

Proyectos de Investigación Docente

Investigación Científica,
Tecnológica e Innovativa

Compendio 2022

Fernández-Argandoña, Regis A. J.
Huacca Incacutipa Ronald
Alponte Montoya Alberto



ISBN: 978-956-6326-00-7

Organiza:

Instituto de Educación Superior John Von Neumann
Sector Copare Parcela B – 4 – A Tacna, Perú

Diseño y Maquetación:

Yasmin Estefany Guerrero Vargas

© de la edición:

Carver Research Press

NOTA EDITORIAL:

Las opiniones y contenidos de los trabajos incluidos en el Libro de Actas del I Congreso Internacional de Investigación Aplicada a la Empresa son de responsabilidad exclusiva de los autores; asimismo, éstos se responsabilizarán de haber obtenido el permiso correspondiente para incluir material publicado en otro lugar.

PROYECTOS DE FONDOS CONCURSABLES DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA PURA Y APLICADA, TECNOLÓGICA E INNOVATIVA

El Instituto de Educación Superior Tecnológica Privado John Von Neumann (IESTP JVN) tiene entre sus finalidades el fomentar, desarrollar y difundir la investigación científica (pura y aplicada), tecnológica e innovativa con propósito de colaborar con la sociedad y sus instituciones en el estudio y la solución de problemas, procurando transferir conocimientos científicos, tecnológicos e innovativos hacia los sectores menos favorecidos de la sociedad.

La Dirección de Investigación es el área encargada de integrar las actividades de investigación de la Institución, en tal sentido es la responsable de planificar y desarrollar los Proyectos de Investigación Científica Pura y Aplicada, Tecnológica e Innovativa, es así que la denominación de la presente convocatoria se denomina: "Investigación Científica, Tecnológica e Innovativa", que debe ser articulada transversalmente a un eje temático de una determinada línea de investigación. La finalidad de esta convocatoria es contribuir a la resolución de problemas de índole científico, tecnológico e innovativo y generar una cultura de la investigación y la redacción científica.

COMPETITION FUND PROJECTS FOR PURE AND APPLIED SCIENTIFIC, TECHNOLOGICAL AND INNOVATIVE RESEARCH

The John Von Neumann Institute of Private Higher Technological Education (IESTP JVN) has among its purposes the promotion, development and dissemination of scientific (pure and applied), technological and innovative research with the purpose of collaborating with society and its institutions in the study and the solution of problems, trying to transfer scientific, technological and innovative knowledge to the less favored sectors of society.

The Research Department is the area in charge of integrating the research activities of the Institution, in this sense it is responsible for planning and developing the Pure and Applied Scientific, Technological and Innovative Research Projects, thus the name of this call It is called: "Scientific, Technological and Innovative Research", which must be articulated transversally to a thematic axis of a certain line of research. The purpose of this call is to contribute to the resolution of problems of a scientific, technological and innovative nature and to generate a culture of research and scientific writing.

PROYECTOS DE FONDOS CONCURSABLES DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA PURA Y APLICADA, TECNOLÓGICA E INNOVATIVA

AUTORES DEL LIBRO

Regis A. J. Fernández-Argandoña.

Escuela de Posgrado Newman

Regisandre.fernandez@epnewman.edu.pe

Ronald Huacca-Incacutipa.

IES John Von Neumann

Rhuacca@neumann.edu.pe

Alberto M. Alponente-Montoya

IES John Von Neumann

AAlponente@neumann.edu.pe

ÍNDICE

- 05 Proyecto 01:** Tendencia del registro de marcas en el Perú, período 2013-2021: aspectos teóricos, realidad empresarial y análisis jurídico – Regis A. J. Fernández-Argandoña.
- 51 Proyecto 02:** Control interno y gobernabilidad corporativa en las empresas familiares: una revisión de estudios y enfoques desde una perspectiva Latinoamericana - Ronald Huacca-Incacutipa.
- 101 Proyecto 03:** La gestión estratégica medio para fortalecer el comercio transfronterizo: caso centros comerciales Perú-Chile - Alberto M. Alponente-Montoya

**Proyecto
01/03**

Título
Tendencia del registro de marcas en el Perú,
período 2013-2021: aspectos teóricos,
realidad empresarial y análisis jurídico.

Autor

Regis Fernández-Argandoña

Abogado de profesión, Magíster en Gerencia Pública por la Universidad Jorge Basadre Grohmann de Tacna y Magíster en Investigación Científica y Docencia Universitaria por la Universidad Católica de Trujillo, Director y abogado del Centro de Conciliación R-Iustitia Themis, ganador de una beca a nivel nacional al XV CEU de Osinergmin, autor de distintos artículos científicos en el ámbito del derecho empresarial, comercial y laboral, asistente y ponente en múltiples Diplomados y cursos de Especialización en el ámbito legal y administrativo. Docente Investigador en el Instituto Superior John Von Neumann de la ciudad de Tacna.

Tendencia del registro de marcas en el Perú, período 2013-2021: aspectos teóricos, realidad empresarial y análisis jurídico

Trademark registration trend in Peru, period 2013-2021: theoretical aspects, business reality and legal analysis

RESUMEN

El presente proyecto de investigación lleva por título "Tendencia del registro de marcas en el Perú, período 2013-2021: aspectos teóricos, realidad empresarial y análisis jurídico", el objetivo del estudio fue describir las tendencias en el registro de marcas empresariales a cargo de la entidad gubernamental peruana, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI, correspondiente a tres cortes durante el período comprendido entre el año 2013 al año 2021. En cuanto a la metodología utilizada, obedece a un proyecto de investigación que combina la revisión de la literatura en lo referente al derecho marcario; luego del cual se realiza un análisis de la data histórica proporcionada de forma inédita por el INDECOPI, con respecto a esta etapa empírica, se realizó un análisis cuantitativo de la tendencia en la cantidad de marcas registradas en Perú, dividiéndolas en el tipo de marcas registradas que contempla el gobierno peruano. Asimismo, se concluye que existe una tendencia favorable en el registro de los signos distintivos en el país; por otro lado, se evidencia que la marca con mayor índice de registro son las marcas que corresponden a productos, mientras que las marcas colectivas y los lemas comerciales son poco habituales en el registro marcario de la república peruana. Finalmente, este estudio sirve de línea de base para profundizar en posteriores estudios relacionados a las tendencias en el registro y derecho marcario.

Palabras clave: Marcas, INDECOPI, seguridad jurídica, registro.

ABSTRACT

This research project is entitled "Trend of trademark registration in Peru, period 2013-2021: theoretical aspects, business reality and legal analysis", the objective of the study was to describe the trends in the registration of business brands by the Peruvian government entity, the National Institute for the Defense of Competition and Protection of Intellectual Property - INDECOPI, corresponding to three courts during the period from 2013 to 2021. Regarding the methodology used, it obeys a research project that combines the review of the literature regarding trademark law; after which an analysis of the historical data provided in an unprecedented way by INDECOPI is carried out, with respect to this empirical stage, a quantitative analysis of the trend in the number of registered trademarks in Peru was carried out, dividing them into the type of registered trademarks contemplated by the Peruvian government. Likewise, it is concluded that there is a favorable trend in the registration of distinctive signs in the country; On the other hand, it is evident that the trademark with the highest registration rate are the trademarks that correspond to products, while collective trademarks and commercial slogans are unusual in the trademark registry of the Peruvian Republic. Finally, this study serves as a baseline to delve into subsequent studies related to trends in trademark registration and law.

Keywords: Trademarks, INDECOPI, legal certainty, registration.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación está orientado a determinar si el registro de marcas en el Perú a través de INDECOPI, tiene una tendencia positiva, es decir, si en la actualidad los empresarios nacionales le dan importancia a la seguridad jurídica que le brinda el registro de su marca y no solamente se enfocan en los aspectos administrativos y comerciales. Así también, se tomará como punto de base una amplia revisión bibliográfica y luego se analizará el detalle de los datos obtenidos a

través de INDECOPI, los cuales corresponden a una fuente secundaria válida de información. Lo que pretende esta investigación es determinar la tendencia del registro de marcas en el Perú dentro del período del año 2013 al 2021, así como también permitirá establecer que tipos de marcas pueden registrarse y cuáles de ellas son las más frecuentes.

El presente proyecto de investigación consta de 5 capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I: Antecedentes del estudio: En él se realizó el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos, el alcance y la metodología a utilizar.

Capítulo II: Estado del arte: En este capítulo se desarrollará un análisis histórico del origen de las marcas y también se desarrollará la evolución normativa de las marcas.

Capítulo III: Marco teórico: Se desarrollarán conceptualizaciones, bases teóricas, análisis comparativos y análisis críticos.

Capítulo IV – Desarrollo: Se explicarán los principales hallazgos de la investigación.

Capítulo V – Discusión y sugerencias: En este capítulo se contrastan los hallazgos con estudios similares internacionales, así como en base a los resultados se plantean sugerencias para los empresarios.

Y finalizando se dará a conocer las conclusiones, las referencias Bibliográficas y los anexos de haber sido necesarios.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1 Planteamiento del problema

A nivel global, las marcas han sido y son un signo distintivo de las empresas que facilitan a los consumidores identificar los bienes o servicios que desean adquirir, tomar decisiones de compra, y tener la seguridad de obtener una determinada calidad del producto o servicio. Al respecto la presente investigación rescata el criterio de Sandhusen (2002) a quien, parafraseando, menciona que se puede afirmar que existe una diferencia entre la marca y la marca registrada; siendo la primera el conjunto de signos y símbolos que identifican un producto o servicio mientras que la segunda sería aquella que recibe una protección legal por el estado a través de distintas instituciones o mecanismos. El autor mencionado sigue la línea de Fischer y Espejo (2004) en cuanto al reconocimiento de la importancia de la marca como signo distintivo; así como también rescata el criterio Kotler (2002) y Stanton (2004) vinculando a la marca con la generación de valor agregado para aumentar la rentabilidad empresarial.

En el Perú las marcas son asociadas única y constantemente a su registro en las oficinas de INDECOPI, lo cual no necesariamente obedece a la realidad empresarial del país, pues siguiendo a Sandhusen (2002) nombrado líneas arriba la marca no solo está asociada a su registro sino todo lo contrario, pues su importancia debe recaer en su utilidad, la cual se manifiesta por el reconocimiento del cliente de la misma; no obstante, la necesidad del registro se hace cada vez más evidente pues complementa el valor del reconocimiento que le otorgan los clientes brindándole una protección legal necesaria hoy en día en la vida empresarial.

La realidad empresarial del Perú indica un crecimiento exponencial en cuanto a la apertura de nuevas empresas, así como la consolidación de las ya existentes por lo que corresponde hacer un estudio sobre el nivel de registros de marcas, sean de productos, servicios o multiclase (mixtas).

Ya habiendo delimitado geográficamente el problema, ahora analizaremos la realidad del registro de marcas de las empresas del país desde el año 2013 al 2021 en INDECOPI y así determinar si existe un factor positivo de aumento en el registro de marcas o si por lo contrario estos registros no corresponden al crecimiento empresarial del país.

Esta investigación no está abocada a determinar que marcas son más eficientes en el mercado o como deberían modificarse para tener un mayor impacto, sino está orientada primigeniamente a realizar un análisis teórico de lo que ya existe, de aquello que es posible medir a través de información de fuente secundaria (portal web de INDECOPI, INEI y otros) esto con la finalidad de que el presente estudio teórico sea el primer paso para una futura investigación aplicada la cual pueda reunir a los empresarios del país y brindarles la información recopilada a modo de asesoramiento para posteriormente utilizarla en la búsqueda de mejoras para sus empresas.

1.2 Formulación del problema

¿El registro de marcas en el Perú, tiene una tendencia positiva?

1.3 Objetivos

El presente proyecto de investigación cuenta con objetivos a modo de directrices, subdivididos en un objetivo general y cuatro objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo general

Analizar el registro de marcas empresariales de INDECOPI, en el período 2013-2021.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la cantidad de marcas registradas en el Perú en el período 2013-2021.
- Precisar qué tipo de marcas pueden registrarse en INDECOPI.
- Determinar qué tipo de marcas son las más registradas en el Perú, en el período 2013-2021.
- Realizar un análisis comparativo entre el registro de marcas de producto y marcas de servicio en el Perú, en el período 2013-2021.

1.4 Alcance de Investigación

El alcance de la investigación serán las empresas de todo el país, independientemente del tipo de marca que tengan inscritas en INDECOPI, pudiendo ser marcas de producto, marcas de servicio y marcas multiclase o mixtas.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) en concordancia con Hernández y Mendoza (2018) la investigación tendrá un alcance descriptivo, pues se pretende indicar aquellos principales factores que inciden en la determinación del registro de una marca desde la perspectiva financiera y legal.

1.5 Metodología

La presente investigación será de tipo teórica, con alcance descriptivo puesto que el énfasis de la investigación está en el análisis teórico y conceptual con la intención de en un futuro llegar a la elaboración de un informe o propuesta sobre el material registrado.

En cuanto al instrumento de recolección de datos, se usará fuente secundaria proveniente del portal web de INDECOPI o mediante una solicitud de acceso a la información pública, se considerarán los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

Criterios de Inclusión

- Empresas de persona natural con marcas registradas.
- Empresas de persona jurídica con marcas registradas.

Criterios de exclusión

- Empresas no situadas en el Perú.
- Empresas que no cuenten con marca registrada.

CAPÍTULO II ESTADO DEL ARTE

Al estudiar los orígenes de las marcas para determinar si existe una tendencia positiva nacional al registro de las mismas, se está ante un escenario algo complejo, por lo que resulta conveniente analizarla desde su entorno más remoto hasta lo que representa en la actualidad; cabe precisar también que este análisis será enfocado desde una perspectiva histórica a través de los principales hitos mundiales y nacionales como también será analizado desde la perspectiva de la evolución normativa que la regula, por corresponder a un análisis histórico, legal y financiero.

2.1 Análisis histórico del origen de las marcas

Las marcas originalmente no eran lo que hoy en día se conoce, han tenido una evolución en cuanto a su contenido y función, estos cambios han permitido enfocar desde otro punto de vista y relacionarla con lo que hoy conocemos como rentabilidad; pero para ello analicemos un poco de historia.

Las marcas tienen sus primeras incipientes apariciones en la Baja Edad Media, en los gremios de artesanos principalmente, su utilidad radicaba en que permitía al consumidor identificar a través de la marca, el gremio al cual pertenecía el maestro que se había encargado de la elaboración del producto, cabe precisar que esta identificación tenía únicamente fines sancionatorios pues el reconocimiento del maestro se hacía únicamente en casos en los que el producto no haya cumplido con las expectativas del consumidor, lo que hoy se conoce como principio de idoneidad; con esto también podemos afirmar que en la baja edad media la marca no representaba ningún tipo de relación con el aumento de ganancia (rentabilidad) por parte de los gremios sino todo lo contrario, su uso era para sancionar únicamente.

En esta época, la actividad económica estaba completamente encapsulada; solo se podía desarrollar un oficio si se pertenecía a la corporación; los procedimientos de elaboración de los productos debían cumplir estrictamente las reglas del arte y se exigía que los mismos productos guarden las especificaciones aprobadas. (Cornejo 2008, p.85).

Con el paso del tiempo y el debilitamiento del feudalismo, comienza un cambio en la naturaleza de la marca, el cual se desarrolla en Europa Occidental cuando se van dejando las ataduras propias de la

Baja Edad Media para internarse poco a poco al capitalismo y con ello las leyes del libre mercado, este hito es muy importante puesto que la naturaleza de la marca evoluciona para ajustarse al nuevo modelo económico mundial capitalista, lo cual ya va brindando ideas de su relación con este aspecto empresarial y su importancia dentro del mismo.

Así también, este cambio respecto al contenido de la marca, no se dio inmediatamente, sino que fue un cambio lento y paulatino, incluso se puede afirmar que esta pérdida del carácter corporativo de la marca llevó a que en el mercado coexistan sus dos formas distintas de contenido, toda vez que en algunos lugares perdura el carácter corporativo y en otros estaba ingresando recién el aspecto del valor agregado. (Klein, 2001)

La situación anterior de coexistencia de los contenidos de marca, desapareció aproximadamente desde finales del siglo XIX, ya que desde estas fechas las marcas toman un rumbo distinto respecto a su función y contenido; es aquí donde la Marca comenzará su labor empresarial pues a raíz de las leyes de la oferta y la demanda propias del modelo capitalista que comienza a instaurarse en todo el mundo, esta marca ya no se utilizará para identificar al gremio que hizo defectuoso un producto sino que servirá para recordarle al consumidor que producto o servicio fue idóneo y adecuado, por lo que será el mismo consumidor quien se encargará de premiar al buen empresario con la elección de su producto o servicio de su preferencia.

Por todo lo mencionado, el nacimiento de la marca moderna no pudo darse al mismo tiempo en toda Europa, pues una transición demoró en incluirse dentro de cada sociedad. Es totalmente válido aceptar y comprender que las realidades no son las mismas en todo lugar, por ello, es que esta transición no fue repentina ni se dio de forma simultánea, ya que incluso dentro de un mismo país, región, localidad o ciudad las condiciones son diferentes.

Este cambio significativo en las marcas inicialmente busco en palabras de Klein (2001), la humanización de las marcas, haciendo que el vínculo existente entre marcas y productos, se replantee, y estas adquieren una trascendencia y un alcance mucho mayor; todo esto dentro del marco del nuevo modelo económico de libre mercado que se venía instaurando a lo largo de Europa; no obstante, este valor agregado propio de cada empresa deberá no solo ser representado o reconocido por el consumidor sino que a través del paso del tiempo se instauraron procedimientos administrativos en la búsqueda de la protección de la marca que contiene el valor de la empresa.

Como se ha mencionado inicialmente las marcas únicamente se vinculan a la elaboración de productos, puesto que lo que conocemos hoy en día como servicios tiene un apogeo medianamente moderno, ya que estos servicios intangibles requieren de una especialización que hasta fines de la década de los 80 no eran muy comunes, siendo hoy contrario sensu, un tipo de empresa en gran desarrollo y expansión.

Inglaterra En 1813 se abolió definitivamente el Estatuto de Artesanos, pero esto no quiere decir que las fuerzas del mercado no hubieran actuado con vigor desde tiempo atrás. En realidad, es desde el siglo XVI cuando en Inglaterra se produce una transformación social y económica: se debilita el poder de los gremios y se da nacimiento al reconocimiento de las primeras marcas modernas por el common law. (Heilbroner 1972, p.47).

Francia	Luego de marchas y contramarchas, las corporaciones fueron perdiendo prestigio hasta llegar a ser consideradas como uno de los males de la sociedad y quedaron abolidas definitivamente en 1791, durante el proceso de la Revolución Francesa; aunque no hacía más de un siglo que se produjeran incesantes conflictos entre los diversos gremios que reflejaban una oposición a la libre competencia y a la innovación de la producción. Al final, luego de un tiempo, el principio de libertad de comercio e industria y la idea del libre mercado se impondrán. (Cornejo 2000, p. 146).
Italia	Aproximadamente hacia el siglo XIII, los grandes comerciantes utilizaron hábilmente las reglas corporativas a su favor para controlar la cadena de producción y comercialización. Los grandes mercaderes y los juristas desarrollaron una literatura jurídico-práctica sobre el comercio, que favoreció su expansión y que teorizó sobre el tratamiento jurídico de la marca en un sentido bastante cercano al moderno. (Antal 1963, p. 72)
España	Con la entrada en vigencia del Decreto del 8 de junio de 1813, recién los súbditos pudieron ejercer libremente cualquier industria u oficio sin necesidad de ser parte de alguna corporación. (King, Améstica, Arzola, y Eriza, 2021).

Tabla 1.
Evolución de la marca en Europa

Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto importante a mencionar es que las marcas sufrirían una transición hacia una nueva perspectiva pues su carácter obligatorio desaparece y con eso su finalidad sancionatoria para abrirle camino a las marcas facultativas.

Antes de la promulgación de la Ley Francesa de 1857, la comisión encargada realizó un estudio consensuado sobre la necesidad de regresar a la marca obligatoria aunque sin vincularlas a requisitos de calidad parametradas. Los resultados del estudio indicaron que no era conveniente retornar a esteto de marcas obligatorias puesto que causaría un impacto negativo en el consumidor al desorientarse mediante la existencia de productos de baja calidad; esto permite entender que la Marca desde sus orígenes era un elemento diferenciador que identificaba la calidad del trabajo de su portador lo que significaba un aumento en su prestigio lo cual se concreta en la preferencia del consumidor y el aumento de ganancias.

Si todos los industriales y comerciantes tuvieran que marcar sus productos, el consumidor no podría de antemano distinguir los productos buenos de los malos. En cambio, si las marcas eran facultativas, no se forzaría al industrial a poner su marca en un producto de inferior calidad, la cual reservará para productos comprobadamente buenos y que seguramente ya tenían un prestigio ganado. (Barrault 1859, p. 56).

La evolución histórica de la marca conlleva también al cambio de mentalidad sobre su fiscalización y sanción, dejando dentro del contexto de libre competencia algunos aspectos bastantes sui generis resaltando el más importante el hecho que una cuando la calidad de un producto no esté dentro de las expectativas de un consumidor, el estado a través de sus organismos no sancionará esta conducta del empresario sino que se trasladará esta facultad al consumidor quien penalizará estos productos al ser

de mala calidad o no cumplir con sus expectativas; esta postura asocia totalmente a la marca con la rentabilidad empresarial, ya que dentro de una economía de mercado se habla de la soberanía del consumidor, la cual se ejerce escogiendo la marca de su preferencia en un contexto en el que los empresarios se esfuerzan por captar clientela, mejorando las bondades de sus productos y servicios.

En cuanto a nuestro país, el inicio de la protección legal de la propiedad intelectual en el Perú se remonta al 15 de agosto de 1532, fecha en que se realizó la primera fundación española en territorio peruano, con el ingreso de los españoles al Perú, se vio trasladada también su cultura, sistemas, prácticas y hábitos en todo tipo de aspectos de la vida.

En el Perú, la protección de los derechos de propiedad intelectual siempre ha sido materia de estudio por distintos especialistas, iniciando desde la independencia del país hasta la entrada en vigencia de la primera Constitución del Perú en 1823.

En el Perú, la marca ha tenido una evolución bastante positiva pues de ser un derecho únicamente para ciudadanos españoles al inicio, pasó a posicionarse como un derecho de la persona con la Constitución Política de 1933 y luego fue colocado al nivel de un derecho Constitucional en 1979 con la entrada en vigencia de esta constitución y actualmente nuestra carta magna que data de 1993, protege la propiedad intelectual, dentro de la que encontraremos entre otras a la marca.

Es en el primer gobierno de Alberto Fujimori, se crea un organismo al cual se le dota de todas las capacidades necesarias y suficientes para la protección del derecho Marcario, esta institución vendría a reemplazar las labores ineficientes que desarrollaba su antecesor el ITINTEC.

2.2 Evolución normativa de las marcas

En **1857** se establece el primer sistema de marcas exhaustivo mediante la Ley sobre Marcas de Fabricación y Comercio (ley del 23 de junio de 1857 sobre las Marcas de Fábrica y de Comercio), en Francia.

El primer registro pertenece a *Pilsner Bier*. Esta marca fue registrada el 23 de marzo de 1859 en la República Checa y en Eslovaquia, de acuerdo a las bases de datos de sus Oficinas de Marcas (Nº 111.602), por lo que se puede decir que esta cerveza fue creada en realidad bajo la soberanía del Imperio Austrohúngaro. Esta situación es muy importante porque permite entender que incluso después de la caída de uno de los imperios más poderosos del mundo, la marca registrada no perdió su valor, sino que persiste en el mercado.

En 1873 se inaugura la Oficina de Registro de Marcas en Londres, donde la compañía de cervezas "Bass & Company" en 1875, fue la primera marca en registrar su nombre y logotipo en el mundo, bajo la legislación de protección de marcas en Inglaterra y conserva su validez hasta el día de hoy. La primera marca fue registrada por la empresa Bass y se utilizó para marcar la cerveza. La ley de registro de marcas se aprobó en el Reino Unido en 1875.

En 1883 surge el Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial. Este acuerdo internacional representa el primer paso tomado para asegurar a los creadores que sus obras intelectuales estén protegidas en otros países y demás derechos de propiedad industrial en virtud de la legislación nacional de sus 11 países contratantes.

Desde 1920 recién las empresas comenzaron a darle importancia a aspectos relacionados al posicionamiento de sus marcas, pero es con las investigaciones de Aaker (1996) que la perspectiva de la marca tomo un rumbo distinto, ya que se pierde la idea de relacionar a la marca únicamente con los

atributos del producto y pasa a tener un rol más holístico que incluye posicionamiento, propuesta de valor, conexión e identificación con los consumidores

Desde 1940, podemos comenzar a asociar a la marca empresarial con aspectos como la calidad y la eficiencia puesto que el consumidor cambia a un rol más activo, donde no solo valora la satisfacción de su necesidad primaria sino que reconoce el esfuerzo del valor agregado y comienza a tener preferencias por aquellas marcas a las que les reconoce este esfuerzo; continuando esta reseña normativa, un hito muy importante en este aspecto internacional se dio con la creación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), la cual fue firmada en Estocolmo el 14 de julio de 1967.

En el año 1957, se celebró el Arreglo de Niza, que aprobaba la conocida y vigente hasta hoy “Clasificación Niza”, la cual a través de una secuencia distinguía los productos y servicios que se aplica al registro de marcas; De acuerdo a la OMPI: A efectos del registro de marcas, cada país parte en el Arreglo de Niza debe aplicar la Clasificación de Niza, ya sea como sistema principal o como sistema subsidiario, y hacer figurar en los documentos y publicaciones oficiales relativos a sus registros de marcas los números de las clases de la Clasificación en las que están comprendidos los productos y servicios para los que se registran las marcas.

En 1980 las empresas empiezan a considerar a la marca como un activo de balances y a invertir grandes sumas de dinero en su marca y en la construcción del nombre, es decir comienzan a darle valor al prestigio y reconocimiento; no obstante, desde 1990 hasta la actualidad, las marcas se asocian con atributos, influyen en la decisión de compra del consumidor, ocupan un lugar en su mente, impactan en sus emociones y superan la barrera de lo diferenciador.

En cuanto al Perú, la marca también ha tenido una serie de regulaciones, iniciadas a raíz de la conquista española con lo que adoptamos sus costumbres y modelos económicos, pero se debe reconocer que estas normativas en tiempos de conquista no se ajustaban a la realidad puesto que los derechos que en ellas se encontraban solo eran atribuibles a ciudadanos españoles; esta situación cambió fundamentalmente a raíz de la proclamación de la independencia con lo que inicia nuestra regulación en el derecho marcario.

Ya la primera Constitución del Perú del 12 de noviembre de 1823, reconoció y declaró la inviolabilidad de la Propiedad Intelectual, en su Capítulo II, titulado: Educación Pública, el cual indica que la Constitución garantiza la inviolabilidad de las propiedades intelectuales

Continuando esta reseña normativa llegamos a 1849, donde se promulga la primera ley de propiedad intelectual, dictada durante el Gobierno de Ramón Castilla, siendo presidente del Senado don Antonio de la Fuente y de la Cámara de Diputados Bartolomé Herrera. El Congreso de la República aprobó: "Considerando que está garantizado por el artículo 174 de la Constitución de 1839 la inviolabilidad de las propiedades intelectuales".

Con el paso del tiempo, el reconocimiento al derecho Marcario en el Perú fue incrementándose y en 1933, la Constitución de esta fecha incorpora como Derechos de la persona el Derecho a la Propiedad Intelectual, colocándolo al nivel de otros derechos constitucionales.

Continuando el desarrollo legal, debemos mencionar la entrada en vigencia de “La Ley General de Industrias” promulgada por el Gobierno Militar en 1970 (D.L. 18350), la cual crea en su artículo 14, al ITINTEC, pero no es hasta 1974 que en cumplimiento con lo establecido en el D.L. 20689, el ITINTEC se convierte además en el organismo responsable del registro y protección de los elementos constitutivos de la propiedad industrial y de la revisión, aprobación y registro de los contratos de

transferencia de tecnología firmados entre las empresas radicadas en el Perú y personas naturales o jurídicas del extranjero. Además, se le añaden explícitamente la responsabilidad de desarrollar actividades de extensión e información industrial.

Ya llegando en esta reseña a tiempos más recientes, tenemos a la Constitución Política del Perú de 1979, la cual en su artículo 129, indica que “El Estado garantiza los derechos del autor y del inventor a sus respectivas obras creaciones por el tiempo y en las condiciones que la ley señala. Garantiza asimismo y en igual forma, los nombres, marcas, diseños y modelos industriales y mercantiles. La ley establece el régimen de cada uno de estos derechos”. (Constitución Política del Perú, 1979)

Al estar nuestro ordenamiento marcario interno en tan buen nivel, es que en 1980, mediante Decreto Ley N° 22994, se aprueba el Convenio de adhesión a la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

En el 1982, con la ley 23506 Ley de Habeas Corpus y de Amparo, se establece que procede la acción de amparo procede en defensa la libertad de creación artística, intelectual y científica, lo que fortalece aún más la idea de la marca como derecho constitucional, ya que su vulneración será protegida a través de mecanismos constitucionales como la Acción de Amparo.

En 1992 se dan tres normas muy importantes en cuanto a la protección y registro de las Marcas: i) La ley 25818 de octubre de 1992 que declaró disuelto el ITINTEC; ii) La ley 25868 de noviembre de 1992, que creó el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) y iii) La ley sería el Decreto Ley 26017 de diciembre de 1992 que promulgó la Ley General de Propiedad Industrial.

Ya para ir concluyendo, es muy importante señalar la creación del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), en 1992, durante el primer gobierno de Alberto Fujimori otorgándole las facultades de administrar el sistema de otorgamiento y protección de la propiedad intelectual así como también la custodia de los registros de marcas, patentes y derechos de autor

Llegando a la actualidad, la constitución de 1993, brinda una protección total en el numeral 8 del artículo 2° indicando que “Toda persona tiene derecho a la libertad de creación intelectual, artística, técnica y científica, así como a la propiedad sobre dichas creaciones y a su producto”; cabe destacar que esta protección a la propiedad intelectual no solo alcanza productos sino también servicios los cuales se registraron en mérito a la clasificación Niza mencionada y estudiada líneas atrás. Así también estas marcas que revisten protección pueden extenderse en la actualidad a través del INDECOPI no solo a productos y servicios sino también a marcas mixtas que reúnan varias productos o servicios de distintas clases (Clasificación Niza) así también como marcas colectivas que buscan la asociatividad de las micro y pequeñas empresas.

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

3.1 Conceptualización

El marco teórico del presente proyecto ha sido orientado primeramente hacia nuestra variable o categoría principal, la cual sería “La Marca” tomando aspectos esenciales como conceptos, tipos, características, con la intención de explicar la diferencia entre una marca registrada y una no registrada; posteriormente se presentan análisis comparativos y críticos sobre la Marca y la relación que guarda con el aspecto financiero para poder finalizar con la opinión del autor respecto al registro de las mismas.

3.1.1 Marca

Tabla 2.
Conceptualización de Marca

<u>Aaker y Jacobson (1994).</u>	<u>Roldan (2016)</u>	<u>Kotler (2002)</u>	<u>Barajas y Pérez (2012)</u>
La marca es uno de los activos más importantes para las organizaciones en las últimas décadas, dado que les permite diferenciarse de sus competidores y, como todo activo intangible, obtener ventajas competitivas sostenibles y no imitables.	La marca de una empresa no es igual a su logo. Este último es solo un elemento que la constituye junto con frases, iconografía, tono y otros elementos distintivos. Además, esta va más allá de una representación visual o sonora, se trata de un concepto, una idea que identifica a una empresa u organización.	“Una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicio”.	Se puede definir como un nombre, símbolo o conjunto de caracteres utilizados con el fin de diferenciar unos productos y/o servicios de otros. Mediante esta se constituye un elemento diferenciador por el cual el consumidor está dispuesto a pagar un sobreprecio.

Fuente: Elaboración propia

Así también, Kotler (2000) y González et al (2012) indican que las marcas están asociadas a un nombre, término, signo o símbolo por lo que se relaciona con lo intangible, lo cual a criterio de Estrella (1997) pese a ser una definición acertada, posee ciertas limitaciones al no tomar en cuenta las diversas transformaciones que ha enfrentado la economía capitalista en las últimas décadas y por tanto no permite develar los alcances, funciones y realidades de lo que es una marca en el contexto contemporáneo.

3.1.2 Registro de marca

“El registro de la marca, sea de producto o de servicio hace nacer una infinidad de derechos exclusivos para la apropiada explotación de ella. Entonces, el registro es pues constitutivo del derecho” (Auza, 2011, p. 353).

La utilidad del registro de las marcas está en proteger aquello que crea valor para la cualquier organización y/o empresa (Gallego y Rodríguez, 2005)

3.1.3 Finalidad de la marca

Según Maravi (2017, p.59) “Las marcas tienen como finalidad distinguir; es decir, identificar, productos o servicios de los demás de la misma especie para que los consumidores puedan elegir de manera libre y correcta según sus intereses”

Atkin (2008) y Roberts (2004) proponen que la finalidad de la marca se da en función a la concepción técnica y tradicional de los signos representativos: Las marcas son iniciativas completamente basadas en el diseño e integradas de una forma sistémica en los esfuerzos del marketing.

“Los publicitarios enfrentaban tareas más urgentes que la de crear marcas que identificaran a las empresas; primero tenían que cambiar la manera en la que la gente vivía sus vidas” (Klein, 2001, p. 33)

3.1.4 Rentabilidad

Se trata de la capacidad o aptitud de la empresa de generar un excedente a partir de un conjunto de inversiones efectuadas. Se puede hablar de rentabilidad, desde el punto de vista económico o financiero, como la relación entre el excedente que genera una empresa en el desarrollo de su actividad empresarial y la inversión necesaria para llevar a cabo la misma (Montenegro y Martínez 2017).

La rentabilidad también es reconocida como una remuneración bruta o se puede volver nuevamente en una inversión para que la empresa crezca, se obtendrán una utilidad por haber invertido una cierta cantidad de dinero, el resultado se obtiene en valores y porcentajes; para obtener una mayor claridad y exactitud de la rentabilidad, se deben analizar los datos tanto de la rentabilidad sobre activos (ROA) y la rentabilidad sobre capital (ROE) como indicadores de rentabilidad económica y financiera respectivamente (Aguirre, Barona y Dávila 2020).

3.1.5 Personalidad de la marca

La personalidad de la marca, también es un elemento importante de la imagen de marca, ya que puede ser el principal factor de diferenciación, lo que podría implicar estrategias muy diferentes de posicionamiento en el mercado (Goñi, Torres y Aguilera, 2013). Por lo tanto, es necesario distinguir entre las influencias de la imagen de la marca que se asocian con una categoría específica de producto, y la influencia más amplia de la reputación de la empresa (Cretu y Brodie, 2007)

3.1.6 Valor comunicacional de la marca

Se hace cada vez más necesaria la visión del estratega, un psicólogo de la comunicación social- porque hay que entender de una vez por todas que una marca no es solo un signo en el embalaje del producto, ni es una suma de anuncios y de promociones, ni siquiera es solamente un importante activo de la empresa. Hoy la marca es mucho más que todo esto junto. No es una cosa, es un fenómeno y como tal hay que entenderlo en sus múltiples facetas. (Costa, 2010: 25).

Gestionar la marca trae consigo la comprensión de la misma como un fenómeno de comunicación, el cual genera efectos sociales que son mediados por la imagen que se produce en los públicos, es decir, “la imagen se fragua en el imaginario social” (Costa, 1999).

3.2 Bases teóricas

En cuanto a las bases teóricas, estas están subdivididas en los principios legales vinculados al derecho marcario, así como también aspectos relacionados a sus características y métodos de registro.

3.2.1 Principios del sistema marcario

Principio de inscripción registral

Es el principio inherente a la marca registrada y el más relevante a mencionar, puesto que este permite al empresario tener la confianza suficiente para seguir invirtiendo en mejorar la calidad de sus producto y/o servicios para darle mayor posicionamiento a su marca y así generar mayor rentabilidad; asimismo, protege contra terceras personas que desee apropiarse del prestigio de la empresa a través de la copia o utilización indebida de su marca.

Principio de territorialidad

Este principio protege al signo distintivo (marca) dentro del lugar donde se propició su registro, esta naturaleza de territorialidad no es compatible con los bloques internacionales como la Comunidad Andina de Naciones, ya que en esta las marcas inscritas adquieren valor para todos los estados miembros que previamente pertenezcan al mencionado bloque latinoamericano.

Principio de especialidad

Este principio establece que el titular de una marca puede formular oposición contra la solicitud de registro de otra marca que sea igual o semejante; esta protección no solo está vinculada a que otra empresa intente registrar una marca dentro de la misma clase sino que se extiende mucho más, llevando esta protección a todas las demás clases, donde se evaluará si existe un intento de aprovechamiento por parte de otra empresa de confundir al consumidor para obtener rentabilidad.

Principio de buena fe

Por último, “Se presume la buena fe del solicitante de una marca y quien alegue lo contrario debe probarlo” (Maravi, 2017, p. 61). Este principio está presente en todo acto jurídico, siendo que el registro de la marca no es una excepción puesto que aquella persona que busca registrar una marca, se entenderá que lo hace de buena fe, es decir, con buenas intenciones y aquella persona que desee oponerse por distintas razones tendrá que demostrar el agravio del registro.

3.2.2 Funciones de la marca

Función Indicadora del Origen Empresarial

La prosperidad comercial de un producto o servicio trae consigo el reconocimiento de este y la empresa o persona que la produce o brinda el servicio. Entonces “esta función implica que el consumidor sabe que cada producto o servicio marcado tiene como responsable al titular de la marca” (Maravi, 2017, p. 60)

Con lo anterior podemos afirmar que existe una necesidad de registro de la marca, para que esto se plasme o evidencie en la rentabilidad del empresario ya que gracias a este registro puede diferenciarse del resto de competidores y poder mejorar la calidad de sus productos y servicios con toda tranquilidad pues encuentra una seguridad en el registro marcario.

Función indicadora de calidad

Hablar de preferencia en el mercado empresarial es hacer referencia directa a la calidad de un producto o servicio; es decir, la calidad está vinculada a la prosperidad del empresario puesto que el consumidor se encargará de preferir un producto basándose en la calidad la cual a su vez reposa en la marca registrada.

Función condensadora de reputación

La reputación es inherente a la calidad de cualquier producto o servicio por lo que permitirá la decisión del consumidor de premiar al empresario con su preferencia o castigarlo obviando sus productos. Conforme a la función de reputación, señala acertadamente Maraví (2017, p.60): “Las empresas invierten mucho tiempo y recursos para lograr tener una buena reputación que les ayude a incrementar sus ventas, según la cual todo el prestigio del producto o servicio se recoge en la marca que lo identifica”. De lo anterior podemos entender que la reputación de una empresa incide directamente en la preferencia del consumidor, pues él premiará a aquel que encuentre con mayor prestigio puesto que la naturaleza del ser humano está vinculada a buscar aquello que es mejor para nosotros mismos. Adicionalmente, Di Cataldo (2007) hace hincapié en que el prestigio, la reputación y la identidad de la marca son muy importantes para buscar perdurar en el mercado.

Llega un momento en el que la marca misma opera como un factor capaz de estimular la adquisición, pero no porque dé fe, directa o indirectamente, de la calidad del producto, sino porque constituye en sí misma el valor apreciado en el producto (p. 49).

Función publicitaria

Para concluir y de ninguna manera menos importante, se tiene a la función publicitaria la cual va ayudar a que el consumidor logre identificar a la marca de su preferencia; pero esta identificación o reconocimiento no es sencillo, pues el empresario debe buscar perdurar en la mente del consumidor por ello es que hay especialistas en el diseño de marcas y nombres comerciales para hacerlos cada vez más propensas a recordar y más influyentes en los consumidores; en esta línea tenemos a Oré (2007, p.50) quien señala “La necesidad de la función publicitaria en el mercado: La libre competencia es esencial en una economía de mercado, con lo cual, es perfectamente lícito el esfuerzo desplegado por un empresario para atraer la clientela de un competidor”.

3.2.3 El procedimiento de registro de marcas:

Como se explicó líneas arriba, la entidad o institución encargada de custodiar el registro de propiedad industrial es el INDECOPI a través de su Dirección de Signos distintivos, para ello debemos llenar un formulario simple el cual contendrá lo siguiente:

- a) Los datos del recurrente, sea persona natural o jurídica.
- b) Indicación del signo a registrar: En este apartado deberemos mencionar si es para un producto o servicio.
- c) Señalar la numeración de la Clasificación Niza a la que pertenece el producto o servicio vinculada al registro de la marca.
- d) Realizar el pago del derecho de trámite respectivo por el registro el cual asciende al 13.90 % de la unidad impositiva tributaria (UIT).

En este sentido se debe acotar también, que las marcas son aquellos signos distintivos que logramos registrada en INDECOPI, pero existen también una variación a esta obligación de registro, el cual hace referencia a las marcas notoriamente conocidas las cuales están exentas del respectivo registro; no obstante, genera cierta incertidumbre este aspecto pues los criterios para entender si una marca es notoriamente conocida resultan siendo subjetivos pues no podemos instaurar parámetros de medición sobre reconocimiento que se adapte a todas las distintas realidades, pues estaríamos regresando a lo mencionado en el análisis histórico respecto a que en una misma región, país o ciudad, las realidades pueden variar considerablemente.

3.2.4 Tipos de marcas que pueden registrarse en INDECOPI:

Marca de producto: Puede ser una palabra, combinaciones de palabras, figuras, símbolos, letras, cifras, formas determinadas de envases, envolturas, formas de presentación de los productos, o una combinación de estos elementos que sirvan para identificar a un determinado producto.

Marca de servicio: Es cualquier palabra, nombre, símbolo, dispositivo, o cualquier combinación, utilizados o destinados a ser utilizados, en el comercio, para identificar y distinguir los servicios de un proveedor de los servicios prestados por otros, y para indicar la fuente de los servicios

Lema comercial: El lema comercial es un signo distintivo consistente en una palabra, frase o leyenda que se utiliza como complemento de una marca para reforzar su recordación. Es lo que se conoce comúnmente como slogan.

Marca mixta o multiclase: Es posible incluir en una misma solicitud de registro de marca productos y servicios que pertenezcan a una o varias clases de la Clasificación Internacional de Niza.

Marca colectiva: Una marca colectiva es un signo distintivo que es utilizado para identificar y diferenciar el origen u otra característica común de los productos o servicios que pertenecen a una agrupación de productores, comerciantes o prestadores de servicios. Estos signos fortalecen la producción, la asociatividad y la comercialización de los emprendimientos, otorgándoles valor agregado y mayor visibilidad, además de garantizar la calidad de su producto o de los servicios que ofrece.

3.2.5 Características de una marca

Tabla 3.
Características de la Marca

Elocuente	La marca debe hablar por sí sola, sin dar explicaciones, diferenciándose del resto de los demás productos.
Sencilla	La marca debe ser fácil de entender y pronunciar, así como la sencillez grafica del diseño de su logotipo.
Original	Se debe descubrir o construir una marca original, evitando lo genérico, con el fin de captar la atención del público.
Legible	La legibilidad de la marca debe contener o visualizar legibilidad para ser reproducida con gran facilidad. Sin embargo, una marca son sombras, tonos medios, demasiado colores, degradados y tipografías; son más difíciles de reproducir.
Positiva	Una empresa que desea captar atención de cliente, debe contener una marca ligada al positivismo; logrando que la empresa tenga una relación positiva con sus clientes.

Consistente	Establecer los lineamientos específicos de reproducción, para mantener la máxima consistencia de la aplicación de la marca.
Perdurable	Debe contener permanencia en el tiempo.
Armónico	Debe ser estética, agradable a la vista, armónica, proporcionada y equilibrada.

Fuente: Elaboración propia

3.2.6 Principales métodos de valoración de marcas

La valoración financiera de las marcas plantea bastantes dificultades, sin embargo, de ella se derivan numerosas ventajas para la empresa, por lo que diversos autores han ido desarrollando métodos para calcular su valor. En cualquier caso, todos presentan una serie de ventajas e inconvenientes y no existe unanimidad sobre su utilización, adaptándose unos mejor que otros a determinados casos concretos.

Tabla 4.
Métodos de Valoración de marcas

Métodos	Cálculo del valor de la marca para la empresa	Referencias
Coste histórico	Suma de todas las inversiones realizadas en la marca durante un periodo de tiempo determinado	Kapfener (1992) Arnold (1992)
Coste actual o de reposición.	Cantidad de dinero y tiempo necesario para obtener una marca equivalente	Murphy (1991) Aaker (1996)
Valor del mercado	Mediante la identificación de los valores de marca asimilares en el mercado.	Mahajan, Rao y Srivastava (1990)
Potenciales beneficios futuros	El valor actual de los beneficios futuros atribuibles a los activos intangibles en los que se basa la marca.	Murphy (1991) Aaker (1994) Stobart (1991)
Interbrand	Se aplica un múltiplo a las ganancias derivadas de la marca	Murphy (1991)

Precio de las acciones	Utiliza el precio del valor financiero de mercado menos el valor de los activos tangibles dando como resultado el valor de los intangibles.	Sullivan (1993) García (2000) Simón y Sullivan (1993)
Damodaran	Encontrar el valor de diferencia entre una empresa que vende un producto con una marca específica y otra que venda el mismo producto o servicio, pero que éste sea genérico.	Vélez (2013)
Datos de escáner	Calcula la utilidad implícita de la marca para el consumidor en un comportamiento real de compra. Dificultades para el cálculo del componente intangible de la marca	Kamakura y Rusell (1993)
Q de Tobin	Se establece como la relación entre el valor de mercado de la empresa dividido por el valor de reposición o contable de los activos de la misma.	Tobin (1969)

Fuente: Elaboración propia

3.3 Análisis comparativo

En este apartado se buscará realizar una comparación del procedimiento del registro de una marca en el Perú contrastándolo con Estados Unidos y España al ser los principales influyentes en nuestro Derecho marcario.

3.3.1 Procedimiento de registro de marcas

Tabla 5.

Procedimiento de registro de una marca en distintos países

Registro de marca en Perú	Registro de marca en Estados Unidos	Registro de marca en Estados Unidos
La solicitud se envía a INDECOPI	La solicitud es enviada a la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos	Solicitud presentada y Publicación en el Boletín Oficial de la Propiedad Industrial (BOPI)
Te conviertes en el dueño y único autorizado para usar la marca en el territorio nacional por un periodo de 10 años, que pueden ser renovables	El registro de una marca tiene una duración de 10 años apartir de la fecha de registro	Plazo de oposición (2 meses)

Los procedimientos de registro sin oposición se están resolviendo en un plazo de 45 días hábiles	La duración del trámite desde la solicitud hasta su registro es de aproximadamente 9 a 16 meses	Concesión (10 años)
--	---	---------------------

Costo del proceso es de S/ 534.99	Costo del proceso: Regularmente tiene un precio de 400 dólares.	Costo aproximado: 500 Euros.
-----------------------------------	---	------------------------------

Fuente: Elaboración propia

3.4 Análisis crítico

En nuestro día a día, generalmente se le da mayor valor a aquello que se puede tocar, ver, manipular; cuidamos nuestros celulares, nuestra billetera y demás artículos tangibles pero esto no quiere decir que aquello que no podemos tocar no sea importante o mejor dicho no pueda protegerse; estamos hablando de los bienes intangibles protegidos por los derechos de propiedad intelectual. Ante esto surge una pregunta ¿Se deben proteger los derechos de propiedad intelectual? La respuesta es un rotundo “Sí” ya que debemos entender que tanto esa billetera o celular que valoramos por verlo y tocarlo no es lo único que tiene valor, también está nuestra dignidad como personas que muchas veces tiene mayor valor que cualquier objeto pero en el ámbito empresarial no podemos hablar de la dignidad de una empresa, pero sí de su prestigio, y justamente este prestigio está vinculado al registro de la marca que ayudará a identificarlo y protegerlo.

Las marcas son signos distintivos que a través de los años han ido modificándose para que en la actualidad se hayan convertido en la forma de protección de un derecho muy importante y vinculado al ámbito empresarial y financiero: El derecho a la propiedad industrial, derecho inmerso o incluido dentro de un grupo mayor llamado propiedad intelectual.

Las marcas en sus inicios, haciendo referencia a finales de la Edad Media, fueron utilizadas únicamente para poder identificar a aquellos que realizaban un mal trabajo y de esta manera sancionarlos; con el paso del tiempo y el ingreso de un nuevo modelo económico: El capitalismo, la marca dejó de ser utilizado como mecanismo de identificación para sanción y pasó a ser el distintivo de la calidad de un producto o servicio, dejando el aspecto sancionador a voluntad del consumidor quien en mérito a esta calidad, decidirá la adquisición del producto o servicio.

Es así como las marcas llegan a ser lo que hoy en día conocemos; situándonos más en nuestro país, se debe comentar que la legislación protege la propiedad industrial, a través del INDECOPI, siendo este organismo constitucional el encargado también del procedimiento de registro de una marca. Al igual que en nuestro país, en muchos otros existen entidades públicas que se encargaron de velar por la protección de estos derechos intangibles.

Ahora, la protección del derecho marcario no se aplica de forma independiente en cada país únicamente, sino que también existen organismos supranacionales que velaran por el respeto de estos derechos, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) es la encargada a nivel internacional de realizar la protección a las marcas, patentes y derechos de autor.

La marca presenta una variación muy importante y en muchos casos confusa, el llamado nombre comercial, la marca tiene como fin su registro para su posterior protección en cambio un nombre comercial, quien debemos reconocer cumple en muchas ocasiones las mismas funciones de la marca, no necesita registrarse, quedando su protección únicamente a la regulación del mercado empresarial.

Para finalizar, comentar que muchas empresas que tienen posicionamiento en el mercado, únicamente tienen nombres comerciales o marcas no registradas, lo cual debe analizarse desde el punto de vista normativo y financiero para poder responder una interrogante muy importante ¿Es realmente necesario el registro de mi marca?

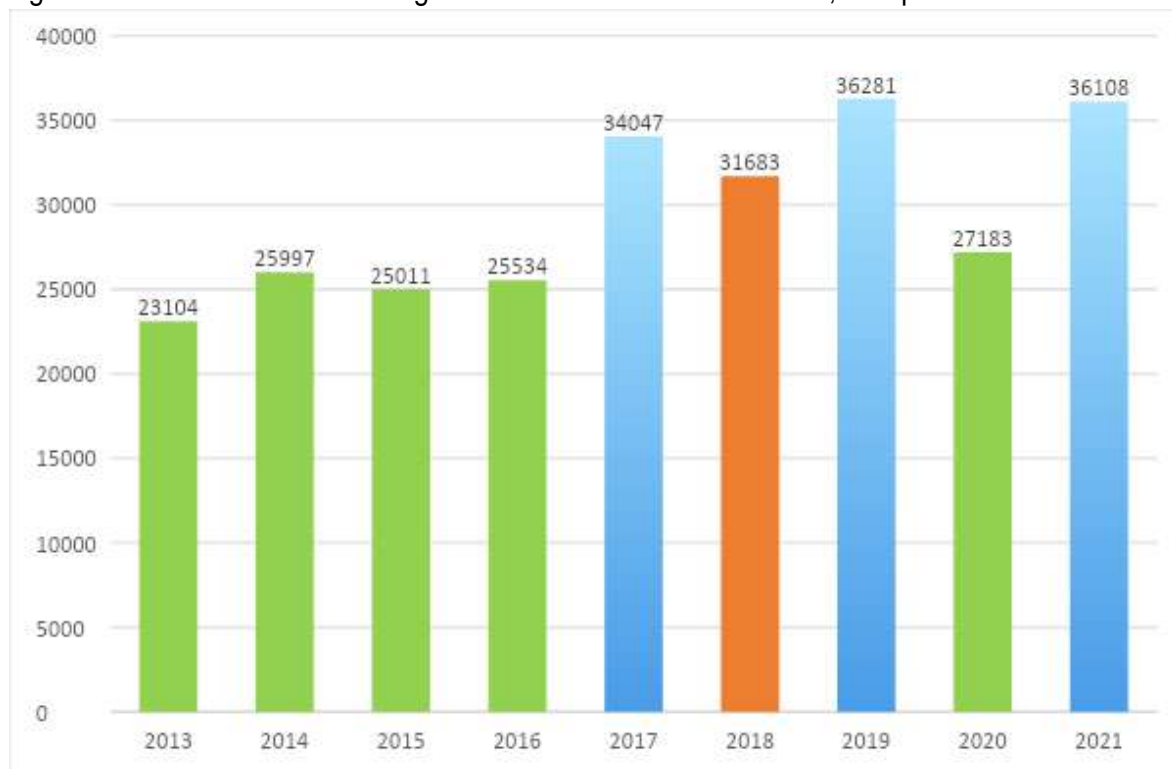
CAPÍTULO IV DESARROLLO

La presente investigación tiene lineamientos que guían su desarrollo, plasmados en los objetivos específicos del trabajo los cuales se vinculan a su vez con el marco teórico y brindan los parámetros para la recolección de información.

4.1 Cantidad de marcas registradas en el Perú

En cuanto a lo concerniente a la cantidad de marcas registradas en el Perú en el período 2013-2021, se ha obtenido información de fuente secundaria que permitió elaborar las siguientes figuras.

Figura 1. Marcas registradas en INDECOPI, período 2013-2021



Fuente: INDECOPI

La figura 1, brinda información clara e importante sobre la cantidad de marcas registradas en

INDECOPI, desde el año 2013 al año 2021, de donde podemos interpretar lo siguiente:

El registro de marcas durante los años 2013 al 2016 ha tenido un nivel constante, oscilando entre los 23000 a 26000 marcas registradas por año, lo cual indica que los empresarios desde hace poco menos de 10 años han estado registrando constantemente sus marcas, pues entienden que este factores importante para sus negocios ya que les permite distinguir sus productos y servicios de sus principales competidores.

Otro factor importante a considerar es que del año 2016 al 2017 ha existido un aumento considerable en la cantidad de marcas registradas en nuestro país pasando de un total de 25534 marcas registradas en el 2016 a un 34047 en el 2017, por lo que se observa un crecimiento considerable del 36 % aproximadamente lo cual obedece a importantes modificaciones que realizó INDECOPI mediante la Dirección de Signos distintivos, los cuales consistían en una reducción del costo del registro de la marca, pues hasta finales del 2016, el valor monetario requerido para registrar una marca supera los S/. 1000.00 soles y con estas modificaciones pasó a costar un valor fijo de S/. 534.99 soles, reduciendo su costo en el 50 % aproximadamente.

Asimismo, es en el año 2017 que el procedimiento tuvo otra modificación muy importante y es que se redujo el tiempo de trámite, el cual hasta finales del 2016 tenía una duración de 180 días hábiles (másde 8 meses) lo cual se redujo considerablemente pues en el 2017 se modificó este plazo reduciéndolo a 45 días hábiles.

Continuando con la interpretación de la figura 1, se puede denotar que a partir del año 2017 con la reducción tanto del costo del registro de marca como del plazo de su otorgamiento el nivel se incrementó y se ha mantenido constante hasta la fecha, con excepción del año 2020 donde se ha visto un descenso considerable de unas 8000 marcas menos que los años adyacentes.

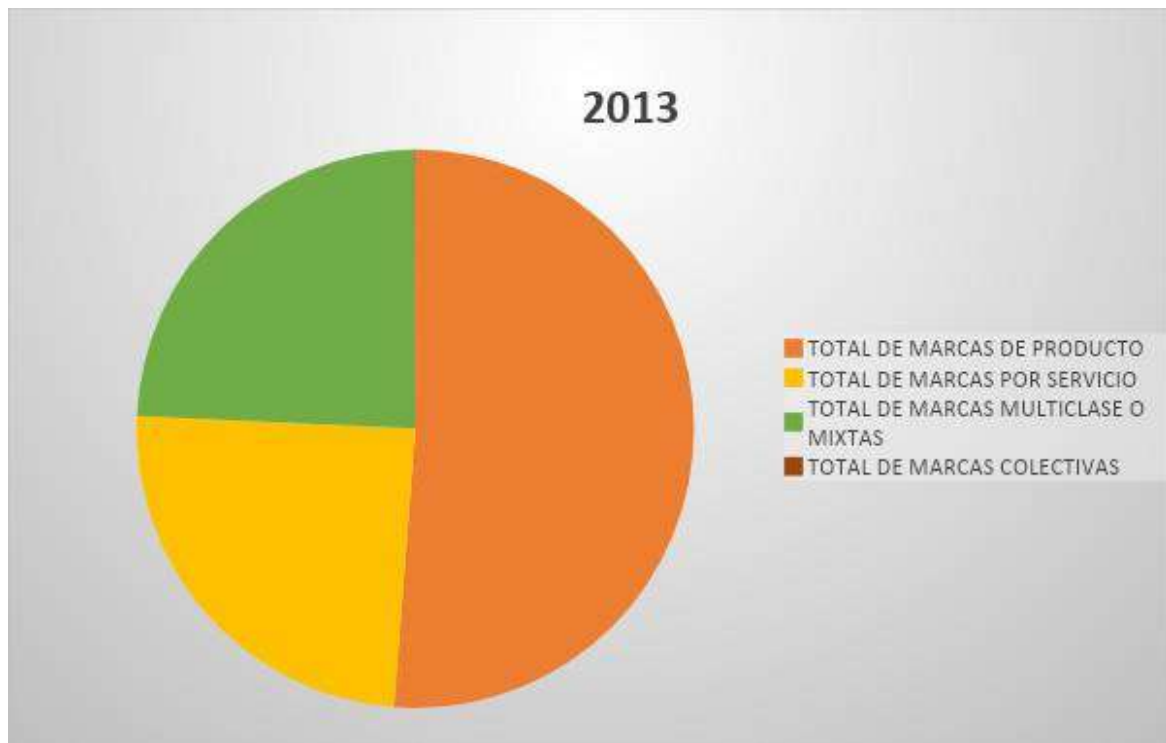
Al respecto, este descenso mencionado líneas arriba estaría asociado directamente a la aparición del covid-19, pues como es de público conocimiento este factor ha tenido un impacto considerable en el sector empresarial; es necesario abordar al menos de forma breve estos aspectos relacionados con la pandemia y en concordancia con Suarez (2020), Barría (2020) y Cordero (2020), mencionar que la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19 ha puesto en jaque a la mayoría de las empresas, alrededor del mundo, como también, ha generado cambios en los comportamientos, percepciones y actitudes de los consumidores y empresarios lo cual ha generado una gran pérdida económica para los países, personas y empresas, estas pérdidas han desacelerado la economía de los países, colocando en peligro por ende al sector empresarial que ha priorizado sus esfuerzos en mantenerse dentro del mercado descuidado o relegando otros como el registro de sus marcas por lo que se entiende que la razón de la reducción del registro de marcas en el 2020 fue la aparición del covid-19.

Por último, en cuanto a la figura 1, indicar que en términos generales es bastante positivo que el sector empresarial proteja sus marcas mediante el registro en INDECOPI y sobretodo que estos registros vayan en aumento lo cual denota una cultura empresarial positiva que busca una competencia en el mercado de buena fe a través del uso de los mecanismos que el estado le pone a su disposición para la protección de su patrimonio empresarial.

4.2 Tipos de marcas registradas ante INDECOPI

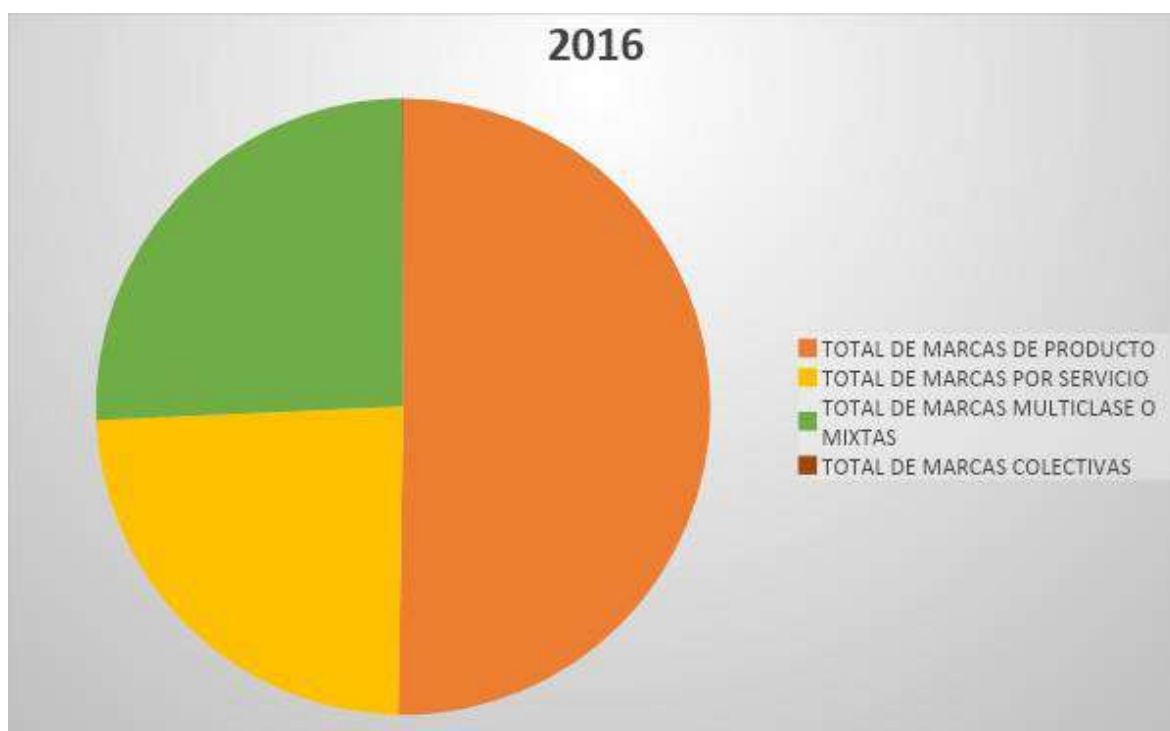
En cuanto al segundo lineamiento, sobre los tipos de marcas que pueden registrarse en el Perú, comose mencionó en el marco teórico de la investigación estas podrían ser hasta de cinco tipos abarcando, las marcas de producto, las marcas de servicio, las marcas multiclase, los lemas comerciales y las marcas colectivas mencionar lo siguiente:

Figura 2. Tipos de marcas registradas, año 2013.



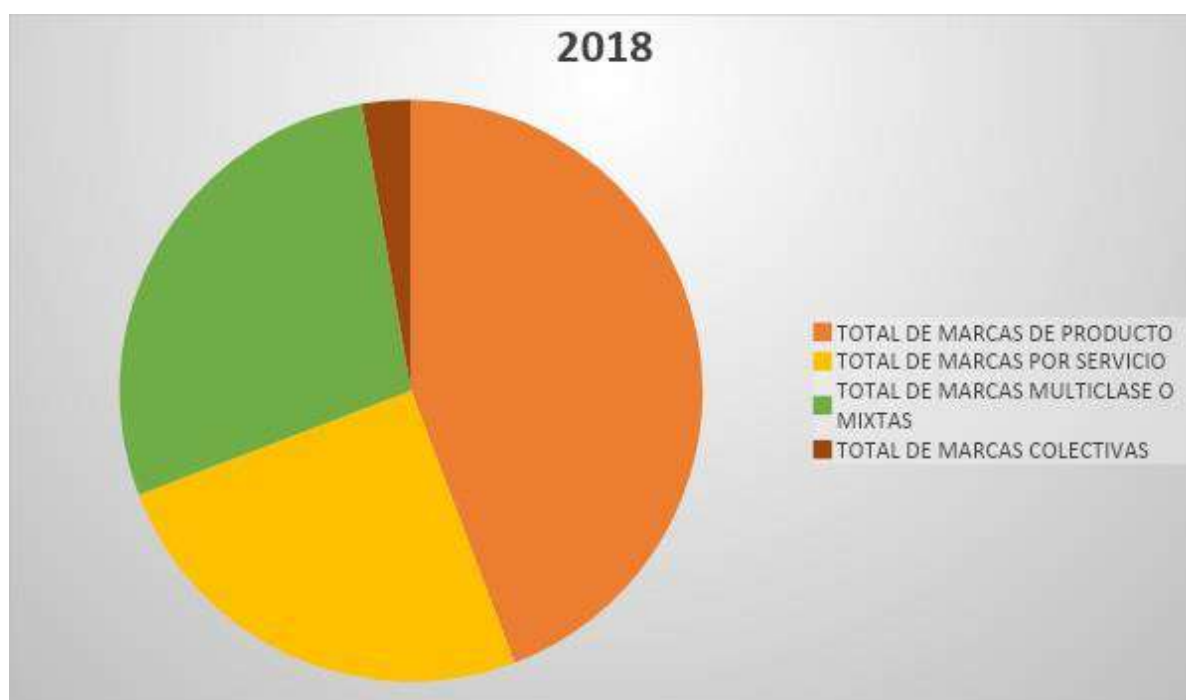
Fuente: INDECOPI

Figura 3. Tipos de marcas registradas, año 2016.



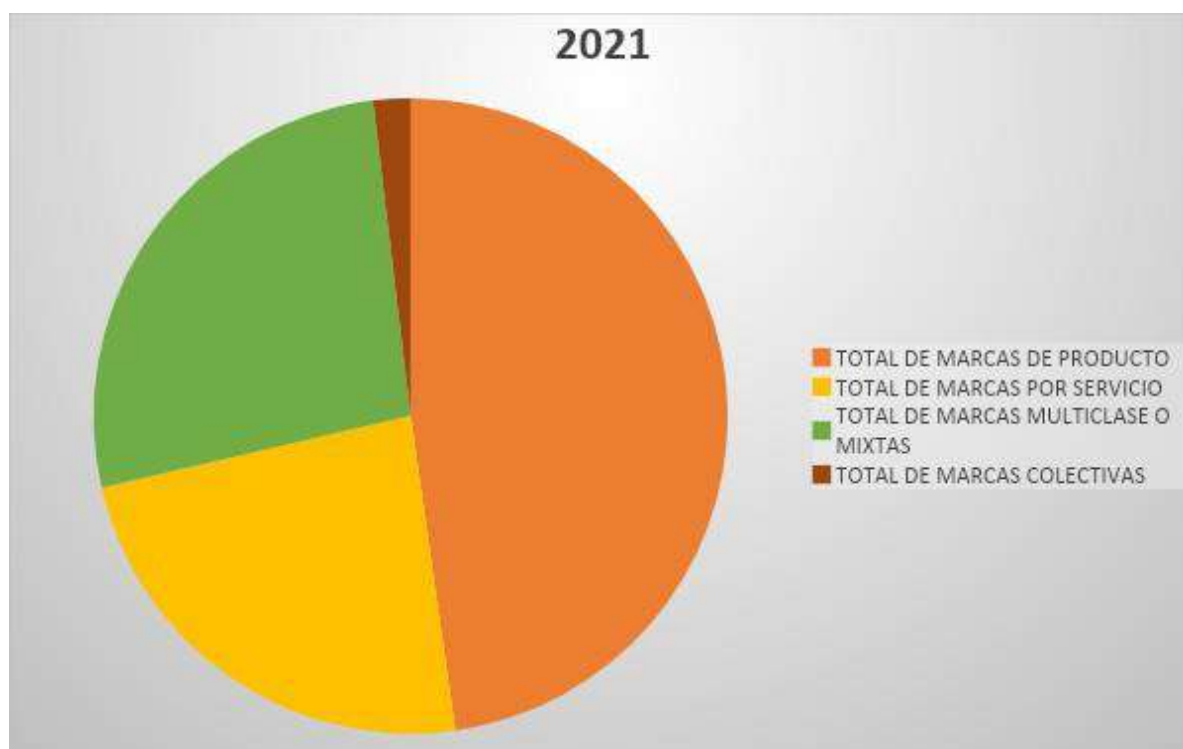
Fuente: INDECOPI

Figura 4. Tipos de marcas registradas, año 2018.



Fuente: INDECOPI

Figura 5. Tipos de marcas registradas, año 2021



Fuente: INDECOPI

Para poder determinar el tipo de marcas que se inscriben en el Perú a través de INDECOPI, se ha analizado y verificado de forma aleatoria cuatro años comprendidos dentro del período materia de investigación (2013- 2021) donde se denota que en el año 2013 (figura 2), se han registrado marcas de productos, marcas de servicios y marcas mixtas o multiclase; en relación al año 2016 (figura 3) se observa los mismos tipos de marcas que en el 2013, y en cuanto al año 2018 y 2021 (figura 4 y 5 respectivamente) podemos ver que se han registrado tanto marcas de productos, marcas de servicios y marcas mixtas o multiclase como también una nueva categoría llamada marcas colectivas aunque en menor cuantía.

Resulta pertinente mencionar que los tipos de marcas que están registrando en INDECOPI corresponden a las mencionadas en el marco teórico de la presente investigación, de forma que podemos afirmar que las marcas registradas en el Perú a través de INDECOPI son marcas de productos, marcas de servicios, marcas mixtas o multiclase y de forma ínfima marcas colectivas.

Por último, mencionar que contrastando con la teoría existen tipos de marcas que no presentan registros como son los “lemas comerciales” y la “marca de certificación”. Los lemas comerciales no se están registrando debido al desconocimiento del sector empresarial respecto a la viabilidad del registro de un lema propio de la empresa el cual pasará a ser un activo en cuanto sea registrado y protegido legalmente; en cuanto a la marca de certificación, esta no se está registrando puesto que al tener una naturaleza relacionada a la calidad y/o reputación de un producto que no le pertenece al titular se hace algo complicada y hasta enredosa de registrar y el resultado lo vemos en la renuencia del sector empresarial a utilizar este tipo de marcas.

4.3 Tipos de marcas registradas con mayor frecuencia

Continuando con el desarrollo, corresponde analizar el tercer lineamiento, directriz u objetivo específico, referente al tipo de marca que se habría registrado con mayor frecuencia, por lo que se expone lo siguiente:

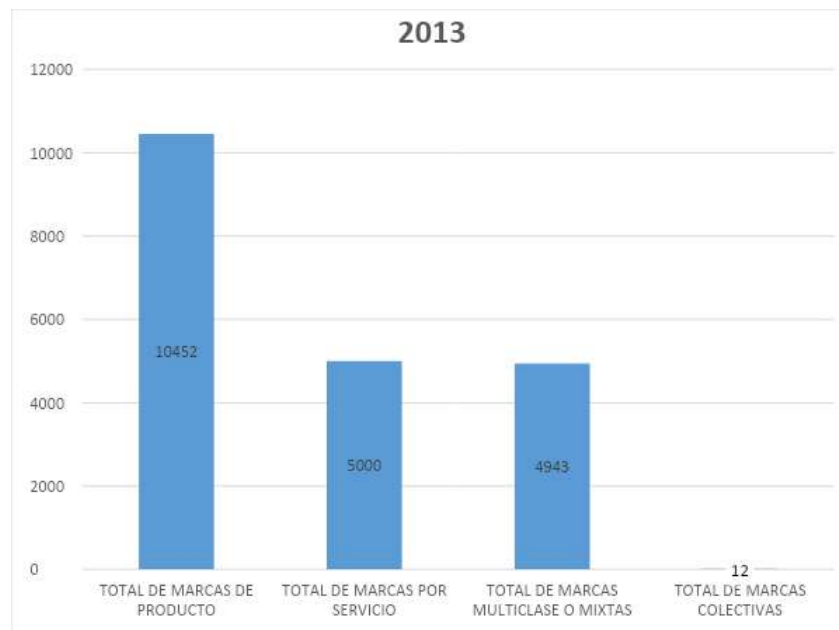
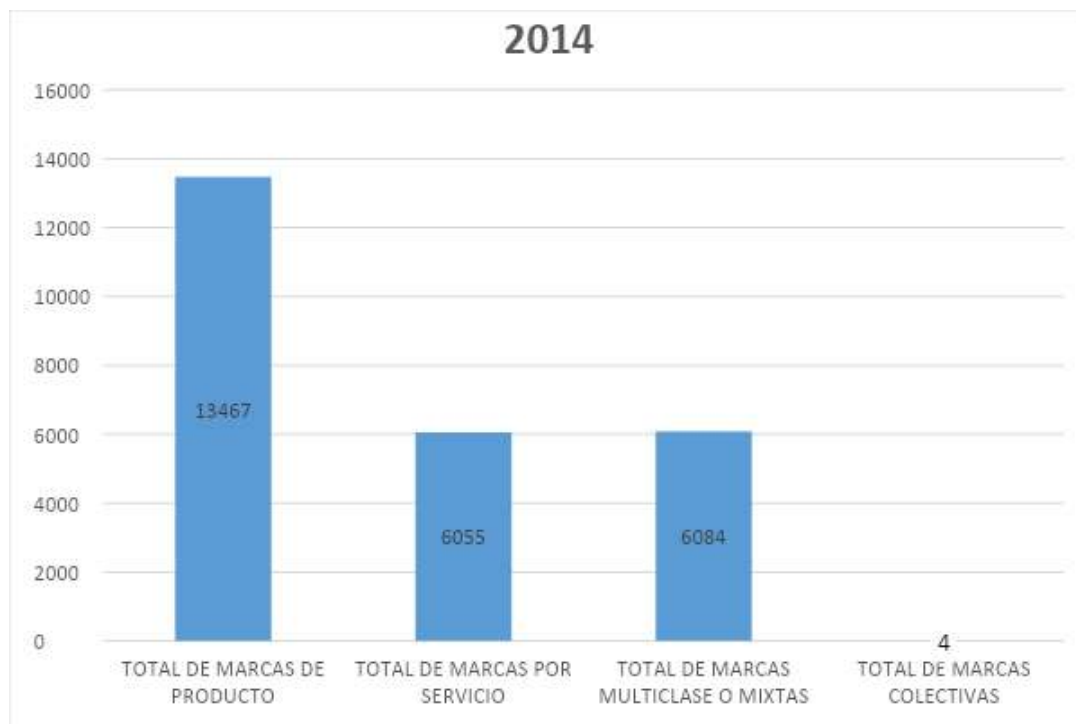


Figura 6. Registro de tipo de marca predominante, año 2013.

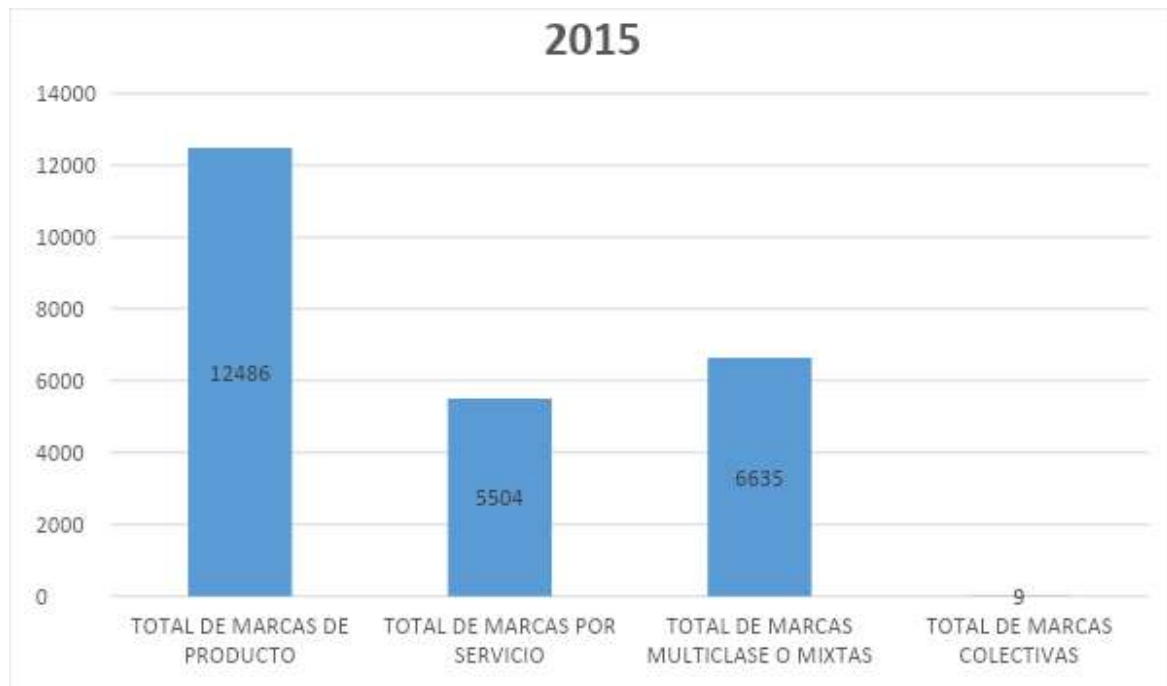
Fuente: INDECOPI

Figura 7. Registro de tipo de marca predominante, año 2014.



Fuente: INDECOPI

Figura 8. Registro de tipo de marca predominante, año 2015.



Fuente: INDECOPI

Figura 9. Registro de tipo de marca predominante, año 2016.



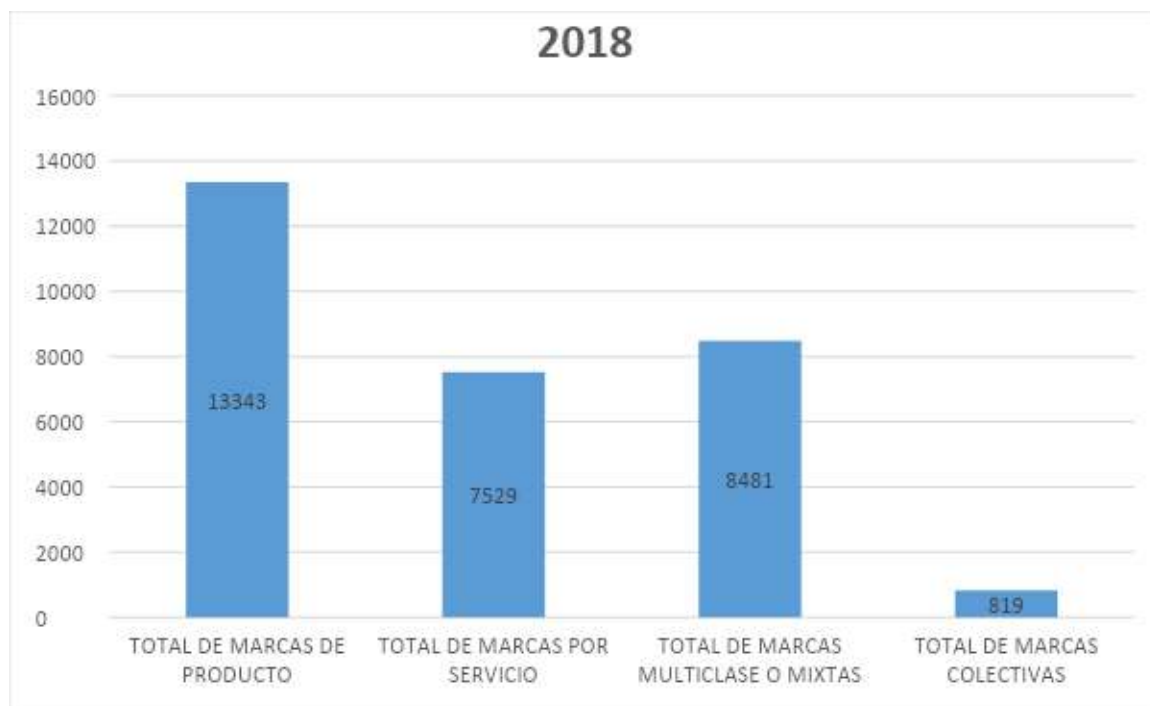
Fuente: INDECOPI

Figura 10. Registro de tipo de marca predominante, año 2017.



Fuente: INDECOPI

Figura 11. Registro de tipo de marca predominante, año 2018.



Fuente: INDECOPI

Figura 12. Registro de tipo de marca predominante, año 2019.



Fuente: INDECOPI

Figura 13. Registro de tipo de marca predominante, año 2020.



Fuente: INDECOPI

Figura 14. Registro de tipo de marca predominante, año 2021.



Fuente: INDECOPI

Como se puede observar de las figuras 6 a la 14, existe una tendencia que se ha mantenido constante año a año y es que el registro de marcas de producto es el tipo de marca con mayores registros superando por más del doble a sus principales seguidores que serían el registro de marcas por servicios en algunos años y en otros seguido del registro de marcas multiclase o mixtas.

En cuanto a que el registro más frecuente este referido a las marcas de producto se debe señalar lo siguiente:

De conformidad con lo establecido en el artículo 151 de la Decisión 486, para clasificar a los productos y los servicios a los cuales se aplican las marcas, se deberá utilizar la Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de las Marcas, establecida por el Arreglo de Niza del 15 de junio de 1957, con sus modificaciones vigentes (INDECOPI, 2009).

En la actualidad estamos en la edición 11 de la Clasificación Niza la cual cuenta con 45 clases entre productos y servicios, siendo que la clasificación perteneciente a los productos asciende a 34, mientras que la clasificación de servicios solamente alcanza 11 clases. (Ramírez, 2021).

Para un mayor detalle se desarrollará brevemente cada una de estas clasificaciones internacionales.

Clasificación de Productos

Clase 1.

En esta clase encontraremos productos relacionados exclusivamente a la industria, ciencia y agricultura de índole químico, incluyendo incluso aquellos productos que se utilizan en la elaboración en otras clases. Ej. Compuestos para la reparación de neumáticos.

Clase 2.

En esta clase encontramos pinturas, barnices y colorantes, así también otros productos que tengan como finalidad ser anticorrosivos. Ej. Aceites antiherrumbre y los aceites para conservar la madera.

Clase 3.

Esta tercera clasificación está vinculada a los productos cosméticos de naturaleza no medicinal pudiendo incluir incluso a aquellos productos usados para la limpieza en el hogar. Ej. Desodorantes.

Clase 4.

En esta clasificación encontramos a los aceites y grasas que se usan en el sector industrial, también los combustibles y los materiales para alumbrado. Ej. La cera sea en bruto o para uso industrial.

Clase 5.

La clasificación 5 incluye productos farmacéuticos y otras preparaciones para uso médico y/o veterinario incluyendo suplementos alimenticios. Ej. Pañales y dentífricos medicinales.

Clase 6.

Esta clase está referida a los metales comunes y sus aleaciones así como materiales de construcción metálicos. Ej. Materiales de construcción metálica como vías férreas, tubos y tuberías metálicas.

Clase 7.

En esta clasificación incluimos las máquinas, máquinas herramientas y motores exceptuando aquellos motores de vehículos terrestres pero si incluyendo sus partes. Ej. Arranques, silenciadores y cilindros.

Clase 8.

La clase 8 comprende las herramientas e instrumentos de mano que se usan para la realización de tareas tales como el taladrado, el modelado, el corte y la perforación. Ej. Maquinillas de afeitar.

Clase 9.

Esta clasificación comprende los aparatos e instrumentos científicos o de investigación, los equipos audiovisuales y de tecnología de la información y los equipos de seguridad y salvamento. Ej. Cascos y ropa de protección contra los accidentes, las radiaciones y el fuego

Clase 10.

Esta clasificación comprende los aparatos, instrumentos y artículos quirúrgicos, médicos, dentales y veterinarios utilizados frecuentemente para el diagnóstico, el tratamiento o la mejora del estado de salud de personas y animales. Ej. Vendas ortopédicas.

Clase 11.

Esta clasificación comprende principalmente los aparatos e instalaciones de control de ambiente, en particular de alumbrado, cocción, enfriamiento y saneamiento. Ej. Instalaciones de aire acondicionado.

Clase 12.

En esta clase podemos encontrar principalmente los vehículos y aparatos para el transporte terrestre, aéreo o acuático de personas o de mercancías. Ej. Partes de automóviles (parachoques, parabrisas, volantes y otros).

Clase 13.

En esta clasificación encontramos las armas de fuego y productos pirotécnicos. Ej. Luces de bengala de emergencia.

Clase 14.

En esta clasificación encontramos a los metales preciosos y ciertos productos de metales preciosos, así como los artículos de joyería y relojería, y sus partes constitutivas.. Ej. Los gemelos de camisa.

Clase 15.

En esta clase encontramos los instrumentos musicales, sus partes y accesorios. Ej. Pianos mecánicos y afinadores de cuerda.

Clase 16.

En esta clasificación encontramos al papel, el cartón y ciertos productos de estos materiales, así como los artículos de oficina. Ej. Máquinas de escribir y máquinas sacapuntas.

Clase 17.

Esta clasificación incluye los materiales aislantes eléctricos, térmicos o acústicos y las materias plásticas utilizadas en procesos de fabricación. Ej. Soportes de goma espuma para arreglos florales.

Clase 18.

Esta clasificación incluye el cuero y el cuero de imitación, abarcando también algunos productos derivados de estos materiales. Ej. Los tarjeteros y las billeteras.

Clase 19.

En esta clasificación encontramos a los materiales de construcción no metálicos. Ej. Las tejas de vidrio, el mármol y la grava.

Clase 20.

Esta clasificación incluye los muebles, espejos, marcos; contenedores no metálicos de almacenamiento o transporte. Ej. Colchones y almohadas.

Clase 21.

Esta clasificación incluye los pequeños aparatos y utensilios que funcionan manualmente para uso doméstico y culinario, así como los utensilios de tocador y utensilios cosméticos. Ej. Matamoscas y pinzas para ropa.

Clase 22.

Esta clasificación incluye las lonas y otros materiales para hacer velas de navegación, así como también la cordelería. Ej. Redes de pescar y bolsas para cadáveres.

Clase 23.

Esta clasificación incluye los hilos e hilados naturales o sintéticos para uso textil. Ej. Hilos de bordar, seda hilada.

Clase 24.

Esta clasificación incluye las telas y las fundas de tela para uso doméstico. Ej. Colchas y fundas de almohada.

Clase 25.

Esta clasificación comprende las prendas de vestir, el calzado y artículos como sombreros para personas. Ej. Trajes de disfraces y pañuelos de bolsillo.

Clase 26.

En esta clasificación se incluye los artículos de mercería y pasamanería, los cabellos naturales o sintéticos y los adornos para el cabello, así como los artículos destinados a la decoración de objetos diversos, no comprendidos en otras clases. Ej. Pelucas y cierres.

Clase 27.

Esta clasificación incluye los productos destinados a recubrir o revestir, con el fin de acondicionar los suelos o paredes ya construidos. Ej. Alfombras y colchonetas de gimnasia.

Clase 28.

Esta clasificación incluye los juguetes, los aparatos de juegos, los equipos de deportes, los artículos de entretenimiento y de broma, así como ciertos artículos para árboles de Navidad. Ej. Máscaras de carnaval y cañas de pescar.

Clase 29.

Esta clasificación incluye principalmente alimentos de origen animal, verduras y hortalizas. Ej. La leche de almendras y alimentos a base de carne.

Clase 30.

Esta clasificación viene a ser el complemento de la 29, ya que incluye productos alimenticios de origen vegetal, excepto las frutas, verduras, hortalizas y legumbres. Ej. Las pizzas y las bebidas a base de café.

Clase 31.

Esta clasificación incluye productos de la tierra y del mar que no hayan sido procesados para su consumo, los animales vivos y las plantas vivas, así como los alimentos para animales. Ej. Cereales sin procesar y arena higiénica para animales.

Clase 32.

Esta clasificación incluye las bebidas sin alcohol, así como las cervezas. Ej. Bebidas energéticas y extractos de frutas sin alcohol.

Clase 33.

Esta clasificación es un complemento de la clasificación 32 pues incluye bebidas alcohólicas, excepto cervezas; preparaciones alcohólicas para elaborar bebidas. Ej. Vinos y sidras.

Clase 34.

Esta clasificación incluye el tabaco y los artículos para fumar. Ej. Tabaco en polvo y ceniceros.

Clasificación de Productos

Clase 35.

Esta clasificación está orientada a la prestación del servicio de gestión, organización y administración de negocios comerciales así como de actividades publicitarias. Ej. Servicio de publicidad de *marketing*.

Clase 36.

Esta clasificación está orientada a la prestación de servicios financieros, monetarios y bancarios; servicios de seguros; negocios inmobiliarios. Ej. Operaciones de cambio y tasación de joyas.

Clase 37.

Esta clasificación está orientada a los servicios de construcción; servicios de instalación y reparación; extracción minera, perforación de gas y de petróleo. Ej. Trabajos de fontanería.

Clase 38.

Esta clasificación está orientada a los servicios que permiten la comunicación entre al menos dos partes, así como los servicios de difusión y transmisión de datos. Ej. Servicios de telefonía y buzón de voz.

Clase 39.

Esta clasificación está orientada a los servicios de transporte; embalaje y almacenamiento de mercancías; organización de viajes. Ej. El alquiler de vehículos de transporte así como los servicios de chóferes.

Clase 40.

Esta clasificación está orientada a los servicios de tratamiento de materiales; reciclaje de residuos y desechos; purificación del aire y tratamiento del agua; servicios de impresión; conservación de alimentos y bebidas. Ej. Servicios de soldadura y prensado de frutas.

Clase 41.

Esta clasificación está orientada a los servicios de educación, formación, servicios de entretenimiento y actividades deportivas y culturales. Ej. Servicios fotográficos y organización de congresos y simposios con fines culturales.

Clase 42.

Esta clasificación está orientada los servicios científicos y tecnológicos, así como servicios de investigación y diseño conexos; servicios de análisis industrial, investigación industrial y diseño industrial. Ej. Servicios de investigación científica con fines médicos.

Clase 43.

Esta clasificación está orientada a los servicios prestados en relación con la preparación de alimentos y bebidas para el consumo, así como los servicios de puesta a disposición de alojamiento temporal. Ej. Servicios de discotecas y servicios de casa de reposo.

Clase 44.

Esta clasificación está orientada a los servicios médicos; servicios veterinarios; tratamientos de higiene y de belleza para personas o animales. Ej. Servicios hospitalarios, estaciones termales.

Clase 45.

Esta clasificación está vinculada a la prestación de servicios jurídicos; servicios de seguridad para la protección física de bienes materiales y personas. Ej. Abogados, juristas y asistentes jurídicos.

Para finalizar este punto, mencionar que como puede observarse del desarrollo de la clasificación Niza, existen muchas más categorías de registro para productos que para servicios lo cual se condice con los resultados encontrados pues en todos los años el registro de productos fue muy superior al de servicios; por otro lado, las marcas colectivas que se asoman escuetamente en los registros año a año obedece a que “son marcas grupales que propician la organización de pequeños productores en pos de una apuesta empresarial” (Tassano, 2015), es una alternativa muy útil pero muy poco abordada por falta de criterios de asociativos de los micro y pequeños empresarios peruanos, situación que podría abordarse en futuras investigaciones; y en cuanto a las marcas mixtas o multiclase, debo indicar que observando las figuras de las 6 a la 14 se puede indicar que el nivel de registro de este tipo de marca tiene una similitud al registro de servicios por lo que al ser mixta estamos hablando de una marca que engloba tanto un producto como la prestación del servicio, al respecto “este servicio es perfecto para las marcas que buscan proteger bienes y servicios en diferentes nichos de mercado” (Brunal abogados, 2021), reduciéndose el campo de acción acorde a la clasificación Niza referida anteriormente.

4.4 Análisis comparativo del registro de productos y el registro de servicios

Continuando con el desarrollo, llegamos a la última directriz o lineamiento del trabajo respecto al cuarto objetivo específico que busca realizar un análisis comparativo del registro de productos y del registro de servicios para poder obtener mayor conocimiento del tema.

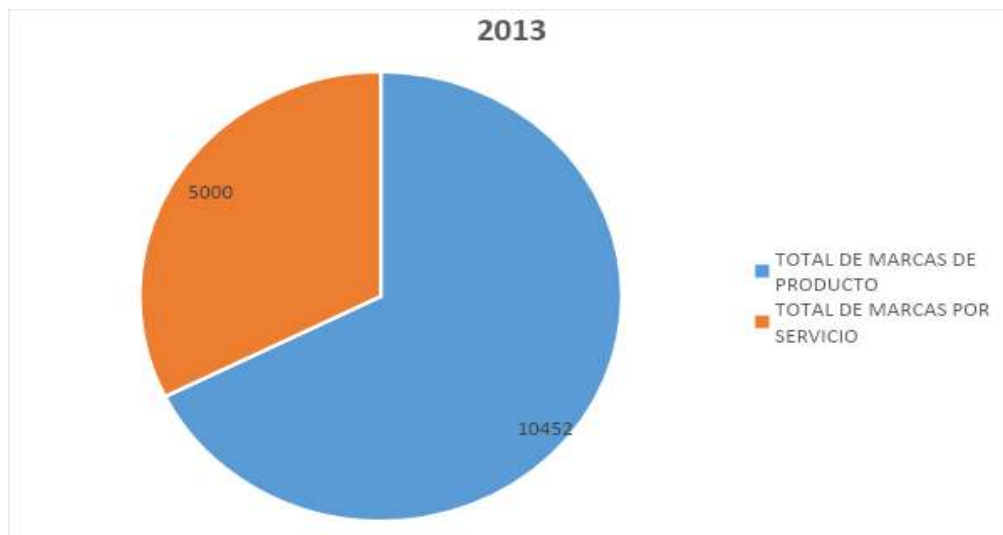


Figura 15. Registro de producto vs registro de servicio, año 2013.

Fuente: INDECOPI

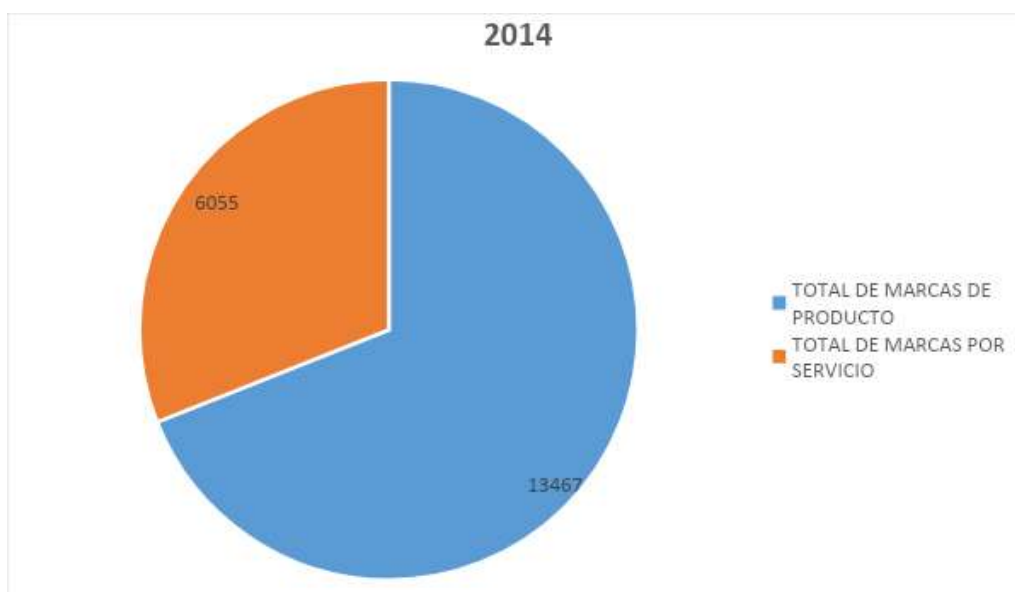


Figura 16. Registro de producto vs registro de servicio, año 2014.

Fuente: INDECOPI

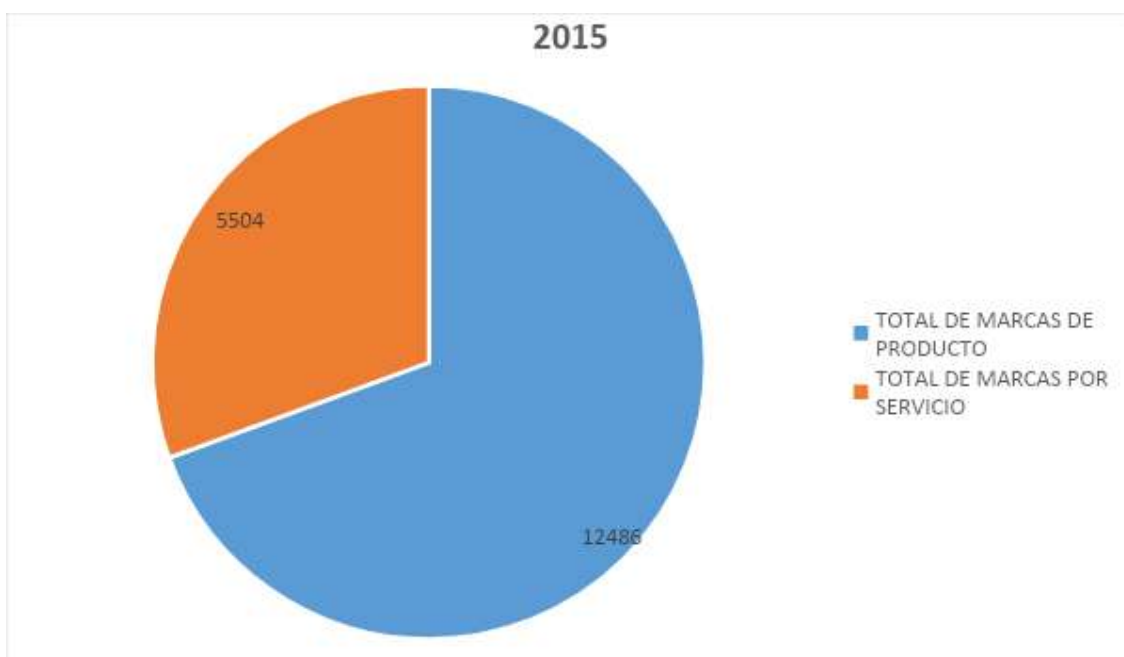


Figura 17. Registro de producto vs registro de servicio, año 2015.

Fuente: INDECOPI

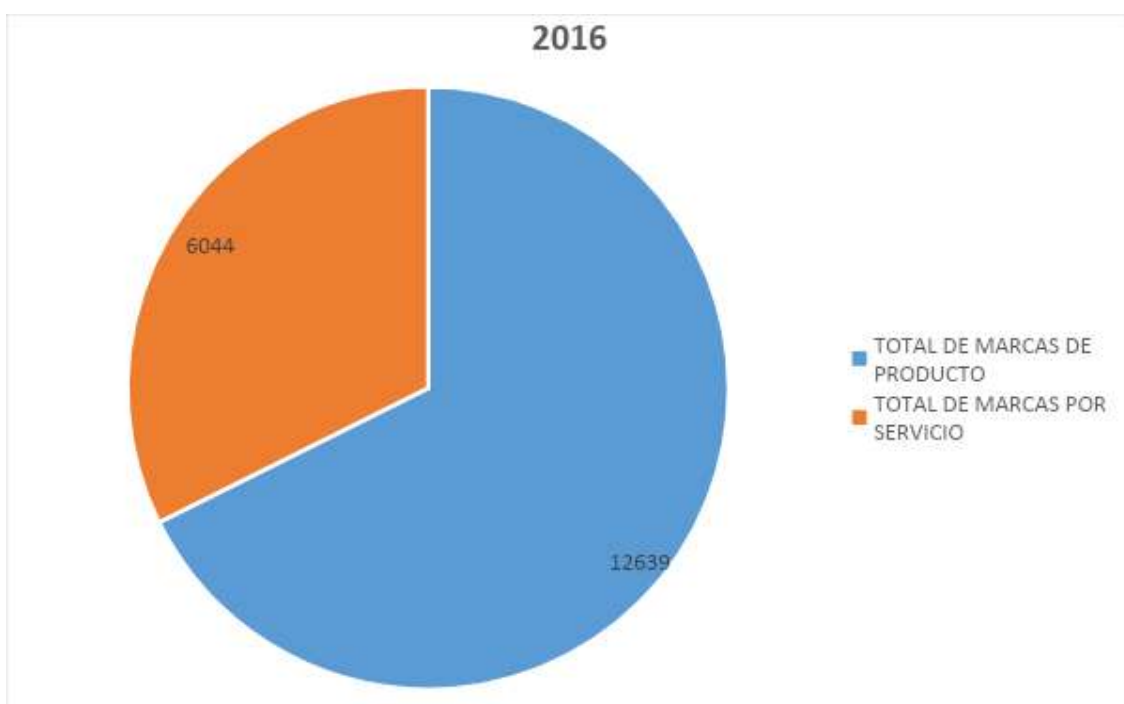


Figura 18. Registro de producto vs registro de servicio, año 2016.

Fuente: INDECOPI

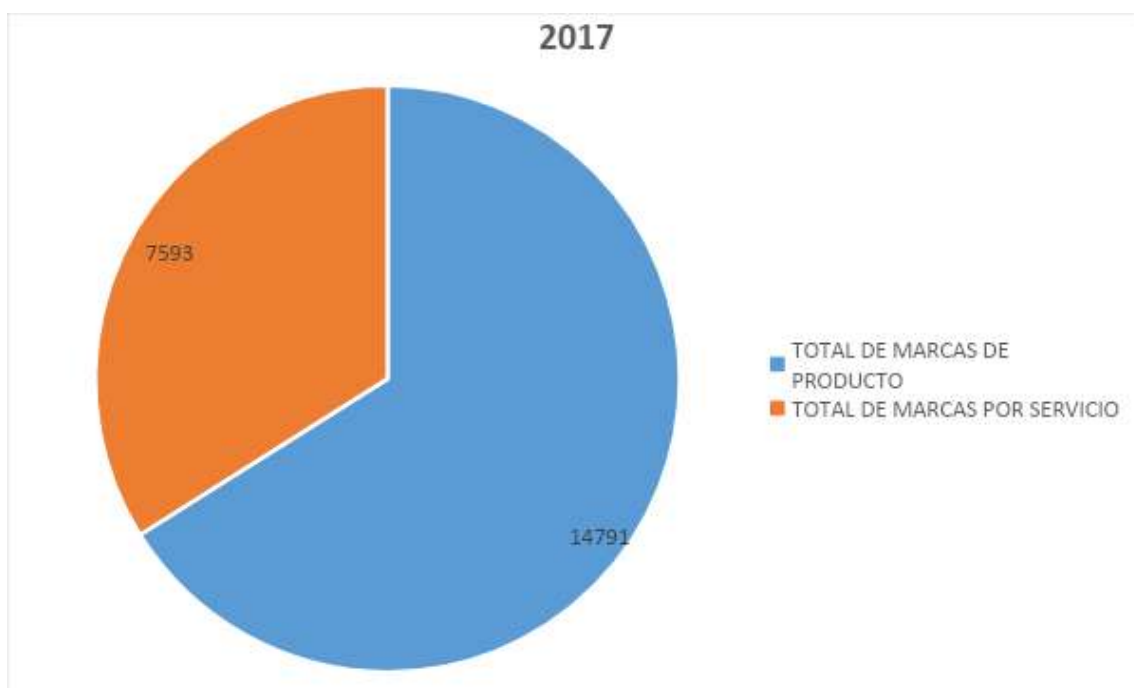


Figura 19. Registro de producto y registro de servicio, año 2017.

Fuente: INDECOPI

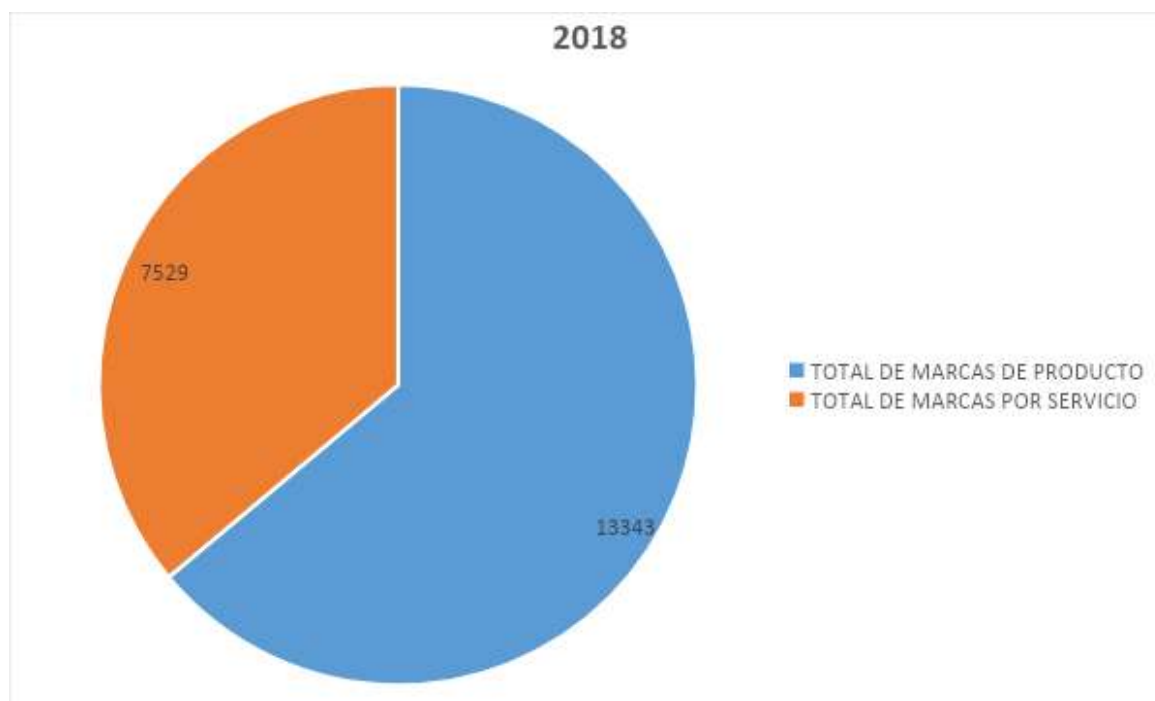


Figura 20. Registro de producto y registro de servicio, año 2018.

Fuente: INDECOPI

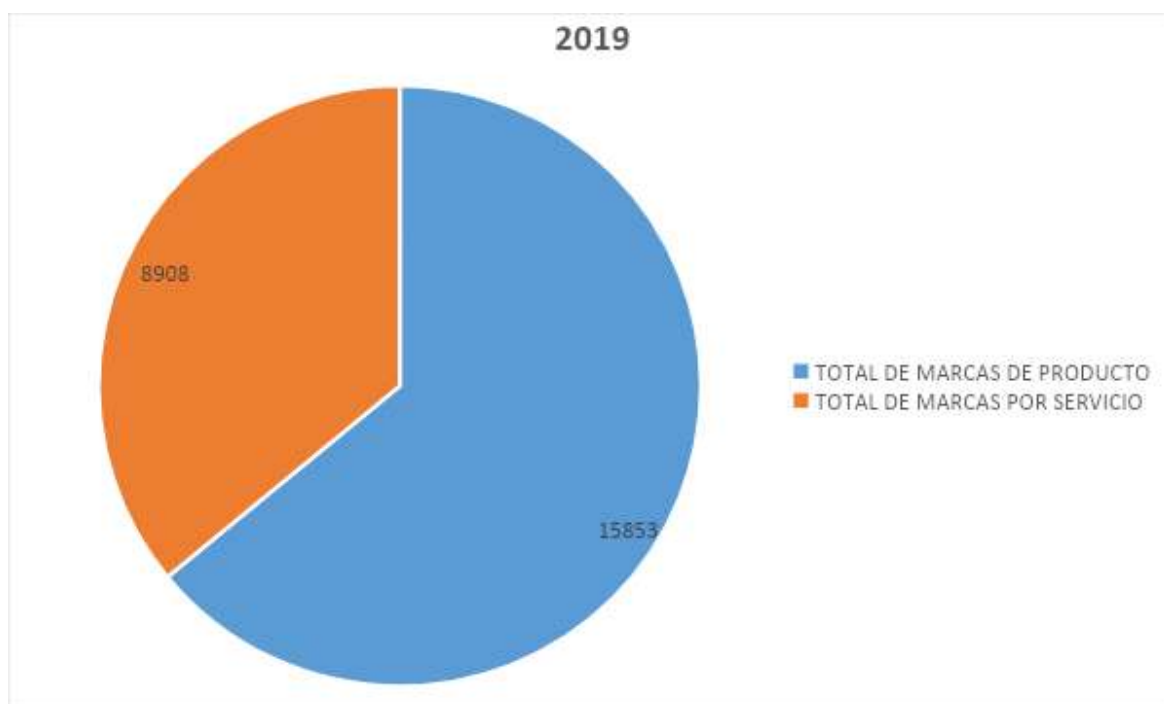


Figura 21. Registro de producto y registro de servicio, año 2019.

Fuente: INDECOPI

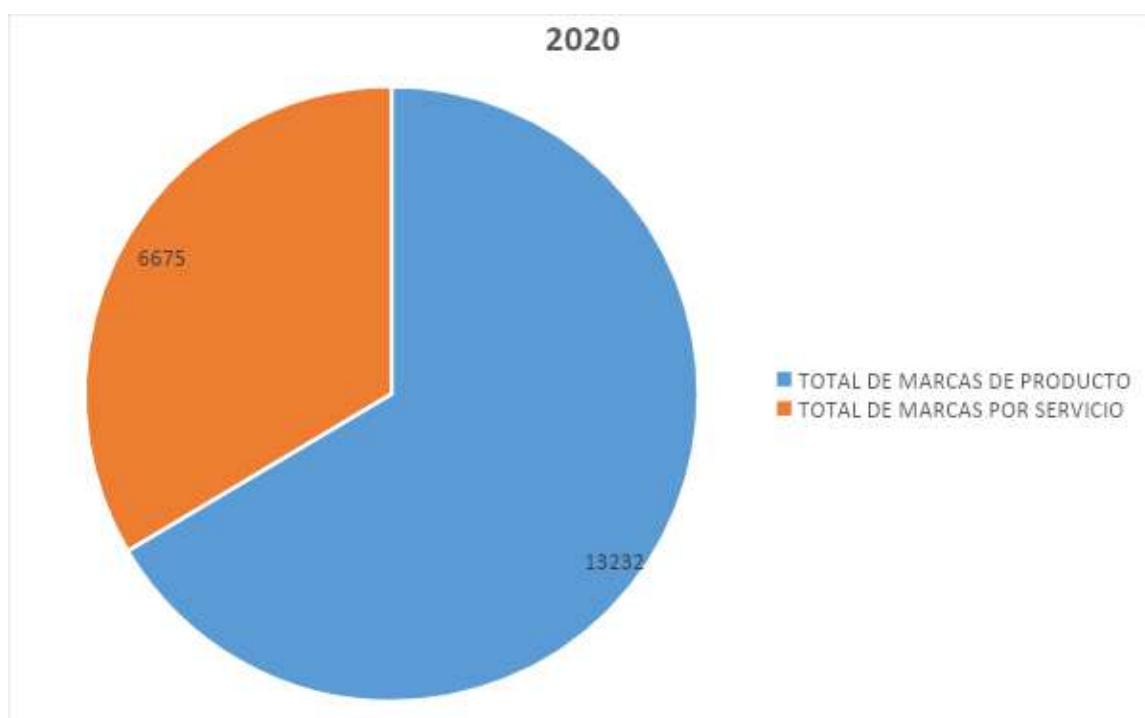


Figura 22. Registro de producto y registro de servicio, año 2020.

Fuente: INDECOPI

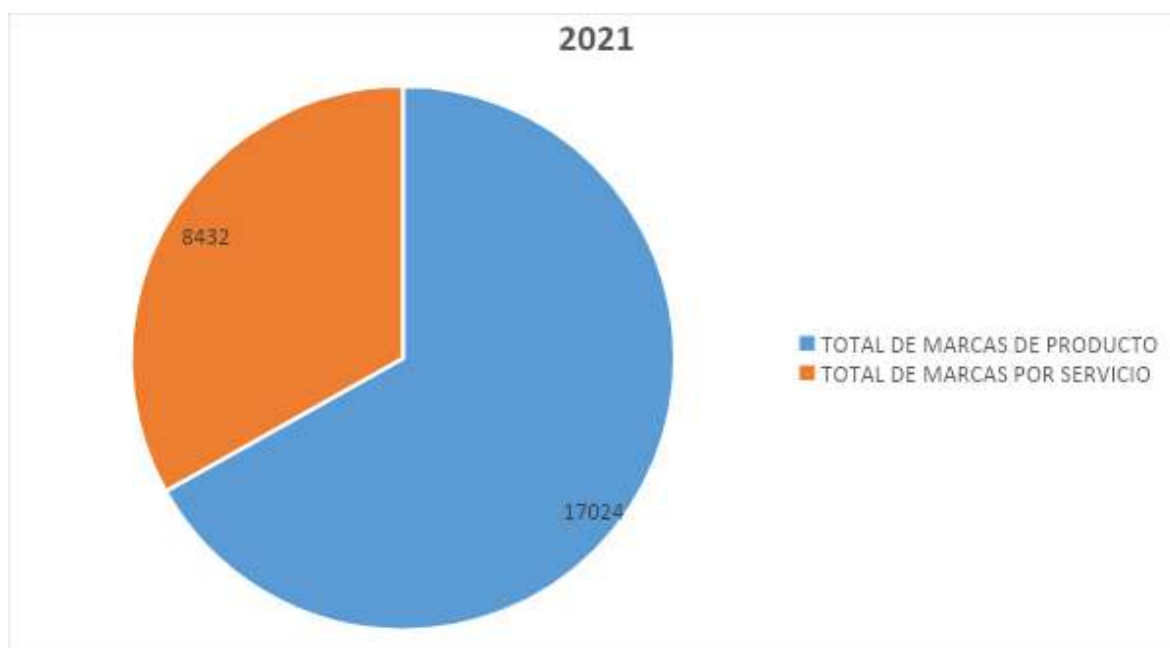


Figura 23. Registro de producto y registro de servicio, año 2021.

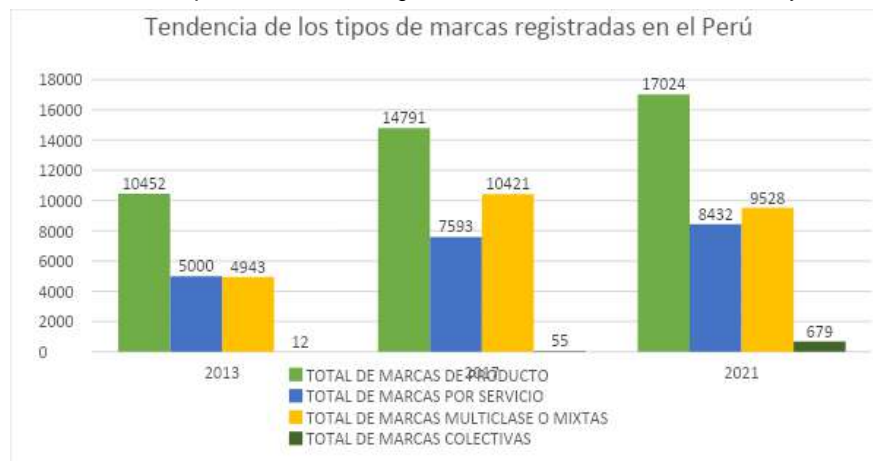
Fuente: INDECOPI

De la revisión de las figuras 15 a la 23, se puede observar que el nivel de registro de productos es muy superior al de servicios teniendo una tasa superior del 100 % es decir, por cada dos registros de marcas de productos habría uno de servicios; respecto a esta gran diferencia entre registros, lo primero es afirmar categóricamente que el Perú la mayor cantidad de marcas que se inscriben son las de productos en una proporción de 2 a 1 frente al registro de servicios, esto se da a distintos factores entre los cuales se deben mencionar los dos más importantes.

1) En el Perú predomina la empresa del sector primario; para comprender un poco más del tema es conveniente referirse a Colin (1982) quien estableció que: “La actividad productiva se ha dividido en tres grandes sectores los cuales son sector Primario o Agropecuario, Sector Secundario o Industrial y Sector Terciario o de Servicios”; por lo expuesto es que al ser el sector primario el de mayor importancia en el Perú precisamente es donde existe la mayor afluencia de registros de marcas, lo cual coincide con la realidad del país.

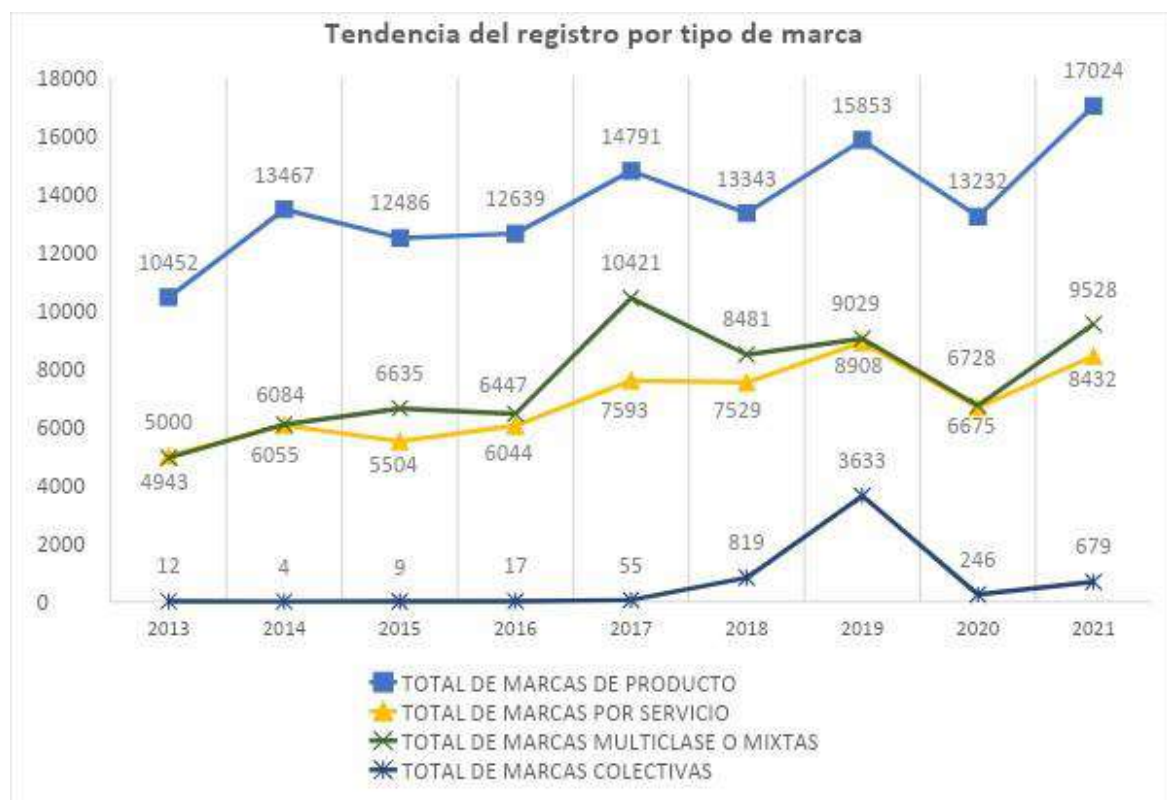
2) El segundo factor a tomar en cuenta respecto a este análisis comparativo es que de la revisión de la clasificación Niza, podemos ver que existen 34 clases destinadas a productos y únicamente 11 destinadas a servicios. Verbigracia podemos indicar la clase 43 que abarca por completo a todos los establecimientos de venta de comida incluso añade a aquellos alojamientos temporales por lo que se reduce el campo de acción.

Figura 24. Tendencia de los tipos de marcas registradas en los años 2013, 2017 y 2021



Fuente: Indecopi

Figura 25. Tendencia del registro por tipo de marca.



Fuente: INDECOPI

La figura 25, permite abordar otro aspecto vinculado a los objetivos de la presente investigación y es sobre ¿qué tipo de marcas son las que más se registran en el Perú? Al respecto se puede decir que existe una tendencia que se ha mantenido constante año a año y es que el registro de marcas de producto es el tipo de marca con mayores registros superando de forma considerable a las otras categorías

En cuanto a que el registro más frecuente esté referido a las marcas de producto es pertinente referir que de conformidad con lo establecido en el artículo 151 de la Decisión 486, para clasificar a los productos y los servicios a los cuales se aplican las marcas, se deberá utilizar la Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de las Marcas, establecida por el Arreglo de Niza del 15 de junio de 1957, con sus modificaciones vigentes (INDECOPI, 2009). En la actualidad se está en la edición 11 de la Clasificación Niza la cual cuenta con 45 clases entre productos y servicios, siendo que la clasificación perteneciente a los productos asciende a 34, mientras que la clasificación de servicios solamente alcanza 11 clases (Ramírez, 2021).

CAPÍTULO V DISCUSIÓN Y SUGERENCIAS

De la investigación plasmada se puede afirmar que existe una tendencia estable y progresiva respecto a la intención del empresario de registrar sus marcas; es necesario acotar que como se indicó inicialmente y del desarrollo del trabajo, las marcas pueden ser vistas desde dos ámbitos bien definidos, uno respecto a su finalidad comercial debido a que permite al consumidor identificar el producto de su preferencia y elegirlo respecto a su competencia y otro desde un punto de vista protector puesto que de nada sirve que las personas reconozcan un logo, denominación, signo o gráfico y no lo asocien a una única empresa sino por lo contrario esto brinda la oportunidad a malos competidores de adueñarse del prestigio que una empresa.

Algo resaltante es que cuando se refiere al cambio económico mundial que se dio a finales de la edad media, con la entrada en vigencia del modelo capitalista en más del 90 % del mundo es que las marcas cambiaron su finalidad, ya que no solo servirían para reconocer al artesano que cometió un error en la elaboración del producto sino que iban a permitir identificarlo para que de esta manera sea el consumidor a través del modelo capitalista el que premie al empresario de su preferencia con la adquisición de sus productos, pero se está dejando de lado un pequeño detalle que indicó Estrella (1997) al referir que el concepto de marca que se contempla como correcto haciendo referencia a Kotler, pero que se debe recordar que las marcas como todo en el mundo van a ir cambiando conforme se da el transcurso del tiempo.

Este criterio mencionado es muy acertado puesto que se debe dejar en claro que las marcas iniciaron con el mismo concepto que se tiene de ellas hoy en día, por lo que se debe adaptar a la realidad, ya que su finalidad como signo distintivo peca de optimista pues hoy en día las prácticas y competencias desleales por parte de las empresas es una realidad latente por lo que únicamente el empresario no puede pensar en la marca como un signo distintivo sino también entenderlo como una herramienta que brinda seguridad jurídica y permite que los esfuerzos vertidos en una organización de los frutos precisamente para la organización y no para terceros que puedan aprovecharse del prestigio ganado por otros.

Los registros de marcas en el Perú tienen una tendencia al crecimiento, lo cual indica que existe un aumento considerable en el pensamiento de los empresarios que ya no esperan a tener una marca informal, no registrada, bastante tiempo para recién optar por el registro sino que por el contrario existen muchas empresas que están apostando por este factor desde el inicio de su inversión pues tienen claro que los esfuerzos por brindarle prestigio a sus negocios no únicamente se van a medir después de cinco o diez años, sino que estos esfuerzos se dan desde el primer día de inicio de actividades de la empresa.

En el presente estudio se ha realizado un breve estado de la cuestión de la situación del registro de marcas en el Perú, pero no debe pasar desapercibido que muchos de los criterios que se han

mencionado no únicamente son válidos para nuestro país, sino internacionalmente ya que se refiere a la decisión 486 de la Comunidad Andina de Naciones, la clasificación de NIZA, que tiene carácter mundial y la mayoría de los criterios que toma INDECOPI provienen de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).

Lo antes mencionado permite precisar sobre otro de los aspectos más importantes de la presente investigación y está referido a los tipos de marcas que pueden registrarse en INDECOPI, los cuales como se han mencionado pueden ser marcas de productos, marcas de servicios, marcas mixtas o multiclase, lemas comerciales y marcas colectivas; pero estos datos han sido contrastados con la realidad empresarial del país brindando información muy importante referida al tipo de marca que tiene mayor nivel de registro.

También es importante mencionar que una de las características de la marca que se ha mencionado en la investigación, es que sea perdurable, lo cual significa que debe mantenerse en el transcurso del tiempo por lo que asegurar su registro se hace cada vez más imperante, tomando en consideración que la dirección de Signos Distintivos de INDECOPI, otorga el uso exclusivo de la misma a su titular por un lapso de diez años, lo cual a criterio de los investigadores es un tiempo razonable pues muchas empresas pueden haber registrado su marca pero al no usarla por distintos motivos, no conllevaría esto a una renovación de titularidad lo que permitiría que otra empresa pueda usarla, algo que considero real y necesario en una economía social de mercado como la que se tiene en Perú.

La importancia del registro de las marcas se ha hecho tan necesario que como se ha establecido a comienzos del año 2017, el INDECOPI ha tenido un aumento considerable en la cantidad de marcas registradas pasando de un total de 25534 marcas registradas en el 2016 a un 34047 en el 2017, y esto en mérito a que se realizaron modificaciones en la tramitación del registro reduciendo el costo del mismo y el tiempo de trámite con lo que hubo un incremento notorio de más del 35 % de registro anuales y este incremento ha perdurado hasta la actualidad .

Respecto al punto anterior, es menester indicar que este gran incremento de los registros de marcas del año 2016 al 2017, brinda información sumamente importante que puede establecer que una de las razones por las que los empresarios no registraban sus marcas era precisamente los altos costos y un procedimiento largo, tedioso y cansado, por lo que al reducirse estas dificultades los empresarios han comenzado a registrar sus marcas con mayor frecuencia.

Considerando que el empresario a raíz de la reducción del costo y simplificación del procedimiento ha optado por el registro, ello indica que siempre existió dentro de los planes del empresario buscar registrar su marca pero que existían obstáculos como el económico y el factor tiempo; esta realidad permite confirmar la importancia real del registro de una marca, lo cual trasciende lo teórico para evidenciarse a través del análisis de la información vertida en esta investigación.

Asimismo, como se ha evidenciado en el año 2020 se ha podido denotar una reducción en la cantidad de marcas registradas, lo cual confirma lo establecido por Suarez (2020), Barría (2020) y Cordero (2020), quienes indicaron que la emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19 ha puesto en “jaque” a la mayoría de las empresas, alrededor del mundo, como también, ha generado cambios en los comportamientos, percepciones y actitudes de los consumidores y empresarios lo cual ha generado una gran pérdida económica para los países. Acorde al propósito investigativo de este se rescata lo referido al empresario pues el consumidor será materia de análisis en una pronta futura investigación que complementa a la presente, retomando indicar que una crisis como la que se sigue atravesando al día de hoy repercute en todo ámbito, sea salud, educación, economía y otros. No obstante, donde se debe centrar nuestra atención no es en el año 2020, sino el año 2021 donde se vio un ascenso nuevamente a niveles promedios de los anteriores lo cual explica que el empresario ha tenido la

capacidad de enfrentarse a esta crisis y superarla y lejos de buscar la informalidad ha continuado dentro del marco de la ley y ha registrado sus marcas en búsqueda de tutela jurídica.

Otra información importante obtenida es que la tendencia en Perú es a la inscripción de marcas de productos en primer lugar, dejando el segundo lugar en un empate técnico cada año entre las marcas de servicios y las marcas mixtas o multiclase; lo mencionado permite entender dónde está la mayor cantidad de movimiento empresarial así como también brinda un dato bastante particular y es que el registro de marcas colectivas ha sido casi nulo inclusive motivado por distintas campañas por parte del estado.

Un nivel casi nulo de registro de marcas colectivas permite entender datos muy importantes, el primero sería que hay poca intención de asociarse entre los micro y pequeños empresarios y el otro sería que el empresario tiene una visión a futuro de crecimiento casi asegurado por lo que busca centrarse en una marca que va homogeneizar los productos de un grupo o sector, sino que mejora su organización con el fin de crecer y diferenciarse.

Otro punto importante a considerar en el trabajo, es el mencionado en el análisis crítico referente a los nombres comerciales y la gran similitud que tienen con las marcas, es más, muchas personas logran confundirlos, al respecto mencionar que los conceptos de marcas donde únicamente se haga referencia un signo distintivo o al valor financiero que tiene la misma es un error pues ese concepto también le corresponde al nombre comercial. Entonces se debe preguntar, ¿Cuál sería un concepto más adecuado?

El concepto de marca que se debe considerar es el mismo de los primigenios autores, referido a un signo distintivo y el valor económico y financiero que tiene en el mercado, pero agregándole algo muy importante y que proviene de la presente investigación y es que su registro es necesario pues le brinda seguridad jurídica para ese valor económico y financiero que con tanto esfuerzo han ido logrando las empresas del país.

Del desarrollo de la presente investigación se puede rescatar la concordancia que se ha obtenido con los resultados puesto que Trejo y Sanabria (2011) en su estudio “El registro de marcas como plataforma para el crecimiento de una empresa” concluyen que en el territorio mexicano, las personas físicas y morales registran sus marcas pero que el procedimiento tiene un periodo de tiempo de cuatro meses hasta un año, por lo que indica que este tiempo debe disminuir para lograr un mejor servicio; de lo indicado por el autor se puede rescatar que en México la tendencia empresarial al registro de sus marcas también es positiva pero que está teniendo un problema con la entidad estatal encargada, lo cual para bien de Perú no se da, siendo que el procedimiento de registro de marca cada vez se ha simplificado más pudiendo en muchas ocasiones obtenerlo en un promedio de 30 días.

Así también, mencionar a Sáez et al (2011) quien refiere que después del estudio realizado se puede afirmar que los empresarios de las ciudades españolas analizadas son conscientes de la importancia de la creación, desarrollo y registro de las marcas. No obstante, también indican que sería necesario un análisis más en profundidad para saber si lo mencionado se traduce en la implantación de estrategias de creación de marcas; al respecto el autor español obtuvo resultados similares al del presente estudio por lo que indica que la importancia no solo de la creación de la marca sino también de su registro, algo coincidente a Perú.

Para finalizar, responder la interrogante principal de la investigación, referida a si el registro de marcas en el Perú, ¿tiene una tendencia positiva? Después de haberse revisado la literatura respecto a la marca y analizar los datos reales de los registros en INDECOPI de los años 2013 a 2021, se puede afirmar categóricamente que en el Perú el registro de marcas tiene una tendencia positiva, que permite

reflexionar sobre la buena organización y administración que manejan las empresas peruanas por lo que se recomienda ampliamente a los empresarios nacionales e internacionales a registrar sus marcas pues el valor que tienen es muy importante para sus organizaciones y por ello mismo debe ser protegido jurídicamente.

CONCLUSIONES

La cantidad de marcas registradas en el Perú se ha incrementado en términos generales, teniendo una mayor variación entre el año 2016 a 2017 en mérito a una reducción en el costo del registro y una simplificación en el procedimiento; así también se observó una disminución en el año 2020 en mérito a la pandemia mundial como se ha explicado ampliamente en el trabajo.

Los tipos de marcas que pueden registrarse en INDECOPI son marcas de producto, marcas de servicio, marcas mixtas o multiclase, lemas comerciales y marcas colectivas y en cuanto al tipo de marcas que tiene mayor índice de registros, corresponde a la marca de producto quien supera en un 100 % a sus principales seguidores las marcas de servicios y las marcas mixtas o multiclase.

Respecto al contraste entre el registro de marcas de producto y servicios se ha hecho referencia a la clasificación de Niza donde se otorgan 34 clases a productos y 11 a servicios lo cual coincide con la realidad peruana pues son más los registros de marcas de productos que los de servicios.

Por último, afirmar que en el Perú existe una tendencia positiva respecto al registro de marcas, sean de productos, servicios o mixtas, lo cual brinda un buen panorama pues el empresario local es consciente de la importancia del registro de su marca, ya que no es suficiente que el cliente logre identificar una marca del resto sino se le brinda una protección jurídica adecuada frente a posibles competidores desleales o publicidad engañosa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. y Jacobson, R. (1994). The Financial Information Content of Perceived Quality. *Journal of Marketing Research*.
- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Ediciones gestión 2000, S.A., Barcelona.
- Antal, F. (1963, p.72). *El Mundo Florentino y su ambiente social*. Madrid, Guadarrama.
- Aguirre, C., Barona, C. y Dávila, G. (2020) “La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial”. *Revista de Investigación Valor Contable*, 7(1), 50 - 64. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1396
- Atkin, D. (2008). *El secreto de las marcas: clubes para gente muy especial*. Barcelona: Editorial Robinbook.
- Auza, C. (2011, p. 353). *¿Confusión de marcas?: No me defienda compadre*. Revista círculo de derecho administrativo.
- Barajas, A. y Pérez, M. (2012). El método Hirose de valoración financiera de marcas y sus limitaciones: aplicación al caso Adolfo Domínguez. *Harvard Deusto Business Research*, 1(1), 52-62.

- Barrault, E. (1859). *Marques de Fabrique et Noms Commerciaux. Guide pratique du fabricant, du négociant et du commerçant*. Paris, Typ. H.S. Dondey-Dupré.
- Barría, C. (2020). Crisis económica por el coronavirus | Robert Shiller, nobel de Economía: "No existe una pandemia, sino dos". <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52748371>
- Brunal abogados (2021) "Servicio de registro de marca multiclase". <https://brunalabogados.com/registro-de-marca-multiclase/>
- Colin, K. (1982). "Las condiciones del progreso económico". Alianza Univeridad, Madrid.
- Cordero, A. (2020). *Uruguay: ejemplo de control epidemiológico en medio de la crisis sanitaria en América Latina*. https://www.france24.com/es/20200514-uru-quay-covid_19-coronavi_rus-desescalada-pandemia
- Cornejo, G. (2000). *Las transformaciones del derecho de marcas y sus relaciones con el derecho de propiedad*. Lima, Cultural Cuzco.
- Cornejo, G. (2008). *Los Orígenes de la Marca*. Lima, Cultural Cuzco.
- Costa, J. (2010). "La Marca, creación, diseño y gestión". México D. F.: Editorial Trillas.
- Costa, J. (1999). "La comunicación en acción". Barcelona: Paidós.
- Cretu, A. y Brodie, R. (2007). *The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective*. Industrial Marketing Management.
- Di Cataldo, V. (2007, p.49). *Riesgo de confusión*. Palestra.
- Estrella, A. (1995). *Más allá del producto: la marca comercial moderna*. Investigación y Marketing, n° 55.
- Fischer, L. y Espejo J. (2004, p. 192). *Mercadotecnia*. Tercera Edición. Mc Graw Hill Interamericana.
- Gallego, I. y Rodríguez, L. (2005). *Situation of intangible assets in Spanish firms: an empirical analysis*. Journal of Intellectual Capital, 6(1), 105-126.
- García, M. (2000), "La valoración financiera de las marcas: una revisión de los principales métodos utilizados". Investigaciones Europeas, Vol. 6 (1): 31-52
- Gonzalez, Y., Zuluaga, M. y Maya, C. (2012). *Enfoque de opciones reales para la valoración financierade marcas*. AD-Minister.
- Goñi, N., Torres, E. y Aguilera, S. (2013). *Dimensiones de la personalidad de la marca en México*. Revista de Ciencias Sociales (RCS), XIX (2).
- Heilbroner, R. (1972). *Vida y Doctrina de los Grandes Economistas*. Tomo I. Barcelona, Orbis.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6°). McGraw-Hill.
- Hernández, R. y Mendoza, C (2018). "Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta". Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education.

- INDECOPI (2009) "Marca de Producto o servicio". https://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/4514/635_DSD_Folleto_Marca_Producto_Servicio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kamakura, W. y Russell, G. (1993): "*Measuring Brand Value with Scanner Data*". International Journal of Research in Marketing, Vol. 10.
- Kapferer, J. (1992) La marca, capital de la empresa. Principios y control de su gestión, Deusto S. A., Bilbao
- King, A., Améstica, L., Arzola, J., y Eriza, M. (2021). Valor de marca de las instituciones de educación superior técnico profesional en Chile. Revista Cubana de Educación Superior. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000300010&lng=es&tlng=es.
- Klein, N. (2001). *No logo: El poder de las marcas*. Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2002, p.188) *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. Prentice Hall.
- Mahajan, V., Rao, V. y Srivastava, R. (1990): "Development, Testing and Validation of Brand Equity Under Conditions of Acquisition and Divestment", presentado en el Seminario del Marketing Science Institute sobre Brand Equity, Cambridge.
- Maravi, A. (2017, p. 59). Introducción al Derecho de las Marcas y otros Signos Distintivos en el Perú. Revista Foro Jurídico.
- Montenegro, S. y Martínez S. (2017) "*Relación entre el financiamiento empresarial y la rentabilidad en las empresas del sector industrial que cotizan en la bolsa de valores de Lima, período 2010-2014*". Revista Valor Contable, Vol. 4, Núm. 1, 2017 (29-42).
- Murphy, J. (1991): Brand Valuation, Business Books Limited, London.
- Oré, E. (2007, p.50). La infracción del derecho de marca. Lima: Palestra Editores.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). "*Convenio de París para la protección de la Propiedad Industrial*".
- Ramírez, L. (2021). "Clasificación de NIZA-11ª edición, versión 2021". http://ramirez.com.pe/archivos/Clasificacion_de_Niza_11_edicion_2021.pdf
- Roberts, K. (2004). *Lovemarks: el futuro más allá de las marcas*. Barcelona. Saatchi & Saatchi.
- Sáez, L., Mediano, L. y Elizagarate, V. (2011) "*Creación y desarrollo de marca: Un análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas*". Revista de Dirección y Administración de Empresas. Número 18.
- Sandhusen, L. (2002, p. 423) *Mercadotecnia*. Primera Edición. Compañía Editorial Continental.
- Simón, C. y Sullivan, M. (1993). *The measurement and determinants of brand equity: a financial approach*. Marketing Science, 12 (1993), pp. 28-52
- Suárez, M. (2020). Impactos económicos y laborales generados por la pandemia del covid-19 en diferentes industrias en Uruguay: casos de estudio. Revista Investigación y Negocios, 13(22), 6-22.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372020000200002&lng=pt&tlng=es.

Stanton W. (2004, p. 302) *Fundamentos de Marketing*. 13va. Edición, de, Mc Graw-Hill Interamericana.

Stobart, P. (1991): "*Alternative methods of brand valuation*". Brand Valuation, Business Books Limited, London.

Tassano, H. (2015) "*Marcas colectivas: Los microempresarios unidos pueden solicitar una marca colectiva*". Revista del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. Vol. 2.

Tobin, J. (1969) "*A General Equilibrium Approach to Monetary Theory*". Journal of Money, Credit, and Banking, 1 (1).

Trejo, K. y Sanabria, C. (2011). "*El registro de marcas como plataforma para el crecimiento de una empresa*". El cotidiano. ISSN: 0186-1840. <https://www.redalyc.org/pdf/325/32516818010.pdf>

Vélez, I. (2013). "*Métodos de valoración de intangibles*". Cuadernos Latinoamericanos de Administración, IX, 29-47.

**Proyecto
0203**

Título
Control interno y gobernabilidad corporativa en las empresas familiares: una revisión de estudios y enfoques desde una perspectiva Latinoamericana

Autor***Ronald Huacca-Incacutipa***

Contador Público con mención en Auditoría por la Universidad Privada de Tacna, especializado a nivel de postgrado en las maestrías en Contabilidad y Auditoría por la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, Master of Business Administration por la Escuela de Posgrado Newman de Tacna, y maestría en Gestión y Calidad de la Educación Superior por la Universidad Católica de Trujillo. Docente e Investigador en el Instituto Superior John Von Neumann, en gestión financiera y contable, de control y auditoría en organizaciones regionales formales e informales. Con experiencia en cargos directivos en la educación superior.

Control interno y gobernabilidad corporativa en las empresas familiares: una revisión de estudios y enfoques desde una perspectiva Latinoamericana

Internal control and corporate governance in family businesses: a review of studies and approaches from a Latin American perspective

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo explorar las investigaciones y enfoques del control interno y gobierno corporativo aplicados en las empresas familiares en Latinoamérica. Para ello se realizó una revisión literaria a través de la recopilación de fuentes bibliográficas de diversos estudios realizados en Perú, Chile, Colombia, Argentina y Ecuador relacionados con el tema de investigación. Los resultados nos señalan que, si una empresa familiar se propone crecer y mantener su vigencia en el tiempo, pasando a las siguientes generaciones deberá desarrollar estructuras de control interno y de gobierno corporativo. Como conclusión, el estudio destaca la importancia de contribuir al establecimiento de estructuras de control interno y de gobierno corporativo, por medio de diferentes mecanismos, principalmente en las empresas familiares de primera y segunda generación, teniendo en cuenta la mortalidad que sufren en los distintos países de la región.

Palabras Claves: Control Interno, Gobernabilidad Corporativa, Empresas Familiares, Gobierno Corporativo.

ABSTRACT

The study aimed to explore the research and approaches of internal control and corporate governance applied in family businesses in Latin America. For this, a literary review was carried out through the compilation of bibliographic sources of various studies carried out in Peru, Chile, Colombia, Argentina and Ecuador related to the research topic. The results indicate that if a family business intends to grow and maintain its validity over time, passing on to the following generations, it must develop internal control and corporate governance structures. In conclusion, the study highlights the importance of contributing to the establishment of internal control and corporate governance structures, through different mechanisms, mainly in first and second generation family businesses, taking into account the mortality they suffer in the different countries of the region.

Keywords: Internal Control, Corporate Governance, Family Businesses, Corporate Governance.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son relevantes para la economía global debido a las diversas contribuciones que hacen al desarrollo de cada país y al crecimiento de los mercados nacionales e internacionales. Se debe tomar en cuenta que las empresas familiares se sustentan en una relación de familia y propiedad donde priman los valores familiares para asegurar la perdurabilidad del negocio en el tiempo. Sin embargo, según Rodríguez et al (2018) nos menciona que este tipo de organizaciones son muy volátiles presentando altas tasas de mortalidad.

En Latinoamérica, la mayor parte de las empresas son de tipo familiar, por lo tanto, es necesario conocer los enfoques y modelos de control interno y gobierno corporativo que consoliden la

perdurabilidad del negocio y supervisen la administración del mismo de acuerdo con Ramírez et al (2018).

Conforme lo señalado por Botero y Gómez (2016) describen el panorama latinoamericano para las empresas familiares como un entorno económico frágil, volátil y en constante cambio en las estructuras económicas recordándonos que las empresas familiares tienden a ser relativamente jóvenes (de primera y segunda generación), manteniendo una alta concentración de la propiedad en una misma familia. Por otro lado Fernández y Lluch (2015) resaltan que en Latinoamérica las empresas familiares adoptan formas organizacionales flexibles al entorno, con alta capacidad e intención de recombinar recursos a lo largo del tiempo con la voluntad de que perdure la familia en los negocios.

El control interno, permite gestionar con eficiencia los recursos de la empresa, en organizaciones con mayores inversiones proporciona mayor posibilidad de ser exitosas en la toma de decisiones operativas, derivadas de un control interno bien estructurado de acuerdo al criterio de Sun (2016). Por su parte Gao et al (2018) consideran importante coordinar la credibilidad de este proceso, por cuanto contribuye al logro de financiamientos externos, posibilitando capitalizar en función de un excelente manejo contable de la organización.

Un eficiente control interno debe ser complementado por factores gerenciales en razón de establecer asertivas relaciones con el cliente interno y externo, propiciando la generación de innovación como elemento clave para consolidar en el mercado a las empresas familiares (Berenguer y Gois, 2018).

La institucionalización o profesionalización es un asunto clave para cualquier empresa, aunque muchos emprendedores (sobre todo, en Latinoamérica, como se verá adelante) no le dan importancia. Para las empresas familiares, aumenta la urgencia de implementar prácticas de gobernabilidad corporativa porque esto permite la permanencia de la empresa a través de las generaciones.

En el plano familiar, el gobierno corporativo, de acuerdo con los estudios de Hashim y Amrah (2016) en concordancia con Matías y Franco (2020) presenta como objetivos primordiales el mantener la unidad familiar, el alineamiento de los intereses, la mitigación de los conflictos familiares y desarrollo de procesos sucesorios planificados. Así también, en correspondencia a Michiels et al, 2015 y Umans et al (2020) nos mencionan que el gobierno corporativo mejora las relaciones entre los miembros de la familia fortaleciendo los intereses comunes y manteniendo una misma visión con las siguientes generaciones.

En el plano empresarial, conforme a los estudios de Ganam et al (2013) nos señala que el objetivo del gobierno corporativo en la empresa familiar es lograr los mejores resultados económicos, a partir de una mejor planificación estratégica y estructura organizacional adecuadas que permitan implementar estrategias para el corto, mediano y largo plazo.

En ese sentido la investigación buscará conocer los estudios realizados y enfoques aplicables al Control Interno y la Gobernabilidad Corporativa en las Empresas Familiares de Latinoamérica, a partir de la revisión de la literatura y fuentes bibliográficas.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Planteamiento del Problema

Actualmente las empresas familiares desarrollan sus actividades en un contexto altamente competitivo y fluctuante, de acuerdo con Frías (2016) nos indica que es indispensable conocer y determinar el adecuado control interno y gobernabilidad corporativa que debe de tener una empresa para poder identificar si está sujeta a algún riesgo de negocio o un riesgo generado por sus propias operaciones. Asimismo, Vidal (2019) nos menciona que en el Perú el porcentaje de empresas familiares que alcanzan la segunda generación es de 30%, mientras que las que llegan a la tercera generación son el 15% y apenas el 4% logra estar vigente en la cuarta generación. Por lo anteriormente mencionado este tipo de forma empresarial, poco o casi nada ha hecho en darle valor y consideración al control interno y a la gobernabilidad corporativa como parte de su gestión permitiéndole mantener su vigencia en el tiempo, al permitir que las actividades que realizan se vuelven rutinarias de forma empírica y llevadas por la experiencia en el negocio.

Si las empresas familiares continúan sin contar con un adecuado control interno y gobernabilidad corporativa, esto afectará de manera directa en la organización, su desempeño esperado, rentabilidad y perdurabilidad en el tiempo, además de generar una deficiencia en sus procesos y consecuente insatisfacción entre todos sus actuales y potenciales clientes.

Por otro lado, el establecimiento de prácticas de control interno y gobernabilidad corporativa en las empresas familiares latinoamericanas permitirá optimizar y asegurar el crecimiento, la gestión, la perdurabilidad y el éxito del negocio familiar en el tiempo, lo que finalmente se traduce en un mejor desempeño financiero, comercial y de personas.

Las empresas familiares constituyen el eje de las economías de Latinoamérica. Esto se evidencia en que este tipo de empresas representan el 75% de las que están valoradas en más de 1.000 millones de dólares y acaparan el 60 por ciento del Producto Nacional Bruto de la región. Así lo arroja el estudio "La institucionalización de las empresas familiares. Latinoamérica", elaborado por GPEI del Insead. Del total, el 18 por ciento de las empresas consultadas responden a una compañía familiar de primera generación, 48 por ciento de segunda generación, 26 por ciento de tercera generación y solo un 8 por ciento de cuarta generación o más.

"Tradicionalmente se ha pensado que las empresas familiares no sobreviven a más de tres generaciones. Lo que hemos encontrado en nuestras investigaciones es que, si el legado en las familias tiene una orientación hacia el emprendimiento, existe la posibilidad de que las nuevas generaciones tengan la capacidad de diversificar los negocios y crear nuevas formas de valor económico y social, lo que permite la supervivencia de la familia empresaria a través del tiempo", afirmó.

Sin embargo, las empresas familiares no logran dar continuidad a los negocios madre, es decir aquellos con los cuales iniciaron; trabajando por emigrar a mejores estadios, al vivir la calidad continúa en sus empresas. Existiendo en consecuencia, empresas familiares de dos o más generaciones que están siendo adquiridas por sus competidores, tanto de su localidad como de otras regiones, incluso del extranjero.

1.2. Formulación del Problema

¿Qué estudios se han realizado respecto a los enfoques aplicables al Control Interno y la Gobernabilidad Corporativa en las Empresas Familiares de Latinoamérica?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Conocer los estudios realizados y enfoques aplicables al Control Interno y la Gobernabilidad Corporativa en las Empresas Familiares de Latinoamérica

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los estudios realizados sobre control interno y gobernabilidad corporativa en las empresas familiares de Latinoamérica.
- Identificar los principales modelos aplicados al control interno y gobernabilidad corporativa en las empresas familiares de Latinoamérica.
- Analizar los estudios realizados y los enfoques aplicados al control interno y gobernabilidad corporativa en las empresas familiares de Latinoamérica.

1.4. Alcance de Investigación

1.4.1. Alcance de Investigación

El presente estudio, corresponde a una investigación de alcance descriptivo.

1.4.2. Criterios de Inclusión y Exclusión

El presente estudio considerará los siguientes criterios de inclusión:

- Artículos científicos o investigaciones publicadas en revistas indexadas y realizadas en los últimos 20 años.
- Artículos científicos o investigaciones publicadas en revistas indexadas en idioma español, portugués e inglés.
- Artículos científicos o investigaciones publicadas en revistas indexadas de origen latinoamericano.

El presente estudio considerará los siguientes criterios de exclusión:

- Artículos científicos o investigaciones publicadas en revistas indexadas y realizadas fuera de los últimos 20 años.
- Investigaciones publicadas que no acrediten los criterios mínimos de cientificidad.

1.4.3. Fuentes de Datos

La búsqueda de información se desarrollará en las siguientes bases de datos: Redalyc, Google Scholar, Dialnet, Scielo y Scopus.

1.5. Metodología

1.5.1. Tipo de Investigación

El presente estudio, corresponde a una investigación de tipo teórica, la cual considerará una revisión sistemática para la selección y análisis de la información sobre el Control Interno y la Gobernabilidad Corporativa en las Empresas Familiares.

1.5.2. Metodología de Investigación

El presente estudio considerará en su metodología de investigación, una revisión sistemática de la literatura, empleando para tal fin el modelo PRISMA, bajo criterios de identificación, detección, elegibilidad e inclusión, y en cuanto al análisis de la información el método IMRYD bajos los criterios de introducción, métodos, resultados y discusión.

CAPÍTULO II ESTADO DEL ARTE

La importancia de las empresas familiares dentro de la realidad socioeconómica de cualquier país y en el mundo a través del tiempo se ha considerado como parte esencial para el desarrollo de los mercados en las últimas décadas, sin embargo las empresas familiares no siempre han sido fáciles de estudiar, ya que en muchos casos no están sujetas a requerimientos y regulaciones específicas e incluso los reportes financieros y solo parte de la información de su desempeño financiero se vuelve pública. En ese sentido en el presente capítulo se pretende realizar una revisión a los estudios desde una perspectiva latinoamericana correspondientes a los antecedentes de investigación de las empresas familiares, el control interno y gobernabilidad corporativa.

2.1. Análisis de las Empresas Familiares

2.1.1. Antecedentes Históricos de las Empresas Familiares

Las empresas familiares son el tipo de organizaciones económicas más antiguas y comunes a nivel global, surgieron hace miles de años como producto de la actividad económica comercial e industrial que realizaban las familias. Muchas de las más grandes e importantes empresas de la actualidad tuvieron sus orígenes en una empresa familiar e incluso una buena parte de ellas se mantienen como tales. Sin embargo, durante mucho tiempo se le ha prestado poco interés a la existencia y relevancia económica de este tipo de empresas (Cevallos Castro & Zaldumbide Peralvo, 2021). Históricamente la empresa familiar tuvo sus orígenes en la edad antigua, refiriéndonos a las familias cuyos negocios y oficios eran transmitidos de padres a hijos y de ellos a las siguientes generaciones. Ya en la edad media los reyes y la aristocracia, de aquel entonces, heredaba sus posesiones a sus descendientes formando las primeras castas socioeconómicas, más adelante con el renacimiento recayeron en las grandes familias burguesas quienes a su vez tomaban mucha consideración al linaje familiar para mantener sus negocios. Posteriormente con la Revolución Industrial del siglo XVIII hace su aparición el empresario capitalista. Ante el crecimiento de

este fenómeno económico, es que confiere importancia la Empresa Familiar. En Inglaterra, los artículos sobre empresas familiares comenzaron a aparecer a fines de la década de 1960. La siguiente década vio un aumento, las primeras investigaciones y modelos de su estructura y comportamiento organizacional. Pero el verdadero auge llegó hace poco más de 40 años. La empresa familiar “se redescubrió” en la década de los ochenta. A nivel teórico, a pesar de que pueden identificarse trabajos iniciales hacia mediados del siglo pasado, es en la década de los 80 que el estudio de la temática se intensifica con Schein (1983), Dyer (1988) y Handler (1989).

Por otro lado, desde el fin de la segunda guerra mundial hasta nuestros días, las responsables de prácticamente todos los “milagros económicos”. Actualmente continúa en ascenso el interés mundial por conocer y manejar adecuadamente el conjunto familia-empresa-propiedad.

En la mayoría de las investigaciones realizadas hasta la fecha se ha hablado de la trascendencia de las empresas familiares a través del tiempo refiriéndonos a la generación en la que se encuentran, es común encontrar estudios que nos hablan acerca de las empresas familiares, en la mayoría de casos, de una primera hasta una cuarta generación. La realidad es que, si bien es cierto que una porción no sobrevive más allá de la segunda generación, existen empresas familiares exitosas que a veces podemos olvidar y que surgieron como una iniciativa de un jefe de familia que se apoyó en su esposa e hijos para crear empresas que hoy en día representan multinacionales que generan miles de empleos, las mismas que han sobrepasado la cuarta generación.

2.1.2. Análisis de las Empresas Familiares en el Mundo

El hecho de que las empresas familiares hayan existido siempre y hayan dominado nuestras economías y sociedades durante muchas décadas en casi todos los países del mundo puede sorprendernos. Pero se había escrito casi poco sobre ellos durante las cuatro décadas anteriores, y sólo recientemente comenzaron a recibir atención como modelos de negocios distintos con filosofías de gestión únicas. Existen empresas familiares con más de mil años en países asiáticos y europeos, pero la empresa con mayor longevidad mundial ha sido familiar y se fundó en Osaka, Japón, en el 578 DC, por la familia Kongo Gumi, pasando por treinta y nueve generaciones, sin embargo después de 1428 años de operaciones quebró en 2006 (Echaiz Moreno, 2010). Otro ejemplo es del Hotel Hoshi Ryokan, ubicado en Komats Japón, fundada en el año 718

D.C. y está siendo dirigido y administrado actualmente por la generación cuarenta y seis, se encuentra inscrito en el Libro Guinness de los récords mundiales.

La empresa familiar más antigua de Europa fue fundada en Italia en 1141 y se especializó en la producción de vino y aceite de oliva bajo el nombre de Barone Ricasoli.

Los barones Ricasoli recibieron sus tierras de la República Florencia ahora, sus propiedades incluyen 3,600 acres, y la elaboración de vinos es su principal línea de negocio.

Procedentes del Oriente Lejano y España, las empresas familiares que más predominan en esta lista son las de Italia y Francia, seguidas un poco de distancia por Inglaterra y Alemania. Un ejemplo de esto es Marinelli Pontificia Fonderia di Campane, una empresa que fabrica campanas. Sus campanas se pueden escuchar desde Pekín hasta Jerusalén a su paso por Nueva York (Bermejo, 2015).

A nivel internacional, el estudio de las empresas familiares comenzó en la década de 1970 en los Estados Unidos cuando se publicó Una guía para el propietario de la empresa y su familia. En 1988, este país publica el primer número de Family Business Review, una revista enfocada en estudios de casos desarrollados por consultores. Después de la década de 1990, se forma una comunidad académica completa en torno a este tema. En 2002, EEUU Tenía 17 organizaciones centradas en empresas familiares afiliadas a las principales escuelas de negocios del país. Italia y España son los que más investigaciones y publicaciones han producido sobre este tipo de empresas, con la colaboración de administradores, psicólogos, sociólogos y abogados.

En el mundo existen diversas organizaciones orientadas a las empresas familiares, como es el caso de: La Family Business Network (FBN), el Family Firm Institute (FFI) en los Estados Unidos, e IFERA (International Family Enterprise Research Academy), quien se encarga mundialmente de la investigación en detalle de las compañías de propiedad familiar, el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) de España y sus Asociaciones Territoriales desde 1992, también la Agrupación Europea de Empresas Familiares fundada en 1997.

No se puede negar la relevancia de la empresa familiar en la economía mundial, por lo que se puede argumentar que es la fórmula predominante en la actualidad. Pero estas familias también llaman la atención por su volatilidad y alta mortalidad.

2.1.3. Análisis de las Empresas Familiares en el Latinoamérica

En América Latina se puede mencionar la empresa Hacienda los Lingues, fundada en San Fernando, Chile en 1575 y administrada por la familia durante la 15ª generación. En Honduras, Casa Bueso está ubicado en Santa Rosa de Copán, fundado en 1880 por la familia Bueso Cuella, familia que ha superado todos los obstáculos y ha pasado a la sexta generación (Echaiz Moreno, 2010).

Según el Global Family Business Index (2016), 32 de las 500 empresas familiares más grandes del mundo (7,6%) se encuentran en América Latina. Se listan 70 de ellos, con una edad promedio de 78 años.

El 60% del Producto Interno Bruto (PIB) de América Latina y el Caribe proviene de las empresas familiares, según un estudio de McKinsey. Según la firma EY, el 80% de las compañías del mundo son de origen familiar. De estas, no se suman únicamente las pymes que proliferan y sucumben en el día a día de los mercados globales.

La región de América Latina y el Caribe (ALC) alberga cerca de 57 millones de pequeñas y medianas empresas (PYMES), con menos de 100 empleados. Estos

negocios significan más de la mitad de la aportación en creación de empleos para la región. Sin embargo, existen diferencias notables, son mucho menos competitivas que sus contrapartes en otros países más desarrollados como es el caso de Europa o Asia.

En México; Según datos del Observatorio Pyme, el 65% son empresas familiares, aportan un 52% del PBI y generan más del 71,9% del empleo.

En Argentina, indican que el 71 % son empresas familiares, aportan más del 50% del Producto Bruto Interno y del 60% de los puestos de trabajo **Análisis histórico del Control Interno** Desde la edad antigua, las personas siempre han sentido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte. En los antiguos reinos e imperios el control se asociaba al cobro de impuestos, además, los soberanos exigían el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos personas independientes, lo que demuestra que existía algún tipo de control para prevenir el fraude. Cuando Carlos I "El Grande" (Carlomagno) nombró un clérigo y un oficial de la ley para inspeccionar las provincias imperiales en Europa entre los años 747 y 814 DC. Posteriormente, en el año 1319, Felipe V dotaría a su Cámara de Cuentas de facultades administrativas y judiciales para vigilar las transacciones financieras.

Desde el segundo viaje de Colón a América, los Reyes Católicos han designado a una persona para que supervise los fondos y bienes de la expedición. En 1511 se estableció el Tribunal de la Real Audiencia de Santo Domingo para administrar justicia y los territorios ocupados en América. En 1807, Napoleón Bonaparte utilizó el tribunal de cuentas para supervisar las finanzas del estado y para investigar, juzgar y dictar sentencias. LR DICKSEE acuñó el término Internal Check en 1905. El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA definió por primera vez el control interno en 1949. Esto ayudó a muchos países de América y Europa a organizar sus instituciones republicanas.

A medida que cambian los mercados y los actores, evoluciona el control interno. A medida que cambiaron las estructuras organizacionales, el control interno también cambió. Esto incluye que el control interno esté ubicado de manera diferente y estratégica. De las muchas formas de estudiar la evolución del control interno, aquí utilizamos un análisis de la evolución de la auditoría desde la revisión (mediados de 1800), las pruebas (1880-1990) y el aseguramiento (1990 hoy).

Tabla 1. Generaciones del Control Interno

Control Interno de Primera Generación	<p>Esta fase de control interno se basó en acciones empíricas que surgieron a través de procedimientos de prueba y error</p> <p>.Se hicieron esfuerzos para garantizar que el proceso de presentación de informes financieros no tuviera como punto focal el fraude, que estaba fuertemente relacionado con los controles administrativos y financieros .Su ubicación es completamente operativa y solo cumple una función de control.</p>
Control Interno de Segunda Generación	<p>Esta etapa es identificada por un sesgo legal. En esta fase, se establecen estructuras y prácticas, con la evaluación del control interno sirviendo como punto focal para determinar el alcance de las pruebas de auditoría. El control interno se logró a nivel táctico, y las oficinas y/o jefes ejecutivos se desarrollaron vigorosamente para cumplir con esta responsabilidad, que es competencia de la administración</p> <p>pero no necesariamente de la administración principal.</p>
Control Interno de Tercera Generación	<p>Esta etapa centra esfuerzos en la calidad, como requisito mínimo que garantiza la eficiencia del control interno, derivada del posicionamiento en los más altos niveles estratégicos y directivos, es aquí donde se reconoce el fruto de los esfuerzos originados por COSO hacia los años 90s, la cual se ha impuesto como el estándar internacional de referencia válida no solo en Estados Unidos si no particularmente en el mundo empresarial privado.</p>

Fuente: Elaboración propia

En el mundo de los negocios, los avances tecnológicos, la globalización de los mercados y otros factores han llevado a un mayor volumen de operaciones, dispersión de activos, múltiples niveles jerárquicos y delegación de funciones, lo que ha llevado a la necesidad de planes organizacionales y un conjunto de métodos y procedimientos para proteger a los activos, registros financieros y cumplir con las directivas.

El control interno ha evolucionado y se ha adaptado a las nuevas realidades, pero su ineficacia ha hecho necesario que los consejos de administración adopten un enfoque de gestión integrada, lo que sigue siendo una cuestión abierta.

Tabla 2. Etapas del Control Interno

Génesis 1280 - 1909	El primer registro que apareció para controlar la actividad empresarial data de 1280, donde el pontífice Nicolás II emitió copias para corroborar la integridad y exactitud del trabajo de sus administradores.
Cambios 1910- 1947	El aumento de la producción y la participación de las personas, originan el establecimiento de funciones, se empieza a hablar de control interno para prevenir el fraude y evitar errores entre los empleados.
Desarrollo 1948-1991	El contexto competitivo y hostil que debían enfrentar las empresas, originan que objetivos del control interno deban ser ampliados, minimizando los impactos negativos a fin de cumplir con sus metas.
Integración 1992-2020	La publicación del marco COSO en 1992 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) marca un antes y después en la evolución histórica del control interno, implementando posteriormente por varios países.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cano et al (2015), Vega y Marrero (2021).

2.2. Análisis histórico de la Gobernabilidad Corporativa

La Gobernabilidad Corporativa, también asociada comúnmente a Gobierno Corporativo, de acuerdo con (Portalanza, 2013) señala a Richard Eells como el primero en utilizar la terminología “gobierno de la buena empresa o gobierno corporativo”.

Tabla 3. Evolución Histórica de las Necesidades de Gobierno Corporativo

Década de los 20 al 30	Wall Street en 1929 fue el primero en anunciar la necesidad de transparencia y en encontrar una manera para que los líderes empresariales respondieron a los accionistas sobre sus prácticas comerciales. Se empiezan a sentar las bases para el concepto moderno de gobierno corporativo.
------------------------	--

Década de los 40 al 70	Las grandes empresas tienen control total sobre sus operaciones con supervisión limitada o limitada y supervisión por parte de la junta directiva. Se discute la necesidad de que los accionistas ejerzan la propiedad y aseguren la valoración de sus inversiones.
Años 2000 a 2005	Grandes empresas muestran bajos niveles de control y gobierno corporativo, por lo que en 2002 se promulga en Estados Unidos la Ley Sarbanes Oxley, la cual reforma el control interno de las empresas ampliándose el ámbito de responsabilidad de sus administradores.
Años 2006 a 2010	La crisis financiera de 2008 establece la necesidad de un mayor control y gobernabilidad dentro de las empresas, así como decisiones transparentes, funciones y responsabilidades claras de la Junta Directiva. Se debe proteger los intereses de las partes interesadas y prevenir o atenuar los efectos del fraude.

Fuente: Elaboración propia a partir de Portalanza (2013).

Hablar de gobierno corporativo en Iberoamérica es como recopilar quince años de innovación y creatividad en el mundo empresarial con la esperanza de mejorar las cosas, cambiar las filosofías empresariales, lograr una mayor transparencia informativa y reforzar la protección de los inversores (Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores, 2015).

Siguiendo la metodología de los lineamientos de 2005, la CAF publicó en 2011 el documento "Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo para Pyme y Empresas Familiares" con el fin de continuar reconociendo las características únicas de la estructura empresarial regional. Este documento contiene adaptaciones de las mejores prácticas de gobierno corporativo para este tipo de negocios.

La región de América Latina se caracteriza por sus avances y retrocesos en materia de buenas prácticas de gobierno corporativo; los primeros pasos se dieron en la primera década del siglo XX, pero lamentablemente, esta meta no se ha alcanzado porque la regulación está rezagada las necesidades y los países en desarrollo son muy vulnerables debido a sus marcos legales. Afortunadamente, varias empresas del sector privado en América Latina han seguido el desarrollo de las leyes implementando buenas prácticas de gobierno corporativo y frecuentemente anticipando y utilizando el estándar de autorregulación. Estas empresas han recibido apoyo internacional, regional y de instituciones.

El desafío para las naciones en desarrollo y emergentes es aumentar su capacidad para ejecutar buenas prácticas de gobierno corporativo, coordinar la asistencia internacional y comercializar sus ventajas únicas para que las nuevas naciones y organizaciones adopten estándares internacionales. Aunque la práctica comercial ha cambiado

significativamente en los últimos veinte años, aún queda mucho por hacer para cerrar las brechas entre las expectativas y la implementación real.

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

La presente investigación ha contemplado abordar tres variables para su correcto entendimiento, refiriéndonos a las Empresas Familiares, el Control Interno y finalmente la Gobernabilidad Corporativa, esto nos permitirá comprender cada una de las variables en una primera instancia.

3.1. Conceptualización y Bases Teóricas de la Empresa

Familiar 3.1.1. Definición de Empresas Familiares

Dentro de un contexto latinoamericano la empresa familiar puede ser definida como

aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión (Velez, Holguin, De Lahoz, Duran, & Gutierrez, 2008).

Otra definición propuesta por (Doderó, 2005) es la siguiente: “Una empresa familiar es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia”. Los teóricos definen a la Empresa Familiar como aquella compañía donde dos o más miembros de la familia tienen el control accionario, y al menos dos de los parientes están involucrados en su funcionamiento.

Tabla 4. Definición de Empresa Familiar

Autor	Definición
Hoshino (2004)	Empresas de propiedad y control por la familia del fundador o herederos.
De la Garza (2003)	Empresas donde se integran el sistema familiar y empresarial.
Navarrete (2008)	Empresas cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de la familia, cuya dirección y sucesión están influenciados por los miembros de la familia.
Florez (2010)	Empresas cuando al menos un miembro de la familia actúa como director y más del 50% del capital de la empresa es propiedad de la familia
Ramírez y Fonseca (2010)	Empresas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Ciclo de Vida de la Empresa Familiar

Las empresas familiares dentro de su crecimiento (comienzo a madurez), pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles. En esta evolución, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren. Existen cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa:

Tabla 5. Ciclo de Vida de la Empresa Familiar

Etapa / Crisis	Consideraciones
Creación	Poco se sabe acerca de cómo los miembros de la familia están involucrados en el negocio. El problema de encontrar capital, personal competente, desarrollo de productos viables e introducirlos al mercado son tareas difíciles.
Primera Crisis por falta de delegación	La empresa ha crecido hasta el punto en que ya no pueden hacer las cosas como solían hacerlo. El fundador tiene que tomar decisiones importantes, incorporando personas en las que pueda delegar algunas de las funciones que ha desempeñado anteriormente.
Crecimiento y Desarrollo	A medida que la empresa crece y madura, los fundadores enfrentan varios problemas. Los cambios en el entorno empresarial ocasionan que la familia deba tomar decisiones estratégicas para mantener una ventaja en el mercado.
Segunda Crisis por ingreso de los hijos	El fundador y sus hijos comenzaron a trabajar en el negocio familiar. La visión y el estilo de gestión de padre e hijo a menudo no coinciden. Muchas veces intentar hacer cambios no será bienvenido por el fundador.
Sucesión y segunda generación	El negocio ha madurado. El fundador ya no es la fuerza dominante en la familia. Hay varios intereses, igualdades y conflictos de propiedad que causan problemas a la segunda generación, por lo que se deben formar a los futuros directivos.
Tercera Crisis por fallecimiento del fundador	La sucesión es muchas veces un tema incómodo y difícil de manejar para los hijos, debido a la incertidumbre que se genera a la hora de nombrar un sucesor que dirija la empresa y gestione los conflictos para mantener la unidad y armonía en la familia.

Propiedad Pública y administración profesional.	El negocio necesitaba capital adicional para continuar operando, por lo que la familia tuvo que decidir si cotizar acciones. Puede ser necesario contratar a un adiestrador profesional si no hay un familiar competente disponible.
Cuarta Crisis Conflicto entre Socios Familiares	La falta de comunicación, control e información, hace prevalecer la idea de contar con personas confiables y flujo de información mínimo. Se debe hacer hincapié en el respeto de los principios de transparencia, rendición de cuentas y equidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Goyzueúa (2013).

3.1.3. **Gestión de la Empresa Familiar**

La empresa familiar tiene características propias, lo que ha llevado al desarrollo de modelos que explican entendimiento. A partir de los estudios realizados por Amat (2004), Pereira (2006) y Molina et al (2016) se describen los principales modelos ligados a la empresa familiar:

3.1.3.1. **El modelo de los tres círculos**

Esto explica la relación entre los tres componentes principales de una empresa familiar: la familia, la propiedad y la empresa, así como las posiciones que cada miembro de la empresa ocupa dentro de uno de los siete subgrupos que se forman en las áreas donde se intersectan estos tres grupos. También describe los conflictos que surgen en este tipo de negocios (Tagiuri y Davis, 1982).

3.1.3.2. **El modelo Holístico**

Para el análisis de la empresa familiar, este modelo tiene en cuenta sus relaciones con la comunidad que la rodea, así como el impacto que las políticas macroeconómicas y sociales tienen en la industria. La persona con mayor autoridad dentro de la empresa, ya sea el fundador, el director general o el propietario, se presenta como la figura principal de su trabajo y, como tal, el factor determinante (Donckels y Frölich, 1991).

3.1.3.3. **El modelo de los cinco círculos**

Este modelo sugiere completar el modelo de tres círculos. Dividir el círculo de la empresa en dos partes: la gerencia como tal y la empresa como negocio, y añadir una quinta área, la sucesión (Amat, 2004).

3.1.3.4. **El modelo tridimensional**

El modelo evolutivo tridimensional se basó en el trabajo de Tagiuri y Davis (1982) e incorporó una dimensión evolutiva en el modelo de tres círculos. Este se define a partir de un espacio tridimensional conformado

por el eje familia, el eje patrimonial y el eje corporativo (Gersick et al, 1997).

3.1.3.5. El modelo basado en la dirección estratégica de Sharma, Chrisman y Chua

El concepto se basa en la premisa de que el proceso estratégico es el mismo para las empresas familiares y para las que no lo son. Sin embargo, existen diferencias significativas en el primer caso: los objetivos que se persiguen, la forma en que se persiguen y las personas que participan en este proceso tienen características distintas. (Sharma et al, 1997).

3.1.3.6. El modelo basado en la dirección estratégica de Ussman, Jimenez y García

El modelo propuesto parte del supuesto de que la empresa familiar interactúa con el sistema familiar y el entorno de forma continua. Como resultado, ante los cambios futuros, los miembros de la organización deben desarrollar un proceso de aprendizaje que les permita descubrir las fortalezas y debilidades de la empresa, al mismo tiempo que mejoran una amplia gama de valiosos recursos y competencias (Pereira, 2006).

3.2. Conceptualización y Bases Teóricas de Control Interno

3.2.1. Definición de Control Interno

Se puede abarcar la siguiente definición a partir de (Castañeda Parra, 2014) quien nos indica que un sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que están directamente relacionados con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas. Incluye todos los métodos acordados y las medidas de coordinación utilizadas dentro de una organización para salvaguardar sus operaciones, verificar la precisión y confiabilidad de sus datos financieros, y promover la eficiencia operativa y el cumplimiento de las políticas corporativas establecidas.

3.2.2. El Control en las Empresas

En este punto resulta necesario comprender el papel e importancia del control en el ámbito empresarial.

De acuerdo con (Dextre Flores & Del Pozo Rivas, 2012) nos indican que el control es “la función de la administración que busca asegurar que las actividades se desenvuelven tal y como han sido establecidas para cumplir los propósitos de la entidad en el logro de metas y objetivos planteados”, por su parte (Gutiérrez Roa, Correa Espinal, & Rojas López, 2012) nos menciona que “una empresa puede realizar magníficos planes, poseer una estructura organizacional adecuada, contar con una dirección eficiente, pero si sus controles son deficientes, no podrá verificar el desempeño real de la organización frente a los objetivos planteados, por tanto no podrá realizar modificaciones que se traduzcan en mejoras y conduzcan a un crecimiento

sostenido de empresas”.

3.2.3. Componentes de Control Interno

Tabla 6. Componentes del Control Interno

Componente	Consideraciones
Ambiente de Control	Marca las pautas de comportamiento de una organización y constituye la base de todos los demás componentes, pues es el elemento que proporciona disciplina y estructura.
Evaluación de Riesgos	Identificar y analizar los riesgos relacionados con el logro de los objetivos permite a la gerencia proyectar la probabilidad de éxito y las posibles consecuencias si fallan.
Actividades de Control	Corresponde a las normas y procedimientos necesarios para implementar las políticas que pretenden asegurar el cumplimiento de las directrices que la dirección tiene establecida para controlar los riesgos.
Información y Comunicación	Engloba el conjunto de procedimientos que, cuando se ejecutan, proporcionan información para la toma de decisiones con miras a un buen control de la organización.
Monitoreo	Los controles internos deben monitorearse constantemente para garantizar que el proceso se desarrolle según lo planeado y para garantizar que respondan a los cambios en las situaciones que los originaron.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Castañeda Parra, 2014)

3.2.4. Control Interno para la Gestión de la Empresa Familiar

De acuerdo con (Tundidor Montes de Oca, Nogueira Rivera, Medina León, & Serrate Alfonso, 2018) el control de gestión “es considerado como una herramienta para evaluar, diagnosticar, mejorar y controlar los sistemas de información, procesos, subproceso, subsistemas y actividades de toda la organización de forma proactiva, garantizando el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización”, por otra parte (Dextre Flores & Del Pozo Rivas, 2012) nos indican que “la gestión se define como las decisiones ejecutivas que debe tomar la gerencia para desarrollar las actividades que conducen a los objetivos planeados”. Asimismo (Hernández Madrigal, 2017) nos menciona que “los sistemas de control de gestión se orientan al logro de una mayor eficiencia y coordinación, lo que a su vez repercute en una actuación proactiva ante posibles crisis”, de la misma forma (Porporato & García, 2011) nos indica que un “uso apropiado de los sistemas de control de gestión implica en entornos turbulentos, un uso más orientado a coordinar que a controlar lo que a su vez impacta positivamente en el desempeño de la organización”.

3.2.5. Modelos de Control Interno

Tabla 7. Modelos de Control Interno

Modelo / País	Consideraciones
COSO Estados Unidos	Incluye la identificación de riesgos internos y externos resaltando la importancia de la planificación y la supervisión. Plantea componentes de controles interrelacionados. Se desarrolla en 5 componentes y 17 principios.
COCO Canadá	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones a través de una mejor comprensión del control, del riesgo y de la dirección. Establece 20 criterios para el diseño, desarrollo y modificación del control.
CADBURY Reino Unido	Brinda una comprensión de control más amplia, con mayores especificaciones en la definición de su enfoque. Se soporta en el sistema COSO, exceptuando a sistemas de información, lo cual se incorpora en otros elementos.
ACC Australia	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones, dándole importancia a los trabajadores y a otros grupos de interés en el cumplimiento de los objetivos.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Conceptualización y Bases Teóricas de Gobernabilidad Corporativa

3.3.1. Definición de Gobernabilidad Corporativa

Bengoechea (1996) y Canals (2004) ven en el gobierno corporativo el medio por el cual estas entidades son dirigidas y controladas. Agregan además que este gobierno está asociado a los acuerdos que rigen los derechos de los inversionistas y los deberes del consejo de administración.

Otro punto de vista complementario lo ofrecen los autores Godoy y Parisi (2000), Gasco, Segurodo y Quintana (2005), quienes afirman el gobierno corporativo se refiere a un conjunto de reglas y normas que rigen cómo accionistas, miembros del directorio y administradores de la empresa deben comportarse y asimismo cuáles son obligaciones y responsabilidades frente a los accionistas minoritarios.

3.3.2. Estructura de Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar

La asamblea de familia y el consejo de familia son los órganos de gobierno más significativos de la empresa familiar. El primero es un órgano consultivo para todos los miembros de la familia mayores de cierta edad, ya sean trabajadores o propietarios de la empresa (Galve, 2002).

El mayor desafío para una organización es elegir e implementar el modelo de gobierno óptimo. Las organizaciones se enfrentan constantemente a cambios en las nuevas regulaciones gubernamentales, códigos éticos y sistemas internos

(Chaves & Schediwy, 2004).

3.3.3. Teorías Relacionadas al Gobierno Corporativo

Cornforth (2004) y otros autores discuten muchas teorías para explicar el comportamiento y los roles de los actores de la empresa. Principalmente:

Tabla 8. Teorías Relacionadas con el Gobierno Corporativo

Teoría	Consideraciones
Teoría de la Agencia	Es la que más predomina. Michael Jensen y William Meckling (1976) describen una relación de agencia como un contrato en el que una o más personas (el principal) contratan a otra (el agente) para que preste un servicio en su nombre, delegando cierta autoridad al agente (Fama, 1980).
Teoría de la Administración o Modelo de Socios (stewardship)	Considere establecer relaciones ejecutivo-accionista. El trabajo de la junta no es gobernar a los directivos; en cambio, es para proporcionar sugerencias y ayudarlos a alcanzar los objetivos de la organización. Trabajar con ejecutivos y mejorar las estrategias debería agregar valor a las decisiones de alto nivel (Donaldson & Davis, 1991).
Teoría de la Dependencia de Recursos	Esta teoría asume una distribución asimétrica de los recursos dentro del entorno, colocando a las organizaciones en una relación dependiente de quienes controlan los recursos que necesitan. Otras organizaciones proporcionan estos recursos, por lo que es necesario comerciar con ellos para sobrevivir. En estas situaciones, las organizaciones compiten con otras que tienen menos recursos (Sheppard, 1995).
Teoría de los stakeholders	Freeman (1984) define a los stakeholders como "cualquier grupo o individuo que pueda verse afectado por los objetivos de la empresa". Se trata de cómo los clientes, proveedores, empleados, instituciones financieras, comunidades y administradores crean y comercializan valor junto. Esta teoría nos ayuda a comprender el gobierno y la dirección de la organización al explicar y guiar la coordinación de los intereses de múltiples partes interesadas.

Fuente: Elaboración propia

3.3.4. Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares

Tabla 9. Factores que propician el Conflicto en la Empresa Familiar y Surgimiento del Gobierno Corporativo

Factores	Consideraciones
Orgullo de los empresarios	Gallo (1995) dice que es difícil que los empresarios familiares exitosos reconozcan que utilizan malas prácticas comerciales, por lo que las ocultan y no buscan asesoramiento.
Ejercer responsablemente la propiedad	Aronoff y Ward (2002) dicen que las familias deben ejercer la propiedad de manera responsable. Ser emprendedor no significa ser un buen líder o tener las habilidades y conocimientos necesarios.
Generación y reparto de valor económico	Gómez-Betancourt (2005) señala que en las empresas familiares existen prácticas inadecuadas en la generación y distribución de valor económico, como el pago de salarios u honorarios por encima del mercado.
Uso de órganos de gobierno	Brenes, madrigal, requena (2011) indica que el gobierno corporativo regula las relaciones familiares de la empresa y define el papel de los miembros de la familia en la estructura organizativa.
Diseño y comunicación de la estrategia.	Chrisman, Chua, y Litz (2004) señalan que la junta directiva es clave en el desarrollo de la planificación estratégica, en la supervisión del desempeño empresarial y de los gerentes, y en apoyar con su experiencia el curso de la empresa.
Diseño de Estructuras Organizativas	Chandler (1962) y Galbraith (1995) señalan que la estructura de la organización debe coincidir con su estrategia. Sin embargo, en las empresas familiares, los miembros de la familia que carecen de la capacitación o la experiencia para realizar su trabajo a menudo reciben responsabilidades.
Uso de Sistemas de Dirección	La evaluación, la compensación, la información, la comunicación y los planes de carrera ayudan a los ejecutivos a enfocarse en el logro de metas a largo plazo.

Valores Familiares	Los valores familiares son clave para continuar con un legado (Gómez-Betancourt, 2010).
Sucesión	En una empresa familiar, la transferencia de riqueza, la transferencia de liderazgo y el nombramiento de un nuevo líder familiar tienen ramificaciones económicas, legales y emocionales tanto para el fundador como para sus herederos.
Riesgos Relacionados con la violencia y la inseguridad	La familia necesita un criterio unificado para manejar la situación y evitar discusiones que puedan romper la familia.

CAPÍTULO IV DESARROLLO

La presente investigación ha contemplado abordar el estudio de las tres variables para su correcto entendimiento, refiriéndonos a las Empresas Familiares, el Control Interno y finalmente la Gobernabilidad Corporativa, considerando la información descrita en el Capítulo II Estado del Arte y Capítulo III Marco Teórico, nos permitirá desarrollar los objetivos de investigación planteados.

Nuestro primer objetivo específico se ha planteado identificar los estudios realizados y principales modelos desarrollados para la gestión de las empresas familiares de Latinoamérica.

4.1. Modelos de la Empresa Familiar

Como se vio en las secciones anteriores, las empresas familiares tienen características únicas, por lo que se han desarrollado modelos administrativos para explicar su composición, estructura y comportamiento. Diversas teorías y enfoques administrativos buscan definir los elementos y variables de una empresa familiar. Esta variedad de enfoques puede verse como un desafío para el desarrollo de un paradigma de gestión empresarial familiar (Bird, Welsch, Astrachan y Pistrui, 2002), pero también como una realidad que debe ser abordada desde una perspectiva interdisciplinaria. Dyer (2003) dice que el estatus familiar es una variable transversal a considerar cuando se estudian las diversas dimensiones de una empresa. A continuación, se describen los modelos de empresa familiar más sólidos.

4.1.1. Modelo basado en la teoría general de sistemas

La escuela de sistemas ve una organización como una colección de elementos intrínsecamente conectados y dinámicamente interconectados. Cualquier cambio en un componente del sistema inevitablemente da como resultado cambios en los demás (García, 1995).

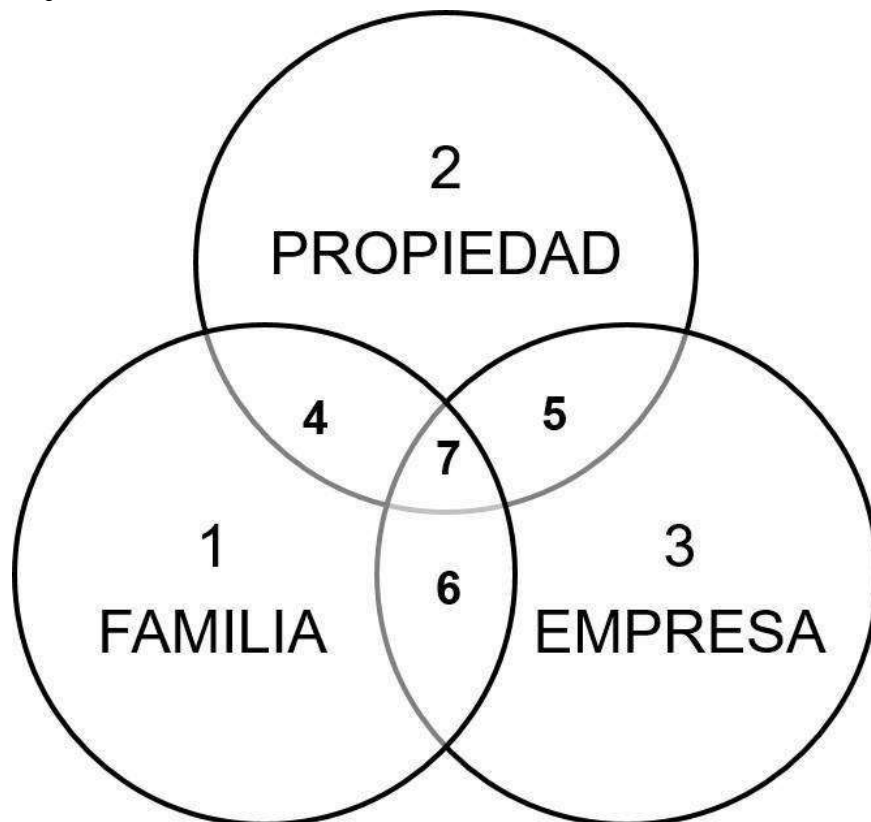
4.1.1.1. Modelo de los Tres Círculos

En la década de 1970 se pensaba que la empresa familiar constaba de dos sistemas: la empresa y la familia. Después de algunos estudios en empresas similares, los expertos observaron que los mayores problemas se producen a la confusión de los miembros de la familia entre la propiedad y la gestión. Surge el modelo de tres círculos de 1982 de Tagiuri y Davis. Esto explica cómo interactúan los tres pilares de una empresa familiar: familia, propiedad y negocio, así como los roles que juega cada miembro y los conflictos que surgen (Tagiuri y Davis, 1982).

Los subgrupos de este modelo son los siguientes: El área 1, incluye a cualquier miembro de la familia que, sin ser accionista o empleado, puede influir en las decisiones empresariales directamente o en el futuro. En el área 2, están representados por propietarios que no son familiares, ni trabajan en la empresa. En el área 3, los trabajadores reciben un beneficio económico sin

ser propietarios ni familiares. El área 4, es para miembros de la familia que son dueños de la propiedad de la empresa pero que no trabajan allí. En el área 5, hay dueños de empresas sin vínculos familiares. En el área 6, están los miembros de la familia que trabajan en la empresa sin ser propietarios. Por último, en el área 7 se encuentran los familiares que trabajan para la misma empresa. Este modelo es útil para identificar roles en una empresa familiar, entender el juego relacional que generan y su frecuente superposición. Por el contrario, definir las reglas y los contextos de este juego relacional es inútil. Una segunda limitación de este enfoque es que la familia y la empresa son sistemas sociales equivalentes. Por el contrario, la familia, la propiedad y la administración son categorías lógicas separadas.

Figura 1. Modelo de los Tres Círculos



Fuente: Tagiuri y Davis (1982)

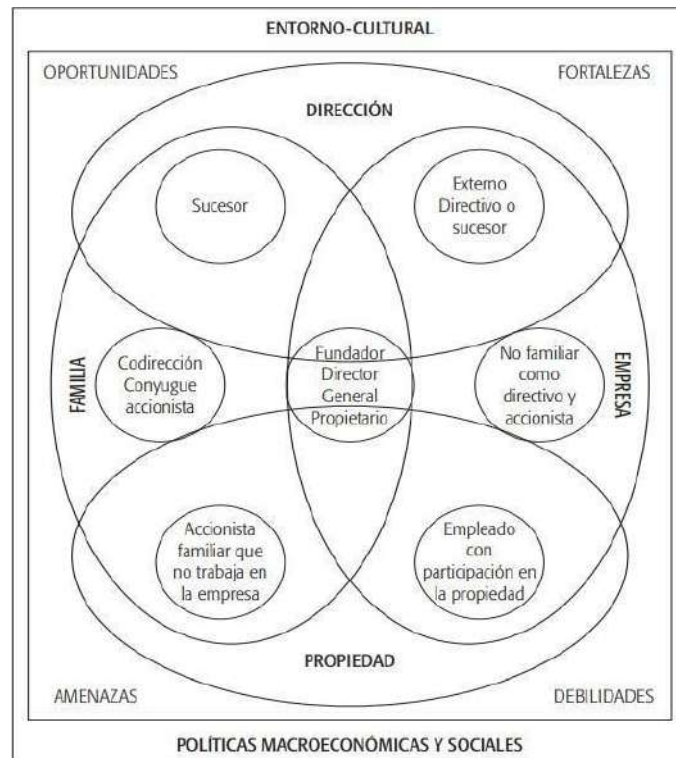
4.1.1.2. Modelo Holístico

La complejidad de cada sistema se estudia mediante el análisis de los protagonistas: En este modelo se analizan las relaciones de la empresa familiar con su entorno y el impacto de las políticas macroeconómicas y sociales. En su trabajo, Donckels y Frölich (1991) describen al fundador, director general o propietario de la empresa como una figura fundamental y determinante. Se distinguen los siguientes sistemas:

- En el sistema familiar, se sitúan las figuras del sucesor, accionistas familiares que no trabajan en la empresa y de los cónyuges.

- En el sistema propiedad se consideran los empleados con participación en la propiedad.
- En el sistema empresarial, original de Tagiuri y Davis (1982), se divide en dos: dirección y empresa. En el primero, se analiza la figura del sucesor, aspecto relacionado con el sistema familiar, y la de los directivos, relacionando estos con el sistema empresarial.

Figura 2. Modelo Holístico de la Empresa Familiar y su Entorno



Fuente: Donckels y Frolich (1991)

4.1.1.3. Modelo de los Cinco Círculos

El profesor español Amat Salas (2004) propone este modelo para complementar el modelo de los tres círculos. Desglosa el círculo de la empresa en dos: uno, la gerencia como tal, y otro, la empresa como negocio, y agrega una quinta área, la sucesión.

La familia es el factor diferenciador de esta empresa, donde se presentan rivalidades y tensiones en el ámbito familiar y en el desarrollo de las actividades empresariales; es decir, lo que sucede en la familia afecta directamente a la empresa por falta de definición de roles, funciones, tareas. El Negocio se refiere a la perspectiva estratégica y competitividad de mercado de una empresa, que es el resultado de elegir un objetivo de mercado, productos, clientes y políticas. El inconveniente de este ítem es mantener una perspectiva de largo plazo relacionada con la incorporación de nuevas tecnologías, la adaptación al cambio y la profesionalización de la gestión mediante la superposición de intereses. La Propiedad se refiere a las relaciones entre los dueños de las empresas, ya sean familiares, y su armonía. En esta área, los problemas incluyen conflictos de accionistas,

propiedad dispersa e ineficacia de la junta. Como posible solución, las juntas o consejos pueden incluir miembros no familiares. Gestión se refiere a cómo la empresa utiliza sus recursos para implementar su estrategia. Presenta inconvenientes cuando se renueva la cultura organizacional, el personal, y su sistema en general, y se agrava cuando se ha tomado decisiones solo con el criterio familiar, lo que dificulta el traslado generacional. La sucesión es la transferencia del poder de decisión y la propiedad a la próxima generación para mantener el negocio familiar en marcha. A menudo, esto no se hace con suficiente planificación para evitar problemas como luchas de poder, especialmente cuando el único propietario, fundador y administrador.

Tanto el modelo de tres círculos como el de cinco círculos muestran diferentes grupos humanos con diferentes intereses y lógicas de comportamiento. En estos círculos, las relaciones entre empresas familiares y desconocidas son más complicadas.

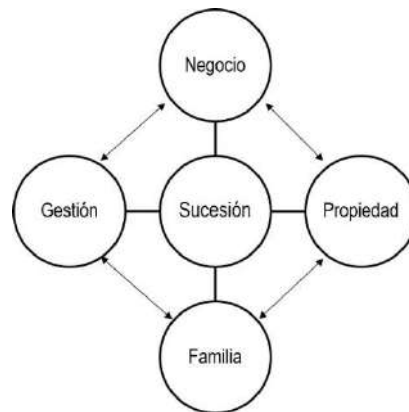


Figura 3. Modelo de los Cinco Círculos
Fuente: Amat Salas (2004)

4.1.1.4. Modelo Evolutivo Tridimensional

Si bien el modelo de los tres círculos aclara las perspectivas de los puntos de vista de los diferentes subconjuntos del sistema, la descripción que éste hace se circunscribe a un momento específico. Así es como, al añadir la dimensión tiempo, se obtiene una nueva visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar, que describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida. Se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas (Dueñas, Guamán y Torres, 2006, p. 28). El modelo evolutivo tridimensional es formulado por Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997), quienes se apoyan en el trabajo de Tagiuri y Davis, e introducen en el modelo de los tres círculos una dimensión evolutiva. Este se define a partir de un espacio tridimensional conformado por el eje de la familia, el eje de la propiedad y el eje de la empresa. Estos autores definen etapas cualitativamente diferentes en cada uno de los ejes, de manera que la empresa familiar transitaba por ellas siguiendo básicamente una pauta temporal.

La empresa familiar tiene diferentes desafíos en cada etapa. La definición de este modelo del eje evolutivo de la familia es una aproximación valiosa ya que es el primero en proporcionar un modelo evolutivo para las familias emprendedoras. Aunque se basa en modelos de ciclo de vida de familias nucleares que rastrean una porción cada vez más pequeña de familias, el modelo aún puede ser útil (Gimeno, 2004).

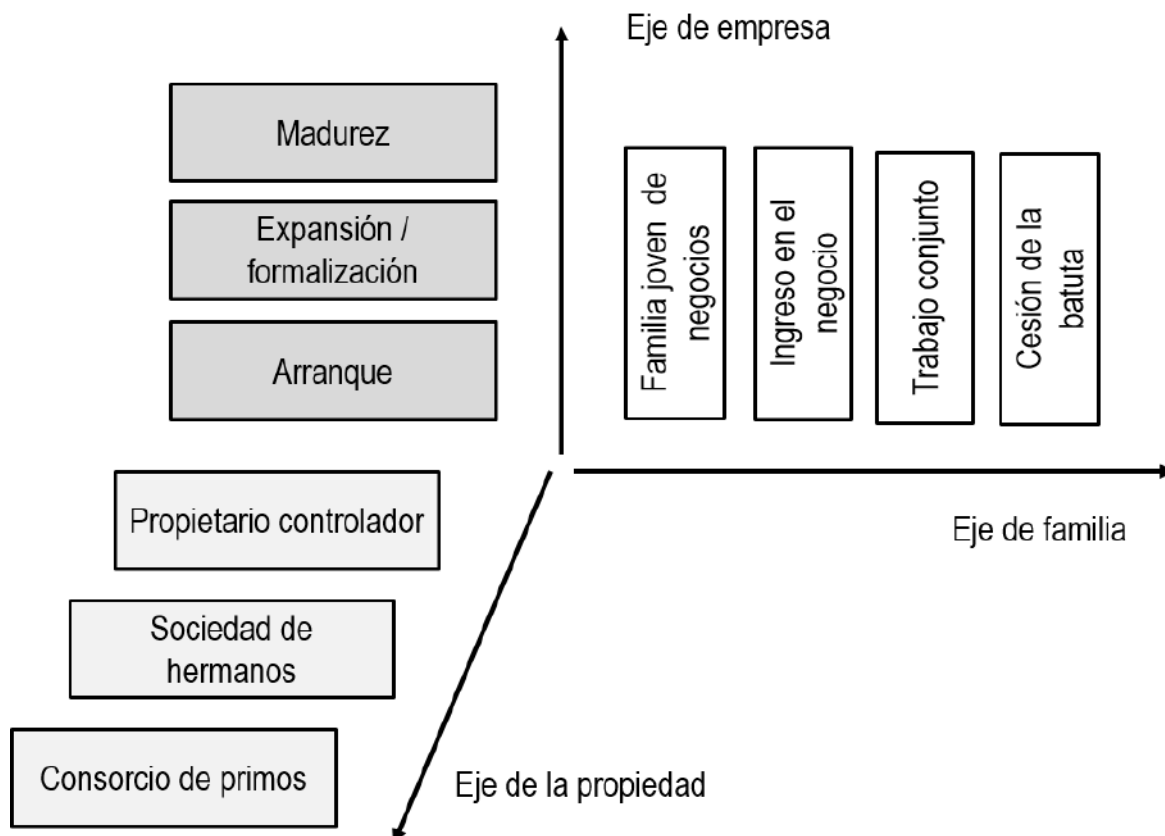


Figura 4. Modelo Evolutivo Tridimensional
Fuente: Gersick (1997)

4.1.2. Modelo basado en la Dirección Estratégica

Dos de los modelos que vinculan el proceso estratégico con las peculiaridades de las empresas familiares han sido desarrollados por Sharma, Chrisman y Chua (1997) y por Ussman, Jiménez y García (2001), citados por Pereira (2006, p. 60).

4.1.2.1. Modelo de Sharma, Chrisman y Chua

Tanto las empresas familiares como las que no lo son comparten un proceso básico de planificación estratégica similar. Sin embargo, existen diferencias clave en los primeros: los objetivos que se persiguen, cómo se desarrollan y los participantes hacen que este proceso tenga características distintas (Sharma, Chrisman y Chua, 1997).

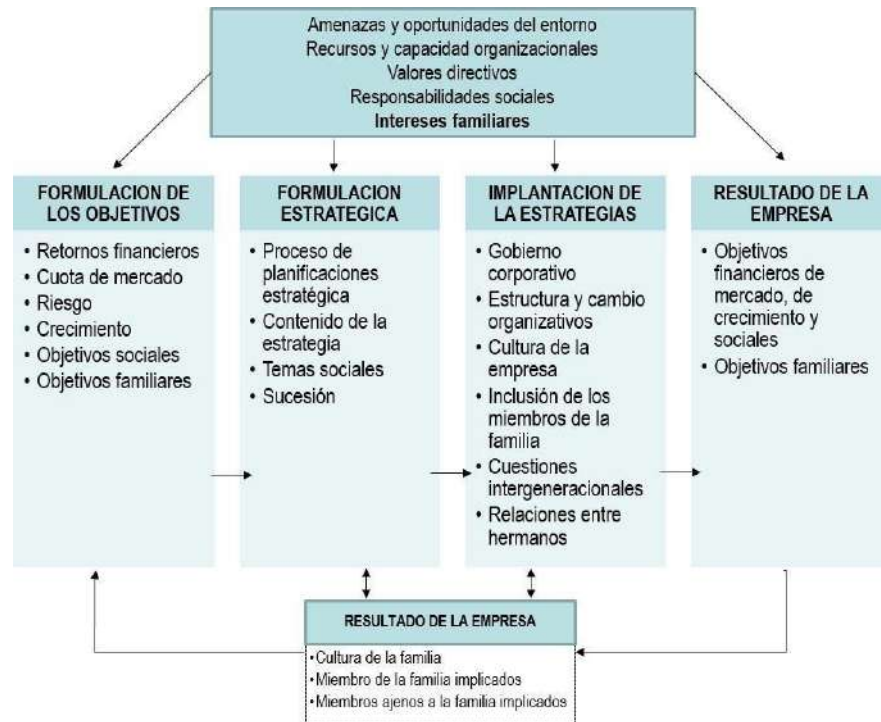


Figura 5. Proceso de Dirección Estratégica de la Empresa Familiar
Fuente: Sharma, Chrisman y Chua (1997)

4.1.2.2. Modelo de Ussman, Jimenez y García

El modelo propuesto tiene en cuenta el grado de conexión de la empresa familiar con el entorno y el sistema familiar que la rodea. Ante estos cambios, los miembros de la organización deben desarrollar un proceso educativo que les permita identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa y potenciar una serie de valiosos recursos y capacidades como base para facilitar el desarrollo de la estrategia (Pereira, 2006).

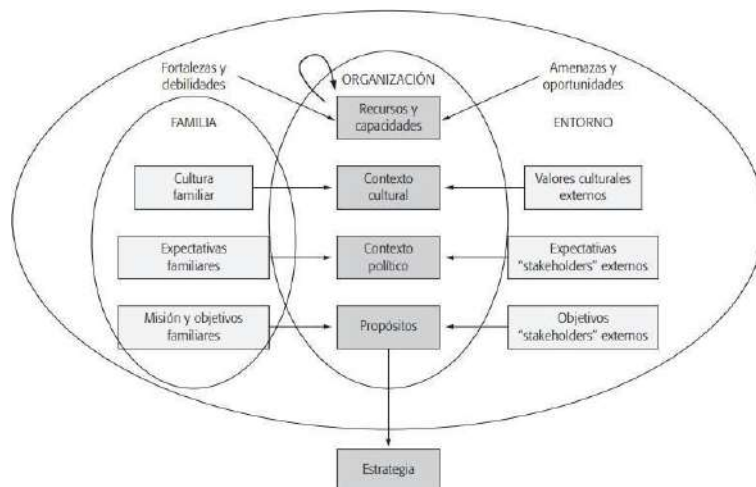


Figura 6. Modelo Organizativo del Proceso Estratégico de la Empresa Familiar

Fuente: Ussman, Jimenez y García, citado por Pereira (2006)
 Tabla 10. Modelos de Gestión Aplicados en las Empresas Familiares

Elementos Considerados	Modelos					
	Tres Círculos	Holístico	Cinco Círculos	Evolutivo Tridimensional	Sharma, Chrisman, Chua	Ussman, Jiménez y García
Familia	X	X	X	X	X	X
Propiedad	X	X	X	X		
Empresa	X	X	X	X	X	X
Gestión		X	X	X	X	X
Entorno		X			X	X
Sucesión		X	X	X	X	
Tiempo				X		
Resultados					X	

Fuente: Elaboración a partir de Amat (2004), Pereira (2006) y Molina et al (2016).

Nuestro segundo objetivo tiene como propósito identificar los principales enfoques aplicados al control interno y gobernabilidad corporativa en las empresas familiares de Latinoamérica.

4.2. Modelos de Control Interno y Gobernabilidad Corporativa en las Empresas Familiares

4.2.1. Modelos de Control Interno

Existe una gran variedad de modelos de control interno, para la presente investigación se consideran los más utilizados y que pueden ser considerados por las empresas en estudio. Existen varios Modelos de Control y lineamientos para la mejora del gobierno corporativo. Los modelos incluyen COSO (EE. UU.), COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido) y MICIL (una adaptación de COSO para América Latina) (Rivas & Márquez, 2011).

4.2.2. Modelos de Control Interno en las Empresas Familiares Latinoamericanas

4.2.2.1. Modelo COSO

COSO (Committee of Sponsoring organizations) A nivel organizacional, la alta dirección y el resto de la organización deben comprender el alcance del control interno, su impacto en los resultados de la gestión, el papel estratégico de la auditoría y la importancia de ver el control como un proceso integrado, no como un conjunto de reglas. A nivel normativo, propone reglas rígidas y burocráticas.

Una referencia común para auditoría interna, auditoría externa, académicos y legisladores, que ha sido difícil debido a las muchas definiciones y conceptos de control interno.



Figura 7. Modelo COSO 2013
Fuente: Mendoza (2009)

4.2.2.2. Modelo COCO

El modelo canadiense COCO (Criteria of Control) se publicó tres años después de COSO. Simplifica los conceptos y el lenguaje para permitir una discusión sobre el alcance total del control en cualquier nivel de una organización utilizando un lenguaje más simple, haciéndolo accesible a todos los empleados (Rivas&Márquez, 2011). En lugar de ver al control como una pirámide de componentes interconectados, el modelo canadiense proporciona

20 criterios amplios que cualquier empleado puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar Control. El modelo canadiense requiere creatividad para entenderlo y usarlo, pero puede adaptarse a las necesidades de cualquier organización o usar como punto de partida para desarrollar el suyo propio. Objetivos, Compromiso, Actitud y Evaluación y Aprendizaje son los 20 criterios del COCO.

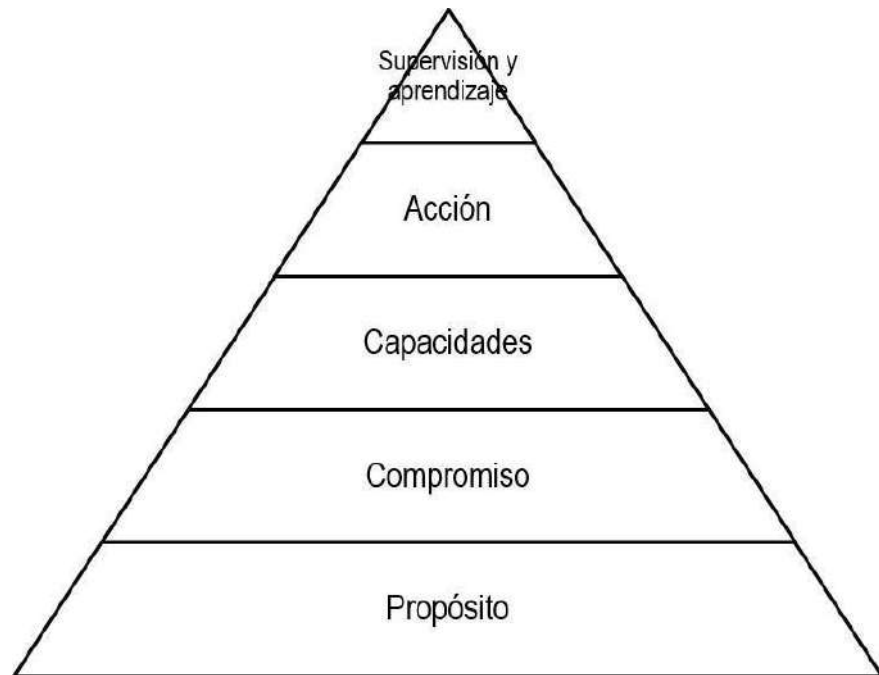


Figura 8. Modelo COCO
Fuente: Rivas; Marquez (2011)

4.2.2.3. Modelo MICIL

El Proyecto Anticorrupción y Rendición de Cuentas en las Américas (Proyecto AAA) y la Federación Latinoamericana de Auditora Interna (FLAI) apoyaron el desarrollo e implementación del Marco Integrado de Control Internacional Latinoamericano (MICIL) en 2003, que sirve como documento técnico de referencia para la creación, implementación y operación del control interno.

El modelo MICIL cuenta con cinco componentes de control interno que, al mostrarse dentro de un marco que funciona como pieza central del ambiente de control, promueven el funcionamiento efectivo de los otros cuatro componentes que lo integran, asegurando dicho funcionamiento en todos los niveles organizacionales. Estos elementos incluyen ambiente de control y trabajo institucional, evaluación de riesgos con el fin de lograr los objetivos, actividades de control para minimizar los riesgos, información y comunicación para promover la transparencia, así como la supervisión interna permanente y externa periódica.



Figura 9. Modelo MICIL 2003
Fuente: Mendoza (2009)

4.2.2.4. Modelo Cadbury

Este modelo fue desarrollado por el Comité Cadbury del Reino Unido, que adopta una interpretación amplia del control y proporciona especificaciones más precisas y detalladas sobre los sistemas de control interno en cualquier área. Los objetivos de este modelo son proporcionar un nivel razonable de seguridad en cuanto a la eficacia, la confianza y el cumplimiento de la ley. Los componentes de este modelo son idénticos a los del COSO, con la excepción de poner un mayor énfasis en los riesgos (Contreras, 2015).

Este modelo adopta una interpretación amplia del control y se enfoca más específicamente en el sistema de control en su contexto financiero y otros. Este modelo fue desarrollado como una adaptación para el equipo financiero de la empresa, que realiza los controles organizacionales. Finalmente, fue adoptado por el Reino Unido específicamente para quienes realizan transacciones en la bolsa de valores. Fue diseñado como un sistema para controlar todas las operaciones financieras respetando los derechos de acción de cada propietario (Castellón, 2014).



Figura 10. Modelo Cadbury
Fuente: Mendoza (2009)

4.2.2.5. Modelo COBIT

Cuando se habla de COBIT, es importante mencionar primero a ISACA (Information Systems Audit and Control Association), una organización que fue fundada en 1967 por un pequeño grupo de profesionales que compartían una línea de trabajo similar (controles de auditoría en sistemas informáticos) y que discutían la necesidad de una fuente centralizada de información y lineamientos en esta área. Aquí es donde nació el modelo COBIT (Control Objectives for Information and related Technology), una guía de buenas prácticas laborales destinadas a controlar y supervisar los objetivos de las tecnologías de la información (TI).

COBIT contiene recursos que podrían usarse como punto de referencia para administrar la tecnología de la información, como un resumen ejecutivo, un marco, objetivos de control, mapas de auditoría, herramientas de implementación, y, lo más importante, una guía de técnicas de gestión (Casas 2016). Este modelo establece un marco de referencia que categoriza las operaciones de las unidades de tecnología de la información de las organizaciones en cuatro dominios principales, a saber: planificación y organización, adquisición e implementación, soporte y servicio, y seguimiento.



Figura 11. Modelo COBIT
Fuente: Mendoza (2009)

Tabla 11. Modelos de Control Interno

Modelos	COS O	COC O	MICI L	CADBURY	COBI T
País de Procedencia	Estados Unidos	Canadá	Adaptado a Latinoamérica	Reino Unido	Reino Unido / Australia
Año de Publicación /	Publicado en 1992 /	Publicado en 1995	Publicado en 2003	Publicado en 1992	Publicado en 1996 /
Actualización	2017				2012
Significado	"Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission" / Comité de Organizaciones Patrocinadoras	"Criteria of Control Committee" / Comité de Criterios	Marco Integrado de Control Interno	Denominación en honor a Sir Adrian Cadbury	"Control Objectives For information and Related Technology" / Objetivos de Control para Información y Tecnologías

	s de la Comisión Treadway”	Control	Latinoamerican o	(1929-2015)	Relacionadas.
Emisor	Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway”	Instituto Canadiense de Contadores Públicos	Proyecto Rendición de Cuentas/Anticorrupción en las Américas / Proyecto AAA	Comité sobre los aspectos financieros del Gobierno Corporativo	Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información
Objetivo	Proporcionar un Marco Integrado de Control Interno para que cualquier tipo de organización pueda evaluarlo y mejorarlo.	Simplificar los conceptos para fomentar un alcance total del control interno en cualquier nivel de la organización.	Guiar a los miembros de la junta, gerentes y empleados respecto a la mejora y comprensión del control interno y su efectividad.	Estudiar los aspectos financieros y de control en la organización y de gobierno corporativo.	Investigar, desarrollar, publicar promover un marco de trabajo y control de gobierno de TI
Enfoque	Enfocado en la identificación y administración de riesgos.	Enfocado en las políticas de gobierno, sobre el aspecto ético y financiero.	Enfocado en la evaluación del control mediante la evaluación de riesgos.	Enfocado en el diseño, desarrollo, modificación o evaluación del control.	Enfocado en que TI requiere proporcionar información para lograr los objetivos de la organización.
Estructura	Consta de 5 componentes y 17 principios	Consta de 20 criterios	Consta de 3 Componentes	Consta de 5 elementos	Consta de 4 actividades
	<ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente de Control ● Evaluación de Riesgos ● Actividades 	<ul style="list-style-type: none"> ● Propósito ● Compromiso ● Capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente de Control y Trabajo ● Evaluación de Riesgos ● Actividades de Control 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente de Control y Trabajo ● Evaluación de Riesgos ● Actividades 	<ul style="list-style-type: none"> ● Planear y Organizar ● Adquirir e

Elementos	de Control	• Supervisión	• Información y Comunicación	de Control	Implementar
	• Información y Comunicación	y Aprendizaje	• Supervisión	• Información y Comunicación	• Entrega y Soporte
•	Supervisión			• Supervisión	• Monitoreo

Fuente: Elaboración propia a partir de Mendoza (2009), Contreras (2010), Rivas y Márquez (2011).

4.2.3. Adaptabilidad de los Modelos de Control Interno para las Empresas Familiares Latinoamericanas

El análisis de los modelos de control interno contemporáneos se centra en COSO, COCO y MICIL. Todos estos modelos sirven como opciones de control para que las empresas conozcan, apliquen controles, mitiguen riesgos y contabilicen errores, previniendo a la Pyme de grandes riesgos. Además, ayudan a los administradores a proporcionar un informe financiero preciso al maximizar los recursos disponibles y evitar el desperdicio y el mal uso.

Las grandes corporaciones cumplieron con los requisitos técnicos para definir nuevos conceptos de control interno. Las pequeñas y medianas empresas pueden utilizar el enfoque, la idea, los componentes, los factores y las herramientas del marco. Las adaptaciones necesarias para un diseño personalizado y un diseño y evaluación eficientes en estas organizaciones están relacionadas con factores y criterios evaluables. Los componentes de control interno deben cumplir con los requisitos de diseño y evaluación.

Los cinco componentes del Control Interno se aplican a medianas y pequeñas organizaciones, pero el detalle y el contenido de los factores que conforman cada componente se deben describir en un instructivo o manual para promover su aplicación por todo el personal. En el sector privado, una pequeña o mediana empresa generalmente pertenece a una persona que puede instruir a los empleados sobre el comportamiento ético, los valores laborales y los instrumentos normativos. En el caso del dueño de la propiedad, el control interno monitorea, protegerá y mejorará las operaciones.

4.2.4. Principales dificultades para la Implementación del Control Interno en las Empresas Familiares Latinoamericanas

Tabla 12. Implementación de Control Interno en las empresas familiares

País	Dificultades	Modelo de Control Interno
Perú	<p>De acuerdo con la investigación de (Espinoza Cruz, Espinoza Gamboa, & Chumpitaz Caycho, 2021) a través del análisis estadístico, se comprobó que sí hay mejor control interno, habrá mejor gestión empresarial y viceversa. Además, se verificó que la relación estudiada es directa.</p> <p>En la investigación de (Sanabria-Boudri, 2021) y (Vega de la Cruz & Ortiz Perez, 2018) estudiaron el control interno de PYMES en Miraflores, Perú. A partir de un diseño de campo cuantitativo, descriptivo, se entrevistaron 185 representantes de PYMES. En cuanto a las normas de control interno, consideran necesario que las empresas cuenten con protocolos de gestión de procesos derivados de estrategias de mejora continua basadas en el seguimiento oportuno de los recursos, lo que contrasta con la realidad encuestada.</p>	COSO
Chile	<p>Conforme a la investigación realizada por (Müller Núñez, 2019), se analizó el uso de herramientas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYME) en Chile desde un enfoque cuantitativo y exploratorio. Los resultados fueron consistentes con lo que dice la literatura sobre el uso de herramientas de gestión en las PYME. Las pequeñas empresas utilizan menos herramientas de control que las medianas; a medida que las empresas crecen, utilizan más herramientas de control en todos los ámbitos.</p>	COSO
Argentina	<p>Aplicar modelos de control a una Pyme Familiar no es imposible, pero es importante recordar que el uso, el hábito y la necesidad determinan las prioridades y quién toma las decisiones. Las Pymes por naturaleza son más susceptibles a los cambios del entorno. De hecho, es imprescindible contar con un conjunto de herramientas conforme a un sistema de control de gestión que promueva la acción conjunta de los integrantes de la empresa, familiares o no, en busca de la consecución de los objetivos de la empresa y en forma conjunta con la dirección de la misma. Un control interno efectivo debe notar desviaciones significativas de las metas y objetivos del sistema.</p>	COSO

Colombia	<p>De acuerdo con la investigación de (Arellana, Chinchilla, & Escobar Avila, 2020) y considerando la literatura consultada y analizada respecto al por qué las Mipymes carecen de un sistema de control interno sólido, se determinaron las siguientes categorías: recursos financieros, conocimiento de la aplicación y asesoramiento profesional. Toda la investigación muestra que el control interno en las empresas es una tarea estratégica y difícil, no solo porque no es solo una auditoría de la eficiencia de las tareas, sino también porque su implementación puede generar impactos y crecimiento empresarial positivos.</p>	COSO
Ecuador	<p>En la investigación realizada por (Puchaicela Viñamagua, 2021) se realizó un estudio descriptivo, no experimental; se creó un cuestionario para cada componente de control para abordar los criterios de control más importantes. Los resultados muestran que la empresa familiar carece de un sistema de control interno efectivo que proporcione seguridad y crecimiento.</p> <p>Según la investigación de (Avilés Calle & San Miguel Benítez, 2021), el personal administrativo carecía del conocimiento de los objetivos de la empresa y de la existencia de manuales de procedimientos que le permitieran realizar su trabajo adecuadamente. Esto se debe en gran parte a la mala comunicación entre empleadores y colaboradores. Muchas PYMES, pequeñas y medianas empresas, no creen necesarios los controles y procedimientos internos.</p>	COSO

Fuente: Elaboración propia

4.2.5. Control Interno en Latinoamérica

El comportamiento de los modelos indica que COSO ha sido ampliamente utilizado, por lo que debería haber evolucionado más con el tiempo. Sin embargo, los otros dos modelos (COCO y MICIL) se basan en fundamentos comparables, por lo que tienen el mismo valor perceptivo.

Morales (2017) menciona que todas las empresas familiares tienen una estructura organizacional centralizada, es decir, las autorizaciones y toma de decisiones giran alrededor de la administración, que es responsabilidad del propietario, por lo tanto, la atención de los reclamos recae directamente sobre él. A través de definiciones claras de funciones y líneas de comando, se pueden diseñar procedimientos y políticas. Para un adecuado ambiente de control, debe existir una estructura organizacional, división del trabajo, asignación de responsabilidades, compromiso y ética de todos los miembros de la organización. Para este tipo de control interno se debería utilizar el enfoque COSO III.

4.3.1. Modelos de Gobernabilidad Corporativa

Al Hablar de gobierno corporativo, se pueden distinguir dos filosofías principales, por un lado, tenemos al modelo de mercado que se centra en los mercados de capitales y en la creación de riqueza para los accionistas. Por otro lado, se encuentra el modelo de relación se centra en las relaciones entre los diferentes grupos de partes interesadas en las empresas y sus partes interesadas. En correspondencia a los estudios realizados por Garde (2012), Gómez y Zapata (2013) se presentan los siguientes modelos de gobierno corporativo:

4.3.2. Modelos de Gobernabilidad Corporativa en las Empresas Familiares

4.3.2.1. Modelo Anglo-Americano

Para este modelo resulta clave identificar la separación entre el control de la empresa y la propiedad del capital que es la que origina mercados financieros dinámicos. Asimismo, la existencia de un consejo de administración de administración constituido por directores externos. Su desventaja es la falta de control sobre la gerencia (Garde (2012).

4.3.2.2. Modelo Germano

Los directorios de las empresas que cotizan en bolsa están integrados por un comité de administración integrado íntegramente por empleados y un comité de supervisión integrado a partes iguales por representantes de los trabajadores y personas ajenas, tales como representantes accionarios, ejecutivos de otras corporaciones o instituciones financieras con un interés en la empresa (Gómez y Zapata, 2013).

4.3.2.3. Modelo Japonés

Los keiretsu operan alrededor de un banco principal, con propiedad con referencias cruzadas y directorios conectados. Los estrechos vínculos entre los grandes bancos y las empresas, el uso efectivo de los ahorros

de las salidas económicas, la alta calidad de los clientes y el bajo riesgo crediticio son factores clave (Gómez y Zapata, 2013).

Tabla 13. Modelos de Gobierno Corporativo

Modelos	Anglo Americano	Germano	Japonés
	Órganos de gobierno:	Juntas de Gobierno:	Órganos de gobierno:
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Corte de propietarios (asamblea de accionistas) • Corte de directores (junta directiva). 	<ul style="list-style-type: none"> • Junta de administradores (gestiona el negocio) • Junta supervisora (injerencia en decisiones financieras y de inversión) 	<ul style="list-style-type: none"> • Keiretsus con formado por varios accionistas de bloque pero sin tener control mayoritario • Un banco principal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Separación entre el control de la empresa y la propiedad de capital. • Existencia de un consejo de administración constituido por directores externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como elemento central se cuenta con la participación de Bancos Universales. • Sustentado en grandes acreedores con visión a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de largo plazo entre los miembros de la empresa y los trabajadores. • Conformación de redes de negocio integradas vertical y horizontalmente.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control sobre la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desprotección que tienen los pequeños accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control sobre la gerencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de Garde (2012), Gómez y Zapata (2013).

4.3.3. Estructura de Gobierno Corporativo para la Empresa Familiar

De acuerdo con la estructura de gobierno corporativo para las empresas familiares, propuesto por Llanos, San Martín y Cuevas (2018) tenemos al directorio, el consejo familiar, el equipo de alta gerencia, la asamblea familiar, la asamblea de accionistas, el family office, la cual se puede apreciar en la Figura 3.

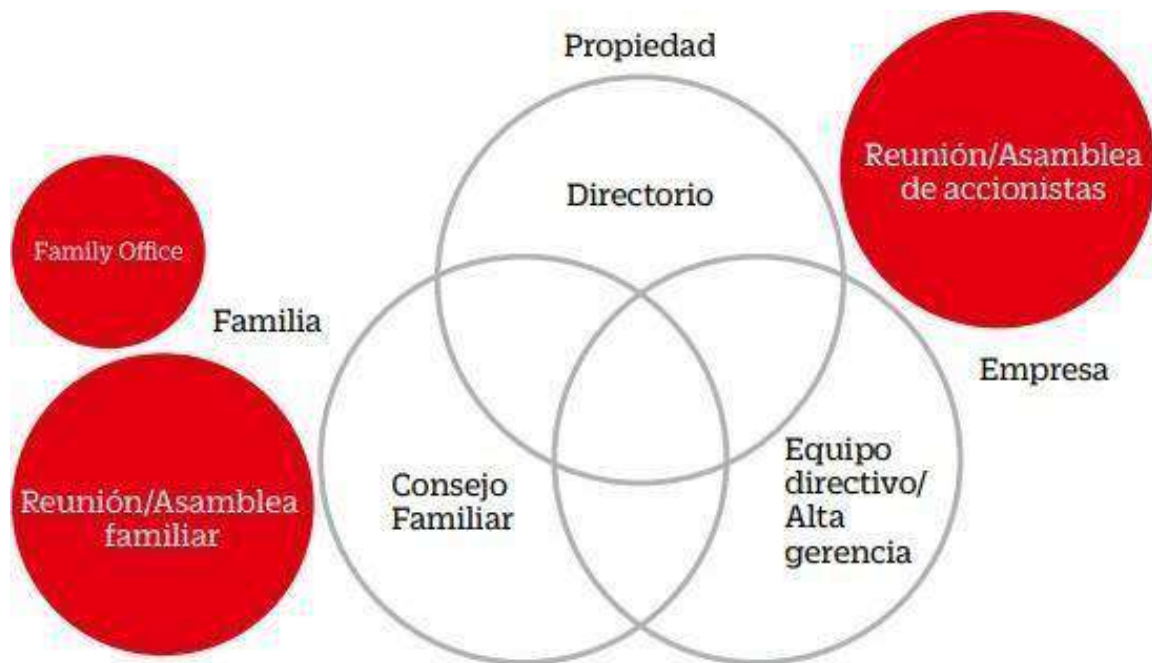


Figura 12. Estructura de Gobierno Corporativo para la Empresa Familiar
Fuente: Llanos, San Martín y Cuevas (2018)

Debemos considerar que la realidad de las empresas familiares, indican que una gran parte de ellas no sobrevive más allá de la segunda generación, y las que logran mantener un crecimiento sostenido en el tiempo se caracterizan por haber implementado mecanismos de gestión que les ayuden a evolucionar y hacerse fuerte. Ello permitiría asegurar en las empresas familiares su crecimiento empresarial, expansión e internacionalización.

Tabla 14. Sugerencias para las Empresas Familiares en la Implementación de Gobernabilidad Corporativa

Variable	Descripción
Estructura	Las estructuras formales e informales de gobierno familiar deben facilitar la transparencia de la información entre los miembros.
Funciones	Se deben dividir nítidamente las funciones que ejercen los órganos corporativos y los familiares
Consejeros Independientes	Cuando una empresa contrata consultores independientes, debe asegurarse de que sirvan como "canales de transmisión" entre los accionistas directos e indirectos.

Órganos de Gobierno	Es crucial que la familia y el gobierno corporativo apoyen la participación de los miembros de la familia, tanto de la mayoría como de la minoría, y de los miembros que no pertenecen a la familia. Además de los órganos de gobierno establecidos para gestionar los conflictos, se deben poner en marcha los procesos apropiados.
Crecimiento de la Empresa	A medida que las empresas crecen y las nuevas generaciones toman el relevo, se recomienda que tanto el gobierno familiar como el empresarial se formalicen a través de mecanismos como una asamblea familiar o una junta directiva.
Formalización de Órganos de Gobierno	Junto con la formalización de los órganos de gobierno familiar, es útil sistematizar los procesos del consejo de familia y del consejo de administración.
Objetivos	Es útil establecer metas y prioridades corporativas y familiares, que pueden cambiar según las necesidades de la empresa y la familia.

Fuente: Elaboración propia con base en Nueno y Roure (2005).

4.3.4. Implementación de la Gobernabilidad en las Empresas Familiares Latinoamericanas

Tabla 15. Implementación de gobierno corporativo en las empresas familiares

País	Dificultades	Modelo de Gobierno Corporativo
Perú	De acuerdo con la investigación realizada por el (Centro de Investigación de Derecho Empresarial, 2015), el fracaso de muchas empresas familiares radica en la “transición generacional”, que es donde radica la importancia de incluir a los hijos en la empresa familiar. A medida que avanza el ciclo de vida de una familia, nuevas generaciones y más integrantes se suman a la empresa familiar. Por lo tanto, se deben desarrollar estrategias para establecer una estructura clara de gobierno familiar que promueva la disciplina, prevenga conflictos y asegure la continuidad del negocio.	Anglo Americano

Por otro lado, la investigación realizada por (Gomez Velarde & Urbina Fernandez, 2021) muestran que si una empresa familiar quiere tener éxito a largo plazo, debe centrarse tanto en el control como en la gestión (empresa y familia). Esto resalta la importancia de implementar el Gobierno Corporativo (GC) a través de diversos mecanismos, para proteger los intereses familiares, reducir los conflictos familiares y preservar la unidad familiar.

Chile

Conforme la investigación realizada por (Vargas Espinoza, 2015), nos menciona que las empresas familiares chilenas constituyen la mayoría de las empresas del país y operan bajo regulaciones y leyes más estrictas sobre transparencia y calidad de la información para los accionistas y el público. Mayor interés en el Gobierno Corporativo. La nueva era de la información en la que operan las empresas empuja a todas las partes a querer más y mejor información, transparencia de prácticas y políticas, y más independencia de los propietarios de las empresas.

Anglo Americano

Argentina

En el caso de la investigación realizada por (Dragone Kesternish, 2019), nos indica que el gobierno corporativo en una empresa familiar argentina. Se estudian cualitativamente tres empresas familiares. Los hallazgos de este estudio sugieren que todas las pequeñas empresas familiares utilizan algún tipo de gobierno, aunque no siempre se reconocen como tales en investigaciones anteriores, lo que indica que el gobierno corporativo puede estar demasiado definido. Por un lado, las empresas familiares suelen ser demasiado pequeñas para tener estructuras oficiales. Los propietarios de empresas familiares a menudo creen que sus empresas son demasiado pequeñas para emplear mecanismos formales de gobierno o que tales mecanismos son innecesarios y costosos.

Anglo Americano

Por su parte la investigación realizada por (Cardoso, 2020) nos menciona que las Pymes relevantes eran de primera generación, establecidas en su industria. Podemos concluir que la profesionalización es uno de los factores más importantes para asegurar la supervivencia de la organización y superar los desafíos futuros.

En el caso de la investigación realizada por (Quirós Velasco, 2018) nos menciona que implementar el gobierno corporativo en las Mipymes aumenta la transparencia y la confianza, haciéndolas más competitivas en el mercado. Implementar un sistema de control interno es posible para todas las empresas Mipyme, sin importar su tamaño, adaptándolo a sus necesidades. Los propietarios de estas empresas deben ser conscientes de los beneficios de implementar este sistema, que les ayudará a seguir siendo competitivos a largo plazo.

Colombia

Anglo Americano

En el caso de la investigación realizada por (Salazar Soledispa, 2018) tuvo como objetivo describir y analizar si la teoría de gobierno corporativo incide en la competitividad de las empresas familiares en el Ecuador, se utilizó un método descriptivo con un diseño bibliográfico.

Los modelos de gobierno corporativo no están estandarizados para las empresas familiares, pero existen parámetros comunes que se deben utilizar, como la responsabilidad, la eficiencia, la transparencia, la contabilidad, el aumento de la inversión, la mejora de la competitividad y el aumento de las líneas de crédito. La convergencia de gobierno corporativo y empresas familiaresha traído algunos desafíos, provocando cambios en las empresas. Los accionistas no saben sus deberes y obligaciones, y si lo saben, no saben cómo ejercerlos. En muchas empresas hay falta de dirección, los directores carecen de experiencia y las estructuras de las empresas familiares incluyen muchas partes interesadas.

Ecuador

Anglo Americano

CAPÍTULO V DISCUSIÓN Y SUGERENCIAS

No cabe duda que las empresas familiares se enfrentarán a múltiples desafíos y situaciones de crisis durante su ciclo de vida, por lo cual resulta necesario preguntarnos ¿Por qué es complejo para las empresas familiares implementar prácticas de control interno en su gestión? Para responder a esta interrogante debemos considerar que a menudo las empresas familiares toman decisiones centralizadas, en la gerencia, que recae principalmente en los dueños de las empresas familiares, resultandos complejo en dicha etapa, empezar a delegar funciones y empezar a delegar el poder, que hasta ese momento sólo recaía en una sola persona.

De acuerdo con los estudios realizados por Espinoza et al (2021), Sanabria (2021), Vega y Ortiz (2018) en Perú, Muller (2019) en Chile, López (2019) en Argentina, Arellana et al (2020) en Colombia, Avilés y San Miguel (2021) y Puchaicela (2021) en Ecuador, las cuales en conjunto abordan la implementación de prácticas de control interno en las empresas familiares para los países mencionados, nos refieren que el Modelo COSO es el más utilizado en la región, por lo que es el modelo con mayores adaptaciones y evolución, por otro lado se debe considerar que los otros dos modelos COCO y MICIL se han basado en algunos pilares fundamentales de COSO, ello guarda relación con la revisión teórica de los autores Mendoza (2009), Contreras (2010) y Rivas y Márquez (2011).

Conforme el tiempo pasa y la empresa familiar crece, de igual manera, nuevas personas forman parte de la organización, también se incrementan las operaciones, documentos y actividades, por lo mismo las necesidades de control resultan mayores y no todo lo puede realizar el dueño de la empresa, en este orden de ideas surge otra interrogante ¿Los componentes del Modelo COSO, pueden ser aplicables para las empresas familiares? De las investigaciones revisadas podemos mencionar que tanto el concepto, como los componentes, los principios, puntos de atención y las herramientas del marco integrado de control interno COSO son aplicables para las empresas familiares en Latinoamérica ello en correspondencia a las experiencias de los estudios realizados por Espinoza et al (2021), Sanabria (2021), Vega y Ortiz (2018) en Perú, Muller (2019) en Chile, López (2019) en Argentina, Arellana et al (2020) en Colombia, Avilés y San Miguel (2021) y Puchaicela (2021) en Ecuador.

Se debe tomar en cuenta que los modelos COSO, COCO y MICIL sirven como opciones de control interno para que las empresas familiares reconozcan, apliquen controles y reduzcan errores, evitando así riesgos mayores que pueden afectar en gran medida a la organización. Al definir claramente las funciones en cada línea de mando, se pueden diseñar procedimientos y políticas a seguir en la organización. Por lo tanto, para construir un ambiente de gestión adecuado, es necesario contar con una estructura organizacional, división del trabajo, división de responsabilidades, compromiso y ética de todos los miembros de la organización, pudiéndose aplicar la metodología del modelo COSO.

Las prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares impactan directamente sobre las decisiones comerciales, decisiones de costos, decisiones financieras y decisiones de personal, gran parte de la teoría de gobierno corporativo de la empresa familiar en Latinoamérica ha sido construida sobre la base de la teoría de agencia y bajo un modelo angloamericano que considera un enfoque familiar y enfoque económico.

Considerando los estudios realizados por Gómez y Fernandez (2021) de Perú, Vargas (2015) de Chile, Dragone (2019) y Cardoso (2020) de Argentina, Quirós (2018) de Colombia y Salazar (2018) de Ecuador, las cuales en conjunto abordan la implementación de prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares para los países mencionados, nos refieren que los modelos de Tres Círculos, Cinco Círculos y Tridimensional son los más reconocidos, los cuales permiten alinear los intereses de dueños y administradores a un mismo fin. Todos los modelos revisados persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticas, muestran una marcada similitud, ello guarda relación con la revisión teórica de los

autores Amat (2004), Pereira (2006) y Molina et al (2016).

Resulta necesario preguntarnos ¿Por qué es complejo para las empresas familiares implementar prácticas de gobierno corporativo en su gestión? Si bien las empresas familiares enfrentan problemas similares a los de cualquier otro tipo de organización, su entorno administrativo les exige enfrentar diferentes desafíos, afectando principalmente su vigencia en el tiempo, especialmente en los procesos sucesivos y conflictos familiares derivados de los primeros, por lo que en la actualidad menos del 40% de ellas sobreviven al primer y segundo cambio generacional.

En este orden de ideas surge otra interrogante ¿El modelo anglo americano de gobierno corporativo pueden ser aplicables para las empresas familiares? Por tanto, se basa principalmente en la teoría de la agencia, bajo el modelo angloamericano y con un enfoque en el mercado y las relaciones, esto supone considerar mecanismos de mercado y control corporativo cuyo objetivo principal es proteger los derechos, bienes e intereses de los accionistas y sumando en su estructura a la asamblea familiar y el consejo de familia.

CONCLUSIONES

- En cuanto al control interno en las empresas familiares latinoamericanas, según la literatura científica revisada nos señalan que los modelos COSO, MICIL y COCO son los más aplicados, siendo el modelo COSO el más utilizado en la región por su mejor adaptabilidad en los procesos de implementación de control en la organización.
- En cuanto al gobierno corporativo en las empresas familiares latinoamericanas, se encuentran sustentadas principalmente la teoría de agencia y bajo un modelo

angloamericano que considera un enfoque familiar y enfoque económico, los modelos revisados buscan los mismos fines, no son idénticos pero guardan similitud.

- Las empresas familiares son un motor clave del crecimiento global y el bienestar económico de Latinoamérica, sin embargo, actualmente menos del 40% de ellas sobreviven al cambio de la primera generación, conforme se desarrollan necesitan institucionalizar sus operaciones para garantizar la creación de valor a largo plazo.
- En conclusión, la investigación realizada demuestra la importancia que representa para las empresas familiares latinoamericanas el estudio de enfoques, así como el análisis de éxito o fracaso en la implementación de las estructuras de control interno y de gobierno corporativo, a fin de disminuir los posibles conflictos entre familia, propiedad y empresa.
- Finalmente se debe contribuir al establecimiento de estructuras de control interno y de gobierno corporativo, a través de diferentes mecanismos, principalmente para las empresas familiares de la primera y la segunda generación, en contraposición a la alta tasa de mortalidad que sufren en los distintos países de la región.

REFERENCIAS

- Arellana, L. C., Chinchilla, M. F., & Escobar Avila, M. E. (2020). OBSTÁCULOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO EN MIPYMES EN COLOMBIA. Palermo Business Review(22), 185-207. Obtenido de https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_10.pdf
- Avilés Calle, S. I., & San Miguel Benítez, M. F. (2021). Evaluación del control interno de los procesos contable de las PYMES familiares en la ciudad de Guayaquil, periodo 2019 – 2020. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/16188>
- Berenguer-de-Vasconcelos, R. B., & Gois-de-Oliveira, M. R. (2018). Determinants of innovation in micro and small enterprises: A management approach. RAE-Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Management), 58(4), 349-364. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020180402>
- Bermejo, M. (2015). Empresas familiares latinas: más gobierno, mejores empresas. Madrid: Desarrollando Ideas Llorente & Cuenca.
- Botero, I. C., & Gómez Betancourt, G. (2016). Contextual Factors THAT AFFECT Selection and Use of Governance Structures in Latin American Family Enterprises. The Routledge Companion to Family Business. Obtenido de <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9781315688053.ch27>
- Cano Morales, A., Restrepo Pineda, C. M., & Villa Monsalve, O. (2015). La nueva mentalidad urbana y la teneduría de libros por partida doble: Génova, Venecia y Florencia, siglos XIII a XVI. Entramado, 132-144. doi:<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.2.22209>
- Cardoso, R. (2020). La Profesionalización de empresas familiares para su continuidad, Buenos

- Aires, 2020. Buenos Aires: Universidad Siglo 21. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/22744/TFG%20-%20Romina%20Cardoso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castañeda Parra, L. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. En *Contexto*, 129-146. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5518/551856273008.pdf>
- Centro de Investigación de Derecho Empresarial. (2015). Gobierno Corporativo y Empresas Familiares. Lima: Universidad San Martín de Porres. Obtenido de https://derecho.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/2022/05/gob_corporativo_emp_familiares.pdf
- Cevallos Castro, C. A., & Zaldumbide Peralvo, D. A. (2021). Empresas familiares, evolución o involución en mercados locales. *Polo del Conocimiento*, 1376-1394.
- Cisneros, L., Ramirez, G., & Hernández, A. (2011). Control en la Empresa Familiar. *AD-minister*, 49-76.
- Dextre Flores, J. C., & Del Pozo Rivas, R. S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 69-80.
- Dodero, S. (2005). Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica. Instituto de la Empresa Familiar, ADEN Business School.
- Dragone Kesternish, F. V. (2019). El Gobierno Corporativo en la pequeña empresa familiar argentina. Buenos Aires: Universidad de San Andrés. Obtenido de <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/18325/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.G.%20A.%20y%20C.%20Dragone%20Kesternich%2c%20Floencia%20Victoria.pdf>
- Echaiz Moreno, D. (2010). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. *Boletín mexicano de derecho comparado*, 101-130.
- Espinoza Cruz, M. A., Espinoza Gamboa, E. N., & Chumpitaz Caycho, H. E. (2021). Control interno y gestión empresarial de centros comerciales peruanos en tiempos de la actual pandemia (2020). *Contabilidad y Negocios*, 16(31), 57-70. doi:<https://doi.org/10.18800/contabilidad.202101.004>
- Fernández Pérez, P., & Lluch, A. (2015). Familias empresarias y grandes empresas familiares en América. Bilbao: Fundación BBVA. Obtenido de https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2015_familias_empresarias.pdf
- Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores. (2015). La Financiación y el Buen Gobierno de las Empresas Familiares. En C. Ramirez Elizondo, *El Gobierno Corporativo en Iberoamérica* (págs. 539-566). España: CYAN Proyectos Editoriales S.A.
- Gallo Laguna de Rins, M. Á. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista empresa y humanismo*, 241-258. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=930621>
- Gao, X., Jia, Y., & Li, S. (2018). Does Mandatory Disclosure of Internal Control Weaknesses

- Affect Corporate Financing Decisions? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 35(3), 581-606. doi:<https://doi.org/10.1177/0148558X18772244>
- Gnam, L., Montemerlo, D., & Morten, H. (2013). Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 355-381. doi:<https://doi.org/10.1111/jsbm.12070>
- Gomez Velarde, L. F., & Urbina Fernandez, I. K. (2021). *Mecanismos Internos de Gobierno Corporativo en Empresas Familiares*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/657745>
- Goyzueía Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 87-132. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- Gutiérrez Roa, F., Correa Espinal, A., & Rojas López, M. D. (2012). *Sistema de Control de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Hashim, H., & Amrah, M. (2016). Corporate governance mechanisms and cost of debt: Evidence of family and non-family firms in Oman. *Managerial Auditing Journal*, 31(3), 314-336. doi:<https://doi.org/10.1108/MAJ-12-2014-1139>
- Hernández Madrigal, M. (2017). *Sistemas de Control de Gestión y de Medición del Desempeño: Conceptos Básicos como marco para la investigación*. Ciencia y Sociedad, 111-124.
- Jaramillo Salgado, V. H. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. *Forum Empresarial*, 56-81.
- Matias, C., & Franco, M. (2020). The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 440-461. doi:<https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2020-0004>
- Matute, G., Lenin, F., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Lima: ESAN.
- Michiels, A., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Steijvers, T. (2015). Dividends and family governance practices in private family firms. *Small Business Economics*, 44, 299-314. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-014-9594-0>
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 116-149. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>
- Müller Núñez, J. (2019). Herramientas de Control de Gestión en Pequeñas y Medianas Empresas en Chile. *CAPIC Review*, 17(1), 1-14. doi:<https://doi.org/10.35928/cr.vol17.2019.72>
- Pizarro Aranguren, L., Garrido Lecca, F. L., & Cordova Cayo, D. (2006). *Manual de buen gobierno para empresas familiares*. Lima: Procapitales.

- Porporato, M., & García, N. (2011). Sistemas de Control de Gestión: Un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 61- 77.
- Portalanza, A. (2013). Gobierno Corporativo Una Aproximación Teórica. *Saber, Ciencias y Libertad*, 117-124. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5109386.pdf>
- Puchaicela Viñamagua, D. (2021). Percepción sobre los componentes de control interno en la empresa familiar. *SATHIRI*, 16(2), 57-73. doi:<https://doi.org/10.32645/13906925.1073>
- Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutierrez, J. N. (2016). Empresas Familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 149-158. doi:<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Quirós Velasco, A. J. (2018). Mecanismos de Control Interno y Gobierno Corporativo aplicables a las MIPYMES. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20836/QuirosVelascoAdrianaJudith2018.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramirez-Solis, E. R., Rodríguez-Aceves, L., & Baños-Monroy, V. I. (2018). Empresas familiares en México y Latinoamérica: el reto de la institucionalización. En *Crecimiento Económico, competitividad y Gestión de Organizaciones: Miradas y Reflexiones* (págs. 169-195). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/326341639_Empresas_familiares_en_Mexico_y_Latinoamerica_el_reto_de_la_institucionalizacion
- Rodríguez, Y. E., González, A. C., Díaz Matajira, L., & Auletta, N. (2018). Prácticas de Emprendimiento Transgeneracional en Empresas de Familia: Perspectivas de Latinoamérica (Encuesta STEP). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/348634077_Practicas_de_Emprendimiento_Transgeneracional_en_Empresas_de_Familia_Perspectivas_de_Latinoamerica_Encuesta_STEP
- Salazar Soledispa, V. B. (2018). La gobernanza corporativa en las empresas familiares. *Espacios*, 39(47), 18-21. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n47/a18v39n47p18.pdf>
- Sanabria-Boudri, F. M. (2021). Análisis del control interno en PYMES del Perú. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 1(1), 9-13. Obtenido de <https://rperspectivasinvestigativas.org/ojs/index.php/multidisciplinaria/article/view/18>
- Sanchez-Crespo Casanova, A. J., Bellver Sanchez, A., & Sanchez y Sanchez, A. M. (2007). *La Empresa Familiar: Manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y continuidad*. Barcelona: Deusto.
- Sun, Y. (2016). Internal Control Weakness Disclosure and Firm Investment. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 31(2), 277-307. doi:<https://doi.org/10.1177/0148558X15598027>
- Superintendencia de Sociedades. (2020). Sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas de Familia. En *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas*

- Competitivas, Productivas y Perdurables (págs. 80-87). Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
- Tundidor Montes de Oca, L., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Serrate Alfonso, A. (2018). Requerimientos de los sistemas informativos para potenciar el control de gestión empresarial. *Ciencias Holguín*, 42-52.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54, 189-207. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-018-0078-5>
- Vargas Espinoza, P. C. (2015). Empresas Familiares, Gobiernos Corporativos y desempeño de Sociedades Anónimas en Chile 2000-2009. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140142/Empresas%20familiares%2C%20gobiernos%20corporativos%20y%20desempe%C3%B1o%20de%20sociedades%20an%C3%B3nimas%20en%20Chile%202000-2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vega de la Cruz, L. O., & Ortiz Perez, A. (2018). Procesos más relevantes del control interno de una empresa hotelera. *Semestre Económico*, 20(45), 217-231.
doi:<https://doi.org/10.22395/seec.v20n45a8>
- Vega de la Cruz, L., & Marrero Delgado, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión Revista Internacional de Administración*, 211-230. doi:<https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>
- Velez, D., Holguin, H., De Lahoz, G., Duran, Y., & Gutierrez, I. (2008). Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio Explotario en Colombia. *Fundes*.

**Proyecto
03/03**

Título
**La gestión estratégica medio para fortalecer
el comercio transfronterizo: caso centros
comerciales Perú-Chile**

Autor

Alberto M. Alponete-Montoya

Maestría en Management Internacional
Universidad de Bordeaux Francia. Director de la
Unidad Académica de Administración de
Negocios Internacionales del IEST NEUMANN-
docente investigador , enfocado en el
Planeamiento Estratégico Comercial,
Acreditación de Universidad a Nivel Nacional e
Internacional, Especialista en Negociaciones,
Supervisión de proyectos Públicos y Privados.

La gestión estratégica medio para fortalecer el comercio transfronterizo: caso centros comerciales Perú-Chile

Strategic management means to strengthen cross-border trade: the case of Peru-Chile shopping centers

RESUMEN

La gestión Estratégica representa una herramienta para administrar y desarrollar actividades en función al cumplimiento de objetivos que la organización se formula, realizando acciones para la realización de estrategias; solventadas por el liderazgo que se ejerce dentro de la empresa, en el momento de la toma de decisiones debiendo ser evaluadas y analizadas. En este sentido, el gerente o administrador debe comprender que representa un agente de cambio, en el cual origina lineamientos para la ejecución de las estrategias en torno de las exigencias del mercado nacional e internacional.

El desarrollo de la Gestión Estrategia dentro de una organización, permite responder a las exigencias que se presentan en un entorno competitivo. A partir del presente estudio se busca dar a conocer como las ciudades que se encuentran en frontera interconectadas por un intercambio comercial, permiten articular su economía regional como son las Ciudades de Arica – Tacna, originando un comercio transfronterizo y que mediante la gestión estratégica sirve como medio para fortalecer el flujo económico y lograr buscar una ventaja competitiva que proporcione incrementar el comercio.

El mecanismo de optimizar y hacer más efectiva la planificación dentro de la organización es la realización y desarrollo de una gestión estratégica responsable, en lineamiento con la misión y visión que la organización posee. El comercio transfronterizo se caracteriza por ser muy sensible al flujo de consumo proveniente del sector de personas (turistas) que se desarrolla en las ciudades de Tacna y Arica, ello provoca un dinamismo en el sector comercial, pero no se aplica herramientas para poder fidelizar a los clientes y buscar un retorno a futuro para la compra del producto o servicio, solventados con herramientas de gestión como es el Customer Relationship Management (CRM).

Palabras Claves: Gestión Estratégica, Comercio, Transfronterizo, Organizaciones, Clientes.

ABSTRACT

Strategic management represents a tool to manage and develop activities based on the fulfillment of objectives that the organization formulates, carrying out actions to carry out strategies; solved by the leadership that is exercised within the company, at the time of making decisions, and must be evaluated and analyzed. In this sense, the manager or administrator must understand that he represents an agent of change, in which he originates guidelines for the execution of strategies around the demands of the national and international market.

The development of Strategy Management within an organization allows it to respond to the demands that arise in a competitive environment. From the present study it is sought to make known how the cities that are on the border interconnected by a commercial exchange, allow to articulate their regional economy such as the Cities of Arica - Tacna, originating a cross-border trade and that through strategic management serves as means to strengthen the economic flow and achieve a competitive advantage that provides increased trade.

The mechanism for optimizing and making planning within the organization more effective is the realization and development of responsible strategic management, in line with the mission and vision that the organization has. Cross-border trade is characterized by being very sensitive to the flow of consumption coming from the sector of people (tourists) that takes place in the cities of Tacna and Arica, this causes a dynamism in the commercial sector, but tools are not applied to be able to retain

customers and seek a return in the future for the purchase of the product or service, solved with management tools such as Customer Relationship Management (CRM).

Keywords: Strategic Management, Trade, Cross-Border, Organizations, Clients.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se encuentran constantemente en la búsqueda de lograr evolucionar en el tiempo, buscando la diferenciación o creando valor en el producto o servicio, impulsadas por la dinámica del mercado, los emprendedores son un eje en el mercado que participan rápidamente ofertando productos o servicios, en el cual pueden permanecer en un mercado como también pueden ser anulados por no aplicar mecanismos o estrategias que permitan fortalecerse frente a la oferta existente. A partir de la Gestión estratégica se proporciona un proceso direccionando a la organización a enrumbarse para iniciar a formular y desarrollar estrategias, que buscan que la organización sea competitiva y producto de ello permita generar beneficios. La conducción de la gestión por parte de la organización debe realizarse con liderazgo y responsabilidad a razón de ser los encargados de planificar y exteriorizar los lineamientos, por ello se requiere de una herramienta que permita conducir las estrategias y adaptar los objetivos a la realidad de la organización, como indica Certo (2005) es importante que la organización realice un análisis del entorno interno y externo del mercado, recabando información necesaria para que se inicie un planeamiento sobre la formulación de estrategias que sean de ayuda para la empresa”. En el caso del comercio transfronterizo entre Perú-Chile, se evidencia que ambos países han visto conveniente crear políticas para fortalecer el comercio en las zonas fronterizas, con el propósito de crear condiciones necesarias para generar elementos que dinamicen el comercio.

En la actualidad las organizaciones necesitan estar a la vanguardia con la identificación de conocimientos y en la aplicación de herramientas que permitan mejorar su nivel de competitividad. Dentro de este panorama se encuentran a los centros comerciales, los cuales se caracterizan por no contar con una adecuada realización de Gestión Estratégica, ya que se rigen por la necesidad que el comercio exige que es el vender, pero no desarrollan lineamientos de una planificación estratégica donde destacan elementos como la fidelización o crear diferenciación en el servicio que se brinda al público, como lo indica Porter en las ventajas competitivas. Es importante poder incorporar mecanismos que potencien la gestión estratégica dentro de los centros comerciales, buscando generar un valor.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Planteamiento del Problema (Problema, Proyección y Control)

La gestión estratégica radica en la búsqueda de planes de acciones respaldadas por las ventajas competitivas de la organización o de la empresa buscando resultados positivos en la obtención de los objetivos. En la Ciudad de Tacna por encontrarse geográficamente en frontera, es un punto estratégico para el desarrollo del comercio el cual abastece al mercado regional, nacional e internacional de productos y servicios. Los centros comerciales de la Ciudad de Tacna que pertenecen a la Zona Comercial de Tacna se favorecen de beneficios arancelarios sobre productos importados con ello atraen a los potenciales consumidores nacionales y extranjeros, los empresarios que venden productos o servicios que se ubican en los Centros Comerciales carecen de una adecuada planificación de las estrategias comerciales que podrían desarrollar durante un periodo de tiempo como también la carencia de realizar investigaciones de mercados que puedan favorecer en la

obtención de información oportuna que sirva como insumo para la toma de decisiones para la empresa.

El sector empresarial al no desarrollar una adecuada gestión de estrategias no puede emplear sus recursos de manera eficiente y efectiva como sería el caso de desarrollar acciones o actividades de organizar campañas publicitarias por eventos o fechas especiales que generaría mayores ventas por lo tanto se muestra una escasa aplicación de estrategia de marketing para promocionar sus productos. El sector empresarial debe de adaptarse a los cambios que el mercado demanda, respaldado por una adecuada gestión dentro de la organización, los empresarios de los Zona Comercial de Tacna, cuentan con muy poca asistencia de herramientas tecnológicas que les permitan conocer el stock de la mercadería en el tiempo real, así mismo no cuentan con una asesoría profesional permanente sobre tributación que les acceda a tomar las mejores decisiones para la empresa y carecen de mecanismos de control de los ingresos y gastos diarios que se realizan durante el día de trabajo.

Proyección:

Considerando que la visión es fomentar mecanismos y herramientas que busquen dinamizar el comercio esto exige planificación que involucra al sector empresario de una visión a largo plazo. Es decir, formular metas y objetivos a alcanzar en un tiempo establecido. En la actualidad no se cuenta con esta planificación por lo que los resultados no son los óptimos y esperados. Es por ello que la gestión estratégica, va generar en crear y conducir las acciones enfocados a resultados deseados, ayudando a promover los cambios necesarios y a superar los obstáculos que se le presente al sector comercial transfronterizo entre Perú y Chile.

A través de la gestión estratégica como herramienta para potencializar el comercio transfronterizo se busca el aumento de la productividad y, en consecuencia, de la competitividad entre Centros Comerciales, ubicados entre la frontera Peruana y Chilena.

Control:

Se plantea realizar un análisis situacional de los centros comerciales ubicados en la Zona Comercial Ciudad de Tacna, los mismos que servirán como fuente de información sobre el manejo y la gestión que realizan dentro de las organizaciones.

En función a indicadores de la gestión estratégica se procederá a realizar los ejes que sirvan como medida de control

Formulación del problema (Interrogante general y/o específicas)

a. Problema General:

- ¿Existe un manejo adecuado de la gestión Estratégica en espacio transfronterizos de la Zona Comercial de Tacna que permita la toma de decisiones oportuna y eficiente para la organización?

b. Problemas Específicos:

- ¿Cuáles son las principales características de la Gestión Estratégica enfocado en el sector empresarial-Centro comerciales?

- ¿Existe una relación entre la gestión estratégica y la obtención de resultados para la organización?

Objetivos (Objetivo general y/o específicos)

a. Objetivo general:

- Analizar la Gestión estratégica en espacios transfronterizos: en casos de los centros comerciales Perú-Chile

b. Objetivo Específico:

- Reconocer cuáles son las principales características de la Gestión Estratégica enfocado en el sector empresarial-Centro comerciales.
- Identificar cual es la relación entre la Gestión Estratégica y la obtención de resultados para la organización

Alcance de investigación (Cobertura y Delimitación)

El alcance de la investigación se enfoca a los centros comerciales de la Ciudad de Tacna que pertenecen a la Zona Comercial de Tacna, delimitación la ciudad de Tacna durante el periodo de año 2022

Metodología (Cumplimiento de objetivos)

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación se realizará mediante la recopilación de fuente de base teórica sobre la variable a investigar de la Gestion Estratégica orientado por el método de análisis.

CAPÍTULO II ESTADO DEL ARTE

El comercio internacional representa un factor importante para dinamizar la economía regional y nacional con ello origina un aumento de la riqueza de los, en tal sentido la riqueza se origina dentro de un país se mide a través del indicador de la producción de bienes y servicios que una nación genera anualmente. El Comercio Internacional, permite que las organizaciones se administren con una adecuada Gestión estratégica buscando fortalecer la competitividad y para la obtención de este objetivo es vital contar con los recursos humanos debidamente capacitados. Los Países que poseen frontera origina el flujo de comercio (productos y servicios) conllevan con una gran importancia debido al movimiento que genera dentro de la economía local, regional y mundial; por cada transacción que se realice más de un sector se ve beneficiado, al generando un efecto desde la producción, la comercialización, el traslado de las mercancías, el aseguramiento de mercancías, la nacionalización de las mismas. Por lo tanto, el Comercio Internacional, sirve como medio para impulsar a desarrollar avances tecnológicos, sin ello los países no serían capaces de generar productos con la visión de exportación y con ello no se podría generar un valor de diferenciación entre organizaciones y países.

Desde un enfoque conceptual la definición de negocio deriva de las palabras latinas “nec” y “ostium”, lo que comprende, lo que no es ocio. Para los romanos, “otium” era lo que se hacía en el tiempo libre, sin ninguna recompensa. Según la definición “El comercio es una ocupación lucrativa que cuando tiene un cierto volumen, estabilidad u organización se denomina empresa. También es la consecuencia de la correcta administración de los recursos con un resultado económicamente positivo para las partes”.

(Romero, 2010). El ser humano tiene la cualidad de poder identificar oportunidades de negocios según la percepción de poder realizar o desarrollar un producto o servicio que pueda satisfacer a un determinado consumidor.

Dentro de un mercado, el empresario crea estrategias, actividades y acciones con la finalidad de buscar adquirir posicionarse en un determinado segmento del mercado, el nivel de rentabilidad que pueda llegar a conseguir está en función, por las ventas de productos o servicios que logren realizar y la obtención que los clientes logren satisfacción sus necesidades. Las actividades que el sector empresarial puede enfocarse a desarrollarse desde la etapa de la cadena de producción como es el caso de extracción de recursos naturales, fabricación, distribución, almacenamiento, venta o reventa. Posteriormente se investigan los mecanismos para conectarlo con el mercado el mismo que posee distintos estándares de calidad y requisitos para ingresar al país de destino. Dentro de la economía el comercio influye que las personas puedan buscar la especialización para aprovechar de una manera eficiente los recursos que tiene la organización como el País. Un elemento importante en el comercio internacional es la búsqueda constante de diferenciación de la producción dentro del mercado, como también elaborar el valor agregado, son elementos importantes que surgen por consecuencia de contar con personal dentro de la organización que tengan conocimientos actualizados en teorías y aplicados en las tareas que realicen.

Las Ventajas Comparativas sobre el desarrollo de un producto sirven para que las Regiones o Países puedan resaltar o diferenciarse dentro de un mercado, promoviendo los negocios internacionales. Se considera que “La introducción de productos extranjeros a un país y la salida de éstos a otros países, integran lo que se denomina, comercio exterior” según Mercado, S. Comercio Internacional. Cada país busca alentar el comercio exterior, logrando fomentar la apertura de mercados, utilizando una herramienta con una fortaleza y alcance comercial, como es el caso de los Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales que tiene como objetivo general, buscar que ambos países logren impulsar el flujo de mercancías respaldados por una baja tasa arancelaria o en algunos productos cero arancel, con ello se origina que el producto se convierta en un precio más atractivo para el mercado que está realizando la compra (la importación)

En los negocios internacionales se presentan factores y elementos que influyen para dinamizar o disminuir el flujo comercial, se considera un factor importante la disponibilidad portuaria incluyendo la ubicación geográfica, la cercanía con el aeropuerto y el acceso de carretera. Como también se presentan factores no físicos se refieren a proveer un ambiente de inversión confiable, que incluya estabilidad política y económica, así como eficiencia gubernamental para que las zonas puedan operar con un mínimo de burocracia (Chu, 2018)

Según el Banco de desarrollo de América Latina (Latina, 2019), con la finalidad de incentivar una gestión más eficiente, promoverá, través de su nuevo Programa de Gestión Integral de Fronteras (PROGIF), intervenciones destinadas a mejorar el acceso de la región a mercados globales y a reforzar los procesos de integración regional para generar encadenamientos productivos y desarrollo local. “Las zonas transfronterizas son bisagras de desarrollo, pueden mejorar el comercio intra y extrarregional y propiciar cadenas de valor novedosas de desarrollo integral. Por eso, es necesario tener un enfoque pragmático y orientado a resultados, que entienda las dinámicas comerciales reales del territorio, realice intervenciones multisectoriales y fomente la innovación en la gestión de planes de acción”, dijo Luis Carranza, presidente ejecutivo de CAF. Las Ciudades que se encuentra en frontera reflejan una realidad en donde las personas realizan la oferta y demanda de servicios o productos esto conlleva a un escenario que es el caso; cuando el mercado se contrae tiene un efecto directo en el nivel de consumo, los mercados transfronterizos se convierten dependiente entre las ciudades limítrofes. La gestión estratégica representa para una organización un conjunto de acciones que las organizaciones o empresa realizan para desarrollar estrategias competitivas orientadas al mercado,

esto significa la implementación de políticas internas que busquen aprovechar los recursos que posee la empresa, teniendo un énfasis en obtener y promover una ventaja competitiva el cual sea sostenible en el tiempo y permitiendo el crecimiento de la empresa

“El comercio internacional, se define como el conjunto de transacciones comerciales realizadas entre privados, residentes en distintos países. A diferencia del comercio interior, donde las transacciones comerciales se efectúan dentro de un espacio económico, monetario y jurídico relativamente homogéneo, las transacciones comerciales internacionales se realizan entre operadores comerciales privados situados en diferentes ordenamientos jurídicos y con acentuadas diferencias económicas y sociales” según (Calderon Moreyra, 2010).

“El comercio exterior se concibe como un conjunto de operaciones de importación y de exportación de bienes y de servicios, caracterizadas por una fuerte presencia pública en cuanto que realizadas por un Estado determinado y reguladas por su derecho administrativo económico o por el Derecho comunitario -en el caso de países pertenecientes a la Unión Europea- o por otro Derecho suprarregional similar.” (Brume, 2017)

Las Zonas Económicas Especiales (ZEE) son un área geográfica delimitada al interior de las fronteras de un país en donde las reglas de negocios son diferentes a las que prevalecen en el resto del territorio. Las diferencias se refieren principalmente a las condiciones de la inversión, el comercio internacional y las aduanas; los impuestos y las regulaciones. En este sentido, se busca dotar a la zona de un ambiente de negocios más liberal (desde una perspectiva política-económica) y más efectivo (desde una perspectiva administrativa) que el que prevalece en el resto del territorio nacional (Fernando, 2018)

“El precio de mercado de cada mercancía particular está determinado por la proporción entre la cantidad presente de esta mercancía en el mercado y las demandas de aquellos que están dispuestos a pagar el precio natural o el valor completo de las rentas, beneficios y salarios que se deben pagar para traerla al mercado” (Smith, 1981)

El éxito alcanzado en algunas zonas del este de Asia y Latinoamérica no ha sido uniforme e incluso existen varios ejemplos donde las ZEE no han tenido éxito en alcanzar sus objetivos, lo que ha llevado a destacar que la relevancia de estos programas depende en gran medida del contexto específico en el que se introducen y de la efectividad con la que son designados, implementados y administrados (Farole, 2011)

Es muy importante considerar la potencialidad de cada país y todo lo que oferta fuera de sus fronteras como lo define el modelo ricardiano en el cual los países buscan especializarse en producir aquellos productos, bienes o servicios en los que sea más eficiente procurando buscar la diferenciación, con la finalidad que la oferta exportable sea más atractiva. El modelo ricardiano permite entender de forma simplificada la idea que David Ricardo expone en su modelo en donde la ventaja absoluta; se convierte en la capacidad de una persona, empresa o país para producir un bien, teniendo que usar menos factores de producción que otro y la ventaja comparativa: es la capacidad de una persona, empresa o país para producir un bien utilizando relativamente menos recursos que otro. Por lo tanto, el modelo ricardiano considera que un país debe producir aquello en lo que tenga ventaja comparativa produciendo aquello que le sitúe en una situación de superioridad en el mercado. El comercio exterior se dinamiza por consecuencia de la eliminación de prohibiciones y disminución de las barreras arancelarias que lo norma la Aduana de cada país con la finalidad de que pueda importar productos o servicios sin ningún tipo de política proteccionista.

El comercio exterior presenta las siguientes características básicas:

- Los países permiten las transacciones con otros países aprovechando los acuerdos de comercio existentes, el cual presenta una normativa sobre la clasificación de productos.
- Los países suelen evaluar mercados internacionales atractivos para colocar sus productos en el exterior, aprovechando la escasez en el mercado exterior.
- Los organismos que se encargan de controlar la entrada y salida de mercancías de un país se llaman Aduana, en donde tiene la finalidad de poder controlar en las fronteras la entrada y salida de mercancías en donde desarrollan la aplicación de impuestos.

Ventaja absoluta Adam Smith (Garces Cano, 2014)	<u>Ventaja relativa</u> David Ricardo (Buendía rice, 2013)	Modelo Heckscher-Ohlin (Ruiz, 2020)	Modelo Singer-Prebisch: (Guardiola & Bernal Rivas, 2010)
Menciona que: los bienes se producirán y exportarán desde los países que tengan menores costos absolutos de producción, por ejemplo, la utilización de menos insumos generando menores costos de producción.	Según el modelo de Ricardo, “lo relevante para determinar qué se producirá y se transará un país no son los costos absolutos, sino los costos relativos. De esta forma, aun cuando un país tenga desventaja absoluta de costos con todos los demás, igualmente podrá aprovechar las ventajas del comercio exterior enfocando su producción a los bienes en los que es relativamente más eficiente”	La propuesta de este modelo es que los países enfocarán su producción a los bienes que son más intensivos en el factor de producción que es más abundante en el país. Que es el caso, si un país cuenta con una abundante mano de obra, entonces tenderá a producir bienes intensivos en mano de obra, mientras que importará bienes intensivos en capital.	De acuerdo a este modelo, “el comercio exterior genera una relación real de intercambio entre los países desarrollados y no desarrollados que es perjudicial para estos últimos. En efecto, los precios de los insumos o materias primas en los que se suelen especializar los países más pobres tienden a la baja mientras que los productos más elaborados, propios de los países desarrollados, tienden al alza. Los autores recomiendan a los países no desarrollados a potenciar su producción local y reducir el comercio exterior.”
Aspecto a resaltar: Los países exportan cuyo producto en los cuales tienen menores costo de producción en comparación con el mercado a exportar	Aspecto a resaltar: Aprovechar la ventaja absoluta de los costos de producción,	Aspecto a resaltar: Importar productos que representen un mayor costo de capital en la producción.	Aspecto a resaltar: Los países buscan especializarse según los recursos buscando mercados atractivos para la rentabilidad

que no producto o tiene costos elevados	originando una ventaja comercial		
---	----------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

En lo concerniente a tratados comerciales el Acuerdo de Cartagena suscrito en 1969 entre Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú, del que años más tarde se retiró Chile e ingresó Venezuela, no contó con ninguna orientación o priorización para tratar los asuntos fronterizos; lo cual es reflejo de los objetivos económico-comerciales que lo caracterizaron. Solo en la reforma del Acuerdo en 1987 con el Protocolo de Quito, el tema fronterizo es incorporado formalmente a su cuerpo normativo estableciendo lo siguiente: “Los Países Miembros emprenderán acciones para impulsar el desarrollo integral de las regiones de frontera e incorporarlas efectivamente a las economías nacionales y subregionales andinas”. En 1989 en un documento sobre Diseño Estratégico para la Orientación del Grupo Andino para la reunión del Consejo Presidencial en Galápagos, Ecuador, la Junta del Acuerdo de Cartagena, JUNAC, citó un conjunto de acciones, cuyo objetivo fundamental era elevar el nivel de desarrollo de los espacios fronterizos entre países de la Subregión. Para ello recomendaba impulsar proyectos binacionales productivos y de servicios y de integración fronteriza, promover la constitución de Comisiones de Vecindad y fortalecer las existentes, estudiar perspectivas económicas y sociales del comercio fronterizo. Identificar zonas fronterizas de tratamiento especial y armonizar legislaciones y un marco jurídico comunitario para la integración fronteriza (CAN, 1999)

<p>Fondo Monetario Internacional</p> <p>“La liberalización del comercio mundial y los países en desarrollo”</p> <p>(FMI, 2001)</p>	<p>La integración a la economía mundial es una valiosa herramienta para la promoción del crecimiento económico. Desde la creación del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en 1947, el sistema de intercambio mundial se ha beneficiado. Los hechos demuestran que, para experimentar un crecimiento sostenido, la economía debe estar abierta al comercio y la inversión con el resto del mundo.</p>
<p>Banco Mundial</p> <p>“Comercio Transfronterizo”</p> <p>(BM, 2015)</p>	<p>El indicador sobre el comercio transfronterizo refleja cada año el tiempo y costo asociados a los procesos logísticos de importación y exportación de bienes. Dependiendo del impacto en los datos, algunos cambios son clasificados como reformas y enumerados en resúmenes de reformas Doing Business con el objeto de reconocer la implementación de cambios significativos. Las reformas se dividen en dos tipos: las que hacen más fácil hacer negocios y los cambios que dificultan hacer negocios. El indicador sobre el comercio transfronterizo usa un criterio estándar para identificar una reforma.</p>

Fuente: Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

Según Ackoff, R. L. “El modelo de Russel Ackoff resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en *forma global y no parcial*, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época.” Ackoff menciona la necesidad de la planeación que deben tener las organizaciones al expresar que cuando no se planean estrategias, no se puede evitar que el mercado absorba al empresario y no pueda tener la capacidad de reacción. (Ackoff, 2021)

Según David, F. “Describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar

decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.” (Fuentes, 2011)

a. Formulación de las estrategias: se requieren tres actividades fundamentales: i) Investigación interna y externa ii) Análisis. iii) Toma de decisiones de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

a. Ejecución de las estrategias: consiste en tres actividades esenciales: i) Fijación de metas ii) Fijación de políticas iii) Asignación de recursos

.Evaluación de las estrategias: Se realizan tres actividades básicas, analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales, como son: i) Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).ii) Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

Por lo tanto, toda organización o empresa tiene como objetivo general, lograr el crecimiento y responder de manera estratégica a la demanda que existe en el mercado regional, nacional e internacional, contando con la planificación que origina que la persona sea el más adecuado para poder afrontar los retos que provienen del mercado.

Según el proceso de la Gerencia estratégica significa definir la estrategia de la organización. También se define como el proceso mediante el cual los gerentes eligen una serie de estrategias para la organización que le permitirán lograr un mejor desempeño. (Ávila Ramirez & Mendoza Vera, 2018)

Para, (Wheelen & Hunder, 2007) el proceso de gestión estratégica tiene cuatro pasos siguientes:

Análisis ambiental	Proceso de recolección, escrutando y proporcionando información para propósitos estratégicos. Ayuda a analizar los factores internos y externos que influyen en una organización. Luego de ejecutar el proceso de análisis ambiental, la gerencia debe evaluar de manera continua y esforzarse para mejorarlo.
Formulación de la estrategia	Es el proceso de decidir el mejor curso de acción para el logro de objetivos de la organización y por lo tanto lograr el propósito de la organización. Después de realizar el análisis del entorno, los gerentes formulan estrategias corporativas, comerciales y funcionales
Implementación de la estrategia	Implica hacer que la estrategia funcione según lo previsto o poner la estrategia elegida por la organización en acción. La implementación de la estrategia incluye el diseño de la estructura de la organización, la distribución de recursos, el desarrollo de procesos de toma de decisiones y la administración de recursos humanos.
Evaluación y control de la estrategia	Es el paso final del proceso de gestión de la estrategia. Las actividades de evaluación de la estrategia clave son: evaluar los factores internos y externos, medir el desempeño y tomar medidas correctoras / correctivas. La evaluación se asegura de que la estrategia de la organización, así como su implementación cumpla con los objetivos de la organización.

Fuente: Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

Las Organizaciones siempre van a encontrar dentro del mercado competencia y al formular estrategias deben estar orientadas a lograr una ventaja competitiva que pueda ser sostenible en el tiempo, un elemento importante es la gerencia estratégica en el sentido que realiza una evaluación de los procesos, permitiendo controlar a la empresa asimismo con las empresas que provee de insumos, por ello es necesario evaluar a sus competidores, formular y aplicar estrategias para hacer frente con

los competidores existentes y potenciales luego reevalúa las estrategias de manera regular para determinar cuál ha sido el resultado si fue exitoso o si necesita ser reestructurado.

Las organizaciones deben elaborar y desarrollar procesos sistemáticos enfocados a los lineamientos estratégicos que tiene la empresa , en este proceso se toma en cuenta la incertidumbre existente en el mercado mediante la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, logrando anticipar lo que otros empresas pueden llegar a desarrollar considerando que la estrategia ejecutada se provee de las situaciones diarias que vive la empresa incorporando a la estrategia formulada por la empresa . Por lo tanto autores como (Betancourt, 2006) establecen que la estrategia debe ser vista como el arte y/o ciencia de anticipar y generar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategiasque permitan garantizar el futuro del negocio. (Rivas, Veasquez, 2009) Plantean que la gerencia estratégica, se puede concebir como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades devenidas de un entorno

turbulento sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal.

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

La Gestión Estratégica

Se considera a la gestión estratégica como un conjunto de acciones que las organizaciones o empresa realizan para desarrollar estrategias competitivas orientadas al mercado, esto significa la implementación de políticas que resulten favorables para la asignación eficiente de los recursos que permitan lograr el éxito de las organizaciones o empresas, buscando obtener una ventaja competitiva que sea sostenible en el largo plazo y permita el crecimiento de la empresa.

El desarrollo de la gestión estratégica se convierte en la acción y el efecto de gestionar de forma hábil y eficiente una empresa, en donde el recurso humano implementa estrategias que le permitan sobrevivir a la empresa en un mercado en una línea de tiempo de corto plazo. Es importante considerar que la gestión estratégica fomenta que la organización o empresa incremente su nivel competitivo en el mediano y largo plazo.

Modelos de Gestión Estratégica

El sector empresarial debe ser consciente que el desarrollo de la formulación y ejecución de la gestión estratégica se convierte en la acción y el efecto de gestionar de forma hábil y eficiente una empresa, en donde el recurso humano tiene como responsabilidad implementar estrategias, logrando identificar acciones para aprovechar las oportunidades comerciales que incentiven un mayor consumo de los clientes potenciales, a su vez brindarle a la empresa un espíritu competitivo

Gestión estratégica (Betancourt, 2006) dice: la gestión estratégica establece que cada gerente o líder es quien debe generar dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir en el mercado en el que se está desarrollando su negocio, es por medio de la gestión estratégica que se da inicio al planteamiento estratégico adecuado a lo que se quiere lograr. Por lo tanto, cada organización debe considerar crear lineamientos para que los empleados puedan seguir el planeamiento institucional, dentro de la cultura organizacional.

El modelo de gestión estratégica aplicado establece tres fases (búsqueda de valores, diseño de la estrategia del negocio e integración de los planes de acción) para distinguir aquellos elementos que son diferentes de los enfoques comunes para la planeación estratégica". según (Bazán, 2016). El modelo de gestión estratégica escogido constará de 3 etapas: Formulación estratégica, Ejecución estratégica y Control estratégico

Figura 01 Modelo de Gestión Estratégica

La Formulación estratégica según Bazán: considera el modelo de negocio como la base para la elaboración de la estrategia. Asimismo, se definen las herramientas utilizadas para la elaboración de la respuesta al entorno o estrategia básica de la organización. Las herramientas

para utilizar son: las estrategias genéricas de Porter, la matriz PEYEA, la matriz FODA; obteniendo al final la elaboración de la estrategia básica de la organización.

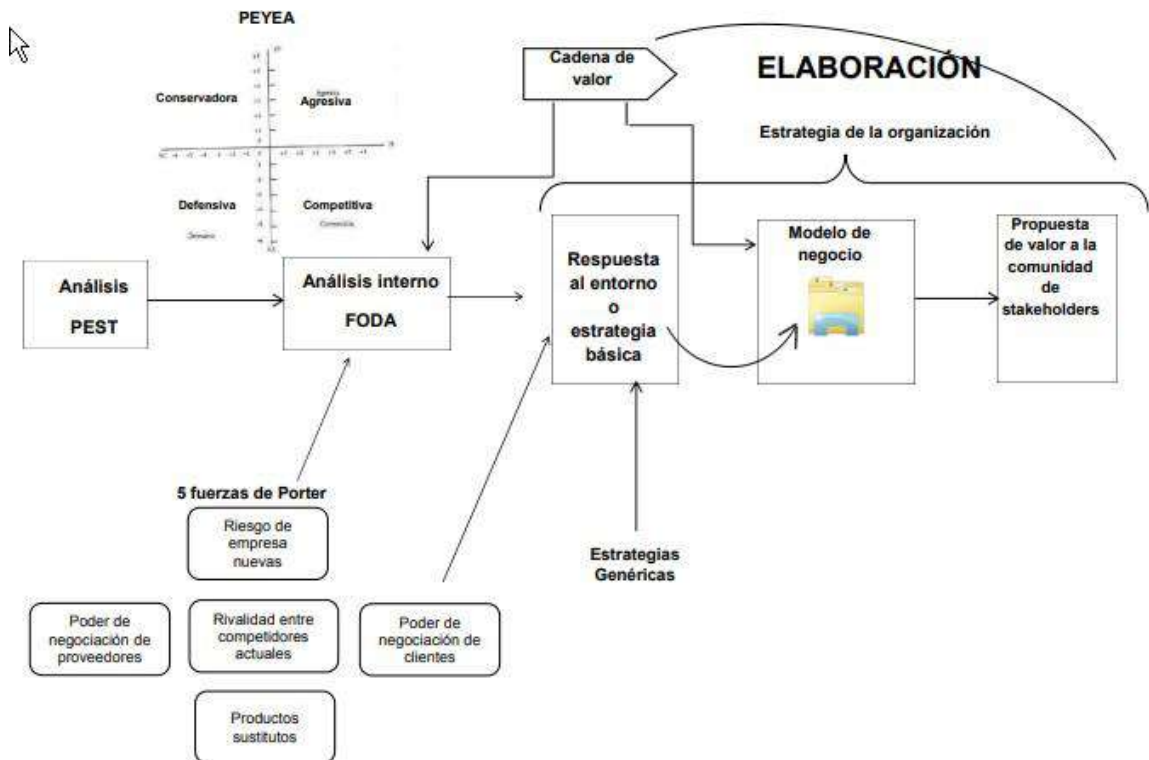


Figura 2. Modelo de Formulación Estratégica
Fuente: Bazán (2016)

Figura 02 Modelo de Formulación estratégica

Mediante el modelo se cuenta con dos elementos que logran un completo análisis de la organización (análisis PEST y FODA) permitiendo comprender y entender la realidad de la empresa, las Cinco fuerzas de Porter se convierten en ejes para poder evaluar las estrategias que la empresa desarrolla. Con todo ello la administración de la organización o empresa tiene suficiente información para poder elaborar la propuesta de valor

La gestión estratégica. (Gálvez, 2007), considera que es el conjunto de actividades implicadas en la realización de estrategias desarrolladas que provienen de las etapas previas del proceso de planificación estratégica. Sin una ejecución eficaz, la estrategia de la organización no reportará los beneficios que se esperaban al realizar el análisis ambiental del entorno que tiene la empresa.

Tabla 1. Actividades Claves para una Ejecución Estratégica

Asignar y procurar los recursos necesarios	Establecer la estructura humana	Establecer responsabilidades	Manejar el proceso
--	---------------------------------	------------------------------	--------------------

Financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc	Puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multifuncionales, etc.	Cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.	Evaluar los resultados y hacer los ajustes necesarios.
Permite a la empresa: Fomentar la inversión dentro de la empresa en puntos críticos	Permite a la empresa: Fortalecer la cultura organizacional de la empresa	Permite a la empresa: El personal se involucre en el crecimiento de la organización	Permite a la empresa: La gerencia o administración puede tomar decisiones en función al desarrollo y resultados de los indicadores de la implementación de la Gestión Estratégica

Fuente: Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

Según (Charan & Bossidy, 2002) la ejecución de la Gestión estratégica es un conjunto específico de comportamientos y técnicas que las empresas necesitan dominar para obtener una ventaja competitiva dentro del mercado, buscando resaltar en medio de los competidores, con ello atraer la mayor cantidad de clientes, muestran los tres elementos de la ejecución de la gestión estratégica que debe desarrollar el máximo responsable de la organización que puede ser el administrador o gerente.

Tabla 2. Elementos de la ejecución estratégica

Los Tres elementos	Tres Procesos elementos
<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento ejemplar de la persona que lidera la organización. - Generar una cultura de ejecución en la empresa. - Tener al personal idóneo en los lugares adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia: generando el vínculo con el personal y los procesos. - Personas: generando el vínculo entre estrategia y procesos. - Operaciones: creando el vínculo con la estrategia y la persona.

Fuente: Charan&Bossidy (2002)

Es relevante considerar la importancia de la conducción del desarrollo de la ejecución de la gestión estratégica, a partir de una estructura organizativa (la cultura) en la conformación de actividades orientadas a la ejecución, porque se considera que el factor de recursos humanos son los que aplican medidas y acciones para el cumplimiento de la gestión, si se cuenta con un personal que interpreta

erróneamente las indicaciones va ser complicado que se llegue al cumplimiento de los objetivos que la empresa se formuló.

Para (Prieto, 2011), define la gestión estratégica organizacional como la herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva.

Figura 03: Modelo de Prieto



Fuente: Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

Es vital que el gerente o gerencia general debe estar en la capacidad de interpretar la información que le provee el mercado y así poder tomar las decisiones más convenientes, para mantenerse y avanzar en un mercado altamente competitivo y agresivo. Por otra parte, la gestión estratégica organizacional, tiene como objetivo llevar empresa por el camino hacia el éxito, siempre en la búsqueda de beneficiar a sus clientes, socios y empleados.

Comparativo de Modelos estratégicos:

Cuadro comparativo de Modelos Estratégicos	
Modelo de Russel Ackoff	Modelo de Fred R. David
<p>Se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. En cuanto Ackoff Aborda la necesidad de la planeación al expresar, que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros.</p> <p>Ventaja para la empresa:</p> <p>Ayuda a entender la manera más eficiente y efectiva para emplear un modelo estratégico en una empresa es desarrollando de manera continua la</p>	<p>Describe un modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre a través de las tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.</p> <p>Ventaja para la empresa:</p> <p>Se puede tomar medidas correctivas para verificar el curso del desempeño de la empresa, se realizan auditoría tanto internas</p>

planificación ya que gracias a esta la empresa estará constantemente actualizada con su entorno.	como gerenciales y a su vez se realizan toma de decisiones fijando las estrategias a seguir
Modelo de Igor Ansoff	Modelo de Michael Porter
<p>Este modelo representa una estructura conceptual para la administración, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas, así como una metodología para guiar la implementación de la gestión dentro de la empresa.</p> <p>Ventaja para la empresa:</p> <p>Evalúa los sistemas de respuestas controlando el desempeño adecuado para los cambios, a través de este modelo se realiza vigilancia constante de los hechos dentro de la organización como afuera, los cuales impactan en las habilidades y logros de la empresa.</p>	<p>En este modelo todas las empresas poseen una estrategia competitiva y esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la empresa y los medios que utiliza. Los objetivos de la empresa dependen de las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollo.</p> <p>La estrategia depende los factores internos (fortalezas y debilidades) generados por los valores personales de los trabajadores y los factores externos (oportunidades y amenazas):</p> <p>Ventaja para la empresa:</p> <p>Relaciona una empresa con el medio ambiente y con los sectores en los cuales tenga competencia y es cuando la empresa debe crear esa serie de estrategias que le permitan crear innovación.</p>

Fuente: Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

Cada modelo describe el efecto de alinear la gestión estratégica con la misión y visión que tiene la empresa evaluando factores que puedan impedir el desarrollo de una correcta gestión. Teniendo como objetivo lograr la competitividad estratégica que sea sostenida de la empresa en el tiempo, esto es posible desarrollando e implementando estrategias y una cultura que crean valor para la organización, ayudando a la empresa a que los colaboradores sean más proactivos, en lugar de reactivos, de modo que analice las acciones de los competidores y tome los pasos necesarios para competir en el mercado.

El Comercio Transfronterizo

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2016) los acuerdos comerciales que fomentan el comercio fronterizo cubren el 70% del total comercializado por América Latina y el Caribe (ALC). De los 280 tratados de libre comercio actualmente vigentes en todo el mundo, más de 80 incluyen a países de ALC. Las cinco razones por las que los acuerdos comerciales son importantes para.

<i>El comercio tiene un potencial enorme para el desarrollo económico y la reducción de la pobreza.</i>	La región experimentó un período de fuerte crecimiento, que redundó en una mejora significativa de sus indicadores económicos y sociales, impulsado en gran parte por el comercio internacional. La liberalización del comercio, generada particularmente por la reducción multilateral de los aranceles y facilitada por el creciente número de acuerdos comerciales regionales, ha servido como catalizador de dichas tendencias.
<i>Es fundamental evaluar el impacto del comercio y diseñar estrategias de aplicación óptimas para los acuerdos existentes.</i>	Las reglas de origen, por ejemplo, establecen las condiciones bajo las cuales un país importador considera un producto como originario de un país exportador que recibe un trato preferencial. Estas reglas muchas veces son sumamente restrictivas y varían no sólo según el producto, sino también de un tratado a otro.
<i>Cuestiones que están detrás de las fronteras afectan al comercio.</i>	Algunas medidas que afectan los procesos comerciales son esencialmente internas a los países, como la liberalización del comercio de servicios, la eliminación de barreras y la creación de mecanismos para proteger a los inversores extranjeros, las políticas de competencia y contratación pública, y las normas laborales y ambientales.
<i>Los acuerdos comerciales pioneros funcionan como laboratorios de innovación para las políticas comerciales internacionales.</i>	Algunos acuerdos pioneros ya abordan aspectos relacionados con los derechos de propiedad intelectual, el comercio electrónico y las empresas de propiedad estatal.
<i>Los cambios económicos y políticos recientes abren nuevos escenarios futuros para los acuerdos comerciales.</i>	La aparición de los mega acuerdos regionales y la posible incorporación de más economías entraña nuevos escenarios y posibilidades para los acuerdos comerciales.

Fuente: Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

Ventajas del Modelo de Gestión Estratégica para la toma de decisiones:

Con la implementación de aplicar modelos de gestión estratégica permite a la empresa.	Cada modelo implica ser participativo organizacionalmente, constituye un conjunto de medidas y decisiones permanente de la empresa.
	Logra mayor profundidad en el análisis de los procesos dentro del interior de la unidad o área, permitiendo extraer lecciones y reflexiones desde adentro.
	Permite identificar y evaluar los sistemas productivos, así como visualizar la multifuncionalidad del sistema y optimizar los recursos de la empresa.

	El diagnóstico y la planificación estratégica participativa es un proceso de aprendizaje que contribuye a la gestión del conocimiento, el cual coloca al trabajador como productor del conocimiento en la reflexión de sí mismo y de su realidad con su entorno sobre esta base, genera cambios en forma dinámica en el individuo y en su carácter social.
	Permite diseñar la cadena de resultados dirigida a los efectos e impactos dentro del sistema evaluado.

Fuente: Elaboración propia, 10 de diciembre 2021

La implementación de la Gestión estratégica se convierte en una herramienta que desarrolla la organización o empresa, para potencial a conseguir cumplir misión y alcanzar la visión por ello la Gestión estratégica ofrece un diseño y la construcción del futuro para una organización, a pesar que el futuro sea imprevisible. La gestión estratégica proporciona las acciones necesarias para lograr ese futuro. Por lo tanto la gestión es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de (Ackoff, 2021): *El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.*

Según las distintas definiciones, se percibe que existen elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea del efecto positivo de implementar una gestión estratégica. Se presentan elementos relevantes para la empresa que se encuentran en un entorno, es decir, una serie de condiciones a la organización o empresas que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia o la empresa deben realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por lo tanto, la organización proyecta cómo aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

La implementación de un plan estratégico está fundamentada en el conjunto de procedimientos y herramientas específicos, desarrollados a partir de las funciones de la gestión estratégica; estos constituyen su estructura metodológica y se consideran los principales aportes. Asimismo, este modelo se sustenta en varias premisas y posee características fundamentales que lo distinguen.

CAPÍTULO IV DESARROLLO

En el marco de las exigencias que se presentan en el sector comercial, la planificación y la gestión estratégica representan acciones que las organizaciones deben implementar para posicionarse en el mercado. La aplicación de la gestión estratégica dentro de una organización conlleva a un conjunto de dispositivos operativos enfocadas a satisfacer las necesidades para brindar comodidades a los clientes. Las ciudades que se encuentran en una zona de frontera han experimentado cambios en el modo de dinamizar el comercio (productos y/o servicios), la constante búsqueda de competitividad para los países y organizaciones necesita que se emprendan acciones para crear una imagen que les permita una proyección internacional acorde con el posicionamiento deseado.

“La globalización integra efectos des estructurales sobre el territorio y las sociedades locales, en referencia a las distintas actuaciones que, en función de la competitividad internacional, la obligada reestructuración de las actividades tradicionales de escasa inserción global”. (Borda & Castells, 1998) . Es importante la búsqueda de ventajas competitivas con la finalidad de generar un incremento en la productividad dentro de los espacios territoriales.

Según (Paz, 2005) señala que “la competitividad de un territorio depende básicamente de: a) funcionamiento integrado del sistema urbano-regional, b) inserción en los sistemas de información y comunicación globales, c) recursos humanos calificados, d) apoyo estatal a la creación de sinergias y a los procesos de innovación, e) solidez institucional y gobernabilidad con participación ciudadana, f) definición de un proyecto de ciudad. Un esquema teórico de desarrollo endógeno añadiría: 1) la atracción residencial y el desarrollo de proveedores locales, 2) un sector terciario avanzado, 3) accesibilidad a los mercados externos, 4) acceso al capital-riesgo, 5) infraestructura física y científico-tecnológica, 6) fuerte vinculación institucional en la producción y difusión tecnológica” . Es importante la participación del Estado quien va respaldar con políticas el dinamismo que se debe generar en zonas de frontera, las cuales las organizaciones recepcionan y toman acciones para potenciar sus estrategias de posicionarse en el mercado y en la preferencia de los clientes. El Estado debe orientar mecanismos y/o políticas destinadas a crear las condiciones que permitan desarrollar las acciones capaces de articular el potencial local con las oportunidades emergentes al nivel internacional (incrementar el flujo de turistas extranjeros y nacionales).

Las organizaciones se orientan en la formulación y creación de ventajas competitivas con el objetivo de fortalecer e incrementar sus servicios y las ventas que se origina para lograr se requiere la concertación de actores públicos y privados. La dinámica productiva de los espacios territoriales que se encuentran en zonas fronterizas se potencia por elementos incentivos que provienen de un gobierno promotor que articula su funcionamiento con el sector privado adoptando sus prácticas; bajo este esquema de políticas de fronteras.

	Estrategias de las Políticas del Estado Perú	Estrategias de las Políticas del Estado Chile
Lineamientos Políticos: Gestión ESTRATÉGICA COMERCIO Perú - Chile	El 27 de marzo del año 2002 se promulga la Ley n°276688 en la cual se crea la Zona Franca de Tacna, ZOFRATACNA, es la parte del territorio nacional perfectamente delimitada en la que las mercancías que en ella se internen se consideran como si no estuviesen en el territorio aduanero para efectos de los derechos y demás tributos de importación, bajo la presunción de extraterritorialidad.	Ministerio de Economía –Seremi, para impulsar la ventaja competitiva declaran que en la Región de Arica y Parinacota, todo turista extranjero que salga de Chile por los pasos fronterizos Santa Rosa (Perú), Tambo Quemado (Bolivia) y por el Puerto de Arica, tienen derecho a la devolución del 19% de sus compras realizadas en la región de Arica y Parinacota, la cual es la única región de Chile en que está implementado el uso de este beneficio.
	Beneficios: Es el área geográfica que comprende el distrito de Tacna y los centros comerciales del distrito de Alto de la Alianza, en el que las	Beneficios: Visitantes extranjeros que compren en los locales adheridos podrán pedir

	mercancías que en ella se internen desde Depósitos Francos de ZOFRATACNA están exoneradas del IGV, IPM, ISC, así como de todo impuesto creado o por crearse, incluso de aquellos que requieren de exoneración expresa, pagando únicamente un Arancel Especial del 6%.	la devolución de IVA (%19 por ciento)
--	---	---------------------------------------

Los Estados son los encargados de fomentar políticas para promover la inversión y dinamizar la economía en las ciudades transfronterizas, en donde las mismas la ciudad apodan las medidas y las organizaciones y empresas gestionan las estrategias. Lamentablemente los centros comerciales de la Ciudad de Tacna que comprenden: Feria 28 de Julio, Mercadillo Bolognesi, C.C. Magollo, Túpac Amaru II, C.C. Manuel A Odría, Galerías Coronel Mendoza, C. Alfonso Ugarte, Túpac Amaru I, C. Federico Barreto. C.C. Micaela Bastidas (los cuales comprenden la Zona Franca de Tacna) no aplican mecanismo de una adecuada Gestión estratégica, no aplican mecanismos para incrementar las ventas como puede ser el caso de: no cuentan con herramientas tecnológicas que permita generar campañas de Marketing, realizando campañas en referencia a fechas que existe demanda, (los centros comerciales o Mercadillos, como se les conoce en la Ciudad de Tacna) no aplican un programa de seguimiento al cliente. El comercio se caracteriza por un sector existe informalidad como por ejemplo de no emitir comprobante de venta (boleta o Factura). En la Ciudad de Tacna se cuenta con una oportunidad interesante de dinamizar la economía por la razón, que en época de año que ingresaban a Tacna Ingresan entre 20,000 y 30,000 turistas diarios de los cuales un 90% son chilenos, teniendo un gasto promedio de cada turista de \$ 80 dólares americanos según indica (Gestión, 2019).

Según la Encuesta realizada (ZOFRATACNA, Perfil del Visitante del Día Chileno que Arriba a Tacna, 2016) de un promedio 407 chilenos visitantes, el 35% de ellos tenían como finalidad principal la recreación, específicamente el rubro gastronómico; el 34% los cuidados de salud y el 22% realizar compras, por lo tanto el 79% de los encuestados compran algo como es el caso de: ropas (67%), bebidas alcohólicas y cigarrillos (19%) y zapatos (11%). Mediante la encuesta se percibe que las familias según el nivel de ingreso bajo, considera que la Ciudad de Tacna es un mercado oportuno porque pueden adquirir productos más económicos que en comparación el mercado de Arica Chile, asimismo existe un sector de turistas que consumen en la Ciudad de Tacna el servicio de Lúdico (los casinos, casa de apuestas), por lo tanto los ciudadanos que provienen de Arica representa un 74%, los ciudadanos que provienen de Santiago con un 12% y los ciudadanos que proviene de Iquique con un 9% son los que representan el perfil de procedencia del turista Chileno. La exportación de servicios es un elemento importante dentro de la económica del comercio transfronterizo, por ello el consumo de servicios médicos, el 40% de los cruces de turistas chilenos respondía a esta razón médica, en su mayoría visitan al territorio peruano en un solo día, lo que permite afirmar que "...la movilidad por temas de salud es una alternativa importante para los ciudadanos de Arica y como también para los chilenos proveniente del Norte de Chile, este efecto responde porque en el Mercado Chileno, es tan accesible acceder a la atención de especialistas en la ciudad de Arica e Iquique, en contraste con la facilidad para acceder a la atención de especialistas en Tacna" (Liberona, Tapia, & Contreras, 2017).

Por lo tanto, la dinámica del comercio de la Ciudad de Tacna ha proporcionado de una infraestructura de servicios importante, por su capacidad de respuesta para atender a la demanda variada por parte de los turistas de nacionalidad chilena. La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna y el Servicio Nacional de Turismo de Arica, menciona que la infraestructura de servicios era muy

desbalanceada entre las dos Ciudades, en cuanto a Tacna, en el caso puntual de la oferta Hotelera posee 369 hoteles, 89 de ellos se encuentran categorizados, así como 332 restaurantes diez de ellos con categorías superiores. La ciudad de Arica, tiene atractivos geográficos, históricos y culturales, solo posee 117 instalaciones hoteleras, el sector hotelero se caracteriza por la mayoría pequeñas unidades con menos de 20 habitaciones y unos 160 restaurantes, ninguno cuenta con categorizado según (Dilla & Álvarez, 2018) Por lo tanto se trata de una situación desbalanceada en la que también ha contribuido la poca respuesta del sector empresarial local para una gestión más efectiva, que le permita aprovechar la concurrencia turística en la ciudad de Arica -miles de chilenos que cruzan a Perú desde Arica o de peruanos que visitan Arica.

La principal característica que impulsa el sector empresarial Centros Comerciales es el flujo de mercancías entre Chile y Perú, en el cual resalta el uso del Puerto de Arica o muelle 07 y el puerto de Iquique, el cual representa una Zona Franca (ZOFRI) ubicada al sur de Arica a 300 kilómetros el 5% de las operaciones del puerto de Arica o muelle 07 , tiene como destino a comerciantes Tacneños que representa unas 90 mil toneladas de carga. La ZOFRI, se ha devenido en un elemento estratégico muy importante para el comercio chileno y Peruanos. La ZOFRI también abastece a otros mercados internacionales como es el caso de Aproximadamente de Bolivia, Paraguay y Argentina. El 5% y 8% de carga se estima está orientado al mercado peruano , esto representa que el 90% de las importaciones que se desarrollan en la Zona Franca de Tacna (Zofratacna) que a su vez es la abastece al comercio minorista en esta ciudad de Tacna, se calcula que existe un flujo de movimiento comercial de 195 millones de dólares, por lo tanto las mercancías que ingresan por Iquique y Arica al mercado de la Ciudad de Tacna, son adquirida en un gran porcentaje por consumidores de nacionalidad chilena que visitan a Tacna , por motivos de sus tener precios accesibles a consecuencia del tipo de cambio (peso chileno a sol peruano).

En la Ciudad de Tacna se origina una situación en donde la población chilena específicamente ariqueños aprovechan a Tacna como plaza comercial, debido a sus precios bajos de los productos que representa la canasta familiar como son; el azúcar, papel higiénico, detergente, café entre otros. El viaje que realiza una familia tenía el efecto de incrementar los volúmenes de mercancías que podía introducir al país según las normas de aduanas. Según (INEI I. N., 2016) menciona en que los cálculos realizados a turistas de nacionalidad chilena mediante entrevistas a 6 personas que realizaban compras para consumo familiar en la Ciudad de Tacna, indican que por motivos de compras podrían representar ahorros de entre 50,000 y 60,000 pesos chilenos (75-90 dólares estadounidenses) mensuales por familia.

En un caso de compra de medicinas en Tacna por temas de enfermedad convalecencia crónica, el ahorro mensual se elevaba a 120 000-150 000 pesos (185-230 \$ aprox.), todo lo cual resulta muy relevante en un lugar donde los salarios medios no rebasan los 400 000 pesos (\$ 587) y los ingresos familiares promedian 820 000 pesos (\$ 1 204 aprox.) mensuales.

Por lo tanto, el elemento del Tipo de Cambio fomentará el flujo de turistas chilenos a la Ciudad de Tacna, el cual para la población que nacionalidad chilena representa una oportunidad de compra, respaldado por el ahorro que se puede originarse a consecuencia del tipo de cambio que existe entre los dos países.

La gestión estratégica representa una herramienta Los centros comerciales en la Ciudad de para administrar y desarrollar los objetivos de la Tacna están compuestos estructuralmente con organización, realizando acciones para la un organigrama donde se cuenta con un ejecución de estrategias; solventadas por el presidente de la Asociación, motivo por el cual liderazgo y la toma de decisiones evaluadas y la toma de decisiones no siempre es la más analizadas. En este sentido, el gerente o

<p>administrador debe comprender y entender que representa un agente de cambio, que conduzca a las organizaciones para ejecutar las estrategias</p>	<p>acertada y adecuada motivada por interés propios o intereses particulares de miembros</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia, 09 de Febrero 2022

Así mismo, para que las organizaciones desarrollen ventajas competitivas y logren ser sostenibles en el tiempo es necesario que la gestión debe ser dinámicas dentro para buscar la capacidad de crear conocimiento, transmitirlo entre los integrantes que conforman la organización a fin de que se desarrolle la aplicación del conocimiento y fomentando una cultura de aporte para formular estrategias para potenciar la organización.

Elementos de un modelo de Gestión Estratégica

Para toda organización o empresa es necesario tener lineamientos, políticas y procedimientos que faciliten la obtención de los objetivos planificados, cuando la gestión estratégica, como parte de desarrollo de acciones y actividades por parte de los trabajadores buscando que la empresa mejore o fortalezca un punto en específico. En las organizaciones se pueden formular estrategias en función al desarrollo de lograr cumplir con los objetivos propuestos por la empresa asimismo las organizaciones deben de comprender que el direccionamiento de la gestión debe ser flexible para obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen. La elaboración de las estrategias se debe enfocar en sector en factores como es el caso de fomentar la competitividad en el comercio

La gestión estratégica, también denominada, gerencia o planificación estratégicas, exige el análisis de las organizaciones desde la perspectiva integral, así como la adopción de visiones ampliadas, adoptando y adaptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes (Chiavenato, 2011). Por lo tanto, los Centros Comerciantes dan la perspectiva que carecen de un liderazgo eficaz, donde busquen integrar a todos los miembros de la organización con la transmisión de la información.

La gestión estratégica provee de lineamientos para que la organización determine el cumplimiento de los objetivos definidos para un largo plazo o mediano plazo, buscando lograr la sostenibilidad y crecimiento que la organización se plantea trazar. El direccionamiento de la Gestión estratégico responde a la necesidad que tiene la gerencia de orientar liderar y conducir a las organizaciones en la gestión integral de todas las partes y fortaleciendo el nivel de competitividad del negocio o comercio con el conocimiento y aplicación de métodos eficaces que le arrojen resultados desarrollando planes de acción tomando como base la mejora continua, las exigencias del entorno y del mercado, Por lo tanto las organizaciones (Centros Comerciales) deben ejecutar sus decisiones de forma contundente y responsables, para responder a los cambios efectos que el mercado origina, entre las cuales se pueden destacar: posibilidad de desarrollar el pragmatismo de los procesos y el desarrollo de transmisión del conocimiento entre los miembros de la organización permitiendo la innovación constante enfocado a mejorar el nivel de productividad, el cual representa incrementar el nivel de ventas.

Según (Porter, 1987) y (Ander, 1995)	<i>Concuerdan en relacionar la importancia de la Gestión estratégica con el logro de los objetivos basándose en “análisis del entorno” de las organizaciones, siendo parte fundamental la orientación que están puede realizar.</i>
Según (Domazet y Zubovic, 2011)	<i>Los planes estratégicos dependen tanto del diagnóstico interno como externo, orientado a la planeación de la capacidad de permitir a las organizaciones la identificación de ventajas competitivas.</i>

Fuente: Elaboración propia, 09 de Febrero 2022

Las organizaciones deben de evaluar el entorno externo que envuelve al mercado , por lo tanto el Estado cumple una rol importante al implementar medidas que fortalezcan al sector empresarial , en el caso del comercio Transfronterizos entre Perú y Chile , ambos Estados o países independientemente han desarrollado políticas , en favor de potenciar el mercado tanto para los demandantes (compradores) como también para los ofertantes (comerciantes) ambos países enfatizan en brindar oportunidades para el empresario como es el caso de la disminución del impuesto a la venta.

CAPÍTULO V DISCUSIÓN Y SUGERENCIAS

Existe una relación comercial entre las Ciudades de Tacna y Arica, donde resalta el aspecto económico, donde los turistas de nacionalidad Chilena, tiene la percepción que en Tacna pueden adquirir productos de primera necesidad como también adquirir otro productos de consumo , teniendo un precio accesible a consecuencia del tipo de cambio, motivo por el cual al comerciante Tacneño aprovecha la oportunidad de acuerdo a la temporada del año asimismo se presenta el aumento del comercio informal (comercio ambulatorio).

El flujo de Turistas de nacionalidad chilena que ingresa a Tacna, busca consumir servicios, que Tacna se encuentra a bajo precio y de buena calidad, como es el caso de servicios médicos, gastronómico, belleza- cosmetología y diversión, por lo tanto, se considera que Tacna realiza exportación de servicios. Muchos de estos rubros reciben escaso nivel de capacitación, para mejorar o fortalecer el servicio brindado.

Existe intensa movilidad de población peruana hacia Chile – Arica, que representa en su mayoría trabajadores y de servicios (en particular en la agricultura), esto origina que en Arica el desplazamiento de contratar a trabajadores de nacionalidad chilena por parte del empresario de su misma nacionalidad. Los trabajadores peruanos se caracterizan por ser buenos trabajadores y serviciales, pero lamentablemente se ubican en la parte inferior de la pirámide social resalta la informalidad para la contratación del personal y bajos salarios.

Las Organizaciones logran alcanzar a construir ventajas competitivas para ello es necesario utilizar una gestión estrategia adecuada, con su realidad y con los elementos que lo rodea al mismo como es el Estado y el mercado, conducida con el liderazgo que la organización amerita para garantizar el futuro de la organización con medidas y acciones que proporcione un crecimiento. Los centros comerciales se caracterizan por la no formulación de estrategias que puedan potenciar su sector.

Sugerencia

El sector comercial de la Ciudad de Tacna debe implementar mecanismos de gestión estratégica como es el caso de la planificación, ya que se conoce con anticipación que meses del año o temporada, se incrementar el flujo de turistas de nacionalidad Chilena , con esta información se debería de realizar campañas de marketing resaltando las cualidades de los centros comerciales que existe en Tacna contando con sus ventajas comparativas que puede ser ; cercanía del centro de la ciudad de Tacna , la variedad de ropa, variedad de licores , variedad de productos para niños (juguetería) variedad de adornos para la casa, entre otros, que cada Centro Comercial o Mercadillo de Tacna posee para ofrecer.

Tacna a realizar exportación de servicios , se debería de implementar políticas públicas en donde se fomente transmitir conocimientos mediante capacitaciones al sector de servicios, ya que los turistas de nacionalidad chilena , observan al mercado tacneño como un potencial abastecedor de servicios .En algunos casos puntuales existe diversidad de oferentes de servicios (ópticas) en Tacna , las mismas que deben de aplicar estrategias de diferenciación como también de poder elaborar ventajas comparativas , pero todo ello se hace viable por medio del conocimiento ,por ello el sector público y

sector privado deben impulsar programas de capacitaciones, para la búsqueda de la mejora continua en puntos específicos que la organización requiera.

La población peruana que migra a Arica a trabajar, colabora en dinamizar el comercio entre las ciudades, logrando ingresar a Chile mercancías para el consumo como es el caso de productos de alimentos y el sector gastronómico que poco a poco se ha ido posicionando en el mercado chileno, ello origina un incremento de pedido de ciertos productos por parte de empresarios chilenos. El estado peruano debe aprovechar esta oportunidad para fomentar al sector empresarial en observar al mercado chileno, como un potencial mercado a exportar en materia prima y como también valor agregado.

Los centros comerciales carecen de una adecuada gestión de mecanismos de planificación, solo ejecutan acciones que responde a solucionar necesidades eventuales. La precariedad del liderazgo se evidencia cuando se evalúa o se analiza las fechas que se podría incrementar mayores ventas, en el cual no existe una calendarización de programas de marketing con la finalidad de aumentar el nivel de ventas, por ello se recomienda que cada organización se enfatice a escuchar a profesionales que puedan orientar la gestión en función a objetivos

Conclusiones

El nivel de competitividad en el mercado es cada vez mayor por lo tanto para generar un posicionamiento se debe de contar con estrategias y para ello es necesario que las organizaciones formulen y gestionen estrategias eficientes enfocados al cumplimiento de objetivos planteados y no estar improvisando según las necesidades eventuales que requiere el mercado.

Una adecuada gestión estratégica comprende el desarrollo de gestión de planes de acciones para el cumplimiento de objetivo, monitoreados por el liderazgo de un responsable. Se puede percibir que en los centros comerciales no se aplica una adecuada planificación estratégica, se desarrollan actividades precarias en cuanto a la planificación de objetivos, solo se enfocan concentran en la acción de lograr vender en el día a día.

El mecanismo de optimizar y hacer más efectiva la planificación dentro de una organización es la realización de una gestión estratégica responsable, en lineamiento con la visión que la organización posee. El comercio transfronterizo se caracteriza por ser muy sensible al flujo de consumo provenientes del turismo que se desarrolla en las ciudades de Tacna y Arica, ello provoca un dinamismo en el sector comercial, pero no se aplica herramientas para poder fidelizar a los clientes, para buscar un retorno a futuro para la compra del producto o servicio, solventados con herramientas de gestión como es el CRM

Mediante el desarrollo de la Gestión estratégica promueve la generación de una mejora continua de la organización y con ello se origina la diferenciación. En los centros comerciales no se percibe una política de lograr generar acciones de planificación estratégica que permitan elevar el nivel de la competitividad, como es el caso de no desarrollar acciones y/o actividades que fortalezcan la búsqueda de crear diferenciación entre los distintos Centros Comerciales con ello se genere mayores atributos para atraer a los clientes potenciales.

Las organizaciones sin una correcta formulación y ejecución de una estrategia se le dificulta emplear sus recursos de manera eficiente y efectiva. Dentro del comercio Transfronterizo de Perú y Chile cada Gobierno ha formulado políticas para fortalecer e incentivar el sector comercial, con beneficios arancelarios para los usuarios que adquieran productos, pero los centros comerciales debe de aprovechar para construir ventajas competitivas donde estos beneficios sean solo un marco legal, y no solo se convierta en la única estrategia de diferenciación, se evidencia en los centros comerciales y comerciantes no brindan facilidades para con sus clientes puedan emplear medio de pago (utilización de tarjetas de crédito o débito) por una falta de conocimiento no se emplea, algunos locales comerciales al brindar este servicio le realizan una recarga al precio de venta, donde el cliente realiza un pago adicional originan incomodidad por parte de los clientes.

Referencias Bibliográficas

- Ackoff, R. (06 de Enero de 2021). *Blog Calidad y Excelencia: Artículos Técnicos*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2021/01/06/planeacion-estrategia-para-interactivistas-modelo-de-russe-ll-l-ackoff/>
- Ander, E. (1995). *Introducción a la planificación*. Buenos Aires: LUMEN.
- Ansoff, McDonnell y Carrión. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial 2da edición*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Ávila Ramirez, P., & Mendoza Vera, A. (2018). Análisis de enfoque de la gerencia estratégica. *III Congreso Virtual Internacional sobre Desafíos de las Empresas del siglo XXI*, 15. Obtenido de <https://www.eumed.net/actas/18/empresas/7-analisis-del-enfoque.pdf>
- Bazán, J. (2016). *Administración Estratégica*. Perú.
- Betancourt, J. (2006). *Navegando hacia el cuarto Paradigma. Clima y compromiso organizacional*. Mexico: Editorial Granica México.
- BID. (20 de Setiembre de 2016). *BID más Alla de las fronteras*. Obtenido de BID más Alla de las fronteras: <https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/es/cinco-razones-por-las-que-los-acuerdos-comerciales-son-importantes-para-america-latina-y-el-caribe/>
- BM. (2015). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/es/methodology/trading-across-borders>
- Borda, J., & Castells, M. (Diciembre de 1998). La gestión de las ciudades en la era de la información. *scielo*. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71611998007300008
- Brume, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad. *Espacios*.
- Buendia rice, E. A. (2013). El papel de la Ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis económico*, 25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>
- Calderon Moreyra, G. (2010). *Arbitraje Comercial Internacional*.
- CAN. (1999). *Política común de integración y desarrollo fronterizo*. *Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena*. Lima.
- Charan, R., & Bossidy, L. (2002). Execution: The Discipline of Getting Things Done. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*.
- Chiavenato. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Education.
- Chu, W. y. (2018). Export processing Zones and Special Economic Zones as Generators of Economic Development: The Asian Experience. *Zonas Económicas Especiales y su impacto sobre el desarrollo económico regional*.
- Comercio Exterior y Turismo, M. (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de Acuerdos Comerciales del Perú: <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

- Dilla , H., & Álvarez, C. (2018). ARICA/TACNA: LOS CIRCUITOS ECONÓMICOS DE UN COMPLEJO URBANO TRANSFRONTERIZO. *Scielo*. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-26812018000300099
- Domazet y Zubovic . (2011). *Strategic management concept and market restructuring response to new challenges of the world financial crisis*.
- Espinosa, R. (2015). *Roberto Espinosa*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Farole. (2011). *Special Economic Zones*. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Fernando, G. (2018). Zonas Económicas Especiales y su impacto sobre el desarrollo económico regional. *Zonas Económicas Especiales y su impacto sobre el desarrollo económico regional*.
- FMI. (Noviembre de 2001). <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2001/esl/110801s.htm>. Obtenido de <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2001/esl/110801s.htm>
- Fuentes, T. (002 de Mayo de 2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica. *Scielo*, 17. Obtenido de <file:///C:/Users/JVN/Downloads/Dialnet-AnalisisDeTresModelosDePlanificacionEstrategicaBaj-3895231.pdf>
- Gálvez, D. (2007). *Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico de Ecuador*. Ecuador.
- Garcés Cano, J. E. (07 de Noviembre de 2014). Revisión crítica de los postulados clásicos del comercio internacional. *Universidad Catolica de Colombia* , 22. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/type/v7n1/v7n1a08.pdf>
- Gestión, D. (26 de Octubre de 2019). Tacna golpeada por ausencia de turistas chilenos tras crisis. *Tacna golpeada por ausencia de turistas chilenos tras crisis*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/tacna-golpeada-por-ausencia-de-turistas-chilenos-tras-crisis-noticia/?ref=gesr>
- Goodstein,Nolan, Pfeiffer. (1998). *Planeamiento estrategico aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Guardiola, J., & Bernal Rivas, J. (2010). Comercio internacional y crecimiento económico: ¿cómo influyen en el hambre de América Latina? *Comercio internacional y crecimiento económico: ¿cómo influyen en el hambre de América Latina?*, 18. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112010000900007
- INEI. (2019). *Producción y empleo en el Perú*. Lima: INEI. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1701/libro.pdf
- INEI, I. N. (2016). *Encuesta suplementaria de ingresos 2016. Síntesis de resultados. Región metropolitana*. Lima: INEI.

- Latina, C. B. (09 de Julio de 2019). CAF. Obtenido de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/07/las-fronteras-de-america-latina-pueden-impulsar-la-productividad-regional/>
- Liberona, N., Tapia, M., & Contreras, Y. (2017). Movilidad por salud entre Arica y Tacna: análisis de una demanda no satisfecha y de una oferta atractiva del otro lado de la frontera. *Revista de estudios sobre espacio y poder*. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/GEOP/article/view/56122/52312>
- Lopez Santos, Y. (Junio de 2018). Fuerzas Competitivas que moldean la estrategia. *Scielo*, 12. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00097.pdf>
- Mamaqui, X. (2002). Factores que influyen en la competitividad y estrategias de las empresas agroindustriales en Aragon, España. (Scielo, Ed.) *Scielo*, 14. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542002000100006
- MINCETUR. (02 de 08 de 2019). *Info Peru*. Obtenido de <https://peru.info/es-pe/inversiones/noticias/5/23/-que-son-las-zonas-francas-y-como-motivan-el-crecimiento-del-peru->
- Paz, S. (Junio de 2005). Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. *Scielo*. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000200002
- Peruano, E. (28 de 04 de 2012). *El Peruano*. Obtenido de El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-la-ley-27688-ley-de-zona-franca-y-zona-com-ley-n-30976-1784895-1/>
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Compañía editorial continental.
- Prieto, J. (2011). Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial. *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*, 20. Obtenido de Recuperado <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Rivas, Veasquez. (2009). La gestión integrada estratégica, por competencias y procesos. Enfocados contemporáneos en la gestión de los recursos humanos. *EconPapers*, 12. Obtenido de https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y_3a2009_3ai_3a2009-07_3a13.htm
- Romero, A. F. (Octubre de 2010). *Comercio internacional y crecimiento económico: ¿cómo influyen en el hambre de América Latina?* Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112010000900007
- Ruiz, P. (2020). El teorema Heckscher-Ohlin y la economía mexicana. *Scielo*, 15. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-718X2020000100099
- Sence. (2021). *Termometro Laboral*. Sece. Obtenido de <https://sence.gob.cl/personas/noticias/termometro-laboral-de-arica-y-parinacota-alerta-que-des-censo-de-informalidad-continua-en-la-region>
- Smith. (1981). *LA TEORÍA DEL VALOR DE ADAM SMITH*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722003000100002

Wheelen & Hunder. (2007). Administración Estratégica y Política de negocios. En A. E. Negocios, *Administración Estratégica y Política de negocios* (pág. 768). Mexico: Pearson Printice Hall.

ZOFRATACNA. (2014). *zofratacna.com.pe*. Obtenido de *zofratacna.com.pe*: <http://www.zofratacna.com.pe/>

ZOFRATACNA. (2016). *Perfil del Visitante del Día Chileno que Arriba a Tacna*. Tacna : ZOFRATACNA