplimiento de planes y acuerdos. Es importante para fortalecer las cadenas productivas.

## 2.5. Objetivos estratégicos

<b>Objetivo estratégico 1.</b>	Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.
<b>Objetivo estratégico 2.</b>	Diversificar y consolidar la presencia de las empresas de la región y productos de café en los mercados de destino priorizados.
<b>Objetivo estratégico 3.</b>	Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio.
<b>Objetivo estratégico 4.</b>	Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.

**2.6. Matriz del Plan Operativo del Café**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Mejorar la producción de acuerdo a los estándares de calidad internacional.				
<b>Indicador de logro:</b>		Mejoramiento de la productividad y de la calidad del café.		
<b>Indicador de avance:</b>		Adopción de nuevas tecnologías en el proceso productivo al 2007.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Implementar un programa de transferencia de tecnología.	Mejorar la productividad de los productores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2007, 30% de los productores se ha beneficiado del programa.</li> <li>En el 2010, 70% de los productores se ha beneficiado del programa.</li> <li>Para el 2014 el rendimiento es de 25 qq / Ha.</li> </ul>	<u>MINAG/DRA</u> ONG's INIA Cooperativas Empresas privadas
T2	Promover la instalación de infraestructura en beneficio de la post cosecha.	Mejorar la calidad del café.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2007, 20% de los productores cuentan con módulo de beneficio húmedo.</li> <li>En el 2011, 60% de los productores cuentan con módulo de beneficio húmedo.</li> <li>En el 2014, 100% de los productores cuentan con módulo de beneficio húmedo.</li> </ul>	<u>MINAG</u> ONG's
T3	Capacitar a productores y empresarios exportadores en sistemas de aseguramiento de la calidad	Mejorar la preparación de las empresas en temas de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de 2005 se capacitarán a 50 productores y empresas exportadoras.</li> </ul>	<u>Gremio de productores</u> PROMPEX CERX INIA UNAP GORESAM SENASA IIAP Cámara de Comercio
T4	Difundir y capacitar permanentemente sobre la Norma Técnica peruana de café verde.	Que la aplicación de la norma se convierta en una práctica común para los productores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el 2008 se han mejorado los parámetros de calidad: Rdto. 75%, H° 12%. Ocratoxina C5 ppm.</li> </ul>	<u>Gremio de productores</u> Empresas privadas Cámara de Comercio
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Desarrollar programas de capacitación en gestión, planificación y liderazgo.				
<b>Indicador de logro:</b>	Fortalecimiento de las empresas a través de una gestión empresarial moderna y acorde a estándares internacionales.			
<b>Indicador de avance:</b>	Cambios en el manejo del 20% de las empresas al 2007, incluyendo gestión y planificación estratégica.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Realizar un mapeo para identificar a las instituciones idóneas para impartir programas de capacitación empresarial.	Conocer la oferta de capacitación en la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El mapeo se ha completado el primer trimestre de 2006.</li> </ul>	GOESAM Gremios de productores Cámara de Comercio MINAG/DRA
T2	Ofrecer programas de capacitación en gestión empresarial, planificación y liderazgo.	Mejorar la gestión empresarial del sector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2006 se ofrecen tres programas de capacitación.</li> <li>Para fines de 2008 se están ofreciendo programas anuales de capacitación en planificación, liderazgo y gestión empresarial.</li> <li>Para inicios de 2012, 80% de los líderes del sector ha seguido al menos dos programas de capacitación.</li> </ul>	MINAG ONG's Cooperativas Empresas privadas Gremio de productores Universidades
T3	Promover la transferencia de conocimientos y capacidades a los gremios empresariales.	Asegurar una oferta de programas sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2006, 3 gremios ya se han beneficiado de la transferencia de conocimientos.</li> <li>A fines de 2008, 10 gremios ya se han beneficiado de la transferencia de conocimientos.</li> </ul>	GOESAM Gremio empresariales Cámara de Comercio ONGs
T4	Fomentar el trabajo con equidad de género.	Mujeres están en condiciones de asumir compromisos directivos y de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2007, 30% de los dirigentes de Juntas Directivas son mujeres.</li> <li>En el 2011, 50% de los dirigentes de Juntas Directivas son mujeres.</li> </ul>	INIA-PAT ONGs Cámara de Comercio Universidad
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Fomentar la asociatividad entre los productores.				
<b>Indicador de logro:</b>		Organizar a los productores en esquemas asociativos para la exportación.		
<b>Indicador de avance:</b>		Fortalecer las asociaciones productivas y lanzar el primer consorcio cafetalero para la exportación al 2007.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Desarrollar y mejorar los niveles de asociación institucional.	Consolidar organizaciones constituidas con personería jurídica y visión empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2008, 40% de productores cafetaleros están organizados en asociaciones.</li> <li>En el 2011, 60% de productores cafetaleros están organizados en asociaciones.</li> <li>En el 2014, 90% de productores cafetaleros están organizados en asociaciones.</li> </ul>	<u>MINAG</u> GORESAM INIA Cooperación técnica
T2	Promover la formalización de las asociaciones.	Las organizaciones interesadas asumen responsablemente sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2006, 80% de productores tienen conocimiento de estatutos y reglamentos internos.</li> </ul>	<u>MINAG</u> ONGs Universidad INIA
T3	Fomentar la asociatividad empresarial a través de consorcios de productores para la exportación.	Eliminar la barrera del minifundio en el agro a través de esquemas asociativos que permitan generar mayores volúmenes de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2007 se cuenta con un consorcio de productores de café para la exportación formalmente establecido.</li> <li>Al 2009 se consolida un segundo consorcio.</li> </ul>	<u>Gremio de productores</u> PROMPEX PROMPYME CERX MINAG GORESAM
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2:</b> Diversificar y consolidar la presencia de las empresas de la región y productos de café en los mercados de destino priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Generar capacidades para la exportación.				
<b>Indicador de logro:</b>		Incrementar el número de empresas exportadoras de café de la región.		
<b>Indicador de avance:</b>		Elaboración de un programa de capacitación sobre exportaciones, con énfasis en el café a mediados del 2006.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Ofrecer capacitación en el proceso de exportación tanto a instituciones públicas como a empresas.	Que las organizaciones de productores, instituciones públicas y empresas conozcan los detalles y pasos que involucran a la exportación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el 2007 el 25% de organizaciones y empresas están capacitadas.</li> <li>• Para el 2011 el 70% de organizaciones y empresas están capacitadas.</li> <li>• Para el 2014 el 90% de organizaciones y empresas están capacitadas.</li> </ul>	<u>PROMPEX</u> MINCETUR DIRCETUR PROMPYME Cooperación técnica
T2	Fomentar la creación de nuevas empresas exportadoras.	Incrementar la presencia de nuevas empresas en el mercado internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el 2011 hay 50% nuevas empresas exportadoras de café respecto al 2004.</li> </ul>	<u>PROMPEX</u> PROMPYME DIRCETUR Cámara de Comercio
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2:</b> Diversificar y consolidar la presencia de las empresas de la región y productos de café en los mercados de destino priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Acceso a información de mercado.				
<b>Indicador de logro:</b>	Los productores cuentan con amplia información sobre tendencias mundiales, acceso a mercado y capacidad productiva.			
<b>Indicador de avance:</b>	Creación del sistema de información al 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Implementar sistemas de información electrónica.	Mejor información sobre la producción del café regional y la demanda internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El sistema de información es implementado a finales del 2006.</li> <li>En el 2007, 40% de las empresas utilizan el sistema de información electrónica.</li> <li>En el 2011, 70% de las empresas utilizan el sistema de información electrónica.</li> <li>En el 2014, 95% de las empresas utilizan el sistema de información electrónica.</li> </ul>	<u>PROMPEX</u> Cámara de Comercio MINCETUR DIRCETUR
T2	Elaborar estudios de mercado.	Conocer los mercados y condiciones de comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El primer trimestre del 2006 se cuenta con un estudio de mercado sobre los principales mercados de destino de los productos de café.</li> <li>A fines del 2006 se cuenta con estudios de dos mercados de destino.</li> <li>A partir del 2007 se actualizan los estudios existentes y se continúa elaborando estudios de mercado según la necesidad y la demanda.</li> </ul>	<u>PROMPEX</u> Gremios empresariales Cámara de Comercio MINCETUR DIRCETUR
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2:</b> Diversificar y consolidar la presencia de las empresas de la región y productos de café en los mercados de destino priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Promover el café de San Martín en el mercado internacional.				
<b>Indicador de logro:</b>	Consolidar el café de San Martín en el mercado internacional.			
<b>Indicador de avance:</b>	Dinamizar e incrementar en 15% la participación de productores en la actividad exportadora al 2008.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Desarrollar y ejecutar una estrategia de mercado para ampliar la presencia del café regional en el mercado internacional.	Posicionar el producto en los principales mercados internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el 2011 hay un incremento en 30% de volumen en exportaciones de café respecto al 2004.</li> </ul>	<u>Cámara de Comercio</u> Gremios de productores GORESAN DIRCETUR PROMPEX
T2	Promover y facilitar la participación en ferias y ruedas de negocios.	Identificar potenciales compradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2007 han participado 6 empresas en ferias.</li> <li>A fines de 2010 han participado 15 empresas en ferias.</li> <li>Desde 2011, 5 empresas participan anualmente en ferias internacionales.</li> </ul>	<u>Gremio de productores</u> PROMPEX Empresarios Cooperación técnica
T3	Definir una estrategia de marketing.	Consolidar la denominación de origen del café.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidación de la denominación de origen del café en por lo menos 2 mercados al 2008.</li> </ul>	APECIAPE SCAA PROMPEX Consejeros comerciales DIRCETUR MINCETUR
T4	Promover la articulación de productores y organizaciones con PROMPEX y los consejeros comerciales.	Buena coordinación con PROMPEX para la implementación de programas y proyectos de exportación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde el 2006 cada año se organizan dos actividades en coordinación con PROMPEX.</li> </ul>	<u>Empresarios</u> Consejeros comerciales PROMPEX DIRCETUR
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3:</b> Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Identificar puntos críticos que limitan la actividad cafetalera.				
<b>Indicador de logro:</b>		Formalizar la propiedad para consolidar al productor como sujeto de crédito.		
<b>Indicador de avance:</b>		Desarrollar un programa de formalización a finales del 2006.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Registrar adecuadamente la propiedad a través de un programa puntual.	Formalización de la propiedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de un programa para la formalización de la propiedad.</li> <li>Para el 2010, 60% de los predios están formalizados.</li> <li>Para el 2014, 90% de los predios están formalizados.</li> </ul>	<u>PETT</u> Gremio de productores Organizaciones
T2	Realizar un estudio para determinar las fuentes de financiamiento disponibles para el sector exportador.	Determinar las opciones de financiamiento disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2006 se cuenta con un documento elaborado sobre fuentes de financiamiento.</li> </ul>	DIRCETUR COFIDE <u>Gremio de productores</u> ONGs Empresarios Entidades financieras
T3	Facilitar el acceso al crédito a través de esquemas de crédito para la actividad cafetalera de exportación.	Financiar la actividad empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A finales del 2006 se ha identificado instituciones financieras dispuestas a financiar la actividad cafetalera para la exportación.</li> <li>En el 2007, 20% de los productores tienen acceso a fuentes de financiamiento.</li> <li>En 2011, 50% de los productores tienen acceso a fuentes de financiamiento.</li> <li>En 2014, 80% de los productores tienen acceso a fuentes de financiamiento.</li> </ul>	<u>AGROBANCO</u> MINAG COFIDE Cajas rurales Banca comercial
Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?				
Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3:</b> Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Mejorar vías de acceso a las zonas productoras de café.				
<b>Indicador de logro:</b>	Mejorar sustancialmente la infraestructura vial de la región.			
<b>Indicador de avance:</b>	Incremento del presupuesto para el mejoramiento de la infraestructura vial al 2007.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Realizar un inventario de la infraestructura vial de las zonas productoras de café.	Priorizar tramos para su rehabilitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados de 2006 se ha hecho el diagnóstico de infraestructura vial.</li> </ul>	<u>GORESAM</u> MTC Municipalidades PERT PEHCBM
T2	Conseguir financiamiento del GORESAM y Municipalidades.	Entidades públicas destinan presupuesto para rehabilitación de trochas carrozables y elaboración de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A inicios de 2007, se destina 20% del presupuesto anual del Gobierno Regional – MTC para mejoramiento de vías.</li> </ul>	<u>GORESAM</u> MTC Municipalidades Proyectos especiales
T3	Mejorar y rehabilitar vías de acceso.	Reducir costos de transporte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2008, 50% de las trochas carrozables han sido mejoradas.</li> </ul>	<u>GORESAM</u> MTC Municipalidades PEAM PEHCBM PERT
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3:</b> Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Monitorear las tareas del CERX en relación al café.				
<b>Indicador de logro:</b>	Desarrollo de nuevos proyectos que contribuyan al mejoramiento del proceso productivo y a ampliar la presencia del producto en el mercado internacional.			
<b>Indicador de avance:</b>	Concretar 2 nuevos proyectos al 2007.			
<b>TAREAS</b>		<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
T1	Canalizar recursos para la implementación de las actividades para el café.	Implementación de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el 2007 se cuenta con 2 proyectos para el café.</li> <li>• Mayor articulación de la cooperación técnica a partir del 2007.</li> </ul>	CERX DIRCETUR MINCETUR MINAG Cooperación técnica
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4:</b> Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Hacer estudios de casos de éxito de organizaciones exportadoras de café.				
<b>Indicador de logro:</b>	Adopción de modelos de éxito por los productores y exportadores de café.			
<b>Indicador de avance:</b>	Identificación y adecuación de los modelos de éxito a nivel local e internacional para mediados del 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Hacer un diagnóstico de casos exitosos a nivel local e internacional.	Conocer cuáles son las experiencias exitosas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados de 2006 se concluye el diagnóstico.</li> </ul>	<u>PROMPEX</u> Gremios de productores GORESAM DIRCETUR
T2	Difundir casos exitosos mediante pasantías y talleres.	Adecuar y adoptar metodologías de casos exitosos a empresas locales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2007, se ha organizado un taller en el que se presentan casos de éxito.</li> <li>A fines de 2009, el 40% de empresas han adoptado modelos de éxito en su actividad productiva y exportadora.</li> </ul>	<u>PROMPEX</u> Gremios de productores GORESAM <u>DIRCETUR</u> Cooperación técnica
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

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

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

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

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

**DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MADERA**

**GOBIERNO**

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

**ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD**

- Desconfianza entre los empresarios
- Escaso desarrollo empresarial
- Alto grado de informalidad
- Limitada visión estratégica
- Mejoramiento de la calidad en el proceso de transformación
- Bajos niveles de exportación
- Industria de segunda transformación
- Desarrollo de la cadena
- Falta de integración entre el bosque y la transformación de la materia prima
- Tala ilegal

- + Interés y predisposición de los extractores, intermediarios, transformadores para el diálogo y la concertación
- + Voluntad para impulsar una estrategia de plan de manejo de bosques
- /+ Concesiones forestales

**BAJO/MEDIO**

**CONDICIONES DE LOS FACTORES**

**Básicos**

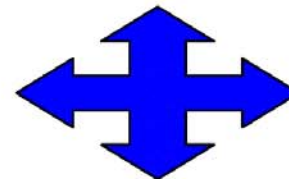
- + Extensas áreas forestales
- + Características geográficas favorables
- + Condiciones climáticas favorables
- + Diversidad de especies
- + Hidrografía

**ALTO**

**Avanzados**

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

**BAJO**



**CONDICIONES DE LA DEMANDA**

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

**ALTO**

**INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO**

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

**BAJO**

**CASUALIDAD**

- Fluctuaciones climatológicas
- Agricultura migratoria



### **a) Condiciones de los factores<sup>17</sup>**

Del análisis de los factores básicos, se desprende que la región San Martín cuenta con excelentes condiciones climáticas y edafológicas para la actividad forestal, además de una capacidad de uso de suelos de 1'800,000 hectáreas para producción forestal<sup>18</sup>. Según cifras de 2003, la producción de madera aserrada fue de 33,617 m<sup>3</sup>; siendo la mayor producción la especie tornillo con 13,250 m<sup>3</sup>, seguido de estoraque con 6,841 m<sup>3</sup>, la moena 2,355 m<sup>3</sup>, cedro huasca 1,956 m<sup>3</sup>, la cumala 1415 m<sup>3</sup>, caoba 1,363 m<sup>3</sup>, y el ishpingo 909 m<sup>3</sup><sup>19</sup>.

Con relación a los factores avanzados, es importante tomar nota de la deficiencia que existe en cuanto a la Infraestructura vial, la cual encarece la logística para la exportación, al igual que el deficiente nivel tecnológico que se relaciona con el escaso desarrollo industrial y la rentabilidad. Respecto del nivel educativo de los actores, se observa que éstos sólo han completado una formación básica, lo cual afecta directamente la productividad de la actividad forestal maderable, y la posibilidad de asegurar un eficiente manejo y gestión de los recursos forestales. En lo que a financiamiento se refiere, las posibilidades y acceso al crédito son limitadas debido a las altas tasas de interés y comisiones, exigencias de garantías, así como un significativo número de concesionarios, extractores e intermediarios que no son sujetos de crédito. En la medida que la región no corrija estas carencias, este sector no podrá alcanzar su desarrollo y consolidación en la actividad exportadora.

### **b) Estrategia, estructura y rivalidad<sup>20</sup>**

El sector forestal es bastante complejo y su desarrollo depende, en parte, de diversos actores del ámbito privado, tales como los concesionarios, extractores,

---

<sup>17</sup> Los factores de producción son clasificados en básicos y avanzados. Los básicos son aquellos elementos que no han sido objeto de algún tipo de modificación dentro del contexto en donde se desarrolla determinada actividad económica, como es el caso de los recursos naturales. Específicamente, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semi especializada. Los factores avanzados se refieren a aquellos que han sido creados por el hombre, de acuerdo a las necesidades de éste para hacer eficiente y dinámica alguna actividad económica en función de la capacidad de los mismos. En este caso se refiere a la infraestructura, los recursos humanos altamente especializados y el desarrollo tecnológico y la innovación.

<sup>18</sup> MINAG. "Plan Estratégico Regional San Martín", 2003.

<sup>19</sup> Gobierno regional de San Martín. "Plan de Competitividad Regional", Septiembre de 2004.

<sup>20</sup> Este determinante de la competitividad se refiere al contexto en el que se crean, articulan, gestionan y operan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

intermediarios e industriales, quienes en muchos casos no están articulados productiva e institucionalmente. Esto ha impedido que el sector privado logre eliminar el alto grado de informalidad que existe, así como fortalecerse a través de una gestión empresarial sólida y moderna que base su rentabilidad en la utilización de herramientas de planeamiento estratégico.

Si bien a la fecha se han dado en concesión 498,000 hectáreas de bosques repartidos entre 28 concesionarios<sup>21</sup>, lo cierto es que muchos de estos concesionarios no cuentan con los medios necesarios para manejar adecuadamente el recurso y tampoco con la capacidad de controlar el área adjudicada. Esta deficiencia se acentúa aún más debido a la falta de integración entre los bosques y los centros de transformación, generado principalmente por la lejanía entre ambos y por la deficiente infraestructura vial, así como por la generalizada extracción ilegal.

Por otro lado, el desarrollo industrial para la transformación de la madera es limitado, motivo por el cual gran parte de la producción es aserrada y comercializada con bajo valor agregado. Más crítico aún, es la falta de una cadena productiva articulada y eficiente del sector forestal maderable que esté dirigida a impulsar una industria de segunda transformación, la cual está concentrada principalmente en Lima y en menor medida en Trujillo, Chiclayo, Cuzco y Arequipa.

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

---

<sup>21</sup> MINCETUR. “PENX: Plan Operativo Exportador del Sector Forestal Maderable”, Junio de 2004.

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

### c) Condiciones de la demanda<sup>22</sup>

#### Dinámica de las exportaciones

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

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

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

<sup>22</sup> Si bien Porter en su explicación del diamante en relación a este determinante está dirigida a la demanda interna, en este caso el análisis se circunscribe al estado actual y a las proyecciones de la demanda externa de los productos identificados como principales, ya que el enfoque del PERX es facilitar el desarrollo exportador de la región.

Las exportaciones de madera de la Región San Martín alcanzaron en el 2004 los US\$ 3.9 millones, es decir, casi 155% más que en el 2003. Sin embargo, éstas siguen manteniendo una tasa de participación de sólo el 3% con respecto a las exportaciones a nivel nacional. Entre los dos productos madereros que más destacaron, encontramos a la madera aserrada o desbastada longitudinalmente con el 64% de las exportaciones y tablillas y frisos para parques con 36%.

Otro punto a rescatar en la evolución de las ventas madereras al exterior de la región, es la aparición de nuevas empresas exportadoras durante el 2004. No obstante, sus principales compañías son H&E Maderas con el 13%, seguido por King Lumber Company, Consorcio Maderero y Maderera Vulcano con 13%, 12% y 11% respectivamente. En cuanto a los destinos, los más importantes fueron Hong Kong, China y Estados Unidos.

**Empresas exportadoras de madera de la Región San Martín  
(en miles de USD)**

	2003	2004	%
H&E Maderas	-	496	13%
King Lumber Company	-	495	13%
Consorcio Maderero	-	456	12%
Maderera Vulcano	513	424	11%
Maderera VH Internacional	-	304	8%
Grillo Cardenas	-	300	8%
Industria Forestal Huayruro	402	281	7%
American Forest	-	217	6%
Peruforest	-	215	5%
Maurer Rivera	87	168	4%
Otros	543	578	15%
<b>Total San Martín</b>	<b>1,545</b>	<b>3,934</b>	
Total Nacional	96,628	120,655	
% de San Martín	2%	3%	

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

**Demanda mundial de la madera**

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

## POP's – San Martín

seguido por los muebles de madera y las partes de asientos de madera con un 10% cada uno.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Partida Cuci 635.

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

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

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

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

Partida Cuci 635.

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

**d) Industrias relacionadas y de apoyo<sup>23</sup>**

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

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

**e) Gobierno y casualidad<sup>24</sup>**

En función a las fuerzas vinculadas al gobierno que determinan la competitividad del sector, se puede afirmar que la Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Nº 27308) busca sentar las bases para corregir las ineficiencias y cuellos de botella que impiden el desarrollo competitivo del sector. Todo esto a

---

<sup>23</sup> En este determinante se toman en consideración aquellos proveedores o industrias vinculadas que complementan el desarrollo y la operatividad de un sector, las cuales tienen que ser competitivos. Específicamente, se refiere a aquellas empresas que suministran insumos, comparten tecnologías comunes, canales de distribución, productos complementarios, clientes y servicios.

<sup>24</sup> Según Porter, los cuatro determinantes de la ventaja competitiva de una nación o actividad económica se complementan con dos elementos adicionales: La influencia del "gobierno" y las incidencias del entorno denominadas "casualidad".

través de la concesión de los bosques con el fin de elevar el valor de estos recursos, así como el establecimiento de un marco normativo y supervisor para su uso y explotación.

La Estrategia Nacional Forestal, elaborada bajo los auspicios de la FAO en el 2002 y en coordinación con los actores del sector, constituye un aporte importante que sienta las bases para afianzar el desarrollo sostenible del sector forestal, no obstante necesita ser revisado y actualizado. Finalmente, el Plan Operativo Exportador del Sector Forestal Maderable, liderado por el Mincetur en el marco del Plan Estratégico Nacional Exportador, contribuye a generar las condiciones necesarias a nivel país para impulsar la actividad exportadora del sector.

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

En cuanto a la casualidad, la deforestación es un gran problema para el desarrollo del sector en San Martín, la cual es producida esencialmente por la explotación indiscriminada de los bosques con fines de siembra de coca, de extracción forestal y fines agrícolas. Este cuello de botella es el resultado de la creciente migración proveniente de regiones andinas. Estudios indican que con el 19% del área total de la selva es quizá la región más afectada, siendo Tocache el área que muestra el mayor grado de deforestación, seguido por Rioja, Mariscal Cáceres y Bellavista<sup>25</sup>.

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

---

<sup>25</sup> MINAG. "Plan Estratégico Regional San Martín", 2003.

### 3.2. Análisis FODA

A continuación se presenta los resultados del análisis FODA que fueron obtenidos a través del análisis de competitividad y de la realización del taller de planeamiento estratégico llevado a cabo los días 9, 10 y 11 de febrero del 2005 en Tarapoto y validado los días 29 y 30 de marzo por los actores regionales.

<b>Fortalezas</b>
F1. Existen especies nativas forestales de gran potencial comercial.
F2. PYMES especializadas en el acabado de madera.
F3. Alto porcentaje de suelos de aptitud forestal.
F4. Concesiones forestales.
F5. Infraestructura vial en buen estado.
F6. Recurso humano del sector.

<b>Debilidades</b>
D1. Deficiente infraestructura y transporte.
D2. Bajo nivel de capacitación.
D3. Pésimo nivel tecnológico.
D4. Faltan instalaciones de secado.
D5. Uso inadecuado de tierras forestales por agricultura migratoria.
D6. Falta de calidad y estandarización en procesos de transformación maderable.
D7. Falta información de inteligencia de mercados.
D8. Bajo valor agregado.
D9. Bajo nivel organizativo.
D10. Explotación irracional del bosque.
D11. Alto nivel de informalidad.
D12. Ausencia de un programa de planificación y control inmigratorio.

<b>Oportunidades</b>
O1. Creciente demanda de especies maderables de la amazonía.
O2. Programas de lucha contra la tala ilegal.
O3. Tratados internacionales que favorecen la exportación de madera.
O4. Apoyo tecnológico y financiero de la cooperación técnica internacional para promover un desarrollo sostenido y sustentable.
O5. Hay mercados para los productos con valor agregado de la región (hechos a mano).
O6. Programa de reforestación contra – canje de deuda.
O7. Existencia del PENX del sector madera.

<b>Amenazas</b>
A1. Alta inmigración en la región.
A2. Baja de los precios internacionales de la madera.
A3. Barreras arancelarias y para arancelarias en comercio internacional de la madera.
A4. Exigencia a corto plazo de certificación forestal en el mercado internacional.
A5. Aparición de plagas y enfermedades propias de las especies forestales.
A6. Distorsiones climáticas.

### **3.3. Visión al 2015**

“San Martín es una región exportadora de productos forestales con un alto valor agregado utilizando un manejo técnico y sostenido de los bosques naturales y cultivables”.

### **3.4. Valores**

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

- **Calidad:** Es el grado de perfección con que un producto satisface las expectativas y los requerimientos establecidos para determinado uso o consumo.
- **Eficiencia:** Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.
- **Equidad:** es una condición que permite a las personas participar en igualdad de condiciones en todos los ámbitos de la vida social e individual.
- **Responsabilidad social:** Es el compromiso de los agentes económicos por realizar actividades que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones menos favorecidas y más vulnerables de la sociedad.

**3.5. Objetivos estratégicos**

<b>Objetivo estratégico 1.</b>	Aumentar y diversificar la oferta de productos de madera exportable con valor agregado.
<b>Objetivo estratégico 2.</b>	Impulsar el posicionamiento de productos madereros en mercados internacionales, fortaleciendo el desarrollo empresarial exportador del sector.
<b>Objetivo estratégico 3.</b>	Brindar servicios financieros y no financieros que faciliten las operaciones de comercio exterior y desarrollar una adecuada infraestructura física para el sector maderero.
<b>Objetivo estratégico 4.</b>	Crear e impulsar una cultura exportadora y por la competitividad del sector maderero.

**3.6. Matriz del Plan Operativo de la Madera**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Aumentar y diversificar la oferta de productos de madera exportable con valor agregado.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Implementar el centro de servicios madereros y negocios forestales (CSM).				
<b>Indicador de logro:</b>	Lograr un manejo y explotación responsable y sostenida del recurso maderero.			
<b>Indicador de avance:</b>	Concretar el financiamiento necesario para la creación del CSM al 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Definir la composición y responsabilidades del CSM.	Diseñar el CSM de acuerdo a las necesidades del sector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El diseño del CSM está listo a inicios de 2006.</li> </ul>	GORESAM <u>ACOFORSAM</u> DIRCETUR Gremios madereros
T2	Buscar fuentes de financiamiento para el CSM.	Obtener el financiamiento para la implementación del CSM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados de 2006 se ha contratado un agente para conseguir el financiamiento necesario.</li> <li>A inicios de 2007 se hace el primer desembolso del financiamiento.</li> </ul>	<u>ACOFORSAM</u> CITE Madera Gremios madereros GORESAM
T3	Constituir el CSM.	Puesta en marcha del CSM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A inicios de 2007 se constituye el CSM.</li> <li>En julio de 2008 el CSM está en pleno funcionamiento.</li> </ul>	<u>ACOFORSAM</u> CITE Madera Gremios madereros GORESAM
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Aumentar y diversificar la oferta de productos de madera exportable con valor agregado.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Fortalecer el proceso de concesiones forestales.				
<b>Indicador de logro:</b>		Reordenar y generar las condiciones para un eficiente manejo de las concesiones forestales.		
<b>Indicador de avance:</b>		Fortalecimiento de las entidades vinculadas a la selección, supervisión y administración de las concesiones forestales al 2007.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Revisar la normatividad legal forestal vigente, incluyendo la Ley Forestal.	Dinamizar los procesos de concesiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de propuestas para el mejoramiento de la Ley Forestal al 2006.</li> <li>Descentralización de facultades del INRENA a finales de 2006.</li> </ul>	<u>MINAG</u> INRENA GORESAM ACOFORSAM
T2	Fortalecer la autonomía del OSINFOR	Garantizar la eficiencia del proceso de concesiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concretar la autonomía del OSINFOR al 2007.</li> </ul>	<u>MINAG</u> PROMPEX ADEX FONDEBOSQUE INRENA GORESAM ACOFORSAM
T3	Identificar y promover líneas de financiamiento para las empresas concesionarias.	Mejorar la infraestructura productiva y capital de trabajo de las concesionarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2007, 30% de las empresas concesionarias han accedido a financiamiento para infraestructura y capital de trabajo.</li> <li>A inicios de 2008 las empresas han modernizado sus plantas y mejorado su eficiencia en 15%.</li> <li>En el 2010, 80% de las empresas forestales consigue financiamiento para infraestructura y capital de trabajo.</li> <li>En el 2010 las empresas concesionarias exhiben niveles de eficiencia competitivos.</li> </ul>	<u>GORESAM</u> FONDEBOSQUE Consejo Peruano de Certificación Voluntaria WWF
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Aumentar y diversificar la oferta de productos de madera exportable con valor agregado.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Asegurar la fabricación de productos exportables de calidad.				
<b>Indicador de logro:</b>	Lograr una industria de segunda transformación de la madera en la región.			
<b>Indicador de avance:</b>	Renovación tecnológica en la transformación de la madera al 2008.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Elaborar normas técnicas para productos madereros.	Mejorar calidad de producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fines de 2007 hay normas técnicas para 4 productos.</li> <li>• A partir de 2008 se agregan normas técnicas para 2 productos por año.</li> </ul>	<u>CITE Madera</u> INDECOPI PRODUCE Gremios madereros
T2	Mejorar la tecnología del proceso productivo.	Renovar el equipo y maquinarias para garantizar mayor valor agregado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A inicios de 2008 las empresas han modernizado sus plantas y mejorado su eficiencia en 15%.</li> <li>• En el 2010 las empresas exhiben niveles de eficiencia competitivos.</li> </ul>	<u>FONDEBOSQUE</u> CITE Madera UNU ACOFORSAN IIAF Gremios madereros
T3	Crear las condiciones que permitan el desarrollo de una industria de segunda transformación.	Fomentar una industria maderera de mayor valor agregado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A finales de 2006 se cuenta con una estrategia consensuada.</li> </ul>	DIRCETUR FONDEBOSQUE ACOFORSAN CITE Madera Gremios madereros
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Aumentar y diversificar la oferta de productos de madera exportable con valor agregado.				
<b>ACTIVIDAD # 4:</b> Fomentar un manejo responsable de los recursos madereros de la región.				
<b>Indicador de logro:</b>	Afianzar una conciencia sobre la importancia y la sostenibilidad de manejar el recurso maderero de forma responsable.			
<b>Indicador de avance:</b>	Desde el 2006 se publican las investigaciones y se presentan en talleres especializados.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Promover y difundir investigaciones en temas del recurso maderero.	Afianzar un manejo responsable del recurso maderero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de 2006 se premian las 2 mejores investigaciones.</li> <li>Desde el 2006 se publican las investigaciones y se presentan en talleres especializados.</li> </ul>	<u>FONDEBOSQUE</u> UNU ACOFORSAN IIAP CITE Madera Gremios madereros
T2	Capacitar personal técnico en manejo del recurso maderero.	Mejorar las capacidades y conocimientos de los cuadros técnicos de la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En diciembre de 2005 se tiene listo un programa de capacitación y transferencia de tecnología.</li> </ul>	CITE Madera SENATI ACOFORSAN <u>FONDEBOSQUE</u> IIAP GORESAM Gremios madereros
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 5:</b> Fomentar la asociatividad entre los productores.				
<b>Indicador de logro:</b>	Organizar a los productores en esquemas asociativos para la exportación.			
<b>Indicador de avance:</b>	Al 2007 se cuenta con un consorcio de madereros para la exportación formalmente establecido.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Desarrollar y mejorar los niveles de asociación institucional.	Consolidar organizaciones constituidas con personería jurídica y visión empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2008, 40% de actores del sector están organizados en asociaciones.</li> <li>En el 2011, 60% de actores del sector están organizados en asociaciones.</li> <li>En el 2014, 90% de actores del sector están organizados en asociaciones.</li> </ul>	FONDEBOSQUE ACOFORSAN INIA PROMPYME <u>Gremios madereros</u>
T2	Promover la formalización de las asociaciones.	Las organizaciones interesadas asumen responsablemente sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2006, 80% de productores tienen conocimiento de estatutos y reglamentos internos.</li> </ul>	MINAG <u>ONGs</u> Universidad INIA
T3	Fomentar la asociatividad empresarial a través de consorcios de productores para la exportación.	Eliminar la barrera del minifundio en el agro a través de esquemas asociativos que permitan generar mayores volúmenes de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2007 se cuenta con un consorcio de madereros para la exportación formalmente establecido.</li> <li>Al 2009 se consolida un segundo consorcio.</li> </ul>	Gremio de productores ACOFORSAN PROMPEX PROMPYME CERX MINAG <u>GORESAM</u>
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 6:</b> Obtener una certificación forestal de bosques y plantas transformadoras				
<b>Indicador de logro:</b>	Afianzar la certificación forestal como instrumento para consolidar la madera en el mercado internacional.			
<b>Indicador de avance:</b>	Elaboración de un plan de certificación al 2007.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Establecer contactos con organizaciones y empresas certificadoras.	Conocer y entender los requisitos y procesos de certificación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2006 se tiene un mapa del proceso de certificación.</li> </ul>	CITE Madera ACOFORSAN FONDEBOSQUE <u>GORESAM</u> Gremios madereros ONGs
T2	Elaborar un programa de certificación.	Certificar las empresas de la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A inicios de 2007 se tiene un plan de certificación.</li> <li>A fines de 2009 hay una empresa con el Sello verde FSC.</li> <li>En 2014 50% de las empresas están certificadas.</li> </ul>	CITE Madera ACOFORSAN FONDEBOSQUE GORESAM Gremios madereros <u>ONGs</u>
T3	Mantener y mejorar la calidad del productor.	Contar con productos competitivos y amigables al ambiente en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento en los volúmenes de ventas en un 10% anual a partir del 2008.</li> </ul>	CITE Madera ACOFORSAN FONDEBOSQUE GORESAM Gremios madereros <u>ONGs</u>
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2:</b> Impulsar el posicionamiento de productos madereros en mercados internacionales, fortaleciendo el desarrollo empresarial exportador del sector.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Conocer los requerimientos de demanda de los principales mercados externos.				
<b>Indicador de logro:</b>	Priorizar y consolidar nuevos mercados para la exportación de la madera.			
<b>Indicador de avance:</b>	Elaboración de un inventario sobre las condiciones de acceso a mercados importadores de madera para el 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Identificar las barreras arancelarias y para arancelarias en los principales mercados madereros.	Conocer las trabas y dificultades a satisfacer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el primer trimestre de 2006 se tiene un mapa de las actividades y condiciones para exportar al mercado norteamericano.</li> <li>A partir de 2007 se incorporan mapas de exportación para dos mercados más y se actualizan los existentes.</li> <li>El número de operaciones de exportación con problemas disminuye en 10 % al año tras año a partir de 2007.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> PROMPEX ACOFORSAN MINCETUR Gremios madereros
T2	Elaborar estudios de mercado de los principales productos demandados.	Conocer los mercados y condiciones de comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2006 se cuenta con estudios de mercado de los principales destinos de los productos de madera.</li> <li>A partir de 2007 cada año, se cuenta con estudios de dos nuevos mercados de destino para dos nuevos productos de madera.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> ACOFORSAN PROMPEX CERX GORESAM Gremios madereros
T3	Desarrollar un sistema de información de precios y mercado de madera.	Contar con información actualizada de precios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2006 opera un sistema integrado de información de mercado y precios.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> ACOFORSAN PROMPEX GORESAM Gremios madereros
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2:</b> Impulsar el posicionamiento de productos madereros en mercados internacionales, fortaleciendo el desarrollo empresarial exportador del sector.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Posicionar la oferta de madera de San Martín en el mercado internacional.				
<b>Indicador de logro:</b>	Establecer los mecanismos y estrategias que consoliden a la madera en los mercados externos.			
<b>Indicador de avance:</b>	Desarrollar una estrategia de promoción al 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Desarrollar una campaña promocional de los productos de madera de la región.	Contar con un plan de promoción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mediados de 2006 se tiene listo el plan de promoción.</li> <li>• A fines de 2006 se cuenta con un presupuesto para la campaña.</li> <li>• A inicios de 2007 se inicia la campaña.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> Gremios madereros ACOFORSAN PROMPEX CERX GORESAM
T2	Diseñar un modulo itinerante.	Participar en ferias y eventos internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mediados de 2006 se ha diseñado un módulo itinerante modelo.</li> <li>• A fines de 2006 se tienen listos 2 módulos itinerantes.</li> <li>• A fines de 2007 los módulos comienzan a ser exhibidos en las principales ferias internacionales.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> Gremios madereros ACOFORSAN PROMPEX CERX GORESAM
T3	Preparar un catálogo de la oferta exportable maderera.	Tener un catálogo con clases específicas de productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fines de 2006 se tiene un catálogo de los principales productos y especies.</li> <li>• A partir de 2007 se actualiza e incrementa el catálogo.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> Gremios madereros ACOFORSAN PROMPEX CERX GORESAM
T4	Desarrollar el comercio electrónico del sector a través de internet para facilitar transacciones a nivel internacional.	Contar con un sitio web que facilita operaciones de comercio internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A finales de 2006 se tiene en línea el web maderero.</li> <li>• A partir de 2007 se aceptan operaciones electrónicas.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> Gremios madereros ACOFORSAN PROMPEX CERX GORESAM
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3:</b> Brindar servicios financieros y no financieros que faciliten las operaciones de comercio exterior y desarrollar una adecuada infraestructura física para el sector maderero.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Mejorar las condiciones de logística para la exportación de la madera.				
<b>Indicador de logro:</b>		Generar las condiciones para iniciar exportaciones directas desde la región.		
<b>Indicador de avance:</b>		Reducir costos de logística de exportación al 2009.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Mejorar y mantener en buenas condiciones la infraestructura vial.	Asfaltado del tramo Yurimaguas - Tarapoto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2006 se ha asfaltado el tramo pendiente.</li> <li>A partir de 2007 se da mantenimiento a la carretera anualmente.</li> </ul>	<u>GORESAM</u> MTC Municipalidades Cámara de Comercio
T2	Hacer un análisis de costo de fletes con el fin de promover una optimización de los precios.	Identificar mecanismos para facilitar mejores precios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2005 se tiene un estudio técnico económico de los costos de transporte.</li> <li>A mediados de 2006 se han instalado mesas de trabajo para analizar los costos.</li> <li>A inicios de 2007 han bajado los fletes a valores competitivos.</li> </ul>	<u>GORESAM</u> MTC Cámara de Comercio Otros Gobiernos Regionales Gremios madereros
T3	Facilitar el mejoramiento y la creación de servicios aduaneros.	Garantizar eficiencia en el despacho y exportación de la madera desde San Martín.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de 2009 la madera comienza a exportarse directamente desde la región.</li> </ul>	<u>GORESAM</u> DIRCETUR ADUANAS/SUNAT MINCETUR Cámara de Comercio Gremios madereros
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO #3:</b> Brindar servicios financieros y no financieros que faciliten las operaciones de comercio exterior y desarrollar una adecuada infraestructura física para el sector maderero.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Promover la creación de nuevos esquemas de financiamiento.				
<b>Indicador de logro:</b>	Facilitar el acceso al financiamiento para la actividad exportadora de la madera.			
<b>Indicador de avance:</b>	Asegurar nuevas líneas de crédito para el sector al 2007.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Elaborar una estrategia gremial.	Contar con un plan de negociación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2005 hay un acuerdo gremial.</li> </ul>	<u>ACOFORSAM</u> Cámara de Comercio Gremios madereros
T2	Trabajar con los agentes financieros.	Asegurar la existencia de créditos accesibles y oportunos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2006 se logra un acuerdo con ASBANC, la banca comercial y COFIDE para establecer líneas de crédito dirigidas a la actividad exportadora de la madera.</li> <li>A fines de 2007 se conceden los primeros créditos.</li> <li>En el 2012, todas las empresas acceden a líneas de financiamiento.</li> </ul>	<u>ACOFORSAM</u> Gremios madereros Cámara de Comercio ASBANC CONASEV Banca comercial COFIDE
T3	Coordinar con INRENA procedimientos de inscripción registral de las concesiones forestales.	Inscribir las concesiones en registros públicos para poder calificar como sujeto de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2005 se han iniciado coordinaciones con INRENA.</li> <li>A mediados de 2007 INRENA ha resuelto los inconvenientes que obstaculizan el registro de las concesiones.</li> <li>A inicios de 2007 las concesiones están inscritas en Registros Públicos.</li> </ul>	<u>INRENA</u> <u>SUNARP</u> <u>ACOFORSAM</u> Gremios madereros Cámara de Comercio
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3:</b> Brindar servicios financieros y no financieros que faciliten las operaciones de comercio exterior y desarrollar una adecuada infraestructura física para el sector maderero.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Eliminar la tala ilegal.				
<b>Indicador de logro:</b>		Reordenar el manejo de los bosques y eliminar la tala ilegal.		
<b>Indicador de avance:</b>		Establecer y fortalecer las instancias pertinentes para garantizar la fiscalización y control de los bosques a finales de 2007.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Implementar una comisión multisectorial contra la tala ilegal.	Coordinar las acciones de fiscalización y control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2005 el gobierno regional ha creado la comisión.</li> <li>En el 2006, la comisión aprueba un plan integral de lucha contra la tala ilegal.</li> </ul>	<u>GORESAM</u> MININTER MINAG INRENA Gremios madereros Gobiernos Locales
T2	Fortalecer las instituciones de fiscalización y control.	Reprimir con éxito la cadena informal de madera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2007 las instituciones de fiscalización cuentan con recursos adecuados para su labor.</li> <li>En el 2008 se ha confiscado y detenido un número record de embarques de madera ilegal.</li> <li>En el 2008 la tasa de deforestación empieza a disminuir.</li> </ul>	<u>INRENA</u> GORESAM ACOFORSAM OSIMFOR FONDEBOSQUE MININTER SUNAT Gremios madereros Gobiernos Locales
T3	Fortalecer los comités de gestión de bosques.	Reducir la tala ilegal por agricultura migratoria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2007 la población rural y las comunidades se han organizado para controlar la deforestación.</li> <li>En el 2008 la tasa de deforestación empieza a disminuir.</li> </ul>	<u>INRENA</u> ACOFORSAM GORESAM MININTER SUNAT Gremios madereros Gobiernos Locales
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4:</b> Crear e impulsar una cultura exportadora y por la competitividad del sector maderero.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Diseñar y ejecutar programas de capacitación sobre exportación.				
<b>Indicador de logro:</b>		Generar una conciencia responsable para el manejo forestal.		
<b>Indicador de avance:</b>		Capacitar a los empresarios sobre las mejores prácticas para el manejo forestal al 2007.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Ofrecer cursos y talleres sobre la actividad exportadora.	Mejorar la eficiencia en la cadena exportadora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2005 se han organizado dos talleres de capacitación.</li> <li>A partir de 2006 se organizan anualmente 4 cursos o talleres de capacitación.</li> </ul>	<u>PROMPEX</u> <u>DIRCETUR</u> Cámara de Comercio Universidades
T2	Involucrar a centros superiores en procesos de capacitación.	Mejorar el nivel tecnológico y de gestión de la actividad forestal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de 2007 las universidades ofrecen cursos forestales y relacionados a la industria maderera.</li> <li>A partir de 2006 las universidades ofrecen programas de especialización y cursos en técnicas de producción.</li> </ul>	<u>GORESAM</u> <u>DIRCETUR</u> <u>PROMPEX</u> Universidades
T3	Desarrollar misiones tecnológicas y pasantías.	Aprender y replicar experiencias exitosas en el país y en el extranjero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de 2007 se ofrecen tres pasantías anuales.</li> <li>A partir de 2006 se organizan visitas a centros internacionales de investigación de la madera.</li> <li>A partir de 2008 se registra un incremento de productividad, calidad y valor agregado en las empresas que participan de estos programas.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> <u>PROMPEX</u> Gremios madereros Cámara de Comercio Ministerio de Relaciones Exteriores
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4:</b> Crear e impulsar una cultura exportadora y por la competitividad del sector maderero.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Promover una conciencia ambiental y favorable al desarrollo sustentable.				
<b>Indicador de logro:</b>		Garantizar la conservación del medio ambiente como base para el desarrollo sostenible de la región.		
<b>Indicador de avance:</b>		Implementar una campaña para la protección del medio ambiente a través de la reforestación al 2006.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Incluir en currícula escolar cursos de medio ambiente y adecuar currícula educativa.	Comprometer a los jóvenes con el medio ambiente y los recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2007 las universidades han incorporado cursos de medio ambiente.</li> <li>En el 2009 los planes de estudios escolares han incorporado cursos de medio ambiente.</li> </ul>	<u>Ministerio de Educación</u> Universidades CERX GORESAM
T2	Promover la discusión y reflexión pública de temas ambientales.	Sensibilizar a la población.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de programas de difusión a nivel regional para finales del 2006.</li> </ul>	<u>GOESAM</u> MINAG INRENA FONDEBOSQUE Medios de comunicación
T3	Iniciar en medios de comunicación el debate de temas ambientales.	Informar a la población respecto a la problemática ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para fines de 2005 el periódico más importante de la región ha sacado un reportaje especial sobre el medio ambiente.</li> <li>En 2008 hay un programa semanal sobre el medio ambiente en televisión y radio.</li> </ul>	<u>GOESAM</u> Medios de comunicación Cámara de Comercio
T4	Establecer la zonificación económica ecológica.	Contar con un plan de ordenamiento territorial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2006 se cuenta con el plan de ordenamiento territorial.</li> </ul>	<u>IIAP</u> GORESAM CIMA (Cordillera Azul)
T5	Utilizar la zonificación económica ecológica como instrumento para el desarrollo sostenible de la actividad maderera	Adecuación de la actividad en función de la zonificación económica ecológica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2008 se tiene la adecuación territorial del sector.</li> </ul>	<u>IIAP</u> <u>INRENA</u> GORESAM Gobiernos Locales
T5	Implementar una estrategia de reforestación.	Recuperación de las áreas degradadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2006 se publica la estrategia regional de reforestación.</li> <li>A fines de 2007 se inician los programas de reforestación.</li> </ul>	<u>INRENA</u> FONDEBOSQUE ACOFORSAM Proyecto Especial Huallaga Central Gobiernos Locales

POP's – San Martín

T6	Sensibilizar a la población sobre la importancia de la explotación racional de la madera.	Obtener el apoyo de la población y los actores clave para la implementación del centro de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A inicios de 2006 el 80% de los tomadores de decisión apoyan la implementación del Centro de servicios.</li> <li>• En agosto de 2006 el 80% de la población muestra preocupación por la explotación racional y apoya la implementación del centro en encuestas de opinión.</li> <li>• En el 2014 el 90% de la población muestra preocupación por la explotación racional en encuestas de opinión.</li> </ul>	<p>ACOFORSAM MINAG Gremios madereros <u>GORESAM</u></p>
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

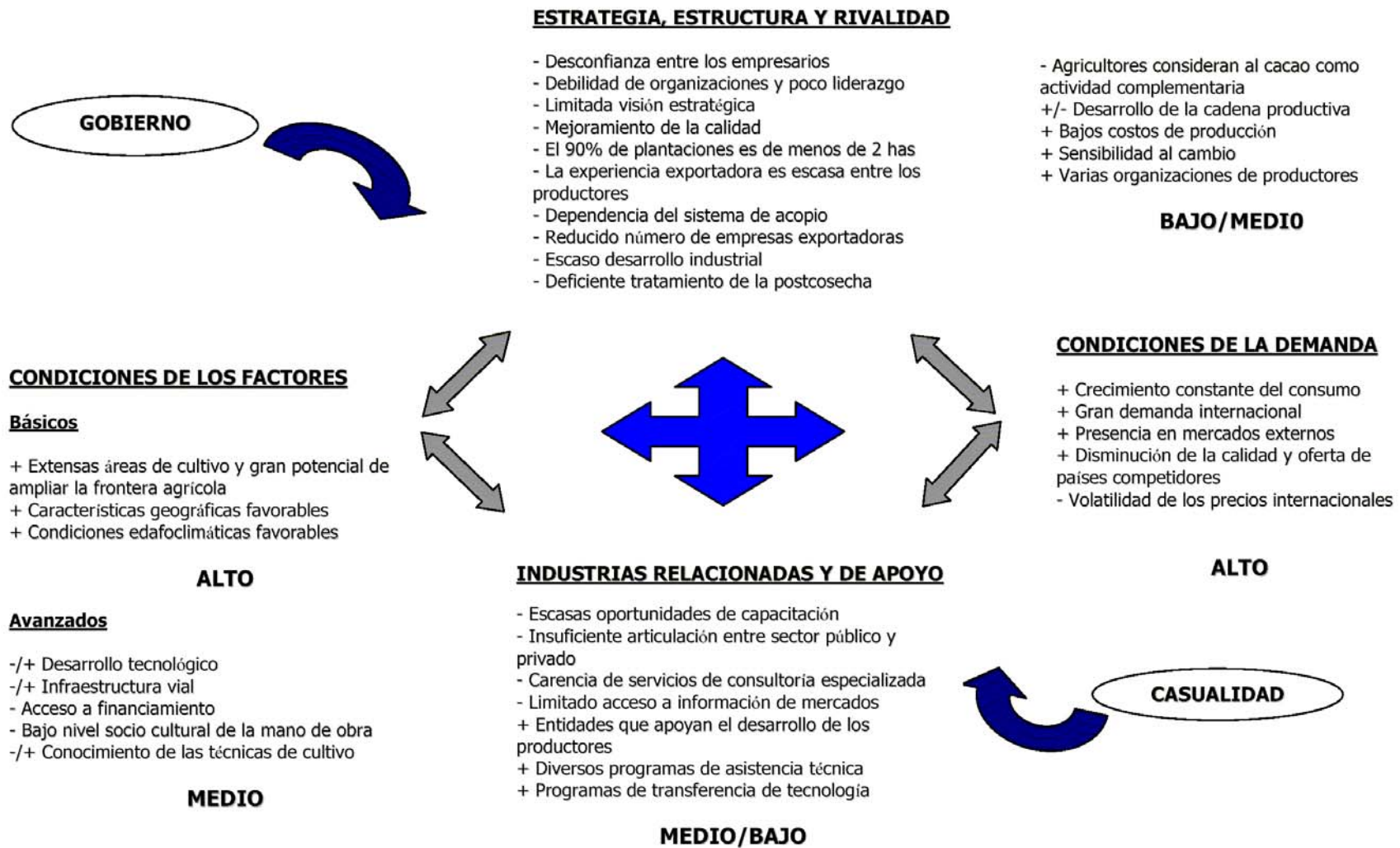
#### **4. PLAN OPERATIVO DEL CACAO**

##### **4.1. Diamante de la Competitividad del Cacao**

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

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

**DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DEL CACAO**



### a) Condiciones de los factores<sup>26</sup>

En relación a los factores básicos, la región San Martín cuenta con condiciones climáticas y edafológicas favorables para la plantación del cacao. Por otro lado, si bien existen varias zonas productoras, las principales son Juanjuí, Saposoa, Tarapoto y Tocache<sup>27</sup>, y tiene gran potencial para ampliar la frontera agrícola para la generación de mayor oferta. Asimismo, es la quinta región de mayor producción a nivel nacional, habiendo producido 2,497 TM en el 2003 en una superficie de cultivo de 3,856 hectáreas. Por otro lado, el rendimiento de la producción en la región no es uniforme en todas las zonas, primordialmente debido al nivel tecnológico utilizado. No obstante, el promedio alcanzado en el 2003 fue de 647.55 kg/ha, lo cual es considerado óptimo si se le compara con el promedio nacional que fue de 525 kg/ha.<sup>28</sup>

Respecto de los factores avanzados, es importante tomar nota de la deficiencia que existe en cuanto a la Infraestructura vial, la cual encarece la logística para la exportación, el intermedio nivel tecnológico que se relaciona igualmente con la productividad y la rentabilidad. Sobre el nivel educativo de los productores, se observa que éstos sólo han completado una formación básica. Sin embargo, es importante resaltar que a pesar de dicha limitación, los agricultores cuentan con experiencia en el cultivo y conocimientos técnicos prácticos. En lo que a financiamiento se refiere, las organizaciones y los productores tienen acceso limitado al crédito. En la medida que la región no corrija estas carencias, el sector cacaotero de San Martín no podrá alcanzar el nivel competitivo que se requiere para poder competir con éxito en el mercado internacional.

---

<sup>26</sup> Los factores de producción son clasificados en básicos y avanzados. Los básicos son aquellos elementos que no han sido objeto de algún tipo de modificación dentro del contexto en donde se desarrolla determinada actividad económica, como es el caso de los recursos naturales. Específicamente, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semi especializada. Los factores avanzados se refieren a aquellos que han sido creados por el hombre, de acuerdo a las necesidades de éste para hacer eficiente y dinámica alguna actividad económica en función de la capacidad de los mismos. En este caso se refiere a la infraestructura, los recursos humanos altamente especializados y el desarrollo tecnológico y la innovación.

<sup>27</sup> MINAG. "Caracterización de las Zonas Productoras de Cacao en el Perú y su Competitividad", Diciembre de 2003.

<sup>28</sup> MINAG, Dirección Nacional de Información Agraria, Febrero de 2005.

**b) Estrategia, estructura y rivalidad<sup>29</sup>**

Si bien existen varias organizaciones de productores en las zonas cacaoteras de la región, la mayoría son de corte gremial y de asistencia técnica, más no empresarial por medio de la cual se fomente la asociatividad con fines netamente exportadores. Sin embargo, a pesar de la presencia de algunas organizaciones, lo cierto es que dependiendo de las zonas de producción, la articulación organizacional es bastante débil, ya que muchos productores de cacao son independientes y en pocos casos están asociados en comités.

Otra debilidad evidente del sector cacaotero es la atomización de la producción, debido principalmente a que casi el 90% de los productores tienen una extensión menor de 2 hectáreas<sup>30</sup>. Por otro lado, el cultivo de esta región se caracteriza por estar conformado en un alto porcentaje por empresas familiares, las cuales consideran a este cultivo como complementario a otros, así como por tener una gestión marcada por el corto plazo y donde se hace poco uso de las herramientas de planeamiento estratégico.

Existen diversas empresas u organizaciones que compran la producción regional para la exportación y para las empresas transformadoras locales, tales como la Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO, Mayo S.A. y Cooperativa Naranjillo<sup>31</sup>. No obstante, el desarrollo industrial para la transformación del cacao es limitado, motivo por el cual es acopiado como grano. Por otro lado, la cadena productiva del cacao necesita ser fortalecida y mejorada, especialmente en lo que se refiere a la postcosecha si se quiere tener éxito en lograr mayores niveles de desarrollo en la actividad cacaotera.

Tomando en cuenta las tendencias del mercado internacional, es indispensable que los agricultores tomen conciencia de la importancia de producir cacao de calidad. Esto requerirá la implementación de sistemas fitosanitarios para el control de plagas, de postcosecha adecuados, y de abonamiento que en su

---

<sup>29</sup> Este determinante de la competitividad se refiere al contexto en el que se crean, articulan, gestionan y operan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

<sup>30</sup> MINAG. "Caracterización de las Zonas Productoras de Cacao en el Perú y su Competitividad", Diciembre de 2003.

<sup>31</sup> Ibid.

conjunto garanticen un mayor rendimiento del cultivo y una mejora de la calidad.

Pese a estas debilidades, se aprecia una vocación de mejorar las condiciones productivas para la exportación. El problema que enfrentan los agricultores es que la experiencia y conocimiento exportador está primordialmente en manos de ACOPAGRO, razón por la cual hace falta generar las capacidades necesarias para poder incursionar con éxito en dicha actividad.

### c) Condiciones de la demanda<sup>32</sup>

#### Dinámica de las exportaciones

Entre las alternativas de presentación del cacao peruano, la más demandada durante los últimos años es la manteca, grasa y aceites de cacao con el 62.5% de importancia sobre las exportaciones nacionales de cacao; seguido se encuentran los chocolates y demás preparaciones sin rellenar con un 13.6%; y en menor importancia pero con altas tasas de crecimiento son las exportaciones de cacao en grano crudo o tostado.

**Principales presentaciones de cacao exportados por el Perú  
(en miles de USD)**

	2000	2001	2002	2003	2004
Manteca, grasa y aceite de cacao	8,915	6,825	9,946	15,290	21,266
Chocolates y sus preparaciones sin rellenar	1,607	1,527	1,450	1,230	4,662
Demás chocolates y preparaciones que contengan cacao	2,555	1,491	637	609	2,197
Pasta de cacao desgrasada	552	505	2,011	2,120	1,893
Cacao en grano crudo	36	206	1,163	1,338	1,705
Cacao en polvo con adición de azúcar	735	433	430	1,131	874
Cacao en polvo sin adición de azúcar	256	493	964	1,430	745
Chocolates y sus preparaciones rellenos	1,717	156	457	432	115
Demás preparaciones en bloque	346	135	506	10	91
Pasta de cacao sin desgrasar	37	52	142	-	45
<b>Total general</b>	<b>16,755</b>	<b>11,822</b>	<b>17,706</b>	<b>23,589</b>	<b>33,595</b>

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

En cuanto a las exportaciones regionales, en el 2004 San Martín vendió al exterior US\$ 377 mil, lo cual representó el 22% del total a nivel nacional, valor que fue exportado en un 100% por la empresa Acopagro a España y Bélgica.

<sup>32</sup> Si bien Porter en su explicación del diamante en relación a este determinante está dirigida a la demanda interna, en este caso el análisis se circunscribe al estado actual y a las proyecciones de la demanda externa de los productos identificados como principales, ya que el

**Empresas exportadoras de Cacao en Grano Crudo de la Región San Martín  
(en miles de USD)**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>
Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO	418	377	100%
Curmisa	4	-	0%
<b>Total San Martín</b>	<b>422</b>	<b>377</b>	
Total Nacional	1,338	1,705	
% de San Martín	32%	22%	

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

**Demanda mundial del cacao**

A nivel mundial, la demanda del cacao ha seguido una tendencia creciente desde inicios de siglo a tasas superiores al 31%. Dentro de este cluster, el producto de mayor relevancia es el cacao en grano crudo o tostado<sup>33</sup> con una importancia del 26.4%, y que para el 2003 ascendió a US\$ 4,940 millones, comparado con los US\$ 3,435 millones logrados en el 2002, y que ha estado creciendo a un promedio anual de 29% entre el 2000-2003. Este crecimiento es explicado por las mayores compras de los principales importadores. Otros productos de igual importancia fueron la manteca, grasas y aceite de cacao, y pasta de cacao desgrasada, los cuales crecieron en 75% y 51% para el 2002 y 2003 respectivamente.

**Principales países importadores de Cacao en Grano Crudo o Tostado  
(en millones USD)**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Holanda	688.15	434.51	541.01	604.68	974.89
Estados Unidos	611.83	445.98	472.37	538.37	729.38
Alemania	344.27	258.12	215.36	307.83	449.93
Francia	188.07	158.85	178.13	233.69	332.23
Malasia	63.02	76.95	93.44	143.53	283.31
Bélgica	70.03	108.48	103.20	198.15	275.97
Reino Unido	322.51	125.36	178.66	232.01	266.27
Italia	108.04	88.70	78.67	97.96	165.54
Turquía	46.52	36.07	48.61	68.88	148.02
Japón	78.49	61.23	59.80	90.62	147.59
Otros	688.07	563.75	569.74	919.27	1,166.88
<b>Total</b>	<b>3,209.00</b>	<b>2,358.00</b>	<b>2,539.00</b>	<b>3,435.00</b>	<b>4,940.00</b>

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

enfoque del PERX es facilitar el desarrollo exportador de la región.

<sup>33</sup> Se hace el análisis de mercado de este producto debido a que es el que más exporta la región.

## POP's – San Martín

### Evolución de la demanda mundial de cacao y cacao peruano exportado

Descripción	% del sector	*	Demanda mundial estimada (en millones USD)				
			1999	2000	2001	2002	2003
Cacao en grano crudo o tostado	26.4	M	3,209.00	2,358.00	2,539.00	3,435.00	4,940.00
		P	0.71	0.04	0.21	1.16	1.34
Demás chocolates y preparaciones que contengan cacao	22.2	M	2,937.00	2,910.00	3,153.00	3,408.00	4,163.00
		P	1.73	2.56	1.49	0.64	0.61
Manteca, grasa y aceite de cacao	10.4	M	1,677.00	1,211.00	1,145.00	1,431.00	1,945.00
		P	13.86	8.92	6.82	9.95	15.29
Chocolates y sus preparaciones sin rellenar	8.5	M	1,205.00	1,070.00	1,140.00	1,250.00	1,581.00
		P	4.57	1.61	1.53	1.45	1.23
Cacao en polvo sin adición de azúcar	6.9	M	429.00	446.00	516.00	816.00	1,285.00
		P	0.35	0.26	0.49	0.96	1.43
Pasta de cacao desgrasada	1.6	M	88.00	117.00	113.00	198.00	299.00
		P	0.07	0.55	0.50	2.01	2.12
Cacao en polvo con adición de azúcar	1.1	M	143.00	155.00	158.00	165.00	201.00
		P	1.17	0.73	0.43	0.43	1.13
Otros		M	2,873.00	2,705.00	2,976.00	3,525.00	4,296.00
		P	3.22	2.10	0.34	1.11	0.44
<b>Total</b>		<b>M</b>	<b>12,561.00</b>	<b>10,972.00</b>	<b>11,740.00</b>	<b>14,228.00</b>	<b>18,710.00</b>
		<b>P</b>	<b>25.68</b>	<b>16.76</b>	<b>11.82</b>	<b>17.71</b>	<b>23.59</b>

\*M=Mundo, P=Perú, %=participación de Perú en las exportaciones mundiales.

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

Los principales países compradores de cacao en grano crudo o tostado son Holanda, Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Francia, países que en conjunto importaron en el 2003 el 62% de la demanda mundial. El crecimiento de la demanda de este producto ha sido muy alto en comparación con el promedio ponderado de los últimos cinco años, y el país que tuvo mayor dinamismo y potencial de importación fue Turquía a una tasa de 115%.

Respecto a los proveedores, está monopolizada por Costa de Marfil con el 44%, seguido por Indonesia, Ghana y Nigeria con menores proporciones. Es decir, el 72% de la oferta se produce en África. Cabe destacar que Ecuador vendió US\$ 112.5 millones y en conjunto con Republica Dominicana US\$ 190 millones, es decir, el 5.6% de la oferta mundial, dejando bastante rezagado al Perú.

Es debido al cuasi-monopolio cacaotero de Costa de Marfil que este producto se ha convertido en un commodity de alta volatilidad. La constante variación de precios del cacao se debe básicamente a la inestabilidad política del país africano y del clima que tiene. Ante cualquier disminución de su oferta, los precios se elevan o ante una mejora en la situación civil del país, los precios caen.

**Principales países exportadores de Cacao en Grano Crudo o Tostado  
(en millones USD)**

	1999	2000	2001	2002	2003
Costa de Marfil	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2,249
Ghana	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	800
Nigeria	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	492
Indonesia	296	233	272	521	410
Camerún	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	227
Bélgica	25	54	48	117	198
Estonia	71	62	71	121	123
Ecuador	64	38	55	91	113
Rep. Dominicana	n.a.	n.a.	38	n.a.	77
Papua Nueva Guinea	n.a.	n.a.	7	57	66
Otros	n.a.	n.a.	38	n.a.	192
<b>Total</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>38</b>	<b>n.a.</b>	<b>4,947</b>

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

Como se vio anteriormente, el Perú cuenta con una participación casi nula en la oferta mundial, de modo que no tiene incidencia alguna en la determinación de precios de este commodity. En tal sentido, expertos recomiendan exportar cacao con mayor nivel de procesamiento, como las mantecas, grasas y aceite de cacao, chocolates y sus preparaciones, cacao en polvo, pasta de cacao, entre otros. Sin embargo, el Perú tiene experiencia en la exportación de tales productos, habiendo vendido en el 2003 al exterior más de US\$ 15 millones en manteca de cacao, US\$ 2.2 millones en chocolates y sus preparaciones, US\$ 2.1 millones en pasta de cacao desgrasada, y así otros productos que superan en monto a la exportación de cacao como materia prima.

El mercado de estos derivados del cacao es muy atractivo, así, los principales compradores de manteca, grasa y aceite de cacao son Alemania, Estados Unidos, Bélgica, Francia y Holanda; y los de pasta de cacao desgrasada Estados Unidos y España, que conjuntamente representan más del 50% de las importaciones mundiales. A nivel de oferta, Holanda exportó en el 2003 el 31% de la manteca, grasa y aceite de cacao, y Costa de Marfil el 35% de pasta de cacao desgrasada.

<b>Manteca, grasa y aceite de cacao</b>		
<b>Principales países importadores 2003</b>		
<b>(en millones de USD)</b>		
Alemania	271	14%
Estados Unidos	253	13%
Bélgica	222	11%
Francia	194	10%
Holanda	171	9%
Otros	835	43%
<b>Total</b>	<b>1,945</b>	

<b>Pasta de cacao desgrasada</b>		
<b>Principales países importadores 2003</b>		
<b>(en millones de USD)</b>		
Estados Unidos	87	29%
España	79	26%
Francia	36	12%
Canadá	17	6%
Alemania	12	4%
Otros	68	23%
<b>Total</b>	<b>299</b>	

<b>Principales países exportadores 2003</b>		
Holanda	568	31%
Francia	234	13%
Costa de Marfil	222	12%
Malasia	148	8%
Indonesia	118	6%
Otros	557	30%
<b>Total</b>	<b>1,846</b>	

<b>Principales países exportadores 2003</b>		
Costa de Marfil	86	35%
Malasia	36	15%
Brasil	35	14%
Reino Unido	16	7%
Estados Unidos (re-exp)	15	6%
Otros	57	23%
<b>Total</b>	<b>245</b>	

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

#### d) Industrias relacionadas y de apoyo<sup>34</sup>

Se puede afirmar que el desarrollo de la industria del cacao depende en gran medida de los productores y su organización, sin embargo, las industrias o servicios conexos cumplen un rol importante en este proceso. Precisamente los diversos programas de cooperación técnica ejecutados en San Martín por agencias de cooperación bilateral y las ONGs, han contribuido enormemente, y continúan haciéndolo, en el desarrollo de la actividad cacaotera. Sólo por mencionar algunas instituciones y proyectos podemos mencionar al MINAG, Senasa, Devida, PRA, Care, Chemonics, GTZ, Instituto de Cultivos Tropicales, entre otros<sup>35</sup>.

Para el caso específico de la exportación, los productores de cacao carecen de los servicios básicos para afianzar la actividad exportadora. Por ejemplo, no cuentan con acceso a información de mercados, oportunidades de capacitación sobre temas vinculados al comercio internacional, servicios de consultoría especializada y de promoción y facilitación de la exportación, entre otros. Esta

<sup>34</sup> En este determinante se toman en consideración aquellos proveedores o industrias vinculadas que complementan el desarrollo y la operatividad de un sector, las cuales tienen que ser competitivos. Específicamente, se refiere a aquellas empresas que suministran insumos, comparten tecnologías comunes, canales de distribución, productos complementarios, clientes y servicios.

<sup>35</sup> MINAG. "Caracterización de las Zonas Productoras de Cacao en el Perú y su Competitividad", Diciembre de 2003.

realidad es mucho más acentuada cuando se trata de pequeños agricultores, así como de micro y pequeños empresarios ávidos de incursionar en mercados externos.

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

#### **4.2. Análisis FODA**

A continuación se presenta los resultados del análisis FODA que fueron obtenidos a través del análisis de competitividad y de la realización del taller de planeamiento estratégico llevado a cabo los días 9, 10 y 11 de febrero del 2005 en Tarapoto y validado los días 29 y 30 de marzo por los actores regionales.

<b>Fortalezas</b>
F1. Condiciones edafoclimáticas favorables.
F2. Material genético de calidad y disponible.
F3. Participación de la familia en el aspecto social, productivo y transformación.
F4. Potencial para ampliar frontera agrícola en bosques secundarios.
F5. Disponibilidad de tecnología validada para la zona.
F6. Organizaciones exitosas atienden demanda nacional e internacional.
F7. Entidades financieras otorgan crédito de sostenimiento.

<b>Debilidades</b>
D1. Heterogeneidad de criterios técnicos en instalaciones que brindan asistencia técnica y capacitación.
D2. Consumo interno reducido.
D3. Bajo nivel de industrialización y valor agregado.
D4. No hay líneas crediticias a largo plazo, para renovación e instalación cacaotales.
D5. Presencia de organizaciones débiles y sin manejo empresarial.
D6. Escasa transferencia de tecnologías adecuadas.
D7. Demasiada intermediación en comercialización y mezcla de diversas calidades.
D8. Agricultura migratoria.
D9. Deficiente manejo de post cosecha: capacitación, equipos, etc.
D10. Bajo nivel educativo del productor.
D11. Inadecuadas vías de comunicación a los centros de producción.
D12. Alta incidencia de plagas y enfermedades en el cultivo del cacao.

Oportunidades
O1. Nichos de mercado en crecimiento (comercio justo, especiales y orgánicos).
O2. Oportunidad de mercado en sectores manufactureros diferentes a la agroindustria para los derivados: productos farmacéuticos complemento, alimento balanceado.
O3. Mercado creciente, favorece el desarrollo de especialización en los recursos humanos
O4. Existencia de Foros Internacionales que favorecen el acceso a fuentes de financiamiento: ICCO, ROBOBANK.
O5. Disminución de calidad y oferta en países competidores.
O6. Instituciones nacionales e internacionales de apoyo y asistencia técnica trabajando en la región.

Amenazas
A1. Crecimiento e incremento de áreas de cultivo en Brasil, África y otros productos externos.
A2. Cambios climatológicos adversos.
A3. Violencia social.
A4. Política agraria nacional inestable.
A5. Creciente migración que se ubica en áreas forestales y de protección.

#### 4.3. Visión al 2015

“La región San Martín ha consolidado la cadena productiva del cacao y produce sostenidamente productos de alto valor agregado de amplia aceptación en mercados internacionales que generan beneficios económicos y sociales en armonía con el medio ambiente.”

#### 4.4. Valores

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

- **Calidad:** Es el grado de perfección con que un producto satisface las expectativas y los requerimientos establecidos para determinado uso o consumo.

- **Identidad:** Equivale a la identificación con la visión exportadora regional, traducida en una actitud positiva y constructiva
- **Equidad:** es una condición que permite a las personas participar en igualdad de condiciones en todos los ámbitos de la vida social e individual
- **Liderazgo:** Se define como la conducción o dirección de un grupo social hacia el logro de objetivos comunes. Es la influencia que ejerce una persona en un proceso de comunicación, involucrando a otras en el logro de una o varias metas. Líder es la persona emprendedora, con iniciativa y la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás, desarrollando la capacidad de conducir equipos de trabajo eficientes.
- **Armonía con el medio ambiente:** Desarrollo de actividades productivas considerando la protección del medio ambiente y sus recursos naturales para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales, sin poner en riesgo y comprometer la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

#### 4.5. Objetivos estratégicos

<b>Objetivo estratégico 1.</b>	Ofertar un producto con significativo valor agregado, calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.
<b>Objetivo estratégico 2.</b>	Propiciar y consolidar la presencia de las empresas productoras de cacao en el mercado nacional e internacional.
<b>Objetivo estratégico 3.</b>	Brindar servicios financieros y no financieros que faciliten las operaciones de comercio exterior y desarrollar una adecuada infraestructura física para el cacao.
<b>Objetivo estratégico 4.</b>	Crear e impulsar una cultura exportadora y por la competitividad del sector cacao.

**4.6. Matriz del Plan Operativo del Cacao**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Ofertar un producto con significativo valor agregado, calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Desarrollar e impulsar la asociatividad de los productores en diferentes zonas de la región.				
<b>Indicador de logro:</b>		Organizar a los productores en esquemas asociativos para la exportación.		
<b>Indicador de avance:</b>		Fortalecer las asociaciones productivas y lanzar el primer consorcio de productores de cacao para la exportación al 2007.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Hacer un censo de las organizaciones de cacao de la región.	Identificar las organizaciones existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2005 se realiza un censo de las organizaciones del sector.</li> <li>Al 2006 se cuenta con un directorio regional del cacao.</li> <li>A finales de 2006 se cuenta con un diagnóstico socioeconómico de los productores de Cacao.</li> <li>A partir de 2007 el directorio se actualiza anualmente.</li> </ul>	<u>Gremios de productores</u> MINAG/ DPA Gerencia de Desarrollo Económico Cámara de Comercio Gobiernos Locales MINCETUR
T2	Sensibilizar y fortalecer el desarrollo organizacional.	Organizar a los productores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2006 el 30% de los productores pertenece a una organización.</li> <li>Al 2010 el 80% de los productores y empresas del sector están asociados.</li> </ul>	<u>Gremios de productores</u> MINAG Cámara de Comercio MINCETUR DIRCETUR CERX
T3	Propiciar la capacitación en desarrollo empresarial y asociatividad con fines empresariales.	Los productores cuentan con herramientas y modelos de gestión para la conformación de esquemas asociativos empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2006 se han realizado dos talleres de sensibilización pro asociatividad.</li> <li>Al 2008 se ha capacitado a los representantes de las organizaciones de cacao.</li> <li>Desde el 2008 hay un curso anual de gestión de consorcios y esquemas asociativos.</li> </ul>	<u>PROMPYME</u> MINAG PROMPEX Cámara de Comercio MINCETUR Gremios de productores
T4	Fomentar la asociatividad empresarial a través de consorcios de productores para la exportación.	Mejorar el nivel de negociación de los productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2008 se cuenta con un consorcio de productores de cacao para la exportación formalmente establecido.</li> <li>Al 2009 se consolida un segundo consorcio.</li> </ul>	<u>Gremios de productores</u> PROMPEX PROMPYME APPCACAO CERX MINAG GORESAM
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Ofertar un producto con significativo valor agregado, calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Mejorar e incrementar la producción de cacao de alta calidad.				
<b>Indicador de logro:</b>	Mejoramiento del proceso productivo para lograr generar productos de alta calidad.			
<b>Indicador de avance:</b>	Reformulación y adopción de criterios técnicos modernos para la producción del cacao a finales del 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Identificar instituciones que brinden servicios de asistencia técnica.	Conocer y unificar criterios técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2006 se tiene un paquete técnico estandarizado y validado.</li> <li>A fines de 2008, 30% de los productores aplica tecnología avanzada.</li> <li>A fines de 2011, 60% de los productores aplica tecnología avanzada.</li> </ul>	INIA SENASA Instituto de Cultivos Tropicales (ICT) <u>Gremios de productores</u> PROMPEX INDECOPI APPCACAO Universidad
T2	Tener un adecuado manejo de post cosecha.	Uniformizar la oferta con el estándar internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2005 se ha publicado un instructivo de manejo post cosecha de acuerdo con los estándares internacionales.</li> <li>A fines de 2006, se ha capacitado al 80% de los productores en prácticas que permitan lograr los estándares internacionales.</li> <li>A fines de 2008, 80% de las empresas cumple con los estándares.</li> </ul>	INIA SENASA ONG <u>Gremios de productores</u> PROMPEX INDECOPI APPCACAO
T3	Difundir las normas técnicas y capacitar a los productores en dichas normas.	Cumplimiento de las normas técnicas por parte de los productores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2005 se ha publicado un instructivo con las normas técnicas.</li> <li>A fines de 2006, se ha capacitado al 80% de los productores en cumplir las normas.</li> <li>A fines de 2012, 90% de los productores aplican las normas.</li> </ul>	INIA SENASA ONG <u>Gremios de productores</u> PROMPEX INDECOPI APPCACAO
T4	Fomentar la certificación orgánica.	Consolidar una oferta exportable de acuerdo a las tendencias del mercado internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para mediados de 2006 se tiene definido un programa de certificación.</li> </ul>	<u>Gremios empresariales</u> APPCACAO DRA SENASA
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> Ofertar un producto con significativo valor agregado, calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Alcanzar la competitividad de la cadena productiva.				
<b>Indicador de logro:</b>	Fortalecimiento y consolidación de la cadena productiva del cacao.			
<b>Indicador de avance:</b>	Desarrollo de un programa para la consolidación de la cadena productiva del cacao en la región al primer trimestre de 2007.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Conocer la estructura actual de la cadena productiva.	Identificar los cuellos de botella y problemas de la cadena productiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2006 se ha hecho un diagnóstico de la cadena de valor del cacao.</li> <li>En el primer trimestre de 2007 se cuenta con un programa de intervención en la cadena.</li> </ul>	<u>MINAG</u> Cámara de Comercio MINCETUR GORESAM (Gerencia) DPA Gremios de productores
T2	Difusión de buenas prácticas agrícolas y de manufacturas.	Adopción de buenas prácticas por los actores de la cadena productiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados de 2006 se tiene un manual de buenas prácticas a implementar en la cadena productiva.</li> <li>Al 2008 se ha capacitado al 80% de los actores de la cadena en las buenas prácticas.</li> </ul>	<u>MINAG/DPA</u> Cámara de Comercio MINCETUR GORESAM (Gerencia) Gremios de productores
T3	Mejorar y fortalecer la cadena productiva.	Mejorar los indicadores de eficiencia, productividad y calidad de la cadena productiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2007 se ha iniciado un programa de mejoramiento de productividad entre productores de cacao.</li> <li>A fines de 2008 se han completado tres programas de mejora en la cadena.</li> <li>A fines de 2010 se ha logrado aumentos de productividad, reducción de costos y mejora de la calidad.</li> </ul>	<u>MINAG/DPA</u> Cámara de Comercio MINCETUR PROMPEX ICT GORESAM (Gerencia) Gremios de productores
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2:</b> Propiciar y consolidar la presencia de las empresas productoras de cacao en el mercado nacional e internacional.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Mejorar el conocimiento del mercado mundial del cacao.				
<b>Indicador de logro:</b>	Desarrollo de los instrumentos y mecanismos que permitan a los productores de café conocer las tendencias y desempeño de la demanda mundial del cacao.			
<b>Indicador de avance:</b>	Identificación y priorización de mercados y de potenciales compradores a finales del 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Implementar un programa de Inteligencia comercial.	Conocer a la competencia y las tendencias del mercado con respecto al cacao.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2005 se cuenta con un plan para la creación de un programa de inteligencia comercial.</li> <li>A fines de 2006 se ha capacitado a 10 técnicos en inteligencia comercial.</li> <li>A inicios de 2007 entra en operación el programa de inteligencia comercial.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> <u>MINCETUR</u> <u>PROMPEX</u> <u>GORESAM</u> Cámara de Comercio Gremios de productores Consejeros comerciales
T2	Elaborar estudios de mercado.	Identificar los posibles mercados de destino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados de 2006 se cuenta con un estudio del mercado mundial.</li> <li>El primer trimestre de 2007 se cuenta con estudios de mercado específicos a los principales destinos.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> <u>MINCETUR</u> <u>PROMPEX</u> <u>GORESAM</u> Cámara de Comercio Gremios de productores
T3	Identificar potenciales clientes.	Ajustar la oferta a las necesidades específicas de los clientes potenciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de 2006 una delegación peruana asiste a las principales ferias internacionales para promover el cacao.</li> <li>A fines de 2006 se ha contactado tres importadores potenciales del cacao peruano.</li> <li>A partir de 2008, se incorpora un nuevo estudio de mercado y se actualizan los existentes.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> <u>MINCETUR</u> <u>PROMPEX</u> <u>GORESAM</u> Cámara de Comercio Gremios de productores
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2:</b> Propiciar y consolidar la presencia de las empresas productoras de cacao en el mercado nacional e internacional.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Implementar una estrategia de promoción del cacao.				
<b>Indicador de logro:</b>	Consolidar al cacao en el mercado internacional.			
<b>Indicador de avance:</b>	Implementación de una campaña internacional de promoción del cacao para finales del 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Elaborar una estrategia de promoción del cacao.	Coordinar los esfuerzos de promoción del cacao peruano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2006 se ha elaborado el plan de promoción.</li> <li>A mediados de 2006 se inicia la campaña de promoción.</li> <li>Al fines de 2006 se cuenta con la web del Cacao de San Martín</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> MINCETUR MINAG PROMPEX GORESAM ACOPAGRO Cámara de Comercio Sector privado
T2	Diseñar un modulo itinerante.	Participar activamente en ferias y eventos internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados de 2006 se ha diseñado un módulo itinerante modelo.</li> <li>A fines de 2006 se tiene listo el módulo itinerante.</li> <li>En el 2007 el módulo ha asistido a su primera feria.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> MINCETUR RREE PROMPEX GORESAM ACOPAGRO Cámara de Comercio Sector privado
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3:</b> Brindar servicios financieros y no financieros que faciliten las operaciones de comercio exterior y desarrollar una adecuada infraestructura física para el cacao.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Propiciar el mejoramiento del marco legal hacia un enfoque promotor de la exportación.				
<b>Indicador de logro:</b>	Establecimiento de un marco legal promotor de la exportación.			
<b>Indicador de avance:</b>	Enmiendas y adiciones al marco legal vigente para el 2008.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Revisar el marco legal vigente.	Identificar vacíos legales que dificulten el proceso de exportación del cacao.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados de 2006 se ha revisado la normatividad vigente e identificado los puntos susceptibles de mejora.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> PROMPEX MINCETUR MINAG ADUANAS SUNAT Gremios Empresariales Cámara de Comercio
T2	Formular propuestas.	Marco legal promotor de la exportación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2006 se ha propuesto la modificación e inclusión de dispositivos legales.</li> <li>A fines de 2008 se ha adecuado la normatividad para facilitar las operaciones de exportación del cacao.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> GORESAM MINCETUR MINAG ADUANAS SUNAT Cámara de Comercio Gremios Empresariales
T3	Socializar mejoras elaboradas.	Exportadores informados del marco legal promotor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A inicios de 2006 se ha entregado a las organizaciones de cacao copia del marco jurídico.</li> <li>Para el primer trimestre del 2006 se ha iniciado un debate público sobre la normativa del sector.</li> <li>A inicios de 2007 se distribuye periódicamente un boletín con las modificaciones al marco legal.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> MINCETUR MINAG ADUANAS SUNAT Cámara de Comercio Gremios Empresariales
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4:</b> Crear e impulsar una cultura exportadora y por la competitividad del sector cacao.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Promover la difusión de procesos y experiencias nacionales exitosas.				
<b>Indicador de logro:</b>		Fortalecimiento de las capacidades productivas y exportadoras a través de la adopción y adaptación de modelos de éxito.		
<b>Indicador de avance:</b>		Definición de un programa de capacitación basado en el benchmarking a fines del 2006.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Hacer un estudio de benchmarking de las prácticas de producción y procesamiento del cacao.	Identificar procesos y experiencias exitosas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados de 2006 concluye el estudio.</li> <li>A fines de 2006 se tiene un programa de capacitación y entrenamiento en buenas prácticas.</li> </ul>	MINAG <u>DIRCETUR</u> GORESAM Gobiernos locales Entidades privadas
T2	Elaborar módulos de información y capacitación.	Difundir casos exitosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados de 2007 se tiene listos los módulos de difusión de las mejores prácticas.</li> <li>A fines de 2008, 60% de los actores productivos de la cadena ha sido entrenado.</li> <li>A fines de 2010, 95% de los actores ha sido capacitado.</li> </ul>	MINAG <u>DIRCETUR</u> GORESAM Gobiernos locales Entidades privadas
T3	Realizar pasantías en el exterior.	Conocer experiencias en otros países que trabajan Cacao fino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de 2007 se ofrecen tres pasantías anuales.</li> <li>A partir de 2006 se organizan visitas a empresas exitosas y a centros internacionales de investigación.</li> <li>A partir de 2008 se registra un incremento de productividad, calidad y valor agregado en las empresas que participan de estos programas.</li> </ul>	<u>PROMPEX</u> APPCACAO Universidades Gremios empresariales
Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?				
Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?				