

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN : ADMINISTRACIÓN

**LÍNEA : ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA
EMPRESARIAL**

TESIS

**“CAPACIDADES GERENCIALES DEL GERENTE GENERAL EN LAS MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN DE MADERA DE LA ZONA
URBANA DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA Y SU INFLUENCIA EN LA
COMPETITIVIDAD”**

Presentado por:

MARYURI YOHANA VEGA ERAS

Asesor:

Dr. HÉCTOR GAMARRA ORTÍZ

Cajamarca, Perú

2016

COPYRIGHT © 2016 by
MARYURI YOHANA VEGA ERAS
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN : ADMINISTRACIÓN

LÍNEA : ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS

“CAPACIDADES GERENCIALES DEL GERENTE GENERAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN DE MADERA DE LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD”

Presentado por:

MARYURI YOHANA VEGA ERAS

Comité Científico

Dr. Héctor Gamarra Ortíz
Asesor

Dr. Héctor Villegas Chávez
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Bildaura Rojas Zegarra
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Marino Cárdenas Cabellos
Miembro de Comité Científico

Cajamarca, Perú

2016

DEDICATORIA

A:

Jehová, por la fortaleza y la fe que me ha dado en lo largo de mi vida, por guiar mis pasos, por permitirme ser cada día mejor.

Mi amado esposo Víctor Hugo, por brindarme su inmenso amor, apoyo incondicional y paciencia para la realización de la presente tesis.

Mis padres Narcisa y Teodoro por ser los pilares de mi existencia.

AGRADECIMIENTO

A Jehová por darme la vida, por guiarme hacia el buen camino, por no desampararme, por ser mi luz cuando sentía que las cosas no iban bien.

A mis suegros Sara y Luis por haberme acogido en sus vidas con amor y cariño.

A mis hermanos Juan, Freddy y Jerssy por haber compartido momentos inolvidables y forjar en mí el amor incondicional a la familia.

A mi compañera de estudio Luz Leiva por su apoyo y ánimo para poder concluir con la realización de esta investigación.

A mi asesor Dr. Héctor Gamarra Ortiz por su profesionalismo, apoyo en la culminación de la presente tesis.

“En lugar de ser un hombre de éxito, busca ser un hombre valioso: lo demás llegará naturalmente”.

Albert Einstein

LISTA DE ABREVIACIONES

FONDEBOSQUE: Fondo de Promoción del Desarrollo Forestal.

RUC: Registro Único de Contribuyentes.

UNC: Universidad Nacional de Cajamarca.

GLOSARIO

Capacidad. Se refiere conocimientos, habilidades o actitudes, que deben de tener las personas para el desempeño de sus funciones.

Competencias Empresariales. Conjunto de atributos de una persona (motivación, actitudes, valores). Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y reflejo los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

Gerencia. Técnica mediante la cual se determina y se realizan tareas para lograr propósitos y objetivos de un grupo humano en particular. Gerencia es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las operaciones de una empresa.

Gerente: Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución.

Transformación de Madera: La transformación de la madera abarca las actividades de aserradero, preparación industrial de la madera y comercialización de las mismas, que corresponden con las industrias de primera, segunda transformación y comercialización de la madera.

INDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
LISTA DE ABREVIACIONES.....	vii
GLOSARIO	viii
INDICE.....	ix
RESUMEN	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Formulación del problema	5
1.3. Justificación de la investigación.....	5
1.4. Delimitación del problema.....	6
1.5. Objetivo general	7
1.5.1. Objetivos específicos	7
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	8
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN –MARCO REFERENCIAL	8
2.1.1. Estudios o investigaciones anteriores	8
2.1.2. Bases teóricas.....	9
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	17
2.2.1. La Micro y Pequeña Empresa	17
2.2.2. Gestión empresarial	21
2.2.3. Gerencia	25
2.2.4. Factores que determinan la competitividad	38

2.3. TERMINOS BÁSICOS:	42
CAPITULO III DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS	44
3.1. Sistematización de la hipótesis.....	44
3.1.1. Variables.	44
3.2. Metodología a emplearse	44
3.2.1. Tipo y método de investigación.....	44
3.2.2. Población y muestra.....	45
3.3. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos	46
3.4. Procesamiento de recolección de datos.....	47
3.5. Plan de análisis	47
CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSION	48
4.1. Resultados	48
4.1.1. Generalidades:.....	48
4.1.2. Capacidades Técnicas, capacidades humanas, capacidades cognitivas.....	52
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
5.1. CONCLUSIONES	86
5.2. RECOMENDACIONES	88
LISTA DE REFERENCIAS	89
APÉNDICES	93

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: La cadena de valor genérica de Michael Porter	12
Figura 2: Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	14
Figura 3: Marco referencial	16
Figura 4: Funciones del proceso administrativo.....	22
Figura 5: Capacidades humanas	35

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Grado de instrucción	49
Tabla 2: Años de la MYPE en el mercado	50
Tabla 3: Formalidad de la microempresa	51
Tabla 4: Conocimientos en gerencia	53
Tabla 5: Dirección y toma de decisión	55
Tabla 6: Capacidades del gerente general	56
Tabla 7: Metas, objetivos, visión, misión.....	58
Tabla 8: Crédito con entidades financieras.....	59
Tabla 9: Ingresos/egresos	61
Tabla 10: Ganancias mensuales.....	62
Tabla 11: Capacitación relacionada a su cargo	63
Tabla 12: Participación en eventos relacionados a su cargo	64
Tabla 13: Impartir conocimientos adquiridos.....	65
Tabla 14: Supervisa las labores de sus trabajadores.....	67
Tabla 15: Relación con trabajadores	68
Tabla 16: Motivación de trabajadores	69
Tabla 17: Estrategias para evitar la inestabilidad laboral	71
Tabla 18: Número de trabajadores.....	72
Tabla 19: Incremento de trabajadores	73
Tabla 20: Gestión de empresa	74
Tabla 21: Presentación de productos al mercado	75
Tabla 22: Preferencias de clientes para diseño de productos	76
Tabla 23: Rivalidad entre competidores existentes	78

Tabla 24: Proveedores	79
Tabla 25: Competir en el mercado	80
Tabla 26: Equipamiento.....	82
Tabla 27: Equipamiento que inicio la MYPE.....	82
Tabla 28: Proceso para elaborar muebles	83
Tabla 29: Post venta	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Grado de instrucción	49
Gráfico 2: Años de la MYPE en el mercado	50
Gráfico 3: Formalidad de la microempresa	52
Gráfico 4: Conocimientos en gerencia	53
Gráfico 5: Dirección y toma de decisión	55
Gráfico 6: Capacidades del gerente general	57
Gráfico 7: Metas, objetivos, visión, misión.....	58
Gráfico 8: Crédito con entidades financieras	59
Gráfico 9: Ingresos/egresos	61
Gráfico 10: Capacitación relacionada a su cargo	63
Gráfico 11: Participación en eventos relacionados a su cargo	64
Gráfico 12: Impartir conocimientos adquiridos.....	66
Gráfico 13: Supervisión de actividades	67
Gráfico 14: Relación gerencia y trabajadores.....	68
Gráfico 15: Motivación de trabajadores	70
Gráfico 16: Estrategias para evitar la inestabilidad laboral.....	71
Gráfico 17: Número de trabajadores	72
Gráfico 18: Gestionar empresas	74
Gráfico 19: Presentación de productos al mercado	75
Gráfico 20: Preferencias de clientes para diseño de productos	77
Gráfico 21: Rivalidad entre competidores existentes.....	78
Gráfico 22: Proveedores	79
Gráfico 23: Competir en el mercado	81
Gráfico 24: Equipamiento	82

Gráfico 25: Proceso para elaborar muebles	84
Gráfico 26: Post venta	85

RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto analizar las capacidades gerenciales presentes en el gerente general de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca y su influencia en la competitividad, tomando en cuenta dos variables: capacidades gerenciales empleadas por el gerente general de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera y cómo las capacidades gerenciales empleadas influyen en la competitividad.

Desde el punto de vista metodológico, se tomó como base el método hipotético deductivo y el enfoque de tipo cuantitativo: este estudio se realizó sobre una muestra de (69) gerentes generales (dueños) de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana en la ciudad de Cajamarca. Para la recolección de datos se aplicó un instrumento (cuestionario), conformado por veintiséis (26) preguntas para el gerente general, relacionadas con el quehacer diario en la organización, con el propósito de conocer como es su desempeño y sus habilidades.

En el presente estudio se ha determinado tres tipos de capacidades gerenciales: capacidades técnicas, capacidades humanas y las capacidades cognitivas. Concluyendo que las capacidades gerenciales sí influyen sobre el desempeño del gerente general de las MYPEs de transformación de madera, ya que, dichas capacidades dan una solución para el manejo eficiente de la empresa.

PALABRAS CLAVES: Capacidades gerenciales, Competitividad, Gerente General.

ABSTRACT

This research aims to analyze the management capacities that are present in the general manager of the micro and small companies in wood processing of the urban area of the city of Cajamarca, and its influence on competitiveness, taking into account two variables: management skills used by the general manager of micro and small businesses of wood processing and the management skills that are employed and influence in the competitiveness.

From a methodological point of view, it was taken as a based, the hypothetical deductive method and the quantitative approach: This study was conducted on a sample of (69) General managers (owners) of micro and small enterprises in processing wood of the urban area in the city of Cajamarca. In order to collect the data, it was used a (questionnaire) instrument, consisting of (26) questions for the general manager, related to the daily work in the organization, with the purpose of knowing how is their performance and their skills.

In the present study it has been determined 3 types of management skills: technical skills, human skills and cognitive abilities. Concluding that the management capacities influences the performance of the general manager of the MYPEs of the wood processing, this capacities give a solution (successful or not) for the efficient management of the company.

KEYWORDS: management capacities, competitiveness, General Managers.

INTRODUCCIÓN

La literatura sugiere que el conocimiento y las habilidades de los Gerentes son pilares de las capacidades gerenciales y que estas debieran ser desarrolladas y mejoradas continuamente a fin de que sean útiles para las empresas.

En el contexto de las micro y pequeñas empresas (MYPEs) de transformación de madera, las capacidades gerenciales surgen como un aspecto crucial para la supervivencia y el logro de la ventaja competitiva. El ser competitivo significa desarrollar características particulares como valores, formación, capacidades gerenciales, etc.

La presente tesis analiza las capacidades gerenciales que presenta la persona que gerencia la micro y pequeña empresa de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca, conociendo así los cuellos de botella, se proponen recomendaciones de solución. Este análisis indica que las capacidades gerenciales tienen impacto en las tareas gerenciales de recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, y por lo tanto influyen en la competitividad de las mismas.

La presente investigación propone la necesidad de examinar al Gerente General (quien a su vez es dueño de la MYPE) como parte de la alta gerencia y como un factor esencial en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera.

Para la investigación se tuvo que recurrir a revistas especializadas del sector manufactura en maderas, observándose que no existe bibliografía desarrollada en éste tema. Asimismo, se consultó a fuentes del sector público como, Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, Escuela Profesional de Ingeniería Forestal de la Universidad Nacional de Cajamarca, fuentes electrónicas. Para una mejor apreciación

también se implementó un cuestionario para ser aplicado al Gerente General de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera.

En el primer capítulo se desarrolla el “Planteamiento de la Investigación” encontrándose aquí el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación de la investigación, delimitación de la investigación y objetivos.

En el segundo capítulo denominado “Marco Teórico” se desarrolla los antecedentes teóricos de la investigación y las bases teóricas de la gerencia empresarial.

El tercer capítulo “Contrastación de la Hipótesis” comprende la formulación de la hipótesis, contrastación de la hipótesis y sus variables, la metodología a emplearse.

El cuarto capítulo “Resultados y Discusión”, se realizó un análisis lo más crítico y objetivo posible de los resultados obtenidos. Se analiza una serie de falencias gerenciales que lleva a mostrar un bajo nivel de competitividad, también se describe la tabulación de los datos del cuestionario.

El quinto capítulo “Conclusiones y Recomendaciones”, en base a los resultados de la investigación se plantean las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El sector forestal peruano es uno de los sectores económicos con mayor potencial de desarrollo, se observa que la situación de las micro y pequeñas empresas dedicadas a la segunda transformación y comercialización de la madera constituyen el 98% de las industrias madereras en nuestro país. En la ciudad de Cajamarca lo que respecta a estas MYPEs se caracterizan por no ser competitivas, por su escasa tecnología, baja capacidad gerencial por lo que, ofrecen productos que carecen de calidad, afectando directamente a la comercialización de los mismos, logrando niveles de desarrollo mínimos.

Los Gerentes de estas MYPEs ahora están percibiendo que están perdiendo clientes internos y externos, por lo que el mundo actual exige que el gerente desarrolle en su actividad diaria conocimientos, habilidades, capacidades, para así mejorar la gestión que desarrolla en la microempresa.

En la actualidad, el término más mencionado en el universo de los negocios es la competitividad, que se define en el plano institucional y empresarial, como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Mathews Juan (2012).

Los mercados cambian, las exigencias de los consumidores también cambian y, por eso, es precisamente que en la adaptación de estos cambios las micro y pequeñas empresas necesitan a un gerente del siglo XXI, capaz de relacionar todo el manejo de una

organización en busca de una mayor competitividad, teniendo en cuenta el uso correcto de los procesos administrativos, es decir integrar la planeación, organización, dirección y el control en todas las actividades o funciones de las organizaciones logrando adaptarse a los cambios del entorno para sobrevivir.

El gerente actual de la industria maderera no tiene la capacidad para desempeñarse en cada una de las tareas que enfrentan en su actividad empresarial. Ellos desarrollan maneras de hacer las cosas pero éstas no necesariamente son las más adecuadas. El gerente no tiene métodos eficaces para trabajar en equipo, vender, supervisar, manejar las cuentas, innovar y estudiar el mercado principalmente. Muchas de sus decisiones gerenciales (préstamos bancarios, alquiler, compra de maquinaria, etc.) las toman por intuición, sin realizar una correcta evaluación de las mismas, teniendo como consecuencias muchas veces la pérdida de recursos económicos y en algunos casos el hecho de no haber tomado una decisión correcta, se deja de maximizar la ganancia.

Es por ello que esta tesis tiene como objetivo analizar las capacidades gerenciales específicamente las capacidades humanas, capacidades técnicas y las capacidades cognitivas desarrolladas por el gerente general de las MYPEs de transformación de madera de la ciudad de Cajamarca y cómo es su influencia en la competitividad, tratando de describir cómo la gerencia sobrelleva y trata de vencer las grandes barreras que nuestras micro y pequeñas empresas deben enfrentar en mercado netamente competitivo, donde sólo el más fuerte y flexible sobrevive.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo influyen las capacidades gerenciales del gerente general en la competitividad de la micro y pequeña empresa de transformación de madera de la ciudad de Cajamarca?

1.3. Justificación de la investigación.

Estudiar las capacidades gerenciales del gerente general de la micro y pequeña empresa de transformación de madera de la ciudad de Cajamarca es significativo por diversas razones. En primer lugar, resulta necesario analizar las capacidades gerenciales, dado que la literatura afirma que éstas son pieza esencial para el éxito de los negocios. Porque se aporta con alternativas que fortalecen a una mejor gestión gerencial en beneficio al gerente y a la micro y pequeña empresa cajamarquina la cual tiene la posibilidad de incrementar sus probabilidades de supervivencia, continuidad y competitividad.

En segundo lugar, hasta la fecha en el Perú no existen estudios sobre capacidades gerenciales en las MYPEs de transformación de madera menos en la región de Cajamarca, y dado que la supervivencia y el éxito de estas MYPEs es una variable que ayuda a mejorar la economía del país (Villarán, 2001), es importante generar investigación que trate los temas propuestos y pongan en relieve la relación entre ellas, con el fin de, indirectamente, contribuir al éxito de la micro y pequeña empresa de transformación de madera y del país.

En tercer lugar, se constituye en una contribución a la literatura con la teoría de las capacidades gerenciales, ya que, los resultados de esta investigación amplían la comprensión para tesis, círculos académicos, instituciones públicas o privadas.

Finalmente, la presente investigación contribuye al desarrollo del país, ya que, en la ciudad de Cajamarca las MYPEs dedicadas a la transformación de madera brindan

trabajo a aproximadamente 1500 familias de la ciudad y la inversión en la actividad maderera es aproximadamente de un millón de dólares (Fondo de Promoción del Desarrollo Forestal - Fondebosque, 2006).

1.4. Delimitación del problema

Las delimitaciones del problema en el presente estudio de investigación abarcan las limitaciones de espacio, tiempo, universo y contenido las cuales se desarrollan a continuación:

Espacio: el estudio fue realizado en 69 micro y pequeñas empresas de transformación de madera ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Cajamarca – Provincia de Cajamarca - Departamento de Cajamarca.

Tiempo: La investigación tomó como punto de partida el mes de febrero del dos mil catorce (elaboración de encuestas) hasta el mes de diciembre del año dos mil quince.

Universo: Se refiere al Gerente General, el cual a su vez es propietario de la micro y pequeña empresa dedicada a la transformación de madera.

Contenido: Esta investigación analiza las capacidades gerenciales específicamente las capacidades humanas, capacidades técnicas y las capacidades cognitivas desarrolladas por el Gerente General de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca y cómo es su influencia en la competitividad.

Se tomó en cuenta el tipo de MYPEs con características de: nivel de tecnología y el nivel de ingresos anuales. (Villarán, 1992).

Se consideró las MYPEs pertenecientes a: Transformación primaria (aserradero), transformación secundaria (carpintería) y comercialización de muebles.

1.5. Objetivo general

- Analizar las capacidades gerenciales desarrolladas por el Gerente General de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca y su influencia en la competitividad.

1.5.1. Objetivos específicos

- Analizar las capacidades humanas, capacidades técnicas y las capacidades cognitivas desarrolladas por el Gerente General de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca.
- Conocer la influencia de las capacidades gerenciales del Gerente General en la competitividad de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN – MARCO REFERENCIAL

2.1.1. Estudios o investigaciones anteriores.

Actualmente existen estudios relacionados con el tema a investigar los que han servido de guía como son:

✓ *“Caracterización de la calidad de la gerencia en las Micro y Pequeñas Empresas del sector servicio – rubro centros odontológicos de la ciudad de Huaraz – año 2014”*

Rivera E. Emily M. y Veramendi J. Azucena G. (2015), presentan un estudio donde se identifica cómo el gerente influye en la competitividad de las micro y pequeñas empresas peruanas del sector servicios, en el que este gerente debe actuar estratégicamente para cambiar el rumbo de la realidad que hoy en día enfrentan nuestras MYPEs. Está basado en aspectos teóricos, donde se identifica las falencias y las desventajas que las micro y pequeñas empresas se enfrentan por competir en un mercado no sólo nacional, sino también internacional; asimismo, se establecen los retos y las condiciones que el gerente debe ser capaz de superar.

✓ *“Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo”* Salomón Salomón Jaime Oswaldo (2010). Hace un análisis en 6 empresas del sector de molinos trigo donde halló que las capacidades gerenciales sí influyen en el desempeño de las empresas familiares peruanas, ya que, dichas capacidades dan una solución al dilema entre los vínculos impersonales exigidos para el manejo eficiente de la empresa y los vínculos de familiaridad que persisten en la empresa familiar.

✓ *“Problemática empresarial de las pequeñas y microempresas en la ciudad de Cajamarca”* Cubas Salazar Carlos (2002), hace un análisis de las Pequeñas y Micro empresas las cuales están administradas empíricamente por sus propietarios y un pequeño número de éstos tiene una persona capacitada para desarrollar de manera adecuada el proceso administrativo del negocio.

2.1.2. Bases teóricas

Considerando que el presente estudio tiene como objetivo analizar las capacidades gerenciales desarrolladas por el Gerente General de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca y su influencia en la competitividad, fue oportuno hacer una revisión sobre la fundamentación teórica relacionada con la competitividad, las capacidades gerenciales, así como los aspectos que la conforman.

2.1.2.1. Competitividad

a) Ventaja Competitiva de Michael Porter:

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

Porter Michael (1996) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

1. Liderazgo por costos (bajo costo)

El liderazgo en costos requiere de un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. El principal motor de esta estrategia es la curva de la experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas. Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de la producción.

Esta estrategia se centra en reducir los costos. La empresa se concentra principalmente en hacer sus operaciones de la manera más eficiente (sin gastar dinero ni tiempo de más) y busca precios bajos en todas sus compras. Esto hace que se gaste menos.

Al gastar menos, puede vender su producto más barato, lo que lo hace más atractivo para el cliente. Esta es su ventaja con respecto a la competencia.

No obstante, cuando se adopta una estrategia de liderazgo de costos, se debe estar atento a que la calidad cumpla con las expectativas del consumidor, las cuales son cambiantes en el tiempo.

2. Diferenciación

Esta estrategia consiste en que la empresa ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones.

La empresa se diferencia de los demás ofreciendo productos de calidad. Para lograrlo, la empresa deberá gastar más, pero como su producto ofrece más que los de la

competencia la empresa podrá cobrar un dinero adicional que compense su mayor gasto.

Cuando se adopta una estrategia de diferenciación no se debe olvidar la necesidad de controlar los costos a lo largo de la cadena de valor.

3. Enfoque

La tercera estrategia genérica es el enfoque (tanto la basada en liderazgo de costos como en diferenciación) se caracteriza por concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

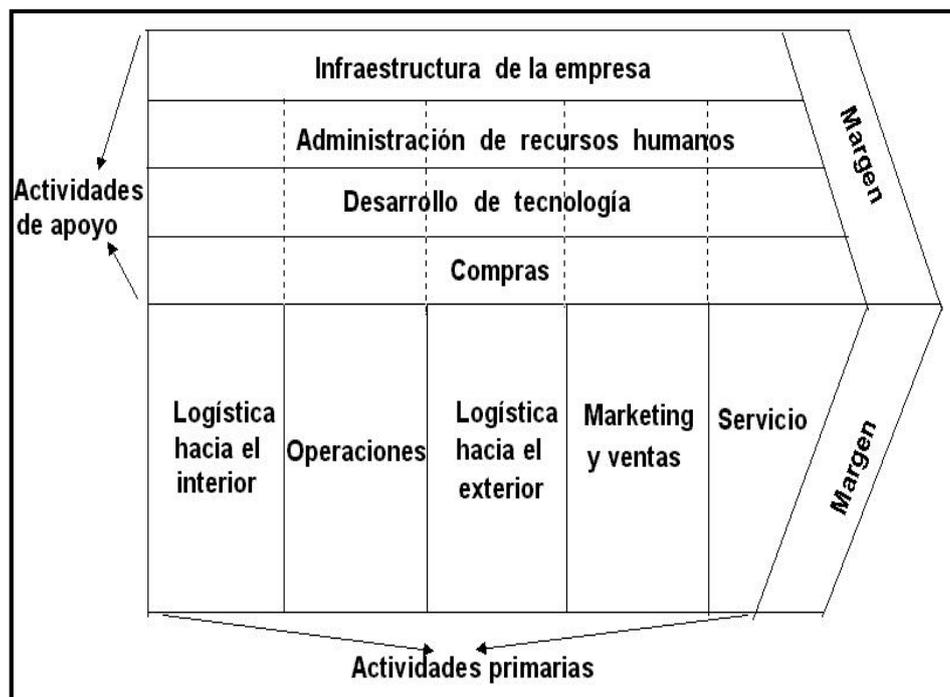
Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en costos o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido. El enfoque puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etc., etc.) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.).

b) La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva

Porter Michael (1996) menciona que la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

En base a esta definición se dice que una empresa tiene una **ventaja competitiva** frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Porter Michael (1999). Figura N° 01.

Figura 1: La cadena de valor genérica de Michael Porter



Fuente: Porter, Michael (1991) *Ventaja Competitiva* .Pág. 55

Porter Michael (1996) dice que cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor. La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Se dividen en dos amplios tipos:

Actividades Primarias: Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la figura N° 01.

1) *Logística interna:* La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

2) *Operaciones:* Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

3) *Logística Externa:* Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

4) *Marketing y Ventas:* Es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.

5) *Servicios:* Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

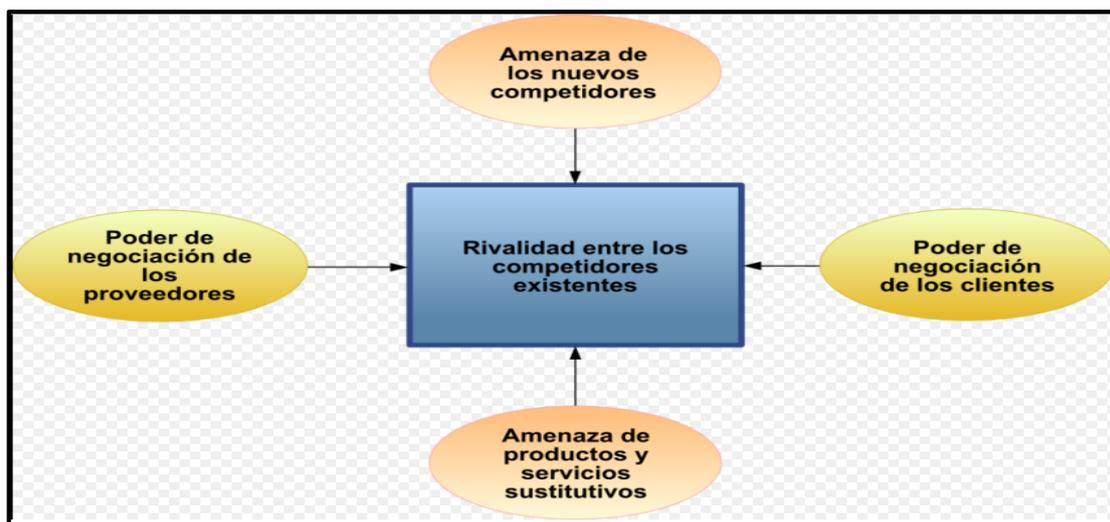
Actividades de Apoyo: En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando

insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

c) Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter:

De acuerdo a Porter Michael (1991) quien desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas, hace mención que la competitividad se determina por la forma en que las cinco fuerzas básicas: clientes, proveedores, sustitutos, competidores y competidores potenciales, inciden en los precios, los costos y los requerimientos de inversión de las empresas de un sector, tal y como lo demuestra la figura 2:

Figura 2: Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas#/media/File:Modelo_Porter.svg

A continuación se especifica cada fuerza: (Porter, 1991).

1. Rivalidad entre competidores existentes: El grado con que la competencia está creando nuevos productos, bajando precios e incrementando su publicidad tiene un impacto significativo en la rentabilidad de la industria. Si la rivalidad dentro de ella es muy intensa, el potencial de rentabilidad es bajo.

2. Amenaza de productos o servicios sustitutos: Este es un desafío que no proviene de un competidor conocido, sino de una empresa que produce otro producto que tiene la misma función.

3. Amenaza de nuevos competidores: Si nuevas empresas pueden entrar fácilmente a competir en una industria, la rentabilidad se verá perjudicada.

4. Poder de los clientes: Si un cliente tiene un gran poder de compra, puede hacer bajar los precios y eliminar la rentabilidad de un negocio.

5. Poder de negociación de los proveedores: Un proveedor influyente puede aumentar los precios y hacer desaparecer el potencial de lucro de una actividad.

2.1.2.2. Base teórica de las capacidades gerenciales

Salomón S. Jaime (2010), en su investigación de tesis doctoral estudió las capacidades gerenciales de las empresas familiares de la industria de Molino de Trigo. En la investigación él elaboró el marco de referencia para su investigación (Capacidades Gerenciales) el cual se muestra en la figura N° 03 debido a que es un tema que no está desarrollado, existen vacíos de información, lo pudo construir tomando como referencia

el resultado de la literatura que analizó, la propia experiencia del investigador en el campo de estudio y la interacción con expertos en empresas familiares.

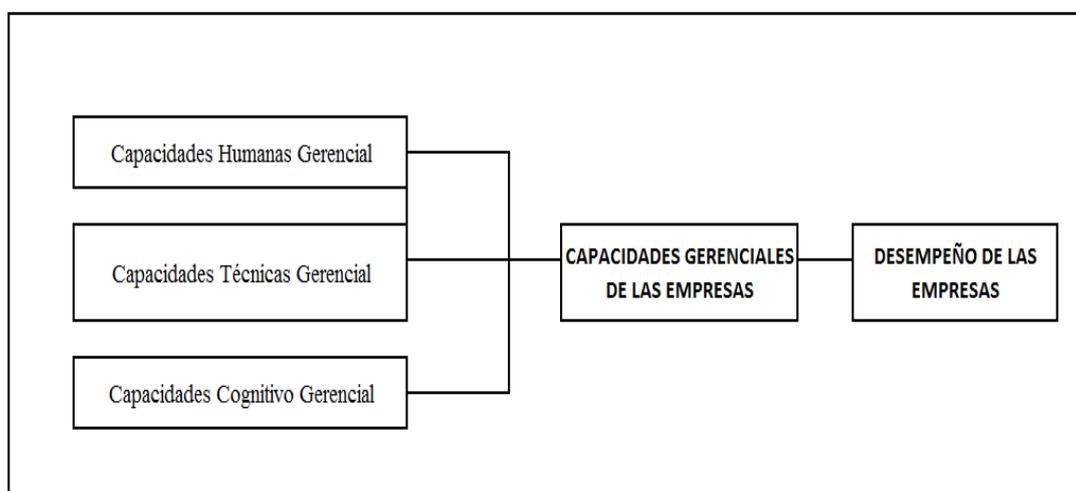
Menciona que las capacidades gerenciales del gerente general de las empresas familiares peruanas serán entendidas como la suma de:

(a) capacidades humanas gerenciales, donde las habilidades y el conocimiento del gerente general son aplicados a la empresa para resolver problemas.

(b) la capacidad técnica gerencial, es entendida para aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas.

(c) la capacidad cognitiva gerencial, que alude a la experiencia del gerente general, que le permite avizorar el futuro. Se entiende que con estos, el gerente general construirá, integrará y reconfigurará los recursos de la organización.

Figura 3: Marco referencial



Fuente: Adaptada de Salomón S. Jaime (2010).

Su planteamiento obedece a que las empresas invierten en recursos tangibles tales como: máquinas, equipos y herramientas entre otros. A ese proceso le denominan cambio tecnológico que permite a los trabajadores adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas por el uso de tecnología hasta entonces desconocida. A ese

conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas las denominan capacidades técnicas. En el corto plazo la empresa adapta y adopta; y en el largo plazo innova. Esto último significa que los trabajadores explotan sus capacidades potenciales para modificar de manera radical el conocimiento.

Así pues, las capacidades son un recurso intangible de la organización y su beneficio depende de la forma en que la gerencia administra el conocimiento y establecer estrategias para su transferencia hacia el resto de la colectividad. El nuevo conocimiento tiene sentido de uso y aplicación en la solución de problemas, siempre y cuando, es aceptado por todos.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. La Micro y Pequeña Empresa

a. Definición de MYPES

Proinversión (2007), Define una empresa como una entidad creada con la finalidad de obtener bienes o prestar servicios a partir de la utilización de distintos factores de producción (materias primas, maquinaria, mano de obra, capital). Constituye la base de la generación de la riqueza de un país. Sin empresas no habría producción ni puestos de trabajo.

Según la Ley N° 28015 (2003) la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

b. Las MYPE del sector maderero

La actividad maderera es el sector de la actividad industrial que se ocupa del procesamiento de la madera, desde su plantación hasta su transformación en objetos

de uso práctico, pasando por la extracción, corte, almacenamiento o tratamiento bioquímico y moldeo. Una vez cortada y secada, la madera se utiliza para muchas y diferentes aplicaciones.

Del Águila y Villaseca (2008) hacen referencia a la clasificación de la cadena productiva de la madera establecida por el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) que reconoce cuatro fases:

1. Extracción: Estos procesos se realizan en los bosques naturales y en las plantaciones forestales. Las empresas que realizan esta actividad se ubican principalmente en las ciudades de Iquitos y Pucallpa.

2. Transformación primaria: Comprende diversas actividades entre las cuales se encuentran:

–**Aserrado:** involucra las operaciones de corte, cepillado, secado (al aire o industrial) y preservación.

–**Triplezado:** es la preparación del *triplay* con tres o más láminas de madera prensada.

– Elaboración de enchapes decorativos y láminas.

3. Transformación secundaria: consiste en la elaboración de productos con un mayor valor agregado. Estos productos se clasifican en siete tipos: Muebles para casa (dormitorio, cocina, sala, y comedor) y oficina, acabados de edificios (puertas, ventanas, clóset, etc.), construcción y encofrado, embalajes, parquet, carrocerías, astilleros.

4. Comercialización: Consiste en la venta de los productos terminados, ya sea a nivel mayorista o minorista.

Debido a la segmentación del mercado y a la alta diversidad de productos y diseños, esta industria se caracteriza por tener un importante número de grandes y pequeñas empresas donde se exhiben diversos productos para todos los gustos y niveles económicos.

Villarán (1992), menciona que al interior de las MYPEs de transformación de la madera en el Perú, se distinguen diversos estratos originados por el nivel de tecnología y el nivel de ingresos anuales que presentan, razón que hace necesario un tratamiento diferenciado del sector. En base a estas dos características podemos identificar cuatro grupos de MYPEs:

–**Pequeñas empresas**, que cuentan con; maquinarias, trabajadores semi especializados, existe división del trabajo y presentan excedentes, un tamaño de 5 a 19 personas ocupadas y una densidad de capital (K/L) de aproximadamente US\$ 3,000 por puesto de trabajo.

–**Micro empresas en tránsito hacia la pequeña empresa**, que cuentan con; maquinarias, trabajadores semi especializados, existe división del trabajo y presentan excedentes.- un tamaño de 1 a 4 personas ocupadas y una densidad de capital (K/L) de aproximadamente US\$ 600 por puesto de trabajo.

–**Micro empresas que cuentan también con máquinas**, no tienen excedentes y básicamente empleo familiar; un tamaño de 1 a 4 personas ocupadas y una densidad de capital (K/L) entre US\$ 300 y US\$ 600 por puesto de trabajo.

–**Micro empresas con estrategias ocupacionales de sobrevivencia**, no tienen máquinas, generan pocos ingresos y no cubren sus necesidades básicas, laboran con tecnología artesanal tradicional con predominancia del trabajo manual, los puestos de trabajo fluctúan entre 1 y 8 personas, básicamente familiar.

La presente tesis tomó en cuenta como objeto de estudio estas MYPES, debido a que en la ciudad de Cajamarca el gran número de las MYPES se encuentran en estos grupos. En relación a la cadena productiva de la madera tomo como referencia las fases: Transformación primaria, secundaria y comercialización.

c. Administración y Organización de las MYPE

PROINVERSIÓN (2007) Menciona que la empresa es manejada por una persona o grupo de personas. En el caso de las MYPE, es el empresario emprendedor el que asume esta responsabilidad. Las funciones básicas de todo empresario emprendedor son:

- Establecer los objetivos o metas de la empresa.
- Planificar el trabajo de sus empleados para alcanzar los objetivos propuestos.
- Dirigir el trabajo previamente planificado.
- Motivar a sus empleados para la ejecución de la tarea.
- Controlar la ejecución del trabajo.

Aun cuando se ha escrito mucho sobre la importancia de definir una organización como función propia de la gestión y requisito indispensable para la dirección de las empresas, en la mayoría de las MYPE´s ésta es todavía una debilidad relevante.

En principio, es necesario señalar que, **la estructura, las funciones y los procedimientos** no pueden ser aplicados mecánicamente ni mucho menos, copiados entre las diferentes MYPE´s.

Silva Blanca (2013) menciona que la informalidad es un problema que continúa afectando la economía de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE). De 3 millones de negocios que funcionan en el país, 1,2 millones (37.5%) son formales, mientras que 2 millones (62.5%) operan al margen de la ley. Este problema se origina porque muchas MYPE's son conducidas por jefes de hogar que trabajan por necesidad, y a modo de autoempleo deciden abrir su negocio. En otros casos son emprendedores, pero que al no ponerse en regla no se benefician del crecimiento económico del país. La informalidad es un limitante para que las pequeñas empresas por ejemplo, realizar contrataciones con el Estado y/o con grandes empresas. Las MYPE's informales carecen de competitividad, no trabajan asociadamente, no utilizan las herramientas de gestión moderna y mantienen un esquema laboral sin protección y con sueldos limitados, el problema, es el desconocimiento sobre los beneficios de formalizarse. A esto se suma que hay cierto temor a pagar impuestos a la SUNAT.

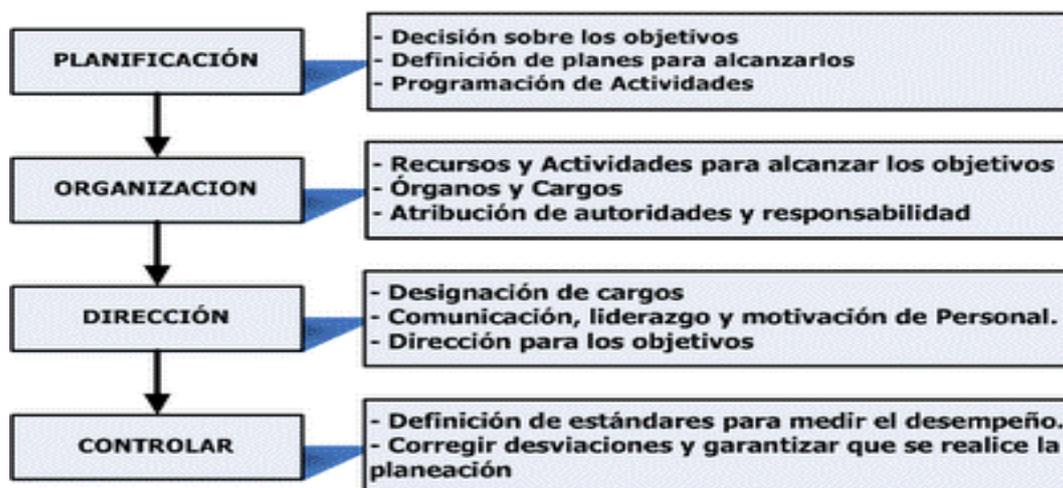
2.2.2. Gestión Empresarial

Las empresas u organizaciones modernas sólo lograrán subsistir si obtienen beneficios y ganancias de sus transacciones, ya que, sin ellas no son capaces de crecer y desarrollarse, sin embargo eso requiere un conjunto de acciones bien organizadas para que las empresas generen ganancias, todo eso sólo proviene de acciones bien ejecutadas y de la buena voluntad de sus gerentes, ya que ellos deben gestionar perfectamente sus recursos para alcanzar las metas establecidas.

Thompson Ivan (2012) Indica que la gestión de empresa consiste en asumir la responsabilidad de conducir la empresa (dentro de un marco de reglas, procedimientos, aspectos legales y éticos) hacia objetivos concretos y en tiempos específicos, planificando las actividades que se consideren necesarias, organizando los recursos disponibles,

dirigiendo a las personas y controlando que lo planificado se vaya cumpliendo o adaptando a las realidades del mercado o contexto.

Díaz Medardo (2011) El objetivo de la gestión empresarial, es brindar herramientas que faciliten la toma de decisiones. Las empresas día a día están incorporando nuevos conceptos a su gestión como el internet, las nuevas tecnologías, la globalización, la



gestión del recurso humano y conocimiento, la gestión de la innovación, el cambio constante, etc. De manera que estos elementos se integran en la gestión empresarial, obligando al modelo de negocio tradicional a evolucionar a nuevos modelos de gestión, mejorando así la competitividad y los resultados empresariales

Chiavenato Idalberto (2002), Menciona que la gestión es el proceso de intervenciones para hacer que las cosas sucedan de una manera determinada, sobre la base de propósitos. La gestión se confronta con los resultados, no con objetivos. Gestión es planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones de la empresa.

Figura N° 04. Todo responsable de una empresa, o de un área de una empresa, cualquiera sea las características que tenga la organización, siempre deberá realizar estas cuatro actividades.

Figura 4: Funciones del proceso administrativo

Fuente: Introducción a la teoría general de la administración. Chiavenato (2002)

Dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades. Un gerente debe cumplir ciertas funciones. O, si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar determinadas funciones divididas en roles. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades y familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta. Una vez revisado la literatura al respecto, se puede consolidar la definición de cada función administrativa de la siguiente manera:

- **Planificar:** Caferra Cecilia (2015), menciona que la planificación consiste en anticiparse, es poner por escrito lo que es la empresa y lo que quiere ser, es fijar objetivos alcanzables.

Sin embargo, todos los gerentes (desde presidentes hasta supervisores de primer nivel) hacen planes. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuesto, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

Este proceso desde luego que implica contar con los elementos siguientes:

- Pronosticar los volúmenes de ventas que puedas alcanzar en determinados periodos.
- Fijar los resultados finales deseados u objetivos.
- Desarrollar estrategias que señalan cómo y cuándo alcanzar las metas establecidas.
- Formular presupuesto.
- Establecer procedimientos.
- Determinar políticas que orientan los gerentes en la toma de decisiones.

En las organizaciones la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente, quizás incluso ni siquiera tengan una

idea clara de qué deben organizar. Sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan, asimismo los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino.

- **Organizar:** Caferra Cecilia (2015), Menciona que organizar se trata de determinar qué recursos y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinar en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa la gente, las tareas y los materiales para que pueden llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la empresa. La función de organización consta de un número de actividades relacionadas, como las siguientes:

- Definición de las tareas.
- Selección y colocación de los empleados.
- Definir autoridad y responsabilidad
- Determinar relaciones de autoridad, responsabilidad, etc.

- **Dirección:** Caferra Cecilia (2015), Es ejecutar las acciones en forma coordinada usando los recursos disponibles. Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el

ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

- **Controlar:** Caferra Cecilia (2015). Es medir los resultados, compararlos con lo planificado, evaluar el cumplimiento y tomar acciones para mejorar.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles, medios de cumplimiento, establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes año).
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existe alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

Bedoya Jaime (2007). Todo gerente se mide por la capacidad de manejar las funciones gerenciales. En la medida que un gerente domine las funciones, sus resultados, con base a su gestión, serán mejores.

De manera que podemos decir que la gestión consiste en la obtención de alternativas para resolver y generar algún beneficio; es decir, la gestión dota a la empresa de herramientas complementarias para ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración. No obstante, la gestión implica también dirigir, gobernar, disponer, organizar, etc. en otras palabras la gestión es un puente entre lo planeado y los resultados a obtener.

2.2.3. Gerencia

a. Gerente:

Para definir a un gerente, Stoner James (1996), expresa lo siguiente: “persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a la organización para alcanzar sus metas”.

Hellrigel y otros (2002), definen al gerente como una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización. No obstante, cada gerente requiere un desempeño que lo ayude a desarrollar el proceso administrativo en las organizaciones, de ahí es preciso analizar en qué consiste dicho desempeño.

Los gerentes deben estar capacitados para utilizar técnicas generales y universales y deben además, tener la capacidad para adaptar el conocimiento técnico aprendido durante su formación a situaciones concretas muy diversas, pues ninguna organización es igual a la otra.

Hernández Sergio (2006), expresa la vinculación que debe tener con todas las disciplinas, debe nutrirse tanto de la teoría, técnicas y prácticas administrativas, como de la experiencia personal, por lo tanto su formación debe incluir el estudio de la conducta humana individual, grupal y social, así como también conocimientos en psicología, sociología, teoría contable y financiera, informática, entre otros.

b. Responsabilidades del gerente:

Belker y Topchik (2005). Numerosos expertos en gerencia estarán de acuerdo en que los gerentes tienen ciertas responsabilidades de peso, sin importar dónde o para quién trabaje. Estos principales compromisos incluyen contratar, comunicar, planear, organizar, entrenar y supervisar; y cuanto mejor y más cómodo se sienta con ellos, más fácil la labor será.

1. **Contratar** es encontrar individuos con destrezas, o potenciales destrezas, compromiso y confianza para llevar a cabo con éxito el trabajo.
2. **Comunicar** es compartir la visión, las metas y objetivos de la organización con sus empleados. Eso también es compartir información acerca de lo que está ocurriendo en su unidad, departamento, grupo o comunidad empresarial.
3. **Planear** es decidir qué trabajo necesita hacerse para lograr las metas de su departamento que, como resultado, cumpla las de la organización.
4. **Organizar** es determinar los recursos que son necesarios para desarrollar cada trabajo o proyecto y decidir cuáles miembros del equipo hacen determinado trabajo.
5. **Entrenar** es calcular el nivel de destreza de cada uno de los empleados para determinar sus deficiencias, y entonces proveerles las oportunidades para poder concluir con esas deficiencias.
6. **Supervisar** es estar seguro de que el trabajo esté bien hecho, y que cada uno de sus empleados sea exitoso en sus asignaciones y proyectos.

Drucker Peter (1995) menciona que el trabajo de un gerente tiene cinco operaciones básicas. En primer lugar **fija objetivos**. Determina cuáles son. Determina cuáles deben ser las metas en cada área de objetivos. Decide qué se hará para alcanzarlos. Confiere efectividad a los objetivos, comunicándolos a las personas cuyo desempeño se necesita para realizarlos.

Segundo, un gerente **organiza**. Analiza las actividades, las decisiones y las relaciones necesarias. Clasifica el trabajo lo divide en actividades administrables, y divide además las actividades en cargos administrables. Agrupa estas unidades y esos cargos en una estructura de organización. Selecciona personas para la administración de estas unidades y para las tareas que deben ejecutarse.

En tercer lugar, **Motivar y comunicar**. El gerente hace de su gente un equipo. Lo hace a través de la práctica y en sus relaciones con las personas con quienes trabaja; lo hace mediante sus “decisiones sobre personas”, decisiones sobre remuneración, ubicación y ascensos; lo hace a través de una comunicación constante, desde y hacia sus subordinados, desde y hacia sus superiores, y desde y hacia sus colegas.

Una cuarta operación básica del gerente es la **medición**. El gerente establece patrones de medida. Procura que cada individuo disponga de criterios de medida concentrados en el desempeño de toda la organización. Analiza, aprecia e interpreta el desempeño.

Finalmente, busca **desarrollar a su gente y a él mismo**. Con el ascenso del trabajador del conocimiento, esta tarea ha adquirido una mayor importancia. En una economía del conocimiento, las personas son el activo más importante de la organización y le corresponde al gerente desarrollarlas.

c. Cualidades y habilidades básicas del Gerente General :

La cualidad se define como el carácter, natural o adquirido, que distingue a las personas. Asimismo, puede interpretarse como las habilidades, capacidades, atributos o la esencia misma que posee dicho ser humano.

Hernández Cristian (2013) Hace mención que el gerente posee ciertas cualidades que le permiten aplicar su capacidad y desempeñar diversos roles de gestión. Describe el estudio de la empresa consultora Harbridge House en Estados Unidos, donde identificaron cualidades propias del gestor de éxito; independientemente de su edad y sexo, del sector industrial, el tamaño de la organización y el tipo de cultura social a los que pertenece.

1. *Preparación para ser un Gerente General:* Para ser Gerente General uno tiene que ir desarrollando las competencias necesarias que les permitan asumir la responsabilidad cuando esta se presente. Para ello, hay que asumir roles funcionales que le den la experiencia, conocimiento, visibilidad y exposición necesaria. También hay que ser muy proactivos para anticiparse a las oportunidades que se puedan presentar.

2. *Proporciona una dirección clara.* Un gerente eficaz establece objetivos explícitos y normas precisas para su personal. Dan a conocer los objetivos grupales, sin limitarse a fijar las metas individuales. Compromete la participación de su personal en la determinación de esos objetivos, y busca dárselos a conocer. Son claros y minuciosos al delegar responsabilidades.

3. *Estimula la comunicación abierta.* Los gerentes son sinceros al tratar con su personal. Demuestran ser honestos y directos. Los empleados requieren que sus jefes les brinden información clara y precisa, crean un ambiente de franqueza y de confianza.

4. *Prepara y apoya a su personal.* Esto significa servir de ayuda para los demás, trabajar constructivamente para corregir los problemas que surjan en su rendimiento, y dar la cara por sus subordinados ante los superiores. Esta última práctica fue clasificada consistentemente como uno de los aspectos más importantes del liderazgo eficaz.

5. *Proporciona reconocimiento objetivo.* Los gerentes muestran mayor entusiasmo e iniciativa para otorgar reconocimientos por el buen desempeño de sus empleados que a formular críticas por los problemas que ocasionan. Las recompensas han de guardar relación con la calidad del rendimiento en el trabajo y no con la antigüedad o con relaciones personales, debe cambiar la crítica por la exhortación firme capaz de influir positivamente en el personal por medio del reconocimiento oportuno.

6. *Establece controles sobre la marcha.* Esto implica hacer un seguimiento de los asuntos y acciones importantes y proporcionar retroalimentación a los subordinados.

7. *Selecciona al personal más adecuado para incorporarlo a la organización.* Atrae y selecciona a los mejores en términos de capacidades y aptitudes para cumplir la misión y los objetivos de la empresa.

8. *Es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones.* Esta cualidad se considera importante incluso para los gestores funcionales, como para los que están a cargo del personal/recursos humanos y de la investigación y desarrollo que no tienen responsabilidades directas respecto al margen de beneficio.

9. *Estimula la innovación y las nuevas ideas.* Establece un clima de confianza y apertura a las nuevas propuestas o ideas, es la mejor manera de involucrar a los empleados en los procesos de innovación de los productos, para generar un sentido de pertenencia, el cual es importante incluso en las organizaciones más tradicionales o conservadoras.

10. *Toma decisiones claras para sus subordinados cuando son necesarias.* La mayoría de los empleados quieren que se tome en cuenta su opinión tanto como se pueda, pero no quieren debates interminables o trabas para hacerlo. Hay un momento para cada cosa, y los buenos gerentes saben discernir cuándo llega ese momento.

11. *Mantiene un alto nivel de integridad.* Los empleados no desean trabajar con un jefe que imponga su respeto sino, con aquel que realmente lo merezca, que lo forje, en otras palabras que sea acreedor del mismo.

12. *Ser una persona muy intuitiva.* Una destreza muy importante de un gerente general es su capacidad para poder identificar, analizar y resolver problemas con poca

información y además en un entorno de incertidumbre. El gerente general debe validar su intuición. Su experiencia y conocimiento en las diferentes áreas funcionales del negocio les permiten conceptualizar, cruzar e integrar la información, para enfrentar los retos organizacionales.

Cabe destacar que independientemente en el nivel donde se desempeñe el gerente, es necesario la aplicación del proceso administrativo, tomando en cuenta que en el caso particular de las microempresas esto se lleva a cabo generalmente en una sola persona quien suele ser el dueño y emprendedor (gerente). El gerente, microempresario emprendedor es una persona que organiza y dirige un negocio, asumiendo los riesgos con la esperanza de lograr utilidades. Para poder dirigir su propio negocio el gerente debe considerar sus características personales para impulsar un proyecto. No todas las personas poseen las características personales adecuadas para crear un nuevo negocio, por lo tanto cada persona debe reflexionar sobre ciertas capacidades personales necesarias que indiquen que está en condiciones para gestionar una microempresa.

Es probable que en el futuro el gerente no reúna todas las características mencionadas anteriormente, sin embargo puede potenciar aquellas cualidades que sí posee y de esta forma completar su inventario de cualidades personales para enfrentar el gran desafío de dirigir su propio negocio. Además cuenta con el apoyo de la capacitación, acceso a información de organismos privados, estatales y asistencia técnica para poder desarrollar las características adecuadas para emprender un nuevo negocio.

d. Capacidades Gerenciales

Niemelä (2004). Las capacidades han sido estudiadas en el ámbito organizacional y relacionadas con el desempeño del negocio. Los resultados de esos estudios indican que existe una relación entre las capacidades organizacionales y el desempeño del negocio.

Dado que las capacidades gerenciales son un tipo de capacidad organizacional, los estudios manifiestan que la relación debería mantenerse.

Niemelä (2004). De acuerdo con los investigadores en el campo de la gerencia del conocimiento, es necesario identificar a la persona que cumple un papel clave en la alta gerencia, como el constructor que desarrolla en la empresa las capacidades requeridas, incluyendo las capacidades gerenciales.

Katz (1974) estableció que, a fin de construir un mejor equipo de gerencia, las organizaciones necesitan una combinación de capacidades que se derivan de las habilidades técnicas, conceptuales y humanas.

Dougherty (2004) propuso que existe la necesidad de saber qué son las capacidades gerenciales y cómo evolucionan en el tiempo. El estudio afirma que existe un vacío en el conocimiento de capacidades gerenciales, en cómo se forman, qué esfuerzo gerencial se requiere para construirlas, y si evolucionan en el tiempo de la manera en que evolucionan las capacidades organizacionales.

Sin embargo, para comprender la formación de capacidades gerenciales se requiere analizar algo más que habilidades y educación y, es que los atributos personales que subyacen a estos requisitos deben ser también incluidos. Estos pueden ser heredados y además desarrollados en el tiempo Katz (1974). Entre los requisitos que es necesario que tenga el gerente general están: el sacrificio personal, la buena reputación, la lealtad como empleado, la unidad y participación entre los accionistas y la gerencia, sensibilidad social y una participación activa en la comunidad.

Sobre este mismo punto, Skinner (1997) menciona cuatro áreas relacionadas: actividades cognitivas o académicas, que pueden ser enseñadas o transferidas; actividades genéricas, como la solución de problemas y la comunicación; actividades técnicas, tales como ser capaz de dar una descripción clara del trabajo y los estándares de la industria, que están

vinculadas a las habilidades académicas; y, por último, las actividades suaves o maleables, que incluyen actitudes hacia el trabajo como la motivación, la buena voluntad y la disposición.

Martínez María (2003), menciona que los empresarios y sus colaboradores deben desarrollar sus capacidades en un proceso continuo de adaptación y transformación de sus empresas. Para gestionar positivamente y con eficacia los procesos de adaptación y transformación, los directivos deben alcanzar altos niveles de eficiencia en sus cualidades de gestión, en su capacidad para tomar decisiones, en sus niveles de productividad y en su eficiencia personal.

Pérez M, José., y Rosales L, Ramón. (1977). Para poder ejercer las funciones y roles propio de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades o capacidades.

Existen tres grandes grupos de habilidades o capacidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

Capacidades técnicas: Que están representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros. Dichas habilidades son relativas a los aspectos operativos de la empresa, es decir, se encuentran referidas a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas a una tarea concreta.

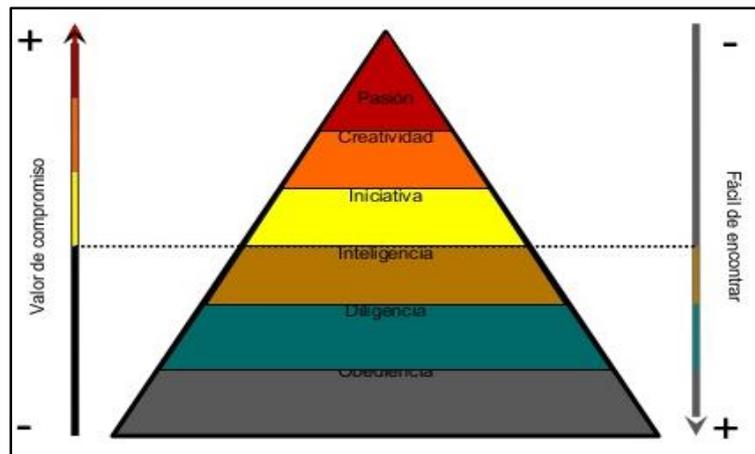
Capacidades humanas: Son las habilidades humanas o sociales definidas como aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha. Estas habilidades se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, entenderlas, motivarlas. Esta habilidad es conocida como la capacidad de sensibilidad del gerente para trabajar de

manera efectiva en su condición de integrante de un grupo y lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo.

Hamel Gary (2008), experto gurú en estrategia de empresa, ha diseñado la pirámide tipo Maslow para describir la jerarquía de las capacidades humanas en el ambiente de trabajo.

La pirámide de Hamel contiene hasta 6 niveles de capacidades humanas, a saber:

Figura 5: Capacidades Humanas



Fuente: El futuro de la administración. Hamel Gary

- 1. Obediencia:** cumplir las órdenes (presentarse puntualmente en el lugar de trabajo y hacer lo que se exige).
- 2. Diligencia:** Trabajar duro y mantener el enfoque.
- 3. Intelecto:** Ser responsable con las habilidades personales y llevar las mejores prácticas al trabajo.
- 4. Iniciativa:** Tomar la iniciativa sobre un problema u oportunidad antes de que sea solicitado y no limitar la contribución por la definición de su puesto de trabajo.
- 5. Creatividad:** Encontrar una mejor manera de hacer las cosas, esto es, crear nuevos y mejores productos o servicios para la empresa (innovación).
- 6. Pasión y entusiasmo:** Dar lo mejor de sí mismo en su trabajo con entusiasmo, por el gusto de hacer bien las cosas, porque 'simplemente' le llena hacer un buen trabajo.

Hoy en día las tres primeras capas de la pirámide: Obediencia, Diligencia e Intelecto, se están convirtiendo en capacidades básicas que pueden ser fácilmente reemplazadas por proveedores de cualquier parte del mundo y también por software cada vez más rápido. Si todo lo que obtienes son estas tres capacidades básicas, entonces la empresa tiene un

serio problema para poder sobrevivir y prosperar en este mundo cada vez más incierto, competitivo y global.

En cambio, son las tres últimas capacidades humanas de la pirámide: Iniciativa, Creatividad y Pasión las que hoy crean mayor valor a las empresas.

Capacidades conceptuales: También distinguidas como Habilidades Intelectuales, son aquellas que se refieren a la capacidad que debe tener el gerente para ver la empresa como un todo, de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades. Percibir a la organización de manera sistémica, para reconocer sus elementos, interrelaciones y los cambios que afectan o pueden afectar positiva o negativamente a la organización. Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Hernández Cristian (2013), hace alusión a que las capacidades conceptuales consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

Capacidades Cognitivas: La capacidad de tomar decisiones debe encontrar su máxima expresión en la capacidad de resolver problemas. Una decisión no es tal mientras no se exprese en la acción. Todo el proceso de solución de problemas es un ejercicio de toma de decisiones. El gerente debe poseer inteligencia para tomar decisiones acertadas, lo que implica buena capacidad de análisis y síntesis, buena memoria para recordar datos, cifras, nombres y rostros de personas y, creatividad para innovar. Por eso Drucker Peter

(1995) dice que el gerente es un trabajador cerebral y Ohmae Kenich (2005) en la *Mente del Estratega* dice que la clave de su trabajo es el análisis.

Capacidades para la toma de decisiones, todos los gerentes han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gerentes en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Las habilidades analíticas insuficientes se traducen inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.

e. Desempeño gerencial

El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas. Es por ello que el desempeño gerencial resulta tan importante en la actualidad.

Al respecto Stoner James (1996), define desempeño gerencial como “medida de la eficiencia y eficacia de un gerente, grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados”.

Belker, y Topchik (2005), mencionan que los gerentes necesitan concentrarse en la gente, no sólo en la tarea; necesitan confiar en otros, no sólo en sí mismos; son orientadores del equipo y del panorama que generan. Hay personas que creen que si se quiere hacer algo correctamente hecho, lo mejor es hacerlo uno mismo. Estas personas raramente forman buenos líderes o gerentes porque tienen dificultad en delegar responsabilidades.

Según Belker, y Topchik (2005), el gerente debe aprender a servir a sus subordinados escuchar a las personas a su alrededor, crear confianza, tener buenos amigos en su nivel pero especialmente con sus subordinados, quienes al fin y al cabo hacen brillar su desempeño, ser un maestro para saber corregir y reprender a sus colaboradores, ser una persona que hable con su ejemplo más que con sus palabras, trabajar de manera estrecha

con el departamento de recursos humanos, formar predecesores, ser leal, ser auto disciplinado, ser una persona íntegra, tener clase en su conducta, ser humorista y manejar el estrés.

2.2.4. Factores que Determinan la Competitividad

Porter Michael (1999) en este sentido, cuando afirma que: “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital”. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva. Afirma también que, en realidad, no existe una definición clara ni universalmente aceptada de competitividad nacional.

Pérez Valietti (2008), por competitividad se entiende: "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos”.

En un artículo de la CEPAL (2014), indica que “las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva y segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones.

Cárdenas Nelly (2011). Sin embargo, para saber los factores que determinan la competitividad, como bien dice Michael Porter, habría que irse a la empresa, y al sector e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son

sostenibles en el mediano y largo plazo. Pues las medidas a instaurar son aquellos factores que conduzcan al logro del objetivo “ser competitivos”, son diferentes, y entran en ámbitos decisionales distintos según sea aquel en el que se realice el análisis de la competitividad.

De la diversidad de información que se encuentra sobre competitividad, sobre todo en la web, de las múltiples maneras de enfocar el tema de acuerdo a cada situación, sector, nivel y ante la ausencia de una enumeración concreta en los diversos autores, se pone de manifiesto que son muchos los factores que inciden en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas, pero se podría señalar las siguientes, como las más importantes:

a) Capacidades Directivas

Cárdenas Nelly (2011). Hace mención que la competitividad más que cualquier otra cosa depende de las personas; de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de planear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social. En las empresas se debe cambiar de patrones, de pensamiento y de comportamiento, es decir, emplear el cambio de paradigmas. Cambiar nuestras formas de liderizar grupos de individuos y negocios, de gerenciar procesos, de pensar-sentir-actuar, cambiar las cosas por medio de la creatividad, cambiar puntos de vistas, de encontrar nuevos enfoques para ver las cosas con otros ojos. Así las empresas podrán adaptarse rápidamente a los cambios de la sociedad. La actitud no basta, la acción es esencial, el aprendizaje no se da hasta que el comportamiento no haya cambiado.

Los gerentes desempeñan un papel crucial en las empresas, y sobre ellos recae la responsabilidad de elegir entre las distintas opciones estratégicas y además en la mayoría de los casos son las que las implementan, por tanto se hace necesario un amplio

conocimiento de los recursos y capacidades de sus empresas y de su entorno competitivo. El nivel de educación se relaciona de forma positiva con la capacidad del gerente para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno, con su propensión a generar e implantar soluciones creativas a los problemas de la empresa e, incluso, con su nivel de productividad. Las empresas que cuenten con gerentes con un mayor grado de formación alcanzarán mayores niveles de éxito.

d) Recurso Tecnológicos

Dentro de los recursos tecnológicos se incluye el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación (know-how) y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo. El desarrollo de activos tecnológicos, requiere tiempo y dinero. Por lo que los gerentes deben planificar cuidadosamente las inversiones en nuevas maquinarias y procesos, y asegurar en sus recursos humanos las competencias necesarias para su manejo.

e) Innovación

El éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa. Tres son los pilares sobre los que se asienta la innovación: el directivo, los trabajadores y la cooperación con otras empresas.

f) Recurso Comerciales

Los procesos comerciales, orientados al mejor conocimiento del mercado y de los clientes, son un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, de la fidelización de clientes y, de la diferenciación de la competencia. Para ello se necesita contar con profesionales de marketing adecuados a las necesidades; realizar campañas destinadas a fortalecer la marca; poder acceder a todos los canales de distribución.

g) Recursos Humanos-Capacitación Laboral

Para lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa. La escasa capacidad para atraer y retener personal calificado, se debe fundamentalmente a la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales. Para paliar este problema, los bajos salarios pueden complementarse con fórmulas alternativas de retribución adaptadas a cada individuo, por medio de la flexibilidad horaria, los planes de formación o la participación en la gestión, entre otros. El limitado acceso a procesos formativos de capital humano, obstaculiza el aumento de la productividad. Esta situación se traduce en un bajo nivel de competitividad del sector y repercute en una limitada capacidad sectorial para generar empleo productivo de mayor remuneración e ingresos para una alta proporción de la población.

h) Recursos Financieros

El mantenimiento de buenos estándares financieros es uno de los aspectos relevantes para alcanzar el éxito competitivo en las empresas de menor tamaño. La debilidad de los balances en este tipo de empresas hace necesaria una correcta y minuciosa planificación financiera a corto plazo que evite una la falta de liquidez. Asimismo, que habitualmente el poder de negociación con entidades de crédito sea inversamente proporcional al tamaño de la empresa hace necesario primero, un alto conocimiento de la oferta financiera y una especial atención a los fondos propios. Además, resulta vital constituir reservas o fondos que permitan la disminución de los costes financieros.

i) Cultura

Hace referencia al conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura guía el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa; sienta las bases de los procedimientos; y ayuda a mantener la cohesión interna. Las empresas que posean fuertes valores culturales lograrán que sus trabajadores tengan claro cuál es su misión, qué deben hacer y qué se espera de ellos, a quién delegar en caso necesario y, lo que es más importante, cómo actuar ante situaciones imprevisibles.

2.3. TERMINOS BÁSICOS:

Cadena productiva de madera: Es aquella que comprende las relaciones establecidas entre los distintos actores que intervienen en los procesos de producción, transformación, comercialización y consumo de productos maderables.

Capacidades gerenciales: Como menciona Yoersi González (2011) es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

Consiste en los conocimientos, habilidades o actitudes, que de manera general y por el nivel de responsabilidad, deben tener las personas para el desempeño de sus funciones.

Clientes Internos: Se refiere a la organización o persona que compra un producto de transformación de madera y que radica en la ciudad de Cajamarca.

Clientes Externos: Se refiere a la organización o persona que compra un producto de transformación de madera y que radica en la periferia de la ciudad de Cajamarca, otras provincias, departamentos, regiones, incluido otros países.

Emprendimiento: Formichella María (2004). Puede definirse como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación.

Gerencia: La gerencia es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas. La gerencia es una técnica mediante la cual se determina y se realizan tareas para lograr propósitos y objetivos de un grupo humano en particular. Gerenciar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las operaciones de una empresa.

Habilidades: La habilidad supone una aptitud por parte del individuo para ejecutar una tarea, actividad o acción específica. También significa el conjunto de actividades encaminadas a la dirección, organización, sistematización y conducción para llevar a cabo el proceso productivo. Capacidad de gestión del empresario para combinar los distintos factores de producción en su negocio asumiendo el riesgo del mismo.

CAPITULO III

DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

3.1. Sistematización de la hipótesis

Las capacidades gerenciales empleadas por el gerente general de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca influyen en la competitividad.

3.1.1. Variables.

Unidad de análisis: El gerente general de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca.

Variables:

- *Variable Independiente:* Capacidades gerenciales empleadas por el gerente general de las las micro y pequeñas empresas de transformación de madera.
- *Variable Dependiente:* Las capacidades gerenciales empleadas influyen en la competitividad.

3.2. Metodología a emplearse

3.2.1. Tipo y método de investigación:

Para el desarrollo de esta tesis, el tipo de investigación que se optó es el **Descriptivo**, porque se va a conocer al gerente general de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca a través de la descripción exacta de como esté maneja las capacidades técnicas, capacidades humanas y las capacidades cognitivas y su influencia en la competitividad para luego analizar los resultados a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan en conocimiento.

El método empleado es **hipotético-deductivo**. Para el diseño de la hipótesis se partió del análisis de las capacidades gerenciales empleadas por el gerente general de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca y se ha llegado a estudiar la influencia de las capacidades técnicas, capacidades humanas y las capacidades cognitivas en la competitividad. (Hernández Roberto y Otros, 2006).

3.2.2. Población y muestra:

Población o Universo:

La población considerada para la realización de la presente tesis estuvo constituida por los 350 gerentes general de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca (Según Cámara de Comercio y la Producción de Cajamarca – Lista de Composición Empresarial Estimada 2003 en el Distrito de Cajamarca - 2003).

Muestra:

Para obtener la muestra de esta investigación se consideró:

Primera Etapa:

- a) Se *identificó el número de micro y pequeñas empresas* de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca.
- b) Se *decidió elegir el tipo de muestra*.

La muestra más adecuada a determinar para este estudio fue de tipo **no probabilística e intencional**. No Probabilística ya que todas las unidades que conforman la población no tienen la misma posibilidad para integrar la muestra. Es Intencional puesto que es el investigador quien decide la muestra que resulta de relevancia para el estudio.

c) *Características de las MYPEs* que forman parte de la muestra.

Se tomó en cuenta el tipo de MYPEs con características de: nivel de tecnología y el nivel de ingresos anuales. (Villarán, 1992).

Se consideró las MYPEs pertenecientes a: Transformación primaria (aserradero), transformación secundaria (carpintería) y comercialización de muebles.

Segunda Etapa:

a) Determinación de la muestra

En este sentido, la muestra estuvo conformada por **69 gerentes general** de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca.

3.3. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

3.3.1. Técnicas:

Revisión documental.- Se utilizó la revisión documental para obtener información correspondiente al problema de la investigación, marco teórico y la discusión de resultados de la presente tesis. Se empleó documentación basada en: libros, tesis, manuales, revistas especializadas, páginas web.

Encuestas.- Con el fin de obtener datos para el trabajo de investigación.

Observación: Personal – directa.

3.3.2. Instrumentos:

Para el recojo de la información se aplicó un cuestionario el cual ha sido validado al realizar los avances de la presente tesis. También a través de la observación (Personal – directa) se pudo interactuar con los entrevistados y recolectar información valiosa para la discusión de los resultados.

3.4. Procesamiento de recolección de datos

Para poder recolectar los datos se visitó en primer lugar a las instituciones públicas encontrándose que estos organismos pertenecientes al sector forestal (OSINFOR – Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, ADEFOR, Ministerio de la Producción) no tienen identificadas a las empresas, pequeña empresa, micro empresas dedicadas a esta industria.

Para la recolección de los datos la única institución que contaba con un listado empresarial del Distrito de Cajamarca fue Cámara de Comercio y la Producción de Cajamarca por lo que se realizó las coordinaciones con esta institución y nos brindó la Lista de Composición Empresarial Estimada 2003 en el Distrito de Cajamarca - (2003). Luego se coordinó con los 69 gerentes generales de cada micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca (según la muestra) dispuestos a proporcionar información para el presente trabajo de investigación.

3.5. Plan de análisis

Para procesar los datos se utilizó el programa Microsoft Office Excel 2013.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1.Resultados

Una vez aplicadas las diferentes técnicas de recolección de datos descritas en el capítulo anterior (encuesta, observaciones, revisión bibliográfica), se procede a ejecutar los resultados y discusión correspondiente a la información obtenida.

Se presentan los resultados de manera general, con el propósito de obtener una visión amplia, resumida e integral sobre los aspectos seleccionados como muestra. Los mismos que han sido representados en una gráfica circular (Excel) que permitió obtener las tendencias según opciones de preguntas en la interpretación de dichos resultados.

Se presenta a continuación el análisis realizado a través de gráficos en donde cada indicador permitió determinar con mayor detenimiento la influencia de las capacidades gerenciales del gerente general en la competitividad de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la ciudad de Cajamarca.

4.1.1. Generalidades:

1. Nivel de instrucción.

Los encuestados al ser consultados sobre su nivel de instrucción se tiene que el 74% han estudiado hasta secundaria (completa o incompleta), el 19% ha estudiado hasta primaria, el 4% ha realizado algún tipo de carrera técnica (no necesariamente la carpintería), el 1% tiene estudios superiores (inconclusos) y finalmente un 2% no cuenta con estudios.

Tabla N° 01.

Estos resultados indican que el gerente general de las MYPEs de transformación de madera en su mayoría no tiene la formación profesional y preparación para gestionar la organización.

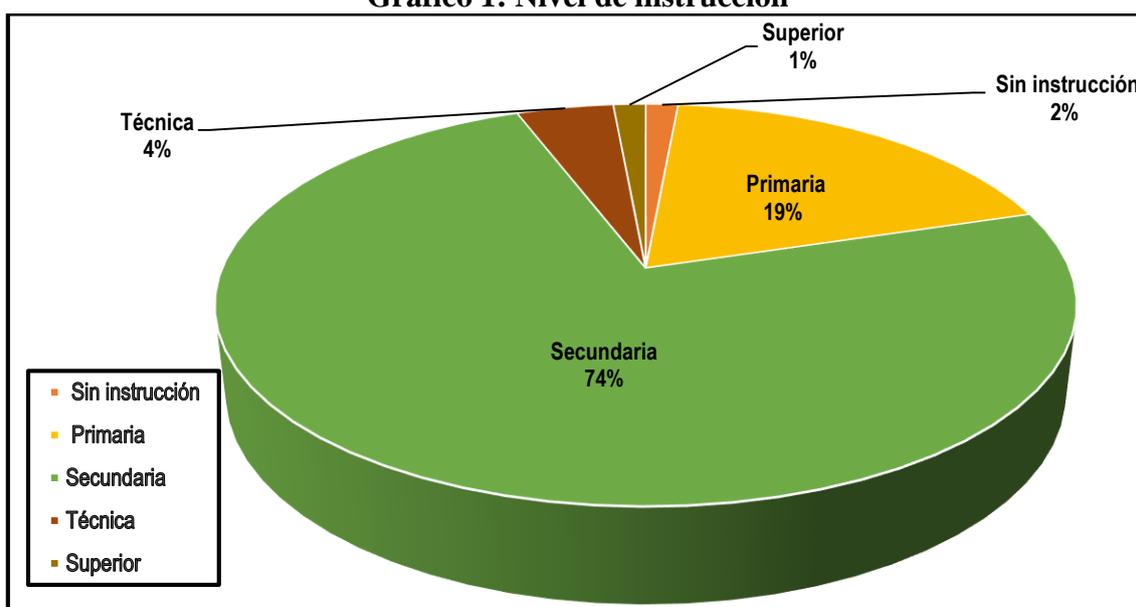
Cabe resaltar lo que indica la teoría “Las empresas que cuenten con gerentes con un mayor grado de formación alcanzarán mayores niveles de éxito”. (Cárdenas, 2011).

Tabla 1: Nivel de Instrucción

Respuestas	Frecuencias	%
Sin instrucción	1	2
Primaria	13	19
Secundaria	51	74
Técnica	3	4
Superior	1	1
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 1: Nivel de instrucción



Fuente: Tabla N° 1 Nivel de Instrucción.

2. Años de la MYPE en el mercado

El gráfico N° 02 muestra que el 32% de las MYPE tiene de 5 a 8 años, el 28% de MYPE tiene de 11 años a más, el 20% de MYPE tiene de 8 a 11 años en el mercado, el 13% de MYPE tiene de 2 a 5 años, el 7% de MYPE tiene de 0 a 2 años.

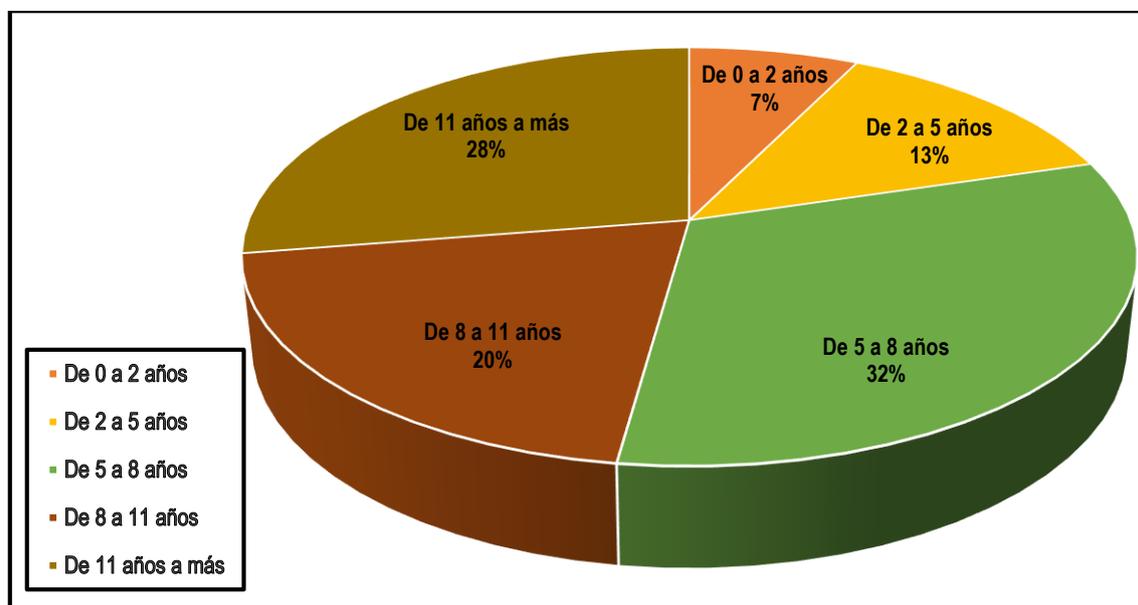
En ese sentido, analizando la tabla N° 02, podemos señalar que la mayoría de MYPEs de transformación de madera en la ciudad de Cajamarca han logrado superar la barrera de los cinco años de permanencia en el mercado, una de las razones se debería a que el gerente (dueño) también es parte de la mano de obra laboral y es él quien se encarga de todo el trabajo (autoempleo) y sólo de ser necesario contrata a personal.

Tabla 2: Años de la MYPE en el mercado

Respuestas	Frecuencias	%
De 0 a 2 años	5	7
De 2 a 5 años	9	13
De 5 a 8 años	22	32
De 8 a 11 años	14	20
De 11 años a más	19	28
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 2: Años de la MYPE en el mercado



Fuente: Tabla N° 2 Años de la MYPE en el mercado

3. Formalidad de la microempresa

Los resultados obtenidos de la formalización de las MYPE se obtiene el 65% han logrado formalizarse, el 28% no se han formalizado, el 7% manifiesta que está en proceso de formalizar. Se ha usado el término formalidad en un sentido legal y tributario. Tabla N° 3.

Al solicitar a los gerentes el número de RUC (Registro Único de Contribuyente) unos mencionaron no tenerlo. Información que se presta a duda al saber si efectivamente son formales.

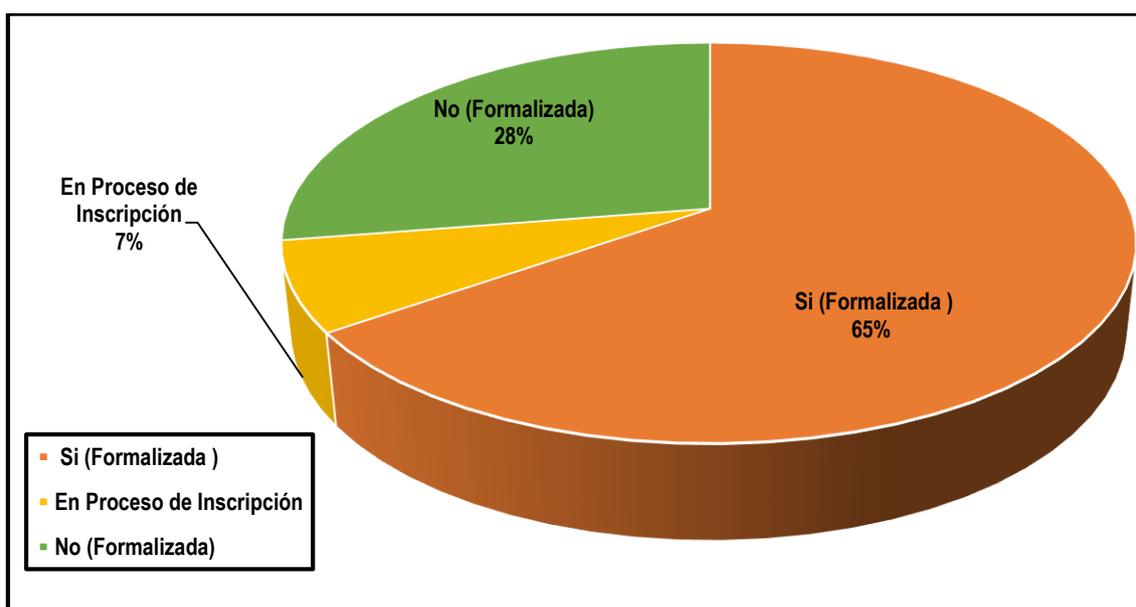
Cabe resaltar como punto positivo en términos de formalidad y de mejora a la competitividad lo mencionado por algunos gerentes de MYPEs aducen que el formalizarse les ha permitido trabajar con el estado (licitaciones para elaborar mobiliario escolar, puertas, ventanas, etc), acceso a créditos, beneficios con la ley de MYPEs, capacitaciones, acceder al SIS para su familia y trabajadores.

Tabla 3: Formalidad de la microempresa

Respuestas	Frecuencias	%
Si (formalizada)	45	65
En proceso de inscripción	5	7
No (formalizada)	19	28
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 3: Formalidad de la microempresa



Fuente: Tabla N° 3: Formalidad de la Microempresa.

4.1.2. Capacidades Técnicas, Capacidades Humanas, Capacidades Cognitivas:

1. Conocimientos en gerencia

La Tabla N°04 indica que el 88% de gerentes ha adquirido sus conocimientos en gerencia en la práctica (al administrar sus microempresas), el 6% menciona que los conocimientos en gerencia los adquirió viendo como otros (ex jefes, amigos gerentes del mismo rubro) administraban sus microempresas y un 6% indica que ha realizado cursos de administración y/o gerencia.

Del análisis de los resultados de este estudio se puede afirmar que el gerente general de las MYPEs de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca en su mayoría no cuenta con preparación académica para desarrollar adecuadamente sus cargos. Estas personas que a la vez son dueños de estas MYPEs, en su entusiasmo, vieron la oportunidad de crecer económicamente (emprendimiento) desarrollaron su idea de negocio, la cual estaba impulsada a que ellos ya conocían empíricamente el oficio de la carpintería y trabajo en aserraderos.

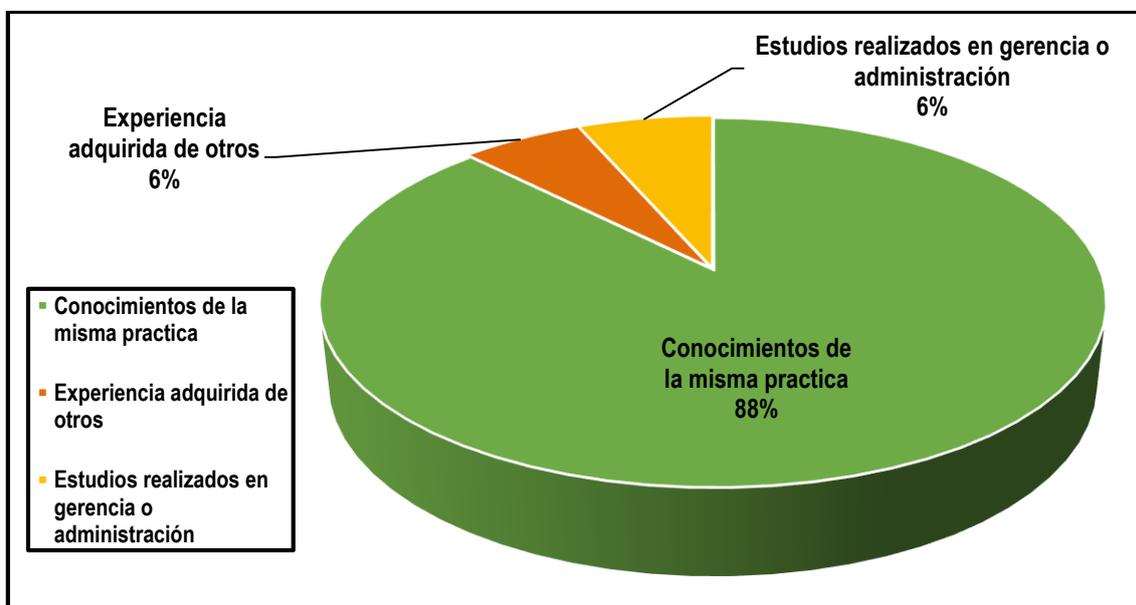
Uno de los hallazgos principales de esta investigación es que todos los entrevistados tienen el entusiasmo de adquirir conocimiento, pero sólo aquellos que han tratado de estudiar (conocimientos necesarios de administración de empresas, marketing, finanzas, contabilidad, gestión, comercialización, manejo de personal, informática, producción) están logrando tener una mejor productividad, crecimiento empresarial y personal.

Tabla 4: Conocimientos en gerencia

Respuestas	Frecuencias	%
Conocimientos de la misma práctica	61	88
Experiencia adquirida de otros	4	6
Estudios realizados en gerencia o administración	4	6
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 4: Conocimientos en Gerencia



Fuente: Tabla N° 4 Conocimientos en gerencia.

2. Dirección y toma de decisión

La tabla que se presenta a continuación tabla N° 5 está referida a la interrogante ¿la toma de decisiones se realiza con? Los encuestados respondieron: 29% toma en cuenta las sugerencias e ideas provenientes de familiares, 3% personal participa con ideas sugerencias, 67% toman las decisiones sólo el gerente.

Las decisiones que toma el gerente general de las MYPEs encuestadas difieren mucho a las decisiones adoptadas por la gerencia general en la mediana y gran empresa; ya que él está inmerso en todo tipo de decisión (decisiones estratégicas, decisiones operativas, administrativas, etc) debido a que no tiene definida la estructura organizacional, prefieren sobrecargarse de trabajo porque creen tener “mejor conocimiento” a pesar de contar con algunos casos con trabajadores con gran potencial.

Cabe mencionar que la respuesta dada en el caso: *personal es quien toma las decisiones* esta respuesta se vio sustentada a que en muchas ocasiones el gerente general tiene que ausentarse y deja a un trabajador de mucha confianza y este toma algunas decisiones, estas están enmarcadas a decisiones operativas más no a decisiones estratégicas. Siendo este un punto positivo ya que “la mayoría de los empleados quieren que se tome en cuenta su opinión tanto como se pueda. Hay un momento para cada cosa, y los buenos gerentes saben discernir cuándo llega ese momento”. (Hernández, 2013).

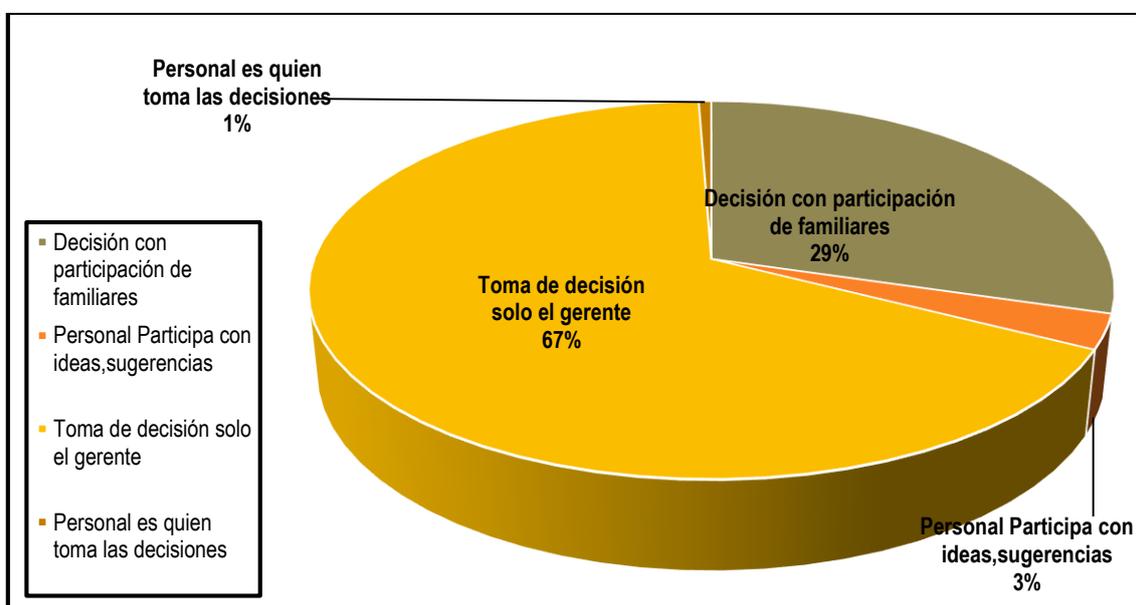
No obstante lo anterior, es importante tener en consideración que la centralización de autoridad, según autores tales como (Stoner, 1996), (Konntz, 2004), es una característica propia de organizaciones de baja complejidad, estructuras simples y con tendencia a la informalidad; esta situación obliga al microempresario, gerente a ocupar parte de su tiempo en labores operativas.

Tabla 5: Dirección y toma de decisión

Respuestas	Frecuencias	%
Decisión con participación de familiares	20	29
Personal Participa con ideas, sugerencias	2	3
Toma de decisión solo el gerente	46	67
Personal es quien toma las decisiones	1	1
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 5: Dirección y toma de decisión



Fuente: Tabla N° 5: Dirección y toma de decisión.

3. Capacidades del gerente general

En esta investigación se obtuvo que el 45% de entrevistados manifestaron que las habilidades, capacidades, cualidades que el gerente general debe poseer para que su empresa sea competitiva es la capacidad en la toma de decisiones, el 19% mencionó que identifique, analice y resuelva problemas, el 13% indicó la capacidad y experiencia financiera, el 6% mencionó a que debe saber tomar decisiones, el 6% capacidad y

experiencia en marketing y el 12% indica otras capacidades que debe poseer el gerente general. Tabla N°6.

Este ítem es muy complejo pues enmarca muchos temas de los cuales en la presente investigación sólo ha tomado algunos. Pues no se ha escudriñado cada una de las respuestas generando esto a que probablemente se pierda información valiosa para la investigación.

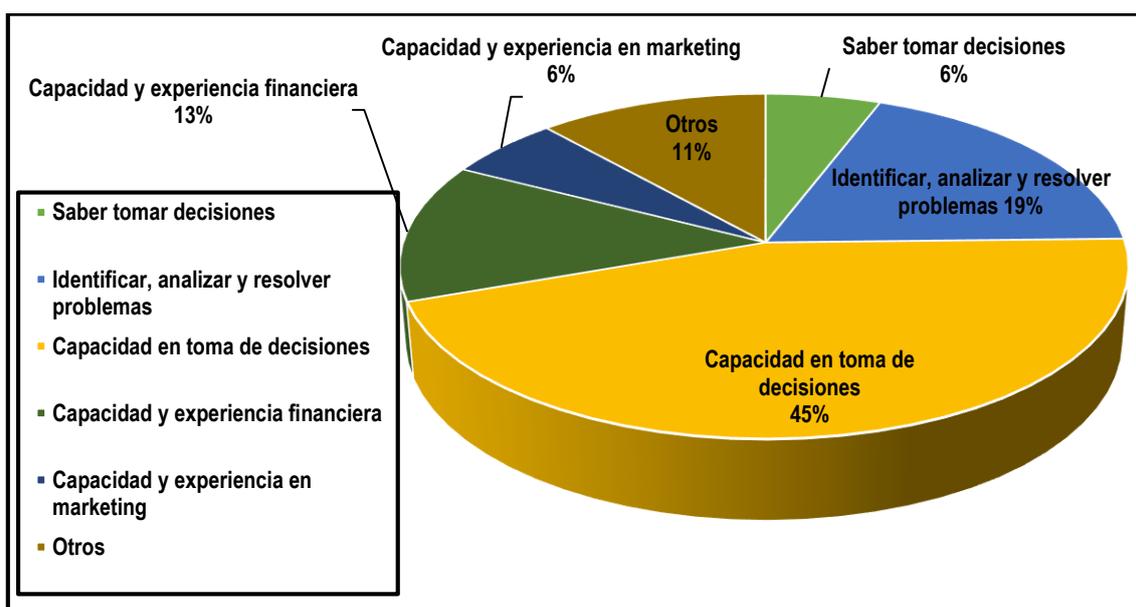
La teoría indica que el gerente general debe poseer más de una habilidad, cualidad para poder llevar al éxito a la MYPE; deben de trabajar día a día en ello, deben estar en una constante actualización y deben desarrollar capacidades gerenciales las cuales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes.

Tabla 6: Capacidades del gerente general

Respuestas	Frecuencias	%
Saber tomar decisiones	4	6
Identificar, analizar y resolver problemas	13	19
Capacidad en toma de decisiones	31	45
Capacidad y experiencia financiera	9	13
Capacidad y experiencia en marketing	4	6
Otros	8	12
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 6: Capacidades del gerente general



Fuente: Tabla N° 6: Capacidades del gerente general.

4. Metas, objetivos, visión, misión.

Según el gráfico N°07 al realizar la pregunta ¿Usted establece metas, objetivos, cuenta con visión, misión para su empresa? el 86% afirman no establecen metas, objetivos, no tiene claro la visión, misión, el 14% afirma que establecen metas, objetivos, tiene claro la visión, misión.

Uno de los rasgos de los gerentes de las MYPEs de transformación de la madera es que ellos actualmente conocen qué hacen y cómo lo hacen pero no tienen una proyección de lo que quieren para la empresa en el futuro, es decir no planifican (proyectar los volúmenes de ventas que puedan alcanzar en determinados periodos, fijar los resultados finales deseados u objetivos, desarrollar estrategias que señalan cómo y cuándo alcanzar las metas establecidas, formular presupuestos, etc), aún no tienen definida su visión de futuro, sus objetivos. Los pocos entrevistados que si tienen metas, objetivos, visión, misión manifestaron que a pesar que la competencia en el sector es fuerte y que mantenerse es una tarea difícil tienen claro que es lo que quieren lograr, a donde quieren

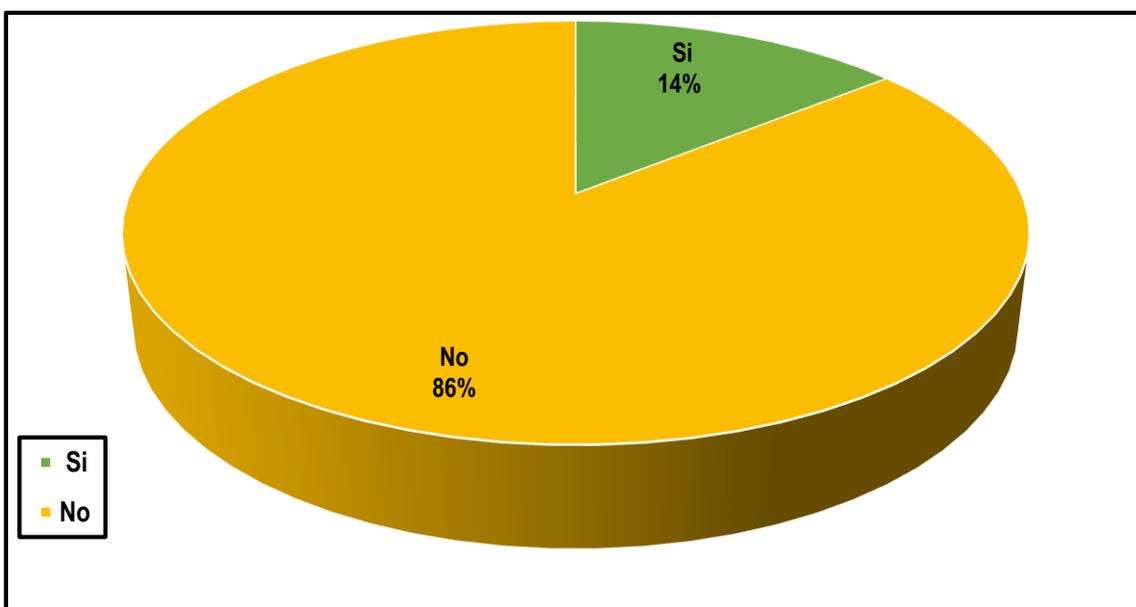
llegar que cuentan con el conocimiento pero necesitan el apoyo del estado, de instituciones del sector para poder lograrlo.

Tabla 7: Metas, objetivos, visión, misión

Respuestas	Frecuencias	%
Si	10	14
No	59	86
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 7: Metas, objetivos, visión, misión



Fuente: Tabla N° 7: Metas, Objetivos, Visión, Misión.

5. Crédito con entidades financieras

La tabla N° 08 muestra que el 63% de los encuestados no cuenta con crédito. Mencionan diferentes argumentos como que no lo necesitan, que no desean endeudarse, que la situación está difícil, que han incumplido los pagos a la entidad financiera y el 37% si tienen líneas de crédito.

Los entrevistados mencionaron que los bancos, especialmente las cajas municipales, les brindaron accesos a créditos pero que estos después no los acompañaron en su

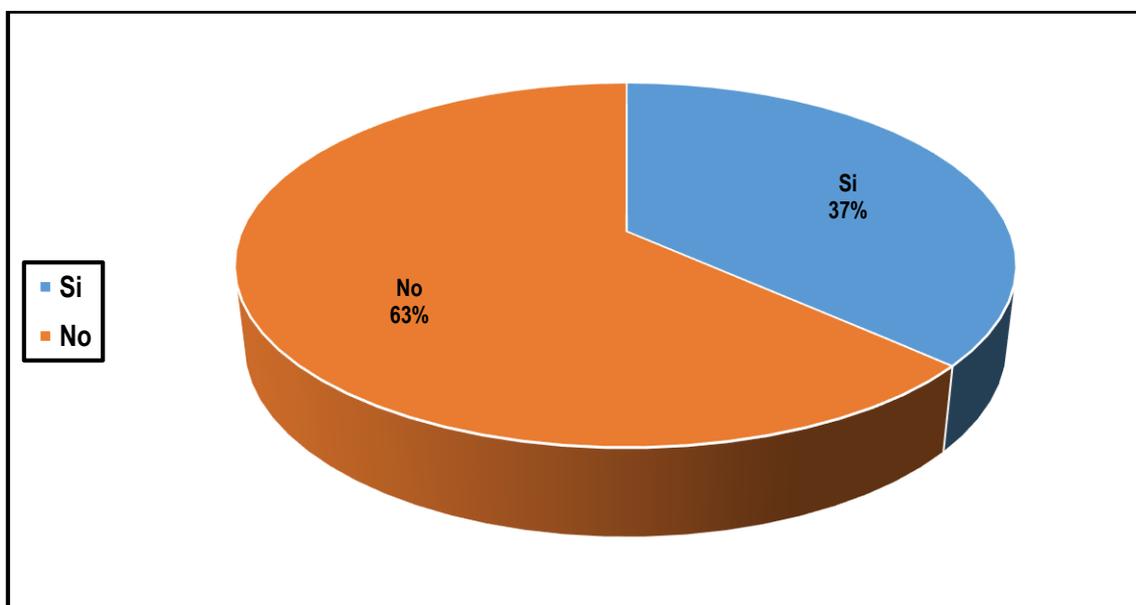
crecimiento (porque se retrasaron con sus cuotas de pago). Los gerentes que se han atrevido a realizar préstamos con las entidades financieras son los que están invirtiendo en nuevas maquinarias, compra de insumos para la mejora de sus procesos. Indican que a pesar de que la competencia es fuerte la experiencia que tienen (know-how), el diferenciarse de sus competidores y la fidelización de sus clientes los empuja a poder arriesgarse con el sistema financiero.

Tabla 8: Crédito con entidades financieras

Respuestas	Frecuencias	%
Si	25	37
No	43	63
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 8: Crédito con entidades financieras



Fuente: Tabla N° 8: Créditos con entidades Financieras.

6. Ingresos/ egresos

La tabla N° 09 muestra que el 59% de los encuestados nunca ha llevado algún tipo de control de sus ingresos y egresos (mental), el 3% los lleva al año, el 36% dice que al mes llevan sus registros y es a través de profesional externo (contador) y un 2% los realiza a la semana (de manera empírica).

De los datos obtenidos, en los ingresos/egresos se puede afirmar que las capacidades técnicas (relativas a aspectos operativos) influyen en la competitividad de las MYPE de transformación de madera de la ciudad de Cajamarca. Como lo menciona la teoría, al analizar la “ventaja competitiva para liderar en costos es necesario tener los costos de producción más bajos que los de la competencia, esto nos permite jugar con el precio y quizá ubicarlo por debajo del que cobran nuestros competidores con la finalidad de atraer a más clientes y obtener mayores ganancias por volumen vendido”.(Porter, 1996)

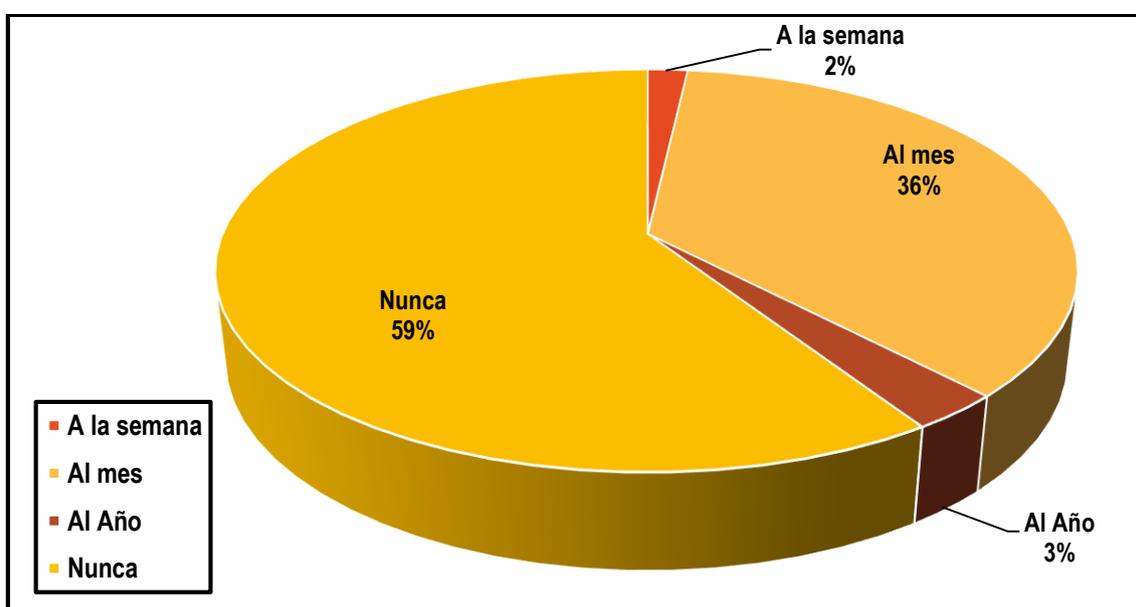
Respecto a los estados financieros y contables para los gerentes de las MYPEs de transformación de madera es uno de sus principales retos, la falta de preparación en estos aspectos unidos al nivel de informalidad de muchas de sus operaciones, genera que no cuenten con respaldo suficiente para sus operaciones financieras. La contabilidad es relevante sólo para cumplir con los compromisos tributarios; llevan un control de los ingresos y egresos en cuadernos o incluso de manera mental y los cálculos aproximados son válidos y suficientes. Su operación se basa en prueba y error. “Para saber si el negocio es rentable o no es necesario proyectar sus ingresos y egresos, es decir, si dará ganancias sobre el capital invertido y a cuánto ascenderán”. (Proinversión, 2007)

Tabla 9: Ingresos/egresos

Respuestas	Frecuencias	%
A la semana	1	2
Al mes (profesional)	25	36
Al año	2	3
Nunca	41	59
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 9: Ingresos/egresos



Fuente: Tabla N° 5: Ingresos / egresos.

En lo referente a las ganancias mensuales que percibe el gerente general de las MYPEs de transformación de la madera se tiene que el 32% percibe de S/1500.00 a más, el 54% de S/500.00 a S/ 1000.00 y el 14% de S/100.00 a S/ 500.00. Tabla N° 10.

El rango de ganancia de los gerentes que perciben mayores ingresos son aquellos que han podido visualizar mejor la cadena productiva de la madera y han eliminado los intermediarios siendo ellos los que realizan la compra de madera desde el bosque, realizan el tableado, confeccionan el mueble y lo comercializan. Característica que ha logrado de cierta manera el liderazgo de costos en aquellos gerentes que lo aplican pues les permite

cierto nivel de competitividad en el mercado a pesar de que las ganancias sean percibidas subjetivamente (sin saber cuánto ha costado elaborar el producto, calcular lo gastado en todos los recursos empleados en su fabricación: materiales, mano de obra, maquinarias, gastos en agua, luz, local, tiempo dedicado a su elaboración, etc).

Tabla 10: Ganancias mensuales

Respuestas	Frecuencias	%
de S/1500.00 a más en el mes	22	32
de S/500.00 a S/ 1000.00 mensuales	37	54
S/100.00 a S/ 500.00 mensuales	10	14
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

7. Capacitación relacionada a su cargo

Al preguntar ¿Ud., ha recibido capacitaciones relacionadas a su cargo?, el 32% sí participa en capacitaciones. Se hace evidente que un alto porcentaje de los encuestados (68%) no están al tanto de las necesidades de formación y desarrollo, lo cual podría implicar una debilidad por parte de dichos gerentes. Tabla N°11.

La participación en capacitaciones, talleres han sido impartidas por la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, ADEFOR, proyectos de instituciones públicas. Capacitaciones impartidas de manera gratuita y esporádica dadas en la ciudad de Cajamarca.

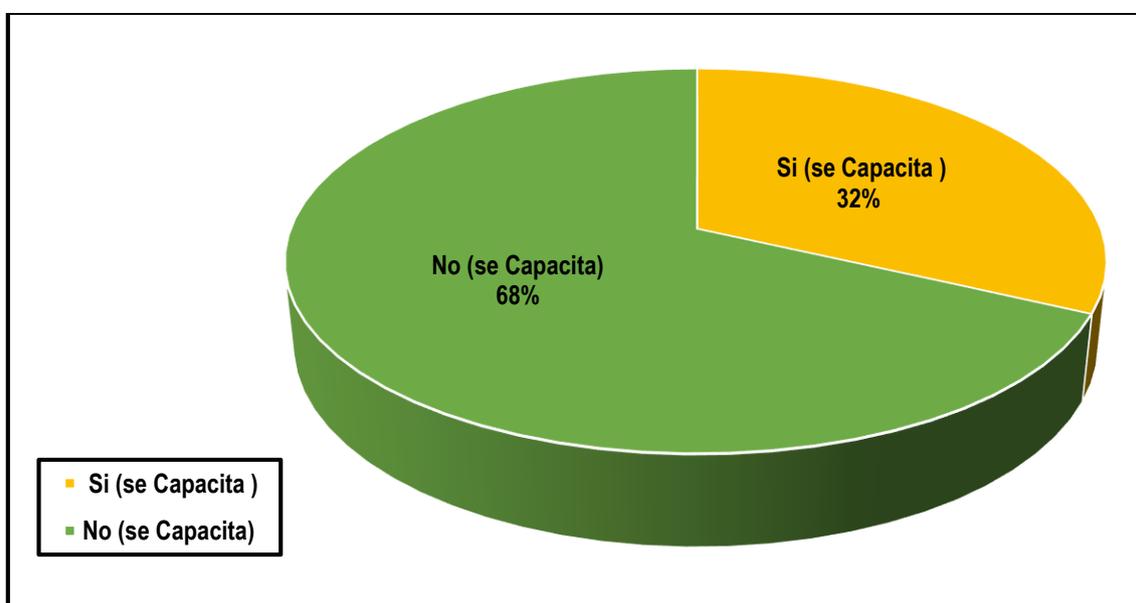
Para el caso de los gerentes de las MYPES encuestadas, el que no se estén capacitando está generando que estos no se desarrollen, que se estanquen ya que la capacitación es imprescindible para competir, pues vuelve más productivo el recurso humano. Este indicador confirma lo señalado por (Cárdenas, 2011), “el limitado acceso a procesos formativos de capital humano, obstaculiza el aumento de la productividad”.

Tabla 11: Capacitación relacionada a su cargo

Respuestas	Frecuencias	%
Si (se capacita)	22	32
No (se capacita)	47	68
Total	169	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 10: Capacitación relacionada a su cargo



Fuente: Tabla N° 11: Capacitación relacionada a su cargo.

8. Participación en eventos relacionados a su cargo

Al preguntar ¿Usted ha participado en? (relacionadas a su actividad): ferias, exposiciones, rondas de negocios, conferencias, talleres. El 71% de los encuestados mencionaron que no participan en eventos relacionados a su cargo, el 12% mencionó que participa en ferias, el 10% mencionó participar en conferencias talleres y el 7% participó en exposiciones.

La deficiencia en este ítem se encuentra en que no se preguntó al encuestado que participó en ferias si estas se realizaron a nivel local, nacional o internacional.

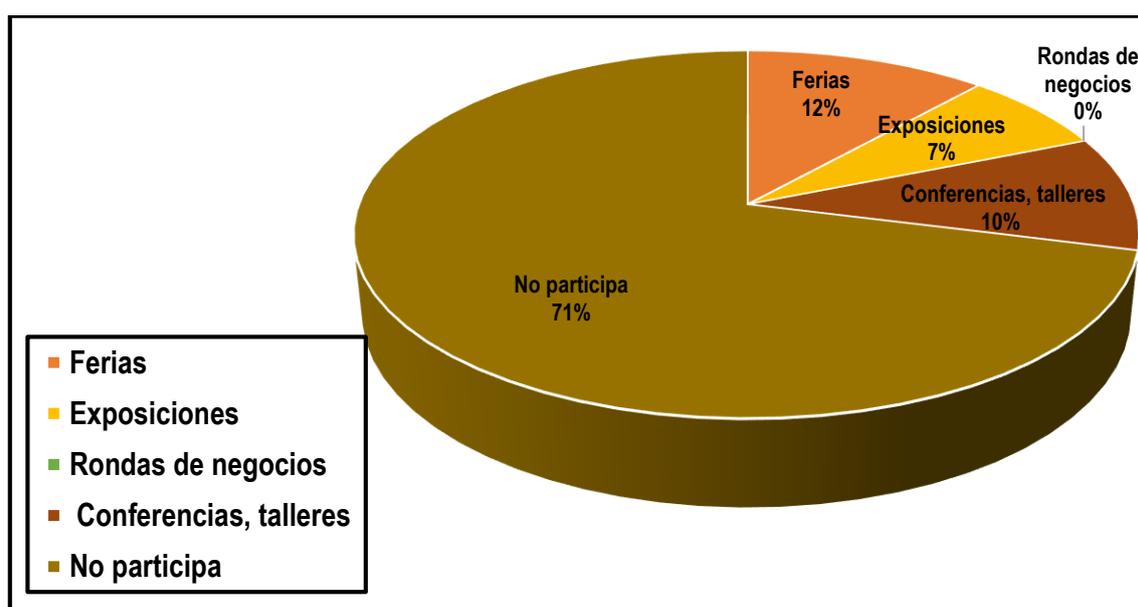
Para poder mejorar la capacidad técnica el gerente general de las MYPEs de transformación de la madera es necesario que participe en eventos nacionales e internacionales como la feria de Fenafor o las organizadas por Tropical Forest Bussines las que le van a permitir “encontrar información actualizada, comprar con productividad, establecer vínculos comerciales, identificar a los principales proveedores, hacer nuevos y rápidos contactos, cotizar sus requerimientos y tendrá la oportunidad de ampliar sus conocimientos así como ampliar su visión del sector.”. (Fenafor, 2016).

Tabla 12: Participación en eventos relacionados a su cargo

Respuestas	Frecuencias	%
Ferias	8	12
Exposiciones	5	7
Rondas de negocios	0	0
Conferencias, talleres	7	10
No participa	49	71
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 11: Participación en eventos relacionados a su cargo



Fuente: Tabla N° 12: Participación en eventos relacionados a su cargo

9. Impartir conocimientos adquiridos

Los resultados que apreciamos a la pregunta ¿Lo que usted ha aprendido suele compartirlo entre los miembros de la empresa? La tabla N° 13 nos indica que la gran mayoría de gerentes (88%) imparte sus conocimientos a sus subordinados, el 6% no imparte conocimientos mientras que el otro 6% menciona enseñar a su personal a veces.

Estos resultados muestran que los gerentes toman parte de su tiempo a capacitar a su personal, viendo así el nivel de destreza de cada trabajador, determina sus deficiencias para ayudar a mejorarlas. Aunque muchas a veces esta enseñanza sea a su manera, sin aplicar algún método y esté enfocada al plano operativo, de todas maneras es bueno tomar en consideración pues son mecanismos que ayudan a lograr el éxito competitivo.

Las empresas que capacitan a su personal generan más de 25% de valor agregado que aquellas que no lo hacen (Chacaltana y García, 2001).

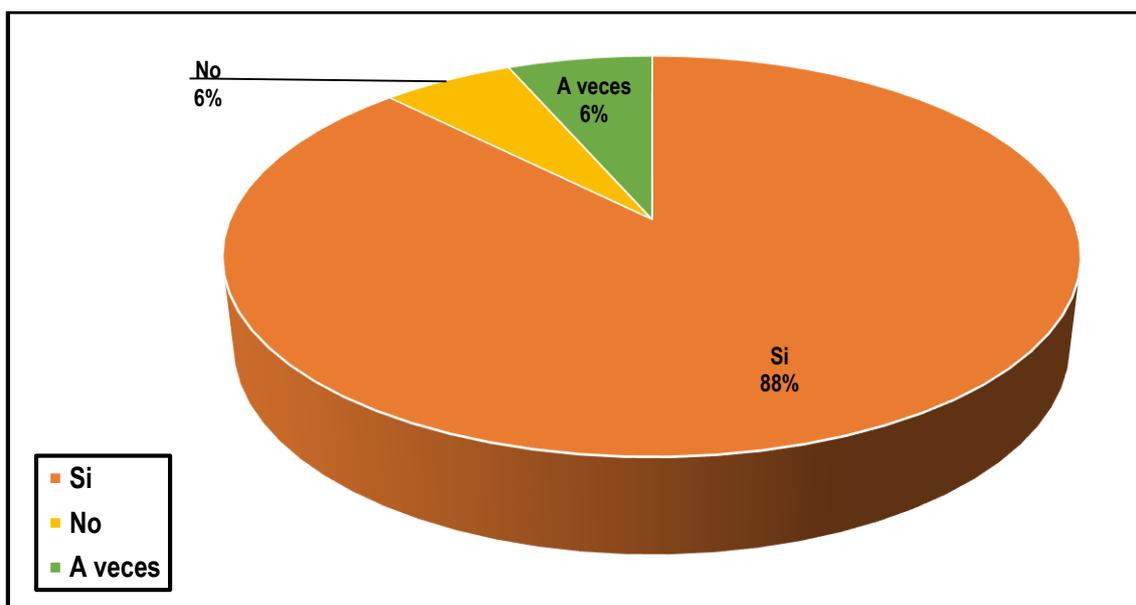
El aprendizaje de los trabajadores, tanto en los aserraderos y carpinterías, se realiza esencialmente mediante la transmisión de conocimientos del maestro al aprendiz sin tomar en cuenta las mejoras de las técnicas para reducir los tiempos de producción y la calidad del producto final.

Tabla 13: Impartir conocimientos adquiridos

Respuestas	Frecuencias	%
Si	61	88
No	4	6
A veces	4	6
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 12: Impartir conocimientos adquiridos



Fuente: Tabla N° 13: Impartir Conocimientos Adquiridos.

10. Supervisa las labores de sus trabajadores

En el gráfico N° 13 al consultar a los gerentes: ¿Supervisa las labores de sus trabajadores?

Se obtuvo que el 64% menciona que siempre lo hace, el 29% indica que algunas veces supervisa a los trabajadores pues aducen estar enfocados en obtener la materia prima (madera) y eso quita un poco de tiempo, el 7% indica que no es necesario supervisar las labores ya que cuentan con un maestro el cual lo apoya en la supervisión del trabajo.

Las respuestas suministradas por los gerentes permiten comprobar que estos vigilan el desempeño. Así mismo afirmaron hacer seguimiento a las actividades diarias con miras a verificar que se cumpla con lo establecido, aplicar acciones correctivas y llevar control de los insumos y herramientas. Se puede decir que es una fortaleza presente en este indicador.

Se observó que los gerentes dueños de los negocios, le dedican un gran tiempo a enseñar a sus colaboradores lo que saben y, a pesar que no mantienen trabajadores de manera constante en sus negocios, el poco periodo que están lo dedican a enseñarles a realizar las

actividades medulares del mismo, así como también a evaluar las destrezas del trabajador en beneficio de mejorar los resultados.

Pero, el gerente considera que el nivel de destreza de sus trabajadores es regular o inferior.

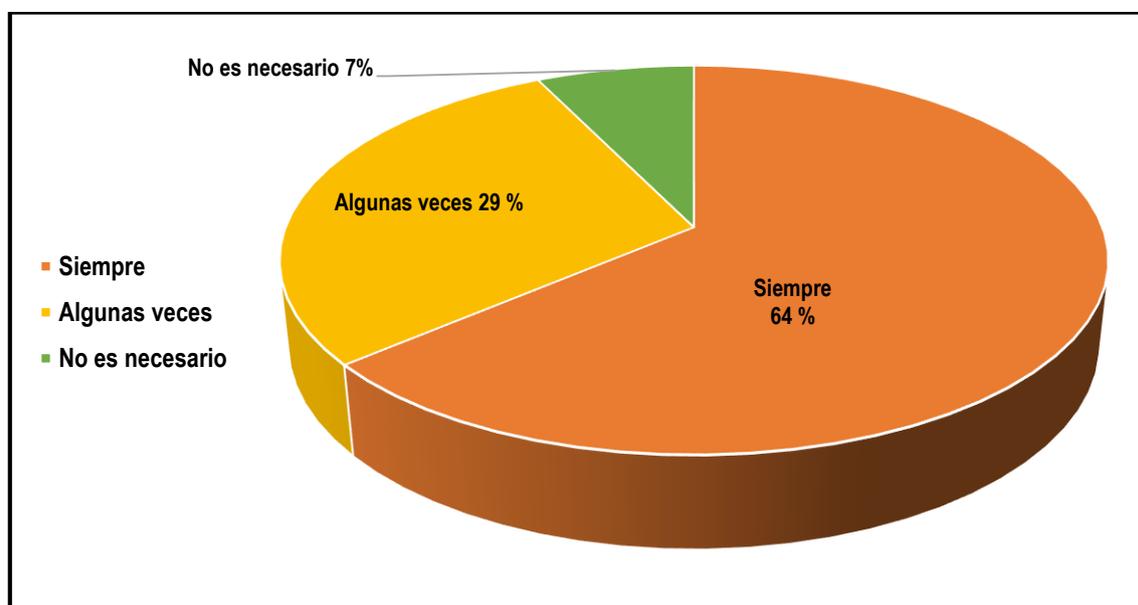
Esta es una muestra de la gravedad del problema, pues los empresarios son conscientes de que el trabajo que realizan no tiene calidad.

Tabla 14: Supervisa las labores de sus trabajadores

Respuestas	Frecuencias	%
Siempre	44	64
Algunas veces	20	29
No es necesario	5	7
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 13: Supervisión de actividades



Fuente: Tabla N° 14: Supervisa las labores de sus trabajadores.

11. Relación de la gerencia con los trabajadores

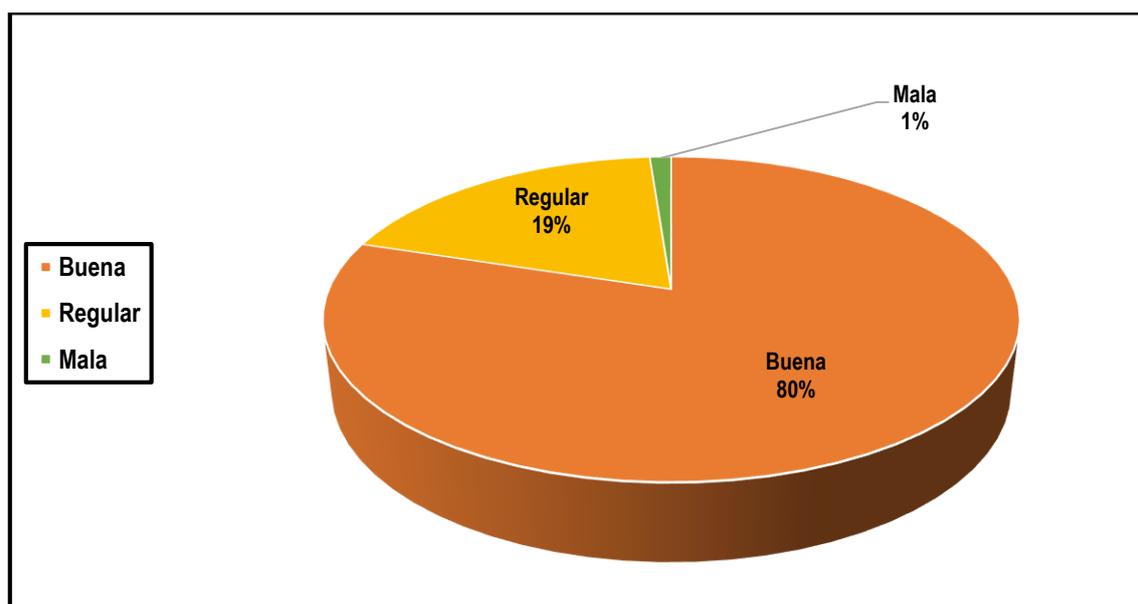
Según la tabla N° 15, al realizar la pregunta ¿cuál es la relación de la gerencia con los trabajadores? los gerentes indican tener una buena relación con el personal a su cargo (80 %). El 19% menciona tener una relación regular y el 1% indica tener una mala relación con sus trabajadores. Esto indica que el gerente general muchas veces (20%) no desarrolla la capacidad humana al relacionarse con otros, de liderar e integrar equipo de trabajo, de influenciar, de manejar y controlar a todas las personas que trabajan en la organización, con el fin de alcanzar resultados exitosos.

Tabla 15: Relación con trabajadores

Respuestas	Frecuencias	%
Buena	55	80
Regular	13	19
Mala	1	1
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 14: Relación gerencia y trabajadores



Fuente: Tabla N° 15: Relación con trabajadores.

12. Motivación a trabajadores

Al realizar la pregunta ¿Qué hace para que sus trabajadores estén contentos? , el gráfico N°15 muestra que el 30% de los encuestados no hace nada para motivar a sus trabajadores. El 13% dice que les otorga algún tipo de regalo, el 17% les da incentivos económicos, esto siempre y cuando se haya registrado un buen volumen de venta y, finalmente, el 39% los capacita en algún tema referente a la madera.

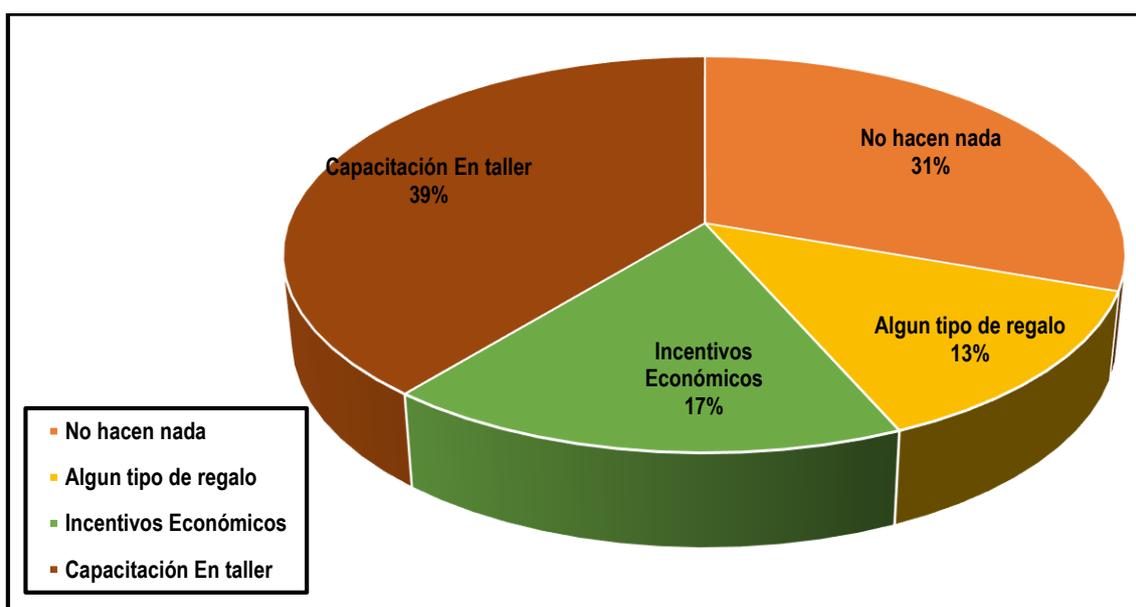
Como punto positivo de las capacidades humanas desarrolladas por el gerente de transformación de la madera se observó que en algunas MYPEs los trabajadores se sienten a gusto con lo que hacen. Los gerentes tienen sus métodos de motivación e incentivos, les hacen sentir partícipes de las actividades, los vuelven diestros en un oficio, apoyan su crecimiento (hay personal que ingresa sin tener experiencia) y desarrollo lo que hace que los trabajadores se sientan cómodos.

Tabla 16: Motivación de trabajadores

Respuestas	Frecuencias	%
No hacen nada	21	30
Algún tipo de regalo	9	13
Incentivos Económicos	12	17
Capacitación En taller	27	39
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 15: Motivación de trabajadores



Fuente: Tabla N° 16: Motivación de trabajadores.

13. Estrategias para evitar inestabilidad laboral

En la tabla N° 17 se hace alusión a las estrategias para evitar que el personal deje el trabajo. Se tiene que el 48% de los encuestados respondió que no hace nada para que su personal no deje el trabajo indicando que es usual que los trabajadores sean contratados temporalmente, pues los requerimientos se hacen de acuerdo a la cantidad de pedidos que tengan. El (35 %) mencionó que trata de conversar con empleados (comunicación), el (6 %) flexibiliza los horarios de trabajo, el (4 %) compensa a quien no falta al trabajo, el (4 %) invierte en capacitación y el (3 %) incrementa el sueldo haciendo hincapié que sólo si se trataba de maestro carpintero o algún trabajador que tenía mucha experiencia.

Se puede observar que en el sector maderero predomina la informalidad del empleo, el índice de rotación de trabajadores es bastante elevado. La gran mayoría de trabajadores tiene entre uno y tres años laborando en la empresa (rotando). Según los empresarios madereros, un gran porcentaje de la mano de obra se contrata a través de un acuerdo verbal entre las partes.

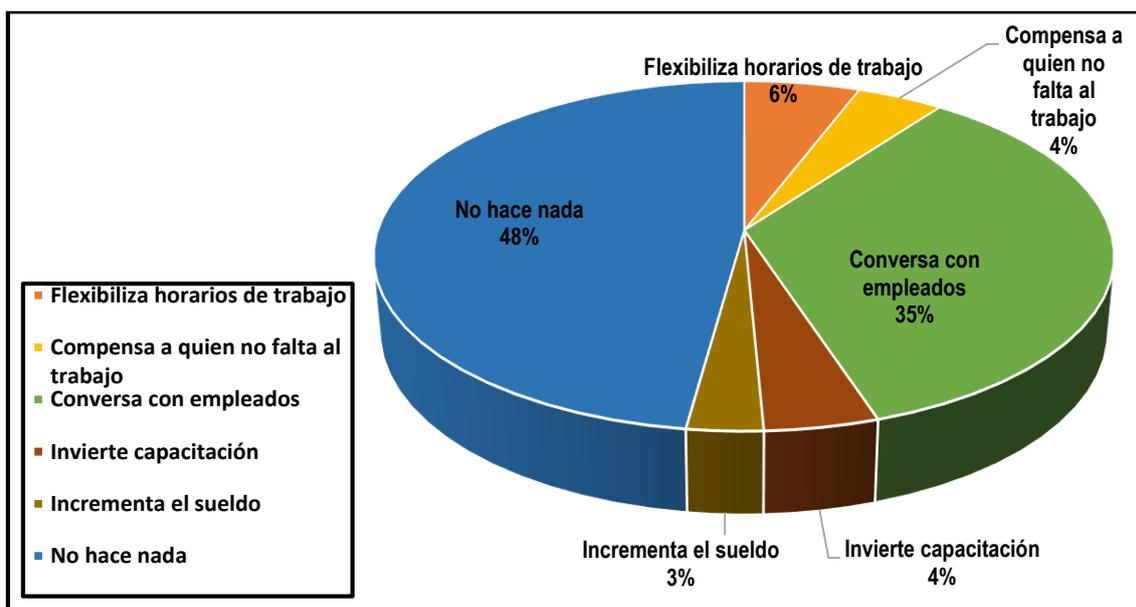
Uno de los hallazgos encontrados, referentes a la capacidad humana en los gerentes de las MYPEs encuestadas, es que les falta pasión y entusiasmo, dar lo mejor de sí mismo en su trabajo y eso probablemente genere que no haga nada por retener a sus trabajadores.

Tabla 17: Estrategias para evitar la inestabilidad laboral

Respuestas	Frecuencias	%
Flexibiliza horarios de trabajo	4	6
Compensa a quien no falta al trabajo	3	4
Conversa con empleados	24	35
Invierte capacitación	3	4
Incrementa el sueldo	2	3
No hace nada	33	48
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 16: Estrategias para evitar la inestabilidad laboral



Fuente: Tabla N° 17: Estrategias para evitar inestabilidad laboral.

14. Número de Trabajadores

¿Con relación al número de trabajadores de su empresa, éstos comparados con los trabajadores iniciales, han? Aumentado, mantenido, disminuido. Los encuestados

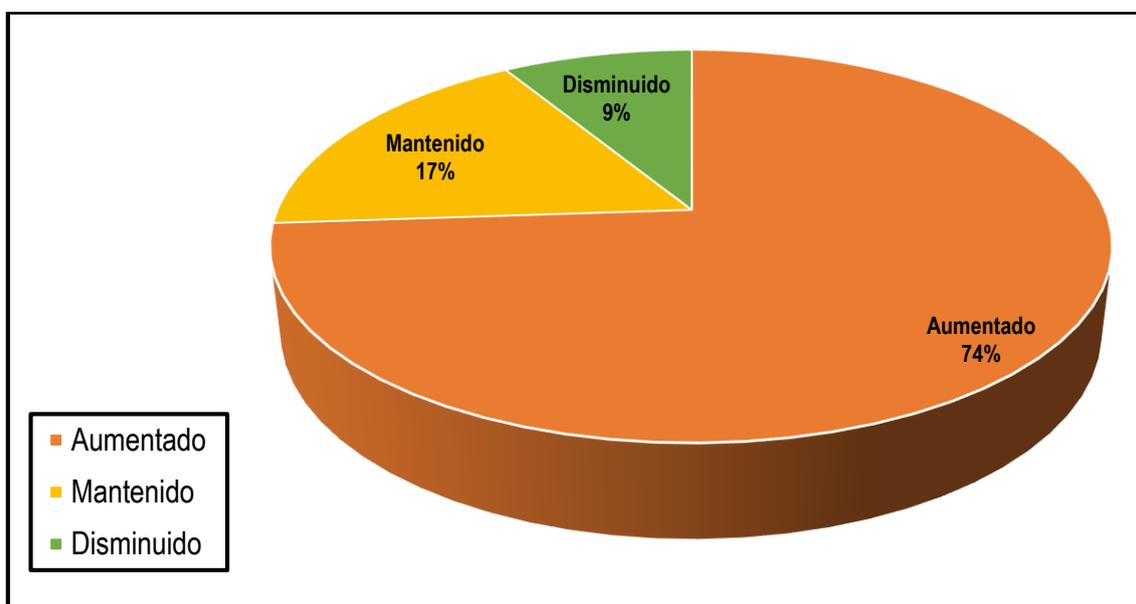
respondieron: 74% ha aumentado del número de trabajadores, el 17% ha mantenido el número de trabajadores y el 9% ha disminuido el número de trabajadores. Tabla N° 18.

Tabla 18: Número de Trabajadores

Respuestas	Frecuencias	%
Aumentado	51	74
Mantenido	12	17
Disminuido	6	9
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 17: Número de Trabajadores



Fuente: Tabla N° 18: Número de trabajadores.

Aquellos que respondieron que ha aumentado el número de trabajadores se les formuló la siguiente pregunta: ¿en cuánto ha aumentado? Respondiendo 37 personas que ha incrementado de 2 a 4 trabajadores, doce (12) mencionaron que había incrementado de 4 a 6 trabajadores y dos (02) respondieron que incrementaron de 6 a más trabajadores.

Tabla 19: Incremento de Trabajadores

Respuestas	Frecuencias
De 2 a 4 trabajadores	37
De 4 a 6 trabajadores	12
De 6 a más trabajadores	2
Total	51

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

15. Gestión de empresa

Las respuestas dadas por los empresarios a la interrogante ¿qué cree que se necesita para dirigir una empresa, para ser competitivos? El 38% mencionaron ofrecer un buen servicio al cliente, el 19% indica que se debe conocer bien a los clientes, el 16% cree que se debe practicar la calidad total, el 12% mencionó que se debe buscar la diferenciación, el 9% mencionó a la capacitación constante y el 7% mencionó a la búsqueda de ventajas competitivas como lo muestra la tabla N° 20.

Referente a la capacidad cognitiva el gerente general de las micro y pequeñas empresas de transformación de la madera tiene claro que ofrecer un buen servicio al cliente es básico para poder competir en el mercado, pero creo que a los gerentes de estas MYPEs aún les falta desarrollar la capacidad de resolver problemas, analizarlos, se entrampan en labores operativas y no identifican los verdaderos cuellos de botella que están generando que su MYPE no sea competitiva.

Poco o nada conocen de competitividad empresarial, no saben cómo competir en el mercado, no conocen de calidad total, ventajas competitivas, etc.

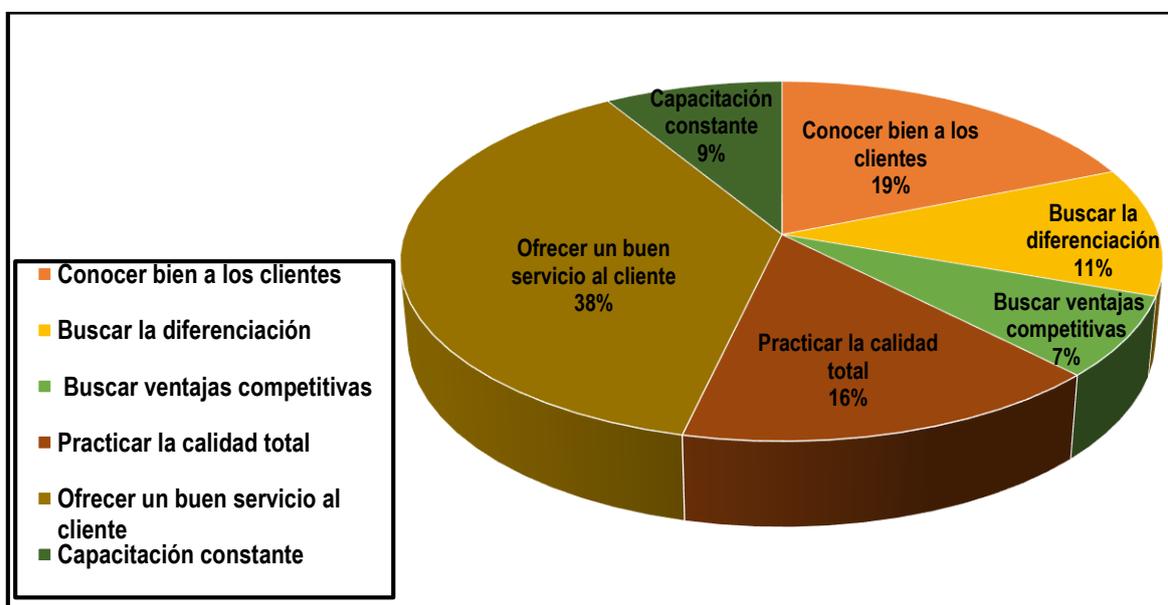
Dentro de las estrategias empresariales están las llamadas estrategias competitivas, las cuales según Porter (1999), buscan posicionar a la empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores.

Tabla 20: Gestión de empresa

Respuestas	Frecuencias	%
Conocer bien a los clientes	13	19
Buscar la diferenciación	8	12
Buscar ventajas competitivas	5	7
Practicar la calidad total	11	16
Ofrecer un buen servicio al cliente	26	38
Capacitación constante	6	9
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 18: Gestionar empresas



Fuente: Tabla N° 20: Gestión de empresas.

16. Presentación de los productos al mercado

Se consultó al gerente general: ¿Hace uso de medios de comunicación para promocionar sus ventas?, se obtuvo que el 2% poseen una página web para dar a conocer sus productos, el 29% menciona que hace uso de las emisoras radiales de la ciudad para promocionarse y el 68% hace uso de otros medios de comunicación (tarjetas, almanaques, carteles).

Tabla N° 21.

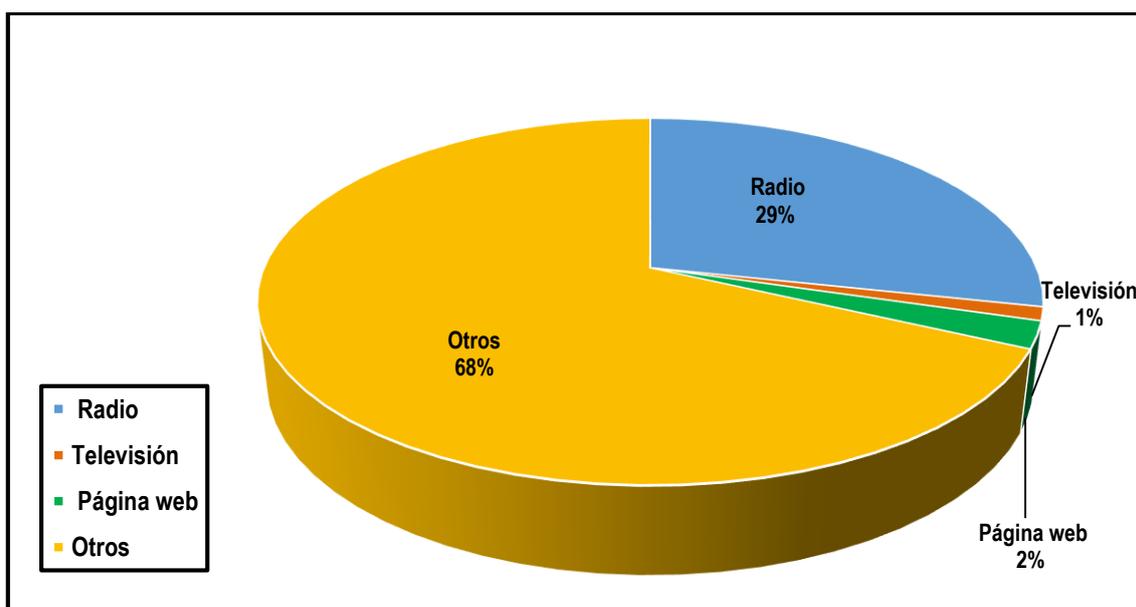
Se observó que el gerente de la MYPE de transformación de la madera reconoce la importancia de difundir sus productos a la comunidad a través de medios publicitarios. El darse a conocer lo realizan de manera intuitiva, no hacen un estudio previo (buscar segmentos de sub - mercados de clientes, estudiar la demanda, combinar las 4 P del Marketing Mix: Producto, Precio, Plaza, Promoción, considerar la experiencia de otros emprendedores), destinan poco dinero para esta actividad por lo que creen que sólo les queda apelar a la difusión de la calidad de su producto, de una persona a otra en forma oral.

Tabla 21: Presentación de productos al mercado

Respuestas	Frecuencias	%
Radio	20	29
Televisión	1	1
Página web	1	2
Otros	47	68
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 19: Presentación de productos al mercado



Fuente: Tabla N° 21: Presentación de productos al mercado.

17. Conocer preferencia de los clientes para el diseño de sus productos

Ante la pregunta ¿conoce las preferencias de los clientes para el diseño de sus productos?, se tiene que el 45% de los encuestados desconoce los gustos de la gente para el diseño de sus productos mientras que el 30% de los encuestados afirman que siempre conoce el gusto de los clientes y así poder hacer el diseño de sus productos. A diferencia de un 19% que afirma que casi siempre saben el gusto de la gente, el 6% dice a veces conocer los gustos de la gente. Tabla N° 22

Los gerentes de estas MYPEs no conocen a sus consumidores y aunque no debe pretender satisfacer las necesidades de todo el mercado deben tener en cuenta lo que desea el cliente, cuándo lo quiere, dónde lo quiere, cómo quiere comprarlo, cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar, para que así puedan plantear estrategias que finalmente se decida a comprar.

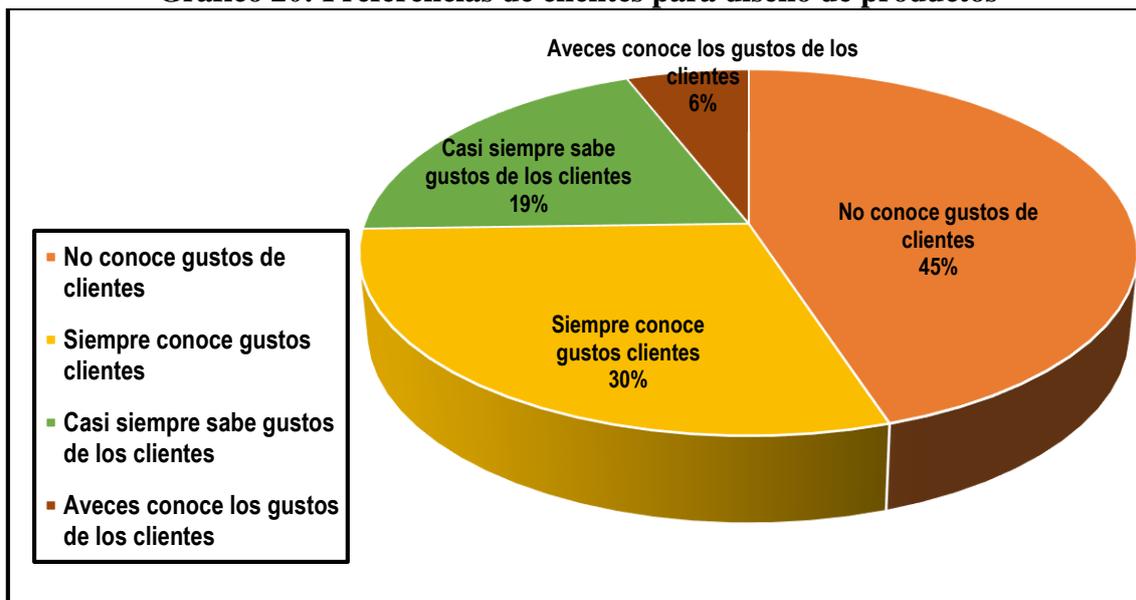
El gerente de las MYPEs de transformación de la madera presenta deficiencias para poder competir en el mercado, no ha segmentado al cliente con los que quiere trabajar pues su lema es abastecer a cualquier mercado. Distan mucho a tener en cuenta que la competitividad está dada por cómo se atiende al mercado que ellos eligen. No identifican a quién quieren servir y qué es lo que quiere.

Tabla 22: Preferencias de clientes para diseño de productos

Respuestas	Frecuencias	%
No conoce gustos de clientes	31	45
Siempre conoce gustos clientes	21	30
Casi siempre sabe gustos de los clientes	13	19
A veces conoce los gustos de los clientes	4	6
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 20: Preferencias de clientes para diseño de productos



Fuente: Tabla N° 22: Preferencias de clientes para diseño de productos.

18. Rivalidad entre competidores existentes

Al consultar a los gerentes ¿Cómo compite con aquellas empresas que realizan la misma actividad que usted? Se obtuvo que el 39% compite en la calidad de sus productos, el 55% mencionó bajando los precios, el 4% mencionó competir diferenciando sus productos y el 1% segmentando el mercado. Tabla N°23.

Este es un cuello de botella para el gerente de las MYPEs encuestadas indican que para poder mantenerse en el mercado deben de bajar sus precios y aunque muchas veces la ganancia sea mínima y no genere rentabilidad.

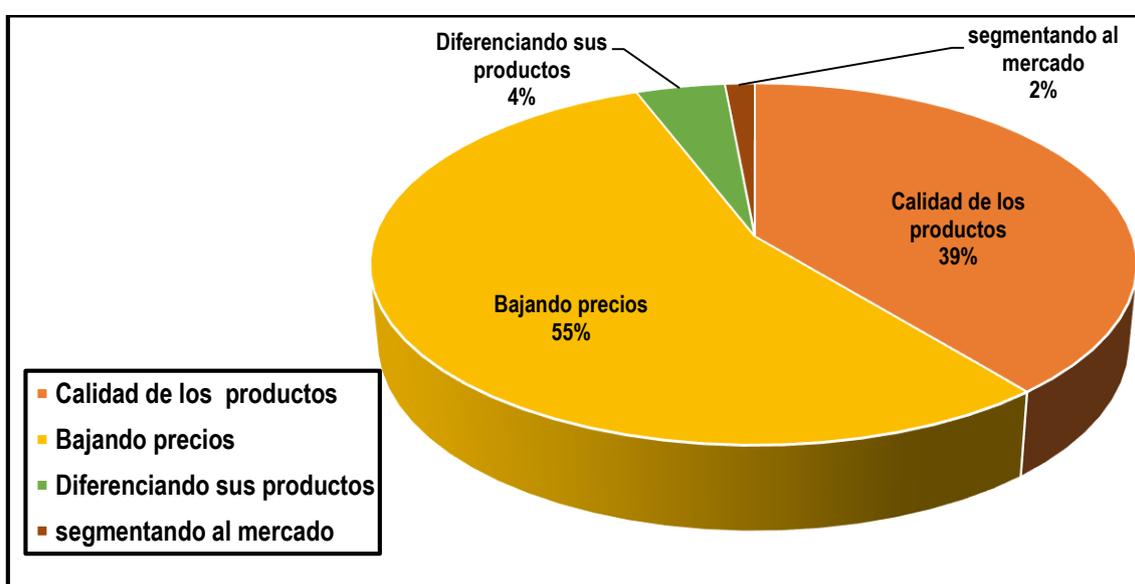
El gerente general tiene una preocupación constante y creciente por la calidad de los productos, pero falta más capacitación en este tema.

Tabla 23: Rivalidad entre competidores existentes

Respuestas	Frecuencias	%
Calidad de los productos	27	39
Bajando precios	38	55
Diferenciando sus productos	3	4
segmentando al mercado	1	1
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 21: Rivalidad entre competidores existentes



Fuente: Tabla N° 23: Rivalidad entre competidores existentes.

19. Proveedores

A la interrogante ¿qué toma en cuenta al momento de seleccionar un proveedor? Se obtiene que el 45% toma en cuenta el precio de los insumos, el 41% toma en cuenta la calidad de los insumos, el 6% mencionó la confiabilidad, el 9% toma en cuenta otras consideraciones. Tabla N° 24.

El tema de proveedores de insumos como pinturas, cola, clavos, etc; la gran mayoría no lo toman en cuenta dicen que hay una gama de proveedores (incluyendo las tiendas en los centros comerciales) que les permite ir probando los insumos que el mercado tiene.

En lo que respecta a los proveedores de madera, realizan semanalmente sus compras de madera o según la necesidad ya que casi todas las empresas proveedoras se encuentra en la misma ciudad de Cajamarca, y esto favorece que no haya problemas de espacio para acumular los insumos.

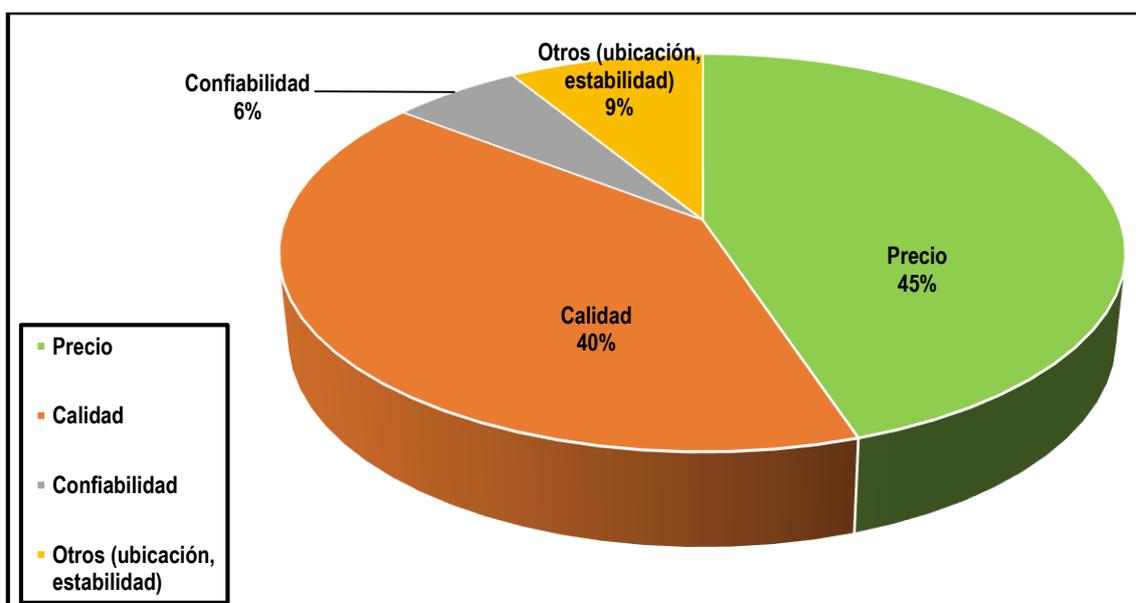
Uno de los gerentes mencionó que sus proveedores son de la ciudad de Lima que a través de un familiar (quien conoce del trabajo) compra los insumos y le envía hasta Cajamarca lo que le ha traído como beneficio: adquirir productos de calidad y con menor precio, acceder a insumos modernos y a que los proveedores capaciten a su personal.

Tabla 24: Proveedores

Respuestas	Frecuencias	%
Precio	31	45
Calidad	28	41
Confiabilidad	4	6
Otros (ubicación, estabilidad)	6	9
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 22: Proveedores



Fuente: Tabla N° 24: Proveedores.

20. Competir en el mercado

A la interrogante ¿Qué ha hecho usted para que su empresa permanezca todo este tiempo en el mercado? Se obtiene que el 43% ofrece productos con precios bajos, el 38% menciona realizar productos de calidad, el 9% mencionó que aplica la innovación, el 6% hace uso de herramientas informáticas y el 4% realiza otras estrategias para competir en el mercado. Tabla N° 25.

Basado en los resultados, se observó que los gerentes encuestados presentan un débil desarrollo empresarial. Se basan fundamentalmente en una estrategia de precios bajos, carecen de gestión de calidad.

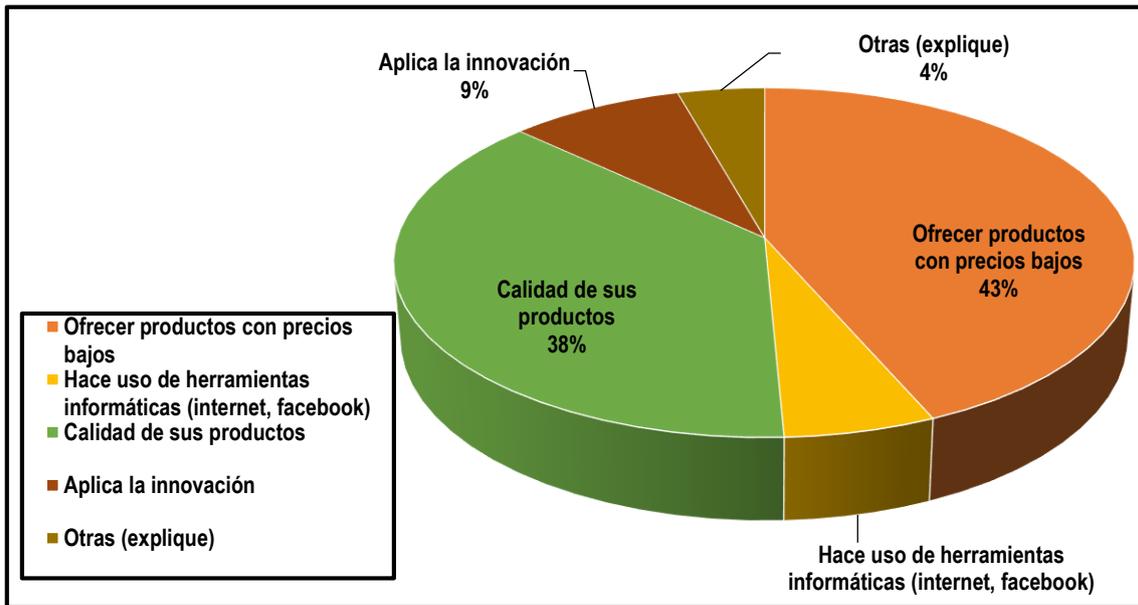
Sus productos apenas se diferencian, no utilizan insumos de calidad (madera certificada) y su procesamiento es artesanal. Tienen escaso avance tecnológico en el diseño y acabado, la baja difusión de técnicas modernas de gestión y la alta heterogeneidad en la gama de productos fabricados.

Tabla 25: Competir en el mercado

Respuestas	Frecuencias	%
Ofrecer productos con precios bajos	30	43
Hace uso de herramientas informáticas (internet, facebook)	4	6
Calidad de sus productos	26	38
Aplica la innovación	6	9
Otras (explique)	3	4
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 23: Competir en el mercado



Fuente: Tabla N° 25: Competir en el mercado.

21. Equipamiento

A la interrogante ¿Con relación al número de maquinaria de su empresa, cuántas tiene ahora? Obteniéndose que el 37% tiene de 4 a 6 máquinas, el 44% tiene de 6 a 8 máquinas, el 10% tiene de 8 a 10 máquinas, el 9% tiene más de 10 máquinas. Tabla N° 26.

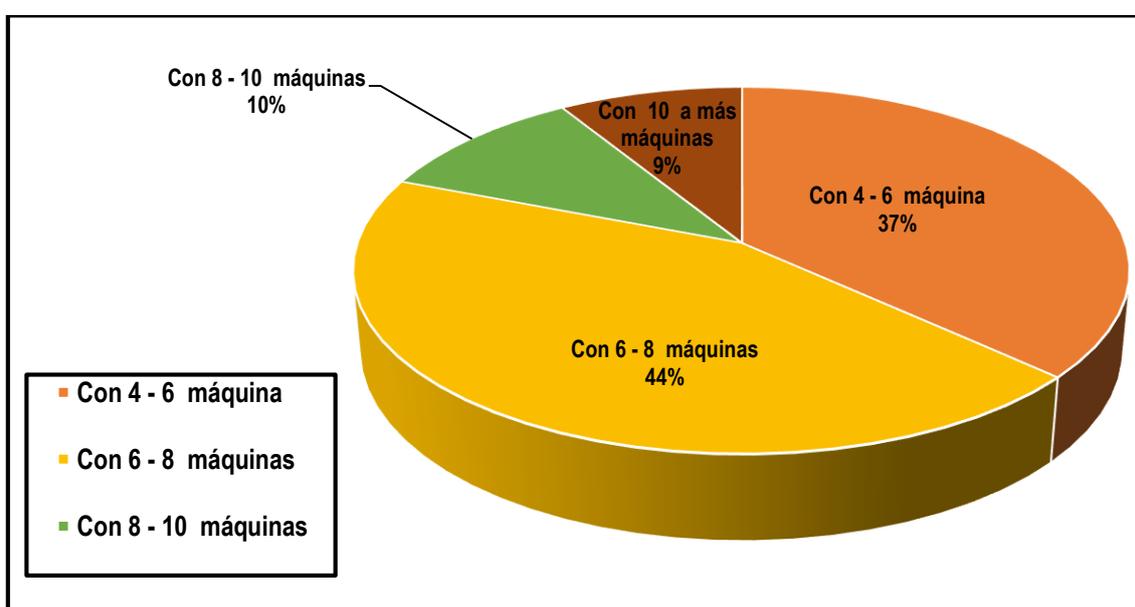
La gran mayoría de MYPEs de la zona urbana de Cajamarca cuenta con equipos básicos para el funcionamiento de una carpintería, entre estos: sierra circular, garlopa, prensa y cepillo manual para realizar las operaciones de habilitado y maquinado de la madera así como el proceso de acabados, pues la mayoría cuenta también con compresora y soplete. También hay quienes cuentan con escopladora, un equipo generalmente producido de forma artesanal (hechiza). Este equipamiento les permite elaborar productos simples y lineales.

Tabla 26: Equipamiento

Respuestas	Frecuencias	%
Con 4 - 6 máquina	25	37
Con 6 - 8 máquinas	30	44
Con 8 - 10 máquinas	7	10
Con 10 a más máquinas	6	9
Total	68	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 24: Equipamiento



Fuente: Tabla N° 26: Equipamiento.

También se preguntó ¿con cuántas máquinas inicio su MYPE? ; obteniéndose que 84 MYPEs iniciaron con 0 a 1 máquina, 14 han iniciado con 2 a 4 máquinas y una inició con 5 a 7 máquinas. Tabla N° 27.

Tabla 27: Equipamiento que inicio la MYPE

Respuestas	Frecuencias	%
Con 0 - 1 máquina	58	84
Con 2 - 4 máquinas	10	14
Con 5 - 7 máquinas	1	1
Con 8 a más máquinas	0	0
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

22. Proceso para elaborar muebles

A la interrogante ¿Cuál es el proceso que realizan para elaborar un mueble?

Se obtiene que para elaborar un mueble el 97% espera que el cliente llegue al taller y solicite mueble-diseña-elabora mueble-entrega a cliente, el 3% diseña – elabora el mueble – exhibe en local (carpintería). Tabla N° 28.

Las microempresas, independientemente del sistema de producción que realicen, tienen prácticas de copiado tradicionales que no necesariamente les permite una producción estandarizada y de mayor productividad. La cadena de valor referente a operaciones no se encuentra desarrollada en estas MYPEs de transformación de la madera.

Por otro lado, se tiene que el área de producción en los locales resulta ser pequeña para desarrollar actividades productivas y de comercialización, pues se observa hacinamiento.

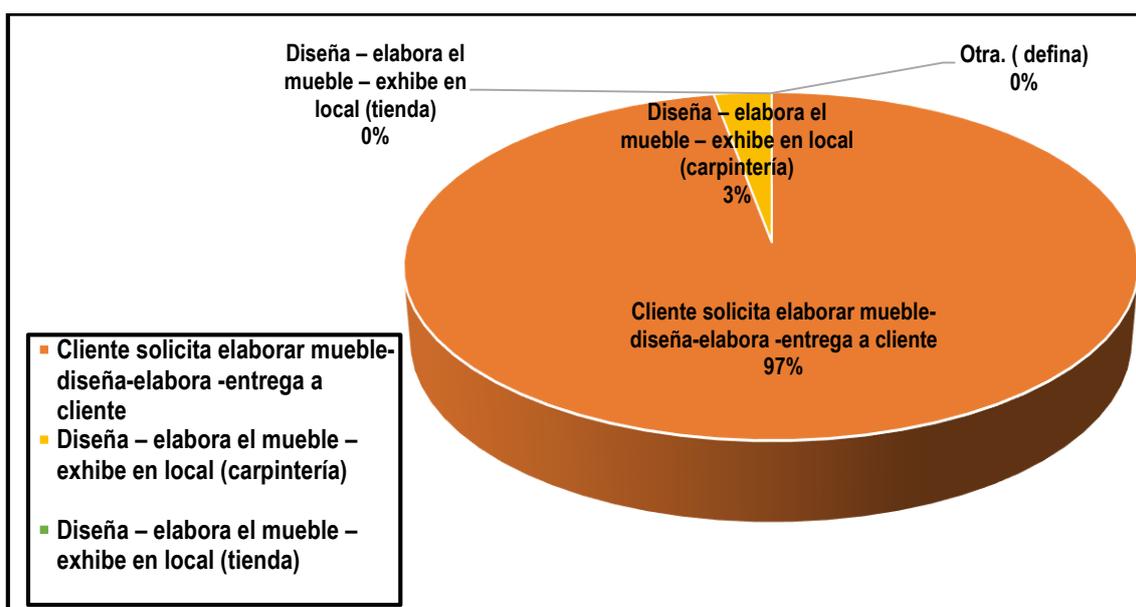
En un mismo espacio se puede encontrar la madera en proceso de secado artesanal, las máquinas, las herramientas, los insumos para realizar acabados, etc., situación que impide el desarrollo óptimo de las actividades y agrava la sensación de inseguridad en el ambiente laboral.

Tabla 28: Proceso para elaborar muebles

Respuestas	Frecuencias	%
Cliente solicita elaborar mueble-diseña-elabora -entrega a cliente	67	97
Diseña – elabora el mueble – exhibe en local (carpintería)	2	3
Diseña – elabora el mueble – exhibe en local (tienda)	0	0
Otra. (defina)	0	0
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 25: Proceso para elaborar muebles



Fuente: Tabla N° 28: Proceso para elaborar muebles.

23. Post Venta

A la interrogante ¿Después que vende un producto realiza servicio de post venta? Obteniéndose que el 97% no realiza post venta, el 3% sí realiza post venta de sus productos.

En la gran mayoría de casos, el servicio finaliza luego de la venta aunque podrían identificarse como servicios adicionales al embalaje y el transporte. El primero no es usual; y en el caso del segundo, a menudo se establece servicios informales de transporte (taxis-carga) ajenos al productor que, sin garantías, llevan la mercancía comprada hacia su destino final.

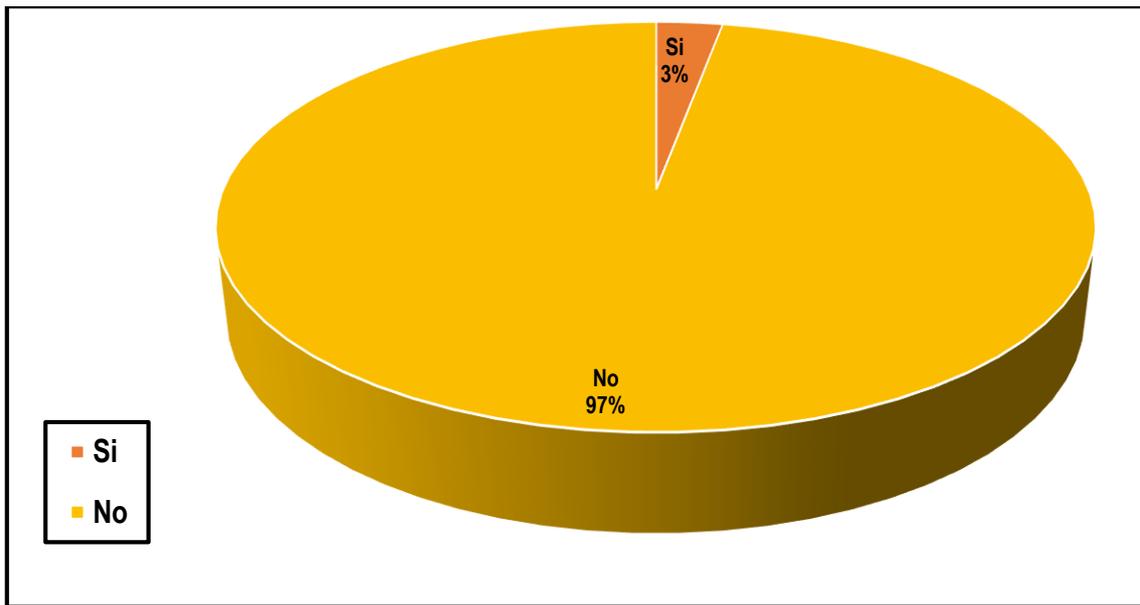
Los gerentes que afirmaron realizar post venta identificaron al servicio de transporte y al servicio de laqueado del mueble vendido (antes de cumplir 1 año de garantía), el cual no tiene costo para el consumidor. Todo ello con el fin de conservar al cliente.

Tabla 29: Post Venta

Respuestas	Frecuencias	%
Si	2	3
No	67	97
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes general de las MYPEs de transformación de madera de la Ciudad de Cajamarca -2014. Elaboración: Propia.

Gráfico 26: Post Venta



Fuente: Tabla N° 29: Post venta.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.CONCLUSIONES

- Las capacidades gerenciales empleadas por el gerente general de la micro y pequeña empresa de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca influyen en la competitividad porque el éxito o fracaso de las MYPEs depende en gran manera de las capacidades que el gerente general emplee.
- El gerente general que hace uso de sus capacidades gerenciales está generando elementos positivos que fortalecen el nivel de competitividad a la MYPE que gerencia, estos elementos son:
 - El gerente general que ha realizado estudios técnicos y superiores toman mejores decisiones, plantea mejores soluciones a los problemas.
 - Los gerentes que se capacitan en gerencia empresarial están logrando tener un mayor crecimiento empresarial.
 - Los gerentes que han logrado visualizar mejor la cadena productiva de la madera y han eliminado los intermediarios son los que perciben y generan mayores ingresos.
 - Los gerentes que están priorizando y tomando riesgos financieros para invertir en la empresa: compra de maquinarias, compra de insumos, capacitación para la mejora de procesos están logrando diferenciarse de sus competidores y fidelizando a sus clientes.

- Los gerentes que han optado por el camino de la formalización de las empresas que dirigen tienen distintos beneficios como trabajar con el estado (licitaciones para elaborar mobiliario escolar, puertas, ventanas, etc), acceso a créditos, beneficios con la ley de MYPEs, capacitaciones de Instituciones públicas y privadas, acceso al SIS para su familia y trabajadores.
- Los gerentes presentan deficiencias en sus capacidades gerenciales, se puede evidenciar que ellos actualmente conocen que hacen y cómo lo hacen pero no tienen una proyección de lo que quieren llegar a ser en el futuro pues, no se capacitan, no cuentan con educación formal relacionada con su actividad, su principal consejero es la experiencia, parecería que muchas de las limitaciones gerenciales se deben a la falta de educación en la gestión de negocios; se basan en su experiencia previa, y por ello no desean ni buscan ampliar sus conocimientos para lograr una mayor amplitud en sus negocios.

5.2.RECOMENDACIONES

- Sobre la base de los resultados y limitaciones de esta tesis, se propone que futuros investigadores, tesisistas interesados en el tema empresarial realicen un estudio con el fin de elaborar un perfil gerencial para MYPEs tomando como base los resultados del presente trabajo.
- La Universidad Nacional de Cajamarca en su labor de proyección social debería definir e implementar programas de capacitación o adiestramiento, atendiendo las necesidades de las MYPEs para que estas se vuelvan competitivas.
- Los gerentes de las MYPEs de la industria de la madera deben organizarse y solicitar capacitaciones técnico-productivas y de gerencia empresarial a las instituciones públicas y privadas como los Ministerios, Universidades, Institutos, ONGs, etc.
- Los gerentes de las MYPEs de la industria de la madera deben trabajar en desarrollar capacidades gerenciales que les permitan aumentar la competitividad de sus empresas.
- Las MYPEs con el objetivo de plantear la visión, misión, objetivos, metas y estrategias deben contar con la participación del gerente y los subordinados, así también se recomienda reuniones periódicas que permitan evaluar resultados de corto, mediano y largo plazo.

LISTA DE REFERENCIAS

- BELKER Loren B. y Topchik Gary S. (2005). Gerente por Primera Vez. 5^{ta} Edición. EE.UU. Pág.: 30.
- CÁRDENAS Dávila Nelly Luz (2011). Influencia de la Informalidad en la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa en la Región Arequipa 2010.
- CUBAS Salazar, Carlos (2000). Problemática Empresarial de las pequeñas y Microempresas en la ciudad de Cajamarca. Tesis Pre-Grado Universidad Nacional de Cajamarca.
- CHACALTANA, Juan. y GARCÍA, N. (2001). Reforma laboral, capacitación y productividad. Primera edición. Lima: Oficina Internacional del Trabajo (OIT).
- CHIAVENATO, Idalberto (2002). Administración en los nuevos tiempos. Editorial McGraw Hill Interamericana Editores. Colombia.
- DOUGHERTY D. (2004). Explorando las dinámicas cotidianas capacidad de dinámica. Rutgers Business School. Pág.: 1 a 41.
- DRUCKER Peter (1995). La Gerencia Tareas, Responsabilidades y Prácticas. 6^{ta} Edición. Editorial El Ateneo. Argentina. Pág.: 273 a 275.
- DEL ÁGUILA Portocarrero, Elsa y Villaseca Chávez, Miguel (2008). Situación de la Industria Maderera en Lima Sur. Investigación auspiciada por DESCO. Pág.: 6.
- FORMICHELLA María Marta (2004). El Concepto de Emprendimiento y su Relación Con la Educación, el Empleo y el Desarrollo Local. Monografía. Convenio INTA – Ministerio de Asuntos Agrarios y Producción - Pcia. Buenos Aires.
- FONDEBOSQUE (Fondo de Promoción del Desarrollo Forestal) Proyecto: “Programa de Puesta en Valor de las Plantaciones Forestales de Cajamarca y la Sierra Norte del Perú” (2006).
- HAMEL Gary (2008). El Futuro de la Administración. Editorial Norma S.A
- HELLRIGEL Don (2002). Administración: Un enfoque basado en competencias. International Thomson Editores. México. Pág. 2-6.
- HERNANDEZ y Rodríguez Sergio, (2006). Introducción a la administración. McGraw Hill. México.

- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y Otros (2006). Metodología de la Investigación. 4ta Edición. México. Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ Soto Cristian F. (2013). Plan de Negocios de Exportación de la empresa Bebiver, S.A., una estrategia de gestión para su internalización. Pág.: 137 a 147
- KATZ, R.L. (1974). Habilidades para una administración Efectiva. Biblioteca Harvard
- KONNTZ, Harold (2004). Administración: Una Perspectiva Global. McGraw Hill Interamericana Editores. Colombia.
- MARTÍNEZ G, María. (2003) La Gestión Empresarial Equilibrando Objetivos y Valores. 1ra. Edición. Ediciones Díaz de Santos. S.A. Pág. 132.
- NIEMELÄ, T. (2004). Interfirm cooperation capability in the context of networking family firms: The role of power. Family Business Review, 17(4), 319–330.
- OHMAE Kenichi (2005). Próximo Escenario Global. Editorial Norma, Esparta, 2005.
- PÉREZ Molla, José. (1997). Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Concepto, Controversias y Aplicaciones. Prentice Hall. Tercera Edición. México.
- PORTER, Michael (1991) Ventaja Competitiva, Décima tercera reimpresión. Compañía Editorial Continental. México Pág: 1, 2, 4, 5, 7, 8.
- PORTER, Michael (1999) La ventaja competitiva de las naciones. Editorial Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires. Pág: 108.
- PROINVERSIÓN- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2007). MYPEqueña Empresa Crece Guía para el Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa .Lima.
- ROSALES Linares, Ramón (1977). Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Industria. Ediciones IESA. Edición original. Venezuela.
- SALOMÓN Jaime Oswaldo (2010). Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo. Tesis para obtener el grado académico de doctor en administración estratégica de empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- STONER, James (1996). Administración. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana. México.
- SKINNER, Steven J. (1997). Gestión, calidad y competitividad. Madrid: McGraw-Hill.

RIVERA Espinoza, Emily M. y Veramendi Jaime Azucena G. (2015). “Caracterización de la Calidad de la Gerencia en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Servicio – Rubro Centros Odontológicos de la Ciudad de Huaraz – Año 2014”. Investigación realizada para la asignatura de gerencia empresarial. Universidad los Ángeles de Chimbote.

VILLARÁN de la Puente, Fernando (1992). El Nuevo Desarrollo, la Pequeña Industria en el Perú. Edic. PEMTEC.

VILLARÁN de la Puente, Fernando (2001). Competencias necesarias para la creación y gestión exitosa de pequeñas y microempresas en el Perú. Lima, Perú: Ministerio de Educación del Perú.

FUENTE ELECTRÓNICAS CONSULTADAS:

Bedoya Jaime H. (2007): http://www.degerencia.com/articulo/testfunciones_gerenciales.

Cafferri Cecilia (2015). <http://negocios.about.com/od/Administracion/a/Conceptos-Principales-Para-Gestionar-Tu-Negocio.htm>

Fenafor (2016): <http://www.fenafor.com/index.php>

González Yoersi (2011). <http://pnfacucplanes.blogspot.com/2011/07/planificacion-estrategica-conceptos.html>

Ley N° 28015 (2003). Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa: http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf

Mathews Salazar Juan C. (2012): http://www.up.edu.pe/aplicaciones/boletines/EmprendeUP/ver_articulo.aspx?idsec=21&idnum=03

Pérez Bengochea Valiotti (2008): http://www.degerencia.com/articulo/habilidades_gerenciales_y_desempeno_em_presarial
http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresa_un_nuevo_concepto

Revista CEPAL (2014): <http://www.cepal.org/es/publicaciones/tipo/revista-cepal>

Silva Blanca (2013): <http://larepublica.pe/25-01-2013/en-el-pais-hay-2-millones-de-mypes-informales-que-no-aprovechan-el-crecimiento>

Thompson Ivan (2012): <http://www.gestiondeempresas.com/notas/que-es-gestion-de-empresas.html>

REVISTAS CONSULTADAS:

DÍAZ Medardo, José Mora. (2011) Sistema Estratégico de Gestión, modelo para la gestión de empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos. Investigación en Ciencias Administrativas, ICA Rev. Científica. UAS núm. Pág.: 50-51.

APÉNDICES

Apéndice N°01: ENCUESTA

“LAS CAPACIDADES GERENCIALES DEL GERENTE GENERAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN DE MADERA DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD”

Estimado/a señor/a: El cuestionario que se presenta forma parte del estudio de las microempresas cajamarquinas, gracias por su colaboración.

❖ **GENERALIDADES:**

NOMBRE DE LA EMPRESA:.....
DIRECCIÓN:.....
TELEFONO:.....
ENCUESTADO:.....
SEXO:.....
FECHA:.....

1. ¿Cuál es su grado de instrucción?

- a) Sin instrucción
- b) Primaria
- c) Secundaria
- d) Técnica
- e) Superior

2. ¿Cuántos años tiene su empresa?

- a) De 0 a 2 años
- b) De 2 a 5 años
- c) De 5 a 8 años
- d) De 8 a 11 años
- e) De 11 años a más

3. Su empresa está formalizada.(inscrita en la SUNAT)

- a) Si
- b) No
- c) En Proceso

❖ **CAPACIDADES TÉCNICAS, CAPACIDADES HUMANAS, CAPACIDADES COGNITIVAS:**

1. ¿Sus conocimientos en gerencia son?:
 - a) Conocimientos de la misma práctica
 - b) Experiencia adquirida de otros
 - c) Estudios realizados en gerencia o administración

2. ¿La toma de decisiones se realiza con?:
 - a) Participación de familiares
 - b) Personal Participa con ideas, sugerencias
 - c) Solo el gerente
 - d) Personal es quien toma las decisiones

3. ¿Qué habilidades, capacidades, cualidades debe poseer el gerente general para que su empresa sea competitiva?
 - a) Saber tomar decisiones
 - b) Identificar, analizar y resolver problemas
 - c) Capacidad en toma de decisiones
 - d) Capacidad y experiencia financiera
 - e) Capacidad y experiencia en marketing
 - f) Otros

4. ¿Usted establece metas, objetivos, cuenta con visión, misión para su empresa?
 - a) Si
 - b) No

5. ¿Tiene deuda en alguna entidad financiera?
 - a) Si
 - b) No

6. Usted ¿lleva el control de sus ingresos y egresos generados por las actividades propias de la empresa? Y cuál es el rango de ganancias?
- a) A la semana
 - b) Al mes
 - c) Al Año
 - d) Nunca
7. ¿Ud., ha recibido capacitaciones relacionadas a su cargo?
- a) Si
 - b) No
8. ¿Usted ha participado en ? (relacionadas a su actividad)
- a) Ferias
 - b) Exposiciones
 - c) Rondas de negocios
 - d) Conferencias, talleres
 - e) No participa
9. ¿Lo que usted ha aprendido suele compartirlo entre los miembros de la empresa?
- a) Si
 - b) No
 - c) A veces
10. ¿Supervisa las labores de sus trabajadores?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) No es necesario
11. ¿Cuál es la relación de la gerencia con los trabajadores?
- a) Buena
 - b) Regular
 - c) Mala

12. ¿Qué hace para que sus trabajadores estén contentos?
- a) No hacen nada para motivar a sus trabajadores
 - b) Les otorga algún tipo de regalo
 - c) Les da incentivos económicos
 - d) Los capacita en algún tema referente a la madera
13. ¿Qué estrategias utiliza usted para que su personal no deje el trabajo?
- a) Flexibiliza los horarios de trabajo
 - b) Compensa a quien no falta al trabajo
 - c) Trata de conversar con empleados (comunicación)
 - d) Invierte en capacitación
 - e) Incrementa el sueldo
 - f) No hace Nada
14. ¿Con relación al número de trabajadores de su empresa, éstos comparados con los trabajadores iniciales, han?
- a) Aumentado
 - b) Mantenido
 - c) Disminuido
- .Si ha aumentado o disminuido, ¿en cuánto?.....
15. ¿qué cree que se necesita para dirigir una empresa, para ser competitivos?
- a) Conocer bien a los clientes
 - b) Buscar la diferenciación
 - c) Buscar ventajas competitivas
 - d) Practicar la calidad total
 - e) Ofrecer un buen servicio al cliente
 - f) Capacitación constante

16. ¿Hace uso de medios de comunicación para promocionar sus ventas?
- a) Radio
 - b) Televisión
 - c) Página web
 - d) Otros (Especificar).....
17. ¿Conoce las preferencias de clientes al momento de diseñar sus productos?
- a) No conocen los gustos de la clientes para el diseño de sus productos
 - b) Siempre conoce el gusto de los clientes
 - c) Casi siempre saben el gusto de los clientes
 - d) A veces conocen los gustos de los clientes
18. ¿Cómo compite con aquellas empresas que realizan la misma actividad que usted?
- a) Calidad de productos.
 - b) Bajando precios
 - c) Diferenciando sus productos.
 - d) Segmentando al mercado
19. ¿Qué toma en cuenta al momento de seleccionar un proveedor?
- a) Precio
 - b) Calidad
 - c) Confiabilidad
 - d) Otras (ubicación, estabilidad)
20. ¿Qué ha hecho usted para que su empresa permanezca todo este tiempo en el mercado?
- a) Ofrece productos con precios bajos
 - b) Hace uso de herramientas informáticas (internet, Facebook)
 - c) Calidad de sus productos
 - d) Aplica la innovación
 - e) Otras (explique)

21. ¿Con relación al número de maquinaria de su empresa, con cuantas inicio y cuantas tiene ahora?
22. ¿Cuál es el proceso que realizan para elaborar un mueble?
- a) Cliente llega al taller y solicita mueble-diseña-elabora mueble-entrega a cliente
 - b) Diseña – elabora el mueble – exhibe en local (carpintería)
 - c) Diseña – elabora el mueble – exhibe en local (tienda)
 - d) Otra. (defina)
23. ¿Después que vende un producto realiza servicio de post venta?
- a) Si
 - b) No ¿porque?

Apéndice N°02: Panel Fotográfico



Área de producción en Carpintería



Gerente de MYPE en madera



Vista Panorámica de Carpintería



Transformación Secundaria de la madera



Firma de Contrato



Conversatorio con Gerente y Trabajadores de MYPE

**Apéndice N°03: RELACIÓN DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPE)
ENCUESTADAS**

N°	NOMBRE DE LA MYPE	DIRECCIÓN	N° DE RUC	AÑO DE APERTURA
1	Ebanistería Tapia	Jr. Orcomayo Mz O2		2006
2	Carpintería El tornerito	Jr. Alfonzo Ugarte N° 1145		2011
3	Carpintería El Porvenir	Av. Perú N° 407		2010
4	Carpintería Pereda	Jr. Ramón Castilla N° 584		2008
5	Carpintería Luis Huaccha	Jr. José Quiñones N° 249		2001
6	Carpintería Simón Huaripata	Jr. Alfonzo Ugarte N° 381		2005
7	Carpintería Gonzales	Av. San Martín N° 1600	20453787487	2006
8	Carpintería Ichu F.	Jr. 15 de Agosto Mz 23 Lt 3		2005
9	Carpintería Longle	Jr. Iquique N° 152		2000
10	Ebanistería Luque	Av. Argentina N° 421		2000
11	Carpintería Briana	Jr. 9 de Octubre N° 324		2012
12	Carpintería Roque	Jr. San Roque N° 361		2000
13	Carpintería Pereda	Jr. Magna Vallejo N° 234		2000
14	Carpintería Loyola	Av. La Paz N° 1009		2000
15	Carpintería Ruti	Av. La Paz N° 877		2003
16	Aserradero Emanuel	Av. La Paz N° 966		2008
17	Carpintería Sáez	Av. La Paz N° 1029		2006
18	Aserradero Ravines	Av. La Paz N° 1708		2012
19	Carpintería Lujan	Av. La Paz N° 1269		2011
20	Aserradero Quispe	Av. La Paz N° 991		2012
21	Carpintería Don Mego	Av. La Paz Mz L /Lote 7		2004
22	Carpintería Celis	Jr. Alfonzo Ugarte N° 823		
23	Carpintería y Servicios Generales SRL	Jr. Túpac Amaru N° 172	20495862560	2005
24	Carpintería Gonzales	Jr. Baños del Inca N° 333		
25	Carpintería Gutiérrez	Jr. Amancaes N° 451		
26	Carpintería Flores	Jr. Amancaes N° 4856 Bar. San Antonio	10266905667	1998
27	Carpintería Quiroz	Jr. Antenor Orrego N° 354		
28	Carpintería Tablitas	Jr. 15 de Agosto N° 333		
29	Carpintería Fernando Celis Minchan	Jr. Alfonzo Ugarte Mz B Lt 13		

30	Carpintería Malca	Pasaje Cahuide N° 193	10266323129	
31	Carpintería Félix Llactas	Jr. Orcomayo L4		2012
32	Carpintería Erlinda Tucto	Jr. Orcomayo L4		2012
33	Carpintería Cotrina	Pasaje Túpac Amaru N° 875		2009
34	Carpintería Lozano	Jr. Túpac Amaru N° 1029		2011
35	Aserradero Ermelinda	Jr. Túpac Amaru N° 1264		2008
36	Maderera Estela	Av. Tahuantinsuyo N° 725		2012
37	Almacén Bringas	Av. Tahuantinsuyo N° 664		2010
38	Aserradero San Antonio	Pasaje El Milagro N° 176		2003
39	Carpintería Valencia SAC	Jr. Santa Anita N°250		2003
40	Carpintería Joshelim EIRL	Av. Los Eucaliptos C1	20495689086	2006
41	Aserradero Zambrano EIRL	Av. Perú N° 1580	20221719337	2000
42	Mueblería y Carpintería El Porvenir	Jr. Ramón Castilla N° 588	20221622091	1994
43	Aserradero Díaz Saldaña	Jr. Dos de Mayo N°. 1679	10270809991	2001
44	Carpintería Nuevo Progreso	Pasaje Terán Lobato N° 207		2003
45	Industria del Mueble La Joya	Jr. Arnaldo Márquez N° 322 Urb. San Luis		1987
46	Aserradero Virgen del Carmen	Jr. Coronel Portillo N° 571	20309780567	2001
47	Aserradero del Codo	Pasaje Misión Japonesa N° 155		2000
48	Industria de la Madera y Servicios Generales	Av. Perú N° 407		2001
49	Ebanistería La Económica	Jr. Alfonzo Ugarte N° 1223		2008
50	Maderera Romanos	Jr. Cajamarca N°990		2006
51	Aserradero Cajamarca	Jr. Diego Ferre N° 387	20369009380	1996
52	Maderera Los Cedros	Car. Aeropuerto	20484709291	2000
53	Carpintería Mosquera	Jr. José Sabogal N° 556		2003
54	El carpintero Garzón	Av. La Paz S/N	20107701223	1993
55	Exportaciones Madereras	Av. Vía de Evitamiento Norte N° 535		2005
56	Carpintería (sin nombre)	Av. Héroes del Cenepa N° 423		
57	Carpintería La Molina	Jr. Jorge Chávez N° 181	20495626670	2004
58	Corporación Gutiérrez SRL	Jr. Ancash N°101	20529428457	1990
59	Carpintería Lingan	Av. El Maestro N° 390	10266833372	2000
60	Carpintería Luis López	Av. La Paz N°545		2009
61	Madereras Contratistas Generales EIRL	Av. La Paz N° 577	20495826091	
62	Carpintería Raúl Caranuamo	Av. La Paz N° 1099		

63	Carpintería Monte Sinaí	Av. La Paz N° 1862		2006
64	Carpintería Gonzales	Pasaje Alejandro Rodríguez N° 170		
65	Carpintería del Bosque	Jr. La Historia N° 345		
66	Carpintería Rengifo	Jr. Pachacutec S/N		2006
67	Carpintería Regulo	Jr. Huánuco N° 1130		
68	Carpintería Sarita	Jirón San Roque N° 476	10266258076	2000
69	Carpintería Terrones	Jr. Ancash N° 239		