



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil -
UTEG

Trabajo de Titulación para la obtención del título de:
Licenciada en Administración de empresas

Tema:
Implementación de un plan de transición de
microempresa a pequeña empresa Pyme Caso:
Makitool

Autora:
Verónica Patricia Torres Muñoz

Directora de trabajo de titulación:
Nadia Angulo Bennett, MSc.

2022
Guayaquil - Ecuador

AGRADECIMIENTO

¡Que nadie se quede sin dedicar mi esfuerzo, este artículo se los dedico a todos!

Y en especial a mi futuro esposo por su apoyo incondicional y amor por siempre para siempre.

Verónica Torres

DEDICATORIA

Agradezco en primer lugar a Dios, mi familia por su apoyo incondicional, su guía cada día.

A mi madre por ser una mujer guerrera, valiente y de gran ejemplo.

A mi abuelita por ser pila guía en toda mi vida; su sabiduría y bendiciones diarias.

Verónica Torres

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones pertenece exclusivamente al autor.

Verónica Patricia Torres Muñoz

TÍTULO DEL ARTÍCULO

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE TRANSICIÓN DE UNA MICROEMPRESA A UNA PYME: CASO MAKITOOOL

Verónica Patricia Torres Muñoz

veronicatorres86@outlook.com

RESUMEN

El presente artículo se desarrolló con el objetivo de proponer un plan de transición para la empresa Makitool, de microempresa a PYME. Para ello, se asumieron los retos de diagnosticar la situación actual Makitool, en cuanto a su estado como empresa, precisar los elementos técnicos, económicos y operativos que deben considerarse en un proceso de transición de micro a pequeña empresa, para asegurar que se cumplan los aspectos normativos, estratégicos y organizacionales, y plantear las consideraciones que deben desarrollarse por parte de Makitool. Por otra parte, la metodología utilizada se fundamentó en un diseño de tipo no experimental, con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), empleando un alcance descriptivo y se aplicó el método inductivo-deductivo. Los instrumentos aplicados para la recopilación de información, fueron la guía de entrevistas y la revisión documental. Como principal resultado se obtuvo que la empresa cuenta con los requisitos normativos para realizar la transición. Por otra parte, la entrevista reflejó que existen una serie de acciones que la empresa debe realizar, desde la perspectiva administrativa, organizacional y estratégica, para conservar la categoría de pequeña empresa y posteriormente ascender a mediana y gran empresa. Además, se realizó una propuesta encaminada a viabilizar la transición. Por último, las conclusiones responden a las preguntas

planteadas bajo el enfoque de los objetivos proyectados; enfatizando que la empresa si cumple con las condiciones necesarias para convertirse en PYME, evaluando los elementos que garantizan una transición exitosa y mencionando las acciones que se deben desarrollar para la consolidación de Makitool como una PYME exitosa.

Palabras claves: microempresa, transición, PYME, propuesta, normativa.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo y creación de nuevas empresas constituye un esfuerzo considerable desde la perspectiva individual y colectiva. El ánimo de los empresarios para satisfacer necesidades nace con una o varias ideas que luego se deben materializar mediante una estructura empresarial (Zambrano, 2018).

El término PYME engloba a negocios que no poseen un extraordinario volumen de recursos económico, de personal, de infraestructura, ni tecnológico (Figuroa et al., (2020). Bajo esta línea, existen cifras objetivas que definen, dependiendo del país, cuáles son los montos o la cantidad de trabajadores que deben los negocios disponer para formar parte de las PYME (Méndez & Mendoza, 2019). En Ecuador las PYME están obligadas a llevar registros contables, deben aportar a la seguridad social, contar con un rango de trabajadores de 10 a 199, poseer entre \$100.001,00 y \$5.000.000,00 en ventas brutas, y contar con un monto de activo que se encuentre entre \$100.001,00 y \$3.999.999,00 (Ron & Sacoto, 2017). Por otra parte, para categorizarse como microempresas, se debe contar como mínimo con 1 trabajador y como máximo 9, el monto bruto de ventas anuales debe ser inferior a \$100.000,00 y los activos valer como máximo \$100.000,00 (Cámara de Comercio de Quito, 2017).

Gestionar eficientemente la transición hacia una escala superior dentro de las

categorías empresariales, puede ser la clave para continuar progresando en el ámbito de los negocios o quedarse rezagado en un mercado que cada vez es más competitivo y dinámico y (CEPAL, 2022). En este sentido Makitool, lleva varios años en el mercado, busca continuar su crecimiento formando parte de las PYME, incrementando sus niveles de ventas, activos y la cantidad de colaboradores que posee. Bajo la misma perspectiva, se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Makitool actualmente posee las condiciones para convertirse o migrar a la categoría de pequeña empresa?
- ¿Cuáles son los elementos que garantizarán el éxito de la transición de esta empresa?
- ¿Cuáles son las acciones que se deben desarrollar para la consolidación de Makitool como una PYME exitosa?

Para dar respuesta a estas interrogantes se planteó un conjunto de objetivos que son los que orientarán la ejecución del presente estudio, dichos objetivos son los siguientes

Objetivo General:

Proponer un plan de transición para Makitool a una PYME consolidada el mercado de Guayaquil.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual Makitool en cuanto a su estado como empresa.
- Precisar los elementos técnicos, económicos y operativos que deben considerarse en un proceso de transición de micro a pequeña, de manera que se asegure el cumplimiento de aspectos normativos, estratégicos y organizacionales.
- Plantear las fases y consideraciones que deben desarrollarse por parte de Makitool para que se efectúe una óptima transición a la categoría de PYME.

La investigación se justifica, por diversas razones, desde el contexto teórico se podrá precisar los elementos necesarios para que se ejecute por parte de una empresa el proceso de migración, ayudando a tener una perspectiva más precisa de las consideraciones operativas, legales y organizacionales que deben ser tomadas en cuenta por la gerencia. Desde lo práctico, se tiene que con base en un plan estructurado a las condiciones de Makitool, esta tendrá una base para ir ejecutando pasos coordinados que minimicen los inconvenientes para que este pase a la categoría PYME.

En general, la intención del estudio consiste en crear una guía para que Makitool e incluso empresas con características similares, puedan evaluar y ejecutar las acciones para asegurar el éxito operativo y una apropiada transición a otro régimen de empresa.

El presente trabajo se estructura de la manera siguiente: en la sección introductoria se efectúa una contextualización del problema o situación a abordar, planteando las interrogantes y objetivos que se buscan cumplir. En el marco teórico, se exhiben las teorías y conceptos vinculados con el tema, mientras que en la sección titulada metodología se especifican los distintos aspectos de la investigación científica, instrumentos y técnicas que se aplicarán en el desarrollo del estudio.

En la sección de análisis de resultados, se sintetizan los principales hallazgos que se obtuvieron a partir del proceso de indagación científica, finalmente se plantean las partes y elementos que conforman el plan de transición de microempresa y se emiten las conclusiones correspondientes.

MARCO TEÓRICO

1.1 Contextualización de empresa

De acuerdo con Pérez (2021) se entiende por empresa a las organizaciones de medios materiales y personales organizados bajo la guía de un empleador, para fines económicos, culturales, sociales o benéficos, provisto de una identidad legal. La empresa se puede definir como una colección de acuerdos voluntarios entre personas adultas que materializan su adhesión al objetivo de la corporación, y a formar parte en acuerdos corporativos con otros individuos o grupo de individuos (Martínez, 2020).

Desde la óptica de los autores citados anteriormente, las empresas se perciben como organizaciones con objetivos claros y que tienen la intención de generar un valor agregado para la sociedad (Jiménez et al., (2020). Así, logran ofrecer bienes y servicios demandados por la población, que se brinda a cambio de una retribución económica.

1.2 Transición empresarial y éxito

Desde la perspectiva de Molina y Zaldumbide (2020) una transición exitosa va a depender de las propuestas de nuevas estrategias que lleven la intención de desarrollar las competencias empresariales y el conocimiento, ajustándose a las nuevas condiciones asumidas. Según los investigadores, la transformación empresarial va a depender de varios factores que serán determinantes en futuro del negocio.

El significado de transición se relaciona con el paso de un estado a otro, un cambio de estructura o modelo empresarial llevado a cabo durante un período (Universidad Internacional de Valencia, 2022). Esta opinión sobre la transición engloba el proceso de cambio, pero se debe considerar que cualquier cambio que implique el accionar de varias personas hace complejo el proceso.

Según Moreno (2017) los principales factores que inciden en el éxito empresarial son el clima organizacional, el desempeño laboral y el enfoque del equipo directivo hacia el cumplimiento de las metas establecidas. Oyarvide et al. (2017) Señalan que la comunicación interna es uno de los elementos cruciales y una de las herramientas estratégicas que los gerentes utilizan como ventaja empresarial para favorecer la competitividad, la productividad y el éxito empresarial. Los dos autores mencionados anteriormente, se refieren al factor humano como uno de los principales recursos que impulsan el éxito empresarial. En este sentido, el desempeño y la toma de buenas decisiones de los colaboradores es un elemento conductor de crecimiento y desarrollo en todas las empresas.

1.3 Diagnóstico empresarial

El diagnóstico empresarial posee la finalidad de detectar las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas de un negocio; definiendo su estado actual para luego trazar las estrategias que le permitan mejorar su posición en el mercado (Portugal, 2017).

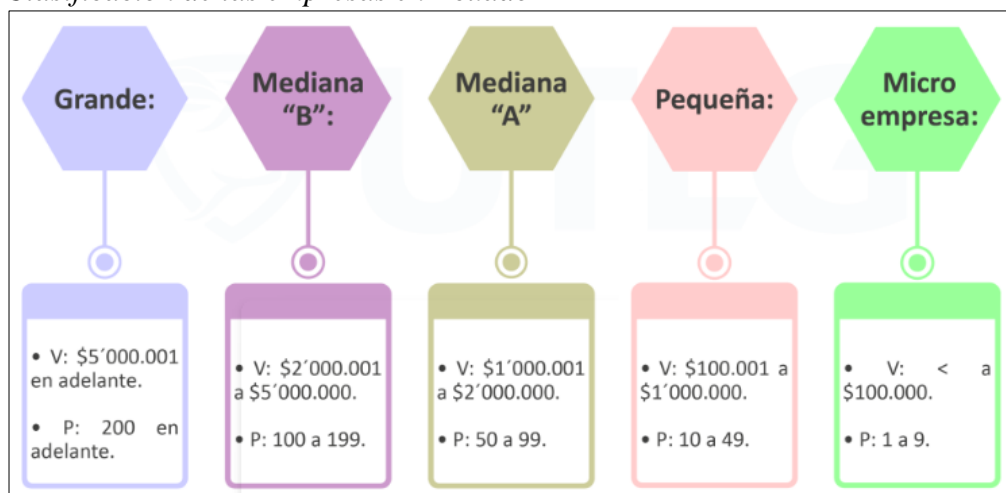
El diagnóstico sirve para analizar los aspectos internos y externos que pueden afectar directa o indirectamente a la empresa; clasificándose según Muñiz (2017) en los siguientes tipos: diagnóstico del área organizacional, de dirección y estratégica, diagnóstico de producción, comercial y logístico, diagnóstico de los recursos humanos, diagnóstico informático, diagnóstico financiero y de control de la gestión.

Bajo la misma línea de ideas, se debe mencionar que el diagnóstico empresarial es complejo, pues supone el análisis de todas las áreas dentro de las organizaciones. Por ende, es un proceso costoso y que, dependiendo del tamaño, modelo de negocio y estructura organizacional de la empresa que se desea analizar, dependerá el tiempo necesario para realizar la evaluación (Ramón, 2021).

1.4 Tamaño y clasificación de las organizaciones en Ecuador

La división empresarial es una forma de comprender su funcionamiento, y el de los mercados nacionales donde se desempeñan este tipo de organizaciones. Existen varios formatos para catalogarlas, considerando su estructura jurídica, el sector en el que desarrollan sus actividades, el tipo de propiedad privada o pública. (Pincay & Parra, 2020). Sobre la base de lo mencionado, Pérez (2021) señala que el tamaño de una empresa se puede definir de acuerdo con: a) Facturación o nivel de ingresos brutos de actividades ordinarias. b) Número de empleados. c) Patrimonio. d) Monto de activos (Ver figura 1).

Figura 1
Clasificación de las empresas en Ecuador



Nota: Tomado de Ron y Sacoto (2017)

1.4.1 Microempresa

Es el tipo de empresas más pequeñas en la clasificación, usualmente son negocios administrados y ejecutados por los integrantes de una familia, y constituyen un motor impulsor de la economía por su capacidad para aumentar la empleabilidad (Rodríguez et al., (2019). Sus parámetros generales se basan en tener hasta 9 trabajadores y no superar su nivel de venta ni de activos por encima de los \$100.000,00 (Cámara de Comercio de Quito, 2017).

1.4.2 Contextualización de las PYME

PYME es una terminología que engloba a las pequeñas y medianas empresas. Se trata de negocios que, salvo algunas excepciones, operan solo en territorio nacional, son irruptoras y tienen bajos niveles de industrialización en sus operaciones (Ron & Sacoto, 2017). El término puede abarcar a varios tipos de negocios, dependiendo del país. En Ecuador esta clasificación empresarial varía dependiendo si es pequeña o mediana empresa (Montes de Oca & Pulla , 2019).

Tabla 1
Tipos de PYME constituidas en Ecuador

| Descripción | Pequeñas | | Medianas | |
|------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | mínimo | máximo | mínimo | máximo |
| Colaboradores | 10 | 49 | 50 | 199 |
| Ventas brutas | \$ 100.001,00 | \$ 1.000.000,00 | \$ 1.000.001,00 | \$ 5.000.000,00 |
| Monto en activos | \$ 100.001,00 | \$ 750.000,00 | \$ 750.001,00 | \$ 3.999.000,00 |

Nota: Tomado de Ron y Sacoto (2017)

METODOLOGÍA

El presente artículo se basó en un diseño metodológico no experimental, pues no se intentó alterar los valores de la variable independiente, buscando analizar las variaciones que esto provocaría en la variable dependiente. Bajo la misma lógica, Guevara et al. (2020) menciona que la investigación no experimental se desarrolla sin la intervención directa del investigador en las variables objeto del análisis.

Para llevar a cabo la investigación se aplicó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), ya que el análisis situacional fue a través de la observación directa y las entrevistas, en todo lo que respecta a la empresa Makitool. También, se vinculó dicha información con un análisis contable netamente numérico (cuantitativo) para determinar los beneficios económicos de la transición hacia el tipo PYME. Ramírez et al. (2018) expone el enfoque mixto como una herramienta que permite la combinación de métodos, aproximaciones y técnicas del enfoque cualitativo y cuantitativo.

La investigación con alcance descriptivo tiene como propósito observar, describir y fundamentar aspectos de una variable (Arias et al. 2020; Hernández, et al., 2018). En este sentido, este artículo tiene la intención de describir el tránsito de una microempresa hacia su transformación en PYME proponiendo un plan de acción y destacando los beneficios de dicha transición.

En este contexto, Paccha y Sánchez (2021) se refirieron al método inductivo-deductivo señalando que ayudan a extraer conclusiones lógicas y válidas a partir del análisis de un conjunto de datos. La parte inductiva se puso en práctica partiendo de la hipótesis de que el desarrollo y la implementación de un plan de acción para la transición de la empresa Makitool hacia el modelo PYME es beneficioso para su desarrollo y crecimiento. Por otro

lado, la parte deductiva se materializó a través de las conclusiones sobre los beneficios de dicha transición, mediante el uso de la lógica.

Las técnicas puestas en práctica para la recolección de datos son, la revisión documental de los requisitos necesarios para la transición y la entrevista. La primera está conformada de todos los recursos teóricos y legales que brindaron información sobre cuáles son las condiciones que debe cumplir una microempresa para pasar a ser una PYME, las ventajas que se obtendrían y demás aspectos que contribuyan a los objetivos de la investigación.

Se revisaron los estados financieros publicados por la empresa, para analizar montos del activo, pasivo, patrimonio, ingresos brutos, etc. Por otra parte, la entrevista fue dirigida a un consultor experimentado en los procesos de transición, que brindó su opinión sobre varias preguntas relacionadas con la presente investigación.

RESULTADOS

3.1 Datos generales de la gestión de ventas de Makitool

La información de la empresa Makitool S.A. extraída de la página web de la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros, evidencia que en los últimos tres años, esta entidad cumple con los montos de ventas brutas y el monto de activos requerido para formar parte de las pequeñas y medianas empresas (Ver tabla 2).

Tabla 2

Monto de ventas brutas y de activos de la empresa Makitool S.A.

| Descripción | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 | Promedio |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ventas brutas | \$ 320.507,48 | \$ 203.794,06 | \$ 229.204,93 | \$ 251.168,82 |
| Monto en activos | \$ 194.379,00 | \$ 271.777,91 | \$ 394.860,26 | \$ 287.005,72 |

Nota. Elaboración propia a través de información de la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022

Como se pudo observar en el apartado del marco teórico, las empresas que ostentan la categoría de PYME deben llevar registros contables, aportar a la seguridad social y poseer entre 10 y 199 trabajadores. En este sentido, el negocio objeto de estudio también cuenta con los requisitos mencionados, cumpliendo con las condiciones necesarias para categorizarse como PYME, según los elementos señalados por la Cámara de Comercio de Quito. Además, se debe argumentar que las condiciones económicas de esta empresa son las requeridas para llevar a cabo un proceso de transición de microempresa a pequeña empresa, especialmente si se considera la evolución de su activo total, el cual creció en más del 200% durante los últimos tres años. Por último, se resalta la extensa trayectoria de este negocio en el mercado de la ferretería, la cual es de más de 10 años.

3.2 Resultados de la entrevista

3.2.1 *Consideraciones técnico-económicas sugeridas para la transición*

En primera instancia se deben cumplir con los parámetros necesarios para realizar la

transición. La empresa que desee realizar la transición debe contar con un monto de ventas, un nivel de activos y un número de trabajadores que estén acorde con la nueva categoría que se desea asumir. Estos elementos deben haberse cumplido al menos durante los últimos dos ejercicios del negocio. Por otra parte, la estandarización de procesos, que en este caso se enfocan a la comercialización, es un aspecto clave para sostener la categoría de pequeña empresa, y escalar posteriormente a mediana empresa. Desde la perspectiva económica-financiera se deben asumir nuevos retos impositivos y también se tendrán accesos a más fuentes de financiamiento, por los nuevos montos de ventas alcanzados por el negocio.

3.2.2 Obligaciones normadas que debe cumplir la empresa

Entre los principales aspectos a considerar en esta pregunta se encuentra el hecho de que las microempresas se basan por lo general en el esquema de RIMPE y las PYME deber basarse en el régimen general supervisado por la Superintendencia de Compañías. Se debe considerar además la declaración del IVA, ya que como microempresa esta declaración se puede realizar de manera semestral o mensual, pero una vez realizada la transición, dicha declaración se deberá efectuarse mensualmente sin incumplimientos.

Esto genera un importante compromiso y un mayor control en sus registros contables y tributarios. Por ende, se sugiere la contratación de un contador de planta, que se encargue de cumplir con las obligaciones contables actuales y las nuevas adquiridas en la transición. Además, la declaración de ventas al crédito es obligatoria para las PYME, esto constituye otro componente normativo que debe tenerse en cuenta para realizar una apropiada y lícita migración de micro a pequeña empresa.

3.2.3 Aspectos legales que debe considerarse para una migración de micro a pequeña empresa

Actualmente, Makitool es sociedad anónima, esta forma legal se conservaría en la

migración de micro a pequeña empresa. Lo anterior no genera modificaciones, pero es uno de los varios elementos que se deben analizar dentro de estas transformaciones, pues en un futuro puede ser de interés ocupar otra forma legal que apoye a la implementación de nuevas estrategias. Otro de los elementos que no sufrirán variaciones es el relacionado con la perspectiva del régimen ICE, ya que la organización no debe cumplir con este bajo ninguna de las 2 categorías empresariales.

Por último, el pago del impuesto a la renta es una de las normativas que se mantienen en ambas categorías empresariales, no obstante, los crecientes niveles de facturación deben incidir directamente en el incremento de las utilidades de la empresa, y esto conllevaría a su vez el aumento del monto a pagar por concepto de impuesto a la renta y los valores a pagar a los trabajadores por su participación en las utilidades de la organización.

Bajo la categoría de microempresa, las retenciones en la fuente del impuesto a la renta no son obligatoria si la organización no hubiese efectuado retenciones. En cambio, cuando ya se pase a formar parte de las PYME es obligatoria esta declaración.

3.2.4 Consideraciones en torno a la personal al migrar a pequeña empresa

Con relación a los recursos humanos, se debe cumplir con todos los beneficios que estipula la ley en el caso de migrar de micro a pequeña empresa. En este sentido, es muy similar en ambos tipos de empresas, pues la ley del trabajo impone las mismas condiciones laborales para cualquier trabajador que se encuentre bajo relación de dependencia. Las condiciones laborales deberían mejorar, delimitando además las responsabilidades de cada colaborador; considerando que este es un proceso escalonado, que no sucede exactamente en el momento de la transición jurídica de micro a mediana empresa. Se debe argumentar que el desarrollo que implica el cambio de categoría debe ir de la mano con la contratación de colaboradores competentes y capaces de asumir nuevos retos, dejando a un lado el enfoque

comunitario de parcialidad que suele primar en los procesos de contratación de las microempresas.

Los pasos apropiados deben realizarse desde lo interno de la empresa, para posteriormente realizar los trámites legales que permitan el registro de la nueva PYME. En esta línea de ideas, el negocio debe contar con un nivel organizacional, de personal, procesos, registro y controles que le permitan ser más eficientes en sus actividades y corregir las desviaciones que afecten sus finanzas.

Las competencias vinculadas al bienestar y la productividad de los colaboradores son fundamentales, ya que el capital humano es el elemento más valioso en cualquier organización. La administración del personal, las habilidades que contribuyan a crear empatía entre los grupos de trabajo, los sistemas de evaluación del desempeño 360°, son algunas de las competencias y herramientas que acentuarán la nueva categoría empresarial y apoyará en gran medida futuros ascensos. Por otra parte, el conocimiento relacionado con la contabilidad, la lectura de estados financieros y su interpretación también son relevantes, así se logra conocer la salud económica y financiera del negocio, y trazar estrategias para mejorar su posición competitiva en el mercado. La reinversión de los beneficios que genera la empresa es fundamental para escalar el negocio, viabilizando la transición de micro a pequeña empresa y de pequeña a mediana empresa.

Es básico cumplir con los requisitos legales estipulados, pues sin estos sería imposible materializar la transición. Además, se debe evaluar el segmento de mercado al que se enfoca la empresa, buscando nuevos nichos que puedan incrementar su nivel de ventas y su posición en el mercado en el que se desempeña.

3.3 Propuesta del plan de transición

A pesar de que las ventas de la empresa han crecido en más de un 200% en los últimos

3 años, como se pudo evidenciar en el apartado 3.1, en el negocio se deben realizar algunas acciones a nivel administrativo, del sistema de facturación y contable, relacionados con las compras, las ventas y los servicios al cliente, transportación y gestión de cobranzas, bodega e inventarios. Bajo este enfoque, se realiza una propuesta de los elementos anteriormente mencionados.

3.3.1 Administración

La empresa actualmente no posee un organigrama que apoye el establecimiento de jerarquías. Por este motivo, tampoco se ha definido los niveles a los que se encuentran cada una de las áreas y los puestos de trabajo. Esta debilidad administrativa debe ser solucionada para que la futura PYME cuente con los beneficios que brindan el diseño y la socialización del organigrama de la empresarial. El anexo 2 contiene una propuesta de organigrama para Makitool. Por otra parte, el manual de funciones es otro instrumento organizacional y administrativo con el que no cuenta Makitool, por lo que se sugiere el desarrollo de dicho manual, buscando definir claramente las acciones a desempeñar por cada colaborador.

La empresa tampoco posee un manual de procesos; por tal motivo otra de las propuestas que se realiza en este apartado es que se diseñe esta herramienta para establecer un adecuado control interno, ahorrar tiempo en sus procesos, lograr una mayor eficiencia mediante la optimización de los procesos, la mejora continua de sus actividades, delimitar las responsabilidades de cada departamento y sus trabajadores, mejorar la imagen empresarial, trazar expectativas sobre una base sólida, contar con un programa de capacitación orientado a cada puesto de trabajo, entre otros beneficios que otorga este instrumento. El anexo 3 contiene un listado de los puntos a tener en cuenta durante el desarrollo del manual de procesos.

Se debe diseñar un reglamento interno como herramienta útil que incluya las acciones

que se pretenden evitar en la empresa. Esto bajo la supervisión de la persona encargada de seguridad y riesgos del trabajo. Para evitar futuros problemas legales, la organización debe solicitarles a sus colaboradores que lean el reglamento interno y lo firmen, como muestra de conformidad. En el anexo 4 se incluyeron los elementos a tomar en cuenta durante el diseño del reglamento interno de Makitool.

3.3.2 *Sistema de facturación y contable*

Para lograr una transición eficaz y que las cuentas de la empresa se gestionen de forma efectiva, y estas brinden información financiera sobre los ciclos de cobros, pagos, cuáles son los productos que mayor nivel de ingresos brindan al negocio, los que poseen los mejores márgenes, cuál es el flujo de caja, su liquidez, cuáles son los clientes que más le compran a la entidad, el nivel de inventario y la rotación de este, entre otros elementos; se debe implementar un sistema contable y de gestión que sea capaz de emitir reportes en el momento que se lo requiera.

3.3.3 *Compras*

Actualmente, esta actividad está delegada exclusivamente al gerente de Makitool. Además, no existen políticas de compras normadas para la futura delegación de las actividades del comprador. En este sentido, tampoco se puede encontrar un lineamiento establecido sobre las formas de pagos que se le pueden otorgar a los clientes, en cooperación con el área de contabilidad, considerando el fondo de maniobras con el que cuenta la empresa y su flujo de caja proyectado.

3.3.4 *Ventas y servicio al cliente*

Se debe delimitar un área específica que tenga la responsabilidad de gestionar las ventas y el servicio al cliente. En este sentido, los vendedores deben hacer seguimiento a la satisfacción del cliente mediante servicios de posventa como: realizar llamadas periódicas

para preguntar sobre el rendimiento de los productos adquiridos, ofrecer promociones personalizadas, dar información sobre productos y servicios nuevos, etcétera.

3.3.5 *Transporte*

Makitool no cuenta con servicio de transportación. Por ello, otra de las sugerencias para dicha empresa es que realice alianzas estratégicas con empresas de transporte pesado, para garantizar la movilización de las maquinarias vendidas. En este sentido, se sugiere también que exista una planificación estratégica dirigida a la adquisición de un vehículo de transporte pesado, para poder brindar este servicio alternativo.

3.3.6 *Gestión de cobranzas*

A pesar de que la organización realiza ventas al crédito, esta no cuenta con un sistema de gestión de cobranzas, ni un programa de evaluación crediticia de sus clientes. A pesar de que la entidad no ha tenido problemas con las cuentas por cobrar, es importante que durante su desarrollo como PYME sistematice los componentes necesarios en la evaluación crediticia de sus clientes y evalúe las ventajas que podría adquirir con un procedimiento que apoye en la gestión de cobranzas.

3.3.7 *Bodega e inventarios*

Considerando el alto monto en inventario que tiene Makitool, se hace evidente la importancia de contratar al personal idóneo para que se encargue de esta. La transición a PYME impone varios retos, entre los que se encuentra la adquisición de un software integral, que cuente con un módulo de bodega e inventario, y apoye en la determinación de niveles de rotación, monto por concepto de inventario físico, proyección estadística en la venta de determinados productos, pérdidas por deterioro o robos, etc.

CONCLUSIONES

El diagnóstico de la empresa Makitool permitió validar la situación en la que se encuentra actualmente, certificando que es el momento adecuado para realizar la transición de micro a pequeña empresa. Por esta razón, la investigación se concentró en identificar los elementos que desde una perspectiva técnica, económica y operativa le permitieran a este negocio realizar una transformación efectiva.

Los componentes de una transición efectiva requieren de cambios internos. Al respecto, los aspectos de índole administrativa, organizacional, económicos y estratégicos en los que se debe prestar atención: el desarrollo de un organigrama, un manual de funciones, manual de procesos, reglamento interno, estandarización de procesos, establecer políticas de compras, implementar un sistema de facturación que incluya la gestión financiera y de inventarios, un mayor control tributario y contable, delimitar el área de ventas y anexarla a procedimientos de servicio al cliente. Mejorar de las condiciones laborales definiendo las responsabilidades, implementación de políticas que posibiliten la contratación de colaboradores deslindándose de un enfoque de parcialidad, trazar estrategias para un futuro servicio de transportación y trazar estrategias para una futura gestión de cobranzas.

Esta investigación es relevante para las organizaciones empresariales que buscan transformar su esquema, pasando de ser micro a pequeña. En este sentido también es importante considerar las recomendaciones realizadas durante el desarrollo de los resultados, pues varias de ellas consolidan la gestión empresarial de cualquier negocio, potenciando su crecimiento sobre una base sólida de acciones de naturaleza administrativa, organizacional y estratégica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Sumba, R., & Santistevan, K. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento:.. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 323-326. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n5/2218-3620-rus-10-05-323.pdf>
- Arias, J., Covinos, M., & Cáceres, M. (2020). Formulación de los objetivos específicos desde el alcance correlacional en trabajos de investigación. *Ciencia Latina*, 4(2), 237-247. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.73
- Cámara de Comercio de Quito. (26 de Enero de 2017). *Clasificación de las PYMES, pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf
- CEPAL. (05 de Agosto de 2022). *MIPYMES en América Latina*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf
- Figuroa, M., Toala, S., & Quiñonez, M. (2020). El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. *Polo del Conocimiento*, 5(12), 309-324. doi:[10.23857/pc.v5i12.2050](https://doi.org/10.23857/pc.v5i12.2050)
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 163-173. doi:[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Idacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). *Metodología de la Investigación Científica*. Area de Innovación y Desarrollo S.L. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=y3NKDwAAQBAJ&printsec=frontcover&d>

q=metodo+de+investigacion+emp%C3%ADrica&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiK
zriT-

tXuAhUaSjABHTe1B08Q6AEwBHoECAUQAg#v=onepage&q=metodo%20de%2
0investigacion%20emp%C3%ADrica&f=false

Jiménez, H., López, E., Salazar, M., Anay, J., Meléndez, Á., & Gutiérrez, H. (2020). Desafíos para las MIPyMES. Transición hacia la nueva normalidad. *Vrenao de la Ciencia*, 10(1), 1-9. Obtenido de [http://148.214.84.21/bitstream/20.500.12059/5811/1/Desaf%
c3%ados%20para%20las%20MIPyMES.%20Transici%
c3%b3n%20hacia%20la%20nueva%20normalidad.
pdf](http://148.214.84.21/bitstream/20.500.12059/5811/1/Desaf%c3%ados%20para%20las%20MIPyMES.%20Transici%c3%b3n%20hacia%20la%20nueva%20normalidad.pdf)

Makitool. (2022). *MAKITOOL. SA (Ecuador)*. Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Makitool_SA_es_8200778.html

Martínez, H. (2020). *Responsabilidad social y ética empresarial* (2 ed.). Ecos. Obtenido de [https://www.academia.edu/39392750/HORACIO_MART%
C3%8DNEZ_HERRER
A](https://www.academia.edu/39392750/HORACIO_MART%C3%8DNEZ_HERRERA)

Méndez, C., & Mendoza, J. (2019). Transición de la Pequeña y Mediana Empresa Latinoamericana a las implicaciones de la industria 4.0. *Revista latino-americana de inovação e engenharia de produção*, 7(12), 85–192. Obtenido de <https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/70746/40000>

Molina, M., & Zaldumbide, D. (2020). Economía circular como modelo económico en el desarrollo sostenible. Avances en Ecuador. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, 5(5), 117-136. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.328

Montes de Oca, J., & Pulla , C. (2019). La gestión administrativa y su incidencia en la

- productividad de las microempresas ecuatorianas. Caso de estudio taller Dipromax de la ciudad de Santo Domingo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 7(1), 1-14. Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1191/126>
- Moreno, M. (2017). *El clima organizacional y el desempeño laboral como herramientas para el éxito empresarial*. [Trabajo de Grado, Universidad Militar de Nueva Granada], Repositorio institucional umng. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16914/Rodr%c3%adguezRozoLizethAlexandra2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Muñiz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial* (1 ed.). Profit Editorial. Obtenido de <https://play.google.com/books/reader?id=w-buDQAAQBAJ&hl=es>
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309. doi:10.23857/dc.v3i4.687
- Paccha, C., & Sánchez, J. (2021). *Estudio de factibilidad de la creación de un taller de servicios automotrices ara transporte vehicular en el cantón San Fernando, provincia Azuay*. [Trabajo de Grado, Universidad Politécnica Salesiana], Repositorio institucional ups. Retrieved from <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20301/1/UPS-CT009144.pdf>
- Pérez, S. (2021). De la consolidación de la tercerización a la problemática definición de empresa en Chile. *Scielo*, 34(3), 1-13. doi:<https://doi.org/10.9771/ccrh.v34i0.45096>
- Pincay, Y., & Parra, C. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 1118-

1142. Obtenido de <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1341/2340>
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico empresarial* (1 ed.). Fondo editorial Areandino. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1489/Diagn%C3%B3stico%20Empresarial.pdf?sequence=1>
- Ramírez, O., Cruz, G., & Vargas, E. (2018). Un acercamiento al capital social al turismo desde el enfoque mixto y mapeo de actores . *Antropología Experimental*, 1(18), 55-73. Obtenido de <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae>
- Ramón, C. (2021). *Incidencia de la transición de NIIF completas a NIIF para pymes en las pequeñas y medianas empresas del sector textil en la ciudad de Quito*. [Tesis de Grado, Universidad de las Fuerzas Armadas], Repositorio institucional espe. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/26584/1/T-ESPE-050874.pdf>
- Rodríguez , G., Cano, E., & Ruiz, A. (2019). La competitividad en las microempresas en Manta 2019. *San Gregorio*, 1(35), 67-85. Obtenido de <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1141/5-GONZALO>
- Ron, R., & Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*, 38(53), 1-11. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Serrano, J. (2020). *Metodología de la Investigación*. Gamma. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=XnnkDwAAQBAJ&pg=PA66&dq=tecnicas+de+recoleccion+de+informacion+\(metodologia+dela+investigacion\)+2020&hl=es](https://books.google.com.ec/books?id=XnnkDwAAQBAJ&pg=PA66&dq=tecnicas+de+recoleccion+de+informacion+(metodologia+dela+investigacion)+2020&hl=es)

&sa=X&ved=2ahUKEwiViMLJ5-


ryAhUUTTABHYoXBrgQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=tecnicas%20de%20rec
oleccion%20de%20informacio

Universidad Internacional de Valencia. (17 de abril de 2022). *Campus Virtual de la
Universidad Internacional de Valencia*. Obtenido de
[https://www.universidadviu.com/co/actualidad/nuestros-expertos/evolucion-de-la-
empresa-transformacion-o-transicion-digital](https://www.universidadviu.com/co/actualidad/nuestros-expertos/evolucion-de-la-empresa-transformacion-o-transicion-digital)

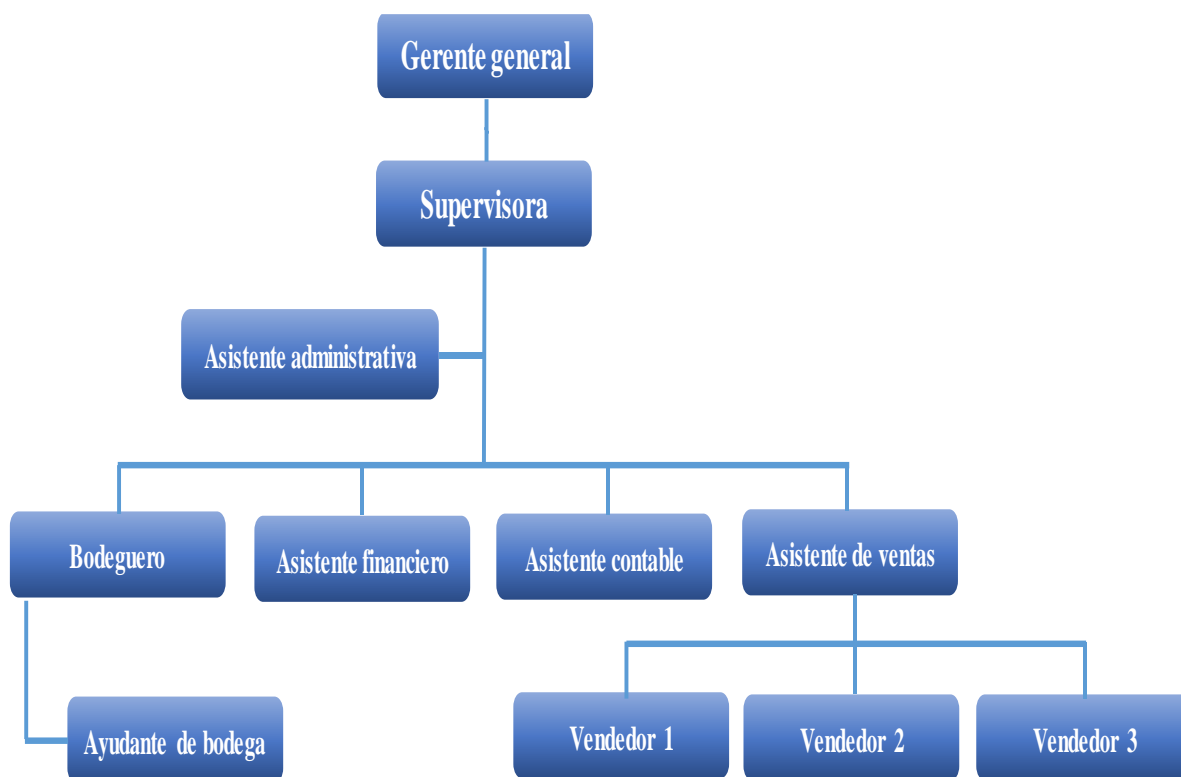
Zambrano, K. (2018). Las Pymes y su problemática empresarial. *POCAIP*, 3(3), 3-24.
doi:10.23857/fipcaec.v3i8.55

ANEXOS

Anexo 1 Guion de entrevistas para especialistas

| | | |
|---|--|---------------|
|  | Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG | |
| | Administración de empresas | |
| Guión de Entrevista | | |
| Este guion de entrevista contiene los planteamientos que persiguen recolectar información para el estudio titulado | | |
| Implementación de un plan de transición de microempresa a pequeña empresa Pyme Caso: Makitool | | |
| Datos del Entrevistado | | |
| Nombre y Apellido | <input type="text"/> | Fecha: |
| Profesión/ Ocupación | <input type="text"/> | |
| 1- ¿En su experiencia, para una transición de microempresa a pequeña empresa, que consideraciones técnico-económicas considera usted que deben evaluarse preliminarmente para saber si es el momento adecuado para el cambio? | | |
| 2- ¿Desde el contexto legal, cuáles son las normativas o disposiciones que deben tenerse en cuenta para realizar una apropiada y lícita migración de micro a pequeña empresa? | | |
| 3- ¿En lo que respecta al personal de la empresa, que aspectos debe tenerse en cuenta para garantizar sus derechos, así como las condiciones laborales y al mismo tiempo impulsar su productividad bajo una categoría de pequeña empresa? | | |
| 4- ¿Explique cuáles serían los pasos o fases apropiadas para que se efectúe un proceso efectivo de transición de microempresa a pequeña empresa? | | |
| 5- ¿Qué competencias considera usted que el personal administrativo y la alta gerencia deben adquirir o fortalecer para asegurar el éxito una vez efectuada la transición de micro a pequeña empresa? | | |
| 6- ¿Qué sugerencias adicionales emitiría usted a una empresa como Makitool que se dedica a la importación y venta de maquinarias para industrias metalmecánicas para tener una migración óptima de micro a pequeña empresa? | | |

Anexo 2 Organigrama propuesto para Makitool



Nota. Organigrama propuesto para la empresa Makitool Elaboración propia

Anexo 3 Puntos a considerar en el manual de procesos de Makitool

- Encabezado o título.
- Marco normativo referenciado.
- Objetivos del manual.
- Responsables.
- Descripción de procesos.
- Diagrama de flujo.
- Glosario de términos.

Anexo 4 Propuesta de los componentes a considerar en el desarrollo del reglamento interno de Makitool.

- El ingreso de los colaboradores.
- El horario y jornadas de trabajo.
- Tiempo de alimentación.
- Las normativas de asistencia y control de los colaboradores.
- Las normativas de permanencia (licencias, permisos, inasistencia).
- Las normativas sobre descansos.
- Obligaciones y derechos del colaborador.
- Obligaciones y derechos del empleador.
- Las normativas para el fomento de la armonía entre colaboradores y el empleador.
- Las medidas disciplinarias.
- Demás disposiciones que se consideren adecuadas con la actividad de la empresa.