



## ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO COMO HERRAMIENTA EFECTIVA PARA  
LA ALTA DIRECCIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES DE LIMA  
METROPOLITANA, PROPUESTA ACTUAL

**Línea de investigación:  
Desarrollo empresarial**

Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión de Alta

Dirección

**Autor**

Figueroa Quicaña, Marco Ismael

**Asesor**

Hernández Celis, Domingo

ORCID: 0000-0002-9759-4436

**Jurado**

Alzamora Carrión, José Henry

Pacheco Trucios, Teófilo Fortunato

Rojas García, José Domingo

Lima - Perú

2024



# EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO COMO HERRAMIENTA EFECTIVA PARA LA ALTA DIRECCIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES DE LIMA METROPOLITANA, PROPUESTA ACTUAL

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>29%</b>	<b>29%</b>	<b>11%</b>	<b>17%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.unfv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>14%</b>
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.ulasamericas.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>www.gestiopolis.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>vsip.info</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

**repositorio.esan.edu.pe**



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO COMO HERRAMIENTA  
EFECTIVA PARA LA ALTA DIRECCIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS  
COMERCIALES DE LIMA METROPOLITANA, PROPUESTA ACTUAL

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión de Alta Dirección

**Autor**

Figueroa Quicaña, Marco Ismael

**Asesor**

Hernández Celis, Domingo

ORCID: 0000-0002-9759-4436

**Jurado**

Alzamora Carrión, José Henry

Pacheco Trucios, Teófilo Fortunato

Rojas García, José Domingo

**Lima- Perú**

**2024**

**ÍNDICE**

Resumen	vii
Abstract	viii
<b>I. Introducción</b>	9
1.1. Planteamiento del problema	9
1.2. Descripción del problema	9
1.3. Formulación del problema	11
1.3.1. Problema general	11
1.3.2. Problemas específicos	11
1.4. Antecedentes	12
1.4.1. Antecedentes nacionales	12
1.4.2. Antecedentes internacionales	14
1.5. Justificación de la investigación	17
1.6. Limitaciones de la investigación	17
1.7. Objetivos de la investigación	18
1.7.1. Objetivo general	18
1.7.2. Objetivos específicos	18
1.8. Hipótesis de la investigación	19
1.8.1. Hipótesis general	19
1.8.2. Hipótesis específicas	19
<b>II: Marco Teórico</b>	20
2.1. Bases teóricas	20

2.1.1. Buen gobierno corporativo	20
2.1.2. Dirección empresarial	24
2.2. Grandes empresas comerciales	39
2.3. Marco conceptual	40
2.3.1. Conceptos de buen gobierno corporativo	40
2.3.2. Conceptos de dirección empresarial	52
<b>III: Método</b>	<b>55</b>
3.1. Tipo de investigación	55
3.1.1. Tipo	55
3.1.2. Nivel	55
3.1.3. Métodos	55
3.1.4. Diseño	55
3.2. Población y muestra	56
3.2.1. Población	56
3.2.2. Muestra	57
3.3. Operacionalización de variables	59
3.3.1. Variables y dimensiones de la investigación	59
3.3.2. Definición operacional de las variables	60
3.4. Instrumentos	61
3.5. Procedimientos	61

3.6. Análisis de datos	62
3.7. Consideraciones éticas	62
<b>IV: Resultados</b>	64
4.1. Resultados de la variable independiente	64
4.2. Resultados de la variable dependiente	75
4.3. Contrastación de hipótesis	86
4.3.1. Contrastación de la hipótesis general	86
4.3.2. Contrastación de las hipótesis específicas	88
<b>V. Discusión de resultados</b>	98
5.1. Discusión de la variable independiente	98
5.2. Discusión de la variable dependiente	98
<b>VI. Conclusiones</b>	99
<b>VII. Recomendaciones</b>	101
<b>VIII. Referencias</b>	102
<b>IX. Anexos</b>	106
Anexo A: Matriz de consistencia	106
Anexo B: Instrumento: encuesta	107
Anexo C: Validación del instrumento por expertos	113
Anexo D: Confiabilidad del instrumento con el Alfa de Cronbach	116
Anexo E: Definición de términos	118

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la población	56
Tabla 2. Datos de la muestra	57
Tabla 3. Distribución de la muestra	58
Tabla 4. Variables y dimensiones de la investigación	59
Tabla 5. Operacionalización de las variables	60
Tabla 6. El buen gobierno corporativo forma de gerenciar para lograr altos estándares	64
Tabla 7. Es muy relevante llevar a cabo el permanente fortalecimiento del directorio.	65
Tabla 8. El directorio debe tener las fortalezas suficientes para tomar las decisiones.	66
Tabla 9. La administración de riesgos es fundamental	67
Tabla 10. La implementación del control interno efectivo es fundamental	68
Tabla 11. Es fundamental la transparencia de la información para el BGC	69
Tabla 12. La transparencia de la información ayuda tanto interna como externamente	70
Tabla 13. Es relevante la protección de los derechos de los accionistas.	71
Tabla 14. La protección de los derechos también abarca a los trabajadores	72
Tabla 15. Es fundamental la sostenibilidad de los principios del BGC	73
Tabla 16. La aplicación de los principios del BGC debe ser evaluado	74
Tabla 17. La alta dirección buscará lo mejor para las empresas.	75
Tabla 18. La motivación está relacionada con el impulso.	76
Tabla 19. El liderazgo empresarial logra captar la voluntad de los empleados.	77
Tabla 20. La toma de decisiones empresariales debe hacerse sobre amplia información.	78
Tabla 21. La toma de decisiones empresariales puede de varios tipos.	79
Tabla 22. La economía y eficiencia, ayuda a tener menos costos y mayores beneficios.	80
Tabla 23. La mejora continua se relaciona con la creatividad e innovación.	81
Tabla 24. Las metas y objetivos son factibles de lograr con el BGC	82

Tabla 25. La misión es la razón de ser	83
Tabla 26. La competitividad es posible con alto grado de motivación como liderazgo	84
Tabla 27. La competitividad es imponerse a otras empresas	85
Tabla 28. Correlación entre las variables de la hipótesis general	86
Tabla 29. Correlación de Spearman y regresión lineal de la hipótesis general.	87
Tabla 30. Correlación entre las variables de la hipótesis específica a)	88
Tabla 31. Correlación de Spearman y regresión lineal de la hipótesis específica a)	89
Tabla 32. Correlación entre las variables de la hipótesis específica b)	90
Tabla 33. Correlación de Spearman y regresión lineal de la hipótesis específica b)	91
Tabla 34. Correlación entre las variables de la hipótesis específica c)	92
Tabla 35. Correlación de Spearman y regresión lineal de la hipótesis específica c)	93
Tabla 36. Correlación entre las variables de la hipótesis específica d)	94
Tabla 37. Correlación de Spearman y regresión lineal de la hipótesis específica d)	95
Tabla 38. Correlación entre las variables de la hipótesis específica e)	96
Tabla 39. Correlación de Spearman y regresión lineal de la hipótesis específica e)	97

## RESUMEN

El problema se ha determinado en la dirección de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana. La dirección de las grandes empresas comerciales viene afrontando problemas en lo referido al liderazgo y toma de decisiones, en este contexto se determinó que no cumplen las metas y objetivos empresariales. Por lo que ante tal situación aparece la siguiente pregunta general: ¿Cómo influye el buen gobierno corporativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana? Entre tanto frente a dicho escenario se tiene el objetivo general del trabajo: Determinar la influencia del buen gobierno corporativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana. Y por otro lado, se tiene a la alternativa de solución correspondiente con la hipótesis: El buen gobierno corporativo influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana. Finalmente se concluye que el buen gobierno corporativo efectivamente influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

***Palabras clave:*** buen gobierno corporativo, alta dirección empresarial, empresas comerciales de Lima Metropolitana.

## ABSTRACT

The problem has been determined in the management of the large commercial companies of Metropolitan Lima. The management of large commercial companies has been facing problems in terms of leadership and decision-making, in this context it has been determined that they do not meet business goals and objectives. Therefore, faced with such a situation, the following general question appears: How does good corporate governance influence the senior management of commercial companies in Metropolitan Lima? Meanwhile, in front of this scenario, the general objective of the work is: To determine the influence of good corporate governance in the senior management of commercial companies in Metropolitan Lima. And on the other hand, there is the alternative solution corresponding to the hypothesis: Good corporate governance influences to a significant degree the senior management of commercial companies in Metropolitan Lima. Finally, it is concluded that good corporate governance effectively influences the senior management of the commercial companies of Metropolitan Lima to a significant degree.

**Keywords:** good corporate governance, senior business management, commercial companies of metropolitan lima.

## I. INTRODUCCIÓN

Frente al problema en la dirección de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana; en este trabajo se tiene como alternativa de solución al buen gobierno corporativo.

El problema de la dirección empresarial se manifiesta en la deficiente motivación y liderazgo empresarial; como en la deficiente toma de decisiones empresariales; lo que se concreta en una deficiente economía, deficiencia, falta de mejora continua; trayendo como consecuencia el incumplimiento de las metas, objetivos y misión empresarial; y desde luego la falta de competitividad empresarial

Por su parte la alternativa de solución del buen gobierno corporativo permitirá el fortalecimiento del directorio, la administración eficiente y efectiva de riesgo y control interno; la transparencia en la información empresarial; la protección de derechos de miembros del grupos de interés de las empresas y la sostenibilidad y permanencia de los principios de dicho buen gobierno corporativo para revertir la situación problemática que enfrentar este tipo de empresas.

### **1.1. Planteamiento del problema**

El problema se ha determinado en la dirección de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana. El problema se ha planteado en forma taxativa para su mejor entendimiento.

### **1.2. Descripción del problema**

La dirección de las grandes empresas comerciales viene afrontando problemas en lo referido al liderazgo y toma de decisiones, en este contexto se determinado que no cumplen las metas y objetivos empresariales.

Al respecto, según la Memoria Anual de la Cámara de Comercio de Lima, en promedio solo cumplieron sus metas en 75%, 76% y 84% en los ejercicios económicos del 2016, 2017 y 2018 respectivamente. En cuanto a los objetivos en promedio solo se lograron 77%, 79% y 86% en los ejercicios económicos del 2016, 2017 y 2017 respectivamente.

Específicamente se han determinado los siguientes problemas: Los vendedores no han logrado despertar interés en los clientes; los vendedores tienen dificultades para cerrar visitas de presentación; después de dedicar tiempo y recursos, el comprador no toma ninguna decisión; los vendedores abandonan el seguimiento de oportunidades sin razón aparente. Asimismo, los vendedores no llegan a acceder al tomador (o tomadores) de la decisión; las oportunidades se atascan y pasan mucho tiempo sin avances; los vendedores siempre hablan de las mismas oportunidades; el precio se ha convertido en un tema permanente de discusión. Asimismo, el importe de cada venta es cada vez más bajo; las ventas que se hacen son cada vez menos rentables. las reuniones con clientes, los vendedores están tensos e incómodos; a los vendedores les falta entusiasmo y convicción; las propuestas comerciales no persuaden a los clientes; los vendedores que se reúnen con clientes no obtienen suficiente información. También los vendedores no consiguen utilizar las redes sociales de forma efectiva; los vendedores hablan mucho y escuchan poco; los vendedores no consiguen empatizar con los clientes potenciales y los vendedores no saben mostrar las ventajas diferenciales respecto a la competencia.

Por otro lado, pese al esfuerzo de los directivos no se dispone de un adecuado proceso gerencial, que incluya a la planeación, organización, dirección y control empresarial, por cuanto estas fases procesales están desarticuladas, lo que no permite tener un trabajo en equipo y facilitador del logro de las metas y objetivos empresariales.

Esta situación problemática se extiende a la economía, eficiencia, mejora continua y competitividad empresarial; lo que origina altos costos y bajos beneficios; deficiente

racionalización; falta de creatividad e innovación en recursos, actividades y procesos; y tampoco las empresas logran imponerse a otras

En ese mismo contexto se ha determinado que no se dispone de una dirección de alta calidad, por cuanto no se cuenta las decisiones programadas y no programadas que repercutan en el logro de las metas y objetivos; tampoco se tiene una corriente motivacional que arrastre al personal de las empresas a facilitar los procesos y procedimientos que requieren los clientes.

### **1.3. Formulación del problema**

#### ***1.3.1. Problema general***

¿Cómo influye el buen gobierno corporativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana?

#### ***1.3.2. Problemas específicos***

- a) ¿Cómo influye el fortalecimiento del directorio en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana?
- b) ¿Cómo influye la administración de riesgo y control interno en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana?
- c) ¿Cómo influye la transparencia en la información en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana?
- d) ¿Cómo influye la protección de derechos de miembros en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana?
- e) ¿Cómo influye la sostenibilidad y permanencia de los principios del buen gobierno corporativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana?

## **1.4. Antecedentes**

### ***1.4.1. Antecedentes nacionales***

Benavente et al. (2018) desarrollan un trabajo de investigación del impacto del gobierno corporativo en el desempeño de las instituciones que se incluyen dentro de la categoría, banca múltiple durante el periodo 2008 -2016 en el Perú. Es preciso mencionar que, cada vez es más relevante el monitoreo de este tipo de variables debido a temas regulatorios y de entrega de información a acreedores y accionistas. Luego del colapso de diferentes empresas financieras en la economía mundial como resultado de una inadecuada transparencia y gobernanza; y debido a la importancia del sistema financiero en la economía nacional, se viene promoviendo el gobierno corporativo y la importancia de sus principios. Por lo tanto, se espera que este estudio identifique el impacto de los mecanismos del gobierno corporativo en el rendimiento de los bancos, lo cual contribuye al crecimiento micro y macroeconómico del Perú. Para ello se toma como objetivo, determinar el efecto de cada una de las variables seleccionadas sobre la rentabilidad de los bancos que se mide con los indicadores, rentabilidad sobre activos (ROA) y rentabilidad sobre el patrimonio (ROE). Cabe mencionar que algunas de las variables independientes que se estudiaron son: el tamaño del consejo, el porcentaje de mujeres en el directorio, el porcentaje de directores independientes, evaluación del desempeño del directorio; por señalar a algunos. El estudio adopta un enfoque de investigación bajo método cuantitativo empleando información publicada en los portales de instituciones como la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Es así que luego de aplicar un modelo de datos de panel con efectos aleatorios para el caso del ROA, las variables significativas son: ratio de consejeros independientes, total de acciones tienen derecho a voto, evaluación de desempeño del directorio, total de activos e información actualizada de acciones.

Gallino et al. (2017) señalan el BGC está referido al conjunto de principios y normas que regulan la dinámica entre la propiedad y su administración, y los resultados de la presente investigación muestran que las empresas mineras presentan un variado nivel de cumplimiento de los cinco pilares de BGC establecidos en el Reporte sobre el Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas (10150), donde la mayor parte de las mineras presentan un nivel medio de cumplimiento de los cinco pilares. El estudio muestra que las empresas mineras con mayores niveles de cumplimientos en los pilares I - Derechos de los Accionistas y V - Transparencia de la Información, parecen presentar una aparente relación positiva con la generación de valor financiero medido a través de Q de Tobin, desde una perspectiva de tendencia de dicha relación, mientras que en los pilares II – Junta General de Accionistas, III – Directorio y la Alta Gerencia, y IV – Riesgo y Cumplimiento, no parecen presentar una aparente relación con la generación de valor financiero medido a través de los indicadores ROA, ROE y Q de Tobin

Alfaro et al. (2016) consideran que la aplicación de principios de buen gobierno corporativo ha ido tomando relevancia en los últimos años siendo un referente importante al momento de evaluar el valor y desempeño de las empresas. Esta aplicación se ve influenciada por el papel que toman el directorio, los accionistas y los diversos actores que participan en la toma de decisiones. A inicios de los años 90, se empezó a tomar interés en el tema de Gobierno Corporativo, a causa de los procesos de privatización en los países europeos, tomando mayor relevancia en los últimos años por los escándalos de las empresas Enron, Parmalat y World Com conocidas a nivel mundial. La implementación del gobierno corporativo en economías desarrolladas ha sido gradual en el tiempo, crecimiento que ha

sido soportado por diversos factores como leyes, normas, políticas, instituciones y códigos éticos. Estos factores no han sido completamente desarrollados en economías emergentes, en cuyos países no ha sido fácil implementar buenos sistemas de gobierno corporativo.

Cam (2017) considera que desde hace algún tiempo, tanto el mundo académico como el mundo empresarial vienen prestando creciente atención a la adopción de estrategias relacionales que buscan mejorar la gestión de estas relaciones con los clientes. Esto es importante en el marketing industrial (B2B), donde las relaciones vendedor-cliente son complejas, interdependientes y de largo plazo. Key Account Management (KAM) / Strategic Account Management (SAM), es uno de estos enfoques de relaciones que los proveedores empresariales utilizan para gestionar las relaciones con sus clientes más importantes (claves o estratégicos). La literatura científica considera que, a pesar de los trabajos realizados, el entendimiento de la implementación del KAM todavía es relativamente limitado. En este sentido, se propone un modelo conceptual que incorpora determinantes de éxito aún no estudiados y su impacto en los resultados del KAM. Para evaluar este modelo, se plantea un estudio cuantitativo, de corte transversal y de alcance correlacional.

#### ***1.4.2. Antecedentes internacionales***

Lorenzo (2018) tuvo como objetivo el de "Formular una propuesta aplicable para el Gobierno Corporativo de las empresas que cotizan en las Bolsas de Valores Argentinas". La hipótesis central de nuestra propuesta se refiere a que es posible superar las limitaciones de la visión tradicional del gobierno de las organizaciones a través de los principios del enfoque basado en valores como filosofía de gestión para sostener y legitimar a la empresa en su contexto, lo que contribuirá a su desarrollo en el largo plazo. Entendemos que contar

con principios sólidos para el Gobierno Corporativo es sumamente importante para ganar y mantener la confianza de los inversores. También es fundamental para crear un entorno de respeto en el que puedan participar todos los grupos de interés tales como inversionistas, empleados, clientes y socios, etc. En suma, el giro que están dando las diversas propuestas sobre buenas prácticas en materia de Gobierno Corporativo que se están imponiendo ya sean estas de carácter obligatorio o voluntario tienen como propósito el de: (a) Mejorar la calidad de la toma de decisiones dentro de la empresa y establecer su legitimidad en la sociedad; (b) Evitar el fracaso y el fraude corporativos; (c) Promover la separación de funciones y establecer la relación entre administración y supervisión.

Astorga et al. (2017) consideran que el Gobierno Corporativo se ha transformado en un tema de debate mundial en los últimos años, esto por una serie de eventos ocurridos en las últimas dos décadas, los cuales han posicionado el actuar del Gobierno Corporativo como un tema primordial al momento de evaluar el desempeño de la empresa. Donde el rol y las influencias de los Inversionistas, el poder y las responsabilidades de Directores, las reglas de cambio de Gobierno y las compensaciones, resultados y capacidades de los Altos Ejecutivos, influyen sobre el adecuado comportamiento de este sistema. Es en economías desarrolladas donde el sistema de Gobierno Corporativo ha crecido gradualmente a través del tiempo. Este crecimiento ha sido resultado de múltiples factores, tales como las leyes, regulaciones, políticas, instituciones públicas, asociaciones profesionales y códigos éticos. Sin embargo, estos factores no han sido completamente desarrollados en economías emergentes, en cuyos países no ha sido fácil implementar buenos sistemas de Gobierno Corporativo. Además se suman los problemas en las estructuras de propiedad, relaciones vagas y confusas entre el Estado y sectores financieros, débiles sistemas legales y

judiciales, un vacío institucional y todo junto a un escaso desarrollo de las capacidades humanas.

Tapia y Salvador (2018) consideran que el buen gobierno corporativo es un tema relativamente nuevo en Ecuador. El gobierno corporativo busca mejorar la gestión de la empresa a través de la interacción de poderes entre la dirección, administración y grupos de interés como empleados, proveedores, clientes y la sociedad. Tener buenas prácticas de gobierno corporativo mejora la imagen y desempeño de una institución. El objetivo del presente trabajo es medir el grado de desarrollo que tiene el gobierno corporativo en cooperativas de ahorro y crédito. Dado la novedad del tema, todavía no se conoce que tan desarrollado se encuentra en este sector micro financiero. Para lograr medir el grado de desarrollo de buen gobierno en cooperativas de ahorro y crédito, se ha entrevistado a los principales organismos reguladores de cooperativas de ahorro y crédito y promotores de buen gobierno corporativo en Ecuador. A estos organismos se realizaron encuestas, entrevistas en video y aplicación de un software evaluador de gobierno corporativo. Los resultados obtenidos determinan que, gracias a la regulación ejercida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, las cooperativas de ahorro y crédito cumplen con varios parámetros de un buen gobierno, caso completamente contrario al sector cooperativo no regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Arámbula (2018) contribuye a la literatura sobre la implementación y profesionalización de los sistemas de servicio civil de alto nivel en los gobiernos nacionales, una línea relevante de investigación que surgió dentro del marco general de reformas gerenciales y de la gestión estratégica de los recursos humanos en el sector público alrededor del mundo. Su diseño de investigación consiste en un estudio de caso,

que se apoya en la triangulación metodológica como estrategia de recopilación y análisis de la evidencia empírica cuantitativa y cualitativa de datos, con el fin de comprender y profundizar en el significado y el contexto en el que un sistema de servicio civil ejecutivo ("Sistema de Alta Dirección Pública") fue implementado en Chile.

### **1.5. Justificación de la investigación**

Este trabajo se justifica porque se busca solucionar el problema de la deficiente dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana, mediante la aplicación del buen gobierno corporativo.

El buen gobierno proporciona y garantiza bienes y servicios con eficiencia y calidad; promueve la transparencia y una opinión libre y responsable; garantiza calidad y bienestar en los clientes; crea las condiciones favorables para un crecimiento económico estable y generador del bien común.

El buen gobierno corporativo es la mejor alternativa de gobierno actualmente. En el Perú es aplicada por todas las empresas que cotizan en el mercado de valores es decir las grandes empresas y se estima que pronto sea aplicado a nivel de medianas y hasta pequeñas empresas por las bondades que tiene para la gestión.

### **1.6. Limitaciones de la investigación**

Este trabajo está limitado al tratamiento de su problema en la dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana; a su solución propuesta en el buen gobierno corporativo, a su dimensión espacial en las empresas comerciales de Lima Metropolitana y a su dimensión temporal, siendo que es una propuesta actual con proyección al futuro.

## **1.7. Objetivos de la investigación**

### ***1.7.1. Objetivo general***

Determinar la influencia del buen gobierno corporativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

### ***1.7.2. Objetivos específicos***

- a) Establecer la influencia del fortalecimiento del directorio en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.
- b) Determinar la influencia de la administración de riesgo y control interno en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.
- c) Establecer la influencia de la transparencia en la información en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.
- d) Determinar la influencia de la protección de derechos de miembros en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.
- e) Establecer la influencia de la sostenibilidad y permanencia de los principios del buen gobierno corporativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

## **1.8. Hipótesis de la investigación**

### ***1.8.1. Hipótesis general***

El buen gobierno corporativo influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

### ***1.8.2. Hipótesis específicas***

- a) El fortalecimiento del directorio influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.
- b) La administración de riesgo y control interno influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.
- c) La transparencia en la información influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.
- d) La protección de derechos de miembros influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.
- e) La sostenibilidad y permanencia de los principios del buen gobierno corporativo influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Bases teóricas

#### 2.1.1. *Buen gobierno corporativo*

Según la Bolsa de Valores de Lima (2019) la adopción de prácticas de buen gobierno corporativo por parte de las sociedades promueve un clima de respeto a los derechos de los accionistas y de los inversionistas en general; contribuye a generar valor, solidez y eficiencia en las sociedades; trae consigo una mejor administración de los riesgos a los cuales se encuentran expuestas; facilita el acceso al mercado de capitales; incide en la reducción del costo de capital, así como facilita un mayor y mejor acceso a fuentes de financiamiento y de inversión a largo plazo; entre otras ventajas. Los inversionistas consideran, cada vez más, la aplicación de prácticas de buen gobierno como un elemento de suma importancia para preservar el valor real de sus inversiones en el largo plazo, en la medida que permite eliminar la información desigual entre quienes administran la empresa y sus inversionistas. Refuerza este objetivo la existencia de un adecuado marco legal y prácticas de supervisión eficientes que velen por la existencia de mercados transparentes que garanticen la protección del inversionista, aspectos sobre los cuales la Superintendencia del Mercado de Valores, SMV, concentra su accionar.

Según Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN, 2017) hablar de buen gobierno corporativo no se refiere únicamente a un concepto financiero. También involucra aspectos relacionados con el diseño de la organización misma. El experto Ernesto Naveda define el gobierno corporativo como el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo precisa la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún

interés en la empresa. También provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño. El gobierno corporativo, añade el especialista, implica la constitución de reglas y procedimientos para la toma de decisiones en asuntos como el trato equitativo de los accionistas, el manejo de los conflictos de interés, la estructura de capital, los esquemas de remuneración e incentivos de la administración, las adquisiciones de control, la revelación de información, la influencia de inversionistas institucionales, entre otros, que afectan el proceso a través del cual las rentas de la sociedad son distribuidas.

Para Deloitte (2019) el gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor. El gobierno corporativo como generador de valor: Las normas de un buen gobierno corporativo puede ser una elemento clave para incrementar el valor bursátil de las empresas, reducir los costes de capital y ampliar las bases del mercado de capitales. Una buena y saludable estructura de gobierno creará las condiciones necesarias para la toma de decisiones estratégicas que funcione como palanca para el aumento de la competitividad y la generación de valor, potenciando de este modo el atractivo de la compañía en los mercados. De igual forma, contará con la figura de un compliance officer que lleve un control sobre el nivel de cumplimiento de la organización en línea con las principales recomendaciones de los mercados internacionales y las tendencias más avanzadas en la materia. Por último, las mejores prácticas en gobierno corporativo señalan que además de atender los intereses de los accionistas, manteniendo un diálogo permanente y eficaz y fomentando su participación

activa en las decisiones de la empresa, un buen gobierno corporativo tiene que responder ante las expectativas del resto de grupos de interés, como son los clientes, proveedores y empleados, entre otros. Considerando lo anterior, una óptima estructura de gobierno, alineada a la estrategia de la empresa, podrá generar valor.

Según el Portal del Diario El Comercio (2016) un sistema de buen gobierno corporativo en la empresa eleva la calidad de las decisiones y produce mayor rentabilidad. El buen gobierno corporativo se caracteriza por elegir un consejo de administración que aporte una visión de negocio a los accionistas e inversionistas en temas de credibilidad y transparencia. Para la mayoría de las personas el término “buen gobierno corporativo” parece lejano, innecesario o difícil de implementar. Sin embargo, en la práctica, se trata de un concepto bastante sencillo: trabajar en base a altos estándares de transparencia, profesionalismo y eficiencia, generando confianza en el mercado, lo que producirá en el largo plazo un impacto positivo en términos de valor y competitividad. Gracias a un buen sistema de gobernanza, accionistas e inversionistas blindarán sus intereses de conflictos con la ética, entre otras amenazas a la credibilidad de la organización, evitando poner en peligro el valor de la empresa. Según la OECD, existen cinco elementos clave que deberá definir este equipo de consejeros: Fortalecimiento del directorio; Administración de riesgo y control interno; Transparencia en la información; Protección de derechos de miembros; Sostenibilidad y permanencia de los principios

Según el Portal Gestión Solidaria (2017) la transparencia, la visión estratégica, la responsabilidad, la igualdad de los accionistas (Asociados) y la responsabilidad social. Sumado esto a una base sólida de planeación estratégica, en materia de rendición de cuentas, de la responsabilidad que están tratando. A partir de ahí se deben buscar los perfiles idóneos

que permitan tener las competencias necesarias de los directivos de una cooperativa, afirmó Víctor Magallanes González, director de Relaciones Institucionales de la Caja Popular Mexicana. Es evidente que la administración al tener la responsabilidad de los recursos de los asociados, lo que implica la rendición de cuentas, compromete a que se tenga un perfil profesional por parte de los directivos y administradores de las cooperativas. Para lo anterior se deben desarrollar procesos de selección mucho más estrictos, incluso estos deben ser aplicados dentro de los procesos de las asambleas, insistió el ejecutivo.

Según Chiavenato (2016) el Gobierno Corporativo se puede definir simplemente como el sistema mediante el cual las entidades son dirigidas y controladas. Con el gobierno corporativo, las entidades fortalecen su imagen y la transparencia hacia el interior y exterior (mercado). El Buen Gobierno Corporativo, no es sólo un concepto, es una realidad que permite una percepción de mayor valor de la entidad ante el interno y entorno, que puede traducirse en menores costos y gastos por la confianza de los diversos agentes. En suma, es una ventaja competitiva. El gobierno corporativo es la forma de administrar una entidad, es decir planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos. En cambio, el Buen Gobierno Corporativo, es el arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo institucional duradero (académico, financiero, económico y social), promoviendo un sano equilibrio entre la empresa, la Población y el mercado. Empresas , deben establecer las pautas que orienten el accionar de sus dependencias, hacia la búsqueda de la efectividad, eficiencia y economía en sus operaciones en el marco de una adecuada estructura de control interno y probidad administrativa que faciliten el Buen Gobierno Corporativo.

### ***2.1.2. Dirección empresarial***

Según Johnson y Scholes (2015) la dirección empresarial es una fase de la administración orientada a determinado plazo, cuyo objetivo primordial es formular una estrategia y ponerla en práctica. Se caracteriza por el análisis de la incertidumbre del entorno, el comportamiento de competidores y las preferencias de los usuarios; la complejidad de distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse con instituciones. Todas las instituciones tienen una estrategia (aunque permanezca implícita) y la misma tiene que estar adecuadamente dirigida con las decisiones más pertinentes. El esfuerzo por explicitarla, analizarla, y racionalizarla puede ser muy valioso para mejorar la posición competitiva de la institución y los resultados que deben lograr. La dirección es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos de la institución, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible. Dependiendo del tamaño de la institución la dirección puede ser ejercida por una sola persona o por varias distribuidas en diferentes niveles; tales como: Alta dirección: Corresponde a los altos cargos de la entidad (Presidente, Director General). Son los máximos responsables del cumplimiento de los objetivos; Dirección intermedia: Directivos institucionales, centro de trabajo, o jefes de departamento. Asumen principalmente funciones organizativas. Dirección operativa: Encargada de asignar tareas y supervisar a los trabajadores en los procesos institucionales (jefes de sección, división o equipo).

Según Johnson y Scholes (2015) la dirección es el conjunto de políticas, estrategias, tácticas y acciones que buscan proyectar a las empresas en el mediano y largo plazo con recursos eficientes, actividades dinámicas y resultados positivos. La dirección se encarga de la complejidad derivada de situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas. Esto es uno de los

principales desafíos para los directivos, que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control. Esto puede llegar a constituir un serio problema, debido a la formación típica que han podido recibir los directivos durante años para realizar funciones operativas y tomar responsabilidades de este tipo. Dado que la dirección se caracteriza por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de la concepción de los problemas más difíciles. Sin embargo, la formación básica de los directivos suele estar enfocada a emprender acciones o realizar detalladas planificaciones o análisis.

**Decisiones estratégicas:** Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

**Planificación estratégica:** La planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que precedieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Éstos, en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa. La ausencia de planificación produce falta de control dentro de la organización, así como la incapacidad para responder a situaciones imprevistas.

**Importancia de la planificación estratégica en la organización:** El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.

Según Sallenave (2015) la dirección empresarial comprende la administración y gestión de las entidades orientada al logro de las metas, objetivos y misión. La dirección empresarial comprende la planeación, organización, dirección y control orientados al logro de las metas, objetivos y misión de las instituciones. La dirección empresarial también es la búsqueda de la economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad en todo lo que le corresponde hacer a las instituciones; es un proceso un tanto difícil pero no imposible de lograrlo; requiere la participación de autoridades, funcionarios, trabajadores y especialmente la población de la jurisdicción municipal. Implica un reto de la construcción de mañana, es un proceso no un programa, conduce a un gran compromiso progresivo y continuo, donde toda la organización se centra en la forma de pensar en todas y cada una de las actividades que en ella se gestiona; por lo tanto se imprime un carácter más productivo y responsable a las instituciones que practican el mejoramiento continuo, como forma de vida y transformacional organizacional. La dirección empresarial se fundamenta en cuatro pilares:

- 1) Trabajo en equipo: implica conformar trabajos bajo la filosofía del equipo y seguir unos puntos previamente definidos, con el objetivo de alcanzar una meta común que vaya en beneficio de la organización y cada uno de los individuos que la conforman.
- 2) Liderazgo participativo: antes que autocracia e imposición y búsqueda de la satisfacción del jefe antes, que el bien común.
- 3) Dirección empresarial de los procesos: todos y cada uno de los procesos deben ser efectivos y flexibles, buscando satisfacer siempre las necesidades y expectativas de los clientes.
- 4) Compromiso con la calidad, el servicio y la productividad: implica que todos los empleados de la organización maximicen recursos y eliminen desperdicios. La capacitación y la educación en la calidad de servicio son fundamentales para que el proceso sea efectivo. En la dirección empresarial la capacitación es la base del cambio de actitud que modifica los comportamientos. Al capacitar se debe hacer una sensibilización

hacia los conceptos y las implicaciones de este proceso. Así mismo esto se centra en enseñar a las personas a realizar el diagnóstico de las actividades que desarrollan, en cuanto al cumplimiento de sus objetivos, su aporte a la organización y a su propio desarrollo. La escuela clásica ha dejado una gran huella a la calidad en el servicio en algunos de sus componentes en materia de organización de trabajos operativos y en la creación de herramientas de control administrativo, sin desconocer que la teoría de Taylor conduce a las organizaciones hacia la estandarización, cuyo enfoque se caracteriza por un esfuerzo analítico y matemático.

Según Robbins y Coulter (2013) la dirección empresarial, es un conjunto de actividades ejecutadas por los diversos agentes a cargo de las funciones cuyos procesos siguen los procedimientos diseñados para lograr un servicio de calidad prefijado para cada uno de los productos que se ofrezcan. Entre estos agentes se tienen: clientes externos, clientes internos, proveedores y servidores directos. En la dirección empresarial un sistema de mejora de la calidad debe evaluar la forma sistemática del servicio que presta y luego informar sobre los resultados obtenidos a los tomadores de decisiones, para que estos tomen las acciones que consideren necesarias. En esto puede ser de gran ayuda un sistema de información de soporte, por otro lado, para desarrollar el sistema de mejora de calidad, es necesario conocer a fondo la cultura de servicio que tenga la empresa. Como parte de la dirección empresarial, se requiere diseñar las iniciativas estratégicas direccionadas por las estrategias del negocio, los sistemas operativos, las políticas y los procedimientos. La estrategia de servicio define el valor que se desea para los clientes como principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentara en el mercado. Los sistemas operativos se deben diseñar tanto para la atención directa a los clientes como a las tareas de soporte y apoyo a los clientes. Para el diseño de un sistema o la mejora de uno existente, se

deben considerar seis etapas: diagnóstico inicial, análisis de requerimientos, desarrollo de procedimientos y metodologías, selección de recursos, implementación y plan de mejora continua.

Para Koontz y O'Donnell (2014) en el marco de la dirección empresarial el tema de calidad ha adquirido un fuerte protagonismo, tanto desde un punto de vista académico como práctico. La calidad es considerada tanto por las empresas industriales como las empresas de servicios, como arma estratégica para poder sobrevivir en el mercado y especialmente en entornos altamente competitivos. Pero no es suficiente con reconocer que la calidad es importante, sino que es necesario realizar los esfuerzos suficientes para poder convertirla en una fuente de ventaja competitiva. Por ellos las primeras investigaciones de calidad de servicio, que podemos apreciar en el campo de las investigaciones realizadas, puede contrastarse también en las estrategias y políticas seguidas por las empresas. En un primer momento el objetivo central de muchas empresas fue la calidad luego se produjo un pequeño cambio de orientación hacia la satisfacción del cliente, como concepto muy ligado a lo anterior y actualmente el énfasis se ha desplazado hacia la fidelidad o retención del cliente.

Según Ishikawa y Cárdenas (2013) la dirección empresarial radica en cómo se alinean los procesos y como se vinculan las personas hacia la implementación de los objetivos estratégicos definidos. El alineamiento de los procesos (servicio al cliente), nos garantiza una sincronización total de la cadena de suministro y la cadena de valor para crear el valor definido por la estrategia y esperado por los clientes, proceso denominado alineamiento horizontal o peloteo. El despliegue de la estrategia de servicio al cliente a nivel de personas, nos asegura responsabilidad compartida y desempeño sincronizado para el logro de los objetivos estratégicos de la organización y una vinculación causa- efecto entre las personas y

la estrategia logrando así ofrecer un servicio de calidad. Traducir los deseos o requerimientos de los clientes en características o especificaciones del producto requiere de imaginación y mucho esfuerzo de las empresas; para esto se puede utilizar una sencilla herramienta de traducción que se denomina: del “que” quiere el cliente, al “como” se lo proporcionará la empresa. Estrategia de diferenciación: La estrategia de diferenciación no tiene que ser algo complicado; más bien puede ser algo realmente sencillo. Una estrategia de este tipo consiste en destacar cualquier variable que sea atractiva para el consumidor.

Según Castelló y Álvarez (2013) la dirección empresarial es la preocupación por la calidad que no puede considerarse algo nuevo, sino que lo que ha variado es la orientación que se le ha dado a la misma a lo largo del tiempo, siendo posible distinguir tres grandes etapas: una primera fase, en la que se prima el respeto a las normas y los procedimientos; una segunda fase, en la que se asimila la calidad a la eficacia y una tercera fase, en la que se entiende la calidad como la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos. Este cambio de énfasis puede evidenciarse en las conclusiones del Libro Blanco sobre el Servicio Público, en las que se coloca al objetivo del logro de la mayor calidad del servicio en el centro de atención de los gestores públicos, y tiene que ver con el hecho de que desde la década de los ochenta se han venido incrementando las presiones por parte de los ciudadanos para obtener de las entidades públicas una mayor cantidad y variedad de prestaciones (bienes y servicios públicos) demandando, al mismo tiempo, unos niveles cada vez mayores de calidad en su realización y entrega. Ello ha supuesto una reorientación de la gestión pública a través de la adopción de una filosofía de gestión orientada al ciudadano, que pasa a ser considerado como "cliente activo" y no como un mero receptor pasivo de los servicios públicos de tal forma que la búsqueda del logro de un mayor valor del dinero ha dejado de estar centrada

fundamentalmente en la consecución de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión para enfatizar la calidad y el servicio al cliente.

Según Swiss (2014) en la dirección empresarial el interés por la calidad en los servicios es un fenómeno muy reciente que viene enmarcado sobre todo por el profundo y rápido cambio que se está produciendo en la administración pública y en la relación que establece con los ciudadanos. Hoy los ciudadanos han dejado de ser los “administrados”, más o menos conformes con los servicios que les “daba” la administración, y han pasado a ser ciudadanos-clientes, que saben que pagan y, en consecuencia, exigen a cambio servicios de calidad y, además, de calidad entendida desde su punto de vista. Así, la administración se convierte en proveedora de servicios para un “mercado” de ciudadanos que le demanda calidad. Si revisamos la abundante literatura sobre calidad industrial encontraremos muchas definiciones más o menos complejas, pero detrás de todas ellas siempre subyacen un par de conceptos implícitos: De acuerdo con unas normas (que se cumplan las especificaciones) y la adecuación a las expectativas o necesidades (que se genere satisfacción). Así, encontraremos calidad siempre que un producto o servicio se haga de acuerdo a las especificaciones (como las normas ISO 9000 para el aseguramiento de la calidad) y finalmente, el cliente esté satisfecho porque vea cubiertas sus expectativas.

Según Mendoza (2015) la dirección es una función dentro de la empresa orientada al mediano y largo plazo, pero que parte del corto plazo y analiza los procesos institucionales con miras a mejorarlos y obtener de los mismos el mayor aprovechamiento posible. Tiene en el centro de su quehacer a la estrategia, es decir a la forma como concretar las metas y objetivos institucionales. Al respecto, las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno, sino también

sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa. Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido. La dirección puede ser dividida en cinco fases: 1) Definición de objetivos estratégicos: Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio; Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización; 2) Planificación estratégica: Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa; 3) Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia; 4) Implementación estratégica: Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad; 5) Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Según Menguzzato y Renau (2015) la dirección se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica. En la dirección estratégica se deben definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia y que podemos identificar con cuatro actividades básicas que son:

- a) **El ámbito o campo de actividad (Scope).** Con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico, se trata de delimitar cuál es o cuáles

son los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndolos en términos de producto y en términos de mercado.

- b) **Las capacidades o competencias distintivas.** Se incluyen en este componente los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos) y las habilidades (tecnologías, organizativas, directivas,...) presentes y potenciales que posee y domina la empresa.
- c) **Las ventajas competitivas.** Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores. La empresa en un entorno competitivo no sólo debe ser capaz de trabajar en una actividad determinada, sino que debe intentar hacerlo mejor que las otras empresas que participan en esa misma actividad.
- d) **La sinergia.** Que implica la búsqueda del efecto sinérgico positivo, es decir, la explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc. de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes, y que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de la actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas.

### **Modelo básico del proceso de dirección estratégica:**

Según Johnson y Scholes (2015) la dirección estratégica se compone de tres elementos fundamentales, que son, el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección estratégica, que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implementación de la estrategia, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, y de cómo dirigir los cambios necesarios

cuando surgió el concepto de estrategia, también apareció el concepto de planificación estratégica que ya hemos definido y que supuso un paso muy importante para el surgimiento de la dirección estratégica.

### **Fases de la dirección estratégica:**

Según Johnson y Scholes (2015) la dirección estratégica consta de cuatro fases básicas e interrelacionadas: el análisis, la formulación, la implantación y el control de la estrategia. El análisis estratégico trata de comprender la posición estratégica de la empresa y su objetivo es, configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización y, por tanto, sobre la elección estratégica (formulación). Como hemos dicho anteriormente, recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables técnico-económicas, hasta las variables sociopolítico-culturales. La estrategia en esta fase se concibe como el resultado de la conjunción de tres elementos: El entorno, los recursos de la organización y las expectativas de los diferentes. En cuanto al entorno, es cambiante y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Pero los dos principales problemas que se han de afrontar son, en primer lugar, extraer de esta complejidad una visión de los principales o globales impactos del entorno en el propósito de la elección estratégica y, en segundo lugar, el hecho de que la gama de variables puede ser tan grande, que puede que no sea posible o realista identificar y analizar cada una de ellas.

#### **a) La formulación de la estrategia (elección) está constituido por tres partes:**

Generación de opciones estratégicas. Hay varias alternativas de acción posibles y uno de los peligros potenciales que se puede presentar es que los directivos consideren sólo las acciones más obvias, siendo muchas veces lo mejor lo que no

es evidente, por tanto, no hay que considerar sólo la estrategia fundamental sino aquella más idónea.

- b) **La evaluación de opciones estratégicas.** Las opciones estratégicas pueden examinarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus ventajas relativas. Al decidir cualquiera de las opciones de una empresa su equipo directivo puede formularse una serie de preguntas.
- c) **Selección de la estrategia.** Este es el proceso para seleccionar aquellas opciones que la empresa deberá seguir. Podrá escogerse sólo una estrategia o varias. No existe la posibilidad de una elección que sea claramente la acertada o la errónea, ya que cualquier estrategia presentará, ciertas ventajas y desventajas, por tanto, al final, la elección puede basarse en el criterio de los directivos.
- d) **A la implantación de la estrategia** le concierne la puesta en práctica de la estrategia definida, siendo preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción a medida que nos acerquemos al nivel operativo de la estructura organizativa de la empresa.
- e) **Por último, el control** se fundamenta en la retroalimentación del sistema. Es importante aplicar a priori el control que permita tomar acciones preventivas más que correctivas.

En definitiva, una visión de síntesis de las **fases del proceso de la dirección estratégica** es la siguiente:

- a) Establecimiento de los fines y misiones generales de la empresa.
- b) Análisis y pronóstico del entorno: amenazas y oportunidades del entorno (análisis externo).

- c) Análisis interno y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la empresa.
- d) Formulación y diseño de estrategias: tanto a nivel corporativo, de negocio y funcional que definiremos a continuación.
- e) Evaluación y selección de estrategias.
- f) Puesta en práctica de la estrategia elegida.
- g) Elaboración del plan estratégico y control estratégico.

### **Niveles de estrategia**

Según Johnson y Scholes (2015) la jerarquización por niveles de la estrategia empresarial responde a las necesidades prácticas de mejorar el management frente a entornos cada vez más cambiantes y turbulentos. Así podemos distinguir tres niveles posibles de estrategia empresarial: la estrategia corporativa o de empresa también llamada global o corporate strategy; estrategia de negocios y estrategia funcional. Las cuales se detallan a continuación.

- a) Estrategia corporativa o de empresa también llamada global o corporate strategy.** Que se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación adecuada de éstas. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados.
- b) Estrategia de negocios.** Necesarias en las empresas multiactividad. Se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a cada unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, cómo

competir mejor en tal o cual negocio. El problema concierne, pues, al segundo y tercer componente de la estrategia (las capacidades distintivas y las ventajas competitivas). En el cuarto, el énfasis se pone en la sinergia que produce la integración acertada de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.

- c) **Estrategia funcional.** Se trata, básicamente, de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, de cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Los componentes claves son el segundo y el cuarto (las capacidades distintivas y la sinergia), este último correspondiendo al efecto sinérgico que se deriva de la coordinación e integración correcta de las distintas políticas y acciones que se diseñen dentro de cada área funcional.

Las estrategias funcionales son las más desarrolladas en la actualidad a nivel de las empresas, pudiéndose distinguir cinco grandes tipos:

- a) **Estrategia de marketing.** Puede ser diseñada a partir de las variables esenciales del marketing: productos, precios, distribución, promoción-publicidad.
- b) **Estrategia de producción.** Abarca básicamente, el diseño del producto, el diseño del sistema de producción y la localización en planta.
- c) **Estrategia de financiación.** Estudia la selección de proyectos de inversión, la determinación de la estructura financiera y la política de dividendos.
- d) **Estrategia de investigación y desarrollo.** La innovación tecnológica ha pasado a ser un factor estratégico clave. Su misión es la de la investigación aplicada y el posterior desarrollo de una aplicación, de una innovación a un proceso o producto existente o nuevo.

- e) **Estrategia de recursos humanos.** El factor humano siempre ha sido esencial en la empresa aunque se ha considerado y estudiado de diferentes formas. Puede ser un factor productivo más, cuya recompensa y comportamiento viene condicionado por su nivel de remuneración o puede estudiarse como el principal componente de la empresa.

### **Estilos de dirección:**

Según Johnson y Scholes (2015) son los que marcan la pauta en la dirección estratégica institucional. Al respecto se tiene: 1) Estilo Autocrático: El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos. 2) Estilo Paternalista: Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad. 3) Estilo Laissez faire: El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones. Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo. 4) Estilo Democrático: El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente. 5) Estilo Burocrático: La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas. 6) Estilo Institucional: El directivo se adapta a la situación de trabajo.

## 2.2. Grandes empresas comerciales

Según Alva et al. (2015) la calidad de los bienes y servicios que oferta un país o una organización se ha vuelto mucho más competitiva con los años, alcanzando un gran desarrollo a partir de los años 1950 cuando Armand V. Feigenbaum estableció los principios del control de la calidad total (TQC). Al mismo tiempo el doctor Edwards Deming implementaba en Japón el concepto de la Administración de la Calidad Total (Total Quality Management), lo que contribuyó al crecimiento económico de ese país. Es a partir de los años 70's la calidad toma una importancia relevante en todas las áreas de las empresas dando origen a clientes mucho más exigentes y mejor informados de las características de los bienes o servicios demandados. Este nuevo perfil del cliente promueve a las empresas actuales a ser más competitivas e innovadoras a tal punto que se vuelvan extremadamente especializadas en los sectores en los cuales se desempeñan, por tal motivo muchas empresas han implementado Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001 y han adoptado la Administración de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés).

La implementación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001 tenía efectos positivos en la Administración de la Calidad Total (TQM). La presente investigación proporciona una visión sobre el estado de la implementación de la calidad en empresas del sector comercial de estaciones de servicio de combustible líquido y busca analizar si la implementación de Sistemas de Calidad ISO 9001 tiene efectos en la Administración de la Calidad Total (TQM), comparando los niveles de calidad percibidos en las empresas del sector comercial de estaciones de servicio de combustible líquido que cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 y las que no la poseen.

En la actualidad el concepto de calidad es un tema fundamental para las empresas, debido a que los consumidores demandan mayores requerimientos de calidad de los bienes y servicios, por lo tanto, la competencia es mayor. En consecuencia, el establecimiento de

niveles de calidad y el cumplimiento de estos requerimientos de calidad son vitales para las organizaciones. En el sector comercial de estaciones de servicio de combustible líquido no existen estudios sobre Sistemas de Gestión Calidad ISO 9001, por lo tanto el problema identificado en el que se basa la presente investigación es la falta de información de la calidad en las empresas de este sector, que compare los niveles de calidad en las empresas que poseen un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 con las empresas que no lo poseen.

Últimamente la calidad ha tomado una importancia relevante para las organizaciones, dando origen a clientes más exigentes y mayor informados de los productos y servicios, ante este contexto muchas empresas buscan ser más competitivas e innovadores en el área de la calidad, por lo cual están implementando sistemas de gestión de la calidad y adoptando sistemas de la Administración de la Calidad Total (TQM). Numerosos investigadores han realizado estudios sobre la relación que podría existir entre ambos sistemas y el desempeño, la motivación, la competitividad organizacional, el rendimiento de la organización, entre otros. La presente investigación busca analizar si la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001 tiene efectos en la Administración de la Calidad Total (TQM), comparando los niveles de calidad percibidos en las empresas del sector comercial de estaciones de servicio de combustible líquido que cuentan con la certificación ISO 9001 y las que no la poseen.

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Conceptos de buen gobierno corporativo**

Según la Superintendencia del Mercado de Valores (2018) en el Código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas; considera lo siguiente:

#### **Pilar I: Derechos de los accionistas**

**Principio 1: Paridad de trato:** La sociedad reconoce en su actuación un trato igualitario a los accionistas de la misma clase y que mantienen las mismas condiciones, lo que en ningún caso supone la entrega de información privilegiada a un grupo de accionistas en detrimento del resto de accionistas. La sociedad no promueve la existencia de clases de acciones sin derecho a voto. Cuando existan valores con derechos patrimoniales distintos de las acciones ordinarias, la sociedad promueve y ejecuta una política de redención o canje voluntario de dichos valores por acciones ordinarias.

**Principio 2: Participación de los accionistas:** Los accionistas, según la naturaleza de las acciones que posean, tienen derecho a participar y votar en las Juntas Generales de Accionistas. La sociedad establece claramente en sus documentos societarios el método y el responsable del registro de los derechos de propiedad accionaria, velando en particular porque la matrícula de acciones sea administrada de forma segura y confiable, y se mantenga permanentemente actualizada.

**Principio 3: No dilución en la participación en el capital social:** Las propuestas del Directorio referidas a operaciones corporativas que puedan afectar el derecho de no dilución de los accionistas (i.e, fusiones, escisiones, ampliaciones de capital, entre otras) son explicadas previamente por dicho órgano en un informe detallado que cuenta con la opinión independiente de un asesor externo de reconocida solvencia profesional nombrado por el Directorio, preferentemente con el voto favorable de los directores independientes, los cuales expresan en forma clara la aceptación total o parcial del referido informe y sustentan, de ser

el caso, las razones de su disconformidad. Los informes son puestos a disposición de los accionistas oportunamente.

**Principio 4: Información y comunicación a los accionistas:** Los accionistas tienen derecho a recibir y requerir información oportuna, confiable y veraz que les permita velar adecuadamente por sus derechos, incluyendo mecanismos de acceso permanente para expresar su opinión sobre el desarrollo de la sociedad. La sociedad determina los responsables y medios por los cuales oportunamente informa y absuelve los requerimientos de información de los accionistas, tales como páginas web corporativas, oficina de relación con inversionistas, reuniones informativas, entre otros. La sociedad comunica y pone a disposición de los accionistas la información relacionada con la Junta General de Accionistas, y otra información complementaria que ayude a los accionistas en su toma de decisiones. Los accionistas, cuando corresponda, solicitan informes adicionales o aclaraciones acerca de los puntos a tratar en la Junta General de Accionistas. Los accionistas son informados acerca de las reglas para alcanzar el quórum, así como acerca de las situaciones que requieren de un quórum calificado.

**Principio 5: Participación en dividendos de la sociedad:** La sociedad cuenta con una política de dividendos que establece expresamente los criterios de distribución de utilidades, la cual se difunde entre los accionistas, utilizando entre otros medios, su página web corporativa. Dicha política de dividendos se encuentra sujeta a evaluaciones de periodicidad definida que verifican su ejecución.

**Principio 6: Cambio o toma de control:** La sociedad mantiene políticas o acuerdos de no adopción de mecanismos anti-absorción. En los casos de ofertas públicas de adquisición (OPA) de acciones de la sociedad, esta mantiene políticas que reconocen y posibilitan que los accionistas participen en la prima que se pague por adquirir el control de la sociedad.

**Principio 7: Arbitraje para solución de controversias:** El estatuto de la sociedad incluye un convenio arbitral que reconoce que se somete a arbitraje de derecho cualquier disputa entre accionistas, o entre accionistas y el Directorio; así como la impugnación de acuerdos de Junta General de Accionistas y de Directorio por parte de los accionistas de la sociedad. Dicha cláusula facilita que un tercero independiente resuelva las controversias, salvo el caso de reserva legal expresa ante la justicia ordinaria.

## **Pilar II: Junta General de Accionistas**

**Principio 8: Función y competencia:** La Junta General de Accionistas es el órgano soberano y supremo de la sociedad. El estatuto reconoce y atribuye con claridad las funciones de la Junta General de Accionistas en el gobierno de la sociedad y en el control de los administradores. Son funciones exclusivas e indelegables de la Junta General de Accionistas la aprobación de la política de retribución del Directorio, la aprobación de los estados financieros y el nombramiento de los miembros del Directorio.

**Principio 9: Reglamento de Junta General de Accionistas:** Las condiciones y procedimientos relacionados con la participación y el ejercicio de los derechos de los accionistas, así como los procedimientos para el nombramiento de los miembros del Directorio se especifican en el Reglamento de la Junta General de Accionistas, el que tiene carácter vinculante y su incumplimiento conlleva responsabilidad.

**Principio 10: Mecanismos de convocatoria:** La sociedad establece mecanismos de convocatoria que permiten establecer contacto con los accionistas, particularmente con aquellos que no tienen participación en el control o gestión de la sociedad. Entre estos mecanismos se encuentran los comunicados o avisos públicos, correos electrónicos, página web corporativa y, cuando sea posible, las comunicaciones individualizadas. Complementariamente al aviso de convocatoria en el que se da a conocer los puntos de

agenda, así como el lugar y hora de celebración de la Junta General de Accionistas, la sociedad pone a disposición de los accionistas toda la información relativa a los puntos contenidos en la agenda de la Junta General de Accionistas y las propuestas de los acuerdos que se plantean adoptar.

**Principio 11: Propuestas de puntos de agenda:** Las sociedades incluyen en su Reglamento de Junta General de Accionistas mecanismos que permiten a los accionistas ejercer el derecho de formular propuestas de puntos de agenda a discutir en la Junta General de Accionistas. Los procedimientos para aceptar o denegar tales propuestas se establecen y delimitan en el Reglamento de Junta General de Accionistas. Las propuestas que formulen los accionistas deben ser claras y precisas para que puedan ser evaluadas. En caso dichas propuestas sean denegadas, se informa a los accionistas que las propusieron el sustento de tal denegatoria.

**Principio 12: Procedimientos para el ejercicio del voto:** La sociedad define procedimientos para el ejercicio del voto, de forma tal que resulten accesibles y simples a los accionistas. La sociedad tiene habilitados los mecanismos que permiten al accionista el ejercicio del voto a distancia por medios seguros, electrónicos o postales, y que garanticen que la persona que emite el voto es efectivamente el accionista. Los documentos societarios especifican con claridad que los accionistas pueden votar separadamente aquellos asuntos que sean sustancialmente independientes, de tal forma que puedan ejercer de manera separada sus preferencias de votos, en particular, en el nombramiento o la ratificación de los Directores, el voto individual por cada uno de ellos y, en la modificación de los estatutos, por cada artículo o grupo de artículos que sean sustancialmente independientes. Las sociedades permiten, a quienes actúan por cuenta de varios accionistas, emitir votos diferenciados por cada accionista, de manera que cumplan con las instrucciones de cada representado.

**Principio 13: Delegación de voto:** La sociedad no limita el derecho del accionista a delegar su voto. La sociedad cuenta con procedimientos en los que se detallan las condiciones, los medios y las formalidades a cumplir en las situaciones de delegación de voto y pone a disposición de los accionistas un modelo de carta de representación. En dicho documento se incluyen los datos de los representantes, los temas para los que el accionista delega su voto y, de ser el caso, el sentido de su voto para cada una de las propuestas. Cuando la delegación es efectuada a un miembro del Directorio o de la Alta Gerencia de la sociedad, el accionista deja claramente establecido el sentido de su voto; sin embargo, el representante no podrá ejercer el derecho de voto correspondiente a las acciones representadas en aquellos puntos de la agenda en los que se encuentre en conflicto de interés. La sociedad establece límites para la delegación de votos cuando se trata de miembros del Directorio o de la Alta Gerencia.

**Principio 14: Seguimiento de acuerdos de Junta General de Accionistas:** La sociedad, a través de un área o funcionario responsable, realiza el seguimiento de los acuerdos adoptados por la Junta General de Accionistas y emite reportes periódicos al Directorio. Los reportes se encuentran a disposición de los accionistas.

### **Pilar III: El Directorio y la Alta Gerencia**

**Principio 15: Conformación del Directorio:** La sociedad cuenta con un Directorio compuesto por un número de miembros que sea suficiente para un desempeño eficaz y participativo, y que posibilite la conformación de los comités especiales que resulten necesarios. Está conformado por personas con diferentes especialidades y competencias, con prestigio, ética, independencia económica, disponibilidad suficiente y otras cualidades relevantes para la sociedad, de manera que haya pluralidad de enfoques y opiniones. El número mínimo y máximo de directores está contenido en el estatuto. La sociedad evita la

designación de directores suplentes o alternos, especialmente por razones de quórum. La sociedad divulga los nombres de los directores, su calidad de independiente o no y sus hojas de vida, e informa acerca de los demás Directorios que integran los directores de la sociedad.

**Principio 16: Funciones del Directorio:** El Directorio tiene como función aprobar y dirigir la estrategia corporativa de la sociedad; establecer objetivos, metas y planes de acción, incluidos los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar y supervisar la gestión; así como encargarse del gobierno y administración de la sociedad. Es función del Directorio supervisar las prácticas de buen gobierno corporativo y establecer las políticas y medidas necesarias para su mejor aplicación.

**Principio 17: Deberes y derechos de los miembros del Directorio:** Los directores deben llevar a cabo sus labores con buena fe, diligencia, elevados estándares de ética, cuidado y reserva debidos, actuando siempre con lealtad y en interés de la sociedad. En su desempeño, el Directorio, como órgano, actúa con unidad de criterio y los directores ejercen sus funciones con independencia de criterio. Los miembros del Directorio tienen derecho a solicitar al Directorio el apoyo o aporte de expertos, a participar en programas de inducción sobre sus facultades y responsabilidades, a ser informados oportunamente sobre la estructura organizativa de la sociedad, así como a percibir una retribución por la labor efectuada. La retribución a los directores combina el reconocimiento a la experiencia profesional y la dedicación hacia la sociedad, con criterio de racionalidad.

**Principio 18: Reglamento de Directorio:** La sociedad cuenta con un Reglamento de Directorio que contiene las políticas y procedimientos para su funcionamiento, su estructura organizativa, así como las funciones y responsabilidades del presidente del Directorio. Tiene carácter vinculante y su incumplimiento conlleva responsabilidad. El Reglamento de Directorio incluye procedimientos formales y transparentes para la identificación, evaluación y nominación de candidatos, los casos de vacancia y cese, y la sucesión de los directores.

Este Reglamento establece que el Comité de Nombramientos y Retribuciones se encarga de nominar a los candidatos a miembro del Directorio, que son propuestos ante la Junta General de Accionistas por el Directorio.

**Principio 19: Directores independientes:** El Directorio, en el marco de sus facultades para proponer el nombramiento de directores, promueve que al menos un tercio del Directorio esté constituido por directores independientes. Los directores independientes son aquellos seleccionados por su trayectoria profesional, honorabilidad, suficiencia e independencia económica y desvinculación con la sociedad, sus accionistas o directivos. El director independiente propuesto declara su condición de independiente ante la sociedad, sus accionistas y directivos. Del mismo modo, el Directorio declara que el candidato es independiente, no solo sobre la base de sus declaraciones sino de las indagaciones que ha realizado.

**Principio 20: Operatividad del Directorio:** El Directorio cuenta con un plan de trabajo que contribuye a la eficiencia de sus funciones. El número y la programación de las sesiones ordinarias permiten cumplir adecuadamente con dicho plan de trabajo y efectuar el debido seguimiento del desempeño de la sociedad en sus aspectos relevantes. La sociedad brinda a sus directores los canales y procedimientos necesarios para que puedan participar eficazmente en las sesiones de Directorio, inclusive de manera no presencial. El presidente del Directorio vela para que los directores reciban información suficiente previamente a las sesiones. El Directorio evalúa regularmente y de manera objetiva, al menos una vez al año, su desempeño como órgano colegiado y el de sus miembros. Es recomendable que en dicha evaluación se alterne la metodología de la autoevaluación con la evaluación realizada por asesores externos.

**Principio 21: Comités especiales:** El Directorio de la sociedad conforma, entre sus miembros, comités especiales que se enfocan en el análisis de aquellos aspectos más

relevantes para el desempeño de la sociedad, tales como auditoría, nombramientos y retribuciones, riesgos, gobierno corporativo, entre otros. El número de comités que se instauren depende de la dimensión de la sociedad y la naturaleza de sus negocios, contando como mínimo con un Comité de Nombramientos y Retribuciones, y un Comité de Auditoría. Los comités especiales están liderados por directores independientes. La sociedad asigna a los comités especiales un presupuesto que les permite decidir sobre la eventual contratación de asesores externos cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones. El Directorio aprueba los reglamentos que rigen a cada uno de los comités especiales que constituye.

**Principio 22: Código de Ética y conflictos de interés:** La sociedad cuenta con un Código de Ética que es exigible a sus directores, gerentes, funcionarios y demás colaboradores de la sociedad, el cual comprende criterios éticos y de responsabilidad profesional, incluyendo el manejo de potenciales casos de conflictos de interés. La sociedad adopta medidas para prevenir, detectar, manejar y revelar conflictos de interés que puedan presentarse. Los directores se abstienen de votar o participar en cuestiones que podrían significarle un conflicto de interés. El Directorio es responsable de realizar seguimiento y control de los posibles conflictos de interés que surjan en el Directorio. Los miembros del Directorio y la Alta Gerencia se encuentran prohibidos de recibir préstamos de la sociedad o de cualquier empresa de su grupo económico, siempre que no se trate de una institución financiera, a menos que cuenten con autorización previa del Directorio. La sociedad designa a un responsable para el seguimiento del cumplimiento del Código de Ética, quien lleva un ordenado registro de los incumplimientos de las disposiciones establecidas en dicho código y responde directamente ante el gerente general. El Directorio o la Gerencia General fomentan y aprueban programas de capacitación para el cumplimiento del Código de Ética. La sociedad dispone de mecanismos que permiten efectuar denuncias correspondientes a cualquier

comportamiento ilegal o contrario a la ética, garantizando la confidencialidad del denunciante. Cuando las denuncias estén relacionadas con aspectos contables o cuando la Gerencia General o la Gerencia Financiera estén involucradas, dichas denuncias se presentan directamente al Comité de Auditoría.

**Principio 23: Operaciones con partes vinculadas:** El Directorio establece políticas y procedimientos para la valoración, aprobación y revelación de determinadas operaciones entre la sociedad y partes vinculadas, incluyendo las operaciones intragrupo, así como para conocer las relaciones comerciales o personales, directas o indirectas, que los directores mantienen entre ellos, con la sociedad, con sus proveedores o clientes, y otros grupos de interés. En el caso de operaciones de especial relevancia o complejidad, se puede considerar la intervención de asesores externos independientes para su valoración.

**Principio 24: Funciones de la Alta Gerencia:** Existe separación entre la administración o gobierno ejercido por el Directorio, la gestión ordinaria a cargo de la Alta Gerencia y el liderazgo del gerente general, mediante una política clara de delimitación de funciones. Las designaciones para los cargos de gerente general y presidente de Directorio recaen en diferentes personas. La Alta Gerencia cuenta con autonomía suficiente para el desarrollo de las funciones asignadas, dentro del marco de políticas y lineamientos definidos por el Directorio, y bajo su control. La Alta Gerencia actúa según los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que mantiene el Directorio. La Gerencia General es responsable del sistema de gestión de riesgos, en caso que no exista una Gerencia de Riesgos, así como de cumplir y hacer cumplir la política de entrega de información oportuna al Directorio y a sus directores para que estos adopten decisiones debidamente informadas y se mantengan al tanto de los principales hechos que atañen a la sociedad. El Directorio evalúa, con periodicidad anual, el desempeño de la Gerencia General en función de estándares bien definidos. El Comité de Nombramientos y Retribuciones aprueba el sistema de remuneraciones e

incentivos de la Alta Gerencia. La remuneración de la Alta Gerencia tiene un componente fijo y uno variable, que toman en consideración los resultados de la sociedad, basados en una asunción prudente y responsable de riesgos, y el cumplimiento de las metas trazadas en los planes respectivos.

#### **Pilar IV: Riesgo y Cumplimiento**

**Principio 25: Entorno del sistema de gestión de riesgos:** El Directorio aprueba una política de gestión integral de riesgos de acuerdo con el tamaño y complejidad de la sociedad; define los roles, responsabilidades y líneas de reporte que correspondan; y promueve una cultura de riesgos al interior de la sociedad, desde el Directorio y la Alta Gerencia hasta los propios colaboradores. En el caso de grupos económicos, dicha política alcanza a todas las empresas integrantes del grupo y permite una visión global de los riesgos críticos. La Gerencia General supervisa periódicamente los riesgos a los que se encuentra expuesta la sociedad y los pone en conocimiento del Directorio. El sistema de gestión integral de riesgos permite la identificación, medición, administración, control y seguimiento de riesgos. El Directorio de la sociedad es responsable de la existencia de un sistema de control interno y externo, así como de supervisar su eficacia e idoneidad. Para tal efecto, constituye un Comité de Auditoría.

**Principio 26: Auditoría interna:** El auditor interno realiza labores de auditoría en forma exclusiva, cuenta con autonomía, experiencia y especialización en los temas bajo su evaluación, e independencia para el seguimiento y la evaluación de la eficacia del sistema de gestión de riesgos, debiendo observar los principios de diligencia, lealtad y reserva que se exigen al Directorio y la Alta Gerencia. Sus funciones incluyen la evaluación permanente de que toda la información financiera generada o registrada por la sociedad sea válida y confiable, así como la verificación que la función de cumplimiento normativo sea ejercida

eficazmente. El auditor interno reporta directamente al Comité de Auditoría sobre sus planes, presupuesto, actividades, avances, resultados obtenidos y acciones tomadas. El auditor interno depende organizativamente del Directorio, por lo que su nombramiento y cese corresponde al Directorio a propuesta del Comité de Auditoría.

**Principio 27: Auditores externos:** La auditoría externa financiera realiza evaluaciones sobre la efectividad y operatividad del sistema de control interno, especialmente con el propósito de evaluar el riesgo de que puedan existir errores en la información financiera de la sociedad. La Junta General de Accionistas, a propuesta del Directorio, designa a la sociedad de auditoría o al auditor independiente, los que mantienen una clara independencia con la sociedad. La sociedad mantiene una política de renovación de su auditor independiente o de su sociedad de auditoría. El equipo de trabajo de la sociedad de auditoría rota como máximo cada cinco años, en caso dicha política establezca plazos de renovación mayores. En caso de grupos económicos, es recomendable que el auditor externo sea el mismo para todo el grupo, incluidas las filiales off-shore. El Directorio podrá acordar la contratación de la sociedad de auditoría o el auditor independiente para la realización de otros servicios diferentes de los de la propia auditoría de cuentas, lo que será informado a la Junta General de Accionistas, incluyendo el porcentaje de la facturación que dichos servicios representan sobre la facturación de la auditoría. El Comité de Auditoría supervisa el trabajo de la sociedad de auditoría o el auditor independiente, así como el cumplimiento de las normas de independencia legal y profesional.

#### **Pilar V: Transparencia de la información**

**Principio 28: Política de información:** El Directorio establece en el documento societario respectivo una política de información para los accionistas, inversionistas, demás grupos de interés y el mercado en general, con la cual define de manera formal, ordenada e

integral los lineamientos, estándares y criterios que se aplicarán en el manejo, recopilación, elaboración, clasificación, organización y/o distribución de la información que genera o recibe la sociedad. La política de información abarca toda aquella que pudiera influir en las decisiones económicas de sus usuarios, tales como los objetivos de la sociedad, la lista de los miembros del Directorio y de la Alta Gerencia, la estructura accionaria, la descripción del grupo económico al que pertenece y los estados financieros, entre otros. El Directorio vela porque la información sea suficiente, veraz y entregada de manera oportuna y equitativa. La sociedad mantiene una oficina de relación con inversionistas responsable de atender las solicitudes de información, tanto de los accionistas como del público en general. Del mismo modo, la información que se brinda está sujeta a supervisión por un área o instancia facultada a este efecto dentro de la sociedad.

**Principio 29: Estados financieros y memoria anual:** La sociedad elabora sus estados financieros ciñéndose a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que emita el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board, IASB) y que internacionalmente se encuentren vigentes.

El Directorio aprueba una vez al año la memoria anual de la sociedad, la cual brinda, entre otros aspectos, opiniones u observaciones sobre su desempeño financiero, factores de riesgo relevantes, acontecimientos significativos para la sociedad, relaciones con partes vinculadas y los efectos de las disposiciones o acuerdos de la Junta General de Accionistas.

**Principio 30: Información sobre estructura accionaria y acuerdos entre los accionistas:** La sociedad revela la estructura de propiedad, considerando las distintas clases de acciones y, de ser el caso, la participación conjunta de un determinado grupo económico. La sociedad informa sobre los convenios o pactos entre accionistas, incluyendo casos en los que se podría ejercer un control proporcionalmente superior al que deriva de la participación

accionaria, así como aquellos asociados a posibles cambios de las reglas internas o estatutarias de la sociedad.

**Principio 31: Informe de gobierno corporativo:** La sociedad divulga los estándares adoptados en materia de gobierno corporativo en un informe anual, de cuyo contenido es responsable el Directorio, previo informe del Comité de Auditoría, del Comité de Gobierno Corporativo, o de un consultor externo, de ser el caso.

### ***2.3.2. Conceptos de dirección empresarial***

#### **Motivación:**

Según Botero (2015) es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización a condición de que la capacidad del esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias: Teorías de contenido; Teorías de aprendizaje y Del enfoque externo.

#### **Liderazgo**

Según Guerras y Navas (2015) la dirección estratégica es la actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos, que forman la entidad, hacia determinados objetivos comunes. Para definir y estructurar correctamente el trabajo de un directivo debemos tener claras sus funciones y atribuciones, éstas pueden ser divididas en varios aspectos. La primera función es la planificación, el directivo ha de determinar lo que se va a hacer. Ha de tomar las decisiones encaminadas a la fijación de los objetivos empresariales, ha de establecer las políticas, las estrategias, los métodos y

procedimientos para alcanzarlos. El liderazgo, es la capacidad para coordinar un grupo y motivarle para que consiga los objetivos de la organización, del líder, del grupo y de los miembros del grupo. El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. “El liderazgo es algo innato: se nace líder” Los rasgos, la personalidad, las características físicas o intelectuales, distinguen a los líderes de los que no lo son.

### **Toma de decisiones**

Según Robbins y Coulter (2013) la toma de decisiones empresariales es la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto, mientras no se de una decisión. Tan importante es que se, quiere reducir el estudio de la administración al aprendizaje de una técnica para tomar decisiones. Además, la técnica para llegar a una decisión varía con el tipo del problema, con la persona que la toma, y con las circunstancias que prevalezcan. Los pasos que se deben tomar en cuenta para tomar una decisión son los siguientes: i) Debe de identificarse ante todo con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir. Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas; ii) Debemos garantizarnos de que tenemos la información necesaria para poder decidir; iii) Debemos plantear con claridad, las diversas posibilidades de acción y ponderarlas. Si decidir es escoger entre diversas alternativas, necesitamos conocerlas todas ellas, compararlas y ponderar sus ventajas y desventajas.

Para Stoner et al. (2013) la toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control. De los procesos existentes para la toma de decisiones, el proceso racional de toma de decisiones es

catalogado como "el proceso ideal". En su desarrollo, el administrador debe determinar la necesidad de una decisión:

- a) El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.
- b) Identificar los criterios de decisión: Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema. La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas. Una vez seleccionada la mejor alternativa se

### **III. MÉTODO**

#### **3.1. Tipo de investigación**

##### ***3.1.1. Tipo***

El buen gobierno corporativo como herramienta efectiva para la alta dirección de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana; es una investigación de tipo aplicada.

##### ***3.1.2. Nivel***

El buen gobierno corporativo como herramienta efectiva para la alta dirección de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana; es del nivel correlacional y causal; por cuanto primero establece la relación entre las variables y luego el efecto de la variable independiente sobre la dependiente.

##### ***3.1.3. Métodos***

El buen gobierno corporativo como herramienta efectiva para la alta dirección de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana; ha permitido aplicar el método analítico, como el sintético, estadístico; y desde luego el inductivo, deductivo y el descriptivo con el objeto de presentar todos los aspectos que comprende el trabajo.

##### ***3.1.4. Diseño***

El buen gobierno corporativo como herramienta efectiva para la alta dirección de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana; consideró el diseño no experimental, mediante el cual el trabajo no requiere comprobación y mas bien ha tenido como característica la no manipulación o control de los resultados.

## 3.2. Población y muestra

### 3.2.1. Población

El buen gobierno corporativo como herramienta efectiva para la alta dirección de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana; ha tenido en consideración una población de la investigación conformada por 500 personas relacionadas con los temas materia de investigación.

**Tabla 1**

*Distribución de la población*

No.	Colaboradores de las empresas	Participantes	Porcentaje
1	Ferreyros SA	50	10%
2	Hiraoka - Tienda de Electrodomésticos	50	10%
3	La Curacao - Electrodomésticos	50	10%
4	Plaza Vea - Supermercados	50	10%
5	Ripley Perú Tienda por Departamentos	50	10%
6	Falabella Perú - Tienda por Departamentos	50	10%
7	Carsa Perú	50	10%
8	Tiendas Efe	50	10%
9	Volticentro SA.	50	10%
10	Wong Supermercados	50	10%
TOTAL		500	100.00%

### 3.2.2. Muestra

El buen gobierno corporativo como herramienta efectiva para la alta dirección de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana; permitió considerar una muestra estadística conformada por 217 personas relacionadas con los temas materia de estudio.

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico, método mediante el cual todos los participantes de la población han tenido la misma oportunidad para participar en la muestra tomada en cuenta. .

Para determinar el número de personas participantes de la muestra se ha utilizado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100,000.

$$n = \frac{(p.q)Z^2 .N}{(EE)^2 (N - 1) + (p.q)Z^2}$$

**Tabla 2**

*Datos de la muestra*

<b>Sigla</b>	<b>Concepto</b>
<b>n</b>	Es el tamaño de la muestra
<b>P y q</b>	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
<b>Z</b>	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto, el valor $Z = 1.96$
<b>N</b>	El total de la población.
<b>EE</b>	Representa el error estándar de la estimación. En este caso se ha tomado 5.00%.

**Sustituyendo:**

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 500) / (((0.05)^2 \times 499) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 217.$$

**Tabla 3***Distribución de la muestra*

<b>No.</b>	<b>Colaboradores de las empresas</b>	<b>Participantes</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Ferreyros SA	21	10%
2	Hiraoka - Tienda de Electrodomésticos	20	10%
3	La Curacao - Electrodomésticos	21	10%
4	Plaza Vea - Supermercados	24	10%
5	Ripley Perú Tienda por Departamentos	20	10%
6	Falabella Perú - Tienda por Departamentos	20	10%
7	Carsa Perú	21	10%
8	Tiendas Efe	22	10%
9	Volticentro SA.	24	10%
10	Wong Supermercados	24	10%
<b>TOTAL</b>		<b>217</b>	<b>100.00%</b>

### 3.3.Operacionalización de las variables

#### 3.3.1. Variables y dimensiones de la investigación

**Tabla 4**

*Variables y dimensiones de la investigación*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>Variable independiente</b>  X. Buen gobierno corporativo	X.1. Fortalecimiento del directorio
	X.2. Administración de riesgo y control interno
	X.3. Transparencia en la información
	X.4. Protección de derechos de miembros
	X.5. Sostenibilidad y permanencia de los principios
<b>Variable dependiente</b>  Y. Alta dirección empresarial	Y.1. Motivación y liderazgo empresarial
	Y.2. Toma de decisiones empresariales
	Y.3. Economía, eficiencia, mejora continua
	Y.4. Metas, objetivos y misión empresarial
	Y.5. Competitividad empresarial
<b>Dimensión espacial:</b>	
Z. Empresas comerciales de Lima Metropolitana.	

### 3.3.2. Definición operacional de las variables

**Tabla 5**

*Operacionalización de las variables*

<b>Variables</b>	<b>Definición operacional</b>
<p><b>Variable independiente:</b> <b>Buen gobierno corporativo</b></p>	<p>El buen gobierno corporativo se operacionaliza mediante el adecuado fortalecimiento del directorio, la eficiente administración del riesgo y el buen control interno; como con la transparencia de la información, asimismo con la protección de los derechos de los miembros de las empresas; y, la sostenibilidad y permanencia de los principios del buen gobierno corporativo en las empresas comerciales de Lima Metropolitana</p>
<p><b>Variable dependiente:</b> <b>Alta dirección empresarial</b></p>	<p>La alta dirección se operacionaliza con una adecuada motivación de todo el personal como con el buen liderazgo empresarial; lo cual da pie a la adecuada toma de decisiones empresariales; con lo cual se debe lograr economía, eficiencia y alto nivel de mejora continua; lo cual permitirá el logro de las metas, objetivos y la misión empresarial; concretándose en competitividad de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p>

### **3.4. Instrumentos**

El buen gobierno corporativo como herramienta efectiva para la alta dirección de las grandes empresas comerciales de lima metropolitana, propuesta actual; ha dado pie a aplicar los cuestionarios, fichas bibliográficas y guías documentales. Dichos instrumentos han permitido recabar la información de las diferentes fuentes que ha utilizado el trabajo realizado.

### **3.5. Procedimientos**

#### ***3.5.1. Técnicas de recopilación de datos***

El buen gobierno corporativo como herramienta efectiva para la alta dirección de las grandes empresas comerciales de lima metropolitana, propuesta actual; ha permitido aplicar las técnicas de encuesta, como la técnica de toma de información y la técnica de análisis documental; en cada caso para poder recopilar la mayor y mejor información para el trabajo llevado a cabo.

#### ***3.5.2. Técnicas de procesamiento de datos***

El buen gobierno corporativo como herramienta efectiva para la alta dirección de las grandes empresas comerciales de lima metropolitana, propuesta actual; respecto a estas técnicas de procesamiento de datos ha considerado el ordenamiento, clasificación, filtros, tablas y software especializados; con lo cual se ha llevado a cabo el procesamiento respectivo requerido por el trabajo.

### **3.6. Análisis de datos**

El buen gobierno corporativo como herramienta efectiva para la alta dirección de las grandes empresas comerciales de lima metropolitana, propuesta actual; ha hecho uso del

análisis documental como la indagación de la data, asimismo la conciliación de la data y finalmente la comprensión de la data obtenida.

### **3.7. Consideraciones éticas**

Para Ojeda de López et al. (2017) históricamente el más completo desarrollo del modelo de conductas éticas humanas viene a estar dadas por la felicidad o placer, el deber, la virtud o la obligación y la perfección, cada uno de los cuales ha sido propuesto por varios grupos o individuos como el bien más elevado. Dependiendo del marco social, la autoridad invocada para una buena conducta es la voluntad de un superior, el modelo de la naturaleza o el dominio de la razón.

Cuando la voluntad es la autoridad, la obediencia a los mandamientos divinos o a los textos bíblicos supone la pauta de conducta aceptada. Si el modelo de autoridad es la naturaleza, la pauta es la conformidad con las cualidades atribuidas a la naturaleza humana y cuando rige la razón, se espera que la conducta moral resulte del pensamiento racional.

La ética, como rama de la filosofía, tiene un papel importante en todos los ámbitos, tanto públicos como privados y, especialmente en los relacionados con la investigación científica. Su rol es fundamental en toda actividad humana; sin su consideración y praxis, el mundo estaría sometido a un descontrol, en cuanto a los valores y, por consiguiente, a la concepción moral de quienes actúan frente a un determinado proceso. Se produciría un vacío ético, conducente a la impunidad. Por ello, el ejercicio de la ética, como práctica continua, en todos los escenarios de la vida pública o privada, debe evidenciar el significado más profundo de todas sus interpretaciones, acerca del deber ser, la responsabilidad, los valores y principios.

El concepto weberiano de ética de la responsabilidad, la asume como práctica, modo de vida, y presenta para su reflexión y contextualización en situaciones particulares los ejes

éticos básicos en el trabajo investigativo, específicamente en la integridad del proceso, responsabilidad hacia los informantes, pertinencia de las técnicas de recolección y registro de la información, manejo del riesgo y reciprocidad. Y la ética de la convicción, la concibe ligada a un cálculo político que se encuentra ligado al poder, al prestigio o a la fuerza.

La ética, entendida como el saber que reflexiona sobre las acciones reguladoras de las conductas sociales y del ejercicio de la voluntad individual, permite la comprensión de la diversidad de sistemas de valores y constituye un referente a través del cual se establece un reordenamiento de las relaciones sociales, creando una perspectiva ética - social que invita a la investigación a preguntarse por las normas, valores, pautas de conductas, visiones y racionalidades presentes en los heterogéneos actores sociales con los que interactúa.

Se hace necesario, razonar los principios éticos como factor determinante en la conducta del investigador, tomando en consideración que el estudio de ese conjunto de principios, está presente en la producción de un nuevo conocimiento. Tal objetivo es alcanzado por la actuación de hombres y mujeres que, organizados como una comunidad de iguales, cumplen sus metas y actúan de acuerdo con ciertas normas de conductas relacionadas con la ética.

La relevancia del tema, en la investigación académica científica, frente al avance que han tenido la ciencia y la investigación en general en el mundo contemporáneo, permite visualizar el surgimiento de la necesidad de reflexionar acerca de los límites que deben tenerse en cuenta al hacer ciencia e investigación. Estos límites deben tomar en consideración los códigos actuales de ética internacional más importantes, y debatir sobre los mismos, pues estos se enmarcan en problemáticas actuales.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados de la variable independiente

#### Resultado 1

**Tabla 6**

*El buen gobierno corporativo es una forma de gerenciar para lograr altos estándares.*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	22	10.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	0.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	195	90.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 90% acepta que el buen gobierno corporativo es una forma de gerenciar para lograr altos estándares de calidad, transparencia y confianza, que terminan impactando en la economía, eficiencia, mejora continua, efectividad y competitividad de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

## Resultado 2

**Tabla 7**

*Es muy relevante llevar a cabo el permanente fortalecimiento del directorio.*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	22	10.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	195	90.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 90% acepta que es muy relevante llevar a cabo el permanente fortalecimiento del directorio como forma de lograr la más eficiente alta dirección de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

### Resultado 3

**Tabla 8**

*El directorio debe tener las fortalezas suficientes para tomar las decisiones.*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	26	12.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	191	88.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 88% acepta que el directorio debe tener las fortalezas suficientes para tomar las decisiones las económicas, eficientes y efectivas para las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Resultado 4****Tabla 9***La administración de riesgos es fundamental*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	22	10.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	195	90.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 90% acepta que la administración de riesgos es fundamental para aplicar el buen gobierno corporativo y lograr los objetivos de la alta dirección en las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Resultado 5****Tabla 10***La implementación del control interno efectivo es fundamental*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	26	12.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	191	88.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 88% acepta que la implementación del control interno efectivo es fundamental para que la alta dirección logre sus objetivos en las grandes empresas de Lima Metropolitana.

**Resultado 6****Tabla 11***Es fundamental la transparencia de la información para el buen gobierno corporativo*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	22	10.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	195	90.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 90% acepta que es fundamental la transparencia de la información para que el buen gobierno corporativo logre la misión en las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Resultado 7****Tabla 12***La transparencia de la información ayuda tanto interna como externamente*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	17	08.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	200	92.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 92% acepta que la transparencia de la información ayuda tanto interna como externamente a mantener las buenas relaciones con los grupos de interés en las grandes empresas de Lima Metropolitana.

**Resultado 8****Tabla 13**

*Es relevante la protección de los derechos de los accionistas.*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	17	08.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	0.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	200	92.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 92% acepta que es relevante la protección de los derechos de los miembros componentes de los órganos constitutivos de las grandes empresas de Lima Metropolitana.

**Resultado 9****Tabla 14***La protección de los derechos también abarca a los trabajadores*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	22	10.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	195	90.00
	<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 90% acepta que la protección de los derechos también abarca a los trabajadores y sus familiares en un marco de responsabilidad social de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Resultado 10****Tabla 15**

*Es fundamental la sostenibilidad de los principios del buen gobierno corporativo.*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	17	08.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	200	92.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 92% acepta que actualmente es fundamental la sostenibilidad de los principios del buen gobierno corporativo para asegurar la confianza de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Resultado 11****Tabla 16**

*La aplicación de los principios del buen gobierno corporativo debe ser evaluado*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	17	08.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	200	92.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 92% acepta que la aplicación de los principios del buen gobierno corporativo debe ser evaluado para asegurar la misión en las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

## 4.2. Resultados de la variable dependiente

### Resultado 12

**Tabla 17**

*La alta dirección buscará lo mejor para las empresas.*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	22	10.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	195	90.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 90% acepta que la alta dirección sobre la base del proceso administrativo buscará lograr la economía, eficiencia, mejora continua, efectividad y competitividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Resultado 13****Tabla 18**

*La motivación está relacionada con el impulso.*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	22	10.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	195	90.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 90% acepta que la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Resultado 14****Tabla 19**

*El liderazgo empresarial logra captar la voluntad de los empleados.*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	17	08.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	200	92.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 92% acepta que el liderazgo empresarial logra captar la voluntad de los empleados para que estos se vean compenetrados con las metas, objetivos y misión de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Resultado 15****Tabla 20**

*La toma de decisiones empresariales debe hacerse sobre amplia información.*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	22	10.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	195	90.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 90% acepta que la toma de decisiones empresariales debe hacerse sobre amplia información, generando varias alternativas y eligiendo la más adecuada para las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Resultado 16****Tabla 21**

*La toma de decisiones empresariales pueden de varios tipos.*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	20	09.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	197	91.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 91% acepta que la toma de decisiones empresariales pueden ser financieras, económicas, logísticas, administrativas y otras relacionadas con el giro de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Resultado 17****Tabla 22**

*La economía y eficiencia, ayuda a tener menos costos y obtener mayores beneficios.*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	20	09.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	197	91.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 91% acepta que la economía y eficiencia, ayuda a tener menos costos y obtener mayores beneficios como racionalizar los recursos de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Resultado 18****Tabla 23**

*La mejora continua se relaciona con la creatividad e innovación.*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	24	11.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	193	89.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 89% acepta que la mejora continua se relaciona con la creatividad e innovación de los recursos, actividades y procesos de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Resultado 19****Tabla 24**

*Las metas y objetivos son factibles de lograr con el buen gobierno corporativo.*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	00	00.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	22	10.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	195	90.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 90% acepta que las metas y objetivos son factibles de lograr con el buen gobierno corporativo en las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Resultado 20****Tabla 25***La misión es la razón de ser.*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	22	10.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	195	90.00
	<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 90% acepta que la misión siendo la razón de ser, es más factible de lograr con el buen gobierno corporativo en las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Resultado 21****Tabla 26**

*La competitividad es posible con un alto grado de motivación como liderazgo*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	28	13.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	189	87.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 87% acepta que la competitividad es posible con un alto grado de motivación como liderazgo, que ayude a tomar las mejores decisiones y además hacerlas con economía, eficiencia y mejora continua para las grandes empresas de Lima Metropolitana.

**Resultado 22****Tabla 27***La competitividad es imponerse a otras empresas nacionales e internacionales*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
a)	Lo indicado no es lo pertinente	20	09.00
b)	Lo indicado podría no ser lo pertinente	00	00.00
c)	Me falta elementos para responder	00	00.00
d)	Lo indicado podría ser lo pertinente	00	00.00
e)	Lo indicado es lo pertinente	197	91.00
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100.00</b>

**Nota:**

En relación con esta pregunta, los encuestados mayoritariamente apoyan la alternativa que favorece la investigación, por cuanto el 91% acepta que la competitividad es lograr las metas, objetivos, misión y así imponerse a otras empresas nacionales e internacionales.

### 4.3. Contrastación de hipótesis de la investigación

#### 4.3.1. Contrastación de la hipótesis general

##### Hipótesis nula:

**H0:** El buen gobierno corporativo **NO** influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

##### Hipótesis Alternativa:

**H1:** El buen gobierno corporativo influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Tabla 28**

*Correlación entre las variables de la hipótesis general*

<b>Variables de la Hipótesis</b>	<b>Correlación y Grado de significancia</b>	<b>Buen gobierno corporativo</b>	<b>Alta dirección empresarial</b>
<b>Buen gobierno corporativo</b>	Correlación de Spearman	100%	<b>90.50%</b>
	Sig. (bilateral)		<b>2.22%</b>
	Muestra	100	100
<b>Alta dirección empresarial</b>	Correlación de Spearman	<b>90.50%</b>	100%
	Sig. (bilateral)	<b>2.22%</b>	
	Muestra	100	100

**Nota:**

La Correlación de Spearman mide el grado de asociación entre las variables de las hipótesis, el mismo que es igual a 90.50%; lo que comprueba que la asociación es alta y significativa para los propósitos del trabajo realizado.

Asimismo se tiene un razonable valor de significancia (Sig.), igual a 2.22%, porcentaje que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que estadísticamente permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

**Tabla 29**

*Correlación de Spearman y regresión lineal de la hipótesis general.*

Modelo	Correlación ( R )	Regresión (R cuadrado)
1	90.50%	81.90%

**Nota:** La Regresión lineal proporciona el Coeficiente de Determinación Lineal (R cuadrado) igual a 81.90%; lo que estadísticamente indica el peso que tiene la variable independiente: sobre la dependiente.

Se concluye que el buen gobierno corporativo influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

### 4.3.2. Contratación de las hipótesis específicas

#### 4.3.2.1. Contratación de la hipótesis específica a)

##### Hipótesis nula:

**H0:** El fortalecimiento del directorio **NO** influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

En cambio, la hipótesis alternativa es la siguiente:

##### Hipótesis Alternativa:

**H1:** El fortalecimiento del directorio influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Tabla 30**

*Correlación entre las variables de la hipótesis específica a)*

Variables de la Hipótesis	Correlación y Grado de significancia	Fortalecimie	
		nto del directorio	Alta dirección empresarial
Fortalecimiento del directorio	Correlación de Spearman	100%	<b>92.51%</b>
	Sig. (bilateral)		<b>2.88%</b>
	Muestra	100	100
Alta dirección empresarial	Correlación de Spearman	<b>92.51%</b>	100%
	Sig. (bilateral)	<b>2.88%</b>	
	Muestra	100	100

**Nota:**

La Correlación de Spearman mide el grado de asociación entre las variables de las hipótesis, el mismo que es igual a 92.51%; lo que comprueba que la asociación es alta y significativa para los propósitos del trabajo realizado.

Asimismo se tiene un razonable valor de significancia (Sig.), igual a 2.88%, porcentaje que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que estadísticamente permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

**Tabla 31**

*Correlación de Spearman y regresión lineal de la hipótesis específica a)*

Modelo	Correlación ( R )	Regresión (R cuadrado)
1	92.51%	85.58%

**Nota:**

La Regresión lineal proporciona el Coeficiente de Determinación Lineal (R cuadrado) igual a 85.58%; lo que estadísticamente indica el peso que tiene la variable independiente: sobre la dependiente.

Se concluye que el fortalecimiento del directorio influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

#### 4.3.2.2. Contratación de la hipótesis específica b)

##### Hipótesis nula:

**H0:** La administración de riesgo y control interno **NO** influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

En cambio, la hipótesis alternativa es la siguiente:

##### Hipótesis Alternativa:

**H1:** La administración de riesgo y control interno influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Tabla 32**

*Correlación entre las variables de la hipótesis específica b)*

Variables de la Hipótesis	Correlación y Grado de significancia	Administración	
		de riesgo y control interno	Alta dirección empresarial
Administración de riesgo y control interno	Correlación de Spearman	100%	<b>90.77%</b>
	Sig. (bilateral)		<b>2.51%</b>
	Muestra	100	100
Alta dirección empresarial	Correlación de Spearman	<b>90.77%</b>	100%
	Sig. (bilateral)	<b>2.51%</b>	
	Muestra	100	100

**Nota:**

La Correlación de Spearman mide el grado de asociación entre las variables de las hipótesis, el mismo que es igual a 90.77%; lo que comprueba que la asociación es alta y significativa para los propósitos del trabajo realizado.

Asimismo se tiene un razonable valor de significancia (Sig.), igual a 2.51%, porcentaje que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que estadísticamente permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

**Tabla 33**

*Correlación de Spearman y regresión lineal de la hipótesis específica b)*

Modelo	Correlación ( R )	Regresión (R cuadrado)
1	90.77%	82.39%

**Nota:**

La Regresión lineal proporciona el Coeficiente de Determinación Lineal (R cuadrado) igual a 82.39%; lo que estadísticamente indica el peso que tiene la variable independiente: sobre la dependiente.

Se concluye que la administración de riesgo y control interno influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

#### 4.3.2.3. Contratación de la hipótesis específica c)

##### Hipótesis nula:

**H0:** La transparencia en la información **NO** influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

En cambio, la hipótesis alternativa es la siguiente:

##### Hipótesis Alternativa:

**H1:** La transparencia en la información influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Tabla 34**

*Correlación entre las variables de la hipótesis específica c)*

<b>Variables de la Hipótesis</b>	<b>Correlación y Grado de significancia</b>	<b>Transparencia en la información</b>	<b>Alta dirección empresarial</b>
<b>Transparencia en la información</b>	Correlación de Spearman	100%	<b>92.43%</b>
	Sig. (bilateral)		<b>2.19%</b>
	Muestra	100	100
<b>Alta dirección empresarial</b>	Correlación de Spearman	<b>92.43%</b>	100%
	Sig. (bilateral)	<b>2.19%</b>	
	Muestra	100	100

**Nota:**

La Correlación de Spearman mide el grado de asociación entre las variables de las hipótesis, el mismo que es igual a 92.43%; lo que comprueba que la asociación es alta y significativa para los propósitos del trabajo realizado.

Asimismo se tiene un razonable valor de significancia (Sig.), igual a 2.19%, porcentaje que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que estadísticamente permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Dichos valores no se deben a la casualidad, sino a la lógica y sentido del trabajo realizado.

**Tabla 35**

*Correlación de Spearman y regresión lineal de la hipótesis específica c)*

Modelo	Correlación ( R )	Regresión (R cuadrado)
1	92.43%	85.43%

**Nota:**

La Regresión lineal proporciona el Coeficiente de Determinación Lineal (R cuadrado) igual a 85.43%; lo que estadísticamente indica el peso que tiene la variable independiente: sobre la dependiente.

Se concluye que la transparencia en la información influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

#### 4.3.2.4. Contratación de la hipótesis específica d)

##### Hipótesis nula:

**H0:** La protección de derechos de miembros **NO** influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

En cambio, la hipótesis alternativa es la siguiente:

##### Hipótesis Alternativa:

**H1:** La protección de derechos de miembros influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Tabla 36**

*Correlación entre las variables de la hipótesis específica d)*

Variables de la Hipótesis	Correlación y Grado de significancia	Protección	
		de derechos de miembros	Alta dirección empresarial
Protección de derechos de miembros	Correlación		
	de Spearman	100%	<b>90.65%</b>
	Sig. (bilateral)		<b>3.11%</b>
	Muestra	100	100
Alta dirección empresarial	Correlación		
	de Spearman	<b>90.65%</b>	100%
	Sig. (bilateral)	<b>3.11%</b>	
	Muestra	100	100

**Nota:**

La Correlación de Spearman mide el grado de asociación entre las variables de las hipótesis, el mismo que es igual a 90.65%; lo que comprueba que la asociación es alta y significativa para los propósitos del trabajo realizado.

Asimismo se tiene un razonable valor de significancia (Sig.), igual a 3.11%, porcentaje que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que estadísticamente permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

**Tabla 37**

*Correlación de Spearman y regresión lineal de la hipótesis específica d)*

Modelo	Correlación ( R )	Regresión (R cuadrado)
1	90.65%	82.17%

**Nota:** La Regresión lineal proporciona el Coeficiente de Determinación Lineal (R cuadrado) igual a 82.17%; lo que estadísticamente indica el peso que tiene la variable independiente: sobre la dependiente.

Se concluye que la protección de derechos de miembros influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

#### 4.3.2.5. Contrastación de la hipótesis específica e)

##### Hipótesis nula:

**H0:** La sostenibilidad y permanencia de los principios del buen gobierno corporativo **NO** influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

En cambio, la hipótesis alternativa es la siguiente:

##### Hipótesis Alternativa:

**H1:** La sostenibilidad y permanencia de los principios del buen gobierno corporativo influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

**Tabla 38**

*Correlación entre las variables de la hipótesis específica e)*

Variables de la Hipótesis	Correlación y Grado de significancia	Sostenibilidad y permanencia de los principios	Alta dirección empresarial
Sostenibilidad y permanencia de los principios	Correlación de Spearman	100%	<b>90.94%</b>
	Sig. (bilateral)		<b>3.67%</b>
	Muestra	100	100
Alta dirección empresarial	Correlación de Spearman	<b>90.94%</b>	100%
	Sig. (bilateral)	<b>3.67%</b>	
	Muestra	100	100

**Nota:**

La Correlación de Spearman mide el grado de asociación entre las variables de las hipótesis, el mismo que es igual a 90.94%; lo que comprueba que la asociación es alta y significativa para los propósitos del trabajo realizado.

Asimismo se tiene un razonable valor de significancia (Sig.), igual a 3.67%, porcentaje que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que estadísticamente permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Dichos valores no se deben a la casualidad, sino a la lógica y sentido del trabajo realizado.

**Tabla 39**

*Correlación de Spearman y regresión lineal de la hipótesis específica e)*

Modelo	Correlación ( R )	Regresión (R cuadrado)
1	90.94%	82.70%

**Nota:**

La Regresión lineal proporciona el Coeficiente de Determinación Lineal (R cuadrado) igual a 82.70%; lo que estadísticamente indica el peso que tiene la variable independiente: sobre la dependiente.

Se concluye que la sostenibilidad y permanencia de los principios del buen gobierno corporativo influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

## **V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **5.1. Discusión del resultado de la variable independiente**

El 90% de los encuestados acepta que el buen gobierno corporativo es una forma de gerenciar para lograr altos estándares de calidad, transparencia y confianza, que terminan impactando en la economía, eficiencia, mejora continua, efectividad y competitividad de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

Este resultado es similar al 92% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Lorenzo (2018).

Los resultados antes discutidos se encuentran enlazados al objetivo general relacionado con determinar la influencia del buen gobierno corporativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

### **5.2. Discusión del resultado de la variable dependiente**

El 90% de los encuestados acepta que la alta dirección sobre la base del proceso administrativo buscará lograr la economía, eficiencia, mejora continua, efectividad y competitividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

Este resultado es similar al 88% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Gallino, et al. (2017).

Los resultados antes discutidos se encuentran enlazados al objetivo general relacionado con determinar la influencia del buen gobierno corporativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

## VI. CONCLUSIONES

- a) Se ha determinado la influencia del buen gobierno corporativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana; mediante el fortalecimiento del directorio, administración de riesgo y control interno, transparencia en la información, protección de derechos de miembros y la sostenibilidad y permanencia de los principios
- b) Se ha establecido la influencia del fortalecimiento del directorio en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana; mediante el liderazgo inclusivo del directorio de las empresas materia de estudio.
- c) Se ha determinado la influencia de la administración de riesgo y control interno en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana; mediante la identificación de los objetivos y con ello los riesgos en las diferentes actividades como mediante el control permanente como eventual de las transacciones empresariales.
- d) Se ha establecido la influencia de la transparencia en la información en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana; mediante primero la amplia información con la respectiva comunicación para que todos bien informados apunten al logro de la misión empresarial.
- e) Se ha determinado la influencia de la protección de derechos de miembros en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana; mediante el respeto de los derechos de los accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, acreedores y la sociedad en general que se relacione con las empresas indicadas.
- f) Se ha establecido la influencia de la sostenibilidad y permanencia de los principios del buen gobierno corporativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima

Metropolitana; mediante la comprensión y aplicación de los principios que guían esta forma particular de gerenciar las actividades empresariales.

## VII. RECOMENDACIONES

- a) Se recomienda a los grupos de interés tener en cuenta que el buen gobierno corporativo influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.
- b) Se recomienda a los grupos de interés tener en cuenta que el fortalecimiento del directorio influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.
- c) Se recomienda a los grupos de interés tener en cuenta que la administración de riesgo y control interno influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.
- d) Se recomienda a los grupos de interés tener en cuenta que la transparencia en la información influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.
- e) Se recomienda a los grupos de interés tener en cuenta que la protección de derechos de miembros influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.
- f) Se recomienda a los grupos de interés tener en cuenta que la sostenibilidad y permanencia de los principios del buen gobierno corporativo influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

## VIII. REFERENCIAS.

- Alfaro, D., Barreda, P. Díaz, I. y Visso, D. (2016). *Prácticas de Buen Gobierno Corporativo y su impacto en el Valor de las empresas*. [Tesis de maestría, Universidad de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC.  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/618351/barreda\\_op.pdf?sequence=1&isallowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/618351/barreda_op.pdf?sequence=1&isallowed=y)
- Alva et al. (2015). *Calidad en las Empresas del Sector Comercial de Estaciones de Servicio de Combustible Líquido de Lima Metropolitana*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP.  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8844>
- Arámbula, H. (2018). *La profesionalización y el desarrollo de la alta dirección en el Sector Público. Un estudio de caso: La experiencia del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile*. [Tesis doctoral, Centro: ESADE Business School. Barcelona].  
[https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/371156/tesi\\_hector\\_rafael\\_arambula.pdf?sequence=1&isallowed=y](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/371156/tesi_hector_rafael_arambula.pdf?sequence=1&isallowed=y)
- Astorga, C., Beas, P., Carmona, J. y Hoffa, A. (2017). *Gobierno corporativo como instrumento de creación de valor*. [Tesis profesional, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile.  
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108222>
- Benavente, P., Carbajal, D. y Eche, C. (2018). *Impacto del Gobierno Corporativo en la Rentabilidad de los Bancos del Perú*. [Tesis de maestría, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional ESAN.  
[http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/esan/1237/2018\\_maf\\_15-2\\_02\\_t.pdf?sequence=1&isallowed=y](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/esan/1237/2018_maf_15-2_02_t.pdf?sequence=1&isallowed=y)

- Bolsa de Valores de Lima (2019). *Gobierno Corporativo*.  
[https://www.smv.gob.pe/frm\\_verarticulo?data=4bf937842b3a0a085d942f2e13337ddfbc24c632b6f12bacb5b8e999596ec99368b9819c22](https://www.smv.gob.pe/frm_verarticulo?data=4bf937842b3a0a085d942f2e13337ddfbc24c632b6f12bacb5b8e999596ec99368b9819c22)
- Botero, R. (2015). *Dirección estratégica*. Editorial Continental.
- Cam, C. (2017). *Participación de la alta dirección, alineamiento y planificación de cuentas en la performance de la gestión de cuentas claves*. [Tesis de maestría. Universidad ESAN]. Repositorio Institucional ESAN.  
[http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/esan/899/2017\\_maica\\_14-1\\_01\\_t.pdf?sequence=1&isallowed=y](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/esan/899/2017_maica_14-1_01_t.pdf?sequence=1&isallowed=y)
- Castelló, E. y Álvarez, J. (2013). *La mejora de las entidades públicas en la Europa del Euro*. Días De Santos.
- Chiavenato, I. (2016). *Teoría general de la administración*. Editorial Continental.
- Deloitte (2019). *Gobierno corporativo*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- El Comercio (2016). *Buen Gobierno Corporativo: ¿por qué es importante?*  
<https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/buen-gobierno-corporativo-que-importante-noticia-1878512>
- Escuela de Administración de Negocios para Graduados [ESAN] (2017). *La corporación moderna y el buen gobierno corporativo*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-corporacion-moderna-y-el-buen-gobierno-corporativo/>
- Gallino, Á., Trucios, J., Huaranga, S. y Reyes, M. (2017). *Relación entre el Buen Gobierno Corporativo y el Valor Financiero de las Empresas Mineras en el Perú*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP.  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8231>
- Guerras, L. y Navas, J. (2015). *Dirección estratégica de la empresa*. Editorial Continental.

- Ishikawa, K. y Cárdenas, M. (2013). *Control de calidad y la modalidad japonesa*. Editorial Norma.
- Johnson G. y Scholes, K. (2015). *Dirección estratégica*. Editorial Prentice Hall.
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (2014). *Administración Moderna*. Litográfica Ingramex S.A.
- Lorenzo, J. (2018). *Las prácticas de buen gobierno corporativo como estrategia para el desarrollo sostenible entre la crisis de confianza y las necesidades de financiamiento*. [Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires].  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0470\\_lorenzofernandezjl.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0470_lorenzofernandezjl.pdf)
- Mendoza, J. (2015). *Decisiones estratégicas*. Editorial Continental.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Editorial Días de Santos
- Ojeda de López, J; Quintero, J. y Machado, I. (2017). *Ética en la investigación*. Editorial Telos. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318750010.pdf>
- Portal Gestión Solidaria (2017). *Los cinco elementos del Gobierno Corporativo*.  
<http://gestionsolidaria.com/2017/08/21/los-cinco-elementos-del-gobierno-corporativo/>
- Portal Sprbun (2022). *Glosario de buen gobierno corporativo*.  
<http://www.sprbun.com/documents/20181/32031/23092021+-glosario+de+t%c3%a9rminos%2c+c%c3%b3digo+de+buen+gobierno+y+%c3%89tica/24471a57-c1c8-4014-87e7-9df9e0fa35dd>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Sallenave, J. (2015). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial. Norma.
- Stoner, J., Freeman, R. y, Gilbert, D. (2013). *Administración*. Prentice-Hall Hispanoamericana

Superintendencia del Mercado de Valores (2018). *Código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas*. [http://www.smv.gob.pe/uploads/codbgc2013%20\\_2\\_.pdf](http://www.smv.gob.pe/uploads/codbgc2013%20_2_.pdf)

Swiss, J. (2014) *Administración de la calidad total*. Editorial Continental.

Tapia, D. y Salvador, A. (2018). *Mejores prácticas de gobierno corporativo y su grado de desarrollo en cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia De Bancos y Seguros*. [Tesis de título profesional, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional PUCE. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/3178>

## IX. ANEXOS

**ANEXO A: Matriz de consistencia**  
**El buen gobierno corporativo como herramienta efectiva para la alta dirección de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana, propuesta actual**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, E DIMENSIONES	MÉTODO
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cómo influye el buen gobierno corporativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) ¿Cómo influye el fortalecimiento del directorio en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana?</p> <p>b) ¿Cómo influye la administración de riesgo y control interno en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana?</p> <p>c) ¿Cómo influye la transparencia en la información en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana?</p> <p>d) ¿Cómo influye la protección de derechos de miembros en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana?</p> <p>e) ¿Cómo influye la sostenibilidad y permanencia de los principios del buen gobierno corporativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la influencia del buen gobierno corporativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) Establecer la influencia del fortalecimiento del directorio en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p> <p>b) Determinar la influencia de la administración de riesgo y control interno en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p> <p>c) Establecer la influencia de la transparencia en la información en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p> <p>d) Determinar la influencia de la protección de derechos de miembros en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p> <p>e) Establecer la influencia de la sostenibilidad y permanencia de los principios del buen gobierno corporativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>El buen gobierno corporativo influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p> <p><b>HIPÓTEIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>a) El fortalecimiento del directorio influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p> <p>b) La administración de riesgo y control interno influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p> <p>c) La transparencia en la información influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p> <p>d) La protección de derechos de miembros influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p> <p>e) La sostenibilidad y permanencia de los principios del buen gobierno corporativo influye en grado significativo en la alta dirección de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>Variable independiente:</b></p> <p><b>X.. Buen gobierno corporativo</b></p> <p><b>Dimensión:</b></p> <p>X.1. Fortalecimiento del directorio</p> <p>X.2. Administración de riesgo y control interno</p> <p>X.3. Transparencia en la información</p> <p>X.4. Protección de derechos de miembros</p> <p>X.5. Sostenibilidad y permanencia de los principios del BGC.</p> <p><b>Variable dependiente:</b></p> <p><b>Y. Alta dirección empresarial</b></p> <p><b>Dimensión:</b></p> <p>Y.1. Motivación y liderazgo empresarial</p> <p>Y.2. Toma de decisiones empresariales</p> <p>Y.3. Economía, eficiencia, mejora continua</p> <p>Y.4. Metas, objetivos y misión empresarial</p> <p>Y.5. Competitividad empresarial</p> <p><b>Dimensión espacial</b></p> <p><b>Z. Grandes empresas comerciales de lima metropolitana</b></p>	<p>Esta investigación es de tipo aplicada.</p> <p>La investigación es del nivel descriptivo-explicativo.</p> <p>En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos: Descriptivo, Inductivo, Deductivo</p> <p>El diseño que se aplicó fue el no experimental.</p> <p>La población de la investigación estuvo conformada por 500 personas.</p> <p>La muestra estuvo conformada por 217 personas</p> <p>Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico.</p> <p>Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron las siguientes Encuestas; Toma de información y Análisis documental.</p> <p>Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizaron fueron los siguientes cuestionarios, fichas bibliográficas y Guías de análisis.</p> <p>Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS.</p> <p>Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis: Análisis documental; Indagación; Conciliación de datos; Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes; Comprensión de gráficos</p>

**ANEXO B:****Instrumento de encuesta****Instrucciones generales:**

Esta encuesta es personal y anónima, está dirigida a personal relacionado con las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

Agradezco dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario, todo lo cual permitirá tener un acercamiento científico a la realidad concreta del buen gobierno corporativo como herramienta efectiva para la alta dirección de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

Para contestar considere lo siguiente:

- a) Lo indicado no es lo pertinente
- b) Lo indicado podría no ser lo pertinente
- c) Me falta elementos para responder
- d) Lo indicado podría ser lo pertinente
- e) Lo indicado es lo pertinente

## Cuestionario de encuesta

Nr	Pregunta	1	2	3	4	5
	<b>Variable independiente:</b>  <b>Buen gobierno corporativo</b>					
1	¿Considera usted que el buen gobierno corporativo es una forma de gerenciar para lograr altos estándares de calidad, transparencia y confianza, que terminan impactando en la economía, eficiencia, mejora continua, efectividad y competitividad de las empresas comerciales de Lima Metropolitana?					
	<b>Dimensión:</b>  <b>Fortalecimiento del directorio</b>					
2	¿Estima usted que es muy relevante llevar a cabo el permanente fortalecimiento del directorio como forma de lograr la más eficiente alta dirección de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?					
3	¿Considera usted que el directorio tiene que tener la fortaleza suficiente para tomar las decisiones económicas, eficientes y efectivas para las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?					
	<b>Dimensión:</b>  <b>Administración de riesgo y control interno</b>					
4	¿Estima usted que la administración de riesgos es					

	fundamental para aplicar el buen gobierno corporativo y lograr los objetivos de la alta dirección en las empresas comerciales de Lima Metropolitana?				
5	¿Considera usted que la implementación del control interno efectivo es fundamental para que la alta dirección logre sus objetivos en las grandes empresas de Lima Metropolitana?				
	<b>Dimensión:</b> <b>Transparencia en la información</b>				
6	¿Estima usted que es fundamental la transparencia de la información para que el buen gobierno corporativo logre la misión en las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?				
7	¿Considera usted que la transparencia de la información ayuda tanto interna como externamente a mantener las buenas relaciones con los grupos de interés en las grandes empresas de Lima Metropolitana?				
	<b>Dimensión:</b> <b>Protección de derechos de miembros</b>				
8	¿Estima usted que es relevante la protección de los derechos de los miembros componentes de los órganos constitutivos de las grandes empresas de Lima Metropolitana?				
9	¿Considera usted que la protección de los derechos también abarca a los trabajadores y sus familiares en un marco de				

	responsabilidad social de las empresas comerciales de Lima Metropolitana?				
	<b>Dimensión:</b>  <b>Sostenibilidad y permanencia de los principios del buen gobierno corporativo</b>				
10	¿Estima usted que actualmente es fundamental la sostenibilidad de los principios del buen gobierno corporativo para asegurar la confianza de las empresas comerciales de Lima Metropolitana?				
11	¿Considera usted que la aplicación de los principios del buen gobierno corporativo debe ser evaluado para asegurar la misión en las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?				
	<b>Variable dependiente:</b>  <b>Alta dirección empresarial</b>				
12	¿Estima usted que la alta dirección sobre la base del proceso administrativo buscará lograr la economía, eficiencia, mejora continua, efectividad y competitividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?				
	<b>Dimensión:</b>  <b>Motivación y liderazgo empresarial</b>				
13	¿Considera usted que la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo				

	orientado a conseguir los objetivos de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana				
14	¿Estima usted que el liderazgo empresarial logra captar la voluntad de los empleados para que estos se vean compenetrados con las metas, objetivos y misión de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana				
	<b>Dimensión:</b>  <b>Toma de decisiones empresariales</b>				
15	¿Considera usted que la toma de decisiones empresariales debe hacerse sobre amplia información, generando varias alternativas y eligiendo la más adecuada para las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?				
16	¿Estima usted que la toma de decisiones empresariales pueden ser financieras, económicas, logísticas, administrativas y otras relacionadas con el giro de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?				
	<b>Dimensión:</b>  <b>Economía, eficiencia, mejora continua</b>				
17	¿Considera usted que la economía y eficiencia, ayuda a tener menos costos y obtener mayores beneficios como racionalizar los recursos de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?				
18	¿Estima usted que la mejora continua se relaciona con la				

	creatividad e innovación de los recursos, actividades y procesos de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?					
	<b>Dimensión:</b>  <b>Metas, objetivos y misión empresarial</b>					
19	¿Considera usted que las metas y objetivos son factibles de lograr con el buen gobierno corporativo en las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?					
20	¿Estima usted que la misión siendo la razón de ser, es más factible de lograr con el buen gobierno corporativo en las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?					
	<b>Dimensión:</b>  <b>Competitividad empresarial</b>					
21	¿Considera usted que la competitividad es posible con un alto grado de motivación como liderazgo, que ayude a tomar las mejores decisiones y además hacerlas con economía, eficiencia y mejora continua para las grandes empresas de Lima Metropolitana?					
22	¿Estima usted que la competitividad es lograr las metas, objetivos, misión y así imponerse a otras empresas nacionales e internacionales?					

**ANEXO C:**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Después de revisado el instrumento del Plan de tesis denominado: **El buen gobierno corporativo como herramienta efectiva para la alta dirección de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana, propuesta actual**, mi calificación sobre un estándar del 90%, es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, dimensiones e indicadores de la investigación?						X
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?						X
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						X
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						X

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 90%.

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico indicado.

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento del Plan de tesis denominado: **El buen gobierno corporativo como herramienta efectiva para la alta dirección de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana, propuesta actual**, mi calificación sobre un estándar del 90%, es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, dimensiones e indicadores de la investigación?						X
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					X	
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					X	

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 90%.

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico indicado.

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento del Plan de tesis denominado: **El buen gobierno corporativo como herramienta efectiva para la alta dirección de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana, propuesta actual**, mi calificación sobre un estándar del 90%, es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?					X	
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, dimensiones e indicadores de la investigación?					X	
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?					X	
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?						X
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						X
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						X

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 90%.

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico indicado.

## ANEXO D:

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: **El buen gobierno corporativo como herramienta efectiva para la alta dirección de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana, propuesta actual**, debo indicar que dicho instrumento es factible de reproducción por otros investigadores.

Es decir, los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas.

Este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que se cumple con el instrumento de encuesta de este trabajo.

#### Determinación del coeficiente de confiabilidad

Variables	Coeficiente alfa de Cronbach	Número de ítems
Buen gobierno corporativo	90.44%	11
Alta dirección empresarial	90.66%	11
<b>TOTAL</b>	<b>90.48%</b>	<b>22</b>

Estas son las conclusiones sobre el coeficiente confiabilidad:

- 1) Para la Variable independiente **buen gobierno corporativo** el valor del coeficiente es de 90.44%, lo que indica alta confiabilidad.
- 2) Para la variable dependiente **alta dirección empresarial**- el valor del coeficiente es de 90.48%, lo que indica una alta confiabilidad.

- 3) El coeficiente Alfa de Cronbach para la **escala total** es de 84.30%, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento.
- 4) Finalmente, la confiabilidad, tanto de la escala total, como de las dos variables en particular, presentan valores que hacen que el instrumento pueda ser útil para alcanzar los objetivos de la investigación

## **Anexo E:**

### **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

Según el Portal Sprbun (2022) se tienen los siguientes términos:

**Accionistas.** Son todas aquellas personas naturales y jurídicas inscritas en el Libro de Registro de Acciones de la compañía.

**Acreedores.** Un acreedor es el "que tiene derecho a que se le satisfaga una deuda" o bien, el "que tiene acción o derecho a pedir el cumplimiento de alguna obligación."

**Administradores.** Son los Ejecutivos de la organización, el Gerente General y los miembros de la Junta Directiva. Son el representante legal, el liquidador, el factor, los miembros de juntas o consejos directivos, y quienes de acuerdo con la ley ejerzan o detentan funciones de administración.

**Arquitectura de Control.** Concepto integral que aglutina todo lo relacionado con el ambiente de control, gestión de riesgos, sistemas de control interno, información y comunicación, y monitoreo. Permite a la sociedad contar con una estructura, políticas y procedimientos ejercidos por toda la organización (desde la Junta Directiva, la gerencia general, ejecutivos, hasta los propios trabajadores), que provean una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la empresa.

**Asamblea General de Accionistas.** Máximo órgano corporativo, compuesto por las personas que ostentan la calidad de Accionistas.

**Asesores.** Son los Profesionales que prestan el servicio de asesoramiento, en la materia propia de su especialidad.

**Auditoría.** Es el proceso sistemático de examen y evaluación de la idoneidad y efectividad del sistema de control y de su eficacia para alcanzar los objetivos de la entidad a través de la obtención, análisis, comprobación y verificación objetiva de la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con actos o acontecimientos económicos, éticos y sociales, a

fin de evaluar tales declaraciones a la luz de criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas.

Auditoría Externa. Función mediante la cual se evalúa específicamente el cumplimiento de las prácticas de buen gobierno de la organización y de cada uno de sus grupos de interés de manera concreta en los diferentes campos en los que la compañía interviene y otras tareas y funciones que le asignará la Junta Directiva.

Autoridad y organismo de Control. Son aquellas autoridades y organismos externos que se encargan de la vigilancia del actuar de la empresa.

Cliente. Es cualquier persona natural o jurídica que recibe productos o servicios de la entidad.

Código de Buen Gobierno. Es el conjunto de estructuras, principios, políticas y procesos cuyo propósito es mejorar el desempeño, generar valor y garantizar su competitividad, productividad y perdurabilidad.

Código de Ética. Son las reglas y lineamientos de conducta esperados por la organización

Comité de Auditoría. Es un Órgano de gobierno de apoyo a la Junta Directiva responsable de la vigilancia de la empresa a través del establecimiento y seguimiento al sistema de control interno, aseguramiento de la transparencia en la rendición de cuentas y la revisión de operaciones con partes relacionadas.

Competencia. es el conjunto de esfuerzos que desarrollan los agentes económicos que, actuando independientemente, rivalizan buscando la participación efectiva de sus bienes y servicios en un mercado determinado.

Competidor. Es una persona individual o jurídica que compite dentro de un mercado determinado, ofreciendo bienes o servicios para poder obtener un beneficio económico.

Competitividad. Es la capacidad de una empresa de crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de mercado de manera sostenible.

Comunidad. Conjunto de las personas de un pueblo, región o nación.

Conducta: Manera de comportarse una persona en una situación determinada o en general.

Conflicto de interés. Es cuando a una persona no es posible la satisfacción simultánea de dos intereses.

Contratistas. Son las personas naturales o jurídicas que se contratan para la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficio de la empresa, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva.

Control Externo. Es aquel control realizado por un entidad u organización que sea independiente de la controlada.

Control Interno. Proceso administrativo por medio del cual la Junta Directiva, el Gerente General, los Ejecutivos la entidad y en general todos los trabajadores, proveen un aseguramiento razonable con relación al logro de los objetivos propuesto en las siguientes categorías. efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Cumplimiento: Es el conjunto de procedimiento y buenas prácticas adoptados por la organización para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos.

Datos personales. Es toda aquella información asociada a una persona y que permite su identificación.

Deber. Aquello a lo que las personas están obligadas bien sea por razones de orden moral, bien por determinación de las leyes, o como resultado de las obligaciones contraídas o los contratos que han podido celebrar.

Declaración. Aseveración o exposición que se hace públicamente.

Diferencia. Falta de acuerdo, oposición de ideas o disputa.

Directivos. Son los miembros que componen la Junta Directiva.

Emisor de valores. Entidad con títulos inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios.

Estado. El Estado es una entidad política que se forma cuando, en una porción de la superficie terrestre, un conjunto de personas se organiza jurídicamente bajo el mando de un conjunto de organizaciones que buscan mantener el orden en la convivencia en sociedad.

Ética. La ética en las empresas consiste en crear y transmitir valores desde la alta dirección hacia todos los niveles de la organización, incluyendo al consejo de administración, el comité directivo y la alta gerencia como los principales ejemplos a seguir.

Gerente General. Persona que administra los bienes y negocios de la sociedad, que ejecuta los actos y contratos comprendidos dentro del objeto social y que además detenta la representación legal de la sociedad; es el Ejecutivo Principal.

Gestión del talento humano. Son todas aquellas políticas de gestión y desarrollo del talento humano de la organización.

Gobierno corporativo. Conjunto de políticas y procedimientos que establece la estructura y funcionamiento de los órganos de dirección de una empresa y de cómo se toman las decisiones al interior de la misma Grados de parentesco. El grado de consanguinidad hace referencia al parentesco entre familiares de sangre, mientras que el grado de afinidad hace referencia al parentesco entre la persona y los familiares de sangre de su cónyuge o compañero.

Grupo empresarial. Habrá grupo empresarial cuando además del vínculo de subordinación, exista entre las entidades unidad de propósito y dirección.

Grupos de interés. Todas aquellas personas que por su vinculación con la empresa, tienen interés en ella.

Información Confidencial. la información que puede ser confidencial es toda aquella que su naturaleza permite serlo y que no entra dentro del ámbito de la naturaleza pública.

Máximo Órgano Social. Se refiere al máximo órgano de decisión de una sociedad, constituido por los accionistas, como la Asamblea General de Accionistas

Miembros de Junta Directiva. Son las personas elegidas por la Asamblea General que representan a los Accionistas.

Órganos De Administración. Es la persona o personas que asumen las funciones de gobierno, gestión y representación de esta.

Organismos de Control. Son aquellos organismos que se encargan de velar por el cumplimiento de la normas y reglamentos dentro de la compañía y de supervisar cada una de sus operaciones.

Perdurabilidad. La perdurabilidad hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para perdurar a pesar de la presencia del cambio turbulento en el entorno.

Plan Estratégico. Documento que establece los objetivos y las principales líneas de acción debidamente alineados con la misión y visión de la compañía. Un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años

Política de remuneración. Está conformada por los criterios dentro de los cuales se determina o se hace determinable la remuneración de los miembros.

Principios. Son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización.

Principios corporativos. Son un grupo de creencias y valores que funcionan como guías que inspiran la vida de una organización.

Privacidad. Facultad de una persona de prevenir la difusión de datos pertenecientes a su vida privada que, sin ser difamatorios ni perjudiciales, esta desea que no sean divulgados.

Productividad. Es el resultado de las acciones que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos de la empresa.

Prohibición. Acción y efecto de vedar o impedir el uso o la ejecución de algo. La limitación que tiene un sujeto de tocar, utilizar y realizar algo.

Proveedores. Son las personas naturales o jurídicas que proveen a la compañía de existencias o servicios para el efectivo cumplimiento de las labores de la organización.

Reglas Antimonopolio. Legislación especial de defensa de la competencia para evitar situaciones de abuso de poder en el mercado.

Rendición de cuentas. Deber de responder e informar por la administración, el manejo y los rendimientos, y los respectivos resultados a los grupos de interés, constituyéndose en un recurso de transparencia y responsabilidad para generar confianza.

Responsabilidad Social Empresarial. Es el comportamiento que voluntariamente adopta la empresa, que va más allá de sus obligaciones jurídicas, que contribuye al desarrollo económico de la comunidad y de la sociedad en general, mejorando la calidad de vida de las personas y sus familias, y que redundará a largo plazo en su propio interés.

Revisoría Fiscal. Función mediante la cual un contador público nombrado para el efecto como Revisor Fiscal, y de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas, expresa su opinión profesional sobre la razonabilidad y preparación de los estados financieros examinados; informa si los actos de los Administradores y las operaciones registradas

Revelación de información. Constituye el principal mecanismo a través del cual el se garantiza la transparencia, la ética, la rendición de cuentas empresarial y el respeto de los derechos de los accionistas y genera relaciones de confianza con todos sus grupos de interés.

Riesgo. Es la posibilidad de ocurrencia de situaciones que pueden ser de dos clases. eventos negativos, tanto internos como externos, que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos corporativos, entorpeciendo el desarrollo normal de sus funciones; o los eventos positivos, que permiten oportunidades para un mejor cumplimiento de funciones de la compañía.

Sistema de Administración de riesgos. Es el conjunto de políticas, procedimientos y metodologías adoptados por la organización para la adecuada gestión de los riesgos asociados a su actividad.

Sistemas de Gestión. Es una herramienta que permite controlar, planificar, organizar y automatizar las tareas administrativas de la organización. El sistema de gestión analiza los rendimientos y los riesgos de la empresa, con el fin de otorgar un ambiente laboral más eficiente y sostenible.

Sostenibilidad. Es el esfuerzo que la compañía realiza para sostener su actividad económica, considerando factores sociales y medioambientales, y haciendo de su gestión, una acción responsable con los recursos.

TIC. Son las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación son los recursos y herramientas que se utilizan para el proceso, administración y distribución de la información a través de elementos tecnológicos

Trabajador. Persona física que presta sus servicios subordinados a la empresa, obteniendo una retribución a cambio de su fuerza de trabajo.

Transparencia. Principio que subordina la gestión de las organizaciones a las reglas que se han convenido y que las expone a la observación directa de los grupos de interés; implica, así mismo, el deber de rendir cuentas de la gestión encomendada.

Usuario. Persona que usa habitualmente un servicio.

Valores. Conjunto de creencias que rigen la vida de la entidad. Son acuerdos de comportamiento que obligan a los miembros de las entidades y por ello son el soporte de su cultura.

Valores corporativos. Acuerdos que rigen la vida de la entidad; son propios de la actividad que desempeña y se orientan a asegurar la competitividad de la organización y el logro de sus objetivos corporativos. Los valores corporativos deben ser compartidos por toda la compañía.