

TITULO

PLANEACION ESTRATEGICA NAPA AUTOPARTS ECUADOR

AUTORES

Solange Herlinda Matute Franco¹, Julie Fabiola Minga Bastidas², Galo Rodrigo Moscoso Larrea³

¹Analista de Sistemas 1998

²Analista de Sistemas 1998

³Ingeniero Electrónico 1989

⁴Ingeniero Electrónico en Computación 1990

³Director de Tópico, Ingeniero Electrónico, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1989, Magister en Gestión Estratégica, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1997, Profesor ESPOL desde 1999

⁴Director de Tópico Materia Suplementari, Ingeniero Electrónico en Computación, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1990, Magister en Sistemas de Información Gerencial, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2000, Profesor ESPOL desde 1989-1990 / 1995

RESUMEN

Con pleno conocimiento de que la Planificación Estratégica es muy importante, y sobre todo ayuda a mantener las ventajas competitivas de una Empresa, Napa Autoparts Ecuador, tomó la decisión de llevar a cabo este proyecto con el fin de descubrir sus fortalezas y oportunidades; debilidades y amenazas, y con esto mejorarlas y superarlas respectivamente. Para lograrlo se realizó lo siguiente :

Definición de Visión y Misión de la Compañía; Análisis Interno en el que se establecieron las Fortalezas y Debilidades de la Empresa → Matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna); Análisis Externo, lo que permitió definir las Oportunidades y Amenazas → Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio); igualmente se definieron las UEN's (Unidades Estratégicas de Negocios), para llegar a una segmentación más acertada del negocio.

Una vez realizado lo anterior, se logró hacer una selección estratégica para así llegar al F.O.D.A. y con esto definir las Estrategias a Nivel Funcional, de Negocios, Globales y Corporativas; así como también las Acciones Estratégicas Genéricas basadas en la Aplicación de la Tecnología de la Información (ITSGA's), con lo que se llegó a la conclusión de que el desarrollo inmediato de una PAGINA WEB daría excelentes resultados a la Empresa.

INTRODUCCION

La necesidad de obtener ventajas competitivas sostenibles establece a la orientación integral como la fuerza principal capaz de generar comportamientos más efectivos y eficientes, encaminados a incrementar el valor esperado de la oferta de los productos y/o servicios que NAPA AUTOPARTS ofrece a los clientes frente a sus competidores.

Esto permite conseguir la fidelidad de los clientes actuales y la captación de nuevos. La ventaja competitiva se mueve en torno a la intensificación del análisis,

planificación, y control estratégico, esto se debe a que todas las decisiones y actividades de los diversos procesos y departamentos que conforman NAPA AUTOPARTS ECUADOR tienen su efecto sobre la **satisfacción del cliente**.

Una estrategia será eficaz si es capaz de alcanzar sus propias metas y será fiable si es capaz de hacerlo de manera consistente con respecto a la competencia.

La **Planeación Estratégica**, constituye una forma de decisión anticipada para establecer objetivos y medios, teniendo en cuenta los recursos y restricciones de la organización.

CONTENIDO

1.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa NAPA-ECUADOR se crea en el año 1998 bajo el nombre de REPARSA S.A., con un capital suscrito de 5'000.000 (cinco millones de sucres), siendo su principal objetivo la importación y comercialización de repuestos automotrices.

En el periodo de Agosto - Diciembre 1998, las oficinas de Reparsa S. A. se encontraban ubicadas en C.C. Albán Borja - Edificio Classic ; hasta adecuar el local de KM. 5 Vía a Daule en donde se encuentra establecida actualmente, tanto a nivel de oficinas administrativas, bodegas y Mostrador de Ventas.

Comercialmente, es decir, al mercado apareció como NAPA AUTOPARTS el 6 de Mayo de 1999 luego de una gran publicidad tanto por periódico como por radio.

En la actualidad, Napa Autoparts tiene una sucursal en la ciudad de Quito, la misma que salió al mercado el 8 de Diciembre de 1999.

Napa Autoparts Ecuador, nace de Napa Autoparts Internacional, la misma que tiene un historial de 75 años en el mercado Americano y muchos otros países.

1.1.- MISIÓN

Se dice que la misión clarifica el propósito de una organización o el por qué debe hacer lo que hace y debe expresar direcciones generales o la filosofía que guía la organización.

Además, es un mecanismo para alinear los objetivos y valores de los empleados con los objetivos y valores de la organización y sirve para desarrollar un compromiso afectivo de los empleados de la misma. Representa el modelo para toda la organización, los valores que la impulsan y la opinión que la organización tiene de si misma y de lo que puede llevar a cabo.

La misión debe ser motivadora. Los empleados necesitan sentir que su trabajo es significativo y que contribuye a enriquecer la vida de las personas. Las mejores misiones son aquellas guiadas por una visión.

Cadena de distribución de repuestos y equipos
+
Producto de Calidad
+
Fuerza laboral en constante desarrollo
+
Mercado fuerte y en progreso
+
Servicio y soporte al cliente
=
Crecimiento rentable y continuo

“Ser la mejor cadena de distribución de repuestos y equipos de excelente calidad mediante, una estructura laboral preocupada de su constante desarrollo personal y orientada a un mercado automotriz fuerte y en progreso con un servicio y soporte al cliente como medio para asegurar una operación rentable y en continuo crecimiento.”

1.2.- VISIÓN

La visión empresarial es un estado permanente para comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito, alcance y liderazgo competitivo; provee el marco que regula tanto las relaciones de la empresa con sus principales clientes y proveedores, como con el establecimiento de los principales objetivos estratégicos en términos de crecimiento y rentabilidad.

“ Ser la mejor cadena de distribución de repuestos y equipos en el Ecuador y otros mercados donde sea posible laborar”

1.3.- PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para desarrollar el Proceso de Planificación Estratégica se siguió el modelo que se muestra a continuación:

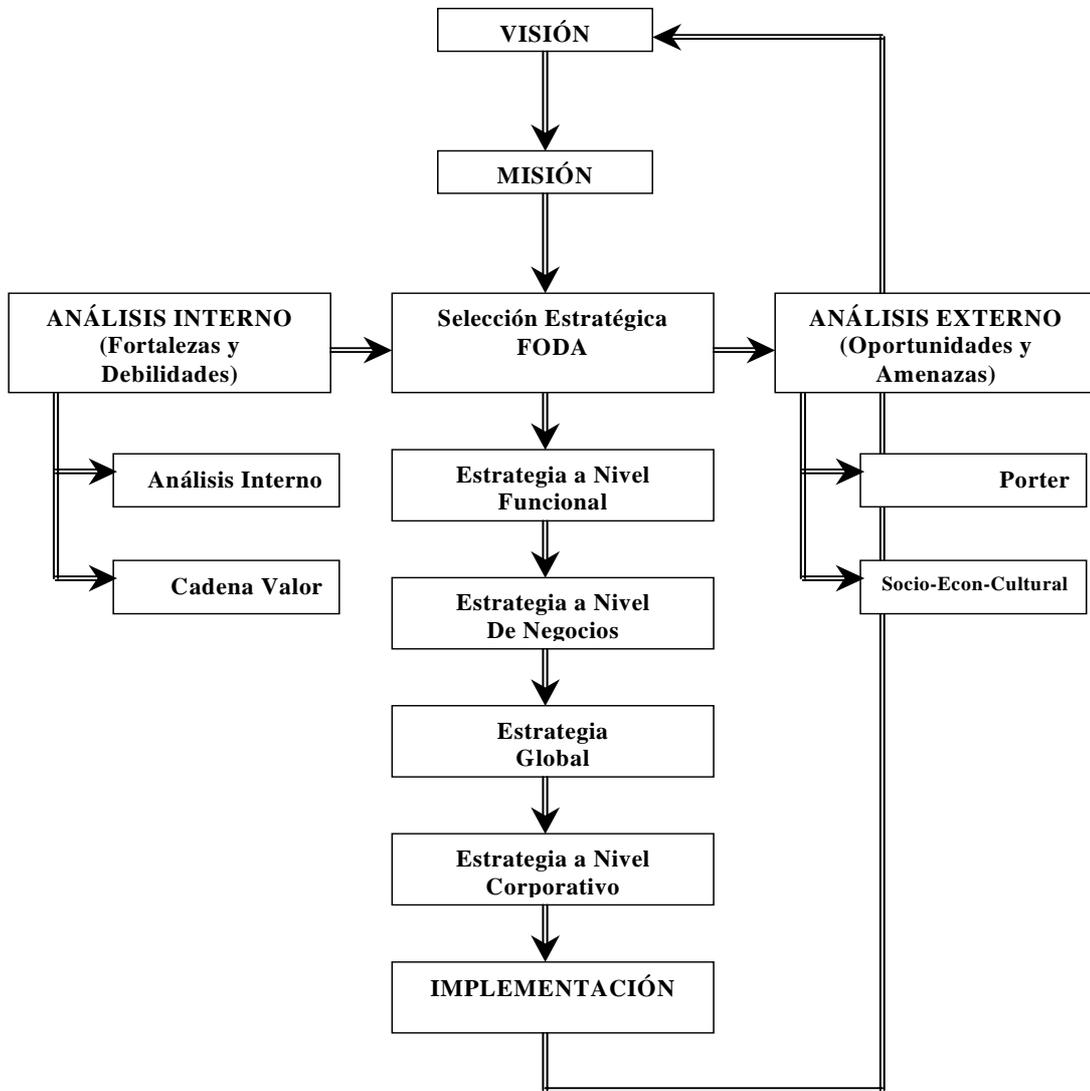


Figura No. 1

2.- ANALISIS INTERNO

El objetivo del análisis interno de NAPA AUTOPARTS consiste en identificar, por un lado cuáles son los puntos fuertes y débiles y, por otro, obtener una estimación aproximada de la posición competitiva de la organización.

Los resultados de estos análisis pueden ser considerados como los inputs básicos sobre los que se fundamenta el proceso de formulación de estrategias.

2.1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de NAPA-ECUADOR está basada en dos principios básicos.

- 1) Simple
- 2) Eficiente

Al indicar el termino “simple”, refiere que sin lugar a dudas el éxito de una estructura organizacional es de ofrecer a todos los participantes de la misma una base de acción, al ser esta base de acción lo más sencilla y fácil de seguir, los restantes flujos de procesos serán llevados a cabo sin mayores complicaciones.

El otro aspecto determinante de la organización es la eficiencia de la misma, lo cual significa la optimización de los recursos humanos disponibles, como podremos observar más adelante, la organización de NAPA-ECUADOR, si bien es cierto es netamente escalonada, ofrece un amplio grado de libertad y posibilidad de desarrollo a cada uno de sus integrantes, al designarles tareas específicas y exigirles resultados mensurables en períodos de tiempo predeterminados.

2.2.- ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

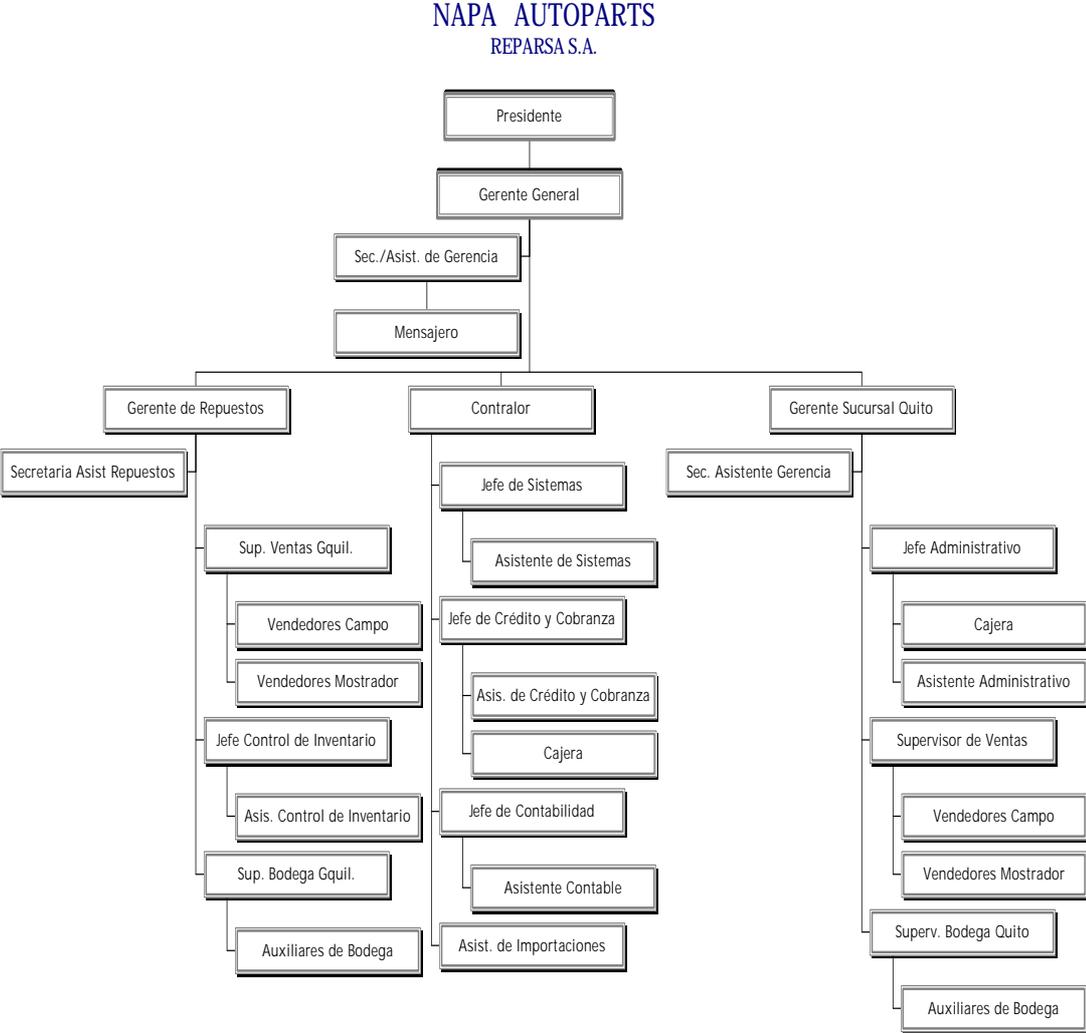


Figura No. 2

2.3. AUDITORIA INTERNA

Para aplicar la Auditoría Interna, se llevó a cabo una serie de cuestionarios realizados al Gerente de Repuestos, Contralor y Jefes Departamentales, los mismos que dieron una visión objetiva a cada una de las preguntas.

Los resultados aquí obtenidos fueron de vital importancia para llegar a definir las Fortalezas y Debilidades de la Empresa.

Las Auditorías realizadas fueron las siguientes :

.- AUDITORÍA GERENCIAL

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Personal
- Control

.- AUDITORÍA FINANCIERA

.- AUDITORÍA DE MERCADEO

.- AUDITORÍA CALIDAD

.- AUDITORÍA DE INVESTIGACION, DESARROLLO Y TECNOLOGIA

.- AUDITORÍA DE SERVICIO AL CLIENTE

2.4. CADENA DE VALOR

El concepto de cadena de valor se distingue entre dos tipos de actividades básicas en toda empresa:

☞ Las de Línea:

Ver figura no. 3

Las cuales están normalmente representadas en la parte inferior del esquema y que tienen que ver directamente con los procesos de creación de valor

☞ Las de Soporte:

En las que las anteriores se apoyan para coordinarse, compartir información, etc.

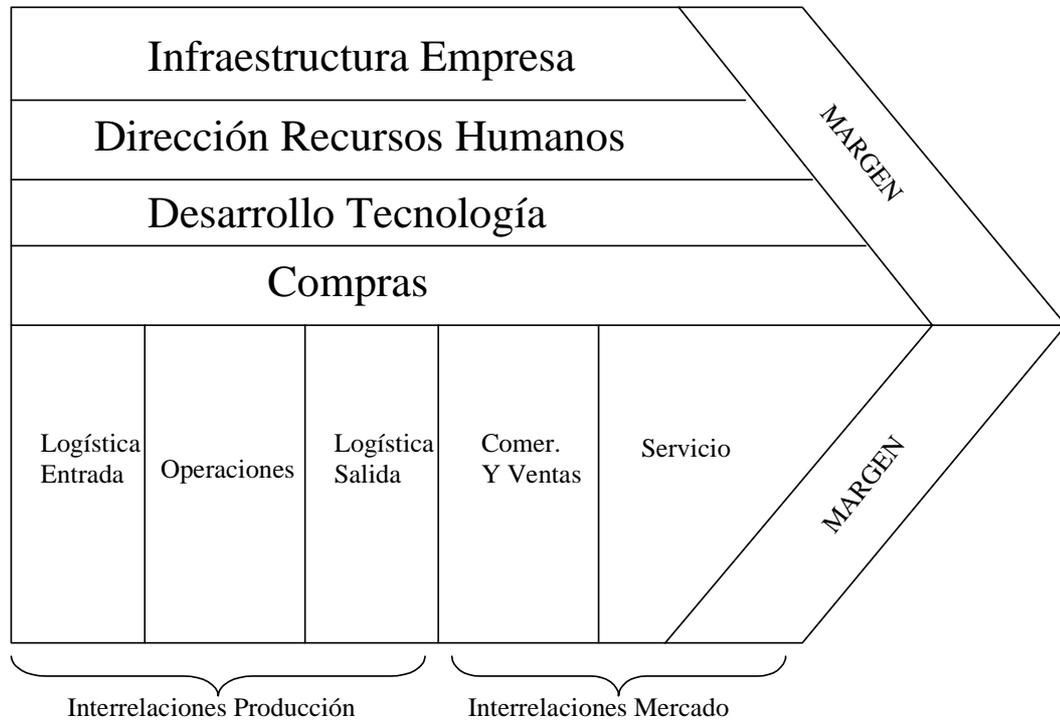


Figura No. 3

La cadena de valor “desagrega” a la empresa en sus nueve actividades estratégicas más relevantes. Una empresa es “más” que otra si tiene más ventajas competitivas. Estas ventajas competitivas no pueden ser entendidas mirando a la organización en forma de bloque. Ellas aparecen a partir de cada una de las actividades que una empresa desarrolla.

2.5.- MATRIZ PCI – PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
* GERENCIAL									
* Planificación						X			X
* Organización		X						X	
* Dirección									
* Problemas de comunicación entre Inventario y el resto de Departamentos					X			X	
* Líderes dentro de la directiva	X						X		
* Buena comunicación entre niveles jerárquicos	X						X		
* Personal					X			X	
* Control						X			X
* MERCADO									
* Calidad de Marca	X						X		
* Fondos para Publicidad	X						X		
* TECNOLOGÍA E INVESTIGACION									
* Fábricas proveedoras de los productos con tecnología a la vanguardia	X						X		
* Fondos para Investigaciones de Mercado	X						X		
* FINANZAS									
* Elevación de costos por rotación de				X			X		

inventario									
* La rentabilidad sobre los activos está por debajo de la tasa pasiva del mercado					X				X
* SERVICIO									
* Mostrador de Ventas variado, elegante y bien distribuido	X						X		
* Atención al cliente pro-venta y post-venta excelente.	X						X		

Simbología:

Sigla	Significado
A	= Alta
M	= Media
B	= Bajo

3.- ANALISIS EXTERNO

El entorno de NAPA AUTOPARTS está integrado por todos aquellos factores externos que influyen en la actividad que desarrolla y en sus resultados.

El objetivo de este análisis consiste en identificar las Oportunidades y Amenazas que sirven de base para la formulación de estrategias, además ayuda a proporcionar información organizada para el desarrollo de objetivos y estrategias claras, fomenta el pensamiento estratégico de la organización, detecta y analiza las señales débiles de problemas emergentes que pudieran afectar a la empresa.

Para la realización de un correcto análisis de la industria de repuestos automotrices debemos tomar en consideración las cinco fuerzas competitivas que determinarán la estructura de dicha industria.

Estas fuerzas son:

- La entrada de nuevos competidores,
- La amenaza de productos sustitutos,
- El poder de negociación de los compradores,
- El poder de negociación de los proveedores y
- La rivalidad entre los competidores existentes.

La entrada de nuevos competidores.- La respuesta a dicha amenaza la dan las barreras de entrada del sector de repuestos automotrices. Dichas barreras de entrada la constituyen varios factores tales como: Identidad de marca, diferencias propias del producto, requerimiento de capital, economía de escala, acceso a la distribución entre otras.

La amenaza de sustitutos.- Es determinada por el desempeño del precio relativo de los sustitutos, por los costos intercambiables y por la propensión del consumidor a realizar sustituciones.

El poder de negociación de los compradores.- Dicho poder esta basado en los siguientes aspectos: volúmenes de compra, productos de sustitución, utilidades del comprador (si este pertenece al mercado de reventa), información del comprador, concentración de compradores contra concentración de empresas, entre otras.

El poder de negociación de los proveedores.- Esta fuerza competitiva se regirá de acuerdo a los siguientes parámetros: concentración de proveedores, importancia del volumen para el proveedor, amenaza de integración hacia delante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas del sector, presencia de insumos sustitutos, entre otros.

Rivalidad entre las industrias del sector.- Dicha rivalidad está determinada por parámetros tales como: el crecimiento de la industria, costos fijos, diferencias del producto, identidad de marca, diversidad de los competidores, barreras de salida, entre otras.

3.1.- VISIÓN GLOBAL ECONÓMICA-SOCIO-CULTURAL

Ante la crisis económica que nuestro país a afrontado desde hace algunos años (es difícil establecer cual fue el punto de inicio de esta), se ha podido observar una importante reducción en las importaciones de repuestos durante el primer bimestre del presente año.

Esta reducción es el fruto de una devaluación de aproximadamente 230% entre el primero de enero del año 1999 y el 14 de febrero del año

2000. Lo cual colocó en muy mala posición para afrontar sus deudas en el exterior a los importadores de repuestos nacionales.

3.2.- POAM - PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
* ECONÓMICOS									
* Recesión económica				X			X		
* Préstamos bancarios						X			X
* POLÍTICOS									
* Ley Trole III (Libre importación de repuestos)						X			X
* COMPETITIVOS									
* Precios					X			X	
* Barreras de Entrada	X						X		
* Competencia ya establecida en el mercado					X			X	
* Desarrollo de productos alternativos más económicos						X			X
* Nuevo concepto de distribución	X						X		
* Calidad en repuestos multimarca	X						X		
* Adquisición de posibles nuevos clientes (Clientes de la Competencia)		X						X	

Simbología:

Sigla	Significado
A	= Alta
M	= Media
B	= Bajo

4.- UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS – UEN’s

Se define como Unidad Estratégica de Negocios (UEN), un área de la organización que posee varios mercados externos, es decir, tiene un conjunto de clientes con necesidades en común.

Con esta se pueden determinar tanto objetivos como estrategias independientes de otras áreas.

En Napa Autoparts la comercialización de los productos se la realiza por línea. Cada línea de producto puede tener diferentes aplicaciones en el campo automotriz, tanto a nivel de maquinaria pesada como a nivel de automotores medianos y/o livianos.

Considerando la misión y visión que NAPA AUTOPARTS ECUADOR posee, se definió dirigir las unidades de negocio de la misma manera que las líneas de productos, estableciendo de esta manera como las **UEN’s PRINCIPALES A:**

FILTROS

REPUESTOS EN GENERAL,

BATERÍAS e

IPD (Línea a presentarse al mercado el 21 de Septiembre del 2000)

4.1.- OBJETIVOS DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS

1. Segmentar el mercado de acuerdo a los tipos de filtros, baterías y repuestos en general que se necesiten, con el fin de llevar una mejor rotación de inventario, y con esto no caer en el error de falta de stock con lo que la competencia podría tomar ventaja.
2. Con una mejor rotación de inventario, podremos mantener nuestros costos de tal manera que nos permita mantener nuestros precios a nivel competitivo y brindando siempre la garantía NAPA.

3. Lograr captación de todos los tipos clientes posibles, que utilicen nuestras líneas de filtros, repuestos y baterías ya sea en maquinaria pesada y/o liviana. De la misma manera, mediante esta línea conseguir que conozcan el producto NAPA para poder entrar a otras unidades con paso firme, es decir, que nuestros productos se convierta en nuestra puerta de entrada a otros mercados y posibles nuevas líneas que ingresen.

5.- FODA

Mediante este proceso, NAPA AUTOPARTS definirá sus estrategias a alcanzar. Supone además la participación de todos y cada uno de los miembros de la empresa y del monitoreo constante de su gestión. En esta parte se desea iniciar un proceso de identificación y definición de los principios corporativos. Estos principios son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de la empresa, además se realizará el análisis de las fortalezas y debilidades internas de NAPA, así como amenazas y oportunidades que actualmente enfrenta la institución.

Cabe destacar los siguientes conceptos:

<u>Fortalezas</u>
Son todas aquellas actividades y atributos internos de una empresa que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de la institución
<u>Debilidades</u>
Son todas aquellas actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa.
<u>Oportunidades</u>
Son todos aquellos eventos, hechos o tendencias que beneficiaría el desarrollo de la organización si se aprovecha de forma oportuna y adecuada.
<u>Amenazas</u>
Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno organizacional que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

5.1.- HOJA DE TRABAJO

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1.	Organizativa y estructuralmente la empresa esta bien distribuída, con procesos y funciones bien definidos	1.	Falta de Planificación Específica, solo existe una planificación global
2.	Líderes dentro de la directiva	2.	Problemas de comunicación entre Inventario y el resto de Departamentos
3.	Buena comunicación entre niveles jerárquicos	3.	La falta de un departamento de Personal, trae consigo inseguridad a los empleados
4.	Calidad de Marca	4.	Aun no existen procesos de control y auditoría ya que no se ha tenido la necesidad de implementarlos
5.	Fondos Publicitarios	5.	Elevación de costos por rotación de inventario
6.	Fábricas proveedoras de los productos con tecnología a la vanguardia	6.	La rentabilidad sobre los activos está por debajo de la tasa pasiva del mercado
7.	Fondos para Investigaciones de Mercado		
8.	Mostrador de Ventas variado, elegante y bien distribuido		
9.	Atención al cliente pro-venta y post-venta excelente.		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1.	Barreras de Entrada	1.	Recesión económica
2.	Nuevo concepto de distribución	2.	Préstamos bancarios
3.	Calidad en repuestos multimarca	3.	Ley Trole III (Libre importación de repuestos)
4.	Adquisición de posibles nuevos clientes (Clientes de la Competencia)	4.	Precios
		5.	Competencia ya establecida en el mercado
		6.	Desarrollo de productos alternativos más económicos

6.- ACCIONES ESTRATÉGICAS GENÉRICAS BASADAS EN LA APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (ITSGA's)

Este concepto trata de transmitir la idea de acciones estándar a través de cuya aplicación pueden conseguirse ventajas competitivas sostenibles.

En la última etapa del proceso de planeación estratégica, procedemos a definir las acciones que permitirán instrumentar el proceso de cambio y desarrollo estratégico en la empresa. Es en realidad una etapa sencilla de efectuar, pero que requiere de mucha disciplina en cuanto al seguimiento que demandan las acciones para asegurar su instrumentación.

Existen varias clases de ITSGA's, entre las que podemos mencionar:

ITSGA's relacionadas con Producto

- Incrementar el contenido de información del producto
- Personalizar el producto
- Crear nuevos productos (por ejemplo, a partir de datos de ventas de otros productos)
- Combinar productos

ITSGA's relacionadas con Clientes

- Trabajar para el cliente
- Conseguir que el cliente trabaje para nosotros
- Seleccionar clientes potenciales para determinados productos
- Incrementar los costes de cambio de proveedor por parte de nuestros clientes
- Facilitar a los clientes acceso a nuestro sistema de transacciones
- Acceder al sistema de transacciones de nuestros clientes

ITSGA's relacionadas con Canales de Distribución

- Controlar el canal de distribución
- Desarrollar nuevos canales de distribución
- Utilizar canales existentes para otros propósitos (distribuir otros productos, etc)

ITSGA's relacionadas con Proveedores

- Incrementar la efectividad de nuestras relaciones con proveedores
- Facilitar a los proveedores acceso a nuestro sistema de transacciones
- Conseguir que el proveedor trabaje para nosotros
- Acceder al sistema de transacciones de nuestros proveedores

ITSGA's relacionadas con Actividades de la cadena de valor

- Incrementar eficiencia de actividades

Acoplar actividades

Reestructurar la cadena de valor, explotando vínculos e interrelaciones

ITSGA's relacionadas de Carácter General

Establecer nuevas practicas en el sector, llegando a cambiar su estructura

Considerar los sistemas transaccionales como fuentes de ventajas competitivas

6.1.-ANÁLISIS DE LAS ITSGA's

Cabe mencionar que todas estas técnicas no son las únicas, sin embargo resultan útiles para apoyar el proceso de generación de experiencia acerca de cómo determinadas actividades han sido apoyadas vía Tecnología de Información o Sistemas de Información (TI/SI).

Es conocido por todos que las tecnologías de información y del Internet son el motor que transformará el significado y alcance de cualquier actividad.

Considerando que las computadoras, en todas sus formas, son quienes "soportan" el desarrollo tecnológico en materia de comunicación (transmisión de información) y que Internet es la "aplicación" más exitosa y versátil que sobre ellas puede correr, el concepto Computadoras e Internet (PÁGINA WEB) será el rubro principal a tratar en esta estrategia genérica basada en la aplicación de tecnología de información.

Las empresas líderes en todo el mundo están orientadas hacia las necesidades del Cliente, quien a su vez requiere información en forma constante. El acceso eficiente a esa información es crítica para la supervivencia de las organizaciones que deben administrarla y proporcionarla.

La toma de decisiones efectivas depende de la rapidez con que se identifica y analiza información importante. La existencia de metodologías innovadoras para desarrollar ese proceso de identificación y análisis, debe

necesariamente mejorar la ventaja competitiva de quien la aplique e incrementará su acceso a mayor cantidad de Clientes.

El uso de Internet o el desarrollo de una página WEB probablemente representa el más grande potencial que tienen las corporaciones para desarrollar estrategias de negocios dentro de la globalización, pero también representa la oportunidad que tienen las empresas pequeñas de proyectarse como las empresas grandes independientemente de las fronteras geográficas.

El Comercio Interactivo será un elemento esencial para el Sistema de Transacciones Comerciales en el Internet, el cual tendrá como objetivo convertir a navegantes y mirones ocasionales (del Internet) en clientes. El reto para las empresas que participen en el comercio interactivo será el de preparar la infraestructura adecuada con constante conexión al Internet, teniendo el Web como front-end.

Finalmente, el uso de una página Web es una excelente herramienta para promover la visión, misión y los valores corporativos y así lograr la sinergia necesaria en este mundo de alta competitividad e indiscutible camino hacia la globalización total.

CONCLUSIONES

Después de haber finalizado con el desarrollo de la planeación estratégica, y de haber especificado claramente que la Tecnología de Información es una herramienta valiosa para cumplir las estrategias corporativas ya que tiene como objetivo además de apoyarlas, ayudar a definirlas.

Tal vez, lo más difícil que enfrenta una empresa que desea introducir o mejorar la Tecnología de Información es la falta de una estrategia corporativa clara; sin ésta, es muy fácil equivocarse e invertir grandes cantidades de dinero en aplicaciones que no tienen ninguna funcionalidad estratégica para la organización.

Lo más importante es tener la convicción de que podemos competir si tenemos una estrategia clara que nos dé una dirección correcta hacia el futuro, y en segundo lugar, tener las herramientas que nos apoyen a lograr esta estrategia.

El punto aquí es que, para mantener una posición estratégica hay que ser bueno en una serie de actividades complementarias entre sí, que son las que al final nos diferencian de los demás e instan a los consumidores a escogernos.

Como podemos ver existen oportunidades en cada uno de los componentes de la TI para apoyar la estrategia corporativa, pero más aún, podemos concluir que sin una tecnología de información adecuada que apoye la estrategia, una empresa no podrá competir en el mundo globalizado.

En conclusión, dentro de todas las oportunidades y amenazas que fueron previamente establecidas durante el análisis realizado, es necesario mencionar que NAPA AUTOPARTS posee características que la diferencian de la competencia como por ejemplo: la diferenciación del producto NAPA y la garantía que éste ofrece, además de la excelente forma de distribución con la que cuenta actualmente.

Para que la empresa logre alcanzar todas sus metas y objetivos es necesario que considere el cumplimiento de las sugerencias realizadas, para de esta manera lograr convertir a esas amenazas y debilidades en fortalezas y oportunidades.

Por último, es importante hacerle ver a los gerentes corporativos que cuando piensen en desarrollar su estrategia empresarial y quieran que sea duradera, es de suma importancia la incorporación de una estrategia tecnológica que pueda difundir las ventajas competitivas con las que la empresa cuenta.

REFERENCIAS

1. Julie Fabiola Minga Bastidas, Solange Herlinda Matute Franco, "Planeación Estratégica Napa Autoparts Ecuador" (Tesis, Facultad de Ingeniería Eléctrica, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2000)
2. LTI Bella Costa Resort , Planeación Estratégica, 1999
3. Anuario de Estadísticas de Transporte 1998