

**DIAGNÓSTICO DE LA FORMALIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS  
EMPRESAS MEDIANAS DEDICADAS AL COMERCIO AL POR  
MENOR EN QUITO**

**ANALYSIS OF THE ADMINISTRATIVE FORMALIZATION OF  
MEDIUM-SIZED COMPANIES DEDICATED TO RETAIL TRADE IN  
QUITO**

Carla D. Ojeda Zambrano<sup>1</sup> ORCID 0000-0003-1435-2317

Jairo A. Gutiérrez Burbano<sup>2</sup> ORCID 0000-0001-5655-4588

Luis F. Córdova Ballesteros<sup>3</sup> ORCID 0000-0003-0573-3572

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Central del Ecuador, Ecuador,  
caojeda@uce.edu.ec

<sup>2</sup>Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Central del Ecuador, Ecuador,  
jgutierrez@uce.edu.ec

<sup>3</sup>Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Central del Ecuador, Ecuador,  
lfcordova@uce.edu.ec

**Resumen**

La formalización administrativa de una organización se concibe como la acción de legalizar jurídicamente su presencia en el mercado y también como la manera en que se encuentran declarados y evidenciados sus procesos organizacionales. El objetivo de este estudio descriptivo transversal es medir y describir el segundo tipo de formalización en las empresas medianas

dedicadas al comercio al por menor (CIU 47), en las parroquias urbanas de la ciudad de Quito en el año 2017 y si el tiempo de permanencia en el mercado incide en su formalización. Luego de aplicar la metodología a 58 gerentes de empresas medianas se obtuvo que el promedio general de formalización asciende a 81,72% correspondiente a la escala óptima, lo que indica que si bien existen aspectos internos débiles, en términos generales sus procesos son estables, además de que no existe relación entre su tiempo en el mercado y su nivel de formalización.

**Palabras Clave:** comercio al por menor, desempeño, formalización administrativa, Mipymes, procesos

### **Abstract**

The administrative formalization of an organization is conceived as the legal action of legalizing its presence in the market and also as the way in which its organizational processes are declared and evidenced. The objective of this cross-sectional descriptive study is to measure and describe the second type of formalization in medium-sized retail businesses (ISIC 47) in the urban parishes of the city of Quito in 2017 and if the time spent in the market affects its formalization. After applying the methodology to 58 managers of medium-sized companies, it was obtained that the general average of formalization amounts to 81.72% corresponding to the optimal scale, which indicates that although there are weak internal aspects, in general terms their processes are stable. In addition, there is no relationship between their permanence in the market and their level of formalization.

**Keywords:** retail trade, performance, administrative formalization, MSMEs, processes.

Código JEL: M54

Fecha recibido: 20/08/2017

Fecha aceptado: 01/12/2017

## **1.Introducción**

La formalización administrativa de una organización puede entenderse desde dos puntos de vista. Por un lado, como la acción de legalizar su presencia en el mercado, es decir, que realice y complete los requisitos para su funcionamiento y reconocimiento como una persona jurídica. En este sentido y en el ámbito ecuatoriano, la formalización de las empresas implicará obtener el número de registro de contribuyente en el Servicios de Rentas Internas (SRI), su inscripción en la Superintendencia de Compañías, ingreso como patrono en el Ministerio de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), obtención del permiso de funcionamiento en la entidad municipal correspondiente, entre otros requisitos de operación.

De manera adicional, la formalización también corresponde a la manera en que se encuentran declarados y evidenciados los diversos procesos organizacionales que según su esencia se clasifican en tres tipos de naturaleza: gobernantes (direccionan), sustantivos (ejecutan la misión) o adjetivos (apoyan al resto de procesos). Todos ellos deben plantearse de forma escrita y documentada, y desarrollarse en un ambiente de mejoramiento continuo lo cual permite a la organización lograr y fortalecer su ventaja competitiva. En base a ello, la formalización es susceptible de medición en tanto y cuanto la organización tenga documentados, sistematizados y controlados sus procesos operativos y administrativos.

En base a lo expuesto, el objetivo de este estudio descriptivo transversal es medir y describir el segundo tipo de formalización en las empresas medianas dedicadas al comercio al por menor de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) Número 47, en las parroquias urbanas de la ciudad de Quito, Ecuador, al año 2017 y además comprobar si el tiempo de permanencia en el mercado incide en su nivel de formalización.

El campo de estudio de la investigación corresponde a la gestión empresarial, laboral y procesos organizacionales, mientras que, el marco teórico de referencia se circunscribe a la teoría de sistemas y del proceso administrativo que sustentan la conformación legal y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en el Ecuador y la formación de ventajas competitivas en base al fortalecimiento de sus procesos internos.

En términos metodológicos se recurre a la revisión bibliográfica de información secundaria de las bases de datos societarios oficiales en el Ecuador como punto de partida para el desarrollo de un estudio de campo que recaba información primaria sobre la existencia formal de procesos internos en empresas medianas, para lo cual se utiliza la técnica de encuesta. Los datos obtenidos

se procesan estadísticamente a través de la herramienta informática *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para luego generar los respectivos análisis.

## **2.Revisión de la literatura**

El estudio se enmarca fundamentalmente en la teoría de sistemas la cual concibe a un sistema como un conjunto interrelacionado de partes de menor tamaño que cumplen un cometido particular; y en sentido lógico, dicho sistema forma parte de uno mayor.

Luhmann por su parte propone apelar a la teoría de sistemas, que se basa en la diferencia entre sistema y entorno. No se trata de ver a los sistemas como objetos, sino como distinciones que al reproducirse a sí mismos reproducen su diferenciación del entorno... Con el planteamiento de Luhmann cambia todo, puesto que los acontecimientos -por ser tan breves- no pueden cambiar, pero tampoco permanecer y las estructuras sólo sirven para vincular un acontecimiento con otro, asegurando la permanencia y reproducción del sistema. Por eso es relevante hablar de capacidad de conexión o de enlace, porque las estructuras se determinan por su capacidad para establecer nexos. Ya no se refieren a invariantes, sino a operaciones y a enlaces. (Varela, 1995, pág. 5)

Por deducción, las organizaciones son sistemas formados por elementos de su ambiente interno (procesos organizacionales) que juntos logran cumplir su misión. Estas entidades también reciben influencia del sistema mayor al que pertenecen, es decir su ambiente externo.

Existen diversos tipos de empresas las cuales se clasifican en diferentes tamaños, no solo por el número de integrantes, sino también por el monto de sus ventas brutas. A continuación se realizan los principales análisis teóricos que sustentan el estudio del nivel de formalización de las empresas medianas dedicadas al comercio al por menor en la ciudad de Quito.

En el Ecuador las MIPYMES han cobrado gran importancia, puesto que, proporcionalmente constituyen la mayor parte del componente empresarial del país. A

continuación se presentan las principales definiciones y análisis sobre esta temática, en especial del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI.

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES.- La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código. En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. (Asamblea Nacional, 2015, pág. 34)

Efectivamente, una MIPYME puede tener su ejercicio en distintos ámbitos industriales, comerciales y de servicios, siendo el más representativo el comercial a nivel mayorista y minorista de todo tipo de bienes principalmente procesados.

El COPCI tiene como objetivos principales la transformación de la matriz productiva para generar un mayor nivel de valor agregado; la democratización en el acceso a los medios de producción para dar cobertura a sectores rezagados durante años y con ello, el fomento del trabajo y el emprendimiento en todas sus formas. El Reglamento del mencionado Código establece las siguientes delimitaciones para la clasificación de las MIPYMES:

Capítulo I CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES. Art. 106.- Clasificación de las MIPYMES.- Para la definición de los programas de fomento y desarrollo empresarial a favor de las micro, pequeñas y medianas empresas, estas se considerarán de acuerdo a las categorías siguientes: a.- Micro empresa: Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de cien mil (US \$ 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América; b.- Pequeña empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno (US \$ 100.001,00) y un millón (US

\$1'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América; y, c.- Mediana empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD1'000.001,00) y cinco millones (USD5'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América. En caso de inconformidad frente a las variables aplicadas, se estará a lo señalado en el inciso segundo del Artículo 53 del Código de la Producción, Comercio e Inversiones. (Asamblea Nacional, 2010, pág. 188)

La clasificación para el ámbito ecuatoriano es muy precisa y en el caso de discrepancia se tomará en cuenta el valor bruto en ventas. El presente estudio se circunscribe a las empresas medianas ya que su alcance cubre a las empresas cuyo tamaño no exceda de los 199 empleados y sus ventas brutas no superen los \$5'000.000,00.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación de empleo y crecimiento económico. De esta forma las Pymes se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones del país. Si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de sus Pymes. Al contar con estructuras más pequeñas es sencillo ajustarse a los requerimientos del mercado y de los clientes, sobre todo, si se trabaja con grandes empresas e igualmente pueden tener un trato más cercano con sus clientes. (EKOS, 2013, pág. 1)

En términos generales, la escasa formalización a nivel de constitución organizativa de las micro, pequeñas e inclusive medianas empresas es común incluso a nivel latinoamericano, razón por la cual la Organización Internacional del Trabajo (OIT) formuló el Programa de promoción de la formalización en América Latina y el Caribe (FORLAC) en respuesta a la constante preocupación para las sociedades de los países de este ámbito, en especial para las empresas más pequeñas.

Una preocupación constante para diversos gobiernos y actores sociales en América Latina y el Caribe es que el 60% del empleo en las micro y pequeñas empresas en la región es informal. Asimismo, en los países con mejores indicadores en esta materia en la región, alrededor de la mitad de las micro y pequeñas empresas están registradas ante las autoridades fiscales, aunque dicha proporción es bastante menor en muchos otros países. Diversos países han emprendido acciones, iniciativas o políticas para enfrentar esta compleja situación aunque claramente el desafío aun es enorme. Durante la última década América Latina y el Caribe registró un período de crecimiento sostenido que incluso resistió, de buena manera, los embates de la crisis internacional. El desempleo urbano bajó a mínimos históricos de 6,2% en 2013. Sin embargo, la informalidad, aunque también descendió, es persistente y sigue afectando a 47,7% de los trabajadores ocupados. (Organización Internacional del Trabajo, 2014, págs. 1-3)

Mucho se ha discutido sobre las causas de esta situación. Aquí cabe recordar que la informalidad -no solo en el ámbito laboral- es un fenómeno multidimensional donde intervienen diversos factores económicos, estructurales, institucionales y hasta políticos. También inciden fuertemente los procesos de globalización, externalización y subcontratación. A nivel microeconómico, entre los principales determinantes que influyen en la decisión de las empresas de menor tamaño, de operar informalmente se encuentran: “la baja productividad de las micro y pequeñas empresas; la complejidad de procedimientos para el registro de empresas y pago de obligaciones y la reducida fiscalización” (Organización Internacional del Trabajo, 2014, págs. 4-5).

El tema de la informalidad ha generado un amplio debate en la región. Por un lado están quienes ven en este sector unidades con productividad e ingresos bajos. Por otro lado, están quienes lo definen por actuar al margen de la legalidad, sin registros administrativos y legales, y sin pagar impuestos; todo ello asociado, fundamentalmente, a los elevados costos de transacción que, se dice, son generados por las regulaciones del Estado. En la práctica, estos dos tipos de informalidad coexisten y comparten la característica del trabajo precario. (Torres, 2006, págs. 6-7)

Efectivamente, la escasa formalización a nivel legal constituye por sí mismo un detonante para la baja o nula formalización en el ámbito de gestión administrativa y operativa lo cual trae como consecuencias lógicas: un inadecuado manejo de los flujos de efectivo, un deficitario desempeño de los miembros de la organización, un bajo nivel de satisfacción laboral debido a la precarización de las condiciones de trabajo y por ende, impacto en la consecución de objetivos de ventas y expansión en el mercado.

Otra preocupación constante tiene que ver con la mortalidad o cierre de empresas, inclusive de aquellas que ya cumplieron con la formalización de tipo legal, situación que ha sido estudiada en diversos países, cuyas causas dependen de factores tanto endógenos como exógenos. En Colombia y en especial en Bogotá se ha estudiado también el comportamiento y la permanencia en el mercado. A continuación un breve análisis.

El modelo de aprendizaje pasivo de Jovanovic (1982) llega a la conclusión de que, en la medida en que una firma opera durante más tiempo en el mercado, más experiencia adquiere y más eficiente se vuelve, si la firma deja de ser eficiente sus competidores la desplazarán de su lugar en el mercado. Algunos resultados importantes del artículo de Jovanovic están relacionados con el tamaño de la firma y la concentración de la industria, las cuales parecen estar positivamente correlacionadas con la tasa de retorno (...) Por otra parte, el modelo de aprendizaje activo de Ericson & Pakes (1995), podría asociarse con la tendencia a considerar que la menor probabilidad de desaparecer está asociada con un mayor tamaño de la nueva firma y mayores rendimientos. Al respecto, existe abundante literatura que apoya esta tesis al señalar que a mayor tamaño, menos probabilidades de cierre. (Parra, 2011, pág. 30)

Efectivamente, se puede advertir que si las empresas especialmente medianas y grandes llevan en el mercado un tiempo considerable habrán entonces logrado una curva de aprendizaje que les permitió aprender de errores administrativos y operativos en lo que tiene que ver con su estructura interna y sortear las influencias externas relacionadas con políticas públicas, tributarias, legales y de comercio exterior.

Entre las variables microeconómicas asociadas a la firma la de mayor relevancia es el tamaño de la empresa, ampliamente estudiada en la literatura pues (...) permite hacer inferencia acerca del modelo teórico subyacente. Otras variables micro usualmente estudiadas en este tipo de artículos son las financieras, como la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez. Por último, en lo que se refiere a las variables microeconómicas asociadas a la firma, existen otras mucho más específicas como la capacidad de innovación, la publicidad, las estrategias de diferenciación de productos, etc. En síntesis, una revisión exhaustiva de la literatura permite observar que son múltiples las variables que se pueden considerar como los determinantes de la probabilidad de cierre de una firma. (Parra, 2011, pág. 46)

Tal como se observa, el cierre de las empresas responde a diversos factores tanto internos como micro y macroeconómicos, y debido a que no existe empresa igual a otra, el fortalecimiento de sus procesos dependerá en gran medida de su capacidad para lograr y mantener ventajas competitivas que las alejen en lo posible de los escenarios de mayor riesgo que impliquen su salida del mercado.

En particular, si referimos a las pequeñas y medianas empresas (PyMES), representan la principal fuente de empleo en la mayoría de las naciones; sin embargo, el entorno en el que se lleva a cabo la creación y desarrollo de estas organizaciones, normalmente se caracteriza por la incertidumbre, por la constante del cambio y la innovación, la inestabilidad política y económica, y sin lugar a dudas por la cultura que prevalece en sus naciones o regiones, esto complica o imposibilita la gestión de las mismas bajo el enfoque de planificación a mediano y largo plazo (Arroyo, 2005). Normalmente estas entidades manifiestan una serie de errores comunes que terminan con su vida (CONDUSEF, 2013), entre los que se identifican, están: la ausencia de una cultura empresarial, la falta de análisis estratégico, la mala administración, la incompetencia personal, la mala previsión financiera, adquirir deuda sin previsión, la centralización del poder, la ausencia de controles y la falta de planeación. (Pedraza, Verástegui, Delgado, & Bernal, 2015, pág. 252)

Tal como se describe líneas arriba, las debilidades en la gestión empresarial tienen diversos orígenes pero las más importantes tienen que ver con la dinámica estratégica y de procesos internos que para muchas empresas no constituyen un elemento indispensable de su gestión, ya que, muchas de ellas trabajan en y para el corto plazo sin advertir que una adecuada planificación a largo plazo es el verdadero puntal para fortalecerse en el mercado y sobre todo para ser sostenibles en medio de turbulencias políticas, legales y socioeconómicas.

Ahora bien, el caso de las empresas medianas es un tema muy particular, ya que si han llegado a este tamaño significa que sus niveles de ventas se han incrementado con el tiempo y que su curva de aprendizaje ha logrado una considerable madurez. Una de las preguntas del estudio es en analizar si ese nivel de posicionamiento y por lo tanto de utilidad se ha revertido positivamente en la modernización, formalización y seguimiento documentado de sus procesos organizacionales más relevantes.

Aun cuando el tamaño de las empresas implica varias diferencias significativas en cuanto a estructura interna y capacidad para enfrentar los retos del mercado, existe un elemento que, en términos generales, establece lo que las organizaciones deben lograr, precisamente, para mantenerse activas y evitar cierres que impliquen eliminación de valiosas fuentes de empleo. Este componente es la ventaja competitiva que se entiende como la capacidad de las empresas para lograr valores agregados y diferenciación respecto a sus competidores y volverse más atractivos frente a los consumidores. Se trata, entonces, de un esfuerzo grande no solo para crear valor sino sobre todo para mantenerlo a lo largo del ciclo de vida de la empresa. Para ese fin, en 1985 el padre de la estrategia competitiva moderna, Michael Porter, concibe un modelo fundamentado en la cadena de valor como punto de partida para que las empresas definan y comprendan su estructura interna.

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y la venta de su producto (...). La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades... Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. (Porter, 2015, págs. 48,52)

El conocimiento del funcionamiento de su cadena de valor lleva a la empresa al análisis de sus fuentes potenciales para crear ventajas y por ende, al mejoramiento continuo que implicará distinguirse de sus competidores. Este modelo no implica solamente la explicación de todas las actividades de la organización sino también cómo se interrelacionan entre ellas, es decir, cómo las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias.

Debido a la evolución de las teorías administrativas y la influencia de los diferentes factores del entorno, actualmente se concibe la empresa como un sistema formado por procesos de diversa naturaleza presentes en su cadena de valor: gobernantes (definen la ruta a seguir); sustantivos (cumplen o materializan la misión organizacional) y adjetivos (apoyan y asesoran al resto de procesos), los cuales se encuentra en interacción constante para fomentar el incremento de la calidad, el crecimiento y la sostenibilidad de las instituciones de cualquier tamaño sean públicas, privadas o de economía popular y solidaria.

Luego de revisar la literatura no se detectan estudios a nivel de la ciudad de Quito o el Ecuador sobre el tema específico de formalización administrativa en empresas comerciales medianas que ya se encuentren constituidas legalmente, por lo tanto, esta investigación de campo analizará información primaria sobre los procesos de la cadena de valor organizacional para lograr un diagnóstico que permita comprender la estructura de este tipo de empresas.

En este sentido, el estudio analiza los principales procesos que caracterizan a las empresas medianas dedicadas al comercio al por menor para medir su nivel de implementación y formalización y considera para ello que “entender y gestionar los procesos relacionados como un sistema contribuye a la efectividad y eficiencia de la organización al lograr sus resultados previstos. Este acercamiento permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias dentro del sistema para mejorar el desempeño global”. (ISO, 2015, pág. vii)

Es necesario entonces, comprender los elementos internos de una organización comercial a fin de vincularlos con los diversos tipos de procesos organizacionales:

- a. Componente de gestión estratégica, el cual implica la definición del camino a seguir de una forma técnica y realista, junto con las acciones previstas para el corto, mediano y largo plazos (proceso gobernante).
- b. Componente de talento humano, el cual constituye la gestión del talento de personas con aptitudes, habilidades, destrezas, actitudes y valores quienes no solo ejecutan los diversos procesos sino que aportan con sus ideas y propuestas para el mejoramiento organizacional (proceso adjetivo de apoyo).
- c. Componente financiero, que implica la gestión de medios económicos con los que cuenta una organización y le permiten generar operaciones administrativas y de producción para a su vez obtener el nivel de ventas esperado (proceso adjetivo de apoyo).
- d. Componente de compras, el cual constituye el conjunto de actividades de gestión de adquisiciones y relación con proveedores (proceso sustantivo).
- e. Componente de comercialización, que incluye las lógicas de mercadeo, publicidad, venta y servicio posventa para la satisfacción del cliente (proceso sustantivo).

El estudio se focaliza en las empresas medianas dedicadas al comercio al por menor (excepto vehículos, automotores y motocicletas) correspondiente a la actividad G47 de la CIU manejada por la Superintendencia de Compañías del Ecuador y sus respectivas nueve subactividades, según la base de datos “Ranking” de la mencionada institución. (Superintendencia de Compañías, 2017, pág. 2)

Las subactividades correspondientes al CIU 47 son las siguientes:

G471. Venta al por menor en comercios no especializados

G472. Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados

G473. Venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados

G474. Venta al por menor de equipo de informática y de comunicaciones en comercios especializados

G475. Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados

G476. Venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados

G477. Venta al por menor de otros productos en comercios especializados

G478. Venta al por menor en puestos de venta y mercados

G479. Venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados

Se selecciona la actividad G47 debido a que el comercio al por menor es una de las áreas que mayor actividad, desarrollo e impacto ha tenido en los últimos años, especialmente en los sectores urbanos de Quito. Se diagnostica su nivel de formalización sin perjuicio de encontrar casos de empresas que no cuenten con los recursos y conocimientos técnicos para mantener adecuadamente la salud de sus procesos administrativos y operativos; es decir, se observan aún casos sobre informalidad interna, realidad que puede ser encontrada incluso en empresas más grandes.

### **3. Materiales y Métodos**

#### **3.1. Tipo de estudio y método**

El estudio es de tipo descriptivo transversal ya que describe el nivel de formalización de las empresas medianas dedicadas al comercio al por menor al año 2017. Por tal razón, es una investigación aplicada debido a que la recopilación se fundamenta en un estudio de campo de este tipo de empresas.

Dentro de la trayectoria de investigación, el método utilizado es inductivo con base cuantitativa debido a la naturaleza de la información necesaria para la consecución de los objetivos, lo cual implica medir el nivel de formalización de empresas particulares en base a parámetros evidenciables y concretos.

Las hipótesis del estudio son:

Hipótesis tipológica:

Cada una de las empresas medianas analizadas pertenecen a uno de los siguientes niveles de formalización administrativa: bajo, regular, medio, satisfactorio u óptimo.

Hipótesis correlacional:

H1: A mayor permanencia en el mercado, mayor nivel de formalización de las empresas medianas.

H<sub>0</sub>: La permanencia en el mercado no influye de forma directa en el nivel de formalización de las empresas medianas.

### 3.2.Diseño muestral

Para la comprobación de las hipótesis del estudio se toma en cuenta una población de 215 empresas medianas incluidas en la actividad G47 y sus respectivas 9 subactividades, según consta en la base de datos de la Superintendencia de Compañías.

A continuación se presenta la fórmula de cálculo del tamaño de la muestra para la proporción con población finita (Herrera, 2017, pág. 2):

Z= Nivel de Confianza 95% valor en tablas 1,96

δ= Máxima Varianza 0,5

n= Tamaño de la muestra

N= Población Objetivo

e= Error Muestra 11%

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * N + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * N + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 215}{0,11^2 * 215 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 57,97 \approx 58$$

Es apropiado entonces tomar este tamaño de muestra para inferir la descripción del estudio considerando el teorema de límite central que explica que “a medida que el tamaño de la muestra aumenta, la distribución de medias muestrales se aproxima a la distribución Normal” (Lind & Marchal, 2006, pág. 274). Por lo tanto, se puede asumir a una muestra grande ( $n \geq 30$ ) como aproximada a la distribución normal.

El muestreo es probabilístico y la estratificación implica únicamente las zonas urbanas de la ciudad: 1.Quitumbe; 2.Sur Eloy Alfaro; 3.Centro Manuela Sáenz; 4.Norte Eugenio Espejo y 5.Equinoccial La Delicia.

### **3.3.Instrumentos de levantamiento de información**

Para el efecto se utilizaron las técnicas de investigación bibliográfica y encuesta. Debido a que luego de la revisión de la literatura no se encontraron estudios similares, se procedió a configurar la encuesta según la necesidad del objeto de estudio, siendo por tanto inédita en este ámbito y para validar su aplicabilidad se efectuó un pilotaje inicial. Una vez validado, este instrumento se preparó y aplicó durante los meses de septiembre y octubre del 2017 a los gerentes o propietarios de las empresas quienes dieron su consentimiento para participar. La encuesta incluye una sección sobre el manejo confidencial y estrictamente académico de los datos obtenidos.

A fin de determinar el nivel de formalización de las empresas mencionadas, se plantearon a los gerentes o propietarios los siguientes interrogantes (factores relacionados con los principales procesos de las empresas comerciales) y sus respectivas variables de análisis:

## 1. Gestión estratégica

- 1.1. Se encuentran declaradas la misión y visión
- 1.2. Dispone de valores corporativos
- 1.3. Dispone de planificación estratégica
- 1.4. Dispone de indicadores de gestión estratégicos

## 2. Organización y estructura de talento humano

- 2.1. Dispone de Reglamento Interno
- 2.2. Dispone de un organigrama y Manual de clasificación de puestos
- 2.3. Dispone de Manuales de procesos y procedimientos
- 2.4. Dispone de un canal de comunicación institucional

## 3. Gestión financiera

- 3.1. Dispone de un presupuesto anual
- 3.2. Dispone de un software o aplicativo contable
- 3.3. Genera reportes financieros para la toma de decisiones
- 3.4. Existe auditoría de estados financieros

## 4. Gestión de compras

- 4.1. Se realiza calificación de proveedores
- 4.2. Se realiza control de calidad de mercaderías adquiridas
- 4.3. Se realiza control de inventarios
- 4.4. Se efectivizan las políticas de garantía de productos con proveedores

## 5. Comercialización

5.1. Genera presupuestos de ventas

5.2. Cuenta con un plan de marketing

5.3. Existe seguimiento al cumplimiento de cuotas de ventas

5.4. Cuenta con servicio posventa

Cada factor se contesta con sí (la empresa dispone) o no (la empresa no dispone) con una misma ponderación y valor de 1, en base al cual en el caso de contestar sí se asigna el mencionado valor; caso contrario, el valor asignado es 0. El total máximo corresponde a 20 puntos que representaría un 100% de formalización. En base a ello, en la Tabla 1 se determinan los siguientes niveles de formalización tipo escala de Likert:

**Tabla 1.** Puntaje y equivalencias en nivel de formalización administrativa

<b>PUNTAJE</b>	<b>PORCENTAJE DE FORMALIZACIÓN</b>	<b>RANGO PORCENTUAL DE FORMALIZACIÓN</b>	<b>NIVEL DE FORMALIZACIÓN</b>
1	5%	0 - 20 %	BAJO
2	10%		
3	15%		
4	20%		
5	25%	21 - 40 %	REGULAR
6	30%		
7	35%		
8	40%		
9	45%	41 - 60 %	MEDIO
10	50%		
11	55%		
12	60%		
13	65%	61 - 80 %	SATISFACTORIO
14	70%		
15	75%		
16	80%		
17	85%	81 - 100 %	ÓPTIMO
18	90%		
19	95%		
20	100%		

Elaboración y fuente: Los autores

### **3.4. Procesamiento estadístico de la información**

El procesamiento de la información se realiza a través del programa estadístico SPSS lo cual conlleva a la organización de los datos, la generación de descriptivos (tablas de frecuencias, media, moda, promedio, gráficas) respecto al nivel de formalización de las empresas por subactividades, localizaciones geográficas, procesos intentos y el análisis de correlación entre el tiempo de permanencia en el mercado y el nivel de formalización.

## **4. Discusión y resultados**

A continuación se presentan los principales hallazgos del estudio:

#### 4.1. Nivel de formalización total promedio de todas las empresas

**Tabla 2.** Promedio de porcentaje de formalización

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Porcentaje de formalización	58	30,00	100,00	81,72	20,29
N válido (por lista)	58				

Fuente: Los autores

Tal como se puede observar en la Tabla 2, el promedio de formalización de las empresas medianas estudiadas asciende a 81,72% lo cual corresponde a la quinta y máxima escala de formalización administrativa. Si bien es cierto, que el nivel corresponde a la escala superior, el valor promedio se encuentra en el límite inferior de la misma, lo cual significa que aún se advierten debilidades en varios aspectos de los procesos administrativos que se discutirán a continuación. Sin embargo, en términos generales, se advierte que este grupo de empresas han logrado un considerable nivel de madurez interna explicado en gran parte por la necesidad de mantenerse en el mercado lo cual implica tener estructurados sus procesos y operaciones.

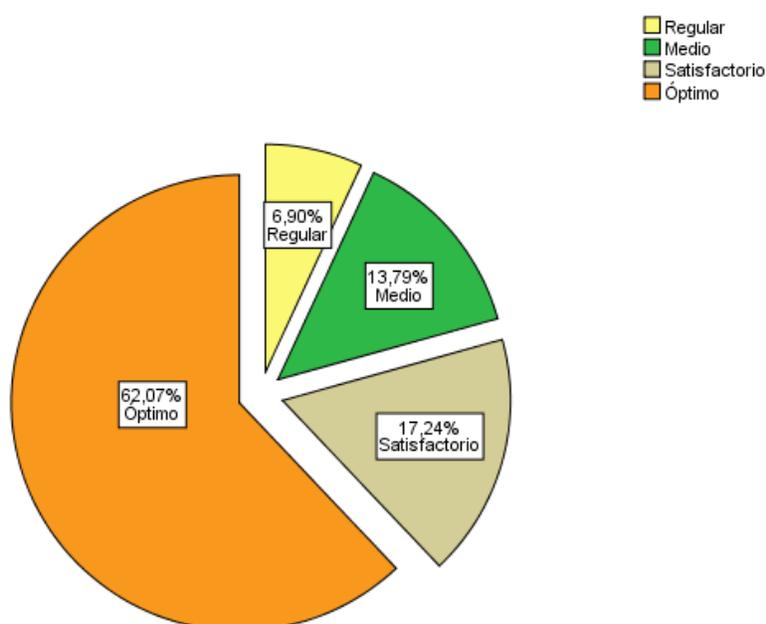
**Tabla 3.** Nivel de formalización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	4	6,9	6,9	6,9

Medio	8	13,8	13,8	20,7
Satisfactorio	10	17,2	17,2	37,9
Óptimo	36	62,1	62,1	100,0
Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Los autores

Fuente: Los autores



**Figura 1.** Estructura porcentual del nivel de formalización

Se puede apreciar tanto en la Tabla 3 como en la Figura 1 que la mayor proporción de empresas medianas alcanzan el nivel óptimo y una siguiente proporción el siguiente nivel de satisfactorio. Al conjugar los dos niveles más altos de la escala se obtiene que llegan al 79,31% de formalización administrativa, lo cual significa que 46 de las 58 organizaciones, es decir, cerca del 80% de los casos, tienen un nivel de formalización relevante.

Las 12 empresas restantes se ubican en los niveles medio y regular con un valor total del 20,69% de formalización, lo cual sería interesante analizar en un estudio posterior ya que el

tamaño mediano de una empresa implica fortalecer sus procesos internos precisamente con el objetivo de posicionarse y crecer en el mercado.

Es importante indicar que ninguna de las empresas analizadas tiene un nivel bajo de formalización, lo cual viene a ser lógico ya que si han llegado a crecer hasta convertirse en medianas significa que han cubierto al menos los niveles básicos de documentación y control administrativo y operativo. Se cumple entonces la hipótesis tipológica debido a que cada una de las empresas analizadas se identifican con un nivel concreto de formalización.

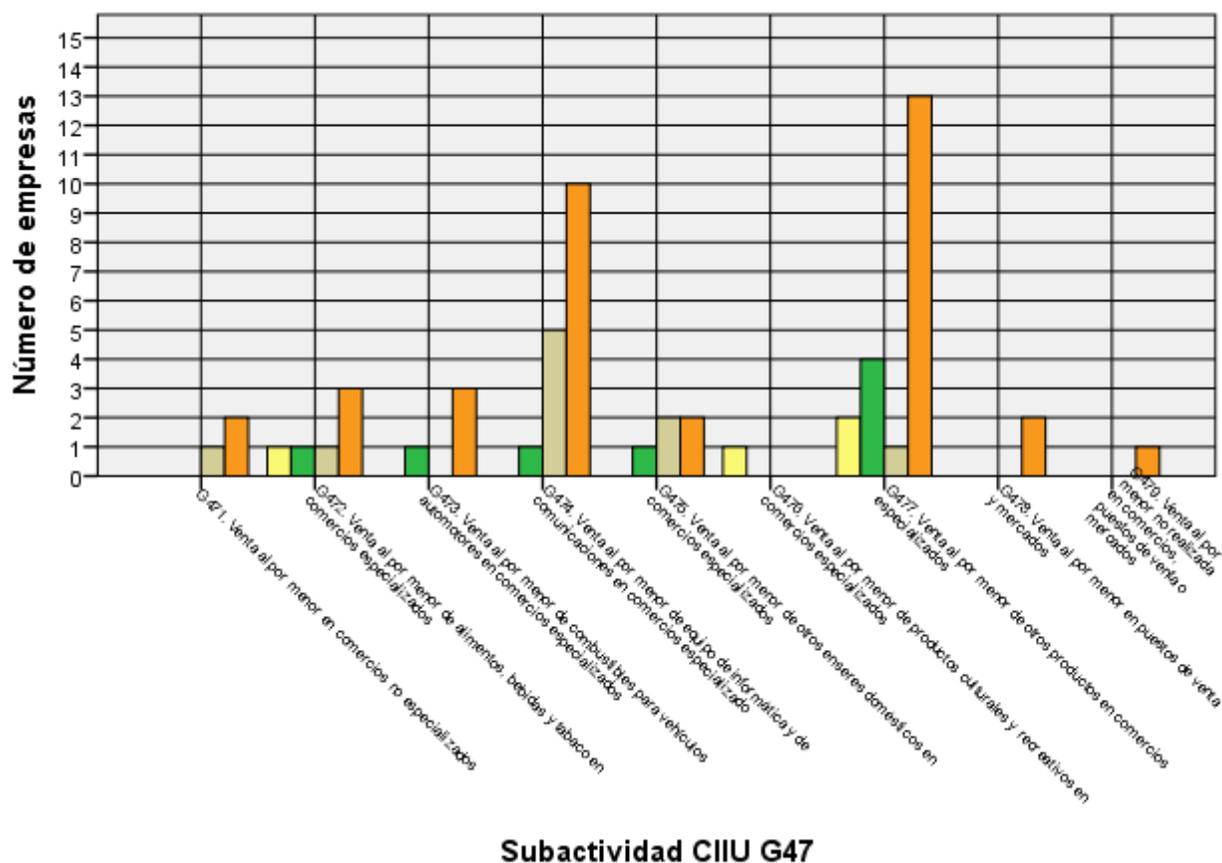
## **4.2.Niveles de formalización por cada una de las nueve subactividades dentro de G47**

**Tabla 4.** Nivel de formalización por subactividades CIU 47

		Nivel de formalización				Total
		Regular	Medio	Satisfactorio	Óptimo	
Subactividad CIU G47	G471. Venta al por menor en comercios no especializados	0	0	1	2	3
	G472. Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados	1	1	1	3	6
	G473. Venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados	0	1	0	3	4
	G474. Venta al por menor de equipo de informática y de comunicaciones en comercios especializados	0	1	5	10	16
	G475. Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados	0	1	2	2	5
	G476. Venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados	1	0	0	0	1
	G477. Venta al por menor de otros productos en comercios especializados	2	4	1	13	20
	G478. Venta al por menor en puestos de venta y mercados	0	0	0	2	2
	G479. Venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados	0	0	0	1	1
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>36</b>	<b>58</b>

**Fuente:** Los autores

**Fuente:** Los autores



**Figura 2.** Nivel de formalización por subactividad

Según se puede advertir en la Tabla 4 y la Figura 2, la mayor cantidad de empresas medianas se concentra en la subactividad G477 Venta al por menor de otros productos en comercios especializados, seguida de la subactividad G474 Venta al por menor de equipo de informática y de comunicación en comercios especializados. Ambos grupos de empresas totalizan 36 empresas lo cual significa el 62,1% del volumen analizado.

Tal como se puede observar, el mercado de la venta al por menor especializada y en particular de productos relacionados con las tecnologías de información y comunicación (TICs) se encuentra en expansión en los diversos sectores urbanos de Quito.

Respecto al nivel de formalización, en las diversas nueve subactividades se evidencian distintos resultados; sin embargo, se observa que la mayor parte de las empresas en cada grupo cuentan con un nivel óptimo. En lo que se refiere a las empresas de las subactividades G477 y

G474, la mayor cantidad de ellas han logrado un nivel óptimo de formalización lo cual se explica por la necesidad de actualización constante y las exigencias mismas de administrar correctamente grandes volúmenes de inventarios.

**Tabla 5.** Promedio de nivel de formalización por subactividad

Subactividad CIU G47	Porcentaje promedio de formalización
G471. Venta al por menor en comercios no especializados	88,33
G472. Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados	75,83
G473. Venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados	81,25
G474. Venta al por menor de equipo de informática y de comunicaciones en comercios especializado	85,00
G475. Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados	77,00
G476. Venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados	35,00
G477. Venta al por menor de otros productos en comercios especializados	81,25
G478. Venta al por menor en puestos de venta y mercados	100,00
G479. Venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados	90,00
<b>Total</b>	<b>81,72</b>

**Fuente:** Los autores

Considerando que el promedio de formalización del conjunto de empresas estudiadas asciende a 81,72%, en la Tabla 5 se observa que las empresas más formalizadas corresponden a

las subactividades G478; G479; G471; G474; G473 y G477 quienes en promedio se encuentran en el nivel óptimo de formalización.

Las empresas de las subactividades G475 y G72 evidencian un nivel promedio de formalización satisfactoria. Finalmente, la subactividad menos formalizada corresponde a la del grupo G476 Venta de productos culturales y recreativos, con un nivel de formalización regular. Sería pertinente en otro estudio analizar las causas de su regular nivel de formalización el cual podría deberse no solo a factores exógenos sino en gran parte a factores endógenos.

### 4.3. Niveles de formalización por cada uno de los cinco grupos de procesos institucionales

El estudio también analiza el nivel de formalización por cada uno de los factores de análisis (procesos organizacionales) a fin de describir su composición y comportamiento. Considerando que se evaluaron cinco variables con cuatro dimensiones cada una, el máximo total corresponde a 20 puntos, lo cual representa el 100%, porcentaje que implica entonces un 20% para cada una de las cinco variables. A continuación los resultados y el promedio de cada una.

**Tabla 6.** Promedio de formalización de empresas por variables

		Relación gestión estratégica y subtotal 20%	Relación gestión de talento humano y subtotal 20%	Relación gestión financiera y subtotal 20%	Relación gestión de compras y subtotal 20%	Relación gestión comercial y subtotal 20%	Promedio total
N	Válido	58	58	58	58	58	
	o						
Media		15,60	15,78	17,41	17,76	15,17	<b>81,72</b>
Desviación estándar		5,93	5,60	4,42	4,41	6,21	

Mediana	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Moda	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00

Fuente: Los autores

Según se puede advertir en la Tabla 6, en todos los componentes analizados el nivel de calificación máxima de 4 puntos en cada uno, correspondiente al 20% del total, es recurrente, de lo cual se desprende que en las diferentes empresas se manejan procesos definidos y documentados. Sin embargo, los componentes tienen diferentes resultados, siendo los más formalizados los que se relacionan con gestión de compras y gestión financiera, lo cual se puede explicar por el constante control de los entes rectores, especialmente el SRI y la Superintendencia de Compañías en aspectos tributarios y societarios. Este proceso adjetivo es vital para la gestión de la empresa, en particular porque de él dependen la salud financiera de la organización y su consecuente permanencia en el mercado. De hecho, las decisiones coherentes y oportunas reducen el riesgo y la fragilidad de las empresas de diverso tipo, lo cual se demuestra en diversos estudios a nivel nacional e internacional. Se encuentran análisis a nivel ecuatoriano; uno de ellos menciona como relevante:

Determinar las empresas en riesgo de ir a la quiebra, primeramente para que los inversionistas identifiquen cómo se comporta el mercado y sepan en qué tipo de actividad es más seguro realizar una inversión; y en segundo lugar para que las empresas analicen las probabilidades de quiebra y elaboren un plan estratégico que ayude a combatirla, trabajando sobre los criterios que permitan comprender qué tan propensa es la empresa a fracasar. Este tipo de estudios permiten conocer cómo se desarrollan las empresas, con qué facilidad rotan sus inventarios, cuáles son sus niveles de liquidez y también, saber cuál es el criterio de relación deuda-capital que esta clase de entidades manejan, a fin de concebir una idea del riesgo al momento de invertir en la actividad. (Cueva, 2017, pág. 3)

Tal como se puede observar, la monitorización de la gestión financiera en las empresas marca la diferencia a la hora de corregir falencias no solo en la presupuestación de las actividades

y gestión de recursos sino también en el control del gasto y la inversión. En el caso de las empresas medianas, en términos generales se observa que cuentan con salud financiera para optimizar la utilización de los recursos.

Los procesos menos formalizados y por ende más débiles corresponden a gestión de talento humano; gestión estratégica y gestión comercial. Es interesante observar que la gestión comercial constituye uno de los principales procesos sustantivos de las empresas comerciales y sin embargo, presenta un menor nivel de formalización, lo cual llama la atención debido a que es el fundamento de su actividad. Las mayores falencias de este proceso se encuentran en el diseño y aplicación de un plan de marketing que potencie la presencia de la organización en el mercado y la provisión de servicio posventa, elemento tan necesario y demandado para fortalecer la relación con sus clientes y lograr un incremento en las ventas. Será importante analizar las causas de este menor nivel y generar propuestas de modernización y mejoramiento.

#### 4.4. Niveles de formalización por sectores urbanos

**Tabla 7.** Nivel de formalización de empresas por sector urbano

		Nivel de formalización				Total
		Regular	Medio	Satisfactorio	Óptimo	
Sector urbano	Quitumbe	0	0	0	2	2
Quito	Sur Eloy Alfaro	1	0	0	1	2
	Centro Manuela Sáenz	2	2	2	8	14
	Norte Eugenio Espejo	1	6	8	20	35
	Equinoccial La Delicia	0	0	0	5	5

Total

4

8

10

36

58

Fuente: Los autores

Fuente: Los autores

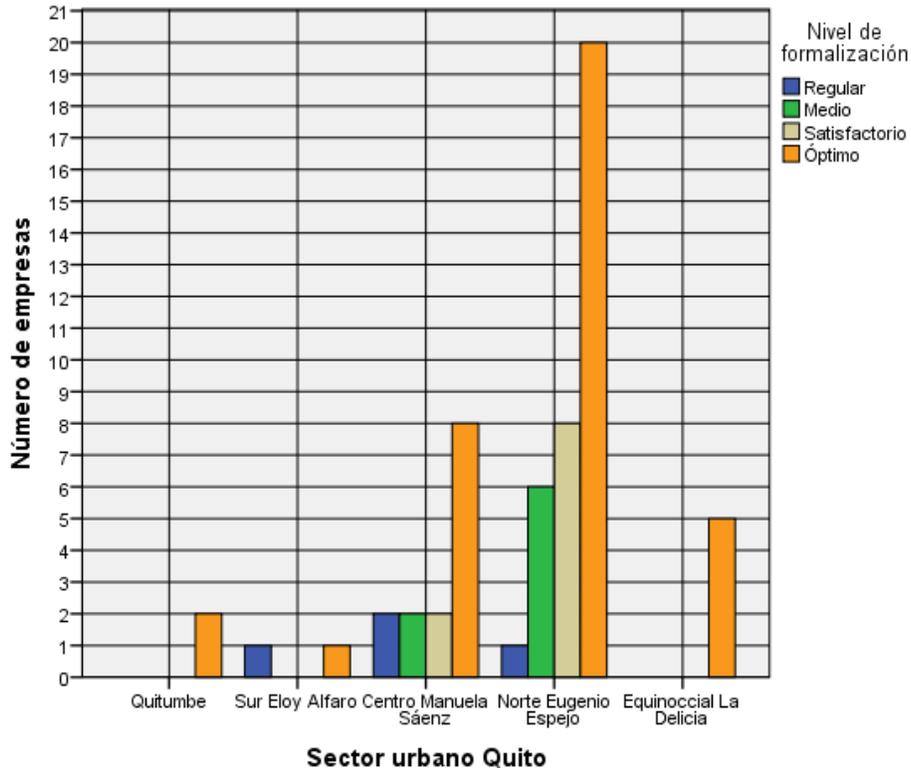


Figura 3. Nivel de formalización por sector urbano

En la Tabla 7 y la Figura 3 se evidencia que la mayor cantidad de empresas estudiadas se encuentran en la Zona Norte Eugenio Espejo (No.4) y la Zona Centro Manuela Sáenz (No.3) y juntas representan 49 unidades, es decir el 84,5% del total de 58 empresas, lo cual se explica porque estos sectores son los que albergan las mayores zonas comerciales de la ciudad, con una multiplicidad de comercios de alimentos, bebidas, muebles, enseres, combustibles, entre otros productos al detalle.

Tabla 8. Promedio de nivel de formalización por sector urbano

Sector urbano Quito	Porcentaje promedio de formalización
Quitumbe	100,00
Sur Eloy Alfaro	65,00
Centro Manuela Sáenz	79,64
Norte Eugenio Espejo	80,43
Equinoccial La Delicia	96,00
<b>Total</b>	<b>81,72</b>

Fuente: Los autores

Considerando que el promedio general de formalización alcanza el 81,72%, en la Tabla 8 se observa que las zonas urbanas con empresas de mayor formalización corresponden a la Zona Quitumbe, Zona Equinoccial La Delicia y Norte Eugenio Espejo. Por otro lado, las zonas de menor formalización son Centro Manuela Sáenz y Sur Eloy Alfaro. Sería importante en estudios posteriores analizar su composición y determinar los factores que inciden en sus problemáticas internas e impedimentos para alcanzar un mayor nivel de modernización.

#### **4.5. Correlación entre la permanencia en el mercado y nivel de formalización**

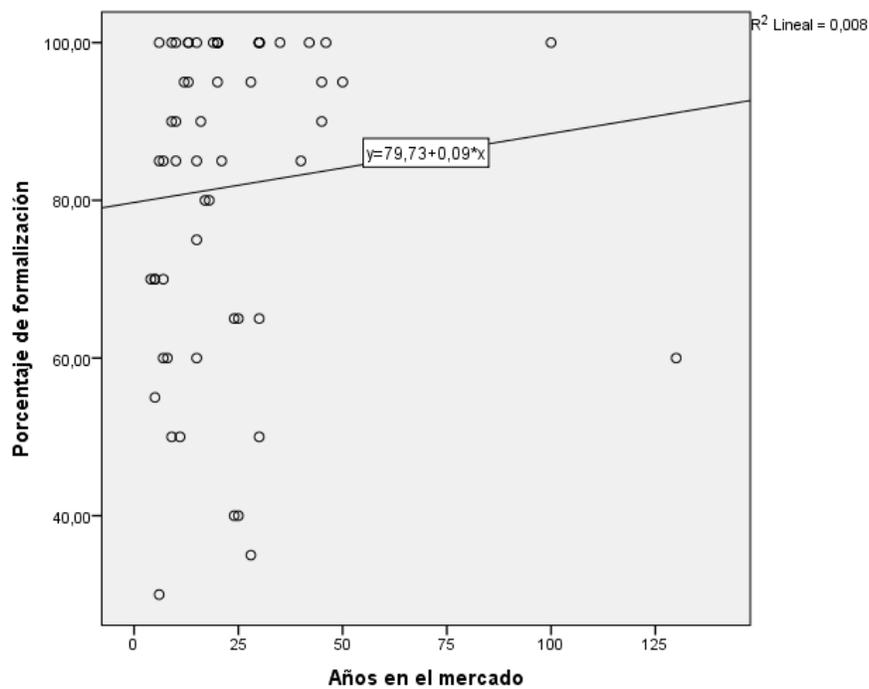
El estudio también pretende determinar la relación que existe entre la antigüedad de las empresas y su nivel de formalización bajo el supuesto de que a mayor permanencia en el mercado la empresa habrá alcanzado una mayor formalización en sus procesos internos. Del total de 58 empresas estudiadas, la más joven cuenta con 4 años y la más antigua con 130 años. El promedio de permanencia en el mercado es de 22 años.

**Tabla 9.** Correlaciones

		Años en el mercado	Nivel de formalización
Años en el mercado	Correlación de Pearson	1	,032
	Sig. (bilateral)		,811
	N	58	58
Nivel de formalización	Correlación de Pearson	,032	1
	Sig. (bilateral)	,811	
	N	58	58

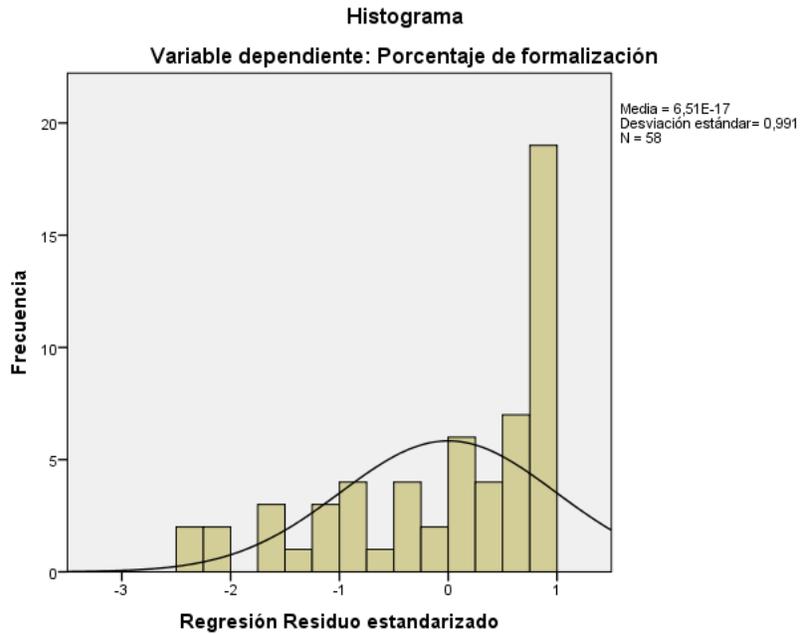
Fuente: Los autores

Fuente: Los autores



**Figura 4.** Dispersión permanencia en el mercado y nivel de formalización

Fuente: Los autores



**Figura 5.** Distribución permanencia en el mercado y nivel de formalización

En base a los datos obtenidos y expuestos en la Tabla 9 complementados con las Figuras 4 y 5 se observa que la correlación es baja ya que alcanza apenas 0,032, lo cual quiere decir que no necesariamente las empresas de menor antigüedad son menos formalizadas.

Ello implica que la variable independiente tiempo en el mercado en relación con la variable dependiente nivel de formalización no genera un impacto o efecto directo.

Se acepta entonces la hipótesis nula respecto a que la permanencia en el mercado no influye de forma directa en el nivel de formalización de las empresas medianas.

Este comportamiento que se evidencia en el presente estudio sirve para realizar en lo posterior investigaciones más profundas y generar proyectos de vinculación para apoyar el incremento de formalización de las empresas de cualquier edad y en particular de aquellas que se inician en el mercado.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

El estudio evidencia que todas las empresas analizadas cuentan con un nivel específico de formalización y considerando que el promedio de formalización corresponde a 81,72%, se concluye que las empresas medianas dedicadas al comercio al por menor CIIU G47 en las parroquias urbanas de la ciudad de Quito tienen un nivel óptimo lo cual se explica por el hecho de que el mercado se ha vuelto aún más competitivo y les exige modernizar sus estructuras internas hacia un mejoramiento continuo de sus procesos y productos. Las empresas estudiadas tienen un nivel de formalización que oscila entre óptimo y regular, y es necesario destacar que ninguna de ellas tiene un nivel de formalización bajo, lo cual se justifica por la circunstancia de que al ser mediana necesariamente debe haber logrado un nivel mínimo de modernización para ser competitiva y afrontar los retos del mercado.

Las empresas menos formalizadas corresponden a las actividades G475. Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados; G472. Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados y G476. Venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados, por lo cual sería importante lograr a futuro nuevos hallazgos respecto a las causas de su menor nivel de formalización, el cual puede deberse a factores internos o bien propios del mercado.

Por otro lado, los procesos organizacionales más formalizados son los que tienen que ver con gestión de compras y gestión financiera por ser empresas privadas cuyo objetivo es maximizar el rendimiento, lo cual se explica por la constante vinculación de los entes de control, especialmente el SRI y la Superintendencia de Compañías en aspectos tributarios y societarios. Por el contrario, los procesos menos formalizados y que presentan mayor debilidad corresponden a gestión de talento humano; gestión estratégica y gestión comercial, posiblemente porque no encuentran trascendental incurrir en costos para formalizar estos procesos y por ello aún se detectan debilidades a nivel gobernante, adjetivo e incluso sustantivo.

Se concluye que no existe una vinculación directa entre la permanencia o antigüedad de las empresas y su nivel de formalización ya que se observan organizaciones que, si bien, tienen más de 50 años en el mercado, aún no logran modernizar plenamente su estructura interna. Por el contrario, existen empresas que trabajan pocos años en el mercado y sin embargo han logrado un notable nivel de formalización precisamente ante la necesidad de fortalecer sus ventajas competitivas y lograr una mayor cuota de participación.

De este análisis se puede inferir la necesidad que tienen las empresas medianas de los sectores urbanos de Quito de ser asesoradas para su incrementar su formalización, tomando en cuenta que el tiempo en el mercado no es un factor determinante para que su formalización sea total.

Se recomienda a las empresas medianas, especialmente aquellas de nueva data, fortalecer sus procesos especialmente en las áreas que presentan mayores debilidades, es decir gestión estratégica, gestión de talento humano y en particular gestión comercial por ser de giro de negocio y por tanto el proceso que por excelencia genera el flujo de ingresos en este tipo de organizaciones. Este fortalecimiento permitirá sentar las bases para la transición hacia el tamaño grande.

Por otro lado, se recomienda a la academia participar activamente con un mayor número de programas de vinculación con la sociedad y acercarse a las empresas en particular comerciales para ofrecerles proyectos y programas de educación continua para mejorar sus procesos organizacionales y mantenerse constantemente actualizados en términos de conocimientos técnicos y legales.

Finalmente, también se recomienda a los diferentes gremios empresariales para que involucren a sus empresas en planes no solo de contactos comerciales y capacitación, sino también, de acceso a crédito con el fin de expandir sus negocios, lo cual redundará en el fortalecimiento de sus procesos internos.

## Agradecimientos

La totalidad del estudio se preparó y ejecutó con el uso de fondos privados de los investigadores. Los autores del estudio manifiestan su agradecimiento a la Universidad Central del Ecuador por el apoyo metodológico en los diversos proyectos de investigación.

## Referencias

Asamblea Nacional, E. (2010). *Reglamentos del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito, Ecuador.

Asamblea Nacional, E. (2015). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)*. Quito, Ecuador.

Cueva, D. (octubre de 2017). Análisis de fragilidad para conseguir la viabilidad de empresa y evitar la quiebra. (U. Universidad Técnica Particular de Loja, Ed.) (35).

EKOS. (5 de octubre de 2013). *El portal de negocios: PYMES: Contribución clave en la economía*. Recuperado el 18 de mayo de 2017, de [www.ekosnegocios.com](http://www.ekosnegocios.com): <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229>

Herrera, D. (2017). *www.cedicaped.com*. (Cedicaped, Ed.) Recuperado el 12 de agosto de 2017, de <http://cedicap.aiilosabe.com/PDF/C%C3%A1lculo%20del%20tama%C3%B1o%20de%20la%20muestraP.pdf>

ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9001:2015. Requerimientos del sistema de calidad* (Quinta ed.). Suiza: ISO.

Lind, D., & Marchal, W. (2006). *Estadística aplicada a los negocios y la Economía* (Décimotercera ed.). México: McGraw-Hill.

Organización Internacional del Trabajo, O. (2014). *Políticas para la formalización de las micro y pequeñas empresas*. Director Regional para América Latina y el Caribe, Lima.

Parra, J. (2011). Determinantes de la probabilidad de cierre de nuevas empresas en Bogotá. *Revista Facultad Ciencias Económicas*.

Pedraza, N., Verástegui, J., Delgado, G., & Bernal, I. (2015). Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México). *Revista Facultad Ciencias Económicas*.

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un rendimiento superior*. México: Grupo Editorial Patria.

Superintendencia de Compañías, E. (2017). *Ranking de empresas*. (S. d. Ecuador, Ed.) Recuperado el 14 de julio de 2017, de [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

Torres, M. (2006). *Mipymes*. (O. Organización de los Estados Americanos, Ed.) Recuperado el 2 de julio de 2017, de <http://www.oas.org/ddse/mipymes/documentos/Documento%20base.pdf>

Varela, G. (1995). *La teoría de la sociedad de Niklas Luhmann*. (D. d. Metropolitana, Ed.) Recuperado el 5 de mayo de 2017, de

<http://www.sociologicamexico.azc.uam.mx/index.php/Sociologica/article/view/686>