

## INTRODUCCIÓN

La propiedad industrial representa una de las principales garantías que tienen las medianas empresas industriales para la protección de su producción; la dinámica actual de la sociedad mundial, demanda una producción suficientemente competitiva para dar respuesta a las necesidades del mercado. En virtud de esta demanda, las medianas empresas industriales desarrollan dentro de su operatividad mecanismos y procedimientos que son objeto de protección jurídica bajo la forma de propiedad industrial, que igualmente pueden ser usados como herramientas de gestión estratégica en la operatividad del sector.

Bajo este enfoque, en el presente trabajo se estudia *“la propiedad industrial como una herramienta de gestión estratégica en las medianas empresas industriales. Caso de estudio: sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida”*, para así dar explicación a las interrogantes:

*¿Cuáles son los mecanismos y procedimientos de propiedad industrial en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida que pueden ser usados como herramientas de gestión estratégica?*

*¿Qué lineamientos permitirían la incorporación de la propiedad industrial como herramienta de gestión estratégica en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida?, y demostrar que:*

*“La propiedad industrial es una herramienta de gestión estratégica que puede beneficiar a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida”.*

A tales efectos, la investigación se enmarcó dentro del paradigma cualitativo, en el tipo de investigación proyectiva, con modalidad de campo y tuvo como población a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida, que asciende a un total de quince (15) medianas empresas industriales, población que se tomó en su totalidad para la aplicación del instrumento de recolección de información; a través del cual se pudo conocer, la situación que presenta la propiedad industrial en las medianas empresas industriales del sector confección *textil* en el Municipio Libertador del Estado Mérida. En este sentido, se pudo conocer que en el sector se utilizan mecanismos y procedimientos de propiedad industrial, como la marca y la denominación comercial, que los propietarios de las medianas empresas industriales desconocen que se trata de propiedad industrial y que son objeto de registro ante el Servicio Autónomo de Propiedad Intelectual (SAPI). Ante este desconocimiento, se plantea como propuesta de solución, algunos lineamientos de acción que permitan incorporar a la propiedad industrial como herramienta de gestión estratégica en la producción de las medianas empresas industriales que conforman el sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

El presente trabajo se estructuró en cinco capítulos, donde se abordan los siguientes aspectos:

En el Capítulo I, se desarrolla lo relacionado con el problema a investigar, es decir, planteamiento del problema, objetivos y justificación de la investigación.

El Capítulo II está referido al marco teórico, específicamente a los antecedentes de la investigación, bases filosóficas, epistemológicas, teóricas

legales, se presenta el cuadro donde se recoge la matriz de categorías y subcategorías.

El Capítulo III corresponde al marco metodológico y en él se desarrolla lo referente al tipo de investigación, diseño, procedimiento, población y técnicas e instrumentos para la recolección de la información, validez y confiabilidad de los instrumentos y de la información, así como las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

El capítulo IV recoge los resultados obtenidos en el trabajo de campo haciendo uso de la tabulación y graficación .

El Capítulo V muestra el análisis y la discusión de los resultados obtenidos a través del cuestionario que se aplicó a la población estudiada.

Seguidamente se presentan las conclusiones de la investigación, así como las recomendaciones bajo la forma de lineamientos a seguir para incorporar la propiedad industrial como herramienta de gestión estratégica en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

Finalmente, en la última parte de este trabajo se encuentran las referencias bibliográficas y hemerográficas que sirvieron de apoyo para la preparación de esta tesis de grado y también se presentan algunos anexos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La mediana empresa industrial venezolana registra cifras estadísticas que llevan a considerarla el sector más representativo de la economía venezolana, por cuanto, aporta más del 13% del PTB y da empleo al 55% de la población activa. (FUNDES, 2002, p. 2)

En su manejo operativo, las medianas empresas industriales tienen un capital sujeto a una normativa contable y jurídica, dentro del cual se encuentra el capital intelectual, objeto de registro bajo la forma de propiedad industrial, que es protegida mediante el mecanismo de la exclusividad (Uzcátegui 1990). Ésta nace de la concepción civilista que de la naturaleza de una relación jurídica deriva para la creación de bienes inmateriales destinados a fines de industria y comercio o más ampliamente a los de la producción y desarrollo del proceso de formación de los bienes y servicios (Rondón de Sanso, 1995, p. 22).

Jurídicamente, la propiedad industrial según su alcance y naturaleza, es una propiedad especial, sujeta a un plazo de duración determinado en el tiempo, que en cierta forma representa una limitación al momento de su protección, ejercicio y determinación de las cargas que le afectan. (Rondón de Sanso, 1995, p. 18).

La propiedad industrial regula los derechos que una persona adquiere sobre un nombre, figura o símbolo usado para distinguir los productos que fabrica, comercia o produce y que la Decisión 486 emitida por la Comunidad Andina de Naciones (2000) categoriza en patentes, modelos de utilidad, esquemas de trazado de circuitos integrados, diseños industriales, marcas

(colectivas y de certificación), lemas comerciales, nombre comercial, rótulos o enseñas, indicaciones geográficas, signos distintivos y secretos empresariales.

Los anteriores aspectos que conforman la propiedad industrial son desarrollados y utilizados en la operatividad de las medianas empresas industriales; sin embargo, no son valorados ni tratados como propiedad industrial, menos aún considerados susceptibles de registro, y como herramientas de gestión estratégica en la producción. Recuérdese que a través de la gestión estratégica, cualquier empresa e industria puede definir su visión y misión, así como los proyectos, programas y metas a desarrollar a través de la adopción de estrategias específicas que en la definitiva, permitirán alcanzar los resultados esperados.

En el Estado Mérida, las medianas empresas industriales se caracteriza por tener *“... baja participación en la conformación de la base económica, limitada existencia de economías externas y posibilidades de crecimiento, y una baja capacidad industrial; ejerciendo poco peso en la economía regional”* (Ruiz, Paredes, Suárez, González, Lacruz y Contreras, 2001, p. 60). Lo que evidencia su poca participación en el desarrollo regional y nacional; debilidad ésta que se ve reforzada, por una tecnología en un sesenta por ciento (60%) obsoleta, como consecuencia de ser en su mayoría medianas empresas industriales familiares que atienden sólo a consumidores menos competitivos. (Gómez y Márquez, 2000).

Contablemente, en las medianas empresas industriales, la propiedad industrial como activo intangible propio del capital intelectual, reporta la generación de valor agregado (Román, 2002); pese al beneficio que representa, el mediano empresario industrial desconoce su importancia en la valoración de la producción, su medición, lo rentable y productiva que le

puede resultar como herramienta de gestión estratégica, aunándose a esto el desconocimiento de la normativa jurídica que la protege, regula y sanciona.

Esta situación evidencia en las medianas empresas industriales, la necesidad de mecanismos que den respuestas a las exigencias del mercado, donde se requiere producción altamente competitiva, lo que les impone desarrollar, fortalecer e incorporar herramientas de gestión estratégica para un mejor desenvolvimiento, y lo cual puede ser posible a través de la propiedad industrial.

Con esta orientación, y tomando en cuenta que las medianas empresas industriales del Estado Mérida, comprende diversos sectores, en la presente investigación se trabajó con el sector confección textil ubicado en el Municipio Libertador del Estado Mérida, por cuanto en su operatividad se encuentran vinculados modelos, marcas, rótulos y signos distintivos que aún cuando comportan mecanismos y procedimientos de propiedad industrial, éstos no son utilizados como tal en la producción, ni como herramientas de gestión estratégica, pues muchas de las medianas empresas industriales del sector trabajan empíricamente, produciendo productos de excelente calidad y altamente competitivos.

El conocimiento de esta realidad sería representativo y significativo para el sector, donde muchos de los cambios impuestos están muy relacionados con la propiedad industrial, y si no se consideran y adoptan tales cambios, éstos en poco tiempo los sacarán del mercado.

Partiendo de esta situación, se evidencia la necesidad de generar herramientas de gestión estratégica que permitan a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida, incorporar los cambios impuestos por la sociedad del conocimiento y

por la globalización. Tomando en cuenta que son medianas empresas industriales donde los mecanismos y procedimientos de la propiedad industrial están presentes, pero que requieren ser incorporados como herramientas de gestión estratégica y valorados contablemente, desde la óptica de su importancia en la operatividad y producción del sector, es por ello que en la presente investigación se estableció estudiar *“la propiedad industrial como una herramienta de gestión estratégica en las medianas empresas industriales. Caso de estudio: sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida”*, para así contestar las interrogantes:

*¿Cuáles son los mecanismos y procedimientos de propiedad industrial en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida, que pueden ser usados como herramientas de gestión estratégica?*

*¿Cómo diseñar lineamientos que permitan la incorporación de la propiedad industrial como herramienta de gestión estratégica en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida?, a fin de demostrar que:*

*“La propiedad industrial es una herramienta de gestión estratégica que puede beneficiar a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida”.*

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Establecer los mecanismos y procedimientos de propiedad industrial para proponer lineamientos que la incorporen como herramienta de gestión

estratégica en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida, con relación a la propiedad industrial.

- Identificar las herramientas de gestión estratégica que utilizan las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

- Señalar los mecanismos y procedimientos de propiedad industrial que se pueden aplicar a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

- Determinar los lineamientos a seguir en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida, para incorporar la propiedad industrial como herramienta de gestión estratégica.

### **Justificación**

Por ser la propiedad industrial una garantía jurídica a través de la cual se blindan los derechos y acciones que las medianas empresas industriales pueda tener sobre patentes, marcas de fábrica, nombres comerciales, y modelos, así como también una herramienta de gestión estratégica en la valoración de la producción, el presente trabajo de grado, se justifica porque las medianas empresas industriales requieren de herramientas estratégicas que les permitan una gestión rentable, productiva y competitiva, no sólo



desde de la perspectiva contable financiera, sino desde los diversos mecanismos y procedimientos de propiedad industrial.

Asimismo, desde el punto de vista político y económico, la investigación se relaciona con los enfoques internacionales que plantean el proceso de globalización y la sociedad del conocimiento y, por ende, se enmarca dentro de las políticas de impulso al desarrollo económico que el gobierno nacional busca para la nación venezolana a través de las medianas empresas industriales.

Institucionalmente, la investigación procura que las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida conozcan que la propiedad industrial puede ser usada como una herramienta de gestión estratégica en la producción al momento de su valoración.

Como garantía jurídica se persigue que el mediano empresario industrial del sector confección textil, conozca que la propiedad industrial, a parte de ser una herramienta de gestión estratégica, es uno de los tantos mecanismos que necesita el sector para proteger sus derechos y acciones que además afianzan la personalidad jurídica del negocio.

Desde la óptica de las Ciencias Contables, los resultados de la investigación van a permitir que la Contabilidad aporte una herramienta que la academia trasladará a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida, para incorporar el conocimiento que día a día sus investigadores desarrollan en pro de una mejor nación; aspirada simbiosis que abrirá caminos y estrechará vínculos entre el conocimiento y la praxis.

En el área del Derecho, su aporte permitirá que esta disciplina de manera científica, actuando como eje transversal coadyuve a establecer que, como herramienta de gestión estratégica, la propiedad industrial favorece la rentabilidad, competitividad y productividad en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes de la Investigación

La propiedad industrial, desde el punto de vista jurídico, se ha estudiado a la luz de los derechos de propiedad intelectual, en tanto que desde el punto de vista contable, se estudia como capital intelectual, ese es el caso de la investigación realizada por Román (2002), donde establece que el capital intelectual es el principal activo generador de éxitos en las empresas del siglo XXI. Puntualiza en relación al capital intelectual lo siguiente:

*Actualmente el valor de las marcas, la relación con los clientes, la productividad y motivación de los empleados, así como la innovación y proyectos de investigación y desarrollo, entre otros activos “invisibles” que se insertan dentro de lo que se conoce como capital intelectual, permiten más creación de riqueza que los clásicos factores de producción y, a menudo, lo consiguen de manera más rápida (p. 140).*

No obstante, esta investigación es un referente indirecto para los fines y propósitos del presente Trabajo de Grado, ya que su relación dentro del manejo operativo de las medianas empresas industriales, no ha sido investigado; por cuanto la variable que se estudia en la presente investigación es *la propiedad industrial como una herramienta de gestión estratégica en las medianas empresas industriales.*

De manera que por no contar con antecedentes de investigación directos, se estudiará sobre una base empírica, y de ahí que esta investigación se considere una aproximación a la exploración de lo que puede significar la propiedad industrial para cualquier mediana empresa industrial, si la valora como un activo intangible bajo la forma de capital intelectual, la incorpora y la utiliza como herramienta de gestión estratégica.

## **Bases Filosóficas y Epistemológicas**

### **Constructivismo**

De conformidad con los postulados constructivistas los seres humanos elaboran representaciones que organizan en estructuras conceptuales, metodológicas y actitudinales con el fin de ordenarse a sí mismos y a la realidad extrasubjetiva para actuar en ella, llevándole esto a la imperiosa necesidad de desarrollar una teorización que discurra teniendo en cuenta tanto la anterior como las existencias del orden complejo dado por la última.

La incorporación de las ciencias experimentales y las tecnologías al proyecto político del capitalismo, y el éxito del paradigma newtoniano, tuvo entre otras resonancias el reconocimiento de los programas de investigación en las ciencias sociales. Estos adquirieron lugar y a los miembros de esas comunidades de especialistas se les apoyó con el fin de que suministraran los conocimientos necesarios para las estrategias de expansión. Los resultados de mayor validez estaban siendo aportados por los mecánicos y constructores de máquinas, éstos trasladaron los presupuestos de las ciencias experimentales y las tecnologías a las delimitaciones de sus objetos de conocimiento y centraron las preocupaciones teóricas en los problemas metodológicos, hasta el punto de que el llamado método científico adquirió popularidad inusitada. La sociedad fue vista como una máquina que obedecía a inexorables leyes naturales al igual que la historia construida por ella. Se llegó a un determinismo del cual no había escapatoria, y el empiriopositivismo reinó como el único sistema admisible para la lectura de los acontecimientos producidos por los individuos y la sociedad (Hurtado y Toro, 1998).

Ante la presencia del constructivismo se coloca en un sitio preferente al ser humano, retomando en otra dimensión más terrenal el viejo humanismo. Los investigadores se adentran en las comunidades sin preconcepciones estereotipadas, dogmáticas y petrificadas, en un intento por encontrar en el interior de los grupos mismos las interpretaciones y comprensiones, sin tomar como patrones de comparación a otras sociedades.

Con la adopción del nuevo paradigma constructivista, se están sucediendo incluso en la organización de las empresas e industrias, como camino indispensable para poder ingresar en lo que se ha llamado la era posindustrial. Existe el firme propósito de abandonar las estructuras rígidas y verticales, cuyos mandos medios y ejecutores de base se limitan a cumplir órdenes y a realizar las operaciones que deben hacerse. Se aspira a romper el supuesto cuadro armonioso derivado de los datos técnicos y de las cifras económicas presupuestadas. Incluso se puede afirmar que semejantes compañías son organizaciones mecanizadas, dirigidas por la llamada administración científica, cuyo éxito se encuentra asegurado por un mercado casi cautivo, monopolístico y alentado por los medios de comunicación de masas. Se critica lo que el antiguo paradigma sostenía al respecto, en cuanto a que lo único importante eran las cifras y que un administrador podía gerenciar cualquier empresa, que el control podía y debía mantenerse en la cúspide (Hurtado y Toro, 1998).

En las relaciones políticas y económicas actuales, adquiere mucha fortaleza el convencimiento de que la mayor riqueza de una nación radica en el conocimiento científico y tecnológico competitivo. Ese conocimiento no puede ser entendido sino dentro de una estrategia global, política y económica en la cual no pueden ser abandonado otros sectores de la cultura, pues se perdería el necesario equilibrio y se obtendría una sociedad

hipertrofiada, que más temprano que tarde, se encontrará navegando en una ruta hacia ninguna parte (Hurtado y Toro, 1998).

### **Pragmatismo**

Para esta corriente filosófica el descubrimiento de la verdad tiene matices, por tanto, el pragmatismo no niega que la ciencia y la filosofía se propongan alcanzar la verdad, o bien, descripciones y teorías objetivas de la realidad en cualquier campo. Lo que no acepta estas corrientes es que la verdad consista en una relación de adecuación con una realidad inconceptualizada, por cuanto sostener esa visión conduciría al fetichismo (Castillo, 1994).

Desde el pragmatismo se ve la verdad y la objetividad como nociones normativas, es decir, como principios que guían la búsqueda racional, de manera que lo objetivo es lo que no depende de nuestra opinión, lo que corresponde a los hechos. Por lo que cuando dos o más teorías sobre cualquier aspecto de la realidad se encuentran en conflicto, o cuando dos más interpretaciones no coinciden, normalmente podría pensarse que habrá una que corresponda mejor a los hechos. En este sentido, Polanco (1990), c.p Castillo (1994) advierte que los criterios por medio de los cuales se decide cuál de todas las teorías o interpretaciones encaja mejor con los hechos, son los criterios valorativos, como la simplicidad, la coherencia y el poder de predicción. En consecuencia, se elaboran teorías y criterios para juzgar teorías, pues los cánones de racionalidad no se descubren en la naturaleza en la estructura de la realidad.

El pragmatismo reduce lo verdadero a lo útil, niega el conocimiento teórico en diversos grados; para los más radicales sólo es verdadero aquello que conduce al éxito individual, mientras que para otros, sólo es verdadero cuando se haya verificado con los hechos, pues:

*El intelecto es dado al hombre, no para investigar y conocer la verdad, sino para poder orientarse en la realidad. El conocimiento humano recibe su sentido y su valor de su destino práctico. Su verdad consiste en la congruencia de los pensamientos con los fines prácticos del hombre, en que aquellos resulten útiles y provechosos para la conducta práctica de éste.*

*La verdad radica en la utilidad y en el éxito, y por lo tanto, todo conocimiento es práctico si sirve para algo, si es posible de realizar. Esa utilidad no se reduce a la satisfacción de las necesidades materiales del ser humano, sino a todo cuanto sirva para el desarrollo del hombre en la sociedad. Por ello, que no exista una realidad absoluta, pues las cosas verdaderas se van construyendo con la elaboración humana a base de un núcleo incognoscible (Mareo, 1997, p. 27).*

El pragmatismo es, sobre todo lógico, la función del pensamiento es para producir hábitos de acción. Las ideas sólo tienen un valor instrumental para la acción en la medida en que ellas estén al servicio de la experiencia activa; de donde el valor de una idea radica en su éxito.

Hoy día, el pragmatismo tiene gran influencia, puesto que ha sido el hombre quien durante un largo proceso de elaboración de conocimientos, comienza a encontrar un sentido práctico de ese saber. De este modo que, gracias al pragmatismo, se tiene conocimiento que el hombre ocupando el centro que lo rodea, transforma las cosas, las trasciende y mediante un proceso de relación hombre-ambiente reconstruye y transforma los elementos que ya están en algo que a él le favorezca y le sean benéficos.

Los argumentos antes señalados son pertinentes a la presente investigación, por cuanto esta corriente se orienta a la producción de hábitos de acción para cambiar y transformar la realidad, lo cual es muy oportuno, pues la propiedad industrial como herramienta de gestión estratégica una vez que sea incorporada a las medianas empresas industriales del sector confección textil estará transformando una realidad que en la definitiva les va

a permitir a éstas alcanzar el éxito en el mercado de trabajo, por cuanto su producción será altamente competitiva, y así estarán dando respuesta a las demandas y exigencias del mercado en relación a la oferta y demanda de productos.

### **Sociedad del Conocimiento**

En la comunidad internacional se han redefinido los nuevos esquemas de la sociedad mundial, de allí que actualmente se hable de la Sociedad del Conocimiento, cuya característica implícita es la competitividad que sólo le es posible lograr a un Estado o Nación a través del uso y manejo inteligente de la información, de la construcción de su conocimiento y de la capacidad para difundir ese conocimiento. Es por ello que, teniendo en cuenta lo novedoso de esta nueva forma de concebir el poder y la riqueza la presente investigación se enmarca dentro de la teoría de la sociedad del conocimiento.

Los avances tecnológicos, biológicos y científicos han generado cambios que han llevado a una nueva composición de la sociedad, cuya base se ha caracterizado por el conocimiento individual proyectado a la comunidad; sin embargo, ya el conocimiento ha dejado de ser individual para ser de varios, lo que ha puesto de manifiesto que ese conocimiento trasciende y de allí que se hable de la sociedad del conocimiento, para dejar atrás a la sociedad industrial, en la cual impera la sociedad de la información.

En esta nueva sociedad, tal como lo sostienen Aranguren, Casal y Vilorio (2000),

*Se establece una relación especial entre los factores de producción tradicionales e incorpora al conocimiento como un factor significativo. El factor trabajo se reacomoda en procesos, los cuales son efectuados en equipos multidisciplinarios, cooperativos y autónomos, utilizando tecnología de punta; en consecuencia las*



*organizaciones pasan de entes cerrados, verticales e inflexibles a organizaciones abiertas, horizontales, inteligentes y flexibles. (p. 21)*

Asimismo, consideran estos investigadores que en estos momentos la historia económica del país se ubica en una tercera etapa, la del conocimiento, de allí que la economía se apoye en ese conocimiento y en la comunicación como riqueza en sustitución de los otros factores de producción.

De esta forma las organizaciones han tenido que incorporar nuevos conceptos como tele trabajo, comercio electrónico, horarios flexibles, negociación salarial individual, y se percibe a la cadena de valor de la organización como un negocio interconectado al entorno nacional e internacional, donde lo importante es tener suficientes ventajas competitivas que distingan al negocio del conglomerado; estos cambios se dan debido a la intervención del conocimiento humano, quien individualmente aporta sus aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades y valores a la organización desarrollando el capital intelectual de la misma al compartirlo. (Aranguren y otros, 2000).

La sociedad del conocimiento se basa en el continuo aporte humano a los procesos, en consecuencia, es la resultante de la unión sinérgica del conocimiento con las capacidades adquiridas en el propio trabajo reflejadas en la propia sociedad. Esta unión, como lo señala Medina (1998), citado por Aranguren y otros (2000); es lo que se llama capital intelectual, el cual

*Económicamente, es un bien privado no puro; debido a que su producción y distribución está gobernado por las señales del mercado que genera rivalidad entre los agentes económicos, y excluye a una parte de la sociedad de su uso; sin embargo, es indudable que el conocimiento es útil a la sociedad en su conjunto, demostrándose que en los países con mayores niveles de capital*

*intelectual crecen a tasas más elevadas que aquellas que tienen mayores recursos físicos pero menor capital intelectual. (p. 22).*

El surgimiento de la sociedad del conocimiento está sujeto a dos condiciones: Conocimiento compartido y conocimiento de fácil acceso y disponible; de ahí que sus características más resaltantes sean:

- Se incorpora al servicio como componente estratégico, desde el software hasta el arte.

- Las operaciones adquieren carácter global, avanzan a grandes pasos hacia el ciberespacio.

- El mayor valor añadido se deriva del software, de la electrónica y los nuevos materiales, en todas las etapas de producción.

- La industria y la competencia se definen en términos dinámicos y tecnológicos, la rapidez para absorber y adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado definen la competitividad.

- El conocimiento es el factor más relevante en el proceso de transformación de la sociedad, así de mano de obra se va a una mente de obra.

- La nueva sociedad se va a distinguir porque su sector económico principal es el de los servicios terciarios (transporte y comunicación), cuaternarios (comercio, finanzas, seguros) y quinquenarios (salud, ocio, educación, gobierno); su recurso estratégico es el conocimiento; y su soporte la información y los datos; su tecnología es básicamente intelectual; la base laboral está formada por científicos, ingenieros y profesionales expertos.

Chuck Martín, c.p Aranguren y otros (2000), considera que la globalización plantea siete cibertendencias:

- La cibereconomía: nuevas maneras de comprar y vender generan otro tipo de consumidores en línea, en cualquier lugar del mundo. El mercado sin

importar el tamaño de la compañía deja de ser local y se transforma en global.

- La fuerza de trabajo se apodera de la información: la Internet coloca información en manos de los empleados, lo que crea comunidades de trabajo virtual.

- La corporación del libro abierto: traspaso de poder de los proveedores a los consumidores debido a las crecientes alternativas de compras.

- Los productos se convierten en comodidades.

- Los clientes se convierten en datos: la tecnología debe avanzar hacia la predicción del consumidor y el tiempo real del servicio, para responder con la misma velocidad que surgen las necesidades.

- Experimentar el surgimiento de las comunidades: la experiencia colectiva del conocimiento jugará un papel importante en la recolección de información y toma de decisiones.

- Aprender los movimientos del tiempo real: el mercado de trabajo se reorganizará con aprendices más capacitados e independiente.

La sociedad del conocimiento en un entorno globalizado, como lo advierten Aranguren y otros (2000), diferencia a las personas en tres categorías:

- Los artesanos, a quienes compete el manejo de herramientas computarizadas.

- Los creativos, quienes utilizan su pensamiento racional y conocimiento para presentar soluciones, tomar decisiones y hacer crecer la organización.

- Los analfabetos funcionales y reales quienes no tienen capacidad para acceder a los cambios por las condiciones imperante en su entorno y por su propia incapacidad.

Ante esta realidad, la sociedad del conocimiento, consciente de que ello es una limitante para el proceso globalizador de ese conocimiento, plantea unas bases muy específicas ante tal realidad, como es:

- Compartir el conocimiento, a fin de que se minimice la propiedad individual del mismo, por cuanto hay más enriquecimiento cuando ese conocimiento se comparte.
- Facilitar el acceso y disponibilidad, por cuanto, sólo así se podrá conocer su utilidad.

La pertinencia de esta teoría en esta investigación se justifica por cuanto la sociedad del conocimiento considera al conocimiento como el principal recurso estratégico para el éxito en las organizaciones contemporáneas, lo cual guarda estrecha relación con los propósitos de este trabajo, pues como se sabe la propiedad industrial es una de las formas de capital intelectual que es más utilizada por las medianas empresas industriales y que, como herramienta estratégica, ofrece a éstas calidad y competitividad en la producción.

### **Bases Teóricas**

#### **Propiedad Industrial**

La propiedad industrial comprende el campo técnico (inventiva), y el campo comercial (marca) que califica cualidades y calidades de los productos y servicios. Estos a su vez son acogidos tanto en la normativa internacional como en la nacional, bajo las denominaciones de patentes y marcas. Sin embargo, a los efectos del presente trabajo de grado, es pertinente estudiar los modelos y dibujos industriales, modelos de utilidad y las marcas por cuanto estos son los mecanismos y procedimientos que más se utiliza en la operatividad de las medianas empresas industriales.

a) Modelos y dibujos industriales: La idea creadora del hombre en cuanto a la posibilidad de industrialización con el objeto inventivo para satisfacer necesidades, no se agota en la solución de problemas tecno-industriales que requieren nivel inventivo, sino que puede recaer sobre otros aspectos creativos, útiles e industrializables a nivel de las medianas empresas industriales, y de ahí el sentido socioeconómico que justifica su protección (Uzcátegui, 1990).

Los modelos y dibujos industriales, así como los modelos de utilidad están exentos del nivel inventivo que se exige para las patentes de invención. En ellos se exige una novedad relativa parcial y sólo se considera en el estado de la técnica si son explotados por más de una persona en el territorio nacional, como ocurre en la legislación venezolana, de donde la fabricación y comercialización anterior a la solicitud hecha por el solicitante de la patente, en nada perjudica la novedad para la obtención de la misma. Sin embargo, en Venezuela su tramitación administrativa es tan compleja como la de una patente de invención, pero que bien podría simplificarse en una futura reforma de la Ley de Propiedad Industrial, en beneficio de las medianas empresas industriales que es donde se produce con mayor frecuencia este tipo de creaciones. Sin embargo, según el Artículo 46 de la Decisión 85 del Acuerdo de Cartagena, afortunadamente no vigente en Venezuela, los modelos y dibujos industriales requieren de novedad absoluta, lo que va en perjuicio de las medianas empresas industriales.

El modelo industrial se refiere a formas no convencionales de productos terminados que constituyen una unidad autónoma o que son parte de una cosa material compuesta. En el Artículo 22 de la vigente Ley de Propiedad Industrial (1955), define al modelo industrial como:

*... toda forma plástica combinada o no con colores, y todo objeto o utensilio industrial, comercial o doméstico que puede servir de tipo para la producción o fabricación de otros y que se diferencia de los similares por su forma o configuración distinta.*

El modelo hace referencia a la forma externa del producto, sin embargo, la definición que da la Ley no da una idea suficientemente clara de lo que es el modelo industrial y su diferencia con la marca tridimensional y el diseño industrial. Pero a los efectos de esta investigación, y siguiendo lo sostenido por Uzcátegui (1990), se entenderá como modelo industrial la forma externa de un producto nuevo por su forma o apariencia exterior, que es producido en serie con una determinada finalidad técnica o industrial; por ello que los moldes se consideren auténticos modelos industriales cuando el producto final es novedoso.

Ejemplo de modelos industriales son las unidades de pared acanalada en Viposa para la construcción de viviendas, las nuevas formas de columnas prefabricadas que permiten la unión de columnas y techos; nuevas formas adaptables al medio, mediante bolsas de concreto fresco para construir piedras en sitio por efecto natural del ambiente, para sostener las columnas levantadas sobre ríos, lagos y puentes, así como para evitar la erosión, como la fabricación por una empresa venezolana bajo la marca de fábrica “Bolsacreto”; la forma sinuosa de los techos de Cindú; formas características de lámparas, escritorios y otros muebles.

El diseño industrial hace referencia a una función que requiere una forma nueva, y en esto se diferencia el modelo industrial, que no implica una función sino una forma novedosa. En su aspecto externo, en cuanto al producto que la acoge. Ejemplo de diseño industrial es el programa “Viraje”, en donde el diseño es objeto de un derecho de autor, mientras que el motor y otras innovaciones es objeto de patentes de invención o de modelo industrial.

El efecto resultante puede tener o no nivel inventivo, pero en todo caso como diseño está contemplado en la Ley sobre el Derecho de Autor (1993) y goza de protección legal como creación intelectual; en dicha Ley no se hace referencia específica al Diseño Industrial, el que se encuentra contenido en ella por interpretación del Artículo 2 de la Ley sobre Derecho de Autor, en virtud de su carácter enunciativo. Ante tal falta de previsión lo conveniente es que en la reforma de la Ley de Propiedad Industrial se recoja la figura del Diseño industrial y se reglamente su protección mediante un procedimiento breve para su protección inmediata y temporal (Uzcátegui, 1990).

La marca tridimensional es el empleo espacial del signo marcario por su titular o causahabiente con la finalidad de identificar su producto. Es un signo diferenciado de productos y no es otra cosa.

Al lado del modelo industrial se ubica también como patentable el dibujo industrial que la Ley de Propiedad Industrial (1955), define como *“toda unión de líneas y colores que dan a un objeto industrial una configuración especial”*. El dibujo industrial satisface una necesidad que industrial y técnicamente puede estar resuelta, pero no estéticamente. Ejemplos de dibujos industriales son los tipos característicos de dibujos estampados en telas, mosaicos o cerámicas que caracterizan dichas piezas que pueden formar parte de un todo y que son elaboradas por un proceso industrial.

b) Modelo de utilidad: no existe en la legislación venezolana vigente, sin embargo, esta recogido en el proyecto de Reforma a la Ley de Propiedad Industrial, c.p Uzcátegui (1990), donde se le define como:

*Todo instrumento, aparato, dispositivo o parte de tales objetos en los cuales le sea reivindicable tanto en su aspecto externo como en su funcionalidad, produciendo simultáneamente una utilidad, de manera tal que aporta a la función a que se destina, un beneficio o*

*efecto nuevo, una economía de tiempo, energía o mano de obra o mejoramiento en la forma de trabajo (p. 77).*

El modelo de utilidad recoge los conceptos de forma, funcionalidad y utilidad referidos a objetos de producción industrial, pero que no requiere de nivel inventivo de la naturaleza del requerido para obtener una patente de invención, donde la utilidad funcional es lo que más lo caracteriza. Ejemplo, combinación en una sola unidad de un encendedor-cigarrera-destapador de botellas.

Las medianas empresas industriales encuentran importante incentivo en la protección de los modelos de utilidad. Las patentes de modelo y dibujo industrial y los modelos de utilidad para las que rige la novedad parcial relativa, se otorgan a nivel nacional y para la explotación por industrias nacionales y su duración es la misma que una de patente de invención.

c) Marcas: son auténticas creaciones intelectuales de gran proyección social y humana, para individualizar los productos que se consumen, y como tales van unidas a la empresa que los produce.

La marca comercial es un signo esencialmente diferenciador de productos o servicios; de otro signo ya registrado. En consecuencia, la marca no puede ser alusiva al producto o servicio que distingue; aún cuando en su presentación e incluso integración, figuren palabras o figuras descriptivas, fonéticas, gráficas o ideográficamente unidas al signo diferenciador, pues la protección legal recae sobre éste y no sobre otros elementos que se presentan en la misma, los cuales son del dominio público y no parte protegida de la marca en cuanto a su exclusividad. La marca no debe tener en su composición, en forma destacadas de la misma, elementos de marcas ya registradas, independientemente que el producto que distinguen



pertenezcan a una u otra clase de las establecidas en el nomenclator oficial respectivo.

Por ser la marca un signo diferenciador de productos, su selección implica novedad en la creación, en el sentido que la misma no puede ser alusiva a la naturaleza, forma, cualidad o calidad del producto a distinguir, esto es, ni descriptiva, ni genérica.

Toda marca debe ser de fantasía en relación con el producto que distingue. Así la palabra tele puede ser una marca valida para cualquier producto siempre y cuando estos productos no sean de telecomunicación, para los cuales sería descriptiva por indicadora de la naturaleza del producto. Cuando se trata de marcas complejas, es decir, integradas por distintos elementos, así sea el distintivo una sola palabra puede formar parte de la marca compleja o de la palabra. Ejemplo, TELEPIN puede ser una marca valida para teléfonos.

*“La característica esencial de la marca es que no sea engañosa en ninguno de sus elementos ni indicar cualidades ciertas y menos, falsas del producto” (Uzcátegui, 1990, p. 103).*

Ascarelli (1981), c.p. Uzcátegui (1990) considera que la marca posee esencialmente una función social de suma importancia en los mercados competitivos; por lo tanto, esa función social, le imprime características esenciales para su constitución, en consecuencia, la marca debe ser distintiva en el sentido que diferencia e identifica, sin posibilidad de confusión, un producto y su calidad, de los demás de su competencia, singularizándolo e individualizándolo lo que conduce a la especialización de la marca en cuanto a los productos que distingue.

Para clasificar las marcas se han establecido varios criterios, tales como:

1) De acuerdo a los elementos que puedan constituirlos: Marcas simples, compuestas, complejas, de productos y de servicio.

- Marcas simples, constituidas por aquellas palabras o signos diferenciadores de productos o servicios iguales competitivos por un solo elemento. Ejemplo: Mulco, Universal; donde la expresión o signo por sí constituye la marca sin ningún otro elemento característico.

- Marcas compuestas, constituidas por dos o más palabras o signos, o combinación de ambos, que pueden ser fonéticos o gráficos que en su conjunto constituyen la marca. Ejemplo: Zenit está escrita en forma característica.

- Marcas complejas, constituidas por palabras, formas y signos que constituyen un conjunto individualizador de los productos o servicios y que se individualizan por su conjunto aún cuando los elementos integrantes, independientemente, sugieran la idea del conjunto para distinguir el producto o servicio. Ejemplo, la marca Polar escrita en forma característica unida a otros elementos gráficos característicos como son un óvalo que contiene en su interior la representación de témpanos de hielo y la representación de un oso llamando a la jauría. Al analizar esta marca se observa cómo el elemento compuesto de la palabra Polar, independientemente de los elementos gráficos, identifica ante cualquier persona un tipo de cerveza; si se suprime la palabra y la figura ovoidal, pero se deja el oso sobre los témpanos de hielo, igualmente sugiere a cualquiera la integridad de la marca Polar y el producto que distingue.

- Marcas de productos, son aquellas que se aplican para diferenciar los productos de una industria, de un comercio o agropecuarios, de los competitivos, que pueden inducir al público en confusión o engaño.

La doctrina diferencia entre marcas de fábrica, marcas de comercio y marcas de agricultura, según Uzcátegui (1990) estas se diferencian en cuanto a que: Las marcas de fábrica distinguen los productos que elabora un fabricante. Las marcas de comercio, los artículos con los cuales comercia un comerciante; y las marcas de agricultura, están referidas a los productos agropecuarios, sin previo proceso de industrialización de los mismos.

Las marcas de fábrica son de quien fabrica el producto, y son las más importantes porque el producto o servicio siempre debe diferenciarse, por su función social, de los competidores.

- Marcas de servicio, han sido definidas como:

*... el signo utilizado por empresas que ofrecen servicios, como hoteles, restaurantes, compañías de aviación, agencias de viajes, alquiler de automóviles, agencias de colocación, lavanderías, entre otros a fin de distinguir sus servicios de los de otras empresas (Uzcátegui, 1990, p. 108).*

Cumple la misma función que las marcas de productos, diferenciándose de éstas en que no distinguen un artículo material sino la calidad del servicio prestado.

2) Por su finalidad cualitativa, según Uzcátegui (1990), las marcas se clasifican en: marcas colectivas y marcas de certificación.

- Marcas colectivas, tienen las mismas características intrínsecas de toda marca como signo diferenciador, pero se diferencia de las marcas de fábrica y de servicio, por la titularidad de las mismas que en las colectivas no es una persona o empresa, sino un grupo de empresas o personas jurídicas competitivas en la producción o en los servicios, pero que tienen características de calidad comunes a todas las empresas usuarias de la

misma. La marca colectiva se caracteriza porque la misma es solicitada por una asociación que por sí no usa la marca, sino que confiere el derecho de uso a sus miembros quienes deben sujetarse a los requisitos exigidos por la asociación, para poder usar la marca colectiva. La asociación puede constituirse exclusivamente con este fin o bien incluirlo entre sus varios objetivos, pero en uno u otro caso, deben reglamentar las condiciones y requisitos para la concesión y uso por sus asociados de la marca colectiva que le sea otorgada por el Estado con destino a sus asociados.

La marca colectiva tiene por objeto informar al público consumidor sobre ciertas características del producto amparado por dicha marca o de determinadas cualidades del servicio prestado, por lo que constituye ciertamente, una marca privada de garantía.

En Venezuela este tipo de marcas no ha sido protegida como tal, y los ejemplos son: Panelitas de San Joaquín, Pan Andino, que hacen referencia a determinadas cualidades de estos panes.

- Marcas de certificación, son aquellas que reuniendo los requisitos intrínsecos y legales de una marca, se otorgan por un organismo público o privado para certificar ante el público que el producto o servicio cumple con determinados requisitos y normas atinentes a su calidad. Ejemplo: NORVEN en Venezuela es una marca de certificación de carácter oficial la cual se otorga a los productos que se ajustan estrictamente a sus exigencias normativas sobre la calidad de los mismos.

3) Denominaciones de origen: consiste en la designación de un país, una zona o una región que se utiliza para distinguir un producto originario de ellos y cuyas cualidades o características se deben esencialmente al medio

geográfico en el cual se producen y a los factores naturales y humanos que inciden en determinadas características del producto.

La denominación de origen debe diferenciarse de la denominación geográfica, porque ésta última indica sólo la procedencia del producto, mientras que la primera indica, además, las características cualitativas que le confiere el ambiente y naturaleza de la zona geográfica de donde se origina el producto. Las denominaciones de origen de vinos, relojes, perfumes, quesos, whisky, entre otros.

4) Denominación comercial: es la marca que distingue un establecimiento mercantil o no mercantil como asociaciones, corporaciones, entre otros, para diferenciarlo de los similares o análogos.

En materia mercantil, la denominación comercial adquiere importancia relevante porque su función es la de orientar una clientela hacia lo que constituye el centro de su actividad y objeto. Por lo cual, el prestigio que por la misma adquiere, tiene un valor económico considerable que pasa a constituir parte de su patrimonio como aviamiento de la empresa.

5) Lemas comerciales: consisten en frases o expresiones que se utilizan para destacar publicitariamente una marca determinada, atribuyéndole bondades o características; el lema comercial debe indicar la marca que acompaña.

6) Marca famosa, marca vulgarizada y marca protectora; esta clasificación es muy utilizada en la práctica administrativa.

El concepto de marca famosa o de gran nombre obliga a profundizar sobre el concepto calificativo de la marca, ya que toda marca diferenciadora de productos, lleva en esencia la aspiración a ser famosa en el sentido de

identificar una determinada calidad para determinados consumidores. Un producto o servicio de excelente calidad, con una marca que cumple con todas las condiciones marcarias, puede que no sea famosa o de gran nombre y no se haya vulgarizado en tal sentido, como puede ocurrir que productos o servicios de mediana o mala calidad, con marca, se hayan vulgarizado, pero no haciéndose famosos ni de gran nombre.

En consecuencia, hay que distinguir entre marca famosa o de gran nombre y la marca vulgarizada. La marca famosa o de gran nombre hace referencia a productos de calidad; la marca vulgarizada puede hacer referencia a productos de calidad, pero también a productos de mediana o mala calidad.

*La marca famosa es tal, por la calidad del producto que distingue, independientemente de su vulgarización o difusión. La marca vulgarizada puede o no ser famosa. Es por ello, que la marca es al producto, lo que el nombre a las personas (Uzcátegui, 1990, p. 113).*

La marca como tal en su función esencial, pretende ser famosa en proporción directa a la aceptación por el consumidor, del producto que distingue y a la comercialización del mismo. La doctrina distingue entre marca propiamente dicha y marca protectora, en donde ésta última no se usa sobre el producto, denominación o servicio, sino que por el parecido con la marca propiamente dicha se solicita y registra para evitar que un tercer competido utilice dicha marca que en alguna forma es confundible con la marca principal o propiamente dicha, convirtiéndose en uno de los medios de defensa que tiene el titular de una marca para evitar la posibilidad de registros de marcas similares o confundibles con su marca registrada. Muchas veces el titular de una marca para productos determinados, la solicita en todas o en varias Clases del Clasificador Oficial, precisamente

como marca protectora, en virtud del prestigio de la marca principal, actuación posible para quien tenga legitimación para hacerlo.

El cuidado fundamental que debe tener el creador de una marca, es que la misma no guarde semejanza fonética, gráfica, ni ideográfica con signos constitutivos de marcas registradas o no, independientemente de la clase en que lo estén, la adopción de una marca nueva de elementos fonéticos o gráficos esenciales por identificadores de una marca antes registrada o solicitada, hacen perder el carácter diferenciador y de especialización de la marca nueva, incluyendo en la misma un elemento nuevo de confusión para el público consumidor.

Cuando el parecido es con una marca usada pero no registrada, si el usuario de la marca parecida a la usada, solicita su registro, el titular de la marca usada puede oponerse por mejor derecho, por lo que el caso se dilucida ante los tribunales competentes, conforme a la Ley, y a tal efecto, debe solicitar el registro de su marca, el que se concederá o no a su nombre, de acuerdo con la sentencia del juez.

En la legislación venezolana se sanciona con caducidad del registro de una marca, la falta de uso de la misma durante dos años consecutivos después de concedido el certificado, la marca protectora debe solicitarse cada dos años, antes de su vencimiento, para evitar la solicitud de la misma por un tercero. En todo caso, la marca protectora implica el uso de la marca principal, sin el cual ninguna de las dos tiene sentido, pero la caducidad por no uso de la marca principal no ocasiona la caducidad de la marca protectora en virtud de la independencia de la misma, sino hasta el momento de vencimiento de los dos años sin uso de la marca protectora en cuyo caso su registro caduca.

## **Medianas Empresas Industriales**

En sus comienzos (1960) el proceso de industrialización en Venezuela estuvo orientado hacia el mercado interno, luego la política se dirigió a consolidar el proceso de sustitución de importaciones con miras a sustituir bienes importados; actualmente la política es promover las exportaciones no tradicionales. (Aranda, 1990, c.p. Uzcátegui, 2002).

A nivel mundial, las medianas empresas industriales desempeña una función esencial. La economía global no sólo requiere de grandes unidades de producción, la historia industrial de los últimos decenios ha demostrado que las medianas empresas industriales no son un agente marginal de la dinámica competitiva, así el escenario no se encuentra dominado por unos cuantos gigantes (Mújica y Blanco, 2001).

En múltiples países desarrollados y en vías de desarrollo, las medianas empresas industriales han registrado un dinamismo importante.

Con la crisis económica desatada en la década de los 80, en Venezuela, ésta se acentuó por la creciente recesión evidenciada en el crecimiento del desempleo y la volatilidad en la demanda de bienes y servicios.

Pese a las vicisitudes de las medianas empresas industriales a través de dos décadas, éstas juegan un papel importante en el aparato productivo y económico de Venezuela.

Según Mújica y Blanco (2001), en la actualidad las medianas empresas industriales se encuentran caracterizadas por:

- Diversificación de sus empresas.
- Estructuras organizativas verticales e ineficientes.
- Poca competitividad.



- Relativamente estables.
- Escasa planificación a mediano y largo plazo: visión cortoplacista.
- La propiedad y manejo en su estructura es familiar.
- Insuficientemente capitalizadas y en consecuencia muy endeudadas.
- Muy rentables, poco competitiva e informales.

En consecuencia, la cultura industrial de Venezuela ha estado definida en función de esas características, que se corresponden a patrones tradicionales, sin embargo, las transformaciones a nivel internacional y nacional que se ha producido de forma brusca, actualmente permiten decir según Pazacasi y Hernández (1998), c.p Mújica y Blanco (2001), que las medianas empresas industriales se caracterizan por:

- Tendencia a la disminución de empresas, hacia las que son realmente competitivas, concentración en pocos negocios.
- Tendencia hacia el achatamiento de las empresas y a la disminución de los niveles de inventarios y mejoras en las fuentes de insumos.
- Tendencias a la mejora de la competitividad, con esfuerzos en calidad.
- Muy cambiante, sin una visión clara.
- Tendencias hacia la planificación estratégica. Se le concede relevancia a la planificación fiscal.
- Estructura de propiedad regida por el mercado de capitales.
- Dirigencia altamente preparada contradictoriamente con poca visión de futuro.
- Insuficientemente capitalizadas, y en consecuencia muy endeudadas.
- Poco rentables, muy competidas y con tendencia a la formalización.

Ante la situación que muestran las medianas empresas industriales, se requiere que el Estado provea de políticas idóneas para estimularlas, y con programas ajustados a la realidad, sobre todo convicción de sus

requerimientos, especialmente lo concerniente al financiamiento. Porque según Colmenares (1998), c.p Mújica y Blanco, (2001) hasta ahora los programas que se han desarrollado, no pasan más que ser lineamientos teóricos dirigidos a:

- Eliminación de los obstáculos a las transacciones para mejorar la productividad y competitividad de la empresa.
- Mejoramiento de la capacitación del recurso humano.
- Provisión de incentivos fiscales que propicien la capitalización.
- Creación del adecuado marco legal que impida la competencia desleal y un tratamiento discriminado hacia el sector.
- Provisión del recurso financiero bajo condiciones especiales.
- Fomento del desarrollo tecnológico y la innovación.

En consecuencia, los diversos gobiernos han orientado sus políticas a enfatizar el financiamiento, y pese a que se ha tenido la buena intención, ha influido en una desviación del objetivo de conformar el plantel de las medianas empresas industriales en Venezuela, logrando más bien un infinito inventario de empresas con un ciclo de vida muy corto.

La anterior aseveración implica, que las medianas empresas industriales necesitan de herramientas estratégicas que las lleven a considerarse más competitivas y es precisamente en el registro de su propiedad industrial que pueden conseguirse una cultura empresarial. Por otra parte, esta cultura empresarial muy dependiente del aporte financiero del Estado, ha dejado de lado el esfuerzo propio para ser competitivo, desfigurando de esta forma una cadena de producción donde se involucraban la solvencia del empresario, su patrimonio, los organismos promotores y financistas y el estado como ductor de las políticas macroeconómicas del país.

En Venezuela la composición del sistema empresarial según Mújica y Blanco (2001) está conformado aproximadamente en un noventa y uno por ciento (91%) por medianas empresas industriales y sólo un nueve por ciento (9%) por grandes empresas industriales. Es precisamente en este noventa y uno por ciento (91%) donde existen los mayores problemas reflejados en el aporte de este sector de sólo catorce por ciento (14%) al valor agregado nacional. Pese a ello, en los últimos años se han generado verdaderas cadenas de producción, donde el soporte principal es la mediana empresa industrial que absorbe la producción de partes o insumos semielaborados para ser usados por la empresas industriales grandes, proporcionándose así mayores oportunidades para este tipo de empresas.

Venezuela es un país en vías de industrialización, con múltiples problemas estructurales de tipo socio-económicos y políticos, requiriendo de una gran transformación, principalmente cultural con énfasis en la innovación y el desarrollo; por ello es que la mediana empresa industrial representa uno de los eslabones esenciales para la modernización de un país, por su papel en la generación de nuevos empresarios, y por propiciar una mayor democratización del capital por su capacidad de generar ciudadanos emprendedores, creativos e innovadores.

Las medianas empresas industriales representan la opción más segura para el relanzamiento, reactivación y desarrollo sostenido de la economía, por cuanto es el sector más dinámico, tanto social como económicamente, teniendo mucho potencial que ha quedado demostrado dentro de sus limitaciones.

Los expertos del área coinciden en que las medianas empresas industriales juegan un importante papel en la creación o generación de empleos y creación de valor, por su mayor capacidad de aportar importantes

innovaciones en productos y procesos por su capacidad de respuesta ante situaciones de crisis, por formar parte de cadenas productivas, por su mayor flexibilidad para adaptarse a nuevas condiciones de mercado, por ser grandes consumidores de bienes intermedios, por su importante participación en el flujo de comercio internacional y principalmente ser un lugar de convergencia social de la sociedad venezolana. (Mújica y Blanco, 2001).

La globalización afectó a Venezuela, y algunas de las transformaciones que demanda el proceso se ha reflejado en la desaparición de las medianas empresas industriales poco competitivas, así como el impacto que tiene el desarrollo de la tecnología que de una u otra forma las involucra en las diferentes cadenas de producción.

Como consecuencia de la globalización las medianas empresas industriales han tenido que flexibilizarse, dando lugar a nuevas estructuras planas, circulares, en redes virtuales y nuevas condiciones para el trabajo: el tele trabajo, el outsourcing, entre otros. Se tiende a la reducción de desperdicios, vinculación con los requerimientos de certificación de calidad (ISO), incremento de la tecnología de punta; operativamente surgen nuevas formas de controlar, como es el caso de los costos intangibles (ABC), que representan herramientas de gestión estratégica que favorecen la productividad y competitividad en las organizaciones, por cuanto se trata de costos referidos a la mano de obra, materiales y gastos generales que en la definitiva como lo señala Mott (1998) van a permitir:

- 1) la valoración de existencias a fin de determinar el beneficio de la empresa;
- 2) el control a fin de efectuar comparaciones con un costo estándar o con una estimación; y

3) eventualmente la fijación de precios si los precios se basan en costos; y además, permiten un análisis detallado de los costos y los ingresos que figuran en las cuentas de ganancias y pérdidas, lo que en la definitiva facilita la planificación, control y toma de decisiones de los directivos respecto a los recursos, departamentos, productos y actividades.

Paralelo a estas herramientas, emergen prácticas gerenciales que integran concepciones diferentes, tal como el denominado Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral) que concibe a la empresa desde cuatro perspectivas: la perspectiva del aprendizaje y crecimiento organizacional, la perspectiva de los procesos internos, la perspectiva del cliente y la perspectiva financiera, lo cual permitirá tanto el cumplimiento de su misión, como la evaluación de aquellos elementos intangibles hasta ahora no tomados en cuenta por muchas organizaciones (Díaz, 1998, c.p. Mújica y Blanco, 2001).

En las medianas empresas industriales se han detectado nueve áreas, sin embargo, dos necesidades recurrentes en todas ellas llaman la atención como son: La falta de conocimientos y la falta de acceso. Las medianas empresas industriales sufren de una gran falta de información, de saber, de Know-how, de educación, de actualización, de conocimientos, Están necesitadas de saber más, de aprender, de ponerse al día, de conocer. Sufren también de una sentida falta de acceso: acceso a la banca –al crédito- a los proveedores, al gobierno, a la tecnología y a los recursos de todo tipo.

La cultura de país petrolero, ha ido dejando al petróleo como la única industria rentable y de progreso, relegando a las demás industrias el título de industrias artesanales; creando en las relaciones comerciales y financieras un complejo de superioridad en el que se siente "grande" -fuerte y poderoso-,

y de inferioridad en el que se siente "pequeño" -débil y pobrecito-. Pensando que cerca de la mitad de las exportaciones de los Estados Unidos está hecha por empresas de menos de veinte (20) empleados debería ser suficiente como para abandonar los complejos (Mújica y Blanco, 2001), Por otra parte, en el catálogo de los exportadores de España, en el cual la amplia mayoría de las empresas mencionadas son medianas empresas industriales, igualmente debería inducirnos a ver nuestras medianas empresas industriales como las empresas pilares que son y no como los "refugiados" de la economía.

Algo similar pasa con los trámites burocráticos. Igualmente surge una queja: la falta de centros de apoyo a las medianas empresas industriales. Pero, lo que se destaca una vez más, es la falta de conocimiento de los trámites requeridos, la carencia de información sobre ellos, los múltiples pasos a dar y los numerosos organismos a contactar. La Permisología parece a veces tan enredada que resulta difícil para el empresario de una mediana empresa industrial, mantenerse en orden todo el tiempo, aún con toda la ética y la mejor voluntad y disposición para lograrlo.

En las medianas empresas industriales, hace falta personal calificado. Un poco como médicos generalistas, que saben lo suficiente para manejar saludablemente la actividad cotidiana y enfrentar los problemas menores que también conocen sus limitaciones, pueden diagnosticar y saben a donde llamar a un especialista cuando hace falta. Una mediana empresa industrial no puede tener una serie de departamentos especializados, sin embargo, sí necesita de todas las funciones gerenciales de una empresa completa, para concentrarla en menor número de personas que sean suficientemente competentes.

## **Sector Confección**

La confección en Venezuela, tiene unos orígenes muy remotos, en razón que se trata de empresas industriales que nacieron como familiares, con una producción netamente artesanal (Uzcátegui, 2001).

Para Uzcátegui (2001), la dinámica en producción ha llevado a dividirlo en dos categorías: confección calzado y confección textil.

Dentro de la categoría de confección calzado, se ubican aquellas empresas industriales dedicadas al diseño y la producción de calzados (casuales, deportivos y de vestir), así como las que diseñan y fabrican bolsos, carteras, morrales; chaquetas y correas de cuero.

En tanto que pertenecen al sector confección textil:

- Las empresas industriales dedicadas a la producción de materias primas como: telas, hilos, hilazas, lanas, algodones y tejidos.
- Las empresas industriales dedicadas al diseño y la fabricación de suéteres, trajes de fiesta, novia, bautizos y primera comunión.
- Las empresas industriales destinadas al diseño y la confección de ropa íntima, casual y de vestir, chaquetas.
- Empresas industriales productoras de uniformes escolares, uniformes deportivos y uniformes industriales.
- Las empresas industriales dedicadas a la producción de lencería como cortinas, cubrecamas, manteles, sabanas, juegos para baño y cocina.

En ambos sectores confección calzado y confección textil, se producen piezas de alta calidad y por mucho tiempo se trató de empresas industriales cuya producción era usada para cubrir la demanda local y regional, pero paulatinamente algunas de estas empresas industriales han extendido su

radio de acción hacia otros estados de Venezuela, inclusive han traspasado las fronteras, para colocar parte de su producción en algunos países vecinos.

Actualmente, la mediana empresa industrial están siendo favorecida por las políticas económicas actuales del gobierno nacional, lo que ha venido a reactivarlas y en consecuencia, ha llevado a un aumento en el número de las mismas, así como de su participación en el mercado de trabajo.

### **Herramientas Estratégicas**

La gestión estratégica viene a ser la forma innovadora de orientar la gestión integral de una organización. Según Hernández (2001) se fundamenta en lo siguiente:

- En el establecimiento de una estrategia única compartida por los miembros de la organización.
- En la gestión en redes de los proyectos claves donde se impliquen cada uno de los miembros de la organización en función de sus competencias y responsabilidades.
- En la participación entendida como responsabilidad social.
- En la gestión de los miembros de la organización como elemento de identidad cultural, convivencia, compromiso y colaboración.

Borrego (2001), sostiene que la gestión estratégica dentro de las organizaciones, implica un trabajo dividido en funciones como:

- Planificar: determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.



- Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.

- Coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.

- Dirigir: emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

- Controlar: vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

Cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección. A pesar del papel de cada una, muchos autores se plantean la importancia relativa que tiene la planificación.

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación

o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones (Hernández, 2001).

En cada microentorno u organización, existen una serie de aspectos que son especialmente importantes y de los cuales depende, en última instancia, su posición competitiva. Esta valoración, permite tener una idea de qué y cuáles son los puntos críticos de la organización. Algunos autores definen estos aspectos como variables claves, mediante las cuales se debe expresar el funcionamiento interno y la proyección de la organización.

En base a estos indicadores, se puede medir de forma cuantitativa el comportamiento de los componentes de la organización, lo que se define cómo medición y evaluación del desempeño.

Se considera que la evaluación del desempeño debe hacerse con un enfoque multidimensional, y medirse a través de criterios como estabilidad, eficiencia, eficacia y mejora del valor, para los cuales se toman como referencia estándares normados o planificados, expresarán el nivel de efectividad y si se toma como punto de partida la competencia, entonces expresarán el nivel de competitividad de la organización. No basta con determinar los criterios para hacer una correcta evaluación del desempeño, también se requiere de una interacción armónica entre objetivos, estrategias,

indicadores. Esto permite hacer análisis cualitativos y hacerlo en función de los objetivos globales y en los procesos locales para hacer posible el análisis de las causas raíces del nivel de desempeño alcanzado por la organización en general (Borrego, 2001).

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior.

Estos y otros factores hacen del concepto clásico de control, solo un elemento de consulta. El Control de Gestión actual es una muestra de ello.

Señala Borrego (2001) que a finales de la década de los 70 (1978), se consideraba el control de gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía y aún para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión.

La ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias de su evolución, con el objetivo de aportarle elementos que lo aparten de su aspecto esencialmente contable y a corto plazo.

Anthony (1987), c.p. Borrego (2001), lo considera, como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización. En estos casos, la Contabilidad de Gestión no es más que otro mecanismo de control disponible.

El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

Para Amat (1992), c.p. Blanco (1997), el Control de Gestión es: *"el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta"* (p. 35).

Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no sólo se centra en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar. Es en esta definición donde se reconoce que la propiedad industrial es una herramienta de gestión estratégica, puesto que permite la creación de valor para las medianas empresas industriales. Además de incorporar un balance periódico de las Debilidades y Fortalezas, así como un análisis comparativo e interorganizacional que sólo es posible con el uso del Cuadro de Mando como mecanismo de control y flujo de información.

El proceso de control para la gestión está basado, por tanto, en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno, de calidad, entre

otros; como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal. Estos mecanismos son diferenciados y tratados como mecanismos formales -planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión- y mecanismos no formales de control -mecanismos psicosociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación- (Hernández, 2001).

Ahora bien, para que el control de gestión dentro de la organización sea eficaz debe diseñarse en función de la estrategia y la estructura, la formulación de objetivos organizacionales. Es por ello, que el tipo de estrategia (liderazgo, costos, entre otros) y de estructura (centralizada o descentralizada, funcional, entre otros) que tiene una organización condicionen las características del control de gestión.

La adaptación de sistemas contables a las necesidades de información estratégica puede facilitar la toma de decisiones al permitir cuantificar y seleccionar las diferentes variantes estratégicas.

El sistema de control debe diseñarse sobre la base del tipo de estrategia al que se orienta la organización.

Por otra parte, la planificación financiera debe estar integrada con la estrategia a largo plazo, por lo que los presupuestos anuales serán un reflejo de ella y permitirán orientar tanto la actuación de los centros de responsabilidad como la evaluación del desempeño de los diferentes responsables.

Desde la perspectiva del control de cada organización es necesario identificar las características de cada centro de responsabilidad (personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las

decisiones, relación con otras unidades, mecanismos de coordinación) para realizar su control pues éste debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan el resultado y que por tanto están bajo su influencia.

Según Hernández (2001), los centros de responsabilidad desde la perspectiva del control:

- Facilitan la comunicación y negociación de objetivos.
- Clarifican las responsabilidades de cada centro en el proceso de decisión.
- Estimulan la motivación y la iniciativa.
- Facilitan la evaluación de la actuación de cada responsable y de la identificación de problemas.

Al ser determinados y coordinados los centros de responsabilidad, se pueden establecer indicadores que permitan:

- Establecer los objetivos iniciales de las diferentes unidades.
- Medir, y evaluar a posteriori, el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro.
- Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control.
- Facilitar la definición de los objetivos al concentrarse en éstos los indicadores.
- Medir la contribución de cada centro al resultado.
- Evaluar la actuación de cada responsable.

Esto se realiza a través de la identificación de las variables claves de cada centro y de la organización en su conjunto.

Las variables claves apuntan a parámetros determinados que persiguen mantener en equilibrio el funcionamiento interno y externo de la organización por lo que en ellas debe centrarse el control de gestión. Así, por ejemplo, la competencia no es una variable clave, pero sí lo son el precio de venta, el servicio o la calidad con que se ofrezcan los productos.

*"Se entiende por variable clave, aquellas áreas o actividades que de realizarse bien garantizan el éxito de una unidad y por tanto la consecución de sus objetivos." (Borrego, 2001, p. 17).*

La definición de las variables claves facilita el diseño del sistema de indicadores de control y su medición. Es muy importante que estos indicadores sean financieros (ventas, margen beneficio, endeudamiento, tesorería) y no financieros (cuota de mercado, fidelidad de los clientes, iniciativa, creatividad, imagen externa de la organización, entre otros) para que puedan representar al máximo las características y particularidades del proceso.

Identificadas y definidas las variables claves para el control de gestión, se debe entonces hacer uso de la planificación para organizar las actividades en el tiempo. En dicha planificación deberán tenerse presente aspectos como: análisis de la situación de partida, evaluación de los escenarios más previsibles y, diseño de las modificaciones a realizar en el modelo inicial, siempre en un horizonte temporal ya definido; asimismo se debe procurar incorporar la participación de todos los miembros de la organización y consolidar una cultura de colaboración.

Esta forma de planificar es lo que se denomina Planificación Estratégica y el documento que define todo este proceso es el Plan Estratégico. Estas pautas se adaptan a cualquier tipo de entidad, pública o privada,

independientemente de la amplitud de su espacio territorial de actuación y de su ámbito de aplicación, pudiendo ser general, parcial, sectorial o específico (Blanco 1997).

Una de las principales características del Plan Estratégico es reunir a los miembros de la organización, involucrarlos en la definición de las estrategias y de los proyectos resultantes y comprometerlos en la asunción de los criterios de actuación en función de sus competencias, responsabilidades y posibilidades financieras. Asimismo, otra de sus particularidades es la fijación de objetivos estratégicos que permitan alcanzar una situación de capacidad económica y de calidad de vida superior a la de partida y en el plazo de ejecución previsto en el plan. Estos objetivos tienen que ser factibles. La tercera particularidad es la voluntad real de participación de los miembros de la organización.

La planificación, debe contar con un estudio previo que lleve al diagnóstico real de la situación de partida, basado en un profundo análisis interno y externo. Interno, considerando los factores endógenos que inciden en el desarrollo integral de la organización; externo, en cuanto existen elementos significativos cuya influencia es manifiesta aún cuando están fuera de su control.

El Plan Estratégico debe abarcar todos los aspectos de la organización: educativos, culturales, económicos, sociales, asociativos y territoriales. Su acción se desarrolla no solo en toda la organización, sino para toda la organización. Es un plan sistémico que afecta a los miembros de la organización en toda su integridad, desde todos los puntos de vista y en todos los matices.



Pero no sólo es competencia de un Plan Estratégico discernir las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización. Tampoco es, solamente, determinar objetivos futuros de actuación colectiva. Es un plan de acción. Su éxito consiste en concertar las estrategias donde se involucren herramientas de gestión estratégica que incidan en la actuación de los miembros y el progreso de la organización.

En resumen, el Plan estratégico es un instrumento de planificación que, partiendo de la realidad inmediata, mediante la participación, la colaboración y el compromiso de todos los actores interesados, diseña unos objetivos clave que, ejecutados en los plazos previstos, consigan alcanzar las cotas de calidad de vida deseadas por los miembros de la organización.

Las herramientas de gestión estratégica permiten recoger toda la información disponible, jerarquizarla, certificarla y ofrecerla a la dirección para la toma de decisiones. En la actualidad, existen varias herramientas de gestión estratégica, cuyo uso está sujeto a las características de la actividad, de la estructura organizativa y de los medios con que cuenta la organización.

Los autores Corcoran (1995), López Viñegla (1998), Ordóñez de Pablos (2000), Páez (2000), López Rojano (2001) y Vilorio (2001) señalan que algunas de las herramientas estratégicas que favorecen el éxito de las organizaciones son:

**- Gestión Estratégica de Costos.**

La gestión estratégica en las organizaciones juega un papel muy importante para que éstas desarrollen ventajas competitivas en el mercado de trabajo. Su uso en la operatividad, representa conocer en detalle la

cadena de valor en la producción, posicionamiento estratégico en el mercado y análisis de las causales del costo de la producción.

Para que las empresas alcancen una administración eficiente, se requiere un enfoque global externo a la firma, y ello es posible a través de la cadena de valores, entendida ésta como:

*... el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extienden durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveedores de componentes hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor (Corcoran, 1995, p. 16).*

Dentro de este enfoque externo, la empresa es sólo una parte en la totalidad del contexto de actividades creadoras del valor.

#### **- Posicionamiento Estratégico.**

El posicionamiento estratégico está referido a la forma de competir que adopta la empresa en el mercado de trabajo, y este viene dado por el liderazgo y la diferenciación en la producción. En consecuencia, una empresa puede posicionarse en forma estratégica mediante el liderazgo, o bien a través de la diferenciación en sus productos.

En cuanto a las causales del costo, se acepta que estos son causados o impulsados por diversos factores que se interrelacionan en forma compleja. Cada una de las causales de costo implica para la empresa la elección de posiciones que impulsan el costo del producto.

#### **- El Cuadro de Mando o Balanced Scorecard o Tablero de Comando.**

Es un método que genera el sistema de control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de

mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla (López Viñegla, 1998).

El propósito será centrarse en una jerarquía organizacional muy concreta. Dicha jerarquía, será la base de lo que se analizará como pirámide de Cuadro de Mando. Esta pirámide, estará compuesta por un Cuadro de Mando para el nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores que se encuentran estrechamente vinculados a éste y, en los niveles de responsabilidad de menor incidencia.

La Dirección General o el Consejo de Administración junto con las Direcciones Funcionales, como niveles más importantes de la estructura jerárquica, tendrán un papel mucho más relevante con respecto a la función de Planificación. Por otra parte, en lo relativo a la función de Control, la llevará a cabo fundamentalmente desde una perspectiva estratégica.

Las etapas de Ejecución y Control, con un ámbito temporal no superior al año, serán desempeñadas por los niveles medios e inferiores de la pirámide. En este caso, Direcciones y Subdirecciones Funcionales.

Según López Viñegla (1998) algunas de las ventajas y sus principales dificultades de esta herramienta son:

- Facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida.

- Incluye tanto variables cuantitativas, monetarias y no monetarias, como cualitativas.

- Conjuga las orientaciones operativas y estratégicas.

- Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada.

En cuando a las principales dificultades de este método radican en que:

- Se necesita cierta preparación en los encargados de la entrada y procesamiento de la información.

- Es imprescindible la existencia de sistema de red automatizada local o de Internet, para el tránsito de la información por los distintos niveles de decisión.

Estas limitantes, una vez resueltas, garantizan que la información llegue a la dirección en el momento de ocurrir y actuar de forma inmediata ante una desviación determinada.

Este mecanismo de información (a corto plazo) permite además obtener información del entorno y adaptar el funcionamiento de la organización a los cambios ocurridos.

El cuadro de mando a largo plazo (estratégico), está orientado en gran medida hacia los niveles directivos de mayor responsabilidad, marcado por la estrategia llevada a cabo en la organización y sobre todo inmerso en la gestión global desarrollada por el centro.

Generalmente, el cuadro de mando estratégico, permite acompañar la puesta en práctica de las diversas estrategias de la organización, siguiendo su impacto sobre los resultados globales.

Hay que destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando de gestión, que según López Viñegla (1998) son:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Lo más importante es establecer un sistema de señales en forma de cuadro de mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar. Es una herramienta de ayuda a la gestión. En sí mismo no es un objetivo, sino un elemento que ha de estar orientado hacia la acción.

El Cuadro de Mando tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

- El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
- Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
- Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
- Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.

- Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

Así la Organización se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan, y es por lo que debe ir adaptando las herramientas con las que puede contar en Contabilidad de Gestión, o por el contrario, proveerse de nuevas que se ajusten lo mejor posible a las necesidades y prioridades de cada momento.

Un aspecto, que por ser mencionado de último no deja de tener importancia, o más bien, es el corazón de los Cuadros de Mando, es el Controller o el Contralor de gestión.

El Controller es una "persona", que por sus características debe ser (después de la dirección) quién mejor conozca e interprete los valores y elementos de la organización. Su función es la de seleccionar y jerarquizar la información que recibirá la dirección para la toma de decisiones de gestión.

El Controller tendrá acceso a toda la información del sistema a través del Cuadro de mando y la procesará para emitir a la dirección la necesaria y suficiente para brindar un diagnóstico adecuado y completo de la situación de la organización en un momento dado. Debe ser además, la persona que mejor conozca la fuente de obtención de cada elemento de la información.

Todos estos mecanismos garantizan que el sistema de control esté a la altura de poder, con su ejecución, detectar y actuar en consecuencia y con elementos suficientes de conocimiento del entorno, aspectos técnicos del proceso, comportamiento de otros indicadores y departamentos, entre otros, ante cualquier desviación producida. En suma el Cuadro de mando, como herramienta de gestión estratégica para las medianas empresas industriales, representa una fortaleza en la operatividad y productividad de las industrias, por cuanto su visión integral de la empresa (perspectiva financiera,

aprendizaje y crecimiento organizacional, procesos internos y clientes) es garantía para alcanzar su misión, incorporar, valorar y evaluar los elementos intangibles no tomados en cuenta aún por la organización, como sería el caso de la propiedad industrial.

#### - **El Capital Intelectual**

El Capital Intelectual se define como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro ( Euroforum, 1998, c.p. Ordóñez de Pablos, 2000).

Asimismo, el Capital intelectual representa la suma y la sinergia de todos los conocimientos que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad.

Para Edvinsson y Malone (1997) , c.p. López Rojano (2001), el capital intelectual se divide en: Capital Humano, Capital Estructural, Capital Clientela, Capital Organizacional, Capital Innovación y Capital Proceso.

Por su parte Steward (1997), c.p. Ordóñez de Pablos (2000), divide el capital intelectual en tres bloques: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente.

- El *Capital Estructural*, se podría describir como la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene al capital humano. Se incluye en esta apreciación, la capacidad organizacional que se tiene con relación a los aspectos físicos, usados para transmitir y almacenar el material intelectual. Por lo general tiene que ver con la adecuación de los sistemas informáticos,

apreciación de la compañía externamente, propiedad, planta, equipos y todo aquello que contribuye a que el capital humano se sienta motivado y en constante creatividad y aporte (Viloria, 2001).

- El *Capital humano*, incluye todas las capacidades individuales, conocimientos, destrezas, experiencias, capacitación, incorporación de nuevas tecnologías y su aporte a la empresa. En general, todo aquello que el trabajador desarrolle y aporte en función de crecimiento de la organización, de forma armónica y coherente (Viloria, 2001).

- El *Capital clientes* lo conforman:

- a) Los activos relacionados con los clientes (marcas registradas, fidelidad del cliente, listas de clientes entre otros).

- b) Procesos: Referido a la forma como la organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla (López Rojano, 2001).

- El *Capital de innovación*, entendido como la capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos o servicios (López Rojano, 2001).

De la anterior división del capital intelectual, la propiedad industrial en las medianas empresas industriales encaja perfectamente en el capital clientes en razón que uno de los activos relacionados con este capital son las marcas y como se sabe dentro de los mecanismos y procedimientos de propiedad industrial objeto de registro están las marcas.

Según William Miller (1995), c.p López Rojano (2001), el capital intelectual tiene cuatro componentes –capital humano, capital de renovación,



capital estructural y capital relacional– que corresponden a las cuatro formas de crear ventaja sostenible y de convertirse en líder del ramo.

Basándose en esos componentes, los ejecutivos tienen la responsabilidad de expandir la inteligencia, fomentar la innovación y ejercer integridad: tres competencias centrales del capital intelectual.

El conocimiento es un aspecto del capital intelectual pero no es lo mismo que inteligencia. Conocimiento es una síntesis de la información, mientras inteligencia es lo que hace falta para crear conocimiento. Inteligencia implica que existen las habilidades necesarias para aprender, transferir conocimiento, razonar, ver lo que es posible, encontrar nuevas interpretaciones, generar alternativas y tomar decisiones sabias.

Al expandir la inteligencia se genera capital intelectual creando nuevo conocimiento, o sea la "materia prima" que permite a las personas innovar creando nuevos productos, servicios, procesos y métodos gerenciales.

El capital intelectual prospera en las relaciones con alto nivel de integridad. En realidad, la integridad es el fundamento de la ventaja estratégica porque la creación de conocimiento, la innovación y la colaboración del cliente dependen de ella.

Integridad significa unicidad. A nivel de la empresa, quienes quieren desarrollar capital intelectual y manejar conocimiento deben ser personas íntegras y colaboradoras, dos condiciones esenciales para crear y transferir nuevo conocimiento y crear e implementar innovación.

Con ese fin, un ejecutivo debe ejercer la integridad en tres niveles:

a) consigo mismo, para actuar a la vez según su corazón, su mente y su objetivo;

b) con otros, para comunicar con autenticidad e interés; y

c) con la humanidad, para vivir de acuerdo a los valores humanos fundamentales.

El conocimiento se crea y se transfiere a través de la conversación, y los líderes deben dominar el arte de fomentar el diálogo entre los miembros del equipo.

Diseñar el credo organizacional significa seleccionar el nivel del compromiso y de la confianza de los trabajadores y por supuesto comprender claramente sus esperanzas, sus sueños y sus aspiraciones. Esto se logra con mejores resultados si en la organización hay trabajadores de primera. Lo importante es identificar y seleccionar los componentes básicos para medir la productividad de los trabajadores y de las personas que ocupan cargos en los niveles gerenciales y de supervisión, de igual forma determinar la arquitectura organizacional necesaria e indispensable para brindar apoyo a dichos grupos, y posteriormente ir caminando hacia nuevos horizontes en el futuro reciente, identificando los cambios a medida que vayan sucediendo y establecer técnicas y herramientas comunes para poder mensurarlos.

El capital intelectual es un valor intangible que debe incorporarse a los estados financieros, como parte de la generación de valor de todos los trabajadores de una organización. Existen algunos modelos que permiten cuantificarlo, aunque es preciso reconocer que debemos ahondar con más

precisión a objeto de contar con un mayor número de adeptos a esta importante referencia.

El dominio del desarrollo del capital intelectual y administración de conocimientos involucra tres subdominios en estrecha inter-relación: las nuevas tecnologías, la organización y administración empresarial y la creatividad e inteligencia humanas.

Para López Rojano (2001), la importancia de evaluar el capital intelectual se aplica a todos los sectores de actividad. En particular, para las empresas financieras, la evaluación de los elementos del activo no tiene la misma importancia que antes. Después de la última recesión, los activos inmobiliarios perdieron la mitad de su valor. Los elementos tangibles ya no ofrecen la misma seguridad.

Cuales son, entonces, los elementos intangibles que componen el Capital Intelectual de una empresa? Tenemos, por ejemplo, el saber-hacer tecnológico - muy importante en casos tales como Microsoft , la fidelidad de los clientes (qué empresa no necesita fidelidad?), los procesos operacionales - fundamental en el caso de Amazon.com, las mejores prácticas (por qué usar las otras?), la memoria organizacional (cuánto cuesta reinventar la rueda?), entre otras.

Hubert St-Onge, c.p. López Rojano (2001), propone entonces una mas grande humanización de la empresa, basada en la apertura, el trabajo en equipo, el aprendizaje, la formación, la innovación y la comunicación. Hay que desarrollar la aptitud de los miembros de la organización a crear mas “valor de la empresa“.

Las tres tareas fundamentales son entonces, según Davenport y Prusak (1998), c.p. López Rojano (2001):

a) La creación de una cultura del conocimiento que valora y refuerza específicamente las acciones y tareas de creación, estructuración y el compartir los conocimientos. La base de la nueva cultura es la confianza.

b) El desarrollo de una infraestructura tecnológica ergonómicamente ajustada al trabajo del conocimiento, esto es a favorecer interpretaciones diferentes a los “outputs de los sistemas”. Estructura tecnológica que facilita la innovación, la comunicación, la creación de comunidades de practicas internas y externas.

c) El desarrollo de los mercados de conocimiento, documentando como la administración de los conocimientos contribuye a la empresa y a su valoración, con medidas cuantitativas y cualitativas.

### **- Imagen Corporativa**

Para Páez (2000) la imagen corporativa regula el comportamiento de las empresas, para mantener un cierto estilo, deben procurar reglamentar todas las expresiones en las que se mezcla su imagen (papel de cartas, rótulos externo, medios de transportes, entre otros) por este motivo, es fundamental recurrir a un diseñador gráfico para que estudie el programa de imagen de la empresa.

Su trabajo consiste en realizar un auténtico código de comportamiento, denominado (manual de los estándares) o simplemente manual. En él se hallan todas las normas operativas a las que debe atenerse la empresa que se rige por ejemplos visuales determinados, como logotipos, formas de

impresión, exhibidores, medios de transporte, decoración de oficinas, entre otros.

Siendo un área generalmente relegada a un segundo plano, la imagen corporativa de una empresa es uno de sus más importantes elementos de ventas.

En el mercado tan competitivo y cambiante, la imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento. Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, jamás vista, de igual manera, deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios.

La imagen corporativa es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida, al auditorio deseado. La construcción de una imagen requiere una optimización de recursos, dado que tanto los envases, como la publicidad, los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios de todos modos para el funcionamiento de una empresa. Al transformarlos a su vez en agentes de comunicación, se rentabilizan al máximo las inversiones obligadas.

*Imagen Corporativa, es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar esta en su mercado. (Páez, 2000, p. 7) .*

Al ver su logotipo constantemente esta se irá quedando fijo en la mente de las personas, eso es posicionarse. Cuando alguien piensa en algo

referente a su producto o servicio se imaginará su logotipo como opción. Las imágenes de empresas tienen una gran influencia en el éxito global de una compañía. Abarcan desde un logo, hasta el estilo de la casa, que incluye todo, desde el diseño o decoración interior hasta los uniformes de la empresa.

En conclusión de este apartado se establece que el registro de propiedad industrial en las medianas empresas industriales representa la imagen corporativa a través de su logo.

### **Bases Legales**

En la Legislación Venezolana existe un conjunto de normas que regulan la libertad económica de las personas, -naturales o jurídicas- es así como:

- La **Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**, establece que toda creación cultural – obra creativa, científica, tecnológica y humanística- es libre y debe ser protegida legalmente por el Estado bajo la forma de propiedad intelectual o propiedad industrial (Artículo 98).

Estas creaciones dentro de las medianas empresas industriales, surgen en virtud del ejercicio de la libertad de las personas de dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, comprometiendo al Estado a promover la iniciativa privada de manera que se garantice la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria y se impulse el desarrollo integral del país (Artículo 112) .

En fortalecimiento de este derecho económico, se garantiza el derecho de propiedad, permitiéndole a las industrias y empresas el uso, goce, disfrute y disposición de sus bienes (Artículo 115).

Frente a estos derechos económicos, le corresponde al Estado garantizar un régimen socioeconómico fundamentado en principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, para de esa forma asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad (Artículo 299).

- Por tratarse de derechos económicos, inmersos dentro del área mercantil, que asisten a las personas, ya sean naturales o jurídicas, el **Código Civil Venezolano (1982)**, consagra la personalidad jurídica que han de tener, tanto las empresas como de las industrias (Artículo 19), ya sea que adopten las formas de compañía en nombre colectivo, compañías en comandita, compañía anónima, o compañía de responsabilidad limitada (Artículo 201) y les confirma el derecho de usar, gozar y disponer de una cosa de manera exclusiva (Artículo 545), más aún si son el producto de producciones del ingenio o del talento (Artículo 546).

- Dentro de los parámetros constitucionales establecidos en el Artículo 299 de la Carta Magna, se promulga el **Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria. (2001)**, en donde se establece que la mediana empresa industrial es toda unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos dentro de los siguientes parámetros: 1) Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a cien (100) trabajadores; y 2) Ventas anuales entre cien mil una (100.001)

unidades tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000) unidades tributarias (Artículo 3, inciso 2).

Para el fortalecimiento y desarrollo de la mediana empresa industrial, se crea el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, al cual le compete la función de elaborar anualmente el Plan de Desarrollo de la Pequeña y mediana Industria como instrumento de planificación y orientación para recuperación y fortalecimiento (Artículo 7). En dicho Plan se han de definir las políticas, programas y acciones, que se orienten a la promoción, recuperación y desarrollo de las medianas empresas industriales (Artículo 8) los cuales deben hacerse en condiciones de igualdad, calidad y capacidad (Artículo 9).

La mediana empresa industrial debe participar en programas de mejoramiento de sus niveles de calidad, productividad y competitividad; con el objeto de propiciar su desarrollo integral como unidades de producción y se adecuen sus niveles de gestión y capacidad de respuesta frente a los continuos cambios de los mercados (Artículo 22). A tal efecto, el Ministerio de Ciencia y Tecnología y del Ministerio competente en materia de la Producción y el Comercio, debe promover la innovación y el desarrollo tecnológico en el sector; mediante programas de asistencia técnica y financiera que permitan la conformación de base tecnológica en las medianas empresas industriales, incorporando mejoras en sus procesos de gestión como parte de sus estrategias de desarrollo integral (Artículo 23), por ello se pauta en el inciso 2 del Artículo 28 los Programas de mejoramiento competitivo de los niveles de calidad. Productividad y competitividad.

- Por generarse dentro de las medianas empresa industriales una forma de propiedad producto del ingenio o del talento, la **Ley de Propiedad Industrial (1955)** viene a regular los derechos sobre esas creaciones,



inventos o descubrimientos relacionados con la industria; y los de los productores, fabricantes o comerciantes sobre las frases o signos especiales que adopten para distinguir de los similares los resultados de su trabajo o actividad (Artículo 1). Esta regulación faculta al Estado para otorgar certificados de registro a los propietarios de las marcas, lemas y denominaciones comerciales, que se registren; y patentes a los propietarios de los inventos, mejoras, modelos o dibujos industriales, y a los introductores de inventos o mejoras, que también se registren (Artículo 2). Estos certificados confieren a sus titulares el privilegio de aprovechar exclusivamente la producción o procedimiento industrial, (Artículo 5) en los términos y condiciones que se establecen en esta ley. De manera que son objeto de protección el dibujo industrial y el, modelo industrial (Artículo 22), la marca comercial (Artículo 28) entre otros.

- Ahora bien, por la especialidad de la materia, la **Decisión 486** emitida por la Comunidad Andina recoge una normativa de corte internacional basada en los acuerdos sobre los derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio; así como el contenido del Convenio de París para la protección de la Propiedad Industrial, y que es vinculante para los Estados miembros de la Comunidad Andina, como es el caso de Venezuela, Colombia, Perú, Bolivia y Ecuador, y a través de sus articulados, se está garantizando la protección de la propiedad industrial.

Por otra parte, y a la luz de los cambios impuestos en la dinámica contable de las empresas, en relación al registro del Capital Intelectual, hay que tener en consideración dentro de las bases legales de la presente investigación , la **Norma Internacional de Contabilidad Nro. 38 (1998)**, dictada por la International Accounting Standards Comité, y se refiere

a la obligatoriedad que tienen las empresas de reconocer los activos intangibles, y los criterios que deben tener en cuenta para su medición.

- Asimismo, son pertinentes **La Declaración de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) (1999) y su relación con la Propiedad Industrial** emitidos por la Federación Nacional de Contadores Públicos de Venezuela y que se conocen como los DPCO. Estos principios sirven como normas éticas y medidas de disciplina que aseguren la dignidad del profesional de la Contaduría Pública en el ejercicio de las actividades que le son propias. Román (2002) establece que estos principios se relacionan con el Capital intelectual en lo siguiente:

- Postulados o principios básicos (equidad y pertinencia).
- Principios aplicables a los estados financieros y a partidas y conceptos específicos.
- Supuestos derivados del ambiente económico (entidad, énfasis en el aspecto económico, cuantificación y unidad de medida).
- Principios que establecen la base para cuantificar las operaciones de la entidad y los eventos económicos que la afectan (valor histórico original, dualidad, económica, negocio en marcha, realización contable, período contable).
- Principios generales que debe reunir la información (objetividad, importancia relativa, comparabilidad, revelación suficiente y prudencia).

## Matriz de Categorías y Subcategorías de la Investigación

**Cuadro N° 1:** Matriz de Categorías y subcategorías.

Objetivo General: Establecer los mecanismos y procedimientos de propiedad industrial para proponer lineamientos que la incorporen como herramienta de gestión estratégica en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>
- Diagnosticar la situación actual en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida, con relación a la propiedad industrial.	Situación actual de la propiedad industrial en las medianas empresas industriales del sector confección textil.	Tenencia de la propiedad industrial.
- Identificar las herramientas de gestión estratégica que utilizan las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.	Herramientas de gestión estratégica utilizadas.	- Balance Scorecard. - Sistema de costos. - Propiedad industrial. - Capital intelectual. - Imagen corporativa.
- Señalar los mecanismos y procedimientos de propiedad industrial que se pueden aplicar a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.	Mecanismos y procedimientos de propiedad industrial que se pueden aplicar.	- Lema comercial - Marca - Denominación comercial.
- Determinar los lineamientos a seguir en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida para incorporar la propiedad industrial como herramienta de gestión estratégica.	Lineamientos para incorporar la propiedad industrial como herramienta de gestión estratégica.	- Registro de la propiedad industrial - Uso como herramienta de gestión estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de la presente investigación que persigue *Establecer los mecanismos y procedimientos de propiedad industrial para proponer lineamientos que la incorporen como herramienta de gestión estratégica en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida;* tiene como lineamientos los siguientes:

#### **Tipo de Investigación**

Se trata de una investigación proyectiva que permitió la *elaboración de lineamientos para incorporar la propiedad industrial como herramienta de gestión estratégica en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida; como solución a un problema de tipo práctico, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras (UPEL, 2005).*

Asimismo, dentro de esta modalidad, la investigación se caracterizó:

- De acuerdo a su profundidad, por ser:

a) Exploratoria, ya que permitió conocer la situación en las medianas empresas industriales del sector confección textil en relación a la tenencia del registro de propiedad industrial, los procedimientos y mecanismos de propiedad industrial que pueden aplicarse en su operatividad y las herramientas de gestión estratégica que éstas utilizan.

b) Explicativa, por cuanto la información obtenida tanto de la revisión documental y del trabajo de campo, llevó cualitativamente al análisis, comprensión y entendimiento del problema en estudio.

- Atendiendo a las fuentes, la investigación se basó en el uso de fuentes mixtas, por cuanto se utilizaron fuentes primarias, como la encuesta; fuentes secundarias, como libros, monografías y tesis; fuentes terciarias, representadas en las compilaciones, algunos resúmenes, artículos especializados publicados en revistas, publicaciones periódicas y conferencias.

- Por su naturaleza la investigación fue empírica, por cuanto se hizo una aproximación a un problema que guarda estrecha relación con el funcionamiento operativo de las medianas empresas industriales del sector confección textil y que incide en su producción, pero que no ha sido abordado y dilucidado en investigaciones anteriores.

### **Diseño de Investigación**

El diseño de investigación fue prospectivo, es decir, del futuro hacia el presente.

*La prospectiva requiere que el investigador o el planificador construya o diseñe un futuro deseable, y se ubique en él, como si ya existiera (Hurtado de Barrera, 2000).*

De manera que por las características implícitas en la presente investigación, metodológicamente llevó a planificarla atendiendo a las siguientes fases:

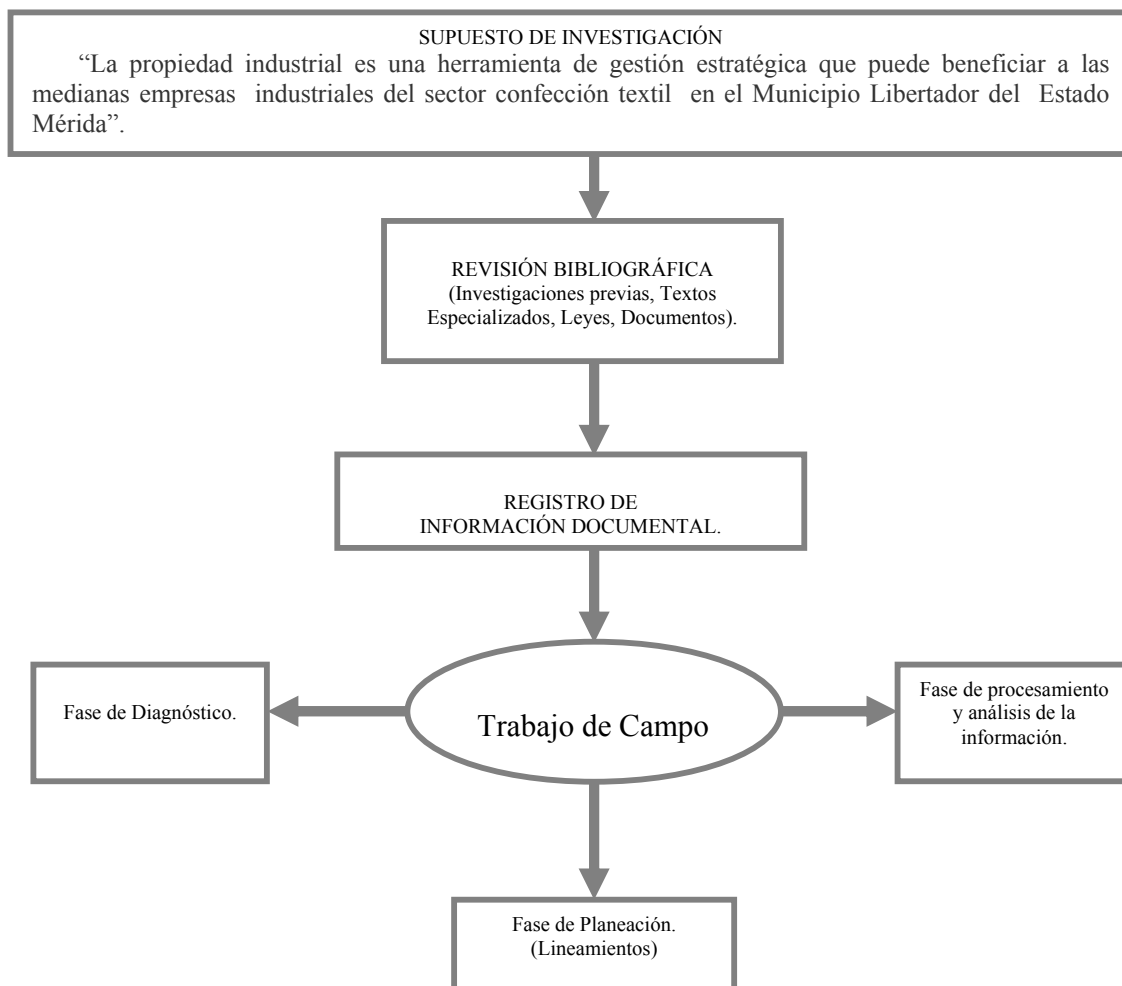
1) Una *Fase de Revisión Bibliográfica y Documental*, que permitió la revisión de investigaciones previas, textos especializados, leyes y documentos, para de esta forma obtener un registro de información documental que llevó a la preparación del marco teórico de la investigación.

2) Una *Fase Diagnóstica*, en la que se aplicó como instrumento de trabajo la encuesta dirigida a los propietarios de las medianas empresas industriales que conforman el sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida para caracterizar al sector, conocer si tienen registro de propiedad industrial e identificar los mecanismos y procedimientos de propiedad industrial que se generan en el mismo.

Los resultados obtenidos en este instrumento, se procesaron mediante la tabulación y graficación en tortas y se analizaron en forma cualitativa.

3) Una *Fase de Diseño*, en la que se establecieron los lineamientos a seguir para el sector confección textil, a fin que las medianas empresas industrias registren la propiedad industrial y la incorporen como herramienta de gestión estratégica en su operatividad.

La consideración de estas tres fases permitió establecer para la presente investigación un diseño cualitativo, el cual gráficamente se esquematiza de la siguiente manera:



**Gráfico N° 1:** Diseño de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico anterior, el procedimiento que se siguió en esta investigación fue el siguiente:

- *Selección y Delimitación del tema:* mediante la revisión bibliográfica y hemerográfica se precisó, delimitó, conceptuó, formuló el problema y se definieron los objetivos de la investigación, así como su justificación; todo lo cual llevó a preparar el Capítulo I de la investigación.

- *Investigación Bibliográfica* sobre los aspectos teóricos del problema que se estudió y que permitió conformar el marco teórico de la investigación, ubicado en el Capítulo II de este trabajo.

- *Recolección de la información:* Mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información como fue la encuesta, se cumplió con la fase de diagnóstico de la investigación, tal y como se programó en el Capítulo III que aborda el marco metodológico de esta investigación.

- *Análisis e interpretación de la información:* Mediante el análisis de los datos recogidos en el instrumento de recolección de información y cuyos resultados permitieron cumplir con la fase de procesamiento, que llevó a preparar el Capítulo IV donde se muestran los resultados de la investigación, atendiendo a los objetivos planteados; de esta forma:

- El objetivo: *Diagnosticar la situación actual en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida con relación a la propiedad industrial*, se logró mediante la aplicación de la encuesta.

- El objetivo: *Identificar las herramientas de gestión estratégica que utilizan las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida*; se alcanzó mediante el trabajo de campo realizado con la técnica de la encuesta.

- El objetivo: *Señalar los mecanismos y procedimientos de propiedad industrial que se pueden aplicar a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida*; se logró aplicando como instrumento de recolección de información la encuesta.



- El objetivo: *Determinar los lineamientos a seguir en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida para incorporar la propiedad industrial como herramienta de gestión estratégica*, se cumplió con base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

### **Población**

La población se corresponde al conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que, además, comparten, como características comunes, los criterios de inclusión (Hurtado de Barrera, 2000).

Para el caso que ocupa, la población estuvo representada por las medianas empresas industriales del sector confección que laboran en el Municipio Libertador del Estado Mérida, y que ascienden a un total aproximado de quince (15) empresas industriales, identificadas como: Producciones Marquibe C.A., Suéteres Mérida C.A., Confecciones Laureta C.A., Creaciones Edy Valentina, Creaciones Alyamar C.A., Manufaturas Carol C.A., Creaciones Sport Juvenil, Creaciones Jessica, Autana Sport, Confección Deiro, Distribuidora Marbel, la Tienda de Alex, Guacamaya, Confexo y Confecciones Las Modas Elegantes.

La selección de estas quince empresas industriales se basó en el criterio de su capacidad de instalación, es decir, la capacidad de producción que tienen las empresas industriales para satisfacer las demandas del mercado, y no estuvo sujeto a los parámetros establecidos por la ley sobre lo que es una mediana empresa industrial, como son: 1) Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a cien (100) trabajadores; y 2) Ventas anuales entre cien mil una (100.001) unidades tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000) unidades

tributarias. Esta población se tomó en su totalidad para la aplicación del instrumento de recolección de información.

### **Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información**

Las técnicas que se usaron en la presente investigación para la recolección de la información fueron:

- *La revisión bibliográfica, hemerográfica y documental, que permitió la redacción del trabajo, a tal efecto se utilizaron las técnicas de lectura evaluativa, fichaje, resumen, subrayado, análisis crítico, descriptivo y explicativo.*

- *El trabajo de campo, se realizó atendiendo a las fases de investigación previamente planificadas, específicamente a la fase diagnóstica en consecuencia la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento de recolección de información fue el cuestionario.*

- La encuesta es una técnica basada en la interacción personal, y se utiliza cuando la información requerida por el investigador es conocida por otras personas, o cuando lo que se investiga forma parte de la experiencia de esas personas (Hurtado de Barrera, 2000).

- El cuestionario es un , *“instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”* (Hurtado de Barrera, 2000, p. 469).

### **Validez y Confiabilidad de los Instrumentos y de la Información**

La Validez consiste en *“el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”*. (Hernández Sampieri y otros, 1998, p. 236).

En tanto que la confiabilidad se corresponde con la estimación del grado de consistencia o de constancia de las puntuaciones de un instrumento entre mediciones efectuadas a los mismos sujetos con el mismo instrumento, o como la capacidad del instrumento para dar resultados similares cuando se aplica en condiciones iguales (UNA, 2001).

En consecuencia, para determinar la validez del instrumento de recolección de información (cuestionario) se utilizó la técnica de validación de contenido mediante el juicio de tres expertos: Un especialista en Lecto-escritura, un experto en Metodología de la Investigación y un Licenciado en Estadística, a fin de que éstos emitieran juicio con relación a los mismos.. De manera que, la validación se realizó atendiendo a los siguientes pasos:

- Se entregó a cada experto un modelo del cuestionario a aplicar, acompañado de comunicación, solicitándoles emitir juicio en relación a la validez y confiabilidad del mismo.

- Asimismo, anexo a la comunicación se les hizo entrega de los objetivos de la investigación y el cuadro de categorías y subcategorías, para que verificaran su concordancia y pertinencia con las preguntas del instrumento.

- También se le entregó a cada experto un instrumento con preguntas referidas a la presentación del cuestionario: Claridad en la redacción de los items, pertinencia de las categorías y subcategorías, relevancia del contenido y factibilidad de aplicación, para que éstos a su vez confirmarán su validez y confiabilidad, a través de los indicadores: Excelente, bueno, regular y deficiente.

- Igualmente en relación a la validación de los constructos por cada pregunta, se entregó instrumento para la validación, donde se especificaban

los siguientes parámetros: Excelente (5), muy bueno (4), bueno (3), regular (2) y deficiente (1).

- De acuerdo a la apreciación cualitativa y las observaciones realizadas por cada experto, se hicieron las correcciones sugeridas.

En tanto que la validez y confiabilidad de la información obtenida se hizo mediante la triangulación de constructos, la cual consiste en relacionar la información obtenida con las bases teóricas de la investigación.

### **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

La información se procesó y tabuló en atención a los objetivos de investigación propuestos; por ello, se utilizó la técnica del análisis de contenido; ya que esta permite dar tratamiento a la información preservando su naturaleza textual; poniendo en práctica tareas de categorización y sin recurrir a técnicas estadísticas.

**CAPITULO IV**  
**RESULTADOS OBTENIDOS**

Luego de haber aplicado un instrumento de trabajo para la recolección de la información, como fue el cuestionario, se pudo constatar a través del mismo la siguiente información:

**Cuadro N° 2:** Medianas empresas industriales a las que se les aplicó el cuestionario .

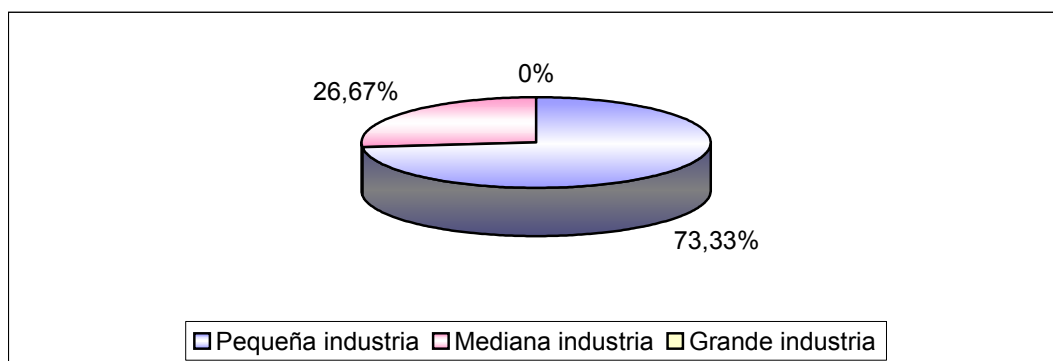
<b>Nombre de la Industria</b>	<b>Rubro de Producción</b>
Producciones Marquibe C.A.	Uniformes Escolares, deportivos, trabajo.
Suéteres Mérida C.A.	Suéteres y tejidos.
Confecciones Laureta C.A.	Suéteres y tejidos.
Confecciones Edy Valentina.	Trajes de fiesta, bautizos, primera comunión y matrimonios.
Creaciones Alyamar C.A.	Uniformes Escolares, deportivos, trabajo.
Manufacturas Carol C.A.	Uniformes Escolares, deportivos, trabajo
Creaciones Sport Juvenil.	Uniformes Escolares, deportivos, trabajo
Creaciones Jessica.	Ropa de vestir.
Autana Sport.	Uniformes Escolares, deportivos, trabajo.
Confección Deiro.	Ropa de vestir.
Distribuidora Marbel.	Ropa íntima.
La Tienda de Alex.	Ropa de vestir.
Guacamaya.	Ropa íntima.
Confexo.	Ropa de vestir.
Confecciones Las Modas Elegantes.	Trajes de fiesta, bautizos, primera comunión y matrimonios.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

**Cuadro N° 3:** Ubicación de las medianas empresas industriales dentro de la estructura del sector industrial.

CATEGORÍA	TOTAL	PORCENTAJE
Pequeña industria	11	73,33%
Mediana industria	04	26,67%
Grande industria	0	0%
TOTAL	15	100,00 %

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.



**Gráfico N° 2:** Ubicación de las medianas empresas industriales dentro de la estructura del sector industrial.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

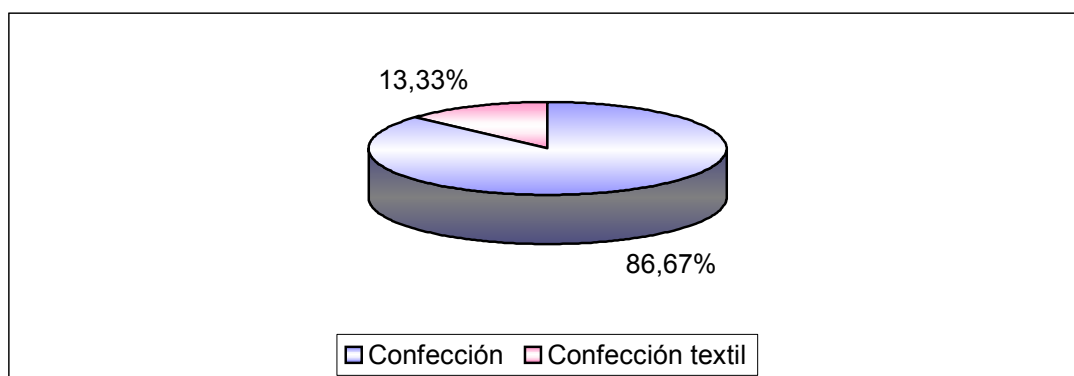
### Análisis

En el Gráfico N° 2 se muestra que el 73,33% de las medianas empresas industriales encuestadas consideran que son pequeñas empresas industriales; en tanto que el 26,67% si están concientes que son medianas empresas industriales, lo que permite señalar que existe en el sector desconocimiento de lo que es un mediana empresa industrial.

**Cuadro N° 4:** Rubro de producción al que se dedican las medianas empresas industriales.

CATEGORÍA	TOTAL	PORCENTAJE
Confección	13	86,67 %
Confección textil	02	13,33 %
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.



**Gráfico N° 3:** Rubro de producción al que se dedican las medianas empresas industriales.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

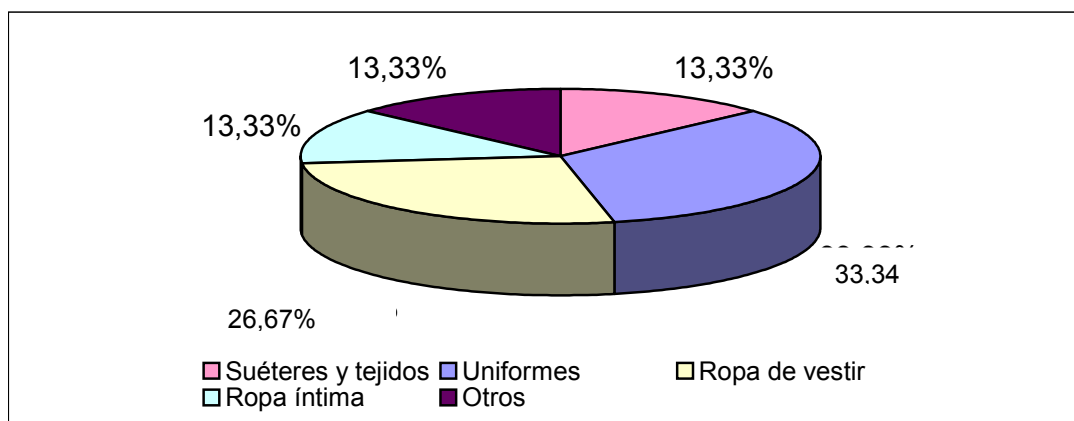
### Análisis

Se observa en el Gráfico N° 3 que el 86,67% de las medianas empresas industriales encuestadas se dedican a la confección, mientras que el 13,33% laboran en el ramo de la confección textil.

**Cuadro N° 5:** Diversificación de los rubros de producción en las medianas empresas industriales del sector confección textil.

CATEGORÍA	TOTAL	PORCENTAJE
Suéteres y tejidos	02	13,33 %
Uniformes (escolares, deportivos, trabajo)	05	33,34 %
Ropa de vestir	04	26,67 %
Ropa íntima	02	13,33 %
Otros (trajes de fiesta, bautizos, primera comunión y matrimonios).	02	13,33 %
TOTAL	15	100,00 %

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.



**Gráfico N° 4:** Diversificación de los rubros de producción en las medianas empresas industriales del sector confección textil.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

### Análisis

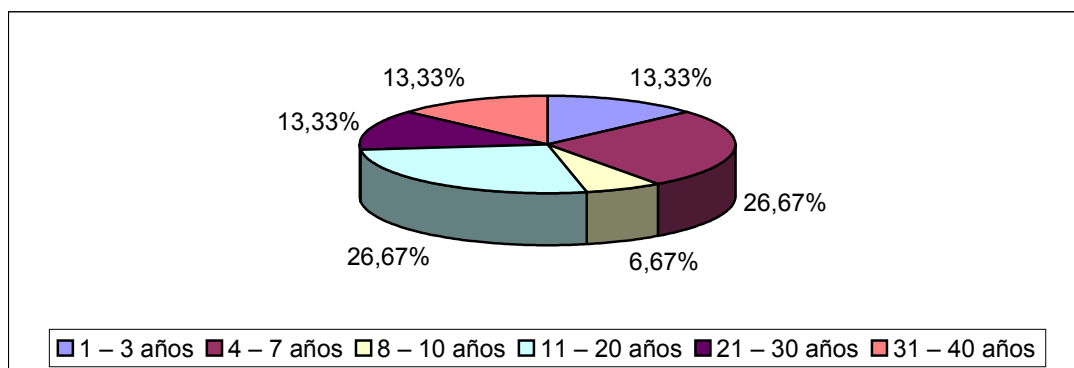
En el Gráfico N° 4 se muestra la diversificación de los rubros a los que se dedican las medianas empresas industriales encuestadas. El 33,33% confecciona uniformes escolares, deportivos y de trabajo; el 26,66% ropa de vestir; 13,33% suéteres y tejidos; 13,33% ropa íntima y 13,33% trajes de fiesta, bautizo, primera comunión y matrimonios.



**Cuadro N° 6:** Tiempo de las medianas empresas industriales operando en el mercado de trabajo.

CATEGORÍA	TOTAL	PORCENTAJE
1 – 3 años	02	13,33%
4 – 7 años	04	26,67%
8 – 10 años	01	6,67%
11 – 20 años	04	26,67 %
21 – 30 años	02	13,33 %
31 – 40 años	02	13,33 %
TOTAL	15	100,00 %

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.



**Gráfico N° 5:** Tiempo de las medianas empresas industriales operando en el mercado de trabajo.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

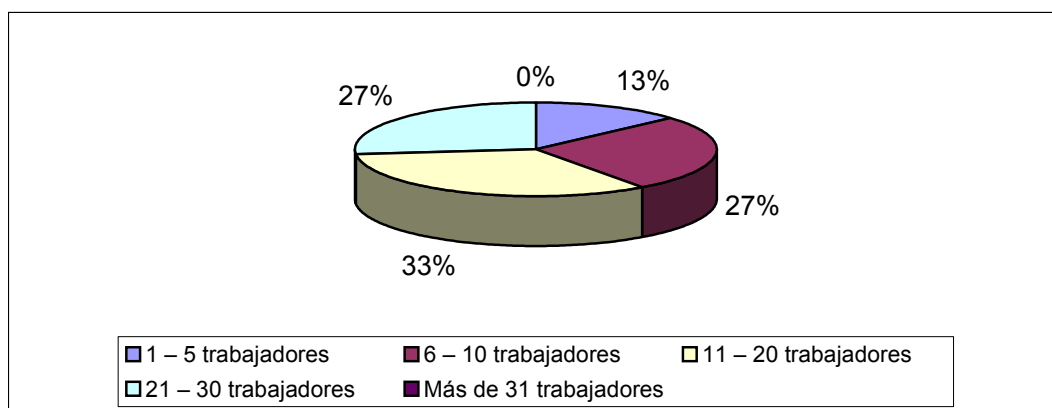
### Análisis

Se observa en el Gráfico N° 5 que el 13,33% de las medianas empresas industriales encuestadas tienen operando en el mercado de trabajo de 1 a 3 años; 26,67% de 4 a 7 años, 6,67% de 8 a 10 años; el 26,67% de 11 a 20 años; 13,33% de 21 a 30 años y 13,33% de 31 a 40 años. Resultados que llevan a concluir que la mayoría de las medianas empresas industriales del sector tienen poco tiempo operando en el mercado de trabajo, es decir entre 1 a 10 años.

**Cuadro N° 7: Personal Obrero.**

CATEGORÍA	TOTAL	PORCENTAJE
1 – 5 trabajadores	02	13,00%
6 – 10 trabajadores	04	27,00%
11 – 20 trabajadores	05	33,00 %
21 – 30 trabajadores	04	27,00 %
Más de 31 trabajadores	0	0 %
TOTAL	15	100,00 %

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.



**Gráfico N° 6: Personal Obrero.**

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

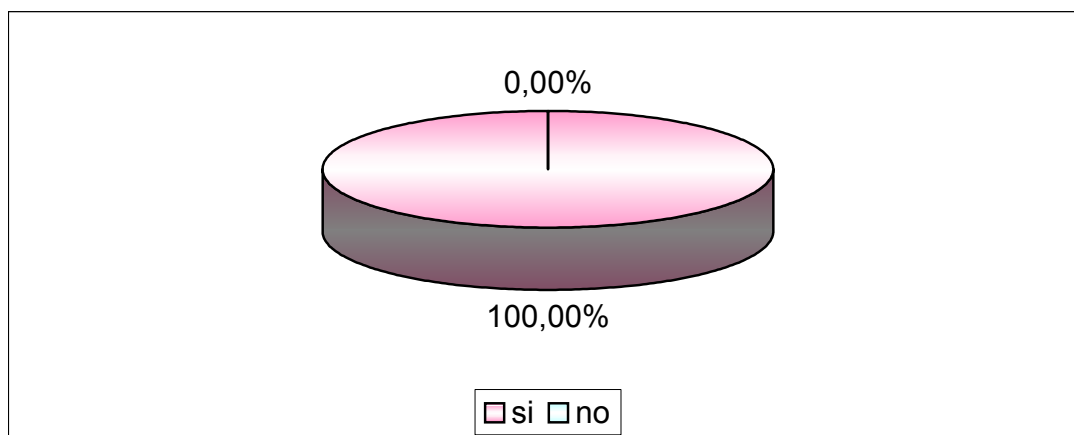
### **Análisis**

En relación al personal obrero que labora en las medianas empresas industriales encuestadas 13,33% tiene de 1 a 5 trabajadores, 26,66 de 6 a 10 trabajadores; 33% entre 11 a 20 trabajadores; y el 26,66% entre 21 a 30 trabajadores. Resultados que llevan a señalar que se trata de medianas empresas industriales que en su mayoría tienen menos de 10 trabajadores.

**Cuadro N° 8:** Personal Administrativo.

CATEGORÍA	TOTAL	PORCENTAJE
SI	15	100,00 %
NO	0	0%
TOTAL	15	100,00 %

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.



**Gráfico N° 7:** Personal Administrativo.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

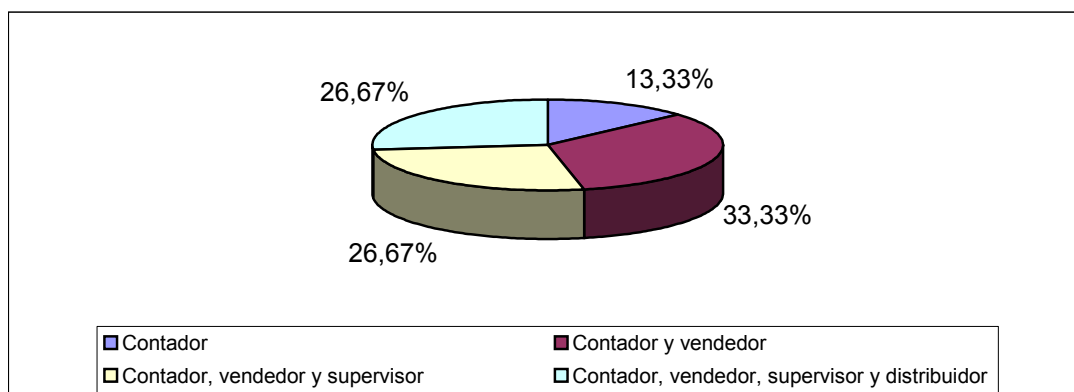
### **Análisis**

En el Gráfico N° 7 se muestra que el 100 % de las medianas empresas industriales del sector confección textil si tiene personal administrativo.

**Cuadro N° 9:** Tipo de personal administrativo.

CATEGORÍA	TOTAL	PORCENTAJE
Contador	02	13,33 %
Contador y vendedor	05	33,33 %
Contador, vendedor y supervisor	04	26,67 %
Contador, vendedor, supervisor y distribuidor	04	26,67 %
TOTAL	15	100,00 %

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.



**Gráfico N° 8:** Tipo de personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

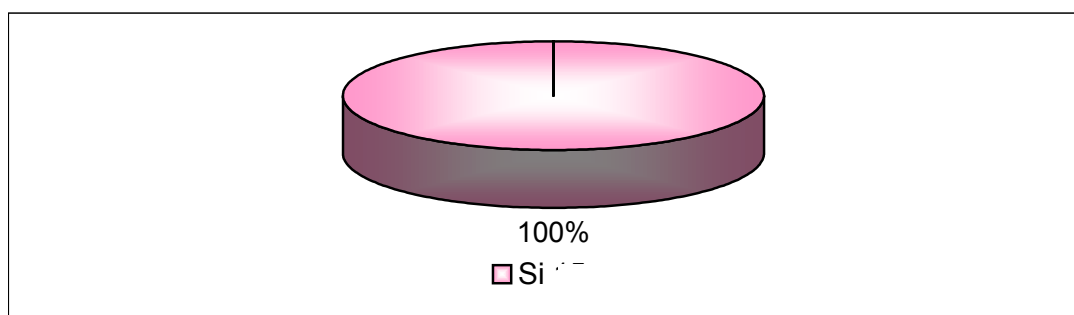
### Análisis

En el Gráfico N° 8 se observa que el personal administrativo que labora en las medianas empresas industriales del sector corresponde a: 33,33% contador y vendedor; 26,67% contador, vendedor y supervisor, 26,67% contador, vendedor, supervisor y distribuidor, 13,33% contador. Resultados que permiten señalar que la mayoría de las medianas empresas industriales consideran que sólo el contador es personal administrativo, pero omiten que el gerente, la secretaria y el dueño también son personal administrativo.

**Cuadro N° 10: Personal Contable.**

CATEGORÍA	TOTAL	PORCENTAJE
Si	15	100%
No	0	0 %
TOTAL	15	15

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.



**Gráfico N° 9: Personal Contable.**

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

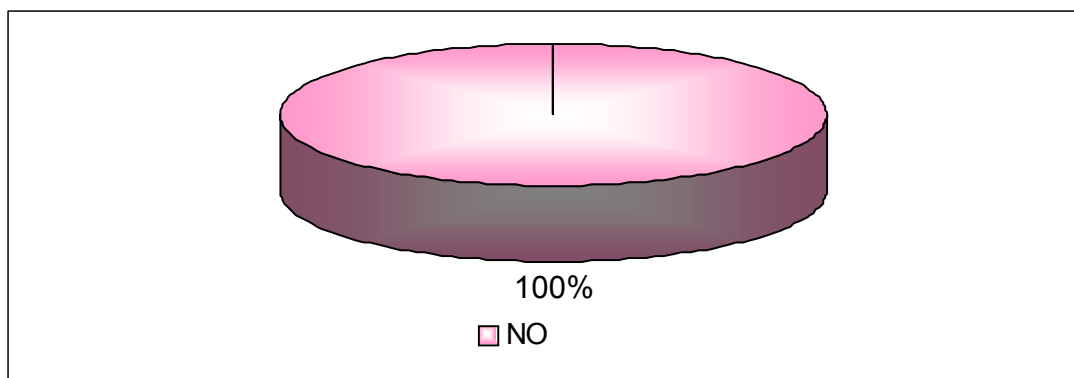
### **Análisis**

El Gráfico N° 9 muestra que el 100% de las medianas empresas industriales del sector tienen personal contable encargado de la contabilidad de sus negocios., lo que pone de manifiesto que se trata de empresas industriales que conocen la importancia que tiene la contabilidad para el manejo de su producción.

**Cuadro N° 11:** Tenencia de Registro de Propiedad Industrial.

CATEGORÍA	TOTAL	PORCENTAJE
Si	0	0 %
No	15	100 %
TOTAL	15	15

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.



**Gráfico N° 10:** Tenencia de Registro de propiedad industrial.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

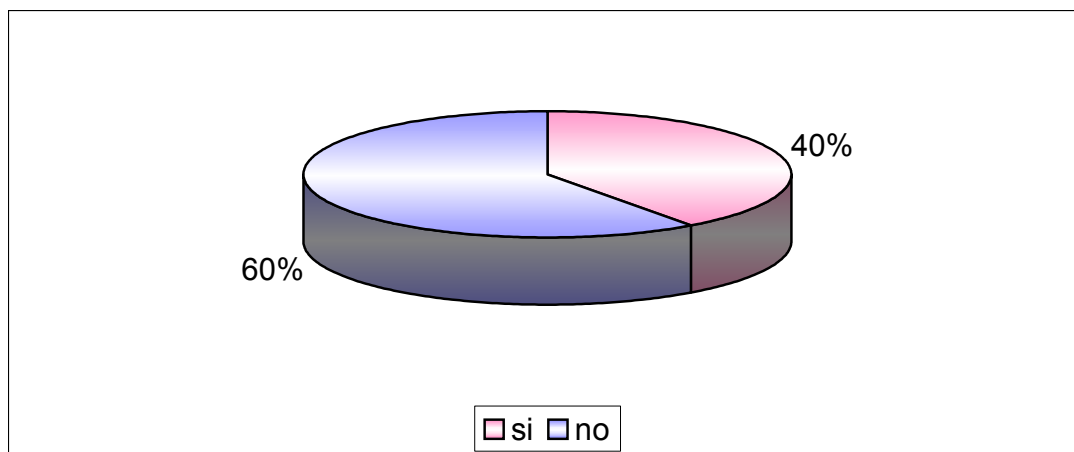
### **Análisis**

En el Gráfico N° 10 se muestra que el 100% de las medianas empresas industriales del sector confección textil no tienen registro de propiedad industrial.

**Cuadro N° 12:** Uso de herramientas de gestión estratégica.

CATEGORÍA	TOTAL	PORCENTAJES
Si	6	40%
No	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.



**Gráfico N° 11:** Uso de herramientas de gestión estratégica.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

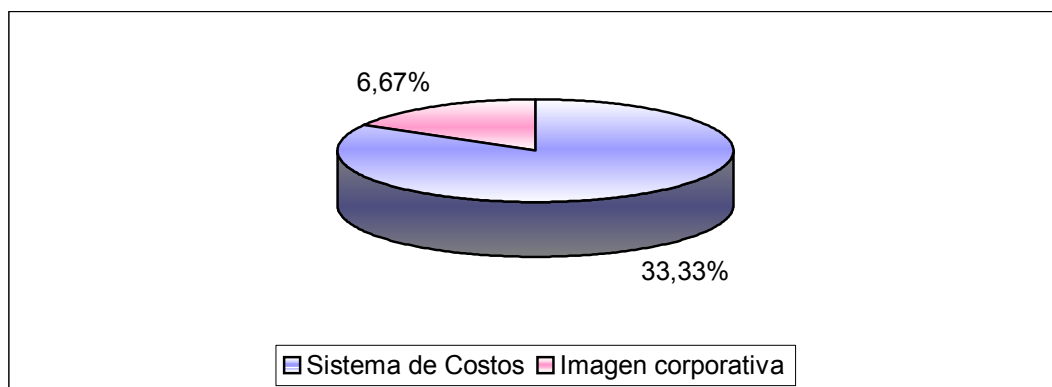
### **Análisis**

El Gráfico N° 11 muestra que el 60% de las medianas empresas industriales del sector confección no usan herramientas de gestión estratégica, mientras que el 40% de las medianas empresas industriales encuestadas sí las utilizan.

**Cuadro N° 13:** Herramientas de gestión estratégicas usas por las medianas empresas industriales del sector confección textil.

CATEGORÍAS	TOTAL	PORCENTAJE
Balance Scorecard	0	0
Sistema de Costos	05	33,33%
Propiedad industrial	0	0
Capital intelectual	0	0
Imagen corporativa	01	6,67%
TOTAL	06	40,00%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.



**Gráfico N° 12:** Herramientas de gestión estratégicas usas por las medianas empresas industriales del sector confección textil.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

### Análisis

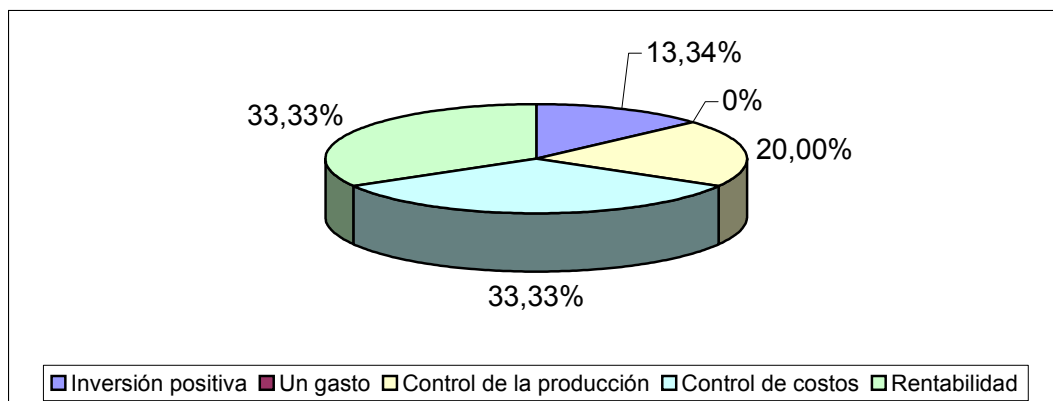
En el Gráfico N° 11 se muestra que de 40,00% de las medianas empresas industriales del sector confección textil que utilizan herramientas de gestión estratégica; el 33,33% aplica sistema de costos, y 6,67% maneja la imagen corporativa.



**Cuadro N° 14:** Representación del uso de las herramienta de gestión estratégica por parte de las medianas empresas industriales.

CATEGORÍAS	Si	PORCENTAJE
Inversión positiva	02	13,34%
Un gasto	0	0%
Control de la producción	03	20,00%
Control de costos	05	33,33%
Rentabilidad	05	33,33%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección en el Municipio Libertador del Estado Mérida.



**Gráfico N° 13:** Representación del uso de las herramienta de gestión estratégica por parte de las medianas empresas industriales.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

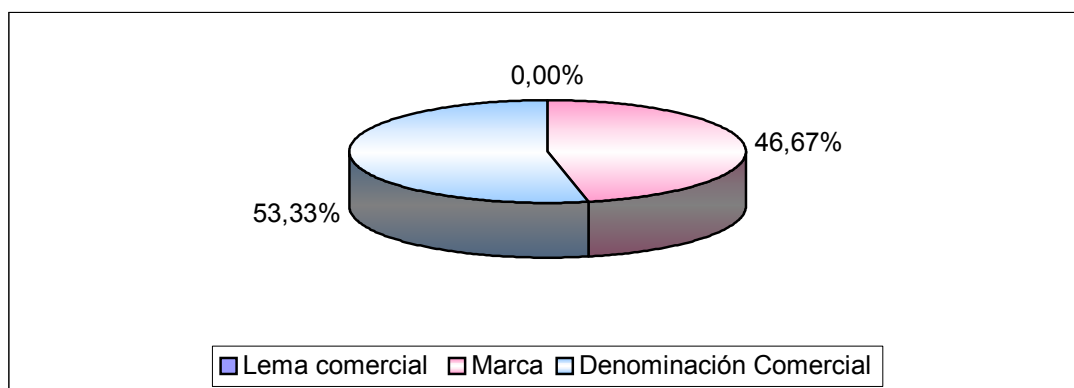
### Análisis

El Gráfico N° 13 muestra que el 33,33% de las medianas empresas industriales encuestadas consideran que el uso de herramientas de gestión estratégica en la producción representa rentabilidad; otro 33,33% refiere que les permite controlar los costos; 20% tener control de la producción; el 13,34% señala que es una inversión positiva.

**Cuadro N° 15:** Uso de mecanismos y procedimientos de propiedad industrial en la producción de las medianas empresas industriales.

CATEGORÍAS	TOTAL	PORCENTAJE
Lema comercial	0	0,00 %
Marca	07	46,67 %
Denominación Comercial	08	53,33 %
TOTAL	15	100,00 %

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.



**Gráfico N° 14:** Uso de mecanismo y procedimientos de propiedad industrial en la producción de las medianas empresas industriales.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

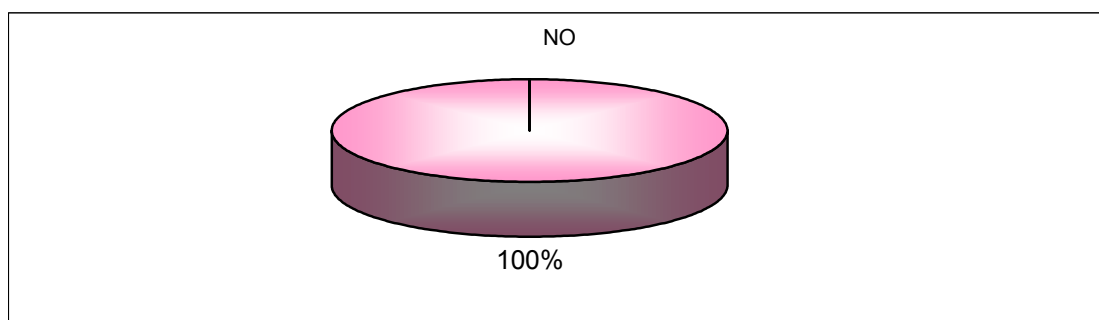
### Análisis

El Gráfico N° 14 muestra que el 46,67% de las medianas empresas industriales hacen uso de la marca; mientras que 53,33% utiliza la denominación comercial, y ninguna mediana empresa industrial utiliza el lema comercial como mecanismo de propiedad industrial.

**Cuadro N° 16:** Conocimiento del Registro de la propiedad industrial ante el Servicio Autónomo de Propiedad Industrial (SAPI).

CATEGORÍAS	TOTAL	PORCENTAJE
Sí	0	0 %
No	15	100%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.



**Gráfico N° 15:** Conocimiento del Registro de la propiedad industrial ante el Servicio Autónomo de Propiedad Industrial (SAPI).

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

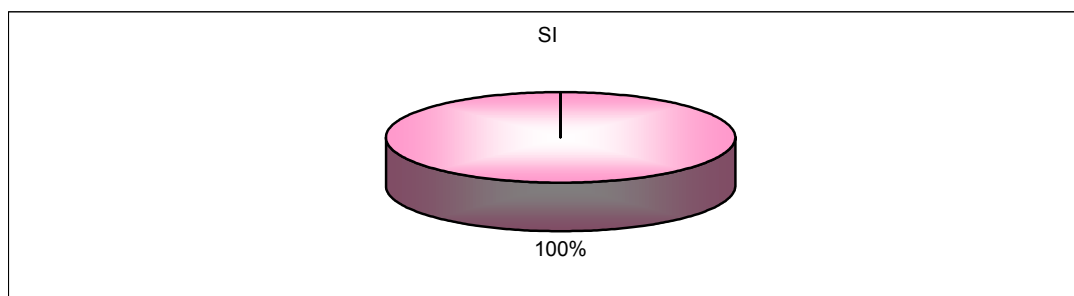
### Análisis

En el Gráfico N° 16 se muestra que el 100% de las medianas empresas industriales encuestadas no tienen conocimiento que el Lema comercial, la marca y la denominación comercial son mecanismos y procedimientos de propiedad industrial que deben ser registrados ante el Servicio Autónomo de Propiedad Industrial (SAPI).

**Cuadro N° 17:** Registro ante el SAPI para proteger la producción.

CATEGORÍAS	TOTAL	PORCENTAJE
Sí	15	100 %
No	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.



**Gráfico N° 16:** Registro ante el SAPI para proteger la producción.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

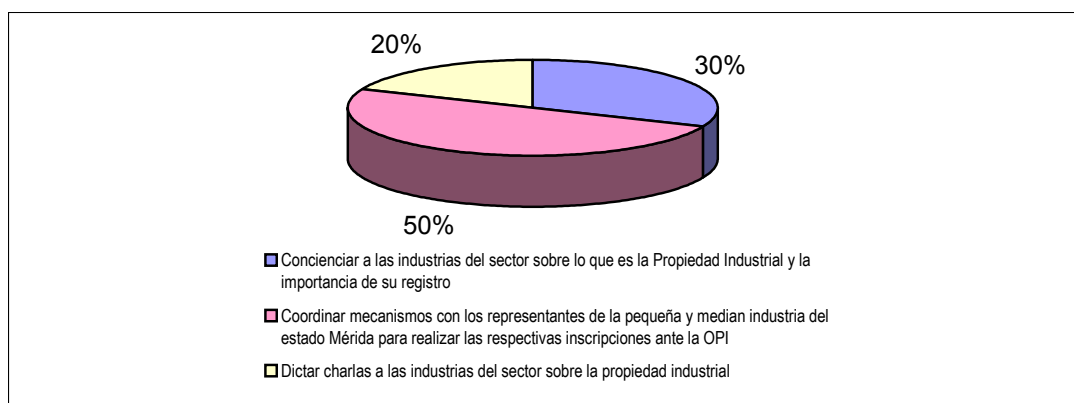
### **Análisis**

En el Gráfico N° 16 se observa que el 100% de las medianas empresas industriales encuestadas están de acuerdo en registrar ante el SAPI los mecanismos y procedimientos de propiedad industrial para proteger la producción de sus negocios.

**Cuadro N° 18:** Propuesta para incorporar la propiedad industrial a las medianas empresas industriales del sector confección textil.

CATEGORÍAS	TOTAL	PORCENTAJE
Concientizar a las industrias del sector sobre lo que es la Propiedad Industrial y la importancia de su registro.	05	30,00 %
Coordinar mecanismos con los representantes de la pequeña y median industria del estado Mérida para realizar las respectivas inscripciones ante la OPI.	08	50,00 %
Dictar charlas a las industrias del sector sobre la propiedad industrial.	03	20,00 %
TOTAL	15	100,00 %

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección en el Municipio Libertador del Estado Mérida.



**Gráfico N° 17:** Propuesta para incorporar la propiedad industrial a las medianas empresas industriales del sector confección textil.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

### Análisis

Se observa en el Gráfico N° 17 sobre una propuesta para incorporar la propiedad industrial a las medianas empresas industriales del sector confección textil que el 50% indica coordinar mecanismos con los representantes de las medianas empresas industriales del Estado Mérida para realizar las respectivas inscripciones ante el Servicio Autónomo de Propiedad industrial; el 30% señala la necesidad de concientizar a las

empresas industrias del sector sobre lo que es la propiedad industrial, importancia de su registro y su uso como herramienta de gestión estratégica; y un 20% propone dictar charlas a las medianas empresas industrias del sector confección textil sobre la propiedad industrial

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados que se mostraron en el capítulo anterior, producto del trabajo de campo realizado, permitió hacer un diagnóstico del sector confección textil en cuanto a su situación frente a la propiedad industrial y al uso de herramientas de gestión estratégica en la producción.

- Se pudo constatar con relación a la *ubicación de las medianas empresas industriales dentro de la estructura del sector industrial (Gráfico N° 2)*, que éstas en su mayoría se consideran pequeñas empresas industriales, lo que pone de manifiesto el desconocimiento que existe en el sector de lo que es una mediana empresa industrial. Allí no se manejan los criterios que la ley (Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria) establece para ser consideradas como medianas empresas industriales, parámetros que si bien es cierto distan mucho de la realidad que presentan las medianas empresas industriales del sector confección textil, llevarían a señalar que no podrían ser consideradas medianas empresas industriales; sin embargo, hay que recordar que uno de los criterios que se tomó en esta investigación para considerarlas como medianas empresas industriales fue su capacidad de instalación, entendida ésta como la capacidad de producción que tienen las medianas empresas industriales para satisfacer las demandas del mercado. Por lo tanto, sí se trata de medianas empresas industriales, en razón de que cuentan con equipos, maquinaria y materias primas que permiten categorizarlas por su capacidad de instalación dentro de la mediana empresa industrial. La creencia de estas medianas empresas industriales de considerarse pequeñas empresas industriales obedece a la falta de información que existe en el sector, asimismo a que son medianas empresas industriales que nacen

como una respuesta económica a las necesidades del núcleo familiar. Situación que contrasta con lo sostenido por Mújica y Blanco (2001) cuando al caracterizar al sector de la mediana empresa industrial señalan que “ la propiedad y manejo en su estructura es familiar”.

- En cuanto al *rubro de producción al que se dedican las medianas empresas industriales*, el Gráfico N° 3 muestra que la mayoría están dedicadas a la confección en general; en tanto que una minoría, correspondiente al 13,33% se dedica a la confección textil, esto significa que se trata de medianas empresas industriales que producen materia prima para el diseño y la confección de suéteres y tejidos. Ahora bien, las medianas empresas industriales dedicadas a la confección en general, muestran diversificación en sus rubros de producción, y es así como en el Gráfico N° 4 se puede observar medianas empresas industriales que se dedican a la confección de: uniformes escolares, deportivos y de trabajo, ropa de vestir, ropa íntima, trajes de fiesta, bautizo, primera comunión y matrimonio. Diversificación que permite aseverar la existencia de diferentes rubros de producción dentro del sector. Lo cual perfectamente se corresponde con lo señalado por Uzcátegui (2001), cuando al referirse al sector confección lo divide en dos renglones: confección calzado y confección textil; en este último ubica a las siguientes:

- Las empresas industriales dedicadas a la producción de materias primas como: telas, hilos, hilazas, lanas, algodones y tejidos

- Las empresas industriales dedicadas al diseño y la fabricación de suéteres, trajes de fiesta, novia, bautizos y primera comunión.

- Las empresas industriales destinadas al diseño y la confección de ropa íntima, causal y de vestir, chaquetas,



- Empresas industriales productoras de uniformes escolares, uniformes deportivos y uniformes industriales,

- Las empresas industriales dedicadas a la producción de lencería como cortinas, cubrecamas, manteles, sábanas, juegos para baño y cocina.

- Respecto al *tiempo que tienen las medianas empresas industriales operando en el mercado trabajo* (Gráfico N° 5), se pudo conocer que la mayoría son medianas empresas industriales con menos de 10 años de constituidas, ya que unas llevan operando entre 1 a 3 años, otras de 4 a 7 años y entre 8 a 10 años; por lo que se trata de medianas empresas industriales que están comenzando, pues en una minoría, existen medianas empresas industriales que tienen entre 31 a 40 años operando en el mercado. Resultados estos que muestran que el sector confección textil está conformado por medianas empresas industriales nuevas, lo que puede deberse en cierta forma a las políticas de promoción y desarrollo de la mediana empresa industrial, que como lo sostienen Mújica y Blanco (2001) obedecen a que Venezuela es un país en vías de industrialización, que ve en la mediana empresa industrial uno de los eslabones esenciales para la modernización de un país, por su papel en la generación de nuevos empresarios, y por propiciar una mayor democratización del capital, generar ciudadanos emprendedores, creativos e innovadores.

- Sobre el *personal obrero que labora en las medianas empresas industriales del sector* (Gráfico N° 6), se encontró que en la mayoría de éstas laboran menos de 10 trabajadores, lo que en cierta forma puede guardar una estrecha relación con el hecho que se trata de medianas empresas industriales que llevan poco tiempo laborando en el sector.

- Asimismo, sobre el *personal administrativo que presta servicios en las empresas industriales del sector* (Gráfico N° 7), se pudo conocer que el 100% de las medianas empresas industriales del sector cuenta con personal administrativo.

Ahora bien, cuando se hace la categorización del personal administrativo que labora para estas medianas empresas industriales (Gráfico N° 8), se logró conocer que el mismo se corresponde a: contador, vendedor, supervisor y distribuidor, por lo que se puede señalar que en el sector está limitada la generación de empleo, y al igual que ocurre con el personal obrero, ello podría deberse al poco tiempo que tienen operando en el mercado de trabajo. Sin embargo, llama la atención que las medianas empresas industriales encuestadas omiten que el gerente, la secretaria y el dueño también son personal administrativo.

- En cuanto al *personal contable* (Gráfico N° 9) todas las medianas empresas industriales fueron coincidentes en señalar que sí existe, lo que evidencia que en cierta forma las medianas empresas industriales del sector confección textil cumplen con la normativa jurídica que impone el Código de Comercio Venezolano Vigente sobre la obligación que tienen de llevar contabilidad, pero la misma es de carácter mercantil.

- Respecto a la *tenencia del Registro de Propiedad Industrial* (Gráfico N° 10), las medianas empresas industriales del sector coincidieron en señalar en un 100% no tienen tal registro. Sin embargo, fue interesante conocer que en principio refirieron tenerlo, pero cuando se les solicitó para constatar la tenencia, se trataba del registro de comercio, lo que lleva en consecuencia a señalar que confunden el registro de propiedad industrial con el registro de comercio, lo cual es totalmente diferente, por cuanto un Registro de Comercio, tal y como lo pauta el Código de Comercio vigente representa el

documento a través el cual se constituye y da personalidad jurídica a una empresa, ya sea esta persona natural o jurídica según las modalidades de sociedad mercantil que adopte, y el mismo es emitido por un Registro Mercantil; mientras que el Registro de Propiedad Industrial consiste en un certificado que emite el Servicio Autónomo de Propiedad Industrial (SAPI), a través del cual se da protección a un derecho de exclusiva por un tiempo determinado sobre los mecanismos y procedimientos que son objeto de propiedad industrial (Uzcátegui, 1990).

- En cuanto al *uso de herramientas de gestión estratégica* (Gráficos N° 11), sólo un 40% de las medianas empresas encuestadas señalaron usar herramientas de gestión estratégica y el otro 60% no las utiliza. De este 40% (Gráfico N° 12) que dice usar herramientas de gestión estratégica, 33,33% utiliza sistema de costos y un 6,67% usa la imagen corporativa. Estos resultados llevan a señalar que la mayoría de las medianas empresas industriales sector confección textil no usan herramientas de gestión estratégica, por lo que es de suponer que no pueden ser medianas empresas industriales altamente competitivas, ya que el uso de cualquier herramienta de gestión estratégica trae como resultado mayor competitividad y más productividad. Pues como lo señala Jordan (1997) cuando se usan herramientas de gestión estratégica dentro de cualquier organización se mejora la calidad de la producción y se alcanza confiabilidad en la contabilidad, además de significar esto la adopción de una cultura organizativa, pues a través de estas herramientas se logra la especialización de las actividades, debido a que en la medida que la organización se va adaptando a las diversas situaciones que se le presentan, asimismo va adoptando y adaptando herramientas de gestión estratégica que se ajusten a sus necesidades, pero que también le reporten productividad y competitividad a la organización.

- En relación a *lo que representa el uso de herramientas de gestión estratégica por parte de las medianas empresas industriales en la producción* (Gráficos N° 13), fue necesario explicarles a los propietarios de las medianas empresas industriales encuestadas lo que eran las herramientas de gestión estratégica y la importancia de su uso, ante esto se pudo conocer que las medianas empresas industriales del sector confección textil en un 33,33% lo consideran rentable, en tanto que otro 33,33% señala que les permite controlar los costos; 20% considera que les permite controlar la producción y 13,34% dijo que se trataba de una inversión positiva; en consecuencia, se observan criterios diversos en cuanto a lo que ellas representan, pero si se unifican los criterios en cuanto a las respuestas obtenidas como fue la de su rentabilidad, control de costos y producción, e inversión positiva, podría aseverarse que la mayoría de las medianas empresas industriales del sector confección textil consideran que el uso de herramientas de gestión estratégica es algo beneficioso para la producción. Lo cual es cierto, si se tiene en cuenta lo sostenido por Borrego (2001) en relación a la importancia del uso de las herramientas de gestión estratégica dentro de las organizaciones, cuando al respecto señala: Las organizaciones exitosa usan herramientas de gestión estratégica, por cuanto estas aportan a la gerencia: información de calidad para la toma de decisiones, conocimiento del entorno, información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada, favorece el desarrollo de cultura organizativa, eficiencia y eficacia en cuanto a productividad y competitividad.

- Sobre el *uso de mecanismos y procedimientos de propiedad industrial en la producción de las medianas empresas industriales* (Gráfico N° 14), se pudo conocer que sí se generan en el sector, pero existe un total desconocimiento que se trate de mecanismos y procedimientos de propiedad industrial que son objeto de registro. En el sector se hace uso de la marca y

la denominación comercial, respecto de los cuales Uzcátegui (1990), señala: La "marca" es una auténtica creación intelectual de gran proyección social y humana, que individualiza los productos que se consumen. Mientras que la "denominación comercial" es la marca que distingue un establecimiento mercantil o no mercantil como asociaciones, corporaciones, entre otros, para diferenciarlo de los similares o análogos.

- En relación al *Conocimiento del registro de la propiedad industrial ante el Servicio Autónomo de Propiedad Industrial (SAPI)*, (Gráfico N° 15), el 100% de las medianas empresas industriales del sector no tienen ningún conocimiento, lo que viene a corroborar lo sostenido por Mújica y Blanco (2001) cuando señalan que en el sector de la mediana empresa industrial se han detectado dos necesidades recurrentes: La falta de conocimientos y la falta de acceso; lo que conlleva a una falta de información, de Know-how, de educación, de actualización y de conocimientos.

- Respecto a *si deben registrar ante el SAPI para proteger la producción*, (Gráfico N° 16), el 100% de las medianas empresas industriales dijo que sí estaban de acuerdo lo cual es muy importante por cuanto ello significa que las medianas empresas industriales del sector confección textil están abiertas a las propuestas de cambios que sean necesarias adoptar para mejorar y proteger su producción. Hay que recordar lo sostenido por Uzcátegui (1990) en relación al derecho de exclusiva que confiere dicho registro cuando señala: que a través del registro ante el SAPI se logra el derecho de usar, gozar y disponer en forma exclusiva de una marca, lema comercial o denominación comercial en un tiempo determinado por la Ley.

- Sobre una *Propuesta de lineamientos para incorporar la propiedad industrial a las medianas empresas industriales del sector confección textil*

(Gráfico N° 17), se obtuvo que las medianas empresas industriales del sector proponen:

1) Coordinar mecanismos con los representantes de la pequeña y mediana industria del Estado Mérida para realizar las respectivas inscripciones ante el Servicio Autónomo de Propiedad industrial;

2) Necesidad de concientizar a las medianas empresas industriales del sector sobre lo que es la propiedad industrial, importancia de su registro y su uso como herramienta de gestión estratégica; y

3) Dictar charlas a las medianas empresas industriales del sector sobre la propiedad industrial.

Todo lo cual lleva a señalar que existe disposición en las medianas empresas industriales del sector confección textil, de incorporar la propiedad industrial como herramienta de gestión estratégica en la producción. Con lo que se convalida lo sostenido por Mújica y Blanco (2001), cuando señalan que la mediana empresa industria está necesitada de saber más, de aprender, de ponerse al día y de conocer.

## CONCLUSIONES

En líneas generales y a manera de conclusión se puede decir que:

1) Las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida no tienen registro de propiedad industrial aún cuando en su operatividad se generan mecanismos y procedimientos objetos de propiedad industrial como es el caso de la marca y la denominación comercial.

2) Las medianas empresas industriales del sector no utilizan herramientas de gestión estratégica para ser más competitivas y productivas, ello a que desconocen lo que son dichas herramientas de gestión estratégica y los beneficios que les pueden aportar éstas para mejorar su participación en el mercado de trabajo.

3) Existe desconocimiento acerca de lo que es la mediana empresa industrial, por cuanto el sector aún cuando sus medianas empresas industriales están afiliadas a Fedeindustria Mérida, allí no se les capacita u orienta en relación a lo que es la mediana empresa industrial y menos aún se les informa sobre los adelantos introducidos por la dinámica del mercado en cuanto al manejo operativo y estructural de las medianas empresas industriales. Tan es así esta falta de información, que el 100% de las medianas empresas industriales confundieron el registro de propiedad industrial con el registro mercantil, lo que significa que se trata de un sector que no está actualizado sobre la dinámica industrial que ha impuesto el fenómeno de la globalización, que demanda del sector de la mediana empresa industrial mayor competitividad y calidad en la producción.

4) Otro aspecto que se observó en el sector confección textil, fue la falta de generación de empleo tanto a nivel de personal obrero como administrativo, puesto que los propietarios de las medianas empresas industriales consideran que no es rentable contratar tanto personal, y pagarles un sueldo quincenal y mensual, por el contrario les resulta beneficioso pagarles de acuerdo al número de prendas producidas por día y sobre costos muy por debajo del valor real, lo cual es aceptado por los trabajadores, representado ello un beneficio para las medianas empresas industriales, en virtud que se evitan tener que pagar prestaciones a los trabajadores al momento de éstos retirarse.

5) Para finalizar, las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida a manera general, si se le aplica una Matriz FODA, se tiene que:

**- Fortalezas**

- Los productos tienen aceptación en el mercado por su calidad.
- El personal que labora en estas medianas empresas industriales es calificado.
- En cuanto a capacidad de instalación, son medianas empresas industriales que poseen la tecnología adecuada para la fabricación de los productos.
- Desde el punto de vista mercantil y tributario cumple con todos los requisitos legales necesarios, lo que les permite participar en licitaciones y oferta de servicios.



- Usan materia prima de alta calidad lo que hace que la producción goce de la misma característica.

- En algunas de estas medianas empresas industriales, como es el caso de las que confeccionan uniformes deportivos, escolares y de trabajo se ofrece un servicio completo, ya que cuenta con un departamento de estampado, bordado, corte, confección y diseño.

- **Oportunidades**

- La competencia trabaja con maquinaria de menor nivel tecnológico y una calidad más baja.

- La tecnología y calidad de estas medianas empresas industriales les permite incursionar en otras áreas geográficas y con nuevas líneas de productos.

- Gran parte de la competencia no son fabricantes directos sino intermediarios.

- Aumento de la demanda del producto en el mercado.

- **Debilidades**

- Las medianas empresas industriales del sector en líneas generales presentan ausencia de una estructura funcional.

- No cuentan con un departamento de seguridad e higiene industrial

- No manejan la imagen corporativa de sus productos en el mercado por falta de publicidad.

- No hay gerencia estratégica y en consecuencia no usan herramientas de gestión estratégica para ser más competitivas y productivas.

- La mayoría de las medianas empresas industriales del sector, a excepción de Suéteres Mérida, no cuenta con un sistema de transporte propio para la colocación de sus productos.

- Por la falta de un control de gestión en las medianas empresas industriales del sector, no se maneja un cronograma preestablecido de pedidos lo que obstaculiza la entrega oportuna de los productos.

- La mayoría de las medianas empresas industriales que conforman el sector confección textil, no cuenta con local propio para su funcionamiento, sólo un 20% (Suéteres Mérida C.A., Creaciones Jessica y Distribuidora Marbel) tienen local propio para su operatividad en cuanto a diseño y confección como para la venta de los productos.

- Las medianas empresas industriales del sector confección textil no cuentan con capital de trabajo elevado que les permita adquirir materia prima a gran escala para aprovechar buenos costos en los momentos de alta demanda.

#### **- Amenazas**

- Existencia y manejo de la imagen corporativa por parte de competidores a nivel nacional en los diferentes medios de comunicación nacional.

- Vulnerabilidad por la paralización económica en el país

- Incremento en los precios de la materia prima, lo que traería un aumento sustancial en los precios de venta.

- Presión tributaria ejercida por el gobierno nacional sobre el sector privado.

- Surgimiento de nuevas empresas en el ramo.

## RECOMENDACIONES

### **Lineamientos para Incorporar la Propiedad Industrial como Herramienta de Gestión Estratégica en las Medianas Empresas Industriales del Sector Confección Textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.**

Del diagnóstico que se realizó a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida, se pudo constatar su situación con relación a la propiedad industrial y el uso de herramientas estratégicas en su operatividad. Es así como se logró conocer que:

- Desconocen lo que es la propiedad industrial
- Confunden el registro de propiedad industrial con el registro mercantil.
- No se maneja el concepto de mediana industria.
- Se trata de industrias con una trayectoria familiar.
- Predomina la contabilidad mercantil.
- No hacen uso de las herramientas de gestión estratégica.
- Desconocen qué son las herramientas de gestión estratégica.
- Generan mecanismos y procedimientos de propiedad industrial objeto de registro, como es el caso de la marca y la denominación comercial.
- Se encuentra al margen de los cambios que la dinámica del mercado ha introducido en materia de gestión estratégica, contable y gerencial.

- No existe una comunicación efectiva, eficaz y eficiente con los representantes gremiales a nivel de Fedeindustria y la Cámara de Comercio.

Aspectos que en su conjunto imponen la necesidad de trazar líneas de acción a seguir, a fin que las medianas empresas industriales del sector confección textil se desenvuelvan de mejor manera en el mercado de trabajo, por cuanto se trata de medianas empresas industriales donde se producen bienes de alta calidad, de ahí la aceptación y demanda de los usuarios, tanto a nivel del Municipio, del Estado, del país y en una minoría del extranjero.

A continuación se dan algunos lineamientos que pueden llevar a desarrollar y fortalecer relaciones del sector con los miembros y las instituciones de la comunidad.

**1) Estrechar vínculos entre las instituciones educativas y gremiales que asocian a las medianas empresas industriales del sector confección textil.**

Frente a esta propuesta están llamados a jugar un papel decisivo instituciones educativas como la Universidad de Los Andes, Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE-Confección), Parque Tecnológico de Mérida, Fundacite Mérida, Fedeindustria Mérida y la Cámara de Comercio del Estado Mérida.

Considera Bendito (2005) que en el Municipio Libertador del Estado Mérida se ubican instituciones gremiales y educativas que en forma separada y/o conjunta desarrollan mecanismos que buscan favorecer el crecimiento y desarrollo económico del Estado; resulta oportuno que la Universidad de Los Andes a través de los Postgrados en Ciencias Contables y Propiedad Intelectual, coordinen reuniones con los miembros de Fundacite,

Fedeindustria y la Cámara de Comercio, para que puedan establecer mesas de trabajo donde se conozcan las necesidades más sentidas del sector confección textil y en función de ello aplicando una matriz FODA se conozcan sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas., para que así se canalicen los mecanismos pertinentes a fin que las medianas empresas industriales del sector desarrollen y fortalezcan su participación en el mercado de trabajo con productos de excelente calidad y altamente competitivos.

Pues tal y como se pudo conocer en el diagnóstico hecho al sector confección textil, se trata de medianas empresas industriales que cuenta con una capacidad de instalación y tecnología adecuada, personal calificado; muchas de las cuales ofrecen un servicio completo en relación a su producción y por ello que sus productos tengan aceptación en el mercado por su calidad, razones éstas que imponen la necesidad de que en el sector confección textil se adopte una estructura funcional, para que de esa forma integren a su operatividad el departamento de seguridad e higiene industrial, implementen la gerencia estratégica de manera que puedan incorporar como herramientas de gestión estratégica a la producción, el cronograma preestablecido de pedidos para la entrega oportuna, el sistema de transporte para la colocación de los productos, manejo de la imagen corporativa, entre otros.

Asimismo, por ser medianas empresas industriales que operan dentro del mercado en forma directa sin intermediarios, y con productos de un nivel tecnológico y calidad bastante satisfactorios, deben manejar herramientas de gestión estratégica que les permitan superar la competencia y su vulnerabilidad frente a los elevados precios de las materias primas, paralización económica y presión tributaria, entre otros.

**2) Capacitar al sector confección textil en relación a lo que es la mediana empresa industrial, propiedad industrial, importancia del registro de propiedad industrial, la gestión estratégica y las herramientas de gestión estratégica.**

Al igual que en la propuesta anterior, para esta capacitación están llamados a jugar papel decisivo la Universidad de Los Andes, el INCE-Confección, Fundacite Mérida, Parque Tecnológico, Fedeindustria Mérida y la Cámara de Comercio del Estado Mérida, por cuanto en ellos subyacen los recursos institucionales, materiales, académicos y humanos para la capacitación de las industrias. De esta forma,

- La Universidad de los Andes cuenta con personal académico adscrito a los Postgrados de Propiedad Intelectual y Ciencias Contables, para la capacitación de las medianas empresas industriales los fines de semana a través de Seminarios, Talleres, Jornadas de Investigación sobre la temática de la mediana empresa industrial, la propiedad industrial y las herramientas de gestión estratégica. Asimismo, cuenta con la infraestructura para la realización de estas actividades.

- El INCE-confección, cumple una labor educativa muy importante para la capacitación tanto del sector industrial como empresarial en el Estado Mérida, dictando Talleres y Seminarios los fines de semana, bien en la sede del Instituto o trasladándose a las sedes de las propias medianas empresas industriales para capacitar al personal que labora en las mismas y de acuerdo a las exigencias y expectativas que tenga el sector. Sus facilitadores son profesionales que conocen más de cerca la avidez de conocimientos que existe en las medianas empresas industriales y por ello que se trate de talleres y seminarios muy enriquecedores que ofrecen herramientas de

trabajo idóneas para desarrollar, fortalecer y mejorar no sólo la calidad del trabajo sino de la producción.

- FUNDACITE Mérida, igualmente es una institución donde se conjuga lo educativo y lo investigativo, allí se cuenta con un equipo de profesionales que tienen como objeto promover el desarrollo y fortalecimiento de la ciencia y la tecnología en el Estado, en pro de esta labor los fines de semana se dictan en la sede de la Fundación cursos y talleres dirigidos, tanto al sector estudiantil como empresarial e industrial del Estado, por lo que en el caso que ocupa como es la capacitación de las medianas empresas industriales del sector confección textil, se pueden coordinar talleres para los fines de semana (sábado y domingo), donde se diserta sobre temas como la propiedad industrial y el uso de herramientas estratégicas entre otros, porque hay que recordar que el sector necesita ser informado sobre los cambios que diariamente se están dando en el mercado de trabajo y que de forma directa afectan la operatividad de estas industrias.

- Asimismo, en el Parque Tecnológico se cuenta con un equipo de profesionales conocedores de lo que la mediana empresa industrial y en especial de los mecanismos y procedimientos que se generan en el sector confección textil, es así como allí se realizan jornadas de trabajo e investigación referidas al uso de las marcas dentro de las medianas empresas industriales. Es por ello que esta institución igualmente podría ofrecer la capacitación que necesitan las medianas empresas industriales del sector confección textil en relación a la propiedad industrial como a los herramientas de gestión estratégica.

- En tanto que Fedeindustria Mérida y la Cámara de Comercio por ser gremios a los que se encuentran afiliadas las medianas empresas industriales del sector confección textil, les correspondería canalizar los



mecanismos que sean necesarios para la capacitación del sector, pues ambos gremios cuentan con instalaciones donde pueden dictarse los talleres y seminarios. Sobre estos gremios descansa la responsabilidad del desarrollo y la promoción de las medianas empresas industriales.

**3) Realizar los respectivos registros de propiedad industrial ante el Servicio Autónomo de Propiedad Industrial.**

Esta propuesta involucra la participación de la Universidad de Los Andes, a través del Postgrado en Propiedad Intelectual, el Parque Tecnológico, Fedeindustria y la Cámara de Comercio. Por cuanto de todos se requiere un trabajo conjunto que lleve en la definitiva a lograr que las medianas empresas industriales del sector confección textil registren ante el Servicio Autónomo de Propiedad Industrial los mecanismos y procedimientos que generan en su operatividad, como es el caso de las marcas y la denominación comercial. Más aún cuando se sabe que la tramitación de estos registros es onerosa y lleva tiempo, por lo que si estos organismos operan en forma conjunta y agrupando a las medianas empresas industriales los costos de dicho registro deben ser menores.

**4) Suministro de recursos económicos a las medianas empresas industriales del sector confección textil.**

Esta propuesta involucra directamente a Fedeindustria y a la Cámara de Comercio, para que sean los mediadores directos en la búsqueda y tramitación de documentos para la solicitud de créditos ante la Gobernación del Estado y la Alcaldía del Municipio Libertador, para que de esta forma las medianas empresas industriales aseguren una mayor productividad a mediano y largo plazo.

Asimismo, en relación a esta propuesta se sugiere la supervisión y seguimiento del otorgamiento de los créditos, ya que la práctica muestra que se habla de inyectar dinero a las medianas empresas industriales para su reactivación y desarrollo, sin embargo, se observa que muchas de las medianas empresas industriales que han sido beneficiadas con estos créditos, han recibido el dinero y no lo invierte, continuando el sector en un estancamiento funcional

#### **5) Estrechar vínculos entre las instituciones y los gremios.**

Como se ha venido señalando a lo largo de estas de acción a seguir, es imperativo que los actores directos involucrados (Universidad de Los Andes, Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE-Confección), Parque Tecnológico, Fundacite Mérida, Fedeindustria Mérida y la Cámara de Comercio del Estado Mérida); de manera real estrechen vínculos que activen los mecanismos necesarios para la incorporación de la propiedad industrial a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida, así como de su promoción y desarrollo, pues la práctica muestra que son muchos los estudios que se realizan tanto a nivel industrial como empresarial, que justifican el quehacer académico e institucional, más no aportan las soluciones oportunas a los problemas encontrados.

#### **6) Dar Asesoría jurídica y contable a las medianas empresas industriales del sector confección textil.**

La asesoría que se sugiere hay que enfocarla desde dos aspectos:

- Desde la perspectiva del libre ejercicio de la profesión del contador público y del abogado:

Es necesario que tanto el contador público como el abogado, den la asesoría contable y jurídica pertinente, ofreciendo orientaciones oportunas y respuestas eficaces y eficientes a los diversos problemas que inciden en la operatividad de estas medianas empresas industriales.

Para ello el profesional asesor en materia jurídica y contable, debe tener un perfil en el que se conjuguen los elementos gerenciales necesarios para el éxito de las organizaciones contemporáneas, porque sólo así las medianas empresas industriales del sector confección textil van a tener la garantía de un servicio profesional acorde con las exigencia de la oferta y la demanda, así como también esa asesoría, les va a permitir actualizar la operatividad de los negocios y blindar la propiedad de su activos tangibles e intangibles en forma integral y holística, aunado a que se les deberá orientar sobre cómo aprovechar sus fortalezas y oportunidades y como contrarrestar las debilidades y amenazas.

Por parte de la Universidad de Los Andes, por contar esta institución de estudio con los mecanismos académicos para la capacitación, es oportuno la creación de una dependencia de extensión en la que se realice un trabajo mancomunado desde el punto de vista jurídico contable que permita a las medianas empresas industriales del sector confección textil contar con orientaciones y soluciones a sus problemas operativos en materia jurídica y contable y en la definitiva adopten la cultura empresarial que las llevará a ser más productivas, rentables y competitivas no sólo para dar respuesta a las demandas del mercado interno tanto del Municipio y el Estado, sino para que su radio de acción

trascienda las fronteras estatales y nacionales ofertando nuevas líneas de producción con la más óptima calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accounting Standards Committee. (1999). **Normas internacionales de contabilidad**. Londres: International
- Acuerdo de Cartagena (1986). Decisión 85. Material mimeografiado. Disponible: Biblioteca Postgrado Propiedad Intelectual. Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela.
- Aranguren, M. Casal, R. y Vilorio, N. (2000). "El surgimiento de una nueva sociedad". **Actualidad Contable FACES**. Revista Ulandina de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. (Vol. 3). Nro. 1. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Mérida, Venezuela.
- Bendito, M. (2005). Entrevista realizada a Dra. María José Bendito, especialista en Propiedad Intelectual. Adscrita al Parque Tecnológico. Mérida, Venezuela.
- Blanco, F. (1997). **El control integrado de gestión**. Madrid: APD.
- Borrego, O. (2001). **Che, el camino del fuego**. La Habana: Imagen Contemporánea.
- Código Civil Venezolano. (1982). Copia de la Edición Oficial. Caracas: Mobil-Libros.
- Castillo, R. (1994). **El Pragmatismo**. Madrid: UNED.
- Código de Comercio (1955). **Gaceta Oficial Extraordinaria N° 475**. Caracas: La Piedra.
- Comunidad Andina de Naciones. (2000). **Decisión 486**. Material mimeografiado. Disponible: Biblioteca Postgrado Propiedad Intelectual. Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial N° 36.860**. Caracas: Distribuidora Escolar, S.A.
- Corcoran, A.W. (1995). **Costos Contabilidad, Análisis y Control**. (4ta. reimp.) México: Limusa Noriega Editores.

- Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria. Con Exposición de Motivos. (2001). **Gaceta Oficial N°. 5.552**. Caracas: Distribuidora Ronellys de Venezuela.
- Gómez, H. y Márquez, P. (2000). "Gerencia ingenua: Microempresas de barrio". **Debates IESA** . (Vol. 1), Nro. 1, Julio-Septiembre.
- Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (2000). **Principios de contabilidad y las normas y procedimientos de auditoría de aceptación general en Venezuela y otras publicaciones técnicas**. 4ª ed. T. I. Caracas: Fondo Editorial del Contador Público Venezolano.
- FUNDES (2002). Fundación para el Desarrollo Sostenible. **PYMES: Grado de Actualización Tecnológica**. Material Mimeografiado disponible en la sede de Fedeindustria. Mérida, Venezuela.
- Hernández, M. (2001). **El control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño**. La Habana: ISPJAE.
- Hernández Sampieri y otros (1998). **Metodología de la investigación**. México: McGrawHill.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). **La investigación holística**. Caracas: Sygal
- Hurtado, I y Toro, J. (1998). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Carabobo, Venezuela: Editores Clemente.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1999). **Principios de contabilidad generalmente aceptados**. 14ª ed. México.
- Ley de Derechos de Autor**. (1993). Congreso de la República de Venezuela.
- Ley de Propiedad Industrial**. (1955). Congreso de la República de Venezuela.
- Ley sobre el Derecho de Autor. (1993). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela Nro. 4.638** (Extraordinario). Octubre 1, 1993.
- López Rojano, O. (2001). El Capital intelectual. Disponible en: <http://www.arearh.com/coaching/CCI.htm>. Consulta: 26-05.2006.

- López Viñegla, A. (1998). **El cuadro de mando y sus sistemas de información para la gestión**. Madrid: AECA.
- Mareo, L. (1997). La fenomenología, el intuicionismo, el pragmatismo y el existencialismo como referente. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos15/ciencias-sociales/ciencias-sociales.shtml>.  
Consulta: 26-05-2006.
- Mott, G. (1998). **Contabilidad de Gestión para Tomar Decisiones**. Santafé de Bogotá: Alfaomega, S.A
- Mújica, M. y Blanco, R. (2001). "Hacia una consolidación de la nueva cultura empresarial de la pequeña y mediana industria. Una expresión de las emergentes estructuras organizacionales". **Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**. Año 1. (Vol. 1). Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela: Impresos Rápidos C.A.
- Ordóñez de Pablos, P. (2000). "Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones". **Revista Gestión de Empresas**. [Revista en línea]. Disponible: <http://www.injef.com>. Consulta: 28-11-2005.
- Páez, J. (2000). La imagen corporativa. Disponible en:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen\\_corporativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_corporativa). Consulta: 27-05-2006.
- Román, N. (2002). **Capital intelectual: principal activo generador de éxito en las empresas del siglo XXI**. Trabajo presentado para optar al Grado de Magíster Scientiarum en Ciencias Contables. Universidad de Los Andes. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Postgrado en Ciencias Contables. Mérida, Venezuela.
- Rondón de Sansó, H. (1995). **El Régimen de la Propiedad Industrial**. Caracas: Editorial Arte.
- Ruiz, A., Paredes, M., Suárez, G., González, R., Lacruz, J. Y Contreras, C. (2001). **Documentos Diagnósticos por Área Prioritaria. Área Pequeña y Mediana Empresa (PYME)**. Mérida, Venezuela: FUNDACITE.
- Universidad Nacional Abierta. (UNA). (2001). **Técnicas de documentación e investigación**. (5ta. reimpresión), Caracas: Editorial Melvin.

Universidad Pedagógica y Experimental Libertador (UPEL). (2005). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización Y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas.

Uzcátegui, N. (2001). Entrevista realizada a Néstor Uzcátegui. Presidente Fedehindustria Mérida.

Uzcátegui, M. (1990). **Patente de Invención y Marcas Comerciales**. Caracas: Forum Editores.

Viloria, E. (2001). **¿Qué es una Organización?**. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.



## **ANEXOS**

## **ANEXO N° 1**

### **CARTA DE PRESENTACIÓN DEL CUESTIONARIO A LAS MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEL SECTOR CONFECCION TEXTIL EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA.**

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIAL  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES  
MERIDA, EDO. MÉRIDA

### **CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEL SECTOR CONFECCIÓN TEXTIL EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA**

Para dar cumplimiento al requisito exigido por la Coordinación del Postgrado en Ciencias Contables de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, para optar al título de Magíster Scientiarum en Ciencias Contables; se está investigando sobre la propiedad industrial como herramienta de gestión estratégica en las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida, para así conocer el uso que estas industrias hacen de la propiedad industrial. La información aportada será usada con fines exclusivamente académicos, se le agradece su colaboración en el suministro de la información.

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presenta un cuestionario contentivo de un conjunto de preguntas semi-cerradas, las cuales debe responder en forma clara y precisa, por cuanto la información que suministre representa un elemento importante para el logro de los objetivos de la investigación.

## ANEXO 2

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEL SECTOR CONFECCIÓN TEXTIL EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA..

1.- Nombre del negocio: \_\_\_\_\_

2.- Su negocio se ubica dentro de:

- Pequeña empresa industrial \_\_\_\_\_
- Mediana empresa industrial \_\_\_\_\_
- Grande empresa industrial \_\_\_\_\_

3.- Rubro de producción al que se dedica: \_\_\_\_\_

4.- Tiempo operando en el mercado de trabajo: \_\_\_\_\_

5.- Tiene personal obrero: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

6.- Tienen personal administrativo: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

7.- Tiene personal contable: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

8.- Tiene Registro de propiedad industrial: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9.- Utiliza como herramientas de gestión estratégica:

- Balance Scorecard: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- Sistema de Costos: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- Propiedad industrial: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- Capital intelectual: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- Imagen Corporativa: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10.- Considera que el uso de herramientas de gestión estratégica en la producción le representaría:

- Inversión positiva \_\_\_\_\_
- Un gasto \_\_\_\_\_
- Control de la producción \_\_\_\_\_
- Rentabilidad \_\_\_\_\_

11.- En la operatividad de su empresa industrial usa:

- Lema Comercial \_\_\_\_\_
- Marca \_\_\_\_\_
- Denominación Comercial \_\_\_\_\_

12.- Sabe que los mecanismos y procedimientos de propiedad industrial como el lema comercial, la marca y la denominación comercial; son objeto de registro ante el Servicio Autónomo de Propiedad Intelectual.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13.- Le gustaría registrar ante el Servicio Autónomo de Propiedad Intelectual esos mecanismos y procedimientos que utiliza en la operatividad de su empresa industrial para proteger su producción.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14.- ¿Qué propondría usted para incorporar a la propiedad industrial como herramienta de gestión estratégica en el sector confección textil al que pertenece su empresa industrial?.

---

---

---

---

---

---

---

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.-

### **ANEXO N° 3**

#### **FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

Ciudadano

Ciudad.-

Quien suscribe, EDDYSABEL ZAMBRANO PARRA, venezolana, mayor de edad, titular de la Cédula de Identidad Nro. V-8.022.006, abogado en ejercicio, estudiante de la Maestría en Ciencias Contables, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Los Andes, por medio de la presente me dirijo a usted en la oportunidad de solicitar de sus buenos oficios a fin de que emita juicio en relación a la validez y confiabilidad del instrumento de recolección de información (encuesta) que será aplicado a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida., para la realización del Trabajo de Grado intitulado “La Propiedad Industrial una Herramienta de Gestión Estratégica en las Medianas Empresas Industriales. Caso de Estudio: Sector Confección Textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida”.

Sin más a que hacer referencia y agradeciendo su colaboración, queda de usted.

Atentamente,

ABG. EDDYSABEL ZAMBRANO PARRA  
C.I. 8.022.006

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
 MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPEIOR  
 UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES  
 MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES

Instrumento para la validación de los constructos del cuestionario dirigido a las medianas empresas industriales del sector confección textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

Criterios	Apreciación Cualitativa				
	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Deficiente (1)
Claridad en la redacción de los items					
Pertinencia de las categorías y subcategorías.					
Relevancia del contenido					
Factibilidad de aplicación					

Apreciación Cualitativa

---



---



---



---



---



---

Observaciones:

---

---

---

---

---

---

Validado por: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Lugar de Trabajo: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_



## **ANEXO N° 5**

### **RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**