



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Respuesta estratégica estudiada a partir de la revisión bibliográfica
al sector automovilístico, ante la incertidumbre empresarial
ocasionada por el Covid -19.

Trabajo de grado para optar al título de Administradora de
Empresas presentado por:

Estudiante: Carolina Patiño Castiblanco

Tesis asesorada por: Andrés Osorio Londoño

Manizales, Colombia, 2021

Tabla de contenido

<i>Tabla de Ilustraciones</i>	2
<i>Descripción del Problema</i>	5
<i>1.1. Pregunta de Investigación</i>	11
<i>1.4 Antecedentes</i>	12
<i>Justificación</i>	19
<i>Marco Teórico</i>	21
<i>Metodología</i>	34
<i>Resultados</i>	37
<i>Discusión</i>	44
<i>Referencias</i>	48

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 En el cuadro se ilustran de manera resumida, los cambios estratégicos, a lo largo de varios años y sus principales variaciones, en cuanto a los temas económicos, Político Legal, Tecnológico, Social y Administrativo; adaptado de “Palacios Acero, L. C. (2010). Dirección estratégica. ECOE..... 23

Ilustración 2 En el grafico se ilustra el proceso de dirección estratégica, con sus respectivos componentes y características principales, que deben ser aplicadas conforme se avanza el proceso. Adaptado de “Guerras Martín, y otros. (2009). La Naturaleza de la Dirección Estratégica. Beta.” 24

Resumen

En esta investigación, se recopilará información a partir de una revisión bibliográfica, donde serán revisados artículos académicos publicados sobre las respuestas estratégicas en tiempos de crisis, la industria automotriz y su comportamiento en épocas de Coronavirus y los análisis de la planeación estratégica en las organizaciones. Las contingencias por la aparición del virus Covid - 19, han sido innumerables debido a la entrada súbita de una cuarentena masiva; lo anterior altero todo el sistema como se conocía previamente; por lo que cada proceso estratégico y productivo, se ha visto afectado y obsoleto para una situación de grandes proporciones como lo ha sido la pandemia. Se cree entonces que deben indagarse y analizarse nuevas respuestas estrategias para los procesos internos y externos a la organización, que se adapten a la situación de incertidumbre existente. La elaboración de planeaciones estratégicas de mayor importancia, que ayudaran a sobrellevar la crisis actual, según las áreas afectadas en la empresa, inicia desde estrategias con los proveedores, la planta operativa, la parte financiera de la organización y por ultimo estrategias para una mayor movilidad de clientes en línea.

Introducción

El trabajo que se presentará, se centra en la indagación de las respuestas estratégicas que tienen las empresas dentro del sector automovilístico, a las nuevas incertidumbres empresariales manejadas por la situación de salud pública actual por el Covid – 19. Para ello, se abordará e investigara, primeramente, en el planteamiento del problema la situación presente del sector automovilístico en materia empresarial y las problemáticas que han surgido a nivel global con la pandemia existente. Luego se ahondará en los antecedentes de la investigación, aquí se describirá la crisis de salud pública ocurrida en el 2009 y sus impactos económicos; como también las formas en que han sido atravesadas las crisis por las organizaciones en temas de gestión estratégica en medio de las turbulencias que surjan, el liderazgo adaptativo, y la toma de decisiones en medio de los contratiempos, entre otros aspectos.

Posteriormente se expondrá en el marco teórico del trabajo, el tema de dirección estratégica y las características de sus componentes, así mismo las estrategias en los periodos de incertidumbre, con lo anteriormente realizado se quiere entender de forma completa, los procesos estratégicos en las organizaciones; para de esta manera concluir con los resultados encontrados hacia la industria automotriz que respondan a las contingencias vividas y formulen estrategias útiles, que puedan serles de ayuda a la hora de crear alternativas y proponer posibles cambios en la estructura estratégica, que les permita seguir operando en su labor diaria de una manera más aterrizada con lo que esta pandemia del coronavirus supone para la sociedad y las empresas.

Descripción del Problema

La crisis de salud o la llamada pandemia fue denominada como el brote del Covid- 19 que inicio en diciembre de 2019, en la ciudad de Wuhan en China, este se siguió extendiendo alrededor del mundo. Es notorio que algunos países han manejado la situación de salud en forma efectiva. Pero la incertidumbre que se maneja sigue estando, ya que no se sabe a ciencia cierta donde re aparecerán nuevos casos. Se evidencian constantemente cada día más casos y entran nuevos países a la lista de la Organización Mundial de la Salud. Sin embargo, las entidades gubernamentales se encargan de sobrellevar esta crisis con medidas que ayuden a la población en general a minimizar los impactos de esta, “La crisis económica causada por el Covid-19 hizo que los gobiernos de los países de América Latina y el Caribe desarrollen nuevas políticas públicas y planes de reactivación económica” (Bonaglia, Nieto, & Vasquez, 2019 - 2020).

Como punto de partida, se quiere resaltar y mencionar la gran labor y misión de la industria automotriz en la economía de un país, por lo que se pretende enfatizar en la definición que aporta la revista Pronostico tecnológico y cambio social, esta afirma que:

La industria automotriz constituye la participación mayoritaria del sector manufacturero en la economía de un país. Contribuye positivamente a la generación de empleo y se considera un abanderado y un barómetro útil que mide la riqueza actual de la economía internacional. (Belhadi, y otros, 2021)

Se considera entonces, que el sector automotriz es un componente fuerte en la economía de un país, ya que su extensión y su estructura laboral son amplias, y de esta forma pueden emplear a un gran número de personas y realizar negocios a gran escala.

Se piensa además que el sector automotriz, ha sido una de las industrias que se ha visto más afectada por la pandemia del coronavirus. En el siguiente apartado la intención de los autores, es la de explicar la clasificación del sector automotriz y las funciones que desempeñan en todos sus procesos productivos y comerciales, por lo que parte diciendo que:

Esta industria se divide en dos sectores: el sector terminal (en la que se realiza el diseño, desarrollo y manufactura de automóviles ligeros y pesados por parte de las grandes ensambladoras multinacionales) y de autopartes (que se compone por las empresas proveedoras de refacciones mecánicas de las primeras, las cuales están clasificadas en diferentes niveles) (Aguilar García & Lira Moctezuma, 2020).

Con las clasificaciones anteriormente señaladas, se cree que este sector, requiere de variadas actividades amplias, que suelen encontrarse en diferentes sitios y operar desde estos a distancia, por esta misma razón la pandemia ha dificultado la comunicación y el funcionamiento de estas, por todos los cierres y medidas estrictas inmediatas.

En la industria automotriz, existe un orden y un número específico de países, donde este sector cobra una relevancia mayor en áreas productivas y comerciales, a continuación, serán mencionados:

Los principales países productores de automóviles en el mundo son 10: China, Estados Unidos, Japón, Alemania, India, México, Corea de Sur, Brasil, España y Francia; los cuales se encargan, de manera conjunta, de fabricar aproximadamente el 77.7% del total de los vehículos que se usan en el mundo” (Aguilar García & Lira Moctezuma, 2020).

Con la reflexión anteriormente descrita, se hace evidente que la problemática sanitaria del Covid –19, ha golpeado fuertemente al sector automotriz, debido a un efecto expansivo y a las dependencias un tanto desiguales que hay entre los países mencionados, y sus procesos de producción.

Siguiendo la idea anteriormente citada, sobre las repercusiones del virus en los países que le dan vida al sector automovilístico, se observa que, con el cierre del mercado principal de los componentes del sector; se agravó la situación para dicha industria, ya que el epicentro del virus fue en la ciudad de Wuhan, que es donde se encuentran las plantas de producción más importantes.

la ciudad que fue el foco del brote en China, es conocida como la «ciudad del motor», ya que en ella están radicadas empresas como General Motors, Honda Motor, Nissan Motor, el grupo Peugeot (PSA), Renault y Toyota Motor. En esas plantas se ha interrumpido por completo la producción, y hay indicios de que cerrarán plantas en toda Asia (Organización Internacional del trabajo, 2020).

La situación paulatinamente se fue haciendo aún más compleja, cuando se fue esparciendo el virus a nivel global, y los países que figuran como los más indispensable en el sector, tuvieron que dar fin a los complejos industriales, por las medidas sanitarias que fueron implementadas por sus respectivos gobiernos.

Continuamente se profundizaran, en aspectos adicionales en cómo vive la situación de la pandemia el sector automovilístico en particular y todos los desafíos que ha atravesado en su procesos internos y externos en su actividad económica en concreto; ya que es una de las problemáticas centrales en esta investigación, por lo que se ha encontrado que “En el sector automotriz, la desaceleración de la productividad y la interrupción de la cadena de suministro

automotriz ya están afectando tanto la demanda de automóviles nuevos como el suministro y, a su vez, los registros” (Autopista Group, 2020), se piensa que con todas las contingencias de esta situación, se frenaran todos los procesos de producción en las empresas, dado que ya estaban siendo conscientes de que la demanda iba a decaer, y que sus existencias en fábrica no podrían ser vendidas. Debido a que las prioridades de los consumidores se volcarían a otros bienes distintos.

Las necesidades de los consumidores han tomado rumbos muy diferentes, se cree que estos se están enfocando en comprar lo necesario para subsistir que va desde comida hasta distracciones que les permiten sobrellevar el confinamiento, como la internet y el servicio de televisión, por lo que la revista Autopista asegura que:

los consumidores cautelosos se están alejando de las zonas abarrotadas, incluidos los concesionarios de automóviles, mientras que la demanda corporativa de vehículos se está debilitando a medida que las incertidumbres económicas más amplias hacen que las empresas reduzcan el gasto de capital (Autopista Group, 2020), ya las compras de vehículos se han frenado por las restricciones y los cuidados que están guardando los consumidores en cuanto a sus gastos diarios.

Otro de los grandes desafíos a nivel externo que enfrentara la industria automotora por la situación de salud pública es:

Una disminución de la rentabilidad; ya que por la situación presente los consumidores tienden a ahorrar su dinero en lugar de gastarlo. Debido a la recesión que existe, un gran número de personas están perdiendo sus empleos, enfrentando una baja en las ganancias del negocio, lo anterior generara un impacto fuerte en la organización automotriz. (Zulkifli, Faizun, Yazid, & Shamsudin, 2020).

Por toda la situación de la pandemia sorpresiva, las personas cambiaron de prioridad en sus necesidades anteriores, por lo que se evidencia que ahora la necesidad de transportarse ya no está dentro de las principales o no se hace tan a menudo, debido a que la mayoría de las

actividades se trasladaron a los hogares; por lo que se observa que los medios de transporte y las compras de los mismos han disminuido.

Un aspecto que ha afectado a la industria automotriz de manera directa, es el tema del desempleo masivo, debido a todas las medidas de seguridad que los gobiernos han tenido que implementar, dentro de las empresas, para el cuidado de los empleados y de sus respectivos clientes, muchas personas en las organizaciones trasladaron su lugar del trabajo a sus casas y otras por el contrario perdieron su empleo, ya que dependían de estar físicamente en su sitio de trabajo por su labor, o también por cuestiones de recorte de personal.

En Alemania, según la Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles (ACEA), más de 500 mil trabajadores dejaron de laborar en alguna de las fábricas automotrices del país germano; en Francia fueron un total de 90 mil empleos perdidos; por su parte, en Italia no se logró mantener a más de 69 mil trabajadores en las líneas de ensamble; mientras que 60 mil españoles no volverán a su lugar de trabajo. (Portal automotriz, 2020).

Se cree que el alza en los desempleos previamente citados, se debe en primera instancia por el movimiento y la rápida propagación del virus en mención, y por todas las medidas que los gobiernos tuvieron que adaptar, para la seguridad de toda la población en general. Así como también a que las actividades en este sector, dependían por sus procesos y la producción de estos, a que cada trabajador los debía realizar en las instalaciones y con la maquinaria disponible de la empresa central.

El sector automotriz ha decidido pese a todos los altibajos de su actividad, prestar un servicio de apoyo a las comunidades donde se encuentran ubicados y a los sectores más vulnerables de estos. Ha sido evidente su solidaridad frente a las situaciones presentadas.

Tanto marcas como concesionarios han realizado diversas contribuciones para fortalecer al sector salud, entre las que se destacan la donación de elementos de bioseguridad y la destinación de vehículos de transporte individual para proteger al personal médico que atiende a los afectados por la pandemia. (El País, 2020).

Se considera que la situación actual de salud genera una incertidumbre a nivel empresarial bastante amplia. Porque los procesos que se conocían hasta ahora ya tendrán que cambiar de forma y su aplicabilidad es incierta; ya que hasta ahora se desconoce el tiempo que tomará el control de dicha situación y la manera como se va a enfrentar en un futuro. Por lo tanto, los problemas pasados de las organizaciones quizá se van a reestructurar o van a cambiar en su orden de prioridad. Se piensa que en estos momentos las organizaciones necesitan buscar formas y crear alternativas, para enfrentarse a escenarios desconocidos. y así mismo reflexionar sobre los planes estratégicos que se adecuen a los requerimientos de la empresa y el entorno, teniendo en cuenta la situación de salud que se está presentando y a los afectados por este contratiempo.

La investigación que se va a realizar, tiene como eje principal analizar las respuestas estratégicas que tienen las empresas en el sector automovilístico, en los periodos de contingencias o de crisis a nivel empresarial, y cuales han sido las formas y estructuras que han implementado para sobrellevar toda la situación de la pandemia, denominada Covid- 19 y conocer su aplicabilidad, efectividad en el entorno de la empresa. Seguidamente se explicara según el autor contreras las características al momento de formular una estrategia, “Para llevar a cabo una planeación estratégica es necesario tener directivos que tomen decisiones con estrategias claras para actuar de acuerdo con las situaciones que se vayan presentando en un mercado y que analicen las mismas desde diversas perspectivas” (Contreras, 2020).

Es decir que, en la organización, deben de contar con los directivos ya establecidos y que sean adecuados, para trazar distintas estrategias que sirvan de soporte y de guía a todas las áreas que comprende la empresa. Las distintas etapas de las contingencias, llevan a las empresas a planear un mapa de estrategias, que les permitan afrontarlas de una manera inteligente y previamente debatida. “las crisis muchas veces representan quiebras, nuevas oportunidades de negocios, replanteamientos del negocio. Es por ello la importancia que las organizaciones desarrollen nuevas estrategias o modelos de negocios para contrarrestar los tiempos malos” (Muñoz Aparicio, Pérez Sánchez, & Navarrete Torres, 2020). el análisis previo considera a las crisis como una oportunidad de análisis y comienzos más estructurados y creativos, lo que hacen es observar con detalle los errores anteriores y convertirlos en oportunidades futuras.

1.1. Pregunta de Investigación

¿Cuál es la respuesta estratégica estudiada, a partir de la revisión bibliográfica realizada al sector automovilístico, ante la incertidumbre empresarial ocasionada por el Covid -19?

1.2 Objetivo General

Indagar la respuesta estratégica estudiada, a partir de la revisión bibliográfica realizada al sector automovilístico en el área de dirección en las organizaciones de esta industria, ante la incertidumbre empresarial ocasionada por el Covid -19.

1.3 Objetivos específicos

1. Describir las situaciones de contingencias que ha enfrentado el sector automovilístico, con la aparición de la pandemia del Coronavirus.
2. Estudiar los estados de crisis empresariales en el área de dirección estratégica de las empresas, y como son afrontados por todos los miembros de la organización y su influencia en los procesos.
3. Comprender el proceso de dirección estratégica, y sus momentos de incertidumbre en el tiempo, y las respuestas estratégicas nuevas para el sector automovilístico en el periodo de la pandemia actual.

1.4 Antecedentes

Inicialmente, se pretendió describir el significado de las crisis a lo largo del tiempo, es así que se propone observar el proceso que se desarrolló a partir de la gripe porcina (A/H1N1).

Donde se evidencia una crisis que afectó a la sociedad y a la economía, visto desde el riesgo que suponía la reciente crisis económica y la amenaza de una pandemia que ponía en riesgo el ya afectado sistema económico. “La pandemia viral de influenza a/h1n1 fue una situación de crisis que tuvo sus mayores efectos en México entre el 23 de abril y el 5 de mayo de 2009” (Mendoza Ruiz, 2013), Sin embargo, el 11 de junio de 2009 fue declarada públicamente por la OMS como pandemia, lo que quiere decir que todo el mundo estaba expuesto a un posible contagio por dicho virus.

Así mismo la pandemia de la A/h1n1, facilitó que la industria económica entrara en pánico, debido a los innumerables contratiempos que se fueron presentando en forma expansiva hacia la población y las empresas.

En cuanto al daño económico, un estudio conjunto de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la OPS y la OMS concluyó que las implicaciones fueron una reducción en actividades importantes para la economía, con consecuencias no deseadas sobre el empleo y posible impacto en sectores sociales vulnerables y/o en niveles de pobreza.

Por todas las problemáticas descritas, es notorio que se presentaron pérdidas muy altas a nivel económico, que repercutieron en el producto interno bruto en comparación con años anteriores; como también los gastos en el sector de salud se aumentaron por los requerimientos y atención de la emergencia. Los sectores con mayor afectación por la llegada del virus, fueron el turismo, el comercio y el transporte.

Surgen incógnitas relacionadas a cómo se abordarían situaciones de cierta complejidad en medio de la incertidumbre que manejan las empresas en sus momentos de mayor crisis, cuando pudieron presentarse eventos sin haber tenido una señal clara de alerta. Es así que los autores hacen énfasis, en una gestión que genere un acercamiento a situaciones desconocidas, partiendo de una mirada reflexiva y atenta a posibles soluciones.

La gestión eficaz de crisis es un requisito clave para evitar que una emergencia se convierta en un desastre. Parece que ocurren eventos de crisis de diferente naturaleza (por ejemplo, eventos policiales y terroristas, clima extremo, terremotos, fallas en la planta de energía eléctrica, fallas en el suministro de agua, pandemias, epidemias, condiciones de contención, fallas de los sistemas de control automatizado, servicios centrales, etc.). (De Benedictis, Cortellessa, & Cesta, 2014).

Se profundizó en un término central para abordar las problemáticas específicas de las situaciones de crisis, separando cada uno de los estados críticos en una categoría y de esta forma poder evaluarlo y crear un plan de seguimiento para actuar en los momentos que así lo requiera la organización.

Usamos el término planificación de gestión de crisis para referirnos a actividades que pueden implementarse formalmente a través de procesos tales como planificación de emergencia, gestión de desastres, o planificación de la continuidad del negocio, Cualquiera de estos enfoques que se adopte, a la planificación de la gestión de crisis establece planes y / o recursos predeterminados para la restauración de procesos en caso de una interrupción o incidente agudo e inesperado. (Herbane, 2014).

Se afirmó también que las decisiones en la gestión de la planificación de las crisis estarían enfocadas al mando de distintos líderes, estos se encargarían de cada una de las fases y acciones que involucraran a la situación crítica.

Se requeriría de habilidades precisas para enfrentar los desafíos, que supusieron el cambio en las respuestas estratégicas adaptativas a las situaciones de crisis. Sin embargo, a pesar de contar con habilidades excelentes, también es cierto que estas mismas habilidades se vieron

enfrentadas a eventos imprevistos de toda índole; del mismo modo que no es una tarea sencilla ser la cabeza líder en una empresa, ya que se encuentran con infinidad de personalidades y con diversos escenarios inesperados donde su gestión podría tornarse subjetiva. Para conllevar las circunstancias complejas, existe una necesidad apremiante de contar con un liderazgo efectivo. Sin embargo, la ambigüedad, la urgencia y el alto riesgo asociados con las situaciones de crisis, plantearon algunas limitaciones en las capacidades de los liderazgos ejercidos.

Lo anteriormente expuesto, puso de manifiesto que se precisa de algo más que una sola habilidad, porque se debe enfrentar a situaciones con un entorno que esta fracturado, por alguna situación súbita de crisis. Por lo se requirió de:

Evaluar la información y tomar decisiones críticas bajo un tremendo estrés psicológico y demandas físicas, a menudo causadas por la dificultad de operar en un contexto donde las pérdidas, incluidas las vidas humanas y los recursos críticos, continúan aumentando hasta el momento en que la respuesta pueda adelantarse a la crisis en desarrollo (De Benedictis, Cortellessa, & Cesta, 2014).

Fue así que se precisó de una resiliencia tanto mental como emocional, para hacerle frente a las situaciones de contingencia fuertes, que pudieron llegar a presentarse en ese instante.

La sola mención de la palabra estamos en “Crisis”, genera en toda la población una sensación de miedo intenso; debido a que acarrea varios factores, entre los que están “la situación a nivel laboral, empresarial, financiero, y comercial de las familias, entre otras,” (Galvis Valero, 2009) La existencia de un foco de crisis, puede trasladarse a todos los campos de interacción organizacional y social, ya que todo hace parte de un sistema y las afectaciones de uno repercuten en otras instancias del mismo.

Se ha evidenciado que en las Pymes el impacto de las crisis ha sido más fuerte, debido a distintos factores como su experiencia algo nueva en temas empresariales, es así que se pensó que estas:

Son más vulnerables a los efectos de una crisis aguda. Una serie de influencias en la vulnerabilidad de una organización a la crisis son los componentes organizativos que presentan como un modelo de crisis en capas de "cebolla" con un núcleo externo de tecnología seguido de una estructura organizativa y factores humanos en las capas internas de la crisis. cultura organizacional y psicología de alta dirección. (Herbane, 2014).

Todos los componentes mencionados afectan las partes de la organización, que juegan un papel preponderante en cada área de acción, por lo que si existe una crisis el papel de la gestión debe ir dirigido a varios escenarios de la empresa; capacitándolos como primera medida y con la experiencia adquirida poder elegir que ruta se adapte a la situación que estén viviendo en la empresa.

Por otra parte, se consideró que algunos gerentes se han visto encaminados a manejar las crisis de forma racional, y esto ha podido ser un gran inconveniente debido a que requieren de herramientas teóricas que podrían demorar los procesos estratégicos, que advierten de rapidez en su respuesta:

Los administradores de crisis sin experiencia tienden a lidiar con la incertidumbre pidiendo más información. Se les enseña a pensar en las decisiones clave mediante la exploración de las consecuencias a corto y largo plazo, preferiblemente a través de la creación y evaluación de múltiples escenarios. En sus esfuerzos por coordinar redes a gran escala, recurren a planes y estructuras burocráticas que no son adecuadas para tales eventos dinámicos. (Clarke, 2017).

Por lo dicho anteriormente todo termina desembocando en un miedo colectivo del público, debido a que la información recibida se distorsiona y su respuesta no es la más acertada. Se observó entonces, que las crisis deben ser tomadas con un norte un poco más intuitivo evaluando las situaciones diarias.

La incertidumbre es inherente a la crisis. Trabajan con lo que tienen, tomando decisiones basadas en unos pocos principios básicos en lugar de una imagen semi completa de la situación; tropiezan confiando en la profesionalidad de sus empleados, ofreciendo comunicaciones que equilibran cuidadosamente las imágenes con los hechos. (Ansell & Boin, 2017)

El enfoque plasmado en la cita puede verse desestructurado para algunos expertos, pero se cree que aborda las situaciones difíciles de forma analítica y contempla variables sociales de igual forma.

La noción de que todo pueda ser controlado y que las fallas futuras puedan ser vistas, y que se puedan elegir planes en cuanto a cada crisis previamente es una ilusión sin fundamentos. Las tecnologías complejas, las deficiencias humanas y los entornos impredecibles hacen que sea imposible controlar completamente todos los riesgos. Si aceptamos la idea de que las personas cometen errores, las organizaciones tienen puntos ciegos y las tecnologías "retrocederán" aceptar que las crisis son en cierto sentido "normales" eventos. (Ansell & Boin, 2017)

Tomando como punto de referencia los procedimientos de innovación y la incertidumbre, se consideró que los errores y las crisis hacen parte también del desarrollo de la organización y que son inevitables, por todas las variables y elementos que se manejan o conducen el trabajo empresarial.

La capacitación para la toma de decisiones en caso de crisis depende estrictamente del tipo de líderes que se han considerado. Específicamente, existen tres niveles claramente

diferentes de toma de decisiones, cada uno de los cuales presenta diferentes desafíos, todos estos roles son relevantes para la gestión de crisis, estos inician desde:

El nivel operativo donde se tienen los comandantes operativos, personas que operan dentro del área detallada de una situación de crisis, nivel táctico o de plata, los responsables de la toma de decisiones, ubicados cerca de las áreas afectadas por la crisis y los comandantes estratégicos o de nivel de oro identifican los problemas clave de una situación crítica. (Cesta , Cortellessa, & De Benedictis, 2014)

Según lo expuesto con los niveles de los líderes, se observó que, según el nivel de jerarquía, así mismo ocuparon acciones o analizaron las situaciones; se pensó que la manera de ordenar a cada uno de los líderes, ha de haber sido elaborada de manera muy inteligente para así coordinar los trabajos de manera ordenada y eficiente. Sin embargo, se creyó que sería de gran importancia y cobraría un sentido más amplio, si los tres líderes se involucraran en todos los procesos, no solo en lo que se les delega. Debido a que, si solo centraran su atención en una tarea sin incluir las dimensiones y características de toda la crisis, estarían trabajando solo con una pequeña parte del impacto de la crisis en la organización.

Por último se quiso resaltar el comportamiento en el momento de la ejecución de una decisión, ya que este no es estático, sino que va fluctuando según el curso del tiempo y de la empresa “la toma de decisiones a nivel estratégico es principalmente desestructurada y no se puede describir en términos de procedimientos programados o fijos, y se relaciona principalmente con la novedad y la imprevisibilidad de un evento catastrófico” (Cesta , Cortellessa, & De Benedictis, 2014), por lo que los gerentes y su equipo, deberán desarrollar una actitud creativa frente a cada crisis y riesgo inesperado, que surgirán de manera espontánea y sin previo aviso; y que requieren de un enfrentamiento y capacitación que

contemplan todas las aristas posibles sin buscar afectar a ninguna instancia de la empresa ni externa a ella.

Justificación

La investigación presente surgió de un interés propio por abordar el tema de la planeación estratégica, en periodos turbulentos o de crisis más en específico, debido a que es ahí donde se potencializa la creatividad y la cooperación, solidaridad y unión en las empresas. Se tomará como referente el sector automovilístico, ya que el tema de la movilidad es una de las necesidades apremiantes para los seres humanos en la actualidad; por tal razón se quiere analizar las respuestas estratégicas que tienen las empresas del sector automotriz, a las nuevas incertidumbres empresariales manejadas por la situación de salud pública presente por el Covid -19. Con esta investigación se quiere resaltar la capacidad de adaptación a las crisis que surgen en las organizaciones de forma súbita. así mismo se desea direccionar este trabajo como un aprendizaje a nivel personal y laboral, de la toma de decisiones amplias que involucran factores espontáneos y tiempos diversos.

Además, en la investigación realizada surgió un nuevo contratiempo, el cual fue una emergencia de salud pública denominada (Covid- 19), por lo anteriormente descrito todo el sistema económico y empresarial deberá replantear la definición de planes estratégicos conocidos hasta la fecha y reconsiderar el hecho de cambiar su forma de interactuar con los clientes. Se hace indispensable emprender en este proyecto para mitigar un poco las incertidumbres que se vienen manejando con toda la situación de la cuarentena indefinida; y también para dar a conocer posibles respuestas a los cambios que se efectuaran en las planeaciones estratégicas, por todos los inconvenientes incurridos en la pandemia.

Con este proyecto no se pretende dar soluciones mágicas, sin embargo, lo que se busca es conocer más de cerca las situaciones que enfrenta el sector automotriz, y las estratégicas que han surgido para sobrellevar las situaciones de contingencia momentáneas.

Adicionalmente, se quiere resaltar y comprender la importancia del sector automovilístico en el país de origen que es Colombia, por esto nos adentraremos en su valor e incentivos relevantes que aportan a varios escenarios económicos.

La industria automotriz y de autopartes, así como el comercio de vehículos y autopartes, juegan un papel preponderante en la generación de empleo y valor agregado en la economía nacional. Su relevancia no radica exclusivamente en la producción, el comercio y el consumo final por parte de los hogares, sino que además incluye el rol que juega el sector automotor en el quehacer de los demás sectores de la economía. (Reina, Oviedo, & Moreno, 2014) , es decir que dicho sector se orienta en varias direcciones, que van desde la realización de su objeto social hasta el apoyo a otros sectores que se alimentan de su existencia.

Por último, se plantea que todas las áreas y relaciones de las que se compone el sector automotriz, cumplen una función preponderante en el mercado y en la sociedad misma, y también contribuyen a otras instancias del mismo sector, por lo que se observa que cada uno de sus procesos va en cadena con otro, es por esto que se necesita de la existencia de todos los miembros involucrados en esta industria.

Al examinar el aparato industrial y comercial del sector automotor por separado, los resultados indican la importancia de cada uno de ellos frente al conjunto de la economía. se deben tener en cuenta varios elementos adicionales para poder hacer una estimación más precisa sobre la importancia del sector automotor en la economía del país. De un lado, se deben considerar los mercados que dependen de forma complementaria del comportamiento del sector automotor en términos de consumo final, es decir los llamados bienes y servicios complementarios. Así

mismo, se deben considerar las relaciones de dependencia del sector automotor, incluyendo los sectores complementarios, con sus proveedores y la relación de estos últimos con sus propios proveedores” (Reina, Oviedo, & Moreno, 2014).

Considerando el apartado anterior, se pone en evidencia las implicaciones colectivas del proceso automotriz, por ende, se piensa que los dirigentes de la mano de todos sus aliados deben de crear una visión estratégica o un proceso, que vele por el bienestar del entramado completo que compone esta industria.

Marco Teórico

1. Dirección Estratégica

Los significados de la palabra “estrategia”, tienen diferentes enfoques dependiendo de la época del tiempo en que eran adoptados, así entonces uno de los primeros dice que:

La estrategia nace primero como el arte de la guerra, donde se requiere saber más que el enemigo, y después, surge como el arte de la paz, con un equilibrio social que se orienta a la dirección específica de un asunto para concluir posteriormente como concepto base de disciplina científica. (Palacios Acero L. C., 2010).

Es decir que en un inicio fue en materia militar donde se desarrolló la estrategia y tomo fuerza, continuamente se cambió un poco la visión de la aplicabilidad de la palabra estrategia al campo de la convivencia y la paz en conjunto.

Ahora bien, se quiere definir el tema de la dirección estratégica y su aplicabilidad, funciones y razón de ser en las organizaciones. “La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad” (Palacios Acero L. , 2016), Se analiza entonces, que es un conjunto de las decisiones y acciones por parte de la gerencia que determinaran el desempeño realizado en la organización durante un periodo de tiempo extenso.

En la siguiente tabla, se ven ilustrados los cambios estratégicos históricos, categorizados en varios aspectos importantes a nivel general, con su hecho significativo durante un periodo de tiempo específico.

Tabla. 1 Cambios estratégicos Históricos

Factor Periodo	Económico	Político y legal	Tecnológico	Social	Administrativo
Década de los 50	Necesidad Escasez	Termina II Guerra Mundial	Estructura Capacidad organizacional	Miedo Pobreza Nivel de vida	Organigrama
60-70	Enfoque de producción Decreció la demanda	Plan de acción	Desarrollo del computador	Detalle	Estrategia Indicador demográfico Cliente exigente
80	Calidad total	Política de Empresa	Autos pequeños Fácil manejo y parqueo Bajo consumo Reingeniería	Equipo de gente	Cultura Organización Calidad total Apoyar
90	Crecimiento rentable Mercados mundiales	Alta importancia a los factores del entorno	Ti Renovación Mejora continua	Holística Gerencial Liderazgo	Empoderamiento Plan estratégico Reingeniería

2000	Enfoque de mercado Innovación	Globalización	Diseño Calidad	Incentivos	Marketing Sicología organización Finanzas Planeación Competitividad
2010	Enfoque al cliente Calentamiento global Fenómeno del niño Manejo sostenible	La paz Transparencia	TIC Telecomunicaciones	Conflictos RSE Envejecimiento poblacional	Liderazgo coaching agente de cambio

Ilustración 1 En el cuadro se ilustran de manera resumida, los cambios estratégicos, a lo largo de varios años y sus principales variaciones, en cuanto a los temas económicos, Político Legal, Tecnológico, Social y Administrativo; adaptado de "Palacios Acero, L. C. (2010). Dirección estratégica. ECOE

2. El proceso de la Dirección Estratégica

En el tema de dirección estratégica, se toma como referencia el seguir una pauta o un orden para llevar acabo las estrategias y saber por dónde iniciar y que puedan realizarse de una forma secuencial y eficiente para la organización, en el siguiente apartado resaltan la importancia de los procesos estratégicos y estructura que deben seguir.

Casi todas las aportaciones centradas en las distintas actividades que se deben realizar a la hora de definir e implantar, posteriormente, una solución estratégica hace referencia a la idea de la dirección estratégica como un proceso, una secuencia de fases o actividades que se realizan en el tiempo de acuerdo con un orden determinado. (Guerras Martín, y otros, 2009).

El siguiente grafico ejemplifica el proceso de dirección estratégica de una forma resumida y comprensible:

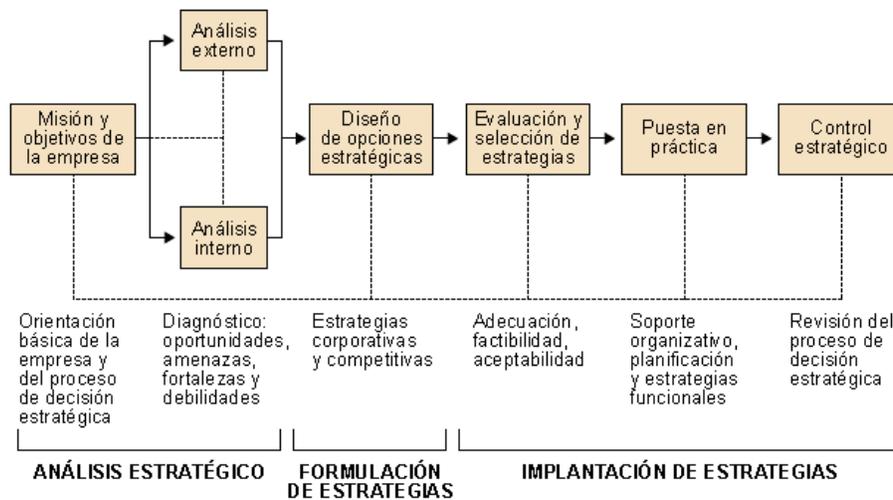


Ilustración 2 En el grafico se ilustra el proceso de dirección estratégica, con sus respectivos componentes y características principales, que deben ser aplicadas conforme se avanza el proceso. Adaptado de “Guerras Martín, y otros. (2009). La Naturaleza de la Dirección Estratégica. Beta.”

2.1 Componentes del proceso de dirección estratégica

En primera instancia, se describirá el primer componente del proceso, el cual trata de ilustrar la decisión de un posible cambio estratégico si así fuera necesaria su realización, y los primeros pasos para la formulación de una dirección estratégica para la organización.

El pensamiento estratégico que hace referencia a la conveniencia o no de cambiar lo que se está haciendo en el presente para tener un futuro mejor. La respuesta viene dada por la definición de la Visión, la Misión y los valores compartidos de la organización. Además, en estudios realizados a diferentes empresas, estos consideran que la visión tiene más significado y prevalece sobre la misión que es más específica. (Bueno, Casani, & Lizcano, 1999).

En el apartado anterior definen de forma sencilla y practica el pensamiento estratégico y todo lo que este involucra al hacer su aparición en el mundo empresarial; también la importancia o relevancia de sus procesos, dependiendo el enfoque de la organización y su proyección.

Seguidamente se continuará, con el segundo componente, donde es notorio que este, se adentra más en la situación de la empresa en el presente, y realiza una evaluación de su estado; este es conocido como:

El análisis estratégico consiste en el diagnóstico de la situación de la organización frente a las variables que caracterizan el reto estratégico. En su aspecto externo, se concreta en el seguimiento periódico de las variables que influyen en el entorno general de la empresa y en su campo de actividad. En su aspecto interno, se centra en el diagnóstico y valoración de los recursos y capacidades de la organización (Bueno, Casani, & Lizcano, 1999).

Con el análisis estratégico se observa que este se detiene a trabajar, en dos aspectos que están unidos a la vida empresarial que son la parte externa e interna de la misma, con lo que las estudia por separado y así tiene un punto de partida, para su posterior aplicación y eficacia en el tiempo.

Luego se partiría con el tercer componente, aquí se investigan y concretan las estrategias diseñadas y posteriormente se toman las decisiones indicadas, sobre cuál es el tipo de estrategia conveniente, para la empresa propiamente.

La formulación de la estrategia consiste en la identificación y evaluación de las diferentes alternativas estratégicas que se le presentan y culmina con la selección de una estrategia. En algunos casos, la estrategia es desarrollada en fases posteriores del proceso estratégico mediante una programación detallada de los planes necesarios para su puesta en marcha, mientras que, en otros, se realizan simultáneamente las acciones necesarias para su implantación. (Bueno, Casani, & Lizcano, 1999).

En la formulación ya entra en acción el lado estratégico, por lo que es el componente más práctico y de un trabajo detallado, para observar como ejecutar los pasos estratégicos, y de esta forma prever el funcionamiento de los mismos en la actividad de la empresa.

Siguiendo con el tema anteriormente expuesto, el componente que le sigue, es el de establecer y presentar la estrategia planteada, y así mismo implementarla si es posible a las áreas de la organización a las que va dirigida.

La programación estratégica sirve para concretar una estrategia formulada con anterioridad y para identificar sus implicaciones. Es la fase de elaboración de los distintos planes que, en algunos casos, culmina con la presentación de un plan estratégico corporativo. Consiste en el establecimiento y evaluación de programas de acción en el ámbito funcional y de unidades de negocio, asignación de recursos y diseño de los estándares de medida de resultados para el establecimiento de los sistemas de control. (Bueno, Casani, & Lizcano, 1999).

El ultimo componente va encaminado, a llevar un orden y velar por todas las posibles decisiones que serán tomadas, y también guiar en el cómo serán distribuidos los recursos a utilizar en la estrategia que será aplicada posteriormente.

La implantación y control estratégicos hacen referencia a las actividades que realmente se realizan en la organización y las múltiples decisiones que se toman a lo largo del ejercicio empresarial. Implican una forma determinada de utilizar los recursos de la organización y comprenden los distintos sistemas establecidos para regular su funcionamiento. (Bueno, Casani, & Lizcano, 1999).

2.2 Características de los componentes de la dirección Estratégica

Se describirán los componentes que se derivan de la formulación estratégica, estos se encargan de realizar una lectura de la situación de la organización, para que, a partir de esta, se puedan construir estrategias orientadas al bienestar de la empresa.

la formulación de estrategias incluye la identificación de debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. Para ello, la ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. (Garcia Guiliany, y otros, 2017).

Lo expuesto en el apartado de la cita, da a entender todo el proceso que se debe seguir en la formulación de las estrategias en una organización, donde se observa que, en primera instancia, se analizan las variables internas y externas en sus aspectos positivos y sus temas a mejorar; para de esta forma tener una visión panorámica del contexto del área en que se vayan a ejecutar dichas estrategias. A continuación, se profundizará en las etapas centrales del proceso de planeación estratégica y sus características; para tener más claridad en el cómo se genera o se crea un proceso estratégico en una organización.

Continuamente, se quiere profundizar en los aspectos internos que mueven a toda la formulación estratégica y explicarlos más detalladamente, es así que se mencionaran los elementos involucrados en esta tarea nuevamente, que parten desde “la misión corporativa, especificar objetivos alcanzables, desarrollar estrategias y establecer pautas de política” (Wheelen & Hunger, 2012) , vemos que en este apartado aparece inicialmente la identidad y

el donde se quiere llegar con la organización, y secuencialmente las ideas o planes y un orden que es debidamente establecido.

En primer lugar, se comenzará tratando el tema de la misión de la organización, debido a que es la carta de presentación de la compañía, y la ventana al mundo, es por esto que la misión involucra los siguientes componentes:

La misión de una organización es el propósito o la razón de la existencia de la organización. Dice lo que la empresa está proporcionando a la sociedad, ya sea un servicio como limpieza de la casa o un producto como automóviles. (Wheelen & Hunger, 2012).

Es decir que la misión es la traducción y explicación de lo que la empresa es, para que sus clientes puedan entender mejor la identidad de la misma; sin embargo se ha analizado que la misión de las empresas debe llevar una descripción detallada del segmento de clientes al cual va a prestar el servicio y adicional a esto dar a conocer las tecnologías utilizadas en sus principales procesos, se ha evidenciado que las empresas que tienen una misión que involucra los aspectos mencionados anteriormente cuentan con un crecimiento mayor, debido a que son más confiables con los servicios que prestan y el como lo hacen.

Seguidamente después de redactada y discutida e implementada la misión empresarial, el paso a seguir son los objetivos y el accionar de estos.

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Deben expresarse como verbos de acción y decir qué se debe lograr para cuándo y cuantificarlo si es posible. El logro de los objetivos corporativos debe resultar en el cumplimiento de la misión de una corporación” (Wheelen & Hunger, 2012)

Lo que se traduce en que los objetivos van estrechamente ligados, al cumplimiento y a la identificación de la misión ya previamente establecida en la empresa. Se considera entonces que los objetivos son una especie de retribución que la sociedad le da a la organización, cuando esta realiza un trabajo alineado con todos sus procesos.

Posteriormente, se hablará de la parte estratégica que precede a los objetivos de la empresa y se dará a conocer las funciones de esta, donde como tema de primera mano se dice que “Una estrategia de una corporación forma un plan maestro integral que establece cómo la corporación logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva” (Wheelen & Hunger, 2012) La estrategia ya es un trabajo más estructurado, que sirve de apoyo a las compañías para llegar a la consecución de todo lo propuesto en temas de identidad y metas pactadas; se ha analizado que previamente las estrategias deben ser aterrizadas a los objetivos que se tienen planeados, no se puede incurrir en desfases que no vayan acorde a los recursos y a las capacidades de la organización.

La última parte del proceso de la formulación estratégica, trae consigo un punto fundamental, debido a que en este se vela por las estrategias y las decisiones cruciales que deben ser emprendidas para el desarrollo y bienestar de la organización, es por esto que “Una política es una pauta amplia para la toma de decisiones que vincula la formulación de una estrategia con su implementación. Las empresas utilizan políticas para asegurarse de que los empleados de toda la empresa tomen decisiones y emprendan acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación” (Wheelen & Hunger, 2012)

En segundo plano, y seguida a la formulación de la estrategia, se continua con la segunda etapa, la cual es llamada la ejecución o implementación de las estrategias en una empresa, es la etapa de materialización de todo un análisis ya completado, que requiere de revisiones y aprobaciones para su posterior puesta en marcha.

La implantación se completa con la etapa de planificación y control estratégico, que se ocupa primero de formalizar y posteriormente de revisar el proceso de implantación de la estrategia, así como la adecuación de la misma conforme van cambiando las condiciones internas o externas previamente definidas. (Guerras Martín, y otros, 2009).

Por último, se nombrará la tercera etapa, esta es decisiva para la organización ya que es donde se toman las decisiones cruciales que se seguirán aplicando o no dentro de dicha empresa, según su eficacia en el tiempo de su accionar. Según lo dicho en el libro *Strategic Management and Business Policy* (Wheelen & Hunger, 2012), en cual enfatiza que:

El proceso de evaluación y control asegura que una empresa, está logrando lo que se propuso realizar. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria, para que la administración evalúe los resultados y tome las medidas correctivas necesarias.

Con el desarrollo de las estrategias generadas, los gerentes evalúan si estas van a tener un funcionamiento, en conjunto con todos los objetivos y metas de la empresa, por lo que, evaluada la situación, ya pasan a analizar su efectividad y posteriormente a definir si la estrategia será puesta en marcha en la organización.

Se considera, además que la evaluación de las estrategias debe ser realizada continuamente, es decir periódicamente, no solamente cuando surja algún contratiempo, ni en tiempos establecidos únicamente; la evaluación requiere dedicación y persistencia para el buen uso

de las estrategias que serán adoptadas. Haciendo un trabajo evaluativo pertinente, la empresa podrá “capitalizar las fuerzas internas conforme se van desarrollando, explotar las oportunidades, reconocer las amenazas y superar las debilidades permitiendo dar forma a su propio futuro, en lugar de permitir que esta sea conformada por fuerzas remotas que tienen poco interés en el bienestar de la empresa”. (García, y otros, 2017) En el apartado anterior, se propone como ver el comportamiento de todas las fuerzas empresariales, y de qué forma pueden ser utilizadas para el bien común de todas las áreas y del personal y directivos que las hacen posibles.

Las empresas que tienen como visión potencializarse, en cuanto a unos altos niveles de eficiencia requieren de generar entornos, que sean fuertes en motivar diariamente, y además que retengan a los empleados y que estos puedan desarrollar su máximo potencial en las cualidades que predominan. Se cree entonces que los altos mandos, tienen que comprometerse a cuidar el activo más valioso que les sirve dentro de su empresa, el cual es su empleado; es por esta razón que los directivos de las organizaciones, requieren de observar detenidamente la diversidad de la naturaleza humana, para así trabajar de una manera más sensible frente a la sociedad, y a su fuerza directa que son los empleados que hacen parte de la organización propia.

3. Las Decisiones Estratégicas

Para las organizaciones empresariales se hace indispensable, trazar estrategias y decisiones que les marquen el norte e identidad propia en cada momento que transiten, y así mismo la

flexibilidad de las estrategias cuando así se requiere según la situación que se presente. La dirección actual de la empresa se enfrenta a un entorno cada vez más cambiante, complejo y hostil.

Como consecuencia, se hace necesario abordar qué respuesta debe dar la empresa para sobrevivir o para aumentar su eficacia y eficiencia en estas circunstancias. Podemos entender, por tanto, que la empresa debe dar respuesta a su necesidad permanente de adaptarse a los cambios de su entorno (Guerras Martín, y otros, 2009)

Siguiendo con el planteamiento previo, las organizaciones requieren de lecturas y análisis por parte de los directivos y sus colaboradores, para elaborar estrategias que les sirvan de guía, y a su vez les ayuden a planear escenarios complejos que se puedan presentar en su labor;

Solucionar esta necesidad es lo que se pretende a través de la elección de la llamada estrategia empresarial que, a su vez, surge de un complejo conjunto de actividades que denominaremos el proceso de dirección estratégica. En efecto, el contexto actual exige de la dirección de la empresa una actitud estratégica que persiga su constante adaptación a un entorno altamente inestable, fundamentada en la creencia de que el futuro puede ser mejorado a través de acciones estratégicas adecuadas. (Guerras Martín, y otros, 2009)

Un correcto orden en el hacer de la dirección estratégica, puede ser un componente diferenciador en la compañía que lo elabore, y a su vez un aliado útil que ayude a tomar las riendas de todo el quehacer empresarial, y pueda ser partícipe de las mejoras presentes y las visiones estratégicas de un futuro volátil.

4. Estrategias en medio de un periodo de Incertidumbres

Como un punto relevante, se quiere tratar más de cerca el tema de la incertidumbre en materia empresarial, y su manejo por parte de los directivos de las organizaciones; donde la mayoría del tiempo es notorio un recorte en una de las áreas en particular de la empresa, “La investigación sobre las prácticas de toma de decisiones a nivel de empresa, especialmente durante períodos de incertidumbre, señala la omnipresencia de las medidas de reducción de costos en toda la industria” (Courtney, 2020), con la llegada de una crisis, es bien sabido que las empresas pongan el foco de atención en la supervivencia mediante las reducciones de los costos, en vez de invertir de forma impulsiva.

Se cree que, los tiempos de incertidumbre son característicos por un aumento de los niveles de estrés en el mercado, sin embargo, ofrecen una amplia oferta de oportunidades igualmente, un claro ejemplo se ve en el momento en que:

Durante tiempos de incertidumbre, cuando las empresas con potencial reducen los costos y exploran desinversiones, las empresas con efectivo exploran estrategias de adquisición. Esta combinación única de estrategias ofensivas y defensivas durante una recesión tiene consecuencias interesantes a largo plazo para las empresas de una industria” (Bhatt & Varghese, 2020) es por esto, que las organizaciones interesadas en invertir en medio de la incertidumbre, pueden conseguir alternativas muy útiles y a precios únicos en el mercado.

Asimismo, las incertidumbres empresariales, conllevan restricciones sobre el tipo de estrategias que una empresa puede adquirir, diversos intentos valiosos de clasificar estas estrategias han terminado en ideas sobresalientes sobre el comportamiento estratégico durante el periodo de recesión, a continuación se mencionaran según la Universidad de Kingston (Kitching et al., sin fecha) las estrategias comerciales que las empresas ponen

en práctica cuando se encuentran en recesión, estas son “ estrategias de reducción, estrategias de inversión y estrategias ambidiestras” Las estrategias anteriormente descritas, ayudan a equilibrar a la organización bajo periodos difíciles de recesión, ofreciéndole diferentes alternativas, para una toma de decisión más amplia y aterrizada a las realidades que se presenten.

Metodología

Alcance de la Investigación

Se iniciará explicando el concepto de alcance, y todos los factores involucrados en el mismo, para adquirir una vista panorámica del trabajo investigativo realizado. El alcance corresponde al tipo de contribución que se pretende hacer a partir de la formulación y el desarrollo de una investigación (Hernández, 2010), así mismo, el alcance de una investigación es el resultado de los objetivos y la pregunta de investigación, los cuales advierten el tipo de contribución que, en materia de generación de conocimiento, se debe buscar a partir del proceso de investigación (Bryman & Bell, 2015), Además esta investigación va encaminada hacia una metodología de tipo exploratoria y descriptiva, puesto que el tema de la investigación abarca una situación reciente en cuanto la problemática de salud pública y por otra parte, se indaga en respuestas estratégicas, en el sector automotriz, para sobrellevar la incertidumbre existente.

Enfoque de la Investigación

El enfoque de una investigación, va direccionado hacia el entendimiento y la comprensión de los hechos ocurridos y el espacio en que se manifestaron, “una investigación cualitativa tiene relevancia si se quiere entender con alto grado de profundidad y extensión de un fenómeno (Hernández et al., 2010). Por lo que este enfoque es de gran relevancia, ya que será utilizada en la investigación actual, para analizar las respuestas a nivel estratégico en la industria automovilística, junto con todos los pormenores que atraviesan por la aparición de la pandemia.

Estrategia de la Investigación

La estrategia de investigación es el plan de acción que los investigadores formulan para responder las preguntas que definen en sus estudios (Hernández, 2010), en específico, la estrategia dirige la forma en cómo se obtiene la información para responder las preguntas de la investigación; es así que han sido revisados artículos académicos publicados sobre las respuestas estratégicas en tiempos de crisis, la industria automotriz y su comportamiento en épocas de Coronavirus y los análisis de la planeación estratégica en las organizaciones.

la investigación se desarrolló haciendo una búsqueda y revisando la incidencia del estudio, para ello es importante, el diseño de la investigación, basado en el desarrollo que podría ser un plan o también estrategia que se utiliza para la obtención pertinente de la información necesaria para los respectivos investigadores del estudio (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1998 - 2010), Los artículos de referencia, para esta investigación fueron consultados en las publicaciones seriadas (revistas, journals) en los idiomas Inglés y

español, de la plataforma de google académico y las bases de datos interdisciplinarias de la universidad de Manizales.

La investigación bibliográfica, se desarrolló teniendo como criterios de inclusión que fuesen documentos confiables, ya sean en inglés o español, simultáneamente, se hizo importante la obtención de palabras claves como: *planeación estratégica*, *Crisis*, *Industria automovilística*, y *Pandemia del Covid 19* entre otros. De esta forma, se tuvieron en cuenta como fuentes primarias: artículos de revistas, libros y artículos cortos informativos.

Los criterios de selección de los artículos utilizados dentro de la investigación, fueron los siguientes, el artículo debía explicar de forma clara y detallada la problemática global del sector automotriz con la pandemia presente, y el surgimiento, etapas y modos de enfrentar las crisis en el tiempo; y por último los artículos requerían de poseer respuestas estratégicas para el ambiente empresarial y social, en medio de la contingencia del Coronavirus que el 2020 trajo.

Resultados

La existencia de la industria automotriz es esencial, ya que se encarga de satisfacer las necesidades directas y deseos de los clientes en cuanto a la obtención de un sistema de transporte, reparación y los cambios solicitados de cada consumidor. Es evidente y claro que el sistema de transporte, ha facilitado la vida en nuestro día a día; este nos ha traído variados beneficios como la facilidad de uso, ahorro en el tiempo, ahorro en dinero y más. Sin embargo, por la situación de la pandemia del 2020, donde todos los sectores se han visto afectados, la importancia del transporte perdió protagonismo, debido a que se entró masivamente en un periodo de cuarentena obligatorio.

Los primeros resultados de esta investigación, parten en el número total de artículos que fueron estudiados, para el análisis de la respuesta estratégica solicitada en el trabajo; por lo que se encontraron específicamente 8 artículos científicos que tocan los temas de la pandemia del Covid - 19 y su impacto en la industria automotriz a nivel global, así mismo también fueron hallados artículos que tratan el tema de la planificación estratégica en épocas de incertidumbre, además de soluciones y resiliencia en los procesos de la industria automotriz.

Las fuentes consultadas en esta investigación fueron extraídas de las siguientes revistas y diarios, la primera es la revista *Espacio I + D*, esta es una revista digital de divulgación científica y cultural de carácter multidisciplinario. La segunda revista es *Autopista*, esta es especializada en automovilismo y es la más difundida en España. La tercera es la revista de *Pronostico tecnológico y cambio social*, le sigue también la revista de *Operaciones y planificación estratégica*. Posteriormente se añade la revista *Innova* que es de carácter abierto

y gratuito, tiene como objetivo promover y difundir trabajos de producción científica especializada en Educación inclusiva y de calidad; gestión del conocimiento, fortalecimiento de los sectores de la economía y desarrollo empresarial. En el trabajo se incluyó igualmente la revista de *Investigación Industrial*; artículos relacionados con la coyuntura de la pandemia y su afectación en el sector automovilístico del diario *El País*; una nota informativa de la OIT (Organización internacional del trabajo) y por último se analizó información de la revista de posgrado, en investigación empresarial actual.

A continuación, se resaltarán los autores más destacados, y se nombrarán los artículos en los que participaron y le aportaron a los resultados de la investigación realizada, se parte de los autores Aguilar y Moctezuma con el artículo de la pandemia Covid – 19 y su impacto en la industria automotriz mexicana; luego se encuentra un autor corporativo el cual es la Organización internacional del trabajo, este revela información útil sobre todos los contratiempos en el sector automotriz en los tiempos de la pandemia. El autor Contreras, citado en el artículo las empresas ante el Covid, posteriormente también participa el autor Herbane, con el artículo Información valor distancia y planificación de gestión de crisis; además de las participaciones de Clarke, Ansell & Boin, Courney, Bhatt entre otros con los artículos de domesticar la incertidumbre profunda y las estrategias bajo incertidumbre económicas.

Seguidamente se quiere hacer una descripción del lugar más golpeado por la situación de la pandemia, que a vez afectó a la industria automotriz y todos los procesos derivados de la misma “El impacto del COVID-19 en la industria automotriz se hizo sentir primero en Asia, porque fue en China donde se inició la pandemia, pero posteriormente ese impacto se agudizó

en el resto del mundo” (Organización Internacional del trabajo, 2020), la situación de la pandemia y todas las contingencias asociadas a la misma, se hicieran más presentes en China debido a que ahí es donde se encuentran las empresas de mayor relevancia, para el sector automotriz.

La crisis de la pandemia del Covid- 19 ha tenido varias repercusiones en el sector empresarial, lo que ha llevado a los empresarios a sus gerentes y colaboradores a elaborar una dirección estratégica idónea para sobrellevar la situación, dentro de esta se cuenta con un previo análisis de la situación, se cree que este es el componente predominante en toda la planeación, luego se continua con una formulación de dicha estrategia, después con la posible implementación de esta misma, y por ultimo con la evaluación de la estrategia si esta cumple con todos los requerimientos y se adapta a las circunstancias riesgosas.

Pantaléon (2020) afirma que hay que analizar los riesgos en las operaciones, finanzas y el modelo de negocios de la empresa ya que en una crisis como es la pandemia se deben considerar las oportunidades que se presenten y ya sea continuar trabajando como se venía operando, lo cual no es la realidad, o innovar nuevos procedimientos a través de un riguroso análisis y nueva planeación adecuada a los tiempos de incertidumbre.

El planteamiento anterior, afirma que hay que analizar a fondo las áreas funcionales de la organización, para de esta forma poder planear todos los movimientos que se modificaran con sus respectivas adecuaciones, además según la formulación estratégica identificar aquí las debilidades y fortalezas a nivel interno, como también las amenazas y oportunidades que surjan; para poder conocer ampliamente como se adaptara la empresa a la crisis que se han venido presentando en los últimos meses. Posteriormente sigue en su orden la implantación de la estrategia a tratar en esta fase se unen la planificación y el control, para la formalización y revisión de la estrategia más acorde a las necesidades que haya en la empresa de toda índole.

La estrategia es importante en el campo de la administración y su aplicación en organizaciones, por lo cual se necesita que en esta pandemia se replantee el contexto de las empresas en condiciones inseguras en el entorno y los cambios presentados en la realidad actual (Noguera, Barbosa, & Castro, 2014).

La volatilidad y lo diverso que se ha sentido el entorno en cuestiones sociales, de salud y empresarial, han hecho que nazcan y se modifiquen las estrategias en las organizaciones debido a la incertidumbre y los cambios acelerados que se presentan tras la situación de cuarentena obligatoria y cuidados de bioseguridad implementados ahora.

se considera que las organizaciones deben de implementar una estrategia adaptada a las problemáticas que han surgido en su ámbito interno que puedan serles de ayuda, para enfrentar toda la situación de contingencia que se presentó durante la cuarentena y se ha extendido.

Las planeaciones estratégicas que se abordaran en medio de la crisis de la pandemia; se ha investigado que parten de estrategias tanto con los proveedores; como también con toda la planta operativa; y con la parte financiera tratando de optimizar los recursos. Así mismo la creación de nuevas estrategias en el mundo digital, para el movimiento de los clientes en ellas. (Muñoz Aparicio, Pérez Sánchez, & Navarrete Torres, 2020).

Las posibles soluciones a los contratiempos que han sido notorios, con todos los cambios en cuestiones empresariales, parten de planeaciones estratégicas elaboradas en las áreas más afectadas por la situación y así mismo en las áreas que sustituyen las actividades presenciales, por los movimientos virtuales que tienen mayor acogida en este tiempo de distanciamientos

obligatorios, pero también de nuevas conexiones y estrategias, para seguir en contacto permanente con los consumidores a distancia temporalmente.

Las medidas gubernamentales también influyeron en las pausas del sector automotriz, aunque estas son para el cuidado colectivo de la población; generan altibajos en las actividades físicas y económicas del sector en mención. Sin embargo, abordando algunas medidas externas, estas dicen que los gobiernos también han creado ayudas, para los empresarios y todos los percances en su labor.

El estado a través de sus políticas y planes de gobierno debe alentar a las empresas Pymes a reactivarse con programas que fomenten el apoyo, el financiamiento a través de la banca pública y privada, y beneficios tributarios que permitan a los empresarios estabilizarse en tiempos post Covid. (Parra Trelles, San Andrés Reyes, & Paredes Chévez, 2020) El llamado es a buscar una alianza empresa – gobierno que permita afianzar y prestar una ayuda útil a los empresarios que la requieran, evaluando las situaciones y dando una guía a sus procesos futuros.

Siguiendo con las estrategias en el ámbito interno que se ven reflejadas en un impacto externo hacia la organización, y que son de carácter necesario ahora, para su posterior aplicación en el área de comunicaciones son las siguientes, “la Utilización de los medios digitales para la comunicación continua, la cual ha hecho posible que las barreras geográficas se sientan más cerca, y puedan efectuarse las acciones que antes se realizaban presencialmente, sin alterar el funcionamiento de la organización” (Muñoz Aparicio, Pérez Sánchez, & Navarrete Torres, 2020). La creación de las redes sociales y las páginas web completas para la empresa, se hace indispensable ahora, debido a que el aislamiento ha generado que muchos de los consumidores se dirijan a realizar todos los movimientos operacionales y de compras al sector virtual.

El último componente de la planeación estratégica es la evaluación, en esta se analiza la información obtenida evaluada, y se pone en consideración si se aplica o se realizan modificaciones en las estrategias pactadas ya sea en el ámbito interno o externo. Con los obstáculos presentados en el tema de la pandemia, la evaluación estratégica toma protagonismo, ya que se debe tener un control permanente de las aplicaciones y su funcionamiento con todos los cambios e innovaciones actuales en cada una de las áreas de la empresa. El IPADE (2020) afirma que las organizaciones deben dirigirse en siete direcciones para continuar en el mercado: enfocarse a mejorar continuamente su producción, comunicación, capacitación, contenidos, digitalización, movilidad y compromiso social.

Finalmente, se observa que vivida la situación de salud con el Covid- 19, se cree que, en el ámbito empresarial, deben prepararse para más pandemias y otros desastres provocados por el hombre, ya que estos se volverán recurrentes y quizá un poco más fuertes. Es así que:

Cualquier estrategia corporativa debe reflexionar sobre el hecho de que las personas anhelan experiencias genuinas, casi siempre. Las organizaciones actuales, se ven encaminadas hacia la competencia por el mundo por el tiempo, la atención y el dinero de los clientes individuales” (Parra Trelles, San Andrés Reyes, & Paredes Chévez, 2020), estas características de las organizaciones modernas van centradas en la rapidez de los productos o servicios, además del interactuar de forma directa con los consumidores y adquirir un vínculo emotivo individual con cada una de las personas.

Los factores principales para la reactivación y nuevas planeaciones en el largo plazo se analiza que están centrados en las fortalezas que vinieron con la pandemia y en nuevas herramientas, para sobrellevar las situaciones que se presenten a diario “Restablecer la noción

de calidad de vida, rediseño de las ofertas de mercado, volver a priorizar la inversión, una conciencia renovada sobre la salud y volver a humanizar la tecnología” (Parra Trelles, San Andrés Reyes, & Paredes Chévez, 2020), los anteriores son los pilares o temas de mayor relevancia dentro del nuevo orden de prioridades en las planeaciones estratégicas y las reestructuraciones, para la realización de un trabajo que no solo se evidencia productividad en la organización, sino que también se interesen por el bienestar o el buen vivir colectivo de su fuerza de trabajo o sus empleados.

Dentro de las categorías de investigación más destacadas en la búsqueda bibliográfica, para los resultados del estudio realizado se encuentran las siguientes: el impacto en la industria automotriz por la pandemia del Covid -19; replantear el contexto al interior de las industrias; planeaciones estratégicas y gestión en el abordaje de las crisis; convivir con la incertidumbre y analizar la toma de decisiones a nivel directivo que se adapten a todos los percances que existan en el ambiente empresarial y fuera de este.

Las hipótesis identificadas en la revisión de la investigación presente, parten del hecho de que las organizaciones del sector automovilístico tuvieron que reestructurar y cambiar los planes estratégicos que venían utilizando previamente, por unos que se adaptaran un poco más a toda la situación del coronavirus. La segunda hipótesis afirma que todas las áreas de la organización de las industrias automovilísticas, se vieron afectadas porque sus procesos se detuvieron de manera súbita y la tercera hipótesis considera que todas las crisis relacionadas con la salud pública, han tenido problemáticas similares a nivel empresarial y han sido enfrentadas con variadas herramientas estratégicas por parte de los directivos de las compañías.

Discusión

Conclusiones

Se quiso profundizar en los objetivos planteados al inicio del trabajo, y en el logro de estos objetivos en el transcurso de la investigación realizada. El primero fue el objetivo general o el central, este se definió a partir de indagar la respuesta estratégica, a partir de la revisión bibliográfica realizada al sector automovilístico en el área de dirección de las organizaciones de esta industria, ante la incertidumbre empresarial ocasionada por el Covid – 19.

Se analizó que el desarrollo de este objetivo se fue aclarando conforme se iba realizando una búsqueda ampliada de artículos en cuanto a las problemáticas e impactos del sector automovilístico en los tiempos de pandemia, y también en sus posibles reestructuraciones en las planeaciones estratégicas en periodos de incertidumbre; se señaló además que la búsqueda de artículos científicos de las problemáticas y respuestas en el sector automotriz no fue de fácil acceso, se encontró que los datos y eventos solicitados para la investigación eran de carácter reciente y además las organizaciones apenas estaban logrando una gestión de la crisis que se presentó. Así entonces se consideró que el objetivo general fue logrado en su fase inicial, esto quiere decir que la indagación que se hizo, fue un análisis preliminar de los procesos o contextos actuales, para de esta manera continuar con un seguimiento periodico de las estrategias implementadas por el sector automotriz durante la crisis actual y así

establecer de manera más precisa la amplitud del proceso que llevaron los resultados estratégicos.

Con la información previamente debatida, se analizó de esta forma un cumplimiento inicial de la primera hipótesis, que parte del hecho de que las organizaciones del sector automovilístico tuvieron que reestructurar y cambiar los planes estratégicos que venían utilizando previamente, por unos que se adaptaran a la situación del coronavirus. Se cree que si bien las organizaciones tienen una noción e ideas innovadoras conforme la situación de salud pública va mejorando, estas aún están en la fase de ensayo y error frente a las posibles estrategias con las que piensan poner en marcha su industria a partir de la estabilización del mercado y de normalización económica y social.

Seguidamente se ilustraron los objetivos específicos, y como estos fueron obtenidos a medida que la investigación avanzaba. El primer objetivo era el describir las situaciones de contingencias que ha enfrentado el sector automovilístico, con la aparición de la pandemia del coronavirus; este objetivo fue alcanzado, si bien previamente se dijo que dicha información fue difícil de encontrar en las búsquedas investigativas como tal, aun así se persistió en la tarea de encontrar información que facilitara el entendimiento tanto de los investigadores como de futuros lectores, por lo que se consultó en fuentes de diarios informativos importantes, en revistas internacionales de innovación, tecnología, operaciones estratégicas y cambios sociales.

De igual forma la segunda hipótesis se cumple, ya que si bien los impactos del Covid – 19 afectaron de primera mano el área de producción, estos contratiempos inmediatos terminaron

en un efecto expansivo a todas las áreas de la industria, frenando así el objetivo principal de la misma en el mercado global.

En el segundo objetivo se propone, el estudiar los estados de crisis empresariales en el área de dirección estratégica de las empresas, y como son afrontados por todos los miembros de la organización y su influencia en los procesos. Este objetivo de la mano con la tercera hipótesis que considera que todas las crisis relacionadas con la salud pública, han tenido problemáticas similares a nivel empresarial y han sido enfrentadas con variadas herramientas estratégicas por parte de los directivos de las compañías, se pone en consideración su veracidad; debido a que los tiempos y la magnitud de cada evento de crisis son distintos, por lo que totalizar y estudiar su impacto se vuelve subjetivo y los resultados si bien guardan una similitud, no son totalmente iguales al comparar su accionar en cada evento.

El último objetivo específico de la investigación es el de comprender el proceso de planeación estratégica, y sus momentos de incertidumbre en el tiempo, y las respuestas estratégicas nuevas para el sector automovilístico en el periodo de la pandemia reciente. Este objetivo fue logrado de igual forma en sus inicios con las consultas que se realizaron en libros y artículos científicos sobre los procesos estratégicos que las organizaciones manejaban, así mismo se investigaron los periodos de incertidumbre y como estos han sido manejados a nivel empresarial; y por último se revelaron las primeras respuestas descubiertas en la investigación, en cuanto a las nuevas estrategias para el sector de estudio, estas dan una pequeña guía para el manejo de las organizaciones en época de pandemia. Sin embargo, aún queda material futuro que analizar frente al accionar y a la veracidad de las respuestas que

están surgiendo, para sobrellevar las incertidumbres y los cambios repentinos del funcionamiento empresarial en general.

Recomendaciones Practicas

Se ha explorado que según las problemáticas y barreras que han sido presentadas en el sector automotriz específicamente, por la pandemia del coronavirus, ha hecho que las organizaciones reestructuren su objeto social, y pongan el accionar del mismo en pro de prestar un servicio a la comunidad médica, en materia de producción de elementos de bioseguridad y también en servicios de transporte para la emergencia del virus. Se observa que la industria automotriz fue solidaria con la situación de salud pública, y fue inteligente con sus decisiones estratégicas internas, cuando la pandemia dio freno a su producción primaria.

Más tarde en el transcurso y avance de los estados de la pandemia del coronavirus, se analiza que las estrategias principales para el sector estudiado, parten en el tratar en lo posible de optimizar los recursos existentes, dialogando y llegando a un común y acuerdo con los proveedores, la parte operativa y financiera de la organización y así mismo la creación de un sistema de digitalización para el movimiento de clientes en espacios digitales, con esta alternativa se reducirán las actividades presenciales y se cuidara la salud de la población en general.

Siguiendo con la idea anteriormente expuesta, acerca de las nuevas estrategias que se adaptarán en el estado de pandemia y post pandemia, se considera que estas estrategias le darán un giro a la organización como se conocía previamente; por lo que al inicio se deberá tomar conciencia sobre el concepto de una mejora en la calidad de vida, seguido de esto

planes de cambio en las ofertas de dicho mercado y por otra parte en la inversión como una prioridad para el sector. Las estrategias ahora cobrarán un sentido más humano, equitativo y realista frente a cualquier evento que pueda llegar a presentarse en el futuro.

Referencias

- Clarke. (2017). Domesticar la incertidumbre profunda: el potencial de los principios pragmáticos para comprender y mejorar la gestión estratégica de crisis. *Administración y Sociedad*.
- De Benedictis, R., Cortellessa, G., & Cesta, A. (2014). Capacitación para la toma de decisiones en crisis: un enfoque basado en la adaptación del plan. *ELSEVIER*.
- Palacios Acero, L. C. (2010). Dirección Estratégica. *ECOE*.
- Aguilar García, F. J., & Lira Moctezuma, A. (2020). LA PANDEMIA COVID-19 Y SU IMPACTO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA, 2020. *ESPACIO I+D, INNOVACIÓN MÁS DESARROLLO*.
- Aguilar García, F., & Lira Moctezuma, A. (2020). LA PANDEMIA COVID-19 Y SU IMPACTO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA, 2020. *ESPACIO I+D, INNOVACIÓN MÁS DESARROLLO*.
- Ansell, C., & Boin, A. (2017). Dominando la incertidumbre profunda: el potencial de los principios pragmáticos para comprender y mejorar la gestión estratégica de crisis. *Administración y Sociedad*.
- Autopista Group. (2020). Los fabricantes de automoviles toman medidas a medida que el coronavirus se propaga en Europa. *Autopista Group*.
- Belhadi, A., Kamble, S., Chiappetta Jabbour, C. J., Gunasekaran, A., Oly Ndubisi, N., & Venkatesh, M. (2021). Resiliencia de la cadena de suministro de manufactura y servicios al brote de COVID-19: lecciones aprendidas de las industrias del automóvil y las aerolíneas. *Pronostico Tecnológico y Cambio Social*.
- Bhatt, P., & Varghese, S. (2020). Estrategias bajo incertidumbres económicas: lecciones de la pandemia de COVID-19 para el sector automotriz indio. *Revista de operaciones y Planificación estratégica*.
- Bonaglia, Nieto, & Vasquez. (2019 - 2020). Planificación estratégica administrativa para pymes en tiempos post Covid. Caso de estudio de empresa textil para la toma de decisiones 2019-2020. *Innova*.

- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Métodos de investigación empresarial*.
- Bueno, E., Casani, F., & Lizcano, J. L. (1999). FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL: UN ANÁLISIS DE LAS DINÁMICAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*.
- Carmona González, N., & Díaz Roldán, C. (2009). TEORÍA ECONÓMICA Y CRISIS ECONÓMICAS: UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA. *Departamento de Análisis Económico y Finanzas*.
- Cesta, A., Cortellessa, G., & De Benedictis, R. (2014). Capacitación para la toma de decisiones en crisis: un enfoque basado en la adaptación del plan. *Sistemas Basados en Conocimiento*.
- Contreras. (2020). LAS EMPRESAS ANTEL EL COVID-19. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad Y Salud En El Trabajo –GISST*.
- Courtney. (2020). Estrategias bajo incertidumbres económicas: lecciones de la pandemia de COVID-19 para el sector automotriz indio. *Revista de operaciones y planificación estratégica*.
- El País. (2020). La solidaridad de la industria automotriz. *ElPais.com.co*.
- Galvis Valero, F. (2009). Estudio de la crisis en los sectores 1 parte: Sector del Automovil.
- García Guilianny, J., Duran, S., Cardeño Portela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*.
- Guerras Martín, L., Navas López, J., López Sáez, P., Martín de Castro, G., Montero Navarro, A., & Navarro, M. (2009). La naturaleza de la dirección estratégica. *Beta Dirección Estratégica*.
- Herbane, B. (2014). Información Valor Distancia y planificación de gestión de crisis. *Sage Open*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (1998 - 2010). Metodología de la Investigación . *Mc Graw Hill* .
- Mendoza Ruiz, J. (2013). Modelos conceptuales de decisiones en situación de crisis. La posibilidad de pandemia viral de influenza a/h1n1. *IAPEM*.
- Muñoz Aparicio, C., Pérez Sánchez, B., & Navarrete Torres, M. (2020). LAS EMPRESAS ANTEL EL COVID-19. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad Y Salud En El Trabajo –GISST*.
- Noguera, Barbosa, & Castro. (2014). LAS EMPRESAS ANTEL EL COVID-19. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad Y Salud En El Trabajo –GISST*.

Organización Internacional del trabajo. (2020). La COVID-19 y la industria automotriz. *OIT*.

Organización Internacional del trabajo. (2020). Nota informativa sectorial de la OIT. *Departamento de Políticas Sectoriales*.

Palacios Acero, L. (2016). Dirección estratégica. *Ecoe*.

Parra Trelles, L., San Andrés Reyes, P., & Paredes Chévez, I. (2020). Planificación estratégica administrativa para pymes en tiempos post Covid. Caso de estudio de empresa textil para la toma de decisiones 2019-2020. *Innova*.

Reina, M., Oviedo, S., & Moreno, J. (2014). IMPORTANCIA ECONÓMICA DEL SECTOR AUTOMOTOR EN COLOMBIA. *FEDESARROLLO*.

Wheelen, T., & Hunger, J. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. the United States of America: Pearson.

Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.

Zulkifli, N., Faizun, M., Yazid, M., & Shamsudin, M. (2020). How will the market players in the automotive industry strengthen their market positioning during the pandemic Covid-19 outbreak and recession. *Journal of Postgraduate, Current Business Research*.