



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN
GESTIÓN TRIBUTARIA**

TÍTULO:

Planificación Estratégica y Recuperación Económica en el Sector Automotriz Postpandemia

AUTOR:

Lcdo. Córdova Naranjo Mentor Leovigildo, Mg.

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN
GESTIÓN TRIBUTARIA**

TUTOR:

Ph.D. Diez Farhat Said Vicente, Ing.

Guayaquil, Ecuador

13 de marzo de 2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN
GESTIÓN TRIBUTARIA**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Lcdo. Mentor Leovigildo Córdova Naranjo, Mg., como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Magister en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria

TUTOR

f. Said Diez Farhat

Ph.D. Said Vicente Diez Farhat, Ing.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

f. María Mercedes Baño Hifong

Ph. D. María Mercedes Baño Hifong, Ec.

Guayaquil, 13 de marzo de 2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN
GESTIÓN TRIBUTARIA
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Lcdo. Mentor Leovigildo Córdova Naranjo, Mg.

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “Planificación Estratégica y Recuperación Económica en el Sector Automotriz Postpandemia” previa a la obtención del Título de: Magister en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria., ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 13 de marzo de 2023

Lcdo. Mentor Leovigildo Córdova Naranjo, Mg.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN
GESTIÓN TRIBUTARIA
AUTORIZACIÓN**

Yo, Lcdo. Mentor Leovigildo Córdova Naranjo, Mg.

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la Institución del Trabajo de Titulación “Planificación Estratégica y Recuperación Económica en el Sector Automotriz Postpandemia”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 13 de marzo de 2023

Lcdo. Mentor Leovigildo Córdova Naranjo, Mg.

REPORTE URKUND

<https://secure.orkund.com/old/view/153749517-460701-282325#q1bKLVayio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWymqgFAA==>

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, document details are shown: 'Documento' is '1.-Planificación estratégica-s-automotriz UCSG.docx (D161061999)', 'Presentado' is '2023-03-14 17:40 (-05:00)', 'Presentado por' is 'said.diez@cu.ucsg.edu.ec', 'Recibido' is 'said.diez.ucsg@analysis.orkund.com', and 'Mensaje' is 'Mentor Leovigildo Cordova Naranjo [Mostrar el mensaje completo](#)'. Below this, a green box indicates '0% de estas 18 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.' On the right, there are tabs for 'Lista de fuentes' and 'Bloques'. The 'Lista de fuentes' tab is active, showing a table with columns 'Categoria', 'Enlace/nombre de archivo', and a checkbox. The table lists five sources:

Categoria	Enlace/nombre de archivo	
>	Universidad Privada del Norte / D149100066	<input type="checkbox"/>
	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / D157588122	<input type="checkbox"/>
	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO / D42976704	<input type="checkbox"/>
	ESCUELA POLITÉCNICA DEL LITORAL / D93339188	<input type="checkbox"/>
	https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/06/Gui%CC%81a_y_plan_para_el_ret...	<input type="checkbox"/>

TUTOR

f. Said Diez Farhat

Ph.D. Said Vicente Diez Farhat, Ing.

Agradecimiento

Ustedes han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio. Siempre han sido mis mejores guías de vida. no puedo dejar de agradecerles por su apoyo y constancia Karina y Daniela, como una meta más conquistada. Orgulloso de haberlos elegido como mi familia y que estén a mi lado en este momento tan importante.

Gracias por ser quienes son y por creer en mí.

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer, a mis padres Mentor Córdova Torres y Lida Naranjo Torres por su apoyo incondicional toda la vida a mi hija Daniela que es el mejor regalo que Dios me dio. Posiblemente en este momento no entiendas mis palabras, pero para cuando llegue el momento, quiero que te des cuenta de lo que significas para mí, eres la razón de que me levante cada día esforzándome por el presente y el mañana sin importar el frío de la madrugada. Siempre serás mi principal motivación.

Tu amor es para mí invaluable, muchas gracias por todo **“LA NIÑA DE MIS OJOS”**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

POSGRADO

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN
GESTIÓN TRIBUTARIA**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

f. 

Mgs. María Belén Salazar Raymond, Ing.

TUTOR

f. 

Ph.D. Said Vicente Diez Farhat, Ing.

REVISOR

f. 

Mgs. Walter Agustín Anchundia Córdova, Ing

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen.....	XII
Introducción.....	2
Revisión de Literatura.....	4
Materiales y Métodos.....	7
Análisis de los indicadores del medio automotriz seleccionados	8
Metodología empleada para contrastar los datos del indicador “Importaciones mensuales de vehículos”	9
Metodología empleada para contrastar los datos del indicador “Ventas de vehículos ensamblados en el país”	14
Metodología empleada para contrastar los datos del indicador “Ventas de vehículos importados”	19
Propuesta de modelo para realizar planificación estratégica	22
Resultados y Discusión	25
Conclusiones	27
Referencias.....	29

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Importaciones mensuales de vehículos para el año 2019 y el año 2022.....	11
Tabla 2: Resultados de la prueba t-student para el indicador 1.....	12
Tabla 3: Ventas de vehículos ensamblados en el país para el año 2019 y el año 2022.....	16
Tabla 4: Prueba t-student para el indicador 2.....	17
Tabla 5: Ventas de vehículos importados para el año 2019 y el año 2022.....	21
Tabla 6: Prueba t-student para el indicador 3.....	21

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Importaciones Mensuales de Vehículos (2016 - 2019)	8
Figura 2: Importaciones Mensuales de Vehículos (2021 - 2022)	9
Figura 3: Ventas de vehículos ensamblados en el país (2016 - 2019)	13
Figura 4: Ventas de vehículos ensamblados en el país (2021 - 2022)	14
Figura 5: Ventas de Vehículos Importados (2016 - 2019)	18
Figura 6: Ventas de Vehículos Importados (2021 - 2022)	18

Resumen

Esta investigación, analiza el impacto que ha sufrido el sector automotriz de Ecuador luego de la pandemia y propone un modelo genérico para la creación de una planificación estratégica que ayude a las empresas del ramo a adaptarse al nuevo contexto y a reactivar sus actividades frente a los nuevos hábitos de consumo. La metodología empleada fue cuantitativa, el método fue deductivo con un diseño no experimental transversal, se emplearon fuentes documentales históricas publicadas por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE). Los resultados obtenidos permitieron determinar que, en el año 2022, luego de la pandemia, se registró un aumento en el número de vehículos importados, una disminución en el número de vehículos vendidos que fueron ensamblados en el país, y no hay diferencia significativa en el número de vehículos importados comercializados en el país. En cualquiera de estos casos, la implementación o actualización de una planificación estratégica apropiada en las organizaciones que desarrollan actividades en el campo automotriz permitirá el mejor desempeño de estas y su mayor vigencia en el mercado. Ante estos efectos es importante el apoyo del Gobierno en políticas para la preservación de capacidades y recursos, como a su posterior fortalecimiento para fomentar la recuperación post pandemia. El modelo propuesto como producto del estudio está compuesto de 9 fases que permiten gestar y aplicar la planificación estratégica en empresas del sector automotriz, este modelo surge de la revisión y adopción de las mejores prácticas encontradas en cuatro de los modelos más usados a nivel global.

Palabras claves: automotriz; COVID-19; efectos; impacto; protocolo

Planificación Estratégica y Recuperación Económica en el Sector Automotriz Postpandemia

Mentor Leovigildo Córdova Naranjo¹, Said Diez Farhat², Bertha Catalina Legarda Urgilés³, Karla Vannesa Chicaíza Zambrano⁴, Natalia Karina Gutiérrez Jácome⁵

¹Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil-Ecuador, mentor.cordova@cu.ucsg.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0002-9874-7860>

²Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Economía y Empresa, Guayaquil-Ecuador, said.diez@cu.ucsg.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0002-8081-632X>

³Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil-Ecuador, bertha.legarda@cu.ucsg.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0002-7810-5932>

⁴JLG Consultores S.A, Guayaquil-Ecuador, karla.chicaiza@cu.ucsg.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0002-6891-5333>

⁵Unidad Educativa Rosa Zárate, Salcedo-Ecuador, natalia.gutierrez@educación.gob.ec, <https://orcid.org/0000-0002-3687-5090>

Resumen

Esta investigación, analiza el impacto que ha sufrido el sector automotriz de Ecuador luego de la pandemia y propone un modelo genérico para la creación de una planificación estratégica que ayude a las empresas del ramo a adaptarse al nuevo contexto y a reactivar sus actividades frente a los nuevos hábitos de consumo. La metodología empleada fue cuantitativa, el método fue deductivo con un diseño no experimental transversal, se emplearon fuentes documentales históricas publicadas por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE). Los resultados

obtenidos permitieron determinar que, en el año 2022, luego de la pandemia, se registró un aumento en el número de vehículos importados, una disminución en el número de vehículos vendidos que fueron ensamblados en el país, y no hay diferencia significativa en el número de vehículos importados comercializados en el país. En cualquiera de estos casos, la implementación o actualización de una planificación estratégica apropiada en las organizaciones que desarrollan actividades en el campo automotriz permitirá el mejor desempeño de estas y su mayor vigencia en el mercado. Ante estos efectos es importante el apoyo del Gobierno en políticas para la preservación de capacidades y recursos, como a su posterior fortalecimiento para fomentar la recuperación post pandemia. El modelo propuesto como producto del estudio está compuesto de 9 fases que permiten gestar y aplicar la planificación estratégica en empresas del sector automotriz, este modelo surge de la revisión y adopción de las mejores prácticas encontradas en cuatro de los modelos más usados a nivel global.

Palabras clave: automotriz; COVID-19; efectos; impacto; protocolo; bioseguridad

Introducción

El presente estudio analiza el impacto que ha sufrido el sector automotriz luego de la pandemia causada por la enfermedad del COVID-19, enfocando el análisis a la aplicación de la planificación estratégica como herramienta para la adaptación de la empresa automotriz nacional a la nueva realidad post pandemia. La mencionada pandemia, causada por el coronavirus 2019 (COVID-19), es una enfermedad pandémica que se extendió por todo el mundo y duró aproximadamente dos años, infectando a millones de personas y causando en ocasiones, la muerte (Molina-Granja, 2023), siendo un sector vulnerable el conformado por los adultos mayores situación que se agrava en el caso de tener enfermedades consideradas catastróficas, como la hipertensión (Campos, 2022).

El estudio es importante si se considera que América del Sur fue una de las regiones que fue golpeada con mayor fuerza por la pandemia causada por el virus de la COVID-19, esto debido a que la región ya venía arrastrando desde antes fuertes problemáticas de desigualdad, las cuales, de hecho, se han agudizado con la pandemia (Higuera, 2022).

Durante la lucha por controlar los terribles efectos de la pandemia, varios sectores importantes para la economía global se han visto afectados, siendo uno de ellos el sector automotriz, mismo que ha sido golpeado fuertemente deteniendo durante los meses de pandemia de manera general la fabricación, ensamblado y comercialización tanto de vehículos como de sus repuestos y partes, ocasionando grandes problemas en el flujo de caja de las empresas del sector a todo nivel, debido a la paralización casi total que sufrió la industria del ramo durante la emergencia sanitaria causada por el virus COVID-19.

La inesperada y desastrosa aparición del virus SARS-CoV-2, que produjo la casi superada pandemia de COVID-19 ha transformado la manera en que el ser humano realiza sus actividades en todos los campos de su quehacer, trayendo consigo cambios tanto en la sociedad como en los entornos empresariales, e industriales que, dicha transformación ha generado estrategias para la sobrevivencia (García-Madurga & Esteban, 2020). A pesar de que luego de la pandemia prácticamente todas las empresas a nivel mundial han sido afectadas por esta, con el afán de mantenerse en funcionamiento cada una de ellas ha tenido que realizar sus actividades de formas variadas y variables incluso si sus actividades las realizan en un mismo sector y/o

país (World Bank, 2022). En ese sentido, cabe resaltar que la industria automotriz ha sido una de las más afectadas ya que su funcionamiento depende de factores que van desde las cadenas de suministros, ensamblaje y distribución hasta las estrategias a largo plazo, entre otras (Eichenberg, 2021). Las empresas que fabrican partes para el sector han mostrado resiliencia y resistencia reinventando sus procesos afrontando los retos presentados con procesos de mejora a largo plazo, esto ha fortalecido a estas empresas, mismas que en la actualidad están listas para prever y afrontar futuras interrupciones (Arenas & Palacios, 2022), la mencionada reinvención ha sido impulsada por procesos tecnológicos de punta como la digitalización y la automatización. Los cambios que se han producido luego de la pandemia han propiciado la aparición de una nueva economía digital (Molina, 2016), este hecho plantea un desafío a las autoridades de competencia alrededor del mundo, quienes enfrentan grandes retos en cuanto a la renovación y adaptación de entre otros aspectos, los marcos regulatorios e institucionales en pro de promover la defensa de la libre competencia en los distintos mercados de la economía digital (Da Silva, 2021). A esto debe sumarse la posibilidad de contar con una base de datos con información histórica sobre los procesos, modelos de negocio y las tecnologías involucradas en el desarrollo del sector automotriz para futuras investigaciones y consideraciones así como para la recuperación de esta importante información frente a un posible desastre (Molina-Granja, 2017).

Según se indica en (Barandiarán, 2013), la planificación estratégica para el sector automotriz tiene como objetivo buscar el desarrollo sostenible de este importante sector económico, aprovechando para ello tanto el crecimiento económico de cada país como el dinamismo del sector, esto será posible a través del establecimiento y la aplicación de estrategias que permitan posicionarlo como uno de los sectores referentes en el país y en Latinoamérica. Lo dicho anteriormente, además de los hallazgos expuestos en Romero (2022), se considera necesaria la aplicación de la planificación estratégica en la industria automotriz a nivel global, para que ésta se adecue a los cambios y nuevas exigencias de mercado sin olvidar que, debido a la pandemia de COVID-19 se ha presentado una importante disminución en la participación de mercado, hecho que ha causado pérdidas de rentabilidad para las empresas del sector automotriz, sea por los cambios de hábitos y/o la nueva modalidad de consumo post pandemia que si bien es cierto, han posibilitado el

restablecimiento de las actividades en el área, no han permitido aún alcanzar los niveles obtenidos antes de la aparición de esta catastrófica enfermedad.

Revisión de Literatura

Según se señala en (Cremades & Bianchi, 2016), “el sector automotriz es el que se ocupa del diseño, producción y venta de automóviles, así como de sus partes y recambios o repuestos” (p. 7). Lo mencionado evidencia que el sector automotriz es concebido como una cadena de producción, en la cual están inmersas un conjunto de empresas que se realizan desde la fabricación de partes, piezas e insumos automotrices, pasando por el ensamblaje de automotores, hasta la fabricación de maquinarias y vehículos. Según (Hernández, 2018), en la mayoría de los países en vías de desarrollo de América del Sur, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son catalogadas como las locomotoras que impulsan la economía del país, puesto que estas organizaciones generan gran parte de la fuerza productiva y laboral de la región; por este motivo, estas empresas se han convertido en un foco importante para el campo de la Salud y la Seguridad en el trabajo (SST), incluso antes de la pandemia.

Rovere (2006), citado en León (2022), define a la planificación como “un proceso de reflexión orientado y dirigido a la acción”; por su parte Medina (2006), citado en Sanhueza-Aros (2022), define a la planificación estratégica como “la identificación de procesos, pautas y planes de acción que permite que una determinada organización empresarial o social logre sus objetivos. La planificación estratégica es entonces una herramienta que, bien diseñada y aplicada permitirá que las empresas planteen e implementen estrategias que permitan la consecución de los objetivos trazados por la empresa, esto se realiza con el fin de, entre otros, obtener una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector automotriz.

En cuanto a la región de América del Sur, la literatura especializada determina que, en cuanto al sector automotriz, existen ciertas restricciones que impiden su desarrollo. Ruiz (2021), indica que una de estas restricciones es la configuración específica de la producción automotriz a nivel mundial y la organización productiva para diferentes regiones, siendo que en nuestra región, dicha organización, ha hecho que la industria automotriz mayoritariamente se haya establecido y desarrollado en Brasil y Argentina, siendo este país un productor secundario. Por su parte, uno de los campos en el que hubo un gran desarrollo en el período de prevalencia y luego de la

pandemia ocasionada por el COVID-19, ha sido sin duda el de las Tecnologías de la Información (TIC), y en general el área de las Ciencias de la Computación. En esta área, durante la pandemia se aceleró el desarrollo de algunas tecnologías consideradas como disruptivas por su utilidad y valor demostrado como tecnologías emergentes durante la pandemia, entre ellas cabe mencionar a la robótica, la inteligencia artificial y el *big data*, que sumados al desarrollo del *machine learning* y nuevas propuestas en cuanto a la interacción hombre máquina que usando sensores e interfaces gestuales de usuario (Lozada-Yáñez et al., 2022), permitieron tanto la comunicación entre las personas durante el confinamiento por la pandemia, como la continuidad de las actividades del ser humano en todas las áreas de su quehacer.

Lo dicho, hace evidente que para el sector automotriz de la región es importante planificar adecuadamente los procesos para conseguir las metas que las empresas desean alcanzar, David (2007) citado en Guaita (2021), indica que un modelo de planificación no garantiza el éxito, sin embargo, bien aplicado si se constituye en un método claro y práctico para diseñar e implementar las estrategias. Por tanto, Fred David presenta como resultado de su trabajo un modelo de planificación estratégica que presenta tres etapas: diseño, implementación y evaluación de las estrategias, este modelo se distingue por sobre otros por ser completo y conciso (Peñate., 2021).

Diseño de la estrategia. El diseño de la estrategia es una de las etapas más significativas (sino la más significativa) dentro de la planificación estratégica, en esta fase se establecen las técnicas y herramientas que la empresa pretende poner en práctica, esta etapa debe ser generada en un lapso menor a un año. Según esto, en Gutiérrez & Gutiérrez (2018) se indica que la formulación y diseño de estrategias debe realizarse en un periodo corto de tiempo, normalmente de menos de un año, ya que se trata de los estudios que se realizan sobre el papel. A decir de estos autores, la fase de diseño es la que propiamente debería llamarse de planeación estratégica.

Implementación de la estrategia. Según el autor de la metodología analizada, la implementación de la estrategia no es más que movilizar tanto a los directivos como a los empleados de la empresa para poner en práctica las estrategias diseñadas en la etapa anterior (David, 2007). Comúnmente esta etapa es considerada como la más complicada de la planificación estratégica, la implementación de las estrategias concebidas en la etapa de diseño requiere de disciplina, compromiso y cierto sacrificio por parte de cada individuo que forma parte de la empresa, se espera

entonces que cada miembro de la organización aporte con su mayor esfuerzo en cada actividad propuesta en la fase de diseño de la estrategia.

Evaluación de la estrategia. En cuanto a la etapa de evaluación de la estrategia permite que la empresa diagnostique y de ser el caso corrija de forma oportuna las situaciones negativas detectadas. Una correcta evaluación permite alertar oportunamente a los directivos de la empresa tanto sobre los aspectos negativos como sobre las amenazas y debilidades que pueden poner en riesgo el modelo de negocios de la organización, hecho que permite que estas situaciones, aspectos, debilidades y amenazas sean controladas sin que causen mayores consecuencias, fortaleciendo las operaciones de la empresa. En ese sentido (David, 2007), indica que la etapa de evaluación resulta de vital importancia para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de los posibles problemas antes de que la situación se vuelva crítica. Resulta importante mencionar que para cualquier organización, la gestión por competencias tiene una gran importancia, sin embargo, la gestión de las competencias requiere de su medición y control (Del Pino et al., 2021).

Materiales y Métodos

El estudio se ha realizado bajo un enfoque cuantitativo con el cual se analizaron los resultados de datos obtenidos a partir la consulta de fuentes válidas sobre los indicadores de la industria automotriz en el país antes y después de la pandemia de COVID-19. El diseño es no experimental ya que se realizó una observación de los fenómenos de interés sin llegar a manipularlos. La aplicación de este diseño se evidenció en el proceso de recolección de datos, mismos que permitieron comparar indicadores del sector automotriz antes y después de la pandemia. El trabajo es descriptivo, y en él se analizaron las diferencias existentes en los indicadores del sector automotriz en el país antes y después de la pandemia.

Considerando que el confinamiento por la pandemia global ocasionada por el COVID-19 inició en Ecuador el 19 de marzo de 2020, los investigadores decidieron comparar los indicadores del sector automotriz del año 2019, año en el que las actividades del sector se efectuaron con normalidad previo a la pandemia, con los indicadores del año 2022, en el que se han normalizado ya la mayoría de las actividades en el país y a nivel global. Cabe indicar que este análisis permitirá determinar las diferencias existentes en ambos momentos para los indicadores:

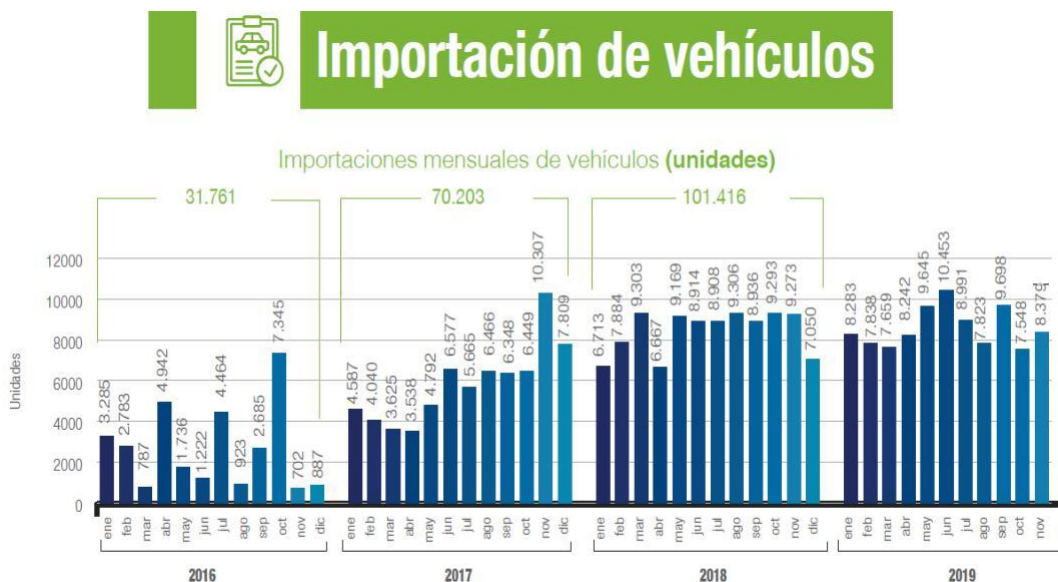
importaciones mensuales de vehículos, ventas de vehículos ensamblados en el país, ventas de vehículos importados. Este análisis comparativo se realizará considerando los indicadores comprendidos entre los meses de enero a noviembre de 2019 y los meses de enero a noviembre del año 2022, se ha despreciado el mes de diciembre ya que, a la fecha de la realización del análisis, no se disponen de datos sobre los indicadores seleccionados para este mes en el año 2022. Los datos analizados han sido obtenidos mediante la revisión de documentos publicados en la página web la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE, 2022),

Los datos se procesaron estadísticamente mediante la aplicación de la prueba t-student para muestras independientes ya que un análisis preliminar de los datos obtenidos determinamos que estos son numéricos (cuantitativos), siguen una distribución normal, las muestras se conforman con menos de 30 observaciones, se desconoce la desviación estándar de la población y las varianzas son iguales (esto se asume porque los datos provienen de la misma población); todas estas son condiciones indispensables para el uso de la prueba t-student para muestras independientes con varianza igual que se cumplen para el caso de este estudio. A continuación, se presentan los resultados obtenidos al ejecutar la prueba estadística para cada uno de los indicadores seleccionados:

Análisis de los indicadores del medio automotriz seleccionados.

Figura 1:

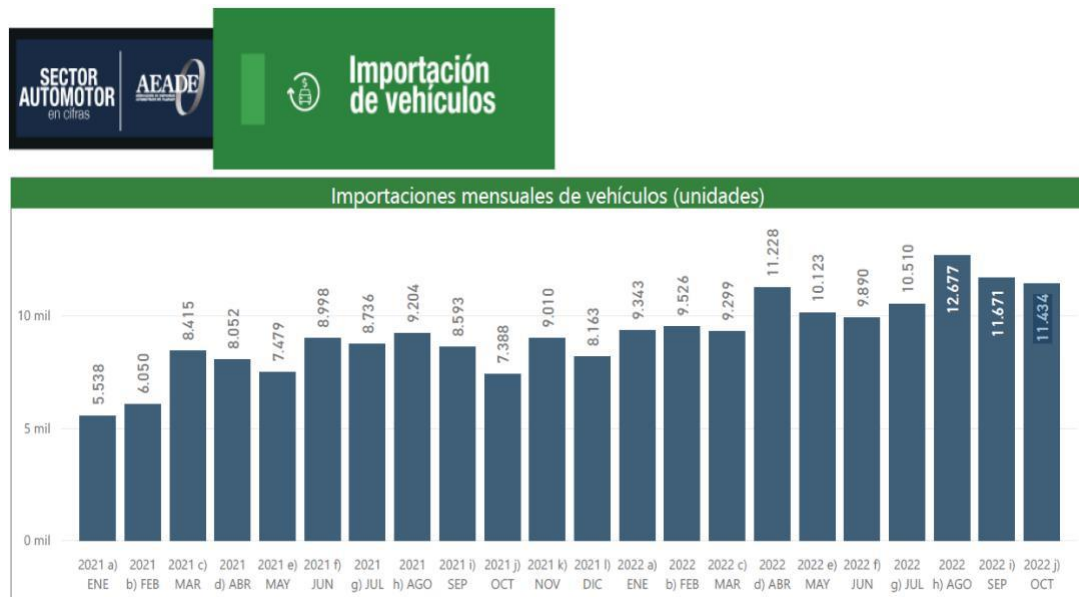
Importaciones Mensuales de Vehículos (2016 - 2019)



Nota. Esta figura 1 muestra las importaciones mensuales de los vehículos (2016 - 2019). Tomado de (AEADE, 2022)

Figura 2:

Importaciones Mensuales de Vehículos (2021 - 2022)



Nota. Esta figura 2 muestra las importaciones mensuales de vehículos (2021 - 2022). Tomado de (AEADE, 2022)

Metodología empleada para contrastar los datos del indicador

“Importaciones mensuales de vehículos”.

1.- Planteamiento de la hipótesis

Ho -> $m_x = m_y$

Ha -> m_x y m_y son diferentes.

2.- Selección del nivel de significancia

Alfa = 0,05

Nivel de confianza = 0,95

3.- Análisis de los datos de las muestras

a - Tipo de datos - cuantitativos b - Los datos son

continuos c - Cuántos elementos tiene las muestra -

menos de 30

d - Se desconoce la desviación estándar de la población

e - Las varianzas son iguales - por provenir de la misma población, se asume que esto es verdad

f - Los datos de las muestras siguen una distribución normal. Para determinar este aspecto, se ha realizado la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, los resultados de esta prueba sobre cada muestra son los siguientes:

Año 2019

n = 11

Promedio = 8.596272727272726

SD = 0.9663342166051132

W = 0.893847212934201

Umbral ($p=0.01$) = 0.7919999957084656 --> HO aceptada

Umbral ($p=0.05$) = 0.8500000238418579 --> HO aceptada

--> No existe evidencia estadística que indique que la muestra no sigue una distribución normal.

Año 2022

n = 11

Promedio = 10.570090909090908

SD = 1.0820270287331506

W = 0.9398824111855677

Umbral ($p=0.01$) = 0.7919999957084656 --> HO aceptada

Umbral ($p=0.05$) = 0.8500000238418579 --> HO aceptada

--> No existe evidencia estadística que indique que la muestra no sigue una distribución normal.

4.- Selección de la prueba estadística

Al tratarse de un estudio que compara las medias de las muestras, con el propósito de conocer si existe una diferencia significativa de los datos del indicador "importaciones de vehículos" de los años 2019 y 2022, y por las características de los datos (analizados en el punto 3), los investigadores deciden emplear la prueba estadística de t-students para muestras independientes de una cola.

5.- Definición de la regla de decisión

$|t\text{-calculado}| > |t\text{-critico}| \rightarrow$ se Rechaza H_0 .

$p\text{-valor} < 0,05 \rightarrow$ se rechaza H_0 .

6.- Ejecución de la prueba estadística seleccionada

Tabla 1:

Importaciones mensuales de vehículos para el año 2019 y el año 2022

	Importaciones mensuales de vehículos (2019)		Importaciones mensuales de vehículos (2022)
ene-19	8.283	ene-22	9.343
feb-19	7.838	feb-22	9.526
mar-19	7.659	mar-22	9.299
abr-19	8.242	abr-22	11.228
may-19	9.645	may-22	10.123
jun-19	10.453	jun-22	9.890
jul-19	8.991	jul-22	10.510
ago-19	7.823	ago-22	12.677
sep-19	9.698	sep-22	11.671
oct-19	7.548	oct-22	11.434
nov-19	8.379	nov-22	10.570

Nota. Esta tabla muestra los datos del indicador Importaciones mensuales de vehículos para el año 2019 y el año 2022. Tomado de la (AEADE, 2022)

Prueba t-student para dos muestras independientes suponiendo varianzas iguales.

Tabla 2:

Resultados de la prueba t-student para el indicador 1

	Importaciones mensuales de vehículos (2019)	Importaciones mensuales de vehículos (2022)
Media	8596,272727	10570,1
Varianza	933801,8182	1170782,49
Observaciones	11	11
Varianza agrupada	1052292,154	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	20	
Estadístico t	-4,512553086	
P(T<=t) una cola	0,000106233	
Valor crítico de t (una cola)	1,724718243	
P(T<=t) dos colas	0,000212467	
Valor crítico de t (dos colas)	2,085963447	

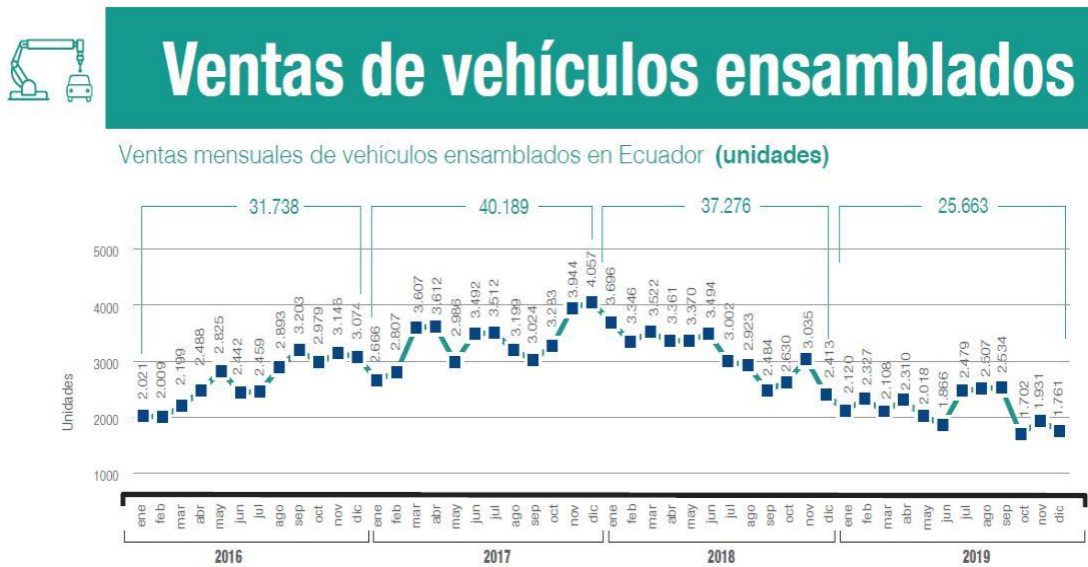
Nota. Esta tabla muestra Resultados de la prueba t-student para el indicador 1.
Elaborado por los autores.

7. Conclusión de la prueba estadística

El análisis estadístico de los datos recabados arroja que $|t\text{-calculado}| > |t\text{-critico}|$ y que $p\text{-valor} < 0,05$, por lo tanto, se rechaza H_0 . Esto indica con un nivel de confianza del 95% que, existe una diferencia significativa en los datos del año 2019 y el año 2022 para el indicador importaciones mensuales de vehículos, siendo que en 2022 ha aumentado el número de vehículos importados en comparación con los datos del año 2019.

Figura 3:

Ventas de vehículos ensamblados en el país (2016 - 2019)



Nota. Esta figura 3 muestra la venta de vehículos ensamblados (2016 - 2019). Tomado de la (AEADE, 2022)

Figura 4:

Ventas de vehículos ensamblados en el país (2021 - 2022)



Nota. Esta figura 4 muestra la venta de vehículos ensamblados (2021 - 2022). Tomado de la (AEADE, 2022)

Metodología empleada para contrastar los datos del indicador “Ventas de vehículos ensamblados en el país”.

1.- Planteamiento de la hipótesis

Ho -> $mx = my$

Ha -> mx y my son diferentes.

2.- Selección del nivel de significancia

alfa = 0,05

nivel de confianza = 0,95

3.- Análisis de los datos de las muestras

a - Tipo de datos - cuantitativos

b - Los datos son continuos

c - Cuantos elementos tiene las muestra - menos de 30

d - Se desconoce la desviación estándar de la población

e - Las varianzas son iguales - por provenir de la misma población, se asume que esto es verdad

f - Los datos de las muestras siguen una distribución normal. Para determinar este aspecto, se ha realizado la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, los resultados de esta prueba sobre cada muestra son los siguientes:

Año 2019

n = 11

Promedio = 2.172909090909091

SD = 0.27994837186361865

W = 0.9448960269235865

Umbral (p=0.01) = 0.7919999957084656 --> HO aceptada

Umbral (p=0.05) = 0.8500000238418579 --> HO aceptada

--> No existe evidencia estadística que indique que la muestra no sigue una distribución normal.

Año 2022

n = 11

Mean = 1.6078181818181816

SD = 0.2859649692468706

W = 0.970598183141301

Umbral (p=0.01) = 0.7919999957084656 --> HO aceptada

Umbral (p=0.05) = 0.8500000238418579 --> HO aceptada

--> No existe evidencia estadística que indique que la muestra no sigue una distribución normal.

4.- Selección de la prueba estadística

Al tratarse de un estudio que compara las medias de las muestras, con el propósito de conocer si existe una diferencia significativa de los datos del indicador "Ventas de vehículos ensamblados en el país" de los años 2019 y 2022, y por las características

de los datos (analizados en el punto 3), los investigadores deciden emplear la prueba estadística de t-students para muestras independientes de una cola.

5.- Definición de la regla de decisión

$|t\text{-calculado}| > |t\text{-critico}| \rightarrow$ se Rechaza H_0 .

$p\text{-valor} < 0,05 \rightarrow$ se rechaza H_0 .

6.- Ejecución de la prueba estadística seleccionada

Tabla 3:

Ventas de vehículos ensamblados en el país para el año 2019 y el año 2022

	Venta de vehiculos ensamblados (2019)		Venta de vehiculos ensamblados (2022)
ene-19	2.120	ene-22	1.172
eb-19	2.327	feb-22	1.514
mar-19	2.108	mar-22	1.634
abr-19	2.310	abr-22	1.427
may-19	2.018	may-22	1.513
jun-19	1.866	jun-22	1.232
jul-19	2.479	jul-22	1.666
ago-19	2.507	ago-22	2.109
sep-19	2.534	sep-22	1.948
oct-19	1.702	oct-22	1.863
nov-19	1.931	nov-22	1.608

Nota. Esta tabla muestra los datos del indicador Ventas de vehículos ensamblados en el país para el año 2019 y el año 2022. Tomado de la (AEADE, 2022)

Prueba t-student para dos muestras independientes suponiendo varianzas iguales.

Tabla 4:

Prueba t-student para el indicador 2

	Venta de vehículos ensamblados (2019)	Venta de vehículos ensamblados (2022)
Media	2172,909091	1607,8
Varianza	78371,09091	81775,96
Observaciones	11	11
Varianza agrupada	80073,52545	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	20	
Estadístico t	4,683485324	
P(T<=t) una cola	7,13943E-05	
Valor crítico de t (una cola)	1,724718243	
P(T<=t) dos colas	0,000142789	
Valor crítico de t (dos colas)	2,085963447	

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la prueba t-student para el indicador 2. Elaborado por los autores

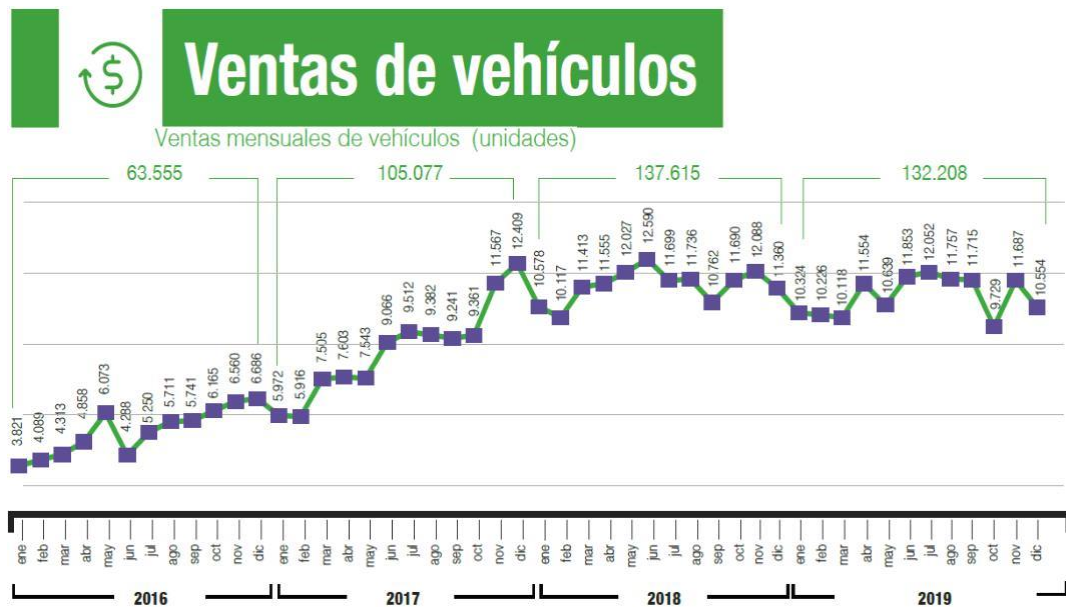
7. Conclusión de la prueba estadística

El análisis de los datos recabados arroja que $|t\text{-calculado}| > |t\text{-critico}|$ y que p-valor $< 0,05$, por lo tanto, se rechaza H_0 . este hecho indica con un nivel de confianza del 95%, que existe una diferencia significativa en los datos del año 2019 y el año 2022 para el indicador Ventas de vehículos ensamblados en el país, siendo que en 2022 ha

menorado el número de vehículos vendidos que fueron ensamblados en el país en comparación con los datos del año 2019.

Figura 5:

Ventas de Vehículos Importados (2016 - 2019)



Nota. Esta figura 5 muestra las ventas de los vehículos importados (2016 - 2019). Tomado de la (AEADE, 2022)

Figura 6:

Ventas de Vehículos Importados (2021 - 2022)



Nota. Esta figura 7 muestra la venta de vehículos importados (2021 - 2022) Tomado de la (AEADE, 2022)

Metodología empleada para contrastar los datos del indicador “Ventas de vehículos importados”.

1.- Planteamiento de la hipótesis

Ho -> $\mu_x = \mu_y$

Ha -> μ_x y μ_y son diferentes.

2.- Selección del nivel de significancia

alfa = 0,05

nivel de confianza = 0,95

3.- Análisis de los datos de las muestras

a - Tipo de datos - cuantitativos

b - Los datos son continuos

c - Cuantos elementos tiene las muestra - menos de 30

d - Se desconoce la desviación estándar de la población

e - Las varianzas son iguales - por provenir de la misma población, se asume que esto es verdad

f - Los datos de las muestras siguen una distribución normal. Para determinar este aspecto, se ha realizado la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, los resultados de esta prueba sobre cada muestra son los siguientes:

Año 2019

n = 11

Promedio = 11.059454545454546

SD = 0.8507835639733954

W = 0.8592374104140431

Umbral (p=0.01) = 0.7919999957084656 --> HO aceptada

Umbral (p=0.05) = 0.8500000238418579 --> HO aceptada

--> No existe evidencia estadística que indique que la muestra no sigue una distribución normal.

Año 2022

$n = 11$

Promedio = 11.608363636363636

SD = 1.252327614702101

W = 0.9537234781033516

Umbral ($p=0.01$) = 0.7919999957084656 --> HO aceptada

Umbral ($p=0.05$) = 0.8500000238418579 --> HO aceptada

--> No existe evidencia estadística que indique que la muestra no sigue una distribución normal.

4.- Selección de la prueba estadística

Al tratarse de un estudio que compara las medias de las muestras, con el propósito de conocer si existe una diferencia significativa de los datos del indicador "Ventas de vehículos importados" de los años 2019 y 2022, y por las características de los datos (analizados en el punto 3), los investigadores deciden emplear la prueba estadística de t-students para muestras independientes de una cola.

5.- Definición de la regla de decisión

$|t\text{-calculado}| > |t\text{-critico}| \rightarrow$ se Rechaza H_0 .

$p\text{-valor} < 0,05 \rightarrow$ se rechaza H_0 .

6.- Ejecución de la prueba estadística seleccionada

Tabla 5:

Ventas de vehículos importados para el año 2019 y el año 2022

	Venta de vehículos importados (2019)		Venta de vehículos importados (2022)
ene-19	10.324	ene-22	9.605
feb-19	10.226	feb-22	10.313
mar-19	10.118	mar-22	12.157
abr-19	11.554	abr-22	12.004
may-19	10.639	may-22	11.311
jun-19	11.853	jun-22	10.120
jul-19	12.052	jul-22	11.661
ago-19	11.757	ago-22	13.652
sep-19	11.715	sep-22	13.324
oct-19	9.729	oct-22	11.937
nov-19	11.687	nov-22	11.608

Nota. Esta tabla muestra los datos del indicador de ventas de vehículos importados para el año 2019 y el año 2022. Tomado de la (AEADE, 2022)

Prueba t-student para dos muestras independientes suponiendo varianzas iguales

Tabla 6:

Prueba t-student para el indicador 3

	Venta de vehículos importados (2019)	Venta de vehículos importados (2022)
Media	11059,45455	11608,4
Varianza	723832,6727	1568324,44
Observaciones	11	11

Varianza agrupada	1146078,556
Diferencia hipotética de las medias	0
Grados de libertad	20
Estadístico t	-1,202550559
P(T<=t) una cola	0,121597275
Valor crítico de t (una cola)	1,724718243
P(T<=t) dos colas	0,243194549
Valor crítico de t (dos colas)	2,085963447

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la prueba t-student para el indicador 3. Elaborado por los autores.

7. Conclusión de la prueba estadística

El análisis de los datos recabados arroja que $|t\text{-calculado}| < |t\text{-critico}|$ y que $p\text{-valor} > 0,05$, por lo tanto, se acepta H_0 . Este hecho indica con un nivel de confianza del 95%, que no existe una diferencia significativa en los datos del año 2019 y el año 2022 para el indicador Ventas de vehículos importado

Propuesta de modelo para realizar planificación estratégica.

La gestión administrativa que debe realizarse en las empresas, implementan estrategias que innovan y mejoran sus procesos, logrando de esta forma no sólo propiciar acciones de avance, sino también, estimar sus necesidades, esto con el fin de elevar sus competitividad garantizando a su vez su vigencia y sostenibilidad empresarial (Baque, 2019). En ese sentido, y si bien no es posible predecir el futuro, la planificación estratégica permite que las empresas incluyan herramientas que hacen posible la formulación de políticas exitosas que frenen los impactos ante crisis como la ocasionada por la pandemia por COVID-19 (Pazmiño, 2020), el trabajo

presentado propone, un esquema básico de modelo genérico para planificación estratégica que se adapta a nuestro medio y que debería ser considerado por las organizaciones del sector automotriz de nuestro país para que, mediante su implementación, permita que estas empresas mejoren los procesos de toma de decisiones que en muchos de los casos, actualmente se realiza de forma empírica, este cambio en la manera de tomar decisiones seguramente garantizará que estas empresas sean más competitivas y garanticen su vigencia en el mercado automotriz nacional.

En este sentido, el modelo desarrollado permitirá establecer la visión y la misión de la empresa, de la misma forma orientará para determinar los objetivos comerciales y los valores de la empresa. Este modelo pretende ayudar en la delineación de los pasos específicos que se deben seguir para alcanzar los objetivos, supervisando en el camino el progreso para mantener a todos los participantes encaminados, detectando y solucionando los problemas a medida que surjan, sin que esto causen mayores perjuicios a la organización. El modelo planteado por este estudio es una recopilación de las mejores prácticas de los reconocidos modelos de planificación estratégica: a) Modelo básico; b) Modelo basado en problemas; c) Modelo de alineación y d) Modelo de escenario, y en ese sentido, presenta las siguientes fases:

- 1. Realización un análisis FODA.** Mediante la ejecución de esta fase será posible evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, actividad que permitirá obtener una visión general objetiva de los puntos en que el equipo de planificación debería focalizarse al desarrollar la planificación estratégica
- 2. Redacción una declaración de misión.** Siendo la misión de una empresa la razón principal por la cual esta existe, y por tanto define cuál es su propósito u objetivo y cuáles son sus funciones, es importante que mediante reuniones del equipo de planificación de la organización y la utilización de técnicas como la lluvia de ideas y mesas redondas entre otras, se definan adecuadamente los objetivos, funciones y propósitos de la empresa; en ese

sentido, cuantas más opiniones se puedan recopilar, más fructífera y gratificante resultará ser la fase de análisis.

- 3. Actualización o creación de una declaración de visión de la empresa.** La visión de una empresa expresa los logros que esta se propone a alcanzar a futuro, es decir que, se trata del lugar al que se quiere llegar a largo plazo y el cómo se quiere llegar al mismo, como se puede notar, la visión está fuertemente relacionada con los macroobjetivos que la organización persigue. Este concepto, se liga también con la concepción a futuro de la empresa y por tanto es una declaración motivante para los miembros de la organización, quienes al conocer lo que se espera de la empresa a futuro, en un escenario deseable, darán lo mejor de sí para contribuir en la construcción de ese futuro proyectado y anhelado.

En ese sentido, es importante asegurarse de que las declaraciones de misión y visión de la empresa se alineen con la nueva o la actual estrategia. Si aún no se han definido, la creación adecuada de la misión y la visión es una oportunidad de definir los valores de la organización.

- 4. Identificación de los objetivos de la organización.** Al tener establecidos clara y adecuadamente los objetivos de negocios de la empresa, el rendimiento del equipo aumentará al estar su trabajo correctamente orientado y delimitado por estos objetivos, esto provocará que exista un impacto positivo en la motivación del grupo de trabajo.
- 5. Diseño de estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados.** En esta fase cabe hacerse la pregunta: ¿Qué pasos se deberán seguir para alcanzar los objetivos planteados?, resultando importante además dividir los macroobjetivos en objetivos a corto plazo, a mediano plazo y a largo plazo, sin olvidar que estos deben estar correctamente planteados y delimitados en aspectos como tiempo, infraestructura, recursos humanos, económico y técnicos, para que las estrategias diseñadas, permitan alcanzarlos.
- 6. Creación de planes de acción.** Esta importante fase permite la fácil implementación de cada una de las estrategias mencionadas anteriormente. Estos planes de acción son útiles ya que su correcto diseño y aplicación

permite mantener a los equipos de trabajo motivados y a la organización encaminada.

- 7. Elaboración del plan operativo anual.** El diseño y aplicación del plan operativo anual es adecuado si la empresa repite el proceso de implementación del plan estratégico cada año. Por lo dicho, en este caso se emplea un plan operativo anual en el cual se registran los objetivos, el progreso de su aplicación y las oportunidades generadas para el futuro de la empresa.
- 8. Asignación de recursos para la ejecución del plan estratégico.** Ya sea que se necesite financiamiento o la participación de un equipo específico o especializado de personas para implementar el plan estratégico, este durante su diseño y planificación que se deben considerar y asignar, en función de la disponibilidad económica, técnica y de recurso humano capacitado, todos los recursos que se necesitan para implementar adecuadamente la planificación y obtener los resultados esperados.
- 9. Supervisión, evaluación y adaptación del plan estratégico.** Al igual que sucede con cualquier planificación estratégica, es de suma importancia realizar una supervisión de cerca para evaluar la efectividad de la aplicación de la planificación y a partir de esta evaluación, determinar si la organización está realizando su adecuada implementación. Esto permitirá, de ser posible determinar la manera en la que se puede adaptar el plan estratégico con el fin de obtener mejores resultados.

Resultados y Discusión

El análisis estadístico de los datos procesados muestra que, para los indicadores del sector automotriz analizados en este estudio, luego de la pandemia global provocada por el COVID 19, han existido tanto mejoras en unos casos y atrasos en otros develando que los nuevos modelos y formas en las que se desarrollan actualmente las actividades a diferencia de cómo se lo hacía antes de la pandemia, han afectado el modelo de negocios del sector, cabe señalar que en el caso de algún indicador, las diferencias estadísticas detectadas no son significativas. En cualquiera de estos casos, la implementación o actualización de una planificación estratégica

apropiada en las organizaciones que desarrollan actividades en el campo automotriz permitirá el mejor desempeño de estas y su mayor vigencia en el mercado.

Es importante mencionar que, en cuanto a las importaciones mensuales de vehículos, luego de la pandemia este indicador registra un aumento estadísticamente significativo en el número de vehículos importados en comparación con los datos del año 2019. En ese sentido, en cuanto a las ventas de vehículos ensamblados en el país, luego de la pandemia se ha registrado una disminución en el número de vehículos ensamblados que fueron vendidos en comparación con los datos de este indicador en el año 2019. En cuanto al número de vehículos importados que han sido vendidos en el país, no se ha registrado una diferencia estadísticamente significativa en cuanto al número de vehículos de este tipo que fueron comercializados antes de la pandemia con respecto al número de vehículo vendidos en 2022 para ese indicador.

Los hallazgos de los datos históricos analizados evidenciaron la necesidad de concebir como parte del estudio un modelo para realizar planificación estratégica que se adapte a la realidad y contexto de las empresas que cumplen funciones en el sector automotriz de nuestro país. Esta actividad se la realizó mediante un análisis y comparación (Benchmarking) de 4 de los modelos más utilizados con la finalidad de orientar la creación de planes estratégicos, estos modelos fueron el modelo básico, el modelo basado en problemas, el modelo de alineación y el modelo de escenario. El modelo propuesto presenta 7 fases que pueden ser adaptadas según la naturaleza y el contexto de la empresa que pretenda utilizarlo, estas fases son: a) Realización un análisis FODA; b) Redacción una declaración de misión; c) Creación de una declaración de visión de la empresa; d) Identificación de los objetivos de la organización; e) Diseño de estrategias; f) Creación de planes de acción; g) Elaboración del plan operativo anual; h) Asignación de recursos para la ejecución del plan estratégico; i) Supervisión, evaluación y adaptación del plan estratégico. Como proponentes del modelo, los autores del trabajo esperan que su implementación ayude a la mejora de los procesos y a la consecución de los objetivos de las empresas, impulsando así la reapertura comercial del país y del sector automotor.

Conclusiones

Los diferentes impactos ocasionados por la pandemia causada por el virus del COVID-19 a nivel mundial, generaron diversas repercusiones en diferentes aspectos, ya sea en el ámbito humanitario como también en las actividades económicas, misma que ocupan el segundo lugar en afectación luego del de la salud (Huilcapi, 2020), dichas repercusiones han provocado situaciones de estrés que inciden en la calidad de vida profesional dentro del entorno de trabajo y el clima laboral en general (Feijoo & Encalada, 2022). Entre los grupos económicamente importantes, uno de los que más afectado resultó se encuentra el sector automotriz, ya que el confinamiento y otras acciones emprendidas para contrarrestar los terribles efectos de la pandemia frenó los procesos tanto de fabricación como de comercialización de vehículos y sus partes. Es importante entonces, que entre las medidas que desde el gobierno se implementan para reactivar las actividades económicas del país, se consideren acciones que ayuden a reestablecer la situación del sector automotriz. Así mismo, un gran número de plazas de empleo se han visto mermadas por la situación generada por la pandemia, y muchas empresas han visto muy deteriorado su flujo de fondos. Es prioritario para el sector automotriz (al igual que para otros importantes sectores del país), contar con políticas orientadas tanto a la preservación de capacidades y recursos, como para su fortalecimiento a futuro, permitiendo así una adecuada recuperación post pandemia (Molina, 2020).

En la “nueva realidad” post pandémica, las empresas del sector automotriz han debido incluir protocolos de bioseguridad, así como exigir en su personal la disciplina en cuanto a la ejecución de buenas prácticas sanitarias para así evitar una propagación del virus. Este aspecto ha hecho que las empresas del ramo se adapten e innoven en procesos para la prevención, mediante la implementación de lugares seguros en plantas, adquisición de equipos de protección y bioseguridad, procesos constantes de desinfección, sin olvidar la planificación de chequeos médicos rutinarios. Cabe tener en cuenta que, como se indica en Constante et al. (2020), los protocolos que se apliquen en las empresas del sector automotriz (o no), deben ser formulados de manera técnica y respondiendo a un análisis profundo de los riesgos integrales frente a un evento que, como la pandemia puede cambiar la manera de

hacer las cosas, esto permitirá mantener el equilibrio organizacional, facilitando la reactivación de actividades y prevención de los trabajadores frente a la pandemia (Ministerio de Trabajo, 2021).

Los resultados obtenidos con las pruebas estadísticas aplicadas han revelado que en algunos casos los indicadores del sector automotriz se han visto afectados por la situación pandémica y la “nueva realidad” que luego del confinamiento está viviendo la humanidad. En ese sentido, los hábitos de consumo de los seres humanos han cambiado y es necesario que las empresas del sector automotriz, al igual que las empresas de otros sectores se adapten a las nuevas condiciones y el contexto en que en la actualidad deben realizar sus actividades. En ese sentido, cabe reconocer la importancia de la correcta concepción y aplicación de la planificación estratégica que, permitirá mejorar, transformar y/o adaptar las empresas del sector automotriz durante un largo período de tiempo, debiendo evaluarse y ajustarse regularmente a través del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada organización. Así, la planificación estratégica debe realizarse en todas las organizaciones y en todos los niveles.

El trabajo ha propuesto un modelo genérico para la concepción y creación de una planificación estratégica empresarial, el modelo se presenta como una adopción de las mejores prácticas expresadas en 4 de los modelos más utilizados a nivel mundial, dichos modelos son: a) El modelo básico; b) El modelo basado en problemas; c) El modelo de alineación y d) El modelo de escenario. El modelo propuesto presenta 7 fases que pueden ser adaptadas según la naturaleza y el contexto de la empresa que pretenda utilizarlo.

Como trabajo futuro se sugiere la realización de nuevos estudios que verifiquen o refuten la teoría presentada en este trabajo y que, analicen el sector automotriz con otros de indicadores en pro de analizar con mayor profundidad la incidencia que la pandemia, causada por el COVID-19 ha tenido en las empresas del sector.

Referencias

- AEADE. (2022, noviembre). *AEADE – Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. <https://www.aeade.net/boletin-sector-automotor-en-cifras/>
- Arenas, Á. R. R., & Palacios, L. del C. M. (2022). Una revisión de literatura sobre las estrategias tecnológicas usadas en el sector automotriz derivadas de la pandemia del COVID-19. *NovaRua: Revista Universitaria de Administración*, 14(24), 30-51.
- Baque Cantos, M. A., Cantos Figueroa, M. de L., & Baque Parrales, S. M. (2019). Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), Art. 9. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.246>
- Barandiarán Sánchez, M. J., Calderón Martell, D., Chávez Campodónico, G. R., & Coello de la Puente, A. J. (2013). *Plan estratégico del sector automotriz en el Perú: Vehículos ligeros y comerciales*. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4614>
- Campos Sánchez, C. M. (2022, enero 8). Caracterización de las condiciones de vulnerabilidad a la COVID - 19 de los adultos mayores hipertensos. *covidcien2022*. covidcien2022. <https://covidcien2022.sld.cu/index.php/covidcien/2022/paper/view/80>
- Constante, L. F. F., Burbano, E. D. Y., García, S. R. C., Tandazo, O. R. T., & Coles, G. L. V. (2020). Organizaciones Saludables y Resilientes: Implementación de Protocolos de Riesgos Laborales como Factor Clave para Recuperar Actividades Presenciales ante el COVID-19. *INVESTIGATIO*, 15, Art. 15. <https://doi.org/10.31095/investigatio.2020.15.4>
- Cremades, A., & Bianchi, M. (2016). *El mercado de repuestos para automóviles en Ecuador: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito*. <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/884641079radBFA4B.pdf>

- Da Silva, F., & Núñez Reyes, G. (2021). *La libre competencia en la era digital y la postpandemia: El impacto sobre las pequeñas y medianas empresas*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/46663>
- David, F. (2007). *Conceptos de administración estratégica* (Décimo Primera Edición). Pearson Education, Inc. <http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/530/1/Conceptos%20de%20Administracion%20Estrategica%20R.%20David.pdf>
- Del Pino, E. M., Murguía, R. A. P., Villa, Y. B., & Olivera, H. A. P. (2021). Procedimiento para el diseño de escalas de medición e indicadores de control de la gestión de las competencias de procesos clave. *South Florida Journal of Development*, 2(1), Art. 1. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n1-084>
- Eichenberg, P. (2021). *Un año después: El impacto duradero de la COVID en la industria automotriz*. QAD Blog. <https://www.qad.com/es-MX/blog.mx/-/blogs/un-ano-despues-el-impacto-duradero-de-la-covid-en-la-industria-automotriz>
- Feijoo, A. C., & Encalada, M. L. (2022). La pandemia por Covid-19 y su efecto en el clima laboral de la Clínica Nefrodiaz, periodo 2020-2021: The Covid-19 pandemic and its effect on the work environment of the Nefrodiaz Clinic, period 2020-2021. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, 12(1), Art. 1. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.675>
- García-Madurga, M., & Esteban, M.-Á. (2020). A project management approach to competitive intelligence. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 10(3). <https://ojs.hh.se/index.php/JISIB/article/view/636>
- Guaita Chango, A. V., & Álvarez Tuarez, B. J. (2021). *Estrategias Financieras para el Incremento del Capital de Trabajo en la Empresa Expotropi C.A* [BachelorThesis, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/58651>
- Hernández Ariza, L. D. (2018). *La planeación estratégica como herramienta garante de Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*

efectivos en las Pymes de Colombia.

<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/18186>

Higuera Garavito, J. R. (2022). *Planificación del desarrollo sostenible y recuperación postpandemia con perspectiva de derechos en América latina.*

<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/44296>

Huilcapi Masacón, N. Ú., Troya Terranova, K. T., & Ocampo Ulloa, W. L. (2020).

Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *RECIMUNDO*, 4(3), Art. 3.

[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.76-85](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.76-85)

León, M. (2022). *Planificación estratégica Ledesma SAAI, UEN Papel incorporando una nueva línea de productos personalizados con el fin de incrementar la rentabilidad* [BachelorThesis].

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/25980>

Lozada-Yáñez, R., La-Serna-Palomino, N., Molina-Granja, F., & Veloz-Cherrez, D. (2022). Model for Augmented Reality Applications with Gestural Interface for Children (MARAGIC). *Journal of Positive School Psychology*, 10311-10330.

Medina Vásquez, J. E., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe.*

CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5490>

Ministerio de Trabajo. (2021). *Guía y Plan General Para el Retorno Progresivo y Seguro a las Actividades Laborales Presenciales (MTT6-003)*. Ministerio de Trabajo. https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/06/Gui%CC%81a_y_plan_para_el_retorno_progresivo..pdf?x42051&x42051

Molina-Granja, F., Lozada-Yáñez, R., Santacruz-Sulca, F. J., Ramos, M. P. L., Vignesh, G. D., & Swaminathan, J. N. (2023). Design of Social Distance Monitoring Approach Using Wearable Smart Tags in 5G IoT Environment During Pandemic Conditions. En J. Choudrie, P. Mahalle, T. Perumal, & A. Joshi (Eds.), *IOT with Smart Systems* (pp. 731-740). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-19-3575-6_70

- Molina-Granja, F. T., & Rodríguez, G. D. (2017). Model for digital evidence preservation in criminal research institutions—PREDECI. *International Journal of Electronic Security and Digital Forensics*, 9(2), 150-166. <https://doi.org/10.1504/IJESDF.2017.083989>
- Pazmiño Gavilánez, W. E., Merchán Jacome, V. A., & Jiménez Rendon, E. H. (2020). Planificación estratégica y su impacto ante la crisis del Covid-19. *RECIAMUC*, 4(3), Art. 3. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.\(3\).julio.2020.167-182](https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.(3).julio.2020.167-182)
- Peñate, M. U., Zamora, Z. D. J., & Mendoza, A. D. C. (2021). Implementación de la planificación estratégica para empresas del sector automotriz en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador: Caso Importadora de Autorepuestos Mendoza: Implementation of strategic planning for companies in the automotive sector in the city of Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador: Case Import Autorepuestos Mendoza. *South Florida Journal of Development*, 2(4), Art. 4. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n4-006>
- Romero, S. H. (2022). *Plan Estratégico de Crecimiento Post-Pandemia* [Bachelor Thesis]. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/25816>
- Rovere, M. R. (2006). *Planificación estratégica de recursos humanos en salud. Segunda edición ampliada y corregida* (2da ed.). Organización Panamericana de la Salud. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/51595>
- Ruiz, M. Á. V., Gastelum, C. O. B., Stuhldreher, A., Davyt, A., Briceño, A. J. H., Durán, J. del V. M., Hurtado, S. Z. de, Menezes, R. G., Mello, R. A., Díaz, J. D. R., & Sberro, S. (2021). *Impactos de la COVID-19 en el sistema internacional y en la integración regional*. Fondo Editorial – Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Sanhueza-Aros, J., Soria-Lara, J. A., & Peña-Cortés, F. (2022). Strategic scenario building for planning energy resources: The case of Araucania, Chile. *Futures*, 141, 102968. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.102968>

World Bank. (2022). *World Development Report 2022—Finance for an Equitable Recovery*.

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/36883/9781464817304.pdf>.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Córdova Naranjo Mentor Leovigildo, con C.C: # 1802958528 autor del trabajo de titulación: *Planificación Estratégica y Recuperación Económica en el Sector Automotriz Postpandemia* previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 13 de marzo de 2023



Nombre: Córdova Naranjo Mentor Leovigildo

C.C: 1802958528

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Planificación Estratégica y Recuperación Económica en el Sector Automotriz Postpandemia		
AUTOR(ES)	Lcdo. Mentor Leovigildo Córdova Naranjo, Mg		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Said Vicente Diez Farhat, Ph.D		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA		
GRADO OBTENIDO:	MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	13 de marzo del 2023	No. DE PÁGINAS:	32
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Automotriz; COVID-19; efectos; impacto; protocolo		
RESUMEN/ ABSTRACT:	<p>Esta investigación, analiza el impacto que ha sufrido el sector automotriz de Ecuador luego de la pandemia y propone un modelo genérico para la creación de una planificación estratégica que ayude a las empresas del ramo a adaptarse al nuevo contexto y a reactivar sus actividades frente a los nuevos hábitos de consumo. La metodología empleada fue cuantitativa, el método fue deductivo con un diseño no experimental transversal, se emplearon fuentes documentales históricas publicadas por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE). Los resultados obtenidos permitieron determinar que, en el año 2022, luego de la pandemia, se registró un aumento en el número de vehículos importados, una disminución en el número de vehículos vendidos que fueron ensamblados en el país, y no hay diferencia significativa en el número de vehículos importados comercializados en el país. En cualquiera de estos casos, la implementación o actualización de una planificación estratégica apropiada en las organizaciones que desarrollan actividades en el campo automotriz permitirá el mejor desempeño de estas y su mayor vigencia en el mercado. Ante estos efectos es importante el apoyo del Gobierno en políticas para la preservación de capacidades y recursos, como a su posterior fortalecimiento para fomentar la recuperación post pandemia. El modelo propuesto como producto del estudio está compuesto de 9 fases que permiten gestar y aplicar la planificación estratégica en empresas del sector automotriz, este modelo surge de la revisión y adopción de las mejores prácticas encontradas en cuatro de los modelos más usados a nivel global.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0958734000	E-mail: mentor.cordova@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: María Mercedes Baño Hifóng.		
	Teléfono: +593-4- 3804600 ext. 2767		
	E-mail: maria.bano@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
No. DE REGISTRO (en base a datos):			
No. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			