



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



WORLD  
RESOURCES  
INSTITUTE

PROGRAMA FAO - UNEP - FLEGT

Organización de las Naciones  
Unidas para la Alimentación  
y la Agricultura



Suecia  
Sverige



# COMPETENCIAS EMPRESARIALES EN LA INDUSTRIA DE LA MADERA



PERÚ

Ministerio  
de la Producción



Instituto  
Tecnológico  
de la Producción

**CITE**madera  
Lima

growing  
responsible  
trade



# ENTRENAMIENTO DE COMPETENCIAS EMPRESARIALES EN LA INDUSTRIA DE LA MADERA

ENTRENAMIENTO DE COMPETENCIAS EMPRESARIALES EN LA CADENA DE VALOR DE LA MADERA  
LIMA, 2019

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Organización Internacional para Maderas Tropicales (ITTO), el World Resources Institute (WRI) y el Programa FAO-UE FLEGT. Siendo desarrollado por el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica de la Madera - CITEmadera del ITP.

El contenido de este material es de exclusiva responsabilidad del autor y en ningún caso debe considerarse que refleja las opiniones de USAID, WRI, ITTO, la FAO, la Unión Europea, el Departamento de Reino Unido para el Desarrollo Internacional o la Agencia Sueca de Cooperación.

# ÍNDICE

<b>Abreviaturas</b>	<b>1</b>
<b>Glosario</b>	<b>2</b>
1. Justificación del entrenamiento .....	4
2. Objetivo del proyecto .....	14
3. Enfoque del entrenamiento .....	15
4. Componentes del entrenamiento .....	15
<b>Referencias</b>	<b>17</b>



# ABREVIATURAS

---

<b>BPM</b>	Buenas Prácticas Manufactureras
<b>CITEmadera</b>	Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tencológica de la madera
<b>CITES</b>	Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres
<b>DUA</b>	Declaración Única de Aduana
<b>DSE</b>	Declaración Simplificada de Exportación
<b>EUTR</b>	Reglamento de la Madera de la Unión Europea
<b>FAO<sup>1</sup></b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
<b>FLEGT</b>	Forest Law Enforcement, Governance and Trade
<b>FSC</b>	Forest Stewardship Council
<b>GTF</b>	Guía de Transporte Forestal
<b>ITP</b>	Instituto Tecnológico de la Producción
<b>ITTO</b>	Organización Internacional para Maderas Tropicales
<b>MINCETUR</b>	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
<b>PCA</b>	Parcelas de Corte Anual
<b>SUNAT</b>	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y de Aduanas
<b>UE</b>	Unión Europea
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
<b>WRI</b>	World Resources Institute

---

<sup>1</sup> <http://www.fao.org/in-action/eu-fao-flegt-programme/en/>

# GLOSARIO

<b>Diligencia Debida</b>	La 'diligencia debida' se refiere al proceso de investigación que debe realizarse para evaluar una transacción antes que pueda completarse. El tiempo y esfuerzo necesarios para realizar la verificación están justificados por la identificación de los riesgos; especialmente en casos de grandes y complicadas transacciones de negocios, la parte compradora debe ejecutar la diligencia debida de forma detallada. La diligencia debida permite instalar un procedimiento para verificar que el acuerdo no tenga riesgos ocultos que pudieran afectar los resultados esperados; la información obtenida permite que la parte que compra evalúe diferentes aspectos del negocio.
<b>LACEY ACT</b>	Ley de los Estados Unidos para combatir el tráfico ilegal de la vida salvaje, los peces y las plantas
<b>Procedimiento</b>	Documento en la cual se describe en forma detallada la ejecución de un proceso
<b>Proceso</b>	Conjunto de actividades, dispuestas en una secuencia con la finalidad de obtener un objetivo, tienen entrada y salida
<b>Responsabilidad administrativa</b>	Es la obligación de cumplir con la sanción impuesta por las autoridades administrativas, nacida de la culpa por transgredir normas de la administración pública o de un ramo gubernativo, en especial las relacionadas con el servicio público
<b>Responsabilidad Civil</b>	La responsabilidad civil es la obligación de carácter civil de reparar el daño pecuniario causado directamente, ya sea por hechos propios del obligado a la reparación o por hechos ajenos de personas que dependen de él, o por el funcionamiento de cosas cuya vigilancia está encomendada al deudor de la reparación
<b>Responsabilidad Penal</b>	Deber jurídico de sufrir la pena, que recae sobre quien ha cometido un delito, esto es, una acción u omisión típica, antijurídica y culpable.



## 1. Justificación del entrenamiento

*El presente entrenamiento tiene el objetivo de mejorar las competencias empresariales del participante... pregunta esta justificación debería ser general para todos los actores: empresas, gremios y compradores, etc.*



De acuerdo con la información oficial, en Perú existen más de 24,500 empresas dedicadas a la primera y segunda transformación de la madera, el valor de venta acumulado de este sector es en promedio de US\$ 1,384 '977,759.00 de igual forma a nivel formal el sector concentra cerca de 83,952 trabajadores, pero debido a la alta informalidad del sector se estima que el número real de trabajadores de la industria es cercano a los 799,861<sup>2</sup>. Esto evidencia la gran importancia de este sector y la necesidad de fortalecer a las empresas que se dedican a esta actividad.

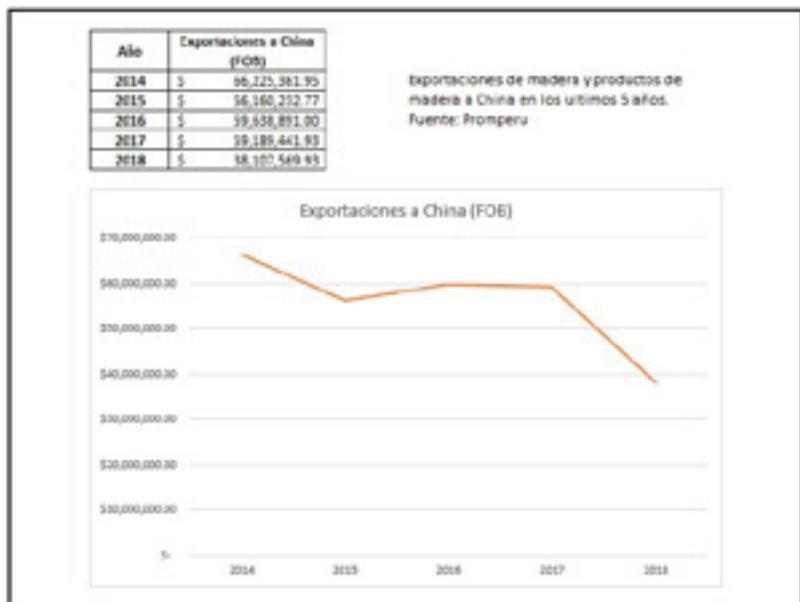
A pesar de la gran importancia del sector forestal maderable, en los últimos 5 años se ha mostrado una caída significativa de las exportaciones de madera y productos de madera, como muestran los siguientes cuadros:

**Cuadro 1: Exportaciones de Madera y productos derivados a USA (no incluye papel)**



2 Informalidad tributaria: Empresas no registradas ante SUNAT – OIT "Investigación de acción para promover mejoras de trabajo en el sector de la madera y muebles; Estudio de Delimitación (2015)"

Cuadro 2. Exportaciones de Madera y productos derivados a China (no incluye papel).



En resumen, las exportaciones de productos de madera del Perú han disminuido constantemente en los últimos 4 años, tal como muestra en la siguiente figura.

Figura 1. Perú: Exportaciones de madera por destino, 2007 al 2017



Fuente: SUNAT

Elaboración: MINCETUR

Sin embargo, la demanda de madera y productos de madera se encuentra en un constante aumento, como podemos apreciar en las siguientes figuras.

Figura 2. Estados Unidos: Demanda de madera y productos de madera.



Fuente: Tradingview.com

Figura 3. Mundo: Importación de madera desde el 2007 al 2017 (Millones de USD)



Fuente: Trademap, elaborado por MINCETUR

La caída en las exportaciones a nuestros principales mercados en un momento en el que su demanda es creciente muestra una crisis de la industria maderera del Perú que no puede ni debe ser ignorada. Es necesario que todos los agentes de la industria (públicos y privados) tomemos acción para mejorar nuestra competitividad.

Los tres principales elementos (entre muchos otros) que influyen sobre la competitividad de la industria peruana son:

- Las políticas de gobernanza de la tierra que determinan la cantidad y la forma en la que el recurso se va a explotar;
- Las regulaciones sobre la industria que aumentan los costos administrativos; y
- Las capacidades administrativas, operativas y comerciales de las empresas.

El presente entrenamiento tiene la intención de actuar sobre el tercer punto y fortalecer a las empresas para que puedan afrontar los retos que las condiciones actuales plantean. Deseamos abordar estos problemas desde el punto de vista de la empresa, con la intención de fortalecer y mejorar su gestión. Y brindar a los participantes, herramientas que les permitan mejorar e implementar buenas prácticas en la gestión administrativa de sus empresas.

Para poder acceder y tener éxito en los grandes mercados, como USA y la Unión Europea, los comerciantes de productos derivados del bosque necesitan comprender y cumplir con una variedad de leyes y regulaciones. Algunas de estas normas se refieren a la extracción y exportación del material como la Ley Lacey de los Estados Unidos, que requiere que los proveedores y los compradores comercien con bienes derivados de madera de origen legal, así como otras regulaciones se dirigen de forma especial a ciertos productos, o a ciertas especies.

En todos los casos, los importadores están obligados a cumplir con regulaciones aduaneras y procedimientos fitosanitarios. Esto significa, que los exportadores, en países como Perú, necesitan proveer a sus clientes con información y documentación adecuada y oportuna para que las mercancías puedan llegar a su destino a tiempo. Algunas de las regulaciones que se deben tener en cuenta son las siguientes:

- **LACEY ACT<sup>3</sup>:**

El 2 de mayo de 2008 el congreso de los Estados Unidos aprobó la modificación de la Ley Lacey, la regulación de protección de flora y fauna silvestre más antigua de los Estados Unidos, prohibiendo el comercio ilegal de plantas y todos sus productos derivados, incluyendo madera.

Ésta norma hace ilegal importar, exportar, transportar, vender, recibir, adquirir o intermediar en comercio entre estados y exterior, cualquier planta tomada o tratada en violación de las leyes de los Estados Unidos, un estado de la unión, una tribu india o una ley de gobierno extranjero.

Por medio de esta Ley, el gobierno de los Estados Unidos puede imponer multas y sanciones significativas. Las sanciones pueden incluir cargos penales, así como la incautación de bienes en los casos en los que no se haya recibido evidencia creíble respecto de embarcos específicos.

La Ley Lacey también convierte en un crimen el falsificar o proporcionar documentación falsificada, así como cuentas o registros de cualquier planta y derivados. Es importante recordar que la Ley Lacey prohíbe el comercio de productos de procedencia ilegal, incluso si estos productos no requieren una declaración de importación.

**¿Qué le ocurriría en USA a una empresa americana (nuestro cliente) si compra madera o productos de madera del Perú y es acusado de violar la Ley Lacey?**



**Si supiera que estaba violando la Ley:**

5 años de cárcel y una multa de US\$ 250,000 si es una persona natural o US\$ 500,000 si es una empresa

**Si no sabía que violaba la ley pero falló al ejercer la debida diligencia:**

1 año de cárcel y una multa de US\$ 100,000 si es una persona natural o US\$ 200,000 si es una empresa

**Si no sabía que violaba la ley pero sí estaba ejerciendo debida diligencia:**

No hay cárcel, solamente una multa de US\$ 10,000 por cada violación a la norma

3 <https://www.fws.gov/international/laws-treaties-agreements/us-conservation-laws/lacey-act.html>

- **Reglamento Europeo de la Madera (EUTR )<sup>4</sup>**

El Reglamento de la Unión Europea -UE- relativo a la comercialización de la madera es una norma del 20 de octubre de 2010 destinado a luchar contra el comercio de madera y sus productos derivados aprovechados ilegalmente dentro de la UE. Esta norma prohíbe la comercialización en el mercado europeo de madera y de productos derivados, aprovechados ilegalmente y establece las obligaciones de los agentes que comercializan estos productos. El Reglamento se aplica en todos los Estados miembros de la UE desde el 3 de marzo de 2013.

Con el fin de luchar contra la tala ilegal en todo el mundo, el EUTR prohíbe la comercialización en el mercado de la UE de madera aprovechada ilegalmente y de productos derivados de esa madera. Para ello, obliga a los "agentes" (importadores) a ejercer la «diligencia debida» y a los comerciantes, a mantener información de sus proveedores y clientes, de modo que el origen de la madera comercializada se pueda determinar fácilmente.

La Diligencia debida<sup>5</sup> (como lo define la EUTR) consiste en desarrollar y aplicar un sistema de gestión del riesgo con tres líneas de actuación:

**Información:** El agente debe estar en disposición de facilitar información relativa a la madera y a sus productos derivados que son comercializados, por ejemplo: el país de aprovechamiento, las especies, la cantidad, los datos del proveedor y la documentación que permita acreditar el cumplimiento de la legislación nacional aplicable.

**Evaluación del riesgo:** Basándose en la información antes mencionada, el agente debe evaluar el riesgo de que exista madera o productos derivados de la madera aprovechados ilegalmente dentro de su cadena de suministro.

**Reducción del riesgo:** Cuando en la anterior evaluación se determine que este riesgo no es despreciable, será necesario desarrollar medidas de mitigación complementarias, como pedir información adicional y solicitar comprobaciones adicionales al proveedor, con objeto de reducir el riesgo.

4 EUTR – Reglamento (UE) nº 995/2010 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX:32010R099>

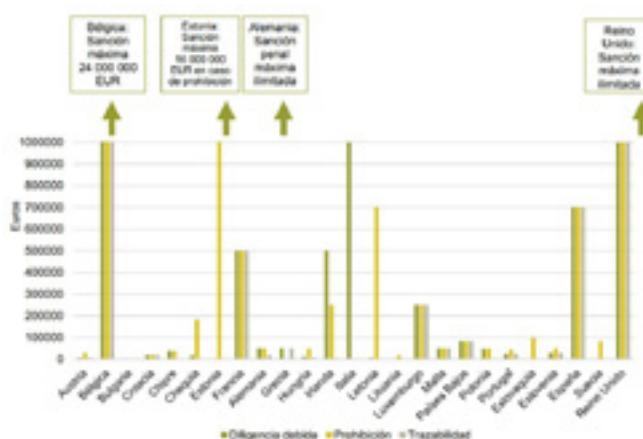
5 Informe de la Comisión al Parlamento Europeo sobre el comercio de Madera. <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/ES/COM-2018-668-F1-ES-MAIN-PART-1.PDF>

## ¿Qué le ocurriría en la Unión Europea a una empresa (nuestro cliente) si compra madera o productos de madera del Perú y es acusado de violar la EUTR?



Cada País de la UE aplica sanciones diferentes, en quince países, las infracciones pueden castigarse con penas de prisión, que oscilan entre los diez años (Grecia) y los treinta días (Luxemburgo), además de multas, como se muestra en el siguiente cuadro:

Figura 4. Sanciones UE



### • CITES

La Convención Internacional sobre el Comercio de Especies de Flora y Fauna Silvestre en Peligro de Extinción<sup>6</sup>, regula el comercio de ciertas especies y productos a través de un sistema de permisos entre las inspecciones de aduanas a ambos lados de la cadena de suministro. CITES contiene varios grados de protección para más de 35,000 especies de animales y plantas.

#### Apéndice I.-

Especies de madera más amenazas dentro de la lista y que están en peligro de extinguirse. CITES prohíbe el comercio con estos especímenes.

6 <https://cites.org/esp/disc/what.php>

**Apéndice II**

Especies maderables que no necesariamente están amenazadas con extinción, pero podrían estarlo a menos que se apliquen fuertes regulaciones

**Apéndice III**

Incluyen especies maderables que han sido adheridas a solicitud de un estado miembro para prevenir la depredación de ese recurso.

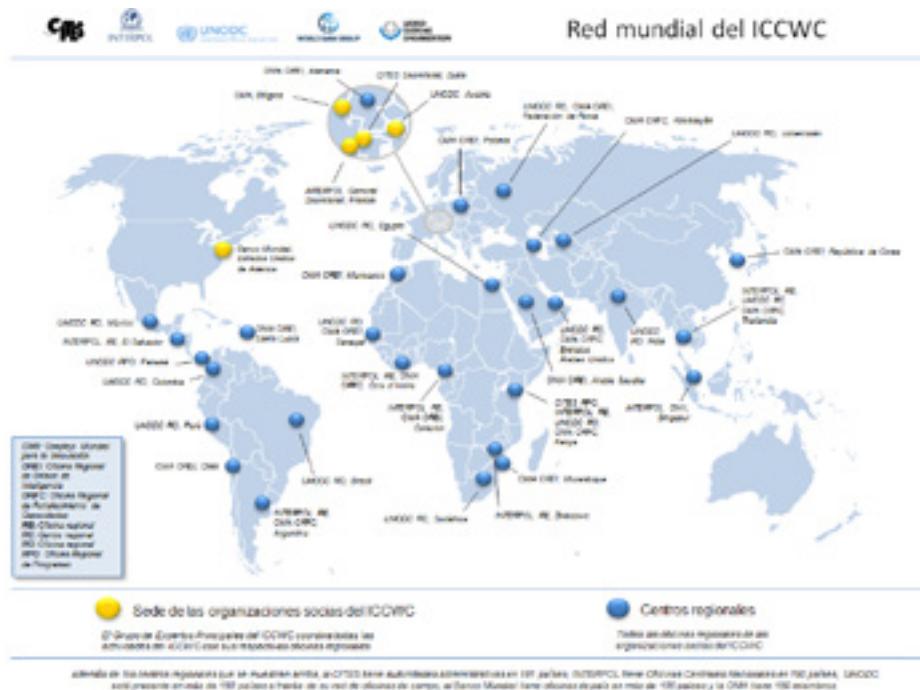
Actualmente las especies maderables peruanas incluidas en el convenio CITES son las siguientes<sup>7</sup>:

- Lauraceae, *Swietenia macrophylla* King (Caoba)
- Meliaceae, *Aniba rosaeodora* Ducke (Palo Rosa)
- MELIACEAE, *Cedrela angustifolia* Sessé & Moc. ex DC, (Cedro)
- MELIACEAE *Cedrela fissilis* Vell (Cedro)
- MELIACEAE *Cedrela odorata* L. (Cedro)

---

<sup>7</sup> <http://www.minam.gob.pe/diversidadbiologica/wp-content/uploads/sites/21/2014/02/Especies-de-Flora-Silvestre-Peruana-en-los-Ap%C3%A9ndices-de-la-CITESI.pdf>

Figura 5. Consorcio Internacional para Combatir los Delitos contra la Vida Silvestre.



- Ley Australiana de 2012 para la Prohibición de la Tala Ilegal<sup>8</sup>

¿Qué sanciones se pueden aplicar con esta legislación?



Las sanciones quedan a discreción del tribunal; las penas máximas que se pueden aplicar son:

5 años de cárcel y 55 000 dólares australianos (AUD) para una persona, y/o 275 000 AUD para una empresa o una persona jurídica

- Otras normas

Otras Leyes y regulaciones tales como la regulación de Aire de California<sup>9</sup> (CARB) sobre formaldehidos regula productos específicos para que los mismos cumplan las expectativas de los clientes. Por ejemplo, las reglas CARB regulan los estándares de emisiones de formaldehidos para los productos de compuestos de madera, tableros y similares. Esta regulación requiere que los bienes terminados y los productos laminados hechos con materiales sujetos a emisiones de formaldehidos, que sean vendidos, ofrecidos, utilizados o manufacturados para su venta en California, deben utilizar materiales que cumplan los requerimientos de emisiones estándares. CARB además requiere a los importadores que mantengan registros sobre sus importaciones.

8 <http://www.agriculture.gov.au/forestry/policies/illegal-logging>

9 <https://ww2.arb.ca.gov/homepage>

## 2. Objetivo del Proyecto

- **Objetivo General:**

Desarrollar las capacidades administrativas, operativas y comerciales de las de las Pequeñas y Medianas Empresas del sector de producción y comercialización de madera y sus derivados, para mejorar su gestión empresarial e incrementar su capacidad de cumplimiento.



- **Objetivos Específicos:**

El Participante obtendrá una visión comprensiva de los retos del sector de la madera y derivados, y recibirá herramientas para mejorar sus competencias para identificar y mitigar el riesgo de responsabilidad civil, administrativa/tributaria y laboral en la gestión del negocio.

El Participante mejorará sus competencias en la gestión operativa de su producción, pudiendo mejorar sus procesos productivos. Recibiendo asistencia técnica que le permita replicar lo aprendido en su propia empresa.

El Participante mejorará sus competencias en la gestión comercial de su negocio, fortaleciendo sus capacidades para analizar su propia cadena de suministros, conocer las normas que aplican a cada punto de dicha cadena e identificar sus riesgos y oportunidades. De igual forma el participante conocerá los requisitos y la documentación necesarios para exportar sus productos.

### 3. Enfoque del entrenamiento

#### Dirigido a los empresarios

El empresario es el corazón de la industria, la misma no existiría sin él. Y para que la industria mejore el empresario debe desarrollar sus capacidades de gestión.

El entrenamiento no está enfocado en que las empresas cumplan las normas y procesos impuestos por el Estado, sino a que al momento de implementar procesos de cumplimiento encuentren en estas prácticas un valor empresarial que mejore sus operaciones y rentabilidad.



### 4. Componentes del Entrenamiento

El entrenamiento está dirigido a diferentes públicos, los Módulos 1 y 2 están dirigidos a pequeñas y medianas empresas con capacidad de exportación.

El módulo 3 está dirigido a compradores (retail, o gobiernos locales).

El Módulo 4 está dirigido a asociaciones de empresas





# REFERENCIAS

---

- Badani, J. (2004). *Elaboracion de manual de Buenas Practica de manufatura para la fabrica de muebles* MINSA. Honduras.
- Beltran, J. (2000). *Indicadores de gestión* (Segunda Edicion ed.). Bogota, Colombia: 3R Editores.
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y cadena de suministro* (Duodecima ed.). Mexico D.F., Mexico: Mc Graw Hill.
- CITEindigena. (2017). Obtenido de [www.citeindigena.com](http://www.citeindigena.com)
- Código Civil del Perú. (25 de Julio de 1984). Decreto Legislativo N° 295. *Libro I Derecho de las Personas. Sección Cuarta Comunidades Campesinas y Nativas, Art 134 al Art 139.* Lima, Perú.
- Congreso de la República del Perú. (30 de Junio de 1997). *Ley N° 26834. Ley de Áreas Naturales Protegidas.* Lima, Perú.
- Congreso de la República del Perú. (25 de Junio de 1997). *Ley N°26821. Ley Orgánica para el Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales.* Lima, Perú.
- Congreso de la República del Perú. (18 de Noviembre de 2002). *Ley N° 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.* Lima, Perú.
- Congreso de la República del Perú. (16 de Mayo de 2006). Ley 28736. *Ley para la Protección de Pueblos indígenas u originarios en situación de aislamiento y en situación de contacto inicial.* Lima, Perú.
- Congreso de la República del Perú. (22 de Julio de 2011). Ley N°29763. *Ley forestal y de fauna silvestre.* Lima, Perú.
- Constitución Política del Perú. (31 de Octubre de 1993). Capítulo II . *Del Ambiente y los Recursos Naturales.* Lima, Perú.
- Constitución Política del Perú. (31 de Octubre de 1993). Capítulo III. *De la Propiedad.* Lima, Perú.
- Constitución Política del Perú. (31 de Octubre de 1993). Capítulo VI . *Del Régimen Agrario y de las Comunidades Campesinas y Nativas.* Lima, Perú.
- Decreto Ley N°22175. (9 de Mayo de 1978). *Ley de Comunidades Nativas y de Desarrollo Agrario de la Selva y de Ceja de Selva.* Lima, Perú.
- Diario El Comercio. (Octubre de 2018). *Gobierno de EE.UU. expresa preocupación por cargamento ilegal de madera peruana.* Obtenido de <https://elcomercio.pe/peru/gobierno-ee-uu-expresa-preocupacion-origen-ilegal-madera-peruana-noticia-559149>
- Diario Gestión. (16 de Diciembre de 2014). *FONCODES destina S/. 80 millones para comprar carpetas escolares a través de programa MYPERÚ.* Obtenido de sitio web del Diario Gestión: <http://gestion.pe/economia/foncodes-destina-s-80-millones-compra-carpetas-escolares-traves-programa-myperu-2117057>

FSC. (2018). *Public Search-Certificate Search*. Obtenido de [www.fsc-info.org](http://www.fsc-info.org)

FSC Perú. (2017). *Compras responsables de madera en el Perú: Guía para organizaciones públicas y privadas*.

IKEA. (2018). Obtenido de <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/personas-planeta/recursos-energia/madera/>

Import Promotion Desk. (2016). *El proceso de diligencia debida para la reducción del riesgo en el abastecimiento de madera de origen legal*.

Jacobs, F., & Chase, R. (2014). *Administracion de operaciones. Produccion y cadena de suministros* (Decimotercera ed.). Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones: Procesos y cadenas de valor* (Octava ed.). Mexico, Mexico: Pearson Educación.

MIDIS. (4 de Noviembre de 2014). *Comunidades nativas Shipibo-Conibo participaron en producción de carpetas para escolares*. Obtenido de <http://www.midis.gob.pe/index.php/es/centro-de-informacion/1203-comunidades-nativas-shipibo-conibo-participaron-en-produccion-de-carpetas-para-escolares>

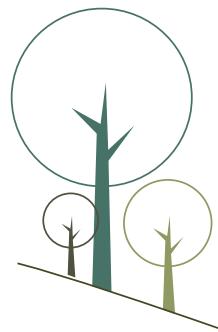
MINGARI. (3 de Octubre de 2014). Decreto Supremo N°017-2014-MINAGRI . Art 2 – Art 4. *Régimen de Promoción de las Plantaciones Forestales en Tierras de Propiedad Privada*. Lima , Perú.

Presidencia del Perú. (26 de Mayo de 2003). LEY N° 27972 . *Ley Orgánica de Municipalidades*. Lima, Perú.

Rodriguez, J. (2010). *Manual Estrategia de las 5S. Gestión para la mejora continua* (Primera ed.). Tegucigalpa: Consejo Hondureño de Ciencias, Tecnología E Innovación.

SERFOR. (2015). *Guía de transporte forestal (GTF) y de fauna silvestre (GTFS)*. [www.serfor.gob.pe/](http://www.serfor.gob.pe/).

World Resources Institute. (2014). *En la búsqueda de la madera producida legalmente. Una guía para las empresas*.



**[www.citemadera.itp.gob.pe](http://www.citemadera.itp.gob.pe)**

Jirón Solidaridad Cdr.3 Parcela II Mz. F, Lt11-A  
Parque Industrial Villa El Salvador - Lima  
citemadera@itp.gob.pe | 288-0941 / 288-0931