



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**PLAN DE MEJORA PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA
EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE LA CIUDAD DE
LOJA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTOR: TENESACA CASTILLO ROCÍO REBECA

**DIRECTOR: ING. HÉCTOR ALEJANDRO ESPINOZA PILLAGA,
MGS.**

CUENCA - ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PLAN DE MEJORA PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA EN EL
SECTOR MANUFACTURERO DE LA CIUDAD DE LOJA

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTOR: TENESACA CASTILLO ROCÍO REBECA

**DIRECTOR: ING. HÉCTOR ALEJANDRO ESPINOZA PILLAGA,
MGS.**

CUENCA - ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

**PLAN DE MEJORA PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA EN EL SECTOR
MANUFACTURERO DE LA CIUDAD DE LOJA**

Tenesaca Castillo Roció Rebeca

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de titulación

Ing. Héctor Alejandro Espinoza Pillaga, Mgs.

20 de junio del 2023

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Tenesaca Castillo Rocio Rebeca**, declaro bajo juramento que el artículo denominado **“PLAN DE MEJORA PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE LA CIUDAD DE LOJA”**, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, junio de 2023



Firmado
digitalmente por
Tenesaca Castillo
Roció Rebeca
Fecha: 2023.06.20
20:37:44 -05'00'

Tenesaca Castillo Roció Rebeca

CERTIFICACIÓN

Yo, **Héctor Alejandro Espinoza Pillaga**, certifico que el artículo titulado **“PLAN DE MEJORA PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE LA CIUDAD DE LOJA”**, fue desarrollado por Tenesaca Castillo Rocio Rebeca, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de **LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**.

Cuenca, junio de 2023



Firmado electrónicamente por:
**HECTOR ALEJANDRO
ESPINOZA PILLAGA**

Ing. Héctor Alejandro Espinoza Pillaga, Mgs.

Tutor

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

Este logro lo dedico a Dios, mi padre Julio Tenesaca y Madre Libia Castillo, a mi hijo Max salinas, a ti Xavier por su ayuda, apoyo, amor y a la vida por ser tan generosa y permitir vivir todos los días con intensidad y saber que el mañana será mejor.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme vivir en este mundo maravilloso, a mi padre por el apoyarme como siempre a cada instante de mi vida, por haberme impulsado a seguir adelante y que pueda cumplir con mis objetivos, por enseñarme a ser responsable para que pueda lograr concluir con cada uno de mis proyectos.

A mi madre, que es mi todo, gracias por su esfuerzo es por ello por quien estoy consiguiendo este logro. Por los valores inculcados, gracias por recordarme siempre que la responsabilidad y la puntualidad es lo más importante.

A mis hermanas, mis hermanos, gracias por su amor y cariño, por comprender sus momentos de preocupación y cansancio. Al compartir con ustedes me di cuenta que lo más importante es vivir el momento y apreciar el valor de los detalles, en verdad son mi alegría.

A mi esposo Xavier, gracias por demostrarme con detalles y acciones el amor que tienes por mí, gracias por cuidarme, por tu inmensa paciencia y generosidad. Por darme fuerza y motivarme a conseguir muchas de las metas logradas.

Y así como también le dedico desde lo más profundo de mi corazón a mi pequeño hijo Max por ser el motor fundamental para que yo pueda seguir adelante y lograr concluir con esta meta propuesta.

A la Universidad Católica de Cuenca, por haberme formado profesionalmente. A mi director de tesis. Ing. Héctor Espinoza por los conocimientos compartidos, por su apertura y paciencia, gracias por su guía son experiencias que no se olvidan. A los profesores de la carrera de Contabilidad y Auditoría por formarme como profesional y enseñarme el valor del esfuerzo.

RESUMEN

El sector manufacturero es un componente relevante en la estructura productiva de un país, ya que aporta a la generación de empleo y al desarrollo económico. Lamentablemente, la problemática que actualmente enfrenta el sector manufacturero de la ciudad de Loja es la disminución de las ventas en un 9,8% debido a la pandemia del COVID-19, la cual afecta a la economía local, puesto que, debido a la reducción de la jornada laboral y la comercialización las ventas han disminuido significativamente, afectando directamente a la economía de este sector. El objetivo de esta investigación es diseñar un plan de mejora para la reactivación económica en el sector manufacturero de la ciudad de Loja. Esta investigación es cualitativa y cuantitativa, así como documental se sustenta en la revisión de la literatura científica de manera sistémica, lo que permitió efectuar un análisis del sector manufacturero de la ciudad de Loja. Con la información obtenida se elaboró seis planes de mejora para las empresas manufactureras de la ciudad de Loja, cada una pretende dar solución a los problemas detectados con sus respectivas acciones que deben cumplir los empresarios y directivos para impulsar la reactivación económica del sector manufacturero de Loja.

Palabras clave: Plan de mejora, sector manufacturero, reactivación económica

ABSTRACT

The manufacturing sector is a significant component of a country's productive structure as it contributes to employment generation and economic development. Unfortunately, the manufacturing sector in the city of Loja is currently facing a 9.8% decrease in sales due to the COVID-19 pandemic. This decline has adversely affected the local economy, leading to a significant reduction in working hours and marketing activities, directly impacting the sector's economy. The objective of this research is to design an improvement plan for the economic reactivation of the manufacturing sector in the city of Loja. This research utilizes qualitative and quantitative methods, along with a documentary approach, based on a comprehensive scientific literature review. The analysis allowed the analysis of the manufacturing sector of the city of Loja. Based on the information gathered, six improvement plans have been developed for the manufacturing companies in Loja. Each plan aims to address the identified issues and proposes specific actions for business owners and managers to promote the economic reactivation of the manufacturing sector in Loja.

Keywords: Improvement plan, manufacturing sector, economic reactivation

Introducción

En la ciudad de Loja se encuentran diversas empresas que desempeñan un papel importante en la producción nacional de Ecuador. Estas empresas varían en tamaño y se clasifican en microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas. Su enfoque principal está en el desarrollo de diversas actividades económicas. Entre las actividades económicas que destacan por su contribución económica se encuentran la agricultura y ganadería, así como el comercio. Estas actividades representan un aporte significativo al desarrollo económico de la región. Por otro lado, existen otras actividades como la enseñanza, la construcción, la administración pública, el transporte y comunicaciones, y la industria manufacturera que presentan un aporte económico menor en comparación.

El sector manufacturero de la ciudad de Loja tiene gran importancia en la economía local y regional, ya que contribuye con el 1,5% del total de la producción del Ecuador, ubicando a esta industria en el onceavo lugar. En cambio, a nivel regional, el cantón concentra el 73% de la economía de toda la provincia (Diario La Hora, 2019). Los principales productos que se fabrican en la ciudad de Loja son: productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico; productos alimenticios; bebidas y productos elaborados a base de metal (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022).

En este estudio se logró evidenciar la disminución de las ventas de las empresas que forman parte del sector manufacturero de la ciudad de Loja, esto como consecuencia del Covid-19, que trajo consigo afectaciones a nivel local, nacional e internacional, sin duda las medidas tomadas por la emergencia sanitaria provocaron que varias empresas se vieran obligadas a reducir sus actividades de producción afectando su economía.

Según Coba (2020) menciona, la iliquidez influye en la capacidad de resistencia de una empresa, algunas pueden verse obligadas a permanecer inactivas a pesar de tener efectivo, sin embargo, en el transcurso de los días puede aumentar aún más su problema de liquidez. Para

los propietarios de las empresas ecuatorianas las medidas de restricción establecidas por el Covid-19, les han llevado a tener problemas para hacer frente a sus obligaciones.

La crisis sanitaria tuvo implicaciones económicas en el sector manufacturero de la ciudad de Loja, presentando una disminución del 20% de las actividades, causando pérdidas económicas de \$703.969 mensuales. Por consiguiente, el monto de afectación económica ocasionado por el Covid-19 y las medidas de distanciamiento social fue de 70 mil dólares diarios (UTPL, 2020, p.1).

Según lo indicado en el párrafo anterior, se puede manifestar que fue necesario desarrollar un plan de reactivación económica para este importante sector de la ciudad de Loja, logre aumentar la liquidez de las empresas manufactureras lojanas que fueron afectadas por la pandemia.

El objetivo del estudio consistió en diseñar un plan de mejora para reactivar la economía de las empresas lojanas que se dedican a la manufactura, con la finalidad de proporcionar pautas de mejora para una adecuada reactivación económica del sector manufacturero de la ciudad de Loja y obtener como resultado aumentar la liquidez de las empresas manufactureras. Proaño et al., (2017) en relación al plan de mejora mencionan que es un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas para alcanzar cambios positivos dentro de una organización.

La realización de este estudio contribuye significativamente a la solución del problema planteado, ya que el plan de mejora es la sucesión de acciones de mejora que efectúa una empresa para resolver los problemas detectados, por lo tanto, el plan de mejora diseñado en esta investigación tiene un aporte positivo en la reactivación económica de Loja, especialmente en el sector de la manufactura.

Antecedentes

El diseñar y dar a conocer el plan de mejora es de gran relevancia para reactivar la economía de las entidades dedicadas a la manufactura, puesto que mediante este plan podrán mejorar la productividad, competitividad y por ende la economía existente en las organizaciones. La realización de varios trabajos de investigación desarrollados por algunos autores permite tener un aporte valioso para el presente estudio, los cuales se mencionan a continuación:

Toledo (2022) presenta a la empresa CMT Colombia SAS un plan de mejora con la finalidad de ser evaluado por el comité directivo y administrativo considerando la posibilidad de implementarlo en la organización, el cual está basado en la planeación de estrategias, señalando directrices de control en los procesos de las diferentes áreas; fundamentadas en una cultura organizacional para conseguir crecimiento e innovación institucional.

Por otro lado, Luna et al. (2020) diseñan y presentan un plan de mejora con el propósito de reactivarles la economía de las MiPymes de la ciudad de Cuenca, la cual fue se vio afectada por el Covid-19, mediante acciones descritas en el plan en donde recurren a la implementación de herramientas tecnológicas.

Por su parte, Muñoz y Almendra (2017) diseñan un plan de mejora para ofrecer soluciones a los problemas que se ha detectado en la entidad Caminos creativos, con respecto a ciertos aspectos como la reducción de sus ventas, falta de personal capacitado, ausencia de estructura y procesos formales entre otros factores que afectan de manera negativa a la entidad y al logro de los objetivos determinados.

Por otra parte, Cueva (2021) propone un plan de mejora basado en la gestión por procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integración y Tecnología Global Protection S.A., la misma que sugiere una solución al problema que presenta la organización,

así como también que le sirva para aumentar la rentabilidad y asegurar su posicionamiento y continuidad en el mercado.

En cambio, Flórez (2018) presenta la implementación de un plan de mejoramiento en las actividades de servicio de establecimientos informales que se encuentran ubicados en la comunidad del asentamiento Luz de Salvación II del Municipio de Bucaramanga, la cuales se llevaron a cabo a través de la aplicación de las 5's, ya que en la organización se detectaron como factores negativos los reclamos por la tardanza en la atención, la poca variedad y mala calidad de los productos.

Las investigaciones realizadas por los autores antes mencionados fueron importantes para estudio, particularmente en la fundamentación teórica acerca del diseño de un plan de mejora para la reactivación económica en el sector manufacturero de la ciudad de Loja, puesto que a través de este plan las empresas podrán alcanzar una mayor liquidez, mediante la productividad, competitividad y sostenimiento en el mercado.

Además, se relacionan con este estudio porque pretenden dar una solución a las problemáticas que se presentan en las organizaciones, a través de una guía que impulsa la mejora, en donde los responsables cumplan eficientemente con las acciones establecidas en el plan de mejora dentro del tiempo indicado y logrando los resultados esperados.

Manufactura

La manufactura se encarga de convertir la materia prima en producto terminado, dicho proceso requiere de la sucesión de algunas actividades, sean estas físicas o químicas, en donde las propiedades de los materiales son transformadas hasta lograr un aspecto final por medio del uso de mano de obra, maquinaria, energía, entre otros (Noriega et al., 2017).

La actividad manufacturera es la columna vertebral de cualquier país industrializado, ya que comprende el 20% o 30% de los bienes o servicios que se producen. El nivel de la

actividad manufacturera en cualquier estado se atañe a una fuerte economía, por tanto, entre más alto sea su nivel más alto será el nivel de vida para sus habitantes (Cruz et al., 2020).

La manufactura tiene enorme importancia para las personas que forman parte del sector manufacturero ya que realizar dicha actividad les ayuda a transformar un bien no procesado en un producto intermedio, el cual se utilizará para conformar un producto final. También, la manufactura tiene gran relevancia para las economías desarrolladas, debido a que las empresas manufactureras generan un elevado valor agregado en la producción, plazas de trabajo, avance tecnológico, aprendizaje continuo y mejora de la calidad de los productos. Las entidades que se dedican a esta actividad logran incrementar la competitividad y productividad, pero principalmente gran desarrollo económico sostenible (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros., 2020).

Plan de mejora

El plan de mejora es un considerado un proceso, el cual permite alcanzar calidad total y excelencia en las empresas de forma progresiva, para conseguir resultados eficientes y eficaces. En definitiva, el plan pretende lograr una relación entre los diferentes procesos y crear sinergia entre el personal para conseguir una mejora constante (Proaño et al., 2017).

Desde una perspectiva distinta, la implementación de un plan de mejora tiene como objetivo principal revitalizar la economía de las organizaciones. Este plan busca impulsar la producción y promover la competitividad de las empresas en su respectivo mercado.

Modelos de planes de mejoras

Los principales modelos de planes de mejoramiento pueden ser:

Lean Manufacturing. – es un modelo que busca la excelencia y la mejora continua a través de la reducción de desperdicios de manera constante y la maximización de las etapas de proceso, también se centra en la disminución de los costos de materiales en la cadena de suministro (Vargas y Camero, 2021).

Las 5S.- este modelo por su parte se encarga de la estandarización de la disciplina y los procesos que son llevados a cabo por el personal, de tal manera que se conviertan en prácticas a cumplir en cada una de las áreas de trabajo hasta lograr una cultura de mejora laboral en la empresa (Vargas y Camero., 2020).

Metodología

En el presente estudio se utilizó un enfoque cualitativo y cuantitativo, se recurrió al método bibliográfico – documental para recopilar información de varias fuentes. La investigación requirió de la aplicación de una investigación analítica – descriptiva, lo que permitió plasmar información significativa acerca del sector manufacturero de la ciudad de Loja periodo 2021.

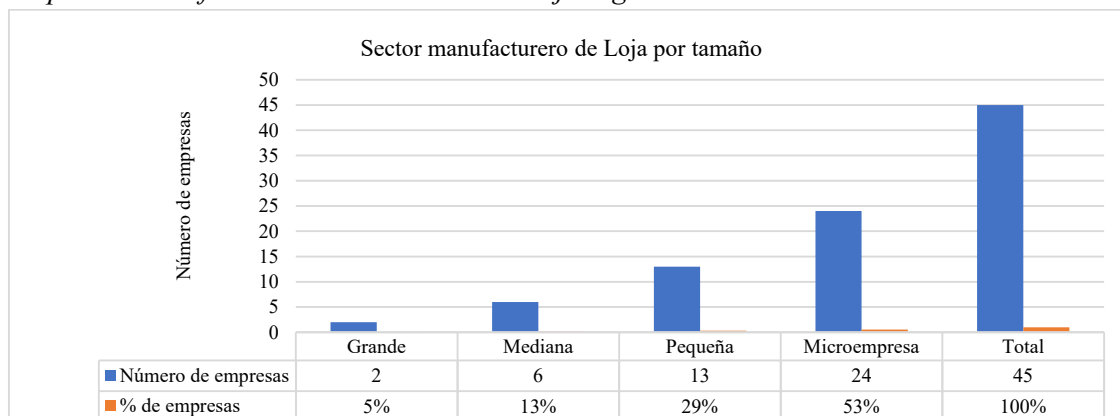
Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la información obtenida acerca de del sector manufacturero de la ciudad de Loja, la cual ayudó a sustentar el diseño de un plan de mejora propuesto en el presente estudio.

Según la información obtenida de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2021), el sector manufacturero de la ciudad de Loja se presenta según su tamaño, como se indica a continuación:

Figura 1

Empresas manufactureras de la ciudad de Loja según el tamaño



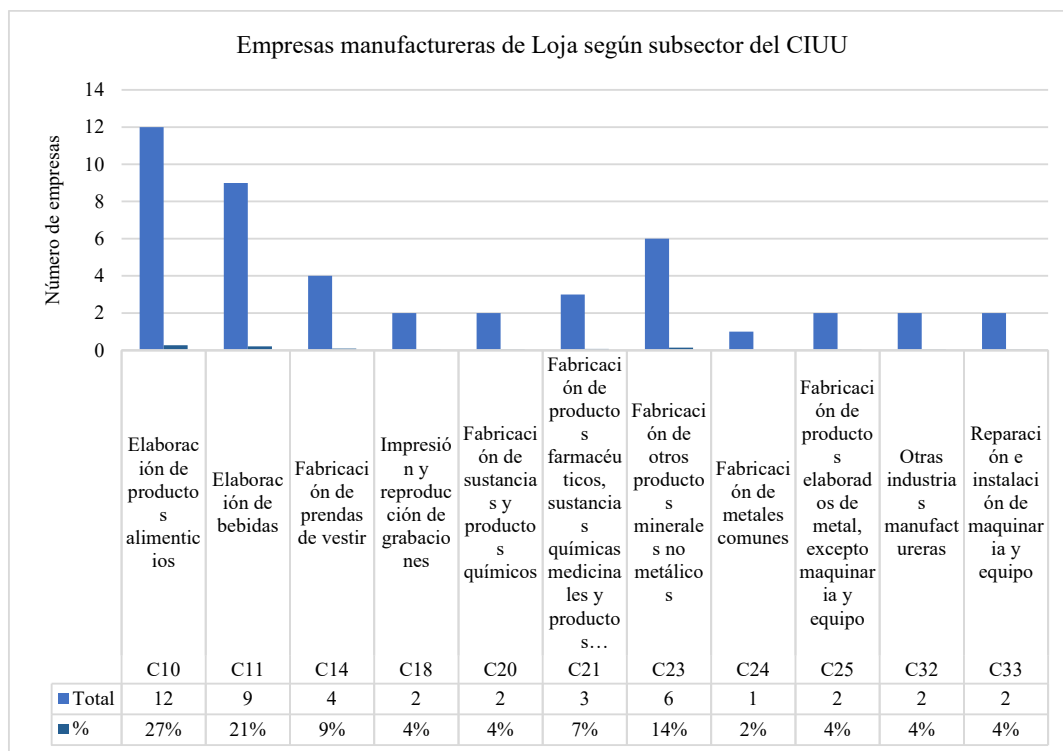
Elaboración: Propia

De acuerdo a lo que se presenta en la Figura 1, del 100% (45) de las empresas manufactureras de la ciudad de Loja, según su tamaño el 53% (24) son microempresas, el 29% (13) son pequeñas, el 13% (29) son medianas y 5% (2) son grandes. Por lo tanto, del total de empresas manufactureras lojanas un poco más de la mitad son microempresas (24 empresas).

Por otro lado, de acuerdo a los datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2021) las entidades manufactureras de la ciudad de Loja se agruparon por subsector del CIUU logrando evidenciar lo siguiente:

Figura 2

Sector manufacturero de la ciudad de Loja según la actividad



Elaboración: Propia

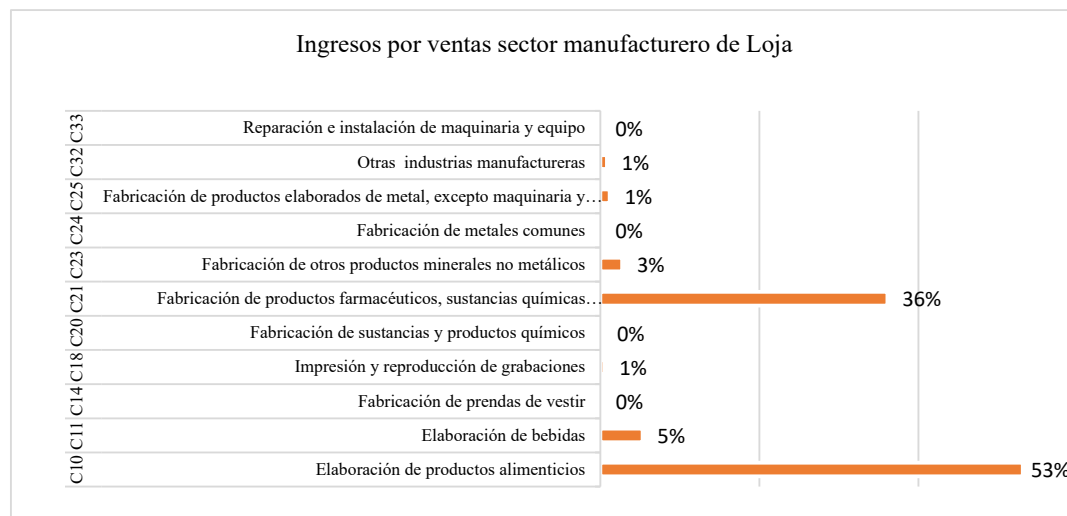
En la Figura 2 se observa a que subsector pertenecen las empresas manufactureras de Loja según el CIUU, en donde del 100%: el 27% (12 empresas) elabora productos alimenticios; en cambio, el 21% (9) elabora bebidas; el 14% (6) fabrica otros productos minerales no metálicos; por otra parte, el 9% (4) fabrica prendas de vestir; mientras que, el 7% (3) fabrica

productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico; por otro lado, el 4% (2) se dedica a la impresión y reproducción de grabaciones; otro 4% (2) fabrica sustancias y productos químicos; en cambio, otro 4% (2) fabrica productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo; mientras que, un 4% (2) se dedica a otras industrias manufactureras; por su parte, un 4% (2) efectúa la reparación e instalación de maquinaria y equipo; y, finalmente un 2% fabrica metales comunes. Por ende, de la totalidad de empresas manufactureras de la ciudad de Loja (45 empresas), la mayor parte se dedican a la elaboración de productos alimenticios (12 empresas), siendo esta la actividad que más realiza la población lojana.

Por otra parte, según la información recolectada de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2021) con respecto a los Ingresos por Ventas según la actividad se conoció lo siguiente:

Figura 3

Ingresos por ventas del sector manufacturero de la ciudad de Loja



Elaboración: Propia

En la Figura 3, se presenta los ingresos por ventas de entidades manufactureras lojanas, en donde las que elaboran productos alimenticios lograron \$ 45'342.846,16 (53%) en relación con el total de los ingresos; mientras que, la fabricación de productos farmacéuticos, sustancias

químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico consiguieron \$ 30'820.734,66 (36%); por otro lado, la elaboración de bebidas obtuvieron \$4'540.273,26 (5%); por su parte, la fabricación de otros productos minerales no metálicos generaron \$ 2'338.375,99 (3%) y por último, las demás actividades alcanzaron un 1% de ingresos con respecto a la totalidad de los ingresos. En definitiva, las empresas manufactureras de Loja que tuvieron mayores ingresos por ventas durante la crisis sanitaria fueron la elaboración de productos alimenticios y la fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico, el resto de actividades se vieron afectadas en sus ingresos.

Diagnóstico

El sector manufacturero a nivel nacional está compuesto por 24 subsectores según la Clasificación Industrial de Clasificación Uniforme (CIU) durante el periodo 2018 estuvo conformado por 7.058 empresas. Durante ese año, el ingreso por ventas para este sector fue de \$ 114'296.000 representando un 21% del total de los ingresos por ventas generadas por todo el sector (Camino et al., 2018).

En cambio, en Loja existe 45 empresas manufactureras, sus ingresos por ventas obtenidas por el sector en mención durante el 2021 fue de \$ 85'431.982,20 que representa el 18% de la totalidad de los ingresos por ventas generadas en el año analizado.

En Ecuador, el sector manufacturero entre los años 2019 y 2020 presentó una disminución de ventas 9,8% debido a la pandemia del COVID-19, en tanto que en el 2021 reportó un crecimiento de 2,4% debido a la evolución favorable en la fabricación de otros productos minerales no metálicos y elaboración de bebidas (Zapata et al., 2022).

La presencia del Covid-19 tuvo repercusiones sobre las actividades del sector manufacturero de la ciudad de Loja, sin embargo, éstas no fueron homogéneas, puesto que, algunas industrias, como, por ejemplo, la de alimentos que, a pesar de verse forzada a reducir sus actividades productivas en el transcurso de la emergencia sanitaria, logró incrementos

significativos en sus ingresos por ventas generando el 53% del total de los ingresos por ventas de este sector productivo.

Por otro lado, se observó que las otras industrias presentaron bajos ingresos por ventas, ocasionando la reducción de liquidez en la gran parte de la cantidad de entidades manufactureras lojanas, puesto que, debido a la falta de ingresos, sus clientes no pudieron cancelar los productos que adquirieron.

En relación al diagnóstico realizado se puede mencionar que las principales fortalezas detectadas en la industria manufacturera lojana son las siguientes:

- Voluntad para apoyar las propuestas institucionales.
- Establecer acuerdos de cooperación.
- Predisposición para trabajar coordinadamente por el desarrollo de la región.
- Disponer de planes que orientan el trabajo de los principales actores.
- Innovación tecnológica.

La industria manufacturera tiene gran relevancia para el desarrollo económico del Ecuador, ya que entidades manufactureras generan un enorme valor a la producción del país, por el aumento de plazas laborales, mejora de la tecnología y por ende de la calidad de los productos que se elaboran en este sector productivo y comercial, logrando desarrollo económico sostenible (Camino et al., 2018).

Con la información mostrada en este estudio se efectuó el diseño del plan de mejora para la reactivación económica del sector manufacturero de Loja, debido a que es importante proponer acciones que ayuden a mejorar la situación económica de ciertas industrias manufactureras que fueron afectadas por el surgimiento del Covid-19.

Propuesta

Plan de mejora para la reactivación económica en el sector manufacturero de la ciudad de Loja

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un plan de mejora el cual ayude a reactivar la economía de las empresas lojanas que forman parte del sector manufacturero, por tanto, es necesario indicar que:

El plan de mejora es considerado un instrumento de apoyo a una empresa que anhela el mejoramiento de sus productos y servicios, su aplicación ayuda a que esta se mantenga en el mercado, así seguir creciendo; es preciso señalar que este plan se aplica a todos los niveles que tiene una organización lo importante de esta herramienta es puntualizar de forma concreta el área que requiere mejorar, estableciendo con claridad los inconvenientes que serán solucionados (Proaño et., 2017, p.52).

Importancia del plan de mejora

Un plan de mejora es importante porque ayuda a las empresas a identificar y solucionar problemas específicos y a mejorar su rendimiento económico, por tanto, implementar la mejora ayuda a lograr los objetivos y metas establecidos a través de acciones eficientes (Luna et al., 2020, p.112).

Objetivos del plan de mejora

Los objetivos del plan de mejora están relacionados con la reactivación económica del sector manufacturero de la ciudad de Loja.

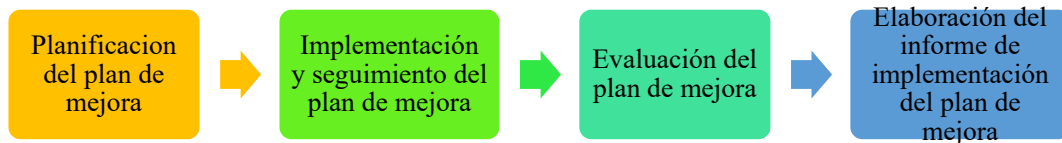
Para Martínez (2022), un plan de mejora tiene los siguientes objetivos:

- Fortalecer los procesos que supongan una ventaja competitiva.
- Plantear acciones correctivas.
- Asignar los recursos de forma efectiva y eficiente.
- Mejorar los procedimientos.

- Facilitar el control y seguimiento de cada una de las áreas detectadas para la mejora.
- Aumentar el rendimiento económico de la empresa (p.32).

Fases de un plan de mejora

Los pasos que se deben seguir para elaborar un plan de mejora son los siguientes:



Elaboración: Propia

Desarrollo del plan de mejora

De acuerdo a Martínez (2022) el desarrollo del plan de mejora pone en marcha varias actividades.

El desarrollo del plan de mejora consta de algunos pasos como: identificar el problema a mejorar, plantear el objetivo o meta, determinar las acciones a efectuarse, establecer los responsables, asignar los recursos, los resultados que se espera y el tiempo requerido, comunicación del plan de mejora, supervisión y monitoreo (p.38). Lo antes mencionado se relaciona con la reactivación económica del sector manufacturero de Loja.

Planificación del plan de mejora

Proaño et al., (2017) indica que un plan de mejora debe ser viable, flexible y servir para integrar acciones nuevas a corto, mediano o largo plazo, considerando lo siguiente:

- a) Definir objetivos y resultados.

Objetivos

Los objetivos del plan de mejora serán los siguientes:

- Recuperar la jornada laboral de manera progresiva.
- Exposición de los Directivos a la actualización tecnológica.
- Orientar a los empleados a realizar sus actividades laborales desde casa.
- Aumentar la demanda y mejorar las ventas.

- Orientar los procesos de comercialización a nuevos nichos de mercado.
- Fomentar la innovación de nuevos productos.

Resultados

Por otro lado, los resultados que se espera obtener en el plan de mejora serán los siguientes:

- Incrementar de la producción.
- Crear una Página Web.
- Reactivar la empresa.
- Incentivar el consumo de productos manufacturados en Loja.
- Incrementar las ventas.
- Desarrollo de nuevos productos.

b) Establecer las posibles soluciones.

Por medio del plan de mejora se espera dar a solución a lo siguiente:

- Problema a resolver 1: Reducción de la jornada laboral.
- Problema a resolver 2: Poco conocimiento de la tecnología.
- Problema a resolver 3: Desconocimiento del trabajo virtual.
- Problema a resolver 4: Baja comercialización de los productos.
- Problema a resolver 5: Disminución de las ventas.
- Problema a resolver 6: Escasas alianzas estratégicas.

c) Establecer acciones para la solución.

Las acciones que se llevarán a cabo para solucionar los problemas detectados serán:

Informe de cumplimiento laboral de los empleados.

- Capacitar al personal en el uso de los sistemas informáticos.
- Capacitar al personal acerca del uso de plataformas virtuales.
- Realizar campañas de promoción.

- Control del nivel de comercialización.
 - Establecer alianzas estratégicas.
- d) Especificar los indicadores que evidencien la mejora en el proceso.
- Indicadores de desempeño e impacto.

Implementación y seguimiento del plan de mejora

Para Proaño et al., (2017) al implementar y seguir un plan de mejora es imprescindible que los responsables de efectuar las acciones planteadas consideren lo siguiente:

- Informarse con respecto al plan de mejora.
- Ejecutar cada una de las acciones planteadas.
- Dar seguimiento de acuerdo a indicadores de impacto y desempeño, en un tiempo establecido.
- Comprobar el cumplimiento del plan según lo proyectado (p.52).

De acuerdo a lo indicado anteriormente, se puede manifestar que es importante incluir al personal responsable en la implementación y seguimiento del plan de mejora puesto que esto permitirá que se lleve a cabo las acciones establecidas y que los cambios sean duraderos y por tal razón deben asegurarse de que el personal de la empresa realice cada una de ellas a través de la supervisión.

Ejemplo:

Indicador de desempeño:

Desarrollo del plan de acuerdo a un calendario previamente elaborado. - Este indicador se refiere a la implantación del plan de mejora, aspecto que toma en consideración al momento de valorar las medidas que contempla dicho plan.

Para aplicar este indicador se toma en cuenta los siguientes puntos:

- Grado mínimo. - no existe evidencia.
- Grado bajo. - la única evidencia es la información verbal de los responsables.

- Grado medio bajo. - las evidencias verbales de los responsables se comprueban con documentos u otros.
- Grado medio alto. - existen documentos u otros como evidencias, las que sirven para implantar las medidas en el plan.
- Grado alto. - existe un feed back en la información recolectada, la cual ayuda a realizar los ajustes pertinentes.

Indicador de impacto:

Constatar los objetivos previstos en el plan de mejora. - permite realizar una constatación e implantación de las medidas para conocer que estas han sido efectivas, tal como se plasman en los objetivos. Para esto se considera lo siguiente:

- Grado mínimo. - no se logra ningún objetivo.
- Grado bajo. - se obtiene de uno a dos objetivos.
- Grado medio bajo. - se han alcanzado bastantes objetivos.
- Grado medio alto. - se han logrado la mayor parte de los objetivos.

Evaluación del plan de mejora

Del mismo, Proaño et al., (2017) señala que la evaluación consiste en verificar el cumplimiento del plan de mejora según la propuesta, planificación e implantación; en definitiva la evaluación es importante porque permite a las empresas observar las irregularidades y hacer ajustes necesarios para mejorar el rendimiento económico (p.53).

Tabla 1

Evaluación del plan de mejora

Problema a solucionar	Objetivo	Acciones	Responsable	Recursos	Resultados	Tiempo	Indicador
Reducción de la jornada laboral	Recuperar la jornada laboral de manera progresiva.	Informe de cumplimiento de los empleados.	Directivos de la empresa.	Ley humanitaria aprobada por la Asamblea Nacional Constituyen-	Incremento de la producción.	2 años	Impacto y desempeño

Problema a solucionar	Objetivo	Acciones	Responsable	Recursos	Resultados	Tiempo	Indicador
Poco conocimiento de la tecnología.	Exposición de los Directivos a la actualización tecnológica.	Capacitar al personal en el uso de los sistemas informáticos.	Directivos de la empresa.	te del Ecuador. Sistemas informáticos como computadoras, impresoras, servidores de internet.	Página Web.	1 año	Impacto y desempeño
Desconocimiento del trabajo virtual	Orientar a los empleados a realizar sus actividades laborales desde casa.	Capacitar al personal acerca del uso de plataformas virtuales.	Directivos de la empresa.	Equipos informáticos.	Reactivación de la empresa	1 año	Impacto y desempeño
Baja comercialización de los productos.	Aumentar la demanda y mejorar las ventas.	Realizar campañas de promoción.	Directivos de la empresa.	Informáticos.	Incentivar el consumo de productos manufacturados en Loja.	6 meses.	Impacto y desempeño
Perdida de liquidez.	Orientar los procesos de comercialización a nuevos nichos de mercado.	Control del nivel de comercialización.	Directivos y funcionarios de la empresa.	Plantas industriales y los empleados.	Incremento de la producción.	1 año	Impacto y desempeño
Escasas alianzas estratégicas.	Fomentar la innovación de nuevos productos.	Establecer alianzas estratégicas.	Directivos de la empresa.	Humanos y tecnológicos.	Desarrollo de nuevos productos.	1 año	Impacto y desempeño

Nota. Tomado de Proaño et al., (2017).

Elaboración del informe de implementación del plan de mejora

Según Martínez (2022) el informe de implementación del plan de mejora incluye los resultados obtenidos del plan de mejora, el cual incluye los siguientes puntos:

- Introducción
- Integrantes del equipo de mejora y responsabilidades asignadas
- Fases del proceso realizado y duración del mismo
- Recursos económicos
- Indicadores alcanzados
- Inconvenientes detectados (p.33).

Elaborar un informe de implementación del plan de mejora es importante porque a través de este documento se da a conocer con claridad en que consiste el plan de mejora, el marco legal que ampara los procesos de mejora, la estructura del plan de mejora, los objetivos,

el análisis de cumplimiento del plan, los compromisos empresariales, las conclusiones acerca del impacto de la ejecución del plan y las recomendaciones para futuras mejoras.

Planes de mejora para las empresas manufactureras de la ciudad de Loja

Tabla 2

Plan de mejora problema 1

Problema a solucionar:	Reducción de la jornada laboral.
Objetivo	Recuperar la jornada laboral de manera progresiva.
Acciones:	Informe de cumplimiento laboral de los empleados.
Responsables:	Directivos de la empresa.
Recursos:	Ley humanitaria aprobada por la Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador.
Resultados:	Incremento de la producción.
Tiempo:	2 años.
Indicador:	Impacto y desempeño
Elaboración: Propia	

Tabla 3

Plan de mejora problema 2

Problema a solucionar:	Poco conocimiento de la tecnología.
Objetivo:	Exposición de los Directivos a la actualización tecnológica.
Acciones:	Capacitar al personal en el uso de los sistemas informáticos.
Responsables:	Directivos de la empresa.
Recursos:	Informáticos.
Resultados:	Creación de una Página Web.
Tiempo:	1 año.
Indicador:	Impacto y desempeño
Elaboración: Propia	

Tabla 4

Plan de mejora problema 3

Problema a solucionar:	Desconocimiento del trabajo virtual.
Objetivo o meta:	Orientar a los empleados a realizar sus actividades laborales desde casa.
Acciones:	Capacitar al personal acerca del uso de plataformas virtuales.
Responsables:	Directivos y funcionarios de la empresa.
Recursos:	Informáticos.
Resultados:	Reactivación de la empresa.
Tiempo:	1 año.
Indicador:	Impacto y desempeño
Elaboración: Propia	

Tabla 5*Plan de mejora problema 4*

Problema a solucionar:	Baja comercialización de los productos.
Objetivo o meta:	Aumentar la demanda y mejorar las ventas.
Acciones:	Realizar campañas de promoción.
Responsables:	Directivos de la empresa.
Recursos:	Informáticos.
Resultados:	Incentivar el consumo de productos manufacturados en Loja.
Tiempo:	6 meses.
Indicador:	Impacto y desempeño

Elaboración: Propia

Tabla 6*Plan de mejora problema 5*

Problema a solucionar	Disminución de las ventas.
Objetivo o meta	Orientar los procesos de comercialización a nuevos nichos de mercado.
Acciones:	Control del nivel de comercialización.
Responsables:	Directivos y funcionarios de la empresa.
Recursos:	Plantas industriales y los empleados.
Resultados:	Incremento de las ventas.
Tiempo:	1 año.
Indicador:	Impacto y desempeño

Elaboración: Propia

Tabla 7*Plan de mejora problema 6*

Problema a solucionar:	Escasas alianzas estratégicas.
Objetivo:	Fomentar la innovación de nuevos productos.
Acciones:	Establecer alianzas estratégicas.
Responsables:	Directivos de la empresa.
Recursos:	Humanos y tecnológicos.
Resultados:	Desarrollo de nuevos productos.
Tiempo estimado:	1 año.
Indicador:	Impacto y desempeño

Elaboración: Propia

Conclusiones, Recomendaciones, Trabajos Futuros

Conclusiones

La industria manufacturera es importante (Cruz et al., 2020, p.7), no solo para la ciudad de Loja sino para todo el Ecuador el aumento de la población ecuatoriana ha generado un incremento de la demanda de producción, por tal motivo, el análisis a las entidades dedicadas a la manufactura es de gran relevancia. Por tal razón en esta investigación se procedió a describir el desempeño de este sector productivo por medio de un diagnóstico del sector manufacturero en la ciudad de Loja.

De acuerdo al diagnóstico efectuado se observaron algunos problemas los mismos que deberán ser resueltos por los empresarios, directivos y propietarios de las empresas, manufactureras de la ciudad de Loja para tomen las mejores decisiones con la intención de reactivar económicamente las entidades y aportar positivamente a la economía lojana.

El diseño de un plan de mejora según Luna et al. (2020) ayuda a la reactivación económica de las empresas, particularmente al sector manufacturero de la ciudad de Loja, pero sobre todo permitirá aumentar sus ventas por medio de las acciones detalladas en este plan, como son: la capacitación del personal en el uso de los sistemas informáticos y acerca del uso de plataformas virtuales, realización de campañas de promoción, control del nivel de comercialización el establecimiento de alianzas estratégicas.

Recomendaciones

Es recomendable dar a conocer a los empresarios y directivos superiores acerca de los planes de mejora propuestos en este estudio, ya que esto les proporcionará las pautas necesarias para una adecuada reactivación económica del sector manufacturero de la ciudad de Loja. Además, es importante proponer el control y seguimiento para la implementación de las

acciones propuestas, a fin de identificar oportunamente las posibles amenazas que podrían afectar a la reactivación económica de este sector.

Trabajos futuros

La presente investigación puede ser tomado como punto de partida para futuras investigaciones, en donde se realicen análisis de las barreras y desafíos para la implementación de planes de mejora en el sector manufacturero de Loja, centrándose en identificar los obstáculos que enfrentan las empresas del sector manufacturero al implementar planes de mejora. Se explorarían factores como la falta de recursos financieros, la resistencia al cambio, la capacidad de adaptación y la disponibilidad de conocimientos y tecnologías.

De igual manera se podría realizar un estudio comparativo de estrategias de mejora implementadas en el sector manufacturero de diferentes ciudades, comparando los planes de mejora implementados en el sector manufacturero de Loja con los de otras ciudades. Se analizarían las estrategias utilizadas, los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas, con el objetivo de identificar las mejores prácticas y recomendaciones para la reactivación económica.

Referencias

- Camino, S., Armijos, M., Parrales, K., y Herrera, L. (2020). *Estudio Sectorial: La eficiencia de las empresas manufactureras en el Ecuador: 2013-2018*. Obtenido de https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/eficienciamanufactura_FINAL.pdf
- Coba, G. (5 de mayo de 2020). *El colchón de liquidez de las empresas depende de cuatro factores*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/liquidez-empresas-factores-crisis-covid/>

- Crónica. (10 de agosto de 2021). *Actividad industrial en Loja busca ganar más terreno*.
Obtenido de <https://cronica.com.ec/2021/08/10/actividad-industrial-en-loja-busca-ganar-mas-terreno/>
- Cruz, J., Silva, J., y López, M. (2020). Relación entre la actividad manufacturera y el crecimiento económico a nivel mundial: un enfoque usando datos de panel. *Revista Económica*, 8(1), 76-85. Obtenido de <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/economica/article/view/844/682>
- Cueva, J. (2021). *Plan de mejora basado en gestión por procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integración y Tecnología Global Protection S.A.* Universidad Politécnica Salesian del Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21059/1/UPS-GT003417.pdf>
- Diario La Hora. (5 de abril de 2019). *Economía del cantón Loja*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/opinion/economia-del-canton-loja/>
- Flórez, A. (2018). *Plan de mejoramiento empresarial de unidades de servicio de la comunidad ubicada en el asentamiento luz de salvación II del municipio de Bucaramanga*. Universidad Santo Tomás. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/11612/2018andreaflerez.pdf?sequence=1>
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja. (19 de diciembre de 2022). *Cantón Loja*. Obtenido de <https://www.loja.gob.ec/contenido/loja>
- Lucero, K. (2019). La manufactura, una tabla de salvación en medio de la crisis. *Revista Gestión*, Recuperado de: <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/la-manufactura-una-tabla-de-salvacion-en-medio-de-la-crisis>.
- Luna, K., Andrade, C. L., y Sarmiento, W. (2020). Plan de mejora para la reactivación económica en momentos de iliquidez para las MiPymes de Cuenca-Ecuador. *Dominio*

- de las ciencias*, 6(2), 101-120. Obtenido de <https://dominodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1208>
- Martínez, F. (2022). *Administración*. México: IC editorial.
- Muñoz, A., y Almendra, J. (2017). *Diseño de un plan de mejoramiento para la empresa Caminos Creativos, en la Ciudad de Cali*. Universidad Auntonma de Occidente. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10114/T07778.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Noriega, S., López, F., Mital, A., y Castaño, V. (2017). *Ingeniería de manufactura en el siglo XXI. Un enfoque estructural para Desarrollo, Diseño y Manufactura de Productos de Consumo*. Obtenido de https://www.ai.org.mx/sites/default/files/ingenieria_de_manufactura.pdf.
- Proaño, D., Gisbert, V., y Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3 Ciencias*, 1(1), 50-56. Obtenido de https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (19 de diciembre de 2022). *Ranking empresarial*. Obtenido de <https://appscvsconsultas.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=11&tipo=2>
- Toledo, A. (2022). *Propuesta de plan de mejora en la empresa CMT Colombia SAS*. Fundación Universitaria Ciencias de la Salud. Obtenido de <https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/handle/001/697/REDI-FDA-2017-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- UTPL. (11 de mayo de 2020). *Aislamiento por COVID-19 y su impacto en la economía de Loja*. Obtenido de <https://noticias.utpl.edu.ec/aislamiento-por-covid-19-y-su-impacto-en-la-economia-de-loja>

- UTPL. (19 de diciembre de 2022). *Impactos del COVID-19 y la situación de distanciamiento social en la economía de Loja*. Obtenido de https://vinculacion.utpl.edu.ec/sites/default/files/Boletin%2028_Covid19_impactoLoja_0.pdf
- Vargas, E., y Camero, J. (2021). Aplicación del Lean Manufacturing (5s y Kaizen) para el incremento de la productividad en el área de producción de adhesivos acuosos de una empresa manufacturera. *Industrial Data*, 24(2), 249-271. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/idata/v24n2/1810-9993-idata-24-02-249.pdf>
- Zapata, K., Nieves, W., y Vega, A. (2022). Manufactura y Crecimiento Económico en Ecuador, 1990-2019: Validez de la primera ley de Kaldor. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(1), 169-178. Obtenido de <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/download/482/497>