



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU IMPLEMENTACIÓN EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DE LA CIUDAD DE
MACHALA.

MONTESDEOCA SALDAÑA LENIN MANUEL
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2019



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU IMPLEMENTACIÓN
EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DE LA
CIUDAD DE MACHALA.

MONTESDEOCA SALDAÑA LENIN MANUEL
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2019



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU IMPLEMENTACIÓN EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DE LA CIUDAD DE MACHALA.

MONTESDEOCA SALDAÑA LENIN MANUEL
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOBLECILLA GRUNAUER MAURICIO SAMUEL

MACHALA, 27 DE AGOSTO DE 2019

MACHALA
27 de agosto de 2019

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado La Planificación Estratégica y su implementación en las Pequeñas Y Medianas Empresas (Pymes) de la Ciudad De Machala., hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



NOBLECILLA GRUNAUER MAURICIO SAMUEL

0703877233

TUTOR - ESPECIALISTA 1



SOLORZANO GONZALEZ ALEXANDRA MONICA

0702121872

ESPECIALISTA 2



GRANDA BOHORQUEZ JAIME PORFIRIO

0701048662

ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: jueves 22 de agosto de 2019 - 20:33

Urkund Analysis Result

Analysed Document: trabajo complejo.docx (D54763738)
Submitted: 8/10/2019 4:32:00 AM
Submitted By: lmontesdeoca_est@utmachala.edu.ec
Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, MONTESDEOCA SALDAÑA LENIN MANUEL, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado La Planificación Estratégica y su implementación en las Pequeñas Y Medianas Empresas (Pymes) de la Ciudad De Machala., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 27 de agosto de 2019

MONTESDEOCA SALDAÑA LENIN MANUEL
0103652244

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo determinar la implementación estratégica mediante una investigación de mercado que define el grado de aplicación de una planificación estratégica en las Pymes de la ciudad de Machala, la metodología es de enfoque cualitativo y cuantitativo del método deductivo inductivo explicativo- descriptivo. Se utilizará como instrumento de investigación encuestas con preguntas cerradas a escala Likert. La variable de investigación son planificación estratégica y pymes.

La información referente a la **Planificación Estratégica y su Implementación en las Pymes** es de suma importancia incorporar en las pequeñas y medianas empresas para alcanzar los objetivos planteados, cabe recalcar que la planificación estratégica ayuda a un crecimiento en las Pymes permitiéndonos tomar decisiones oportunas en las diferentes situaciones y así poder obtener los resultados esperados.

Palabras claves: 1. Planificación estratégica, 2. Pymes, 3. Estrategia de crecimiento, 4. Estrategia de operaciones.

ABSTRACT

The objective of this degree work is to determine the strategic implementation through a market investigation that defines the degree of application of strategic planning in the SMEs of the city of Machala, the methodology is of qualitative and quantitative approach of the deductive inductive deductive method- descriptive. Surveys with closed questions Likert will be used as a research tool. The research variable is strategic planning and SMEs.

The information regarding Strategic Planning and its Implementation in SMEs is of the utmost importance to incorporate in small and medium-sized enterprises to achieve the objectives set, it should be emphasized that strategic planning helps growth in SMEs allowing us to make timely decisions in the different situations and thus be able to obtain the expected results.

Keywords: 1. Strategic planning, 2. SMEs, 3. Growth strategy, 4. Operations strategy.

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
ÍNDICE	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Planificación Estratégica	5
2.1.1 Misión	6
2.1.2 Visión	6
2.1.3 Objetivos	6
2.2 Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas)	6
3. METODOLOGÍA	7
4. RESULTADOS	8
5. CONCLUSIONES	9
6. REFERENCIAS	11
ANEXOS	12
ENCUESTA	12
GRÁFICOS	14
Gráficos 1. Comercialización de Muebles	14
Gráficos 2. Comercialización de Calzado	15
Gráficos 3. Comercialización de Persianas	16
Gráficos 4. Venta de Repuestos Automotriz	17

1. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica tiene como importancia definir los objetivos principales de la empresa mediante los cuales se plantea dirigir a la organización en un corto, mediano y largo plazo con la finalidad de observar plasmado los resultados de la organización, se recomienda reconocer la importancia que tiene un proceso de planificación estratégica la misma que permitirá que las estrategias presentadas se lleven a cabo con el fin de lograr cada uno de sus objetivos.

Es importante que hoy en día las pequeñas y medianas empresas (PYMES) lleven un mayor control desde su área gerencial, es decir una planificación estratégica que delimite los objetivos los cuales llevaran a la empresa a diferencias de las demás, hoy en día observamos que las Pymes no aplican una planificación estratégica lo cual detiene el crecimiento de las empresas, la falta de planificación estratégica ha hecho que las empresas no obtengan las ganancias esperadas, es decir que no manejan de forma eficiente sus recursos para generar los resultados deseados.

Los nuevos emprendedores tienen claro hacia donde direccionar su empresa teniendo en consideración su proyección, su futura competencia y desafíos en un mercado globalizado, estos consideran que una buena planificación estratégica en las PYMES va a permitir alcanzar los objetivos planteados por la empresa. (Molina Sánchez, Lopez Salazar, & Contreras Soto, 2014, pág. 10)

La planificación estratégica tiene como meta final determinar si se cumple los objetivos planteados por la organización priorizando cada uno de los procesos que permitan un buen desarrollo en un corto y mediano plazo, “*El desafío de las Pymes está en mantener su valorización en una cultura globalizada de innovaciones permanentes*” (Hoyos Zavala & Lasso de la Vega , 2017, pág. 8) es decir la toma oportuna de decisiones busca obtener los resultados proyectados los mismos que determinan la poca aplicación estratégica deseando obtener de manera flexible mejorar sus procesos.

En este trabajo lo que se trata de demostrar es la implementación de la planificación estratégica en las Pymes de la ciudad de Machala y sus beneficios para las organizaciones, “*En la actualidad una planificación estratégica no es considerada como algo fundamental en las PYMES siendo esta opcional en la creación de nuevas empresas*” (Bermudez Carrillo, 2014, pág. 3)

¿Determinar si las empresas de la ciudad de Machala realizan planificación?

Determinar la implementación de la planificación estratégica mediante una investigación de mercado que defina el grado de aplicación en las Pymes de la ciudad de Machala.

La metodología empleada es de enfoque cualitativo y cuantitativo del método deductivo inductivo con alcance explicativo descriptivo. Se utilizará como instrumento de investigación encuestas con preguntas cerradas a escala Likert. La variable de investigación son planificación estratégica y pymes.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Planificación Estratégica

Se define a *“la planificación estratégica como un proceso técnico que permite a las empresas llevar a cumplir sus objetivos a corto y mediano plazo priorizando cada uno de sus recursos”* (Pozo Rodriguez, Martins Kidito, & Rodrigues Costilla, 2014, pág. 4) la planificación estratégica es importante dentro de una empresa porque ayuda alcanzar los objetivos planteados, permitiendo alcanzar los propósitos establecidos en un corto plazo.

Es de suma importancia el estado actual de las empresas teniendo en consideración que su visión hacia el futuro esté basada en una planificación estratégica estos estén inmersos desde sus niveles jerárquicos sean partes para el desarrollo de la organización. (Govea Cortez, y otros, 2016, pág. 3)

La planificación estratégica permite identificar los problemas tomando como referencia los datos históricos de años anteriores ayudando a prevenir y tomar los correctivos necesarios para evitar consecuencias a futuro.

Considerando a *“La planificación estratégica como un proceso complejo en la cual se debe de tomar en cuenta el direccionamiento de la organización y de qué manera opera”* (Correa Jannuzzi, Sugahara, & Rodriguez de Sousa, 2015, págs. 6,7), permitiendo analizar cada una de las situaciones de la empresa para obtener resultados favorables en el crecimiento de la misma.

Los elementos primordiales que permiten desarrollar una planificación estratégica son:

- Misión
- Visión
- Objetivos

Para poder tener una empresa bien organizada debemos tener una planificación correcta de acuerdo a nuestra proyección *“Hay que considerar a la planificación estratégica como una guía que la empresa puede seguir para alcanzar sus objetivos mas no como aquella alternativa de solución de una problemática en la organización”* (Saavedra García & Espíndola , 2016, pág. 3) permitiendo tener buenos resultados dentro de la empresa.

2.1.1 Misión

Toda empresa debe plantearse una misión para poder enfocarse en lo que quiere lograr en el presente a largo plazo, la misión depende de la actividad que la empresa realice y observar en su entorno de todo lo que dispone para así poder satisfacer las necesidades de su población.

2.1.2 Visión

La visión de una empresa que se plantee debe ser realista mostrar una imagen motivadora, ambiciosa con expectativas positivas para tomar decisiones, todos los miembros de la organización deben saber hacia dónde se dirige la empresa visualizando un futuro creando confianza y compromiso.

2.1.3 Objetivos

Establecerse objetivos es muy esencial para una empresa porque permite tener más claro lo que desea alcanzar para definir el rumbo de la misma y así enfocarse en los resultados que se fija en un determinado período para cumplirlos, considerando que *“Al crear una empresa la persona toma el riesgo de que su proyecto fracase o de buenos resultados bajo los objetivos planteados estratégicamente”* (Gutierrez, Romero, Diaz , & Sulbarán, 2017, pág. 5).

2.2 Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas)

Definimos a Pymes como pequeñas y medianas empresas debido a su tamaño, capacidad y volumen de ingresos, siendo dirigidas por una persona que se propone en ofrecer plazas de empleo lo cual dinamiza la economía de un país.

Cabe recalcar que es de importancia el crecimiento y desarrollo de nuevas formas de estrategias en cuanto a la planificación de PYMES en el sector económico del país, lo cual ha permitido alcanzar los objetivos trazados en un mediano y largo plazo incrementando la competitividad frente a un mercado global (Mora Riapira, Vera Colina, & Melgarejo Molina , 2015, pág. 3).

Las ventajas de las PYMES es destacarse en una economía por su flexibilidad en el mercado permitiendo una interacción directa con el cliente *“Las pymes en la actualidad en nuestro país enfrentan un cambio el que ha permitido obtener una mayor presencia por la introducción de un proceso estratégico.”* (Delgado Delgado & Chávez Granizo, 2018, pág. 3) lo que establece una fidelidad cliente- empresa estableciendo una competitividad importante dentro del mercado actual.

La creación de Pymes atraviesa diversos riesgos al iniciar en el ámbito competitivo económico, pudiendo hasta llegar al fracaso es por eso que se recomienda plantear y ejecutar una planificación estratégica que vaya de la mano con los objetivos planteados (Gutierrez , Romero, Diaz , & Sulbarán Netania, 2017, pág. 5).

Podemos decir que *“En la actualidad las Pymes en desarrollo no toman como prioridad una planificación estratégica ya que la consideran como un gasto y no como una inversión que dirigir a la empresa a cumplir sus objetivos”* (Franco Angel & Urbano, 2014, pág. 13) muchas empresas no organizan correctamente su dirección a donde quieren llegar y optimizan una planificación cuando aquella inversión es una ayuda idónea dentro de su organización.

VARIABLES	PEQUEÑA	MEDIANA
PERSONAL	10 a 49	50 a 199
VALOR EN VENTAS	Entre \$100.001 a \$1'000.000 Dólares	Entre \$1'000.000 a \$5'000.000 Dólares

Fuente: Superintendencia de Compañías 2011

Las Pymes (pequeñas y medianas empresas) buscan generar ganancias aportando a la economía de un País, es por eso que se las considera de gran importancia llegando incluso a internacionalizar sus productos o servicios, lo cual es de vital importancia en la generación de plazas de empleo (Chauca Malásquez, 2014, pág. 3)

3. METODOLOGÍA

La metodología que se utilizó es de enfoque cualitativo y cuantitativo del método deductivo inductivo explicativo- descriptivo. La misma que al ser utilizada desde diferentes situaciones nos ha permitido evidenciar características, la información obtenida mediante encuestas con preguntas cerradas a escala Likert la variable de investigación son planificación estratégica y pymes.

La búsqueda de la información se realizó mediante artículos científicos que están citados en el presente trabajo otorgando información fiable y real la misma que ha sido analizado desde diferentes puntos de vista.

4. RESULTADOS

Con el fin de obtener una mayor comprensión referente a los datos obtenidos de las encuestas realizadas a 20 Pymes de 4 actividades comerciales distintas de la ciudad de Machala, los resultados son los siguientes:

Comercialización de muebles

Los resultados en las encuestas realizadas en el sector de venta de muebles indica de un total de 5 empresas se observó que un grupo de 2 empresas aplican una planificación estratégica en sus procesos, a su vez se observó que 3 empresas desconocen en cuanto a la planificación estratégica, se puede mencionar que en las empresas que no aplican una planificación estratégica si incluyen en sus procesos análisis foda, misión, visión, objetivos.

Este sector considera que la permanencia en un mercado competitivo requiere de una incorporación de la planificación estratégica a un corto plazo.

Comercialización de Calzado

En el estudio realizado sobre la implementación de una planificación estratégica en el sector de venta de calzado se observó de un total de 5 empresas 2 de estas si aplican en sus procesos, los resultados muestran que 3 de estas empresas no cuenta con una planificación estratégica. Sin embargo, consideran las empresas que no aplican dicho proceso que de cierta manera incluyen en sus procesos con relación a su competencia la aplicación de un análisis foda, misión, visión y objetivos de la empresa. Los resultados sugieren que de aplicar una planificación estratégica en aquellas empresas que no incluyen en sus procesos podrían mejorar considerablemente su rendimiento.

Dicho sector considera que la aplicación de una planificación estratégica en su empresa es de vital importancia porque permite cumplir con los objetivos de la empresa.

Comercialización de persianas

Los resultados obtenidos en la comercialización de persianas se observaron que 2 empresas aplican la planificación estratégica y 3 no aplican, pero si tienen conocimiento sobre la implementación de un análisis foda, misión, visión, objetivos lo cual ha permitido ser consideradas como empresas que ha un corto plazo implementaran una planificación estratégica en sus procesos.

Se evidenció que estas empresas consideran a la planificación estratégica de suma importancia en la implementación de dicho proceso teniendo un rendimiento considerable al cumplir con los objetivos planteados manteniendo capacitaciones constantes las cuales han permitido anticiparse a situaciones que implicaría un riesgo a la estabilidad de la empresa.

Comercialización de repuestos automotriz

En cuanto al desarrollo e implementación de una planificación estratégica se constató que de las 5 empresas encuestadas ninguna aplica ni posee conocimiento de la planificación estratégica, lo cual les sitúa en un estancamiento a pesar de cierta manera conocer de misión y visión como procesos no ven como prioridad incorporar la planificación estratégica.

Dicho sector tiene un bajo rendimiento por la falta de innovación poniendo en riesgo su competitividad al carecer de una guía que permita su mejora.

5. CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo de investigación sobre la aplicación de la planificación estratégica en las Pymes de la Ciudad de Machala, fue analizar qué efecto tiene la planificación estratégica y sus procesos básicos (análisis FODA, Misión, Visión y objetivos).

En este análisis se encontró la falta de conocimiento en cuanto a la planificación estratégica siendo esta aplicada en un menor porcentaje. Los resultados crean la necesidad y desarrollo que debe ser formalizado en su proceso de planificación estratégica, gracias a los resultados obtenidos se puede concluir que el conocimiento de la planificación estratégica como un proceso de suma importancia en el fortalecimiento de las Pymes es poco aplicado siendo una agravante la manera tradicional en la que son dirigidas las empresas y su falta de interés al momento de crecer como organización.

Los resultados muestran que aquellas empresas que consideran de suma importancia la aplicación de la planificación estratégica, han obtenido un mayor rendimiento destacando la importancia de

llevar a la organización a un desarrollo continuo manteniendo firme los objetivos trazados de la empresa, los datos obtenidos sugieren que debe ser considerado como un proceso formal como base fundamental y no considerado como un proceso informal o no aplicado siendo la ausencia de dicho proceso el mismo que puede llevar a situaciones imprevistas que basadas en la carencia de control, objetivos sin poseer la importancia que requieren, siendo lo mencionado lo que puede llevar a la empresa al éxito o fracaso de la organización, por otra parte se puede mencionar que las empresas que incorporen desde sus inicios una planificación estratégica tendrán asegurado un crecimiento organizacional en un entorno competitivo y de cambios constantes.

6. REFERENCIAS

- Bermudez Carrillo, L. (2014). Reflexiones. *Necesidades de capacitación de las Pymes del Cantón Bagaces*, 3.
- Chauca Malásquez, P. M. (2014). Micro y Pequeña Empresa, actores sociales y contextos desde la perspectiva del desarrollo local. *Acta Universitaria*, 3.
- Correa Jannuzzi, C. A., Sugahara, C. R., & Rodríguez de Sousa, J. E. (2015). Estrategia Empresarial e Innovación Tecnológica de las Industrias Brasileñas. *Invenio*, 6,7.
- Delgado Delgado, D. D., & Chávez Granizo, G. P. (2018). Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Revista Observatoria de la Economía latinoamericana*, 3.
- Franco Angel, M., & Urbano, D. (2014). Dinamismo de las Pymes en Colombia: un Estudio Comparativo de Empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13.
- Govea Cortez, A. G., Cabral Martell, A., Aguilar Valdés, A., Cruz Hernández, M. A., Lopez Trujillo, R., & Garcia Elizondo , R. (2016). Aplicación de la Planeación Estratégica y Fundamento Normativo en una Empresa Procesadora de carne. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 3.
- Gutierrez , J. M., Romero, J., Diaz , M. G., & Sulbarán Netania. (2017). Emprendimiento como fuente de desarrollo de la empresa familiar . *Revista de ciencias Sociales*, 5.
- Gutierrez, J. M., Romero, J., Diaz , M. G., & Sulbarán, N. (2017). Emprendimiento como Fuente de Desarrollo de la Empresa Familiar. *Revista Ciencias Sociales*, 5.
- Hoyos Zavala, A., & Lasso de la Vega , M. d. (2017). Pymes como Modelo Económico en la Creación de Comunicación. *Revistas de Ciencias de la Administración y Economía*, 8.
- Molina Sánchez, R., Lopez Salazar, A., & Contreras Soto, R. (2014). El Emprendimiento y crecimiento de las PYMES. *Acta universitaria*, 10.
- Mora Riapira, E., Vera Colina, M., & Melgarejo Molina , Z. (2015). Planificación Estrategica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercial en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 3.
- Pozo Rodríguez, J. M., Martins Kidito, X. G., & Rodríguez Costilla, Z. (2014). La lógica de la planificación empresarial y de la productividad del trabajo. *Economía y Desarrollo*, 4.
- Saavedra García, M. L., & Espíndola , A. G. (2016). El uso de la Planeación Financiera en las PYMES de ti México. *Ciencias Administrativas*, 3.

ANEXOS
ENCUESTA

ACTIVIDAD: _____

FECHA: _____

1. ¿La empresa en la que USTED labora cuenta con un plan estratégico?

SI _____ NO _____

2. ¿USTED considera que aplicar la planificación estratégica en su organización a retrasado el desarrollo de la misma?

SI _____ NO _____

3. ¿Considera USTED que la planificación estratégica aporta a cumplir los objetivos de la empresa?

DE ACUERDO _____	POCO DE ACUERDO _____	EN DESACUERDO _____
----------------------------	---------------------------------	-------------------------------

4. ¿Cree USTED que es beneficioso desarrollar y aplicar un plan estratégico?

DE ACUERDO _____	POCO DE ACUERDO _____	EN DESACUERDO _____
----------------------------	---------------------------------	-------------------------------

5. ¿Cree USTED que las capacitaciones que ha habido en su empresa han sido de aporte para el desarrollo y aplicación de la planificación estratégica?

DE ACUERDO _____	POCO DE ACUERDO _____	EN DESACUERDO _____
----------------------------	---------------------------------	-------------------------------

6. Para la ejecución de sus funciones ¿Cree USTED que es relevante el conocer y aplicar la planificación estratégica?

DE ACUERDO _____	POCO DE ACUERDO _____	EN DESACUERDO _____
----------------------------	---------------------------------	-------------------------------

7. **Considera USTED que es de suma importancia que los miembros de la organización conozcan el plan estratégico de la empresa.**

DE ACUERDO _____	POCO DE ACUERDO _____	EN DESACUERDO _____
----------------------------	---------------------------------	-------------------------------

8. **¿Cree USTED que planificación estratégica aplicada en su empresa permite anticiparse a situaciones que afectarían a la misma?**

DEACUERDO _____	POCO DE ACUERDO _____	EN DESACUERDO _____
---------------------------	---------------------------------	-------------------------------

9. **¿Considera USTED que la planificación estratégica aplicada en su organización permite obtener información relevante para coordinar cada uno de sus procesos?**

DE ACUERDO _____	POCO DE ACUERDO _____	EN DESACUERDO _____
----------------------------	---------------------------------	-------------------------------

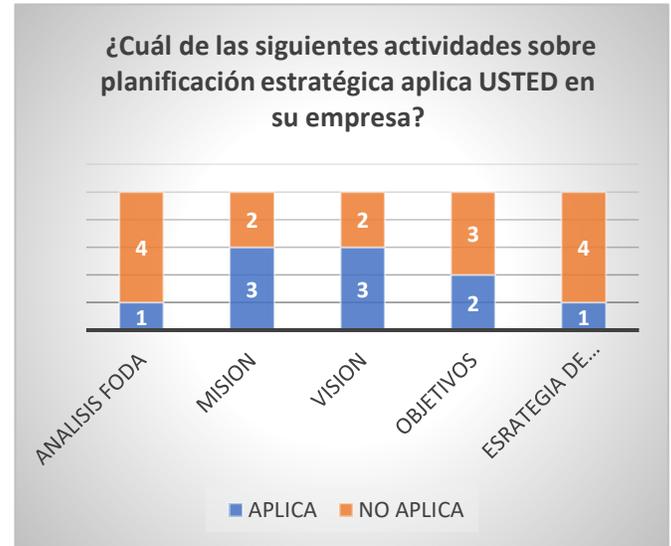
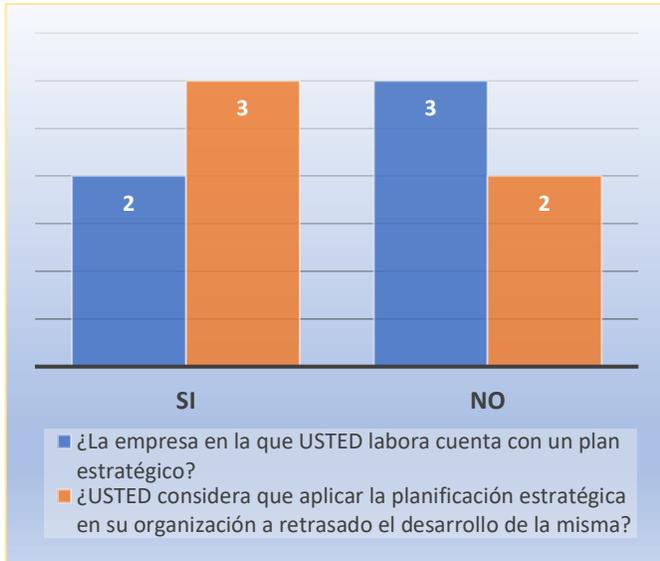
10. **¿Cuál de las siguientes actividades sobre planificación estratégica aplica USTED en su empresa?**

ACTIVIDADES	APLICA	NO APLICA
ANALISIS FODA		
MISION		
VISON		
OBJETIVOS		
ESTRATEGIA DE OPERACIONES		

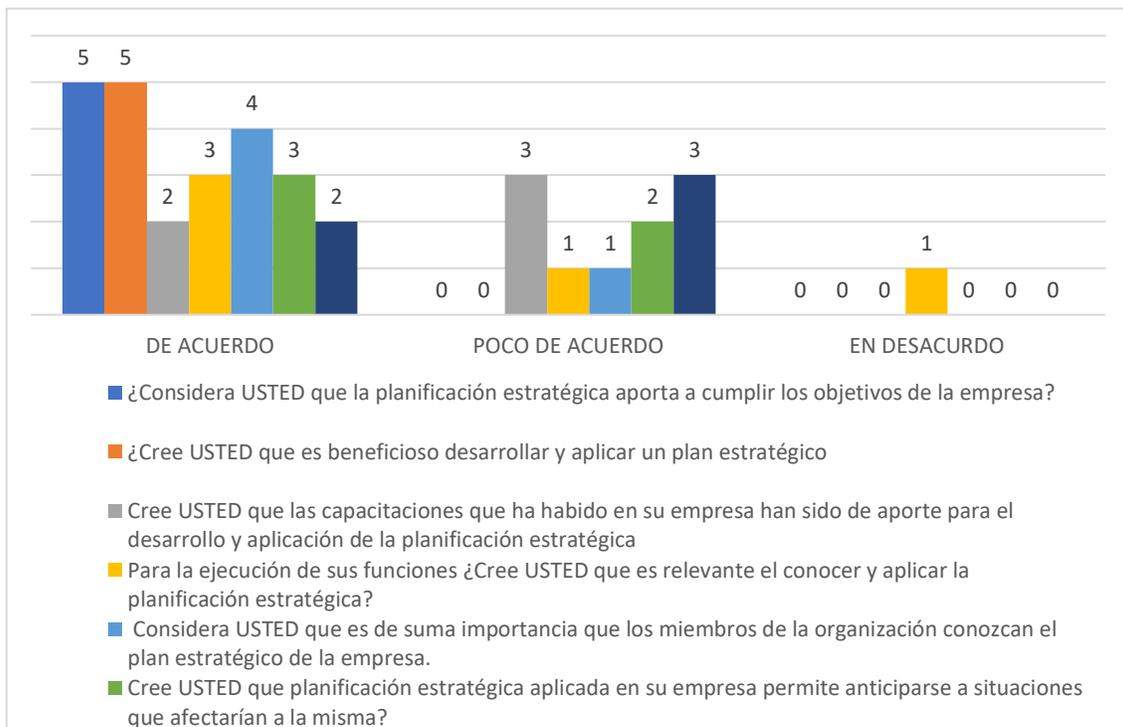
FIRMA

GRÁFICOS

Gráficos 1. Comercialización de Muebles

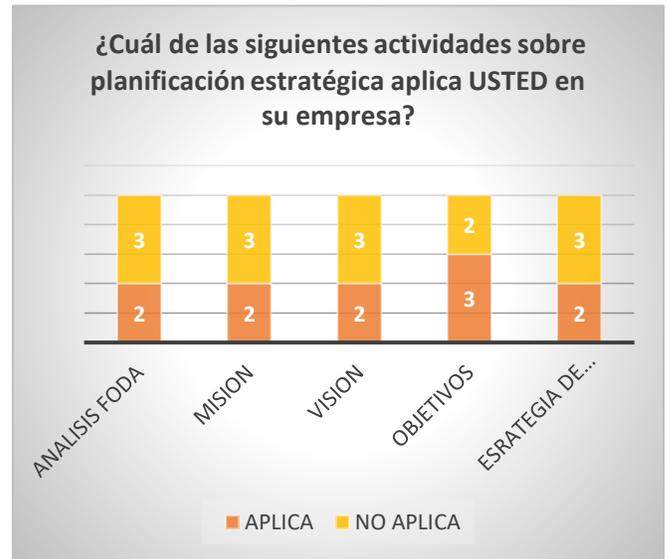
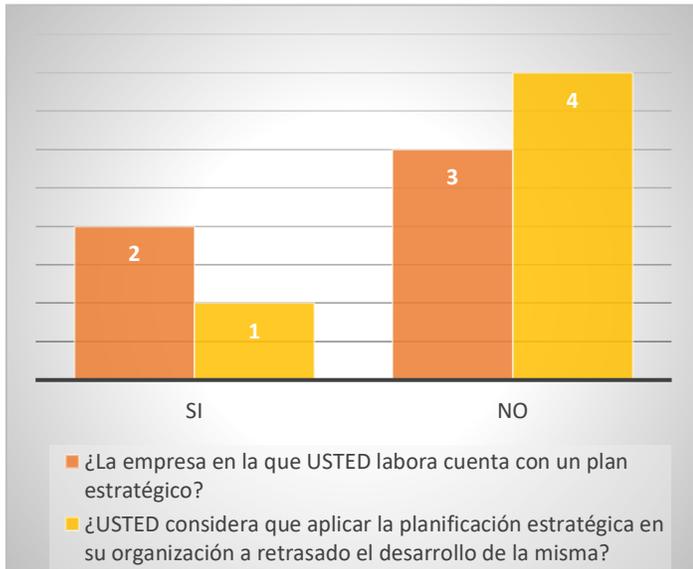


Autor: Lenin Manuel Montesdeoca Saldaña

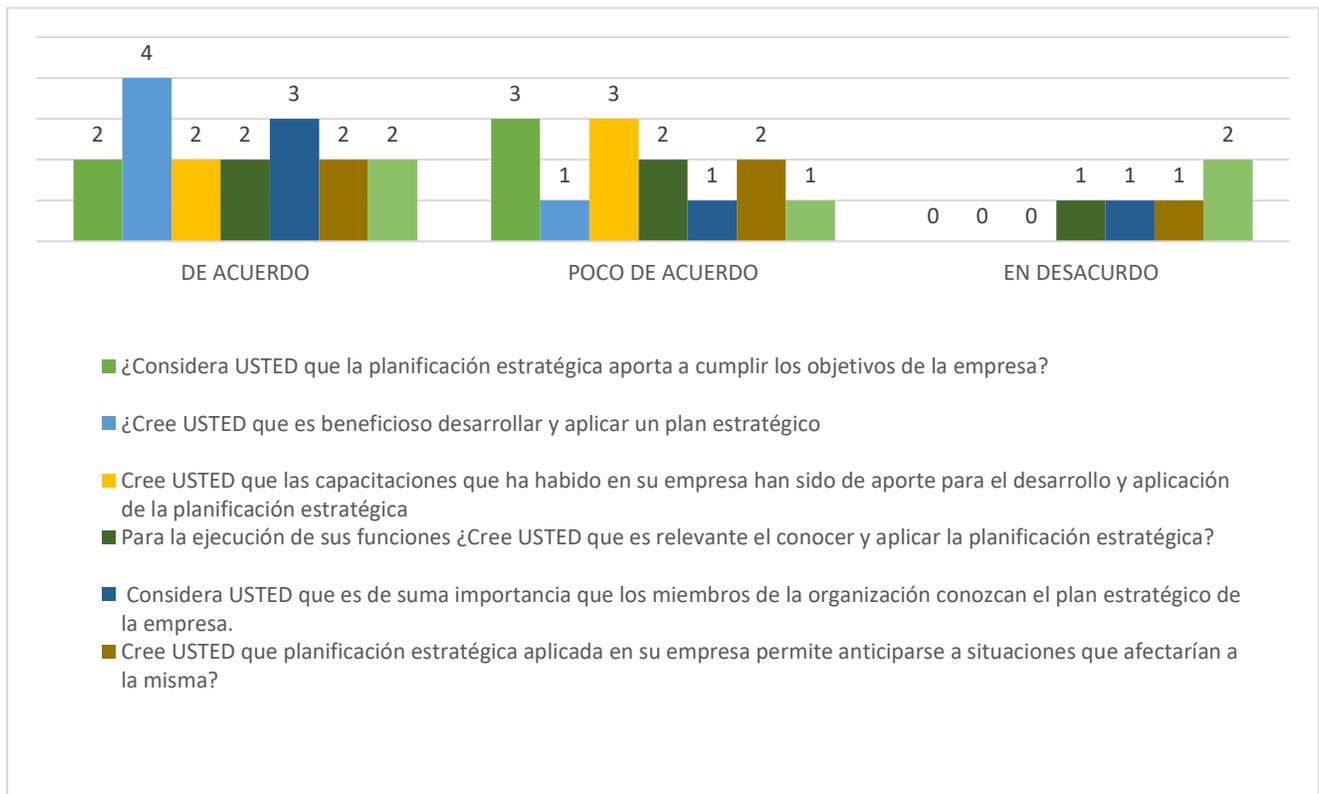


Autor: Lenin Manuel Montesdeoca Saldaña

Gráficos 2. Comercialización de Calzado

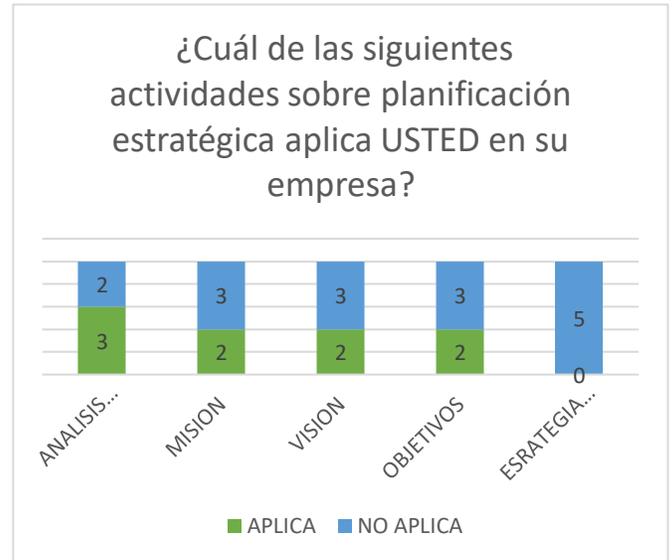
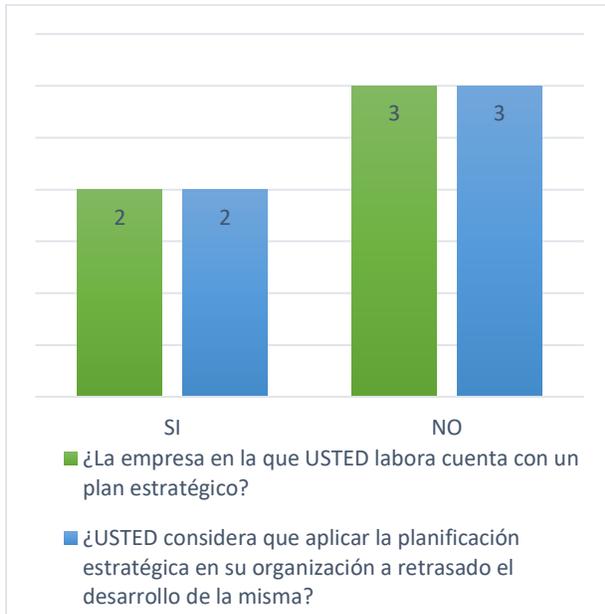


Autor: Lenin Manuel Montesdeoca Saldaña

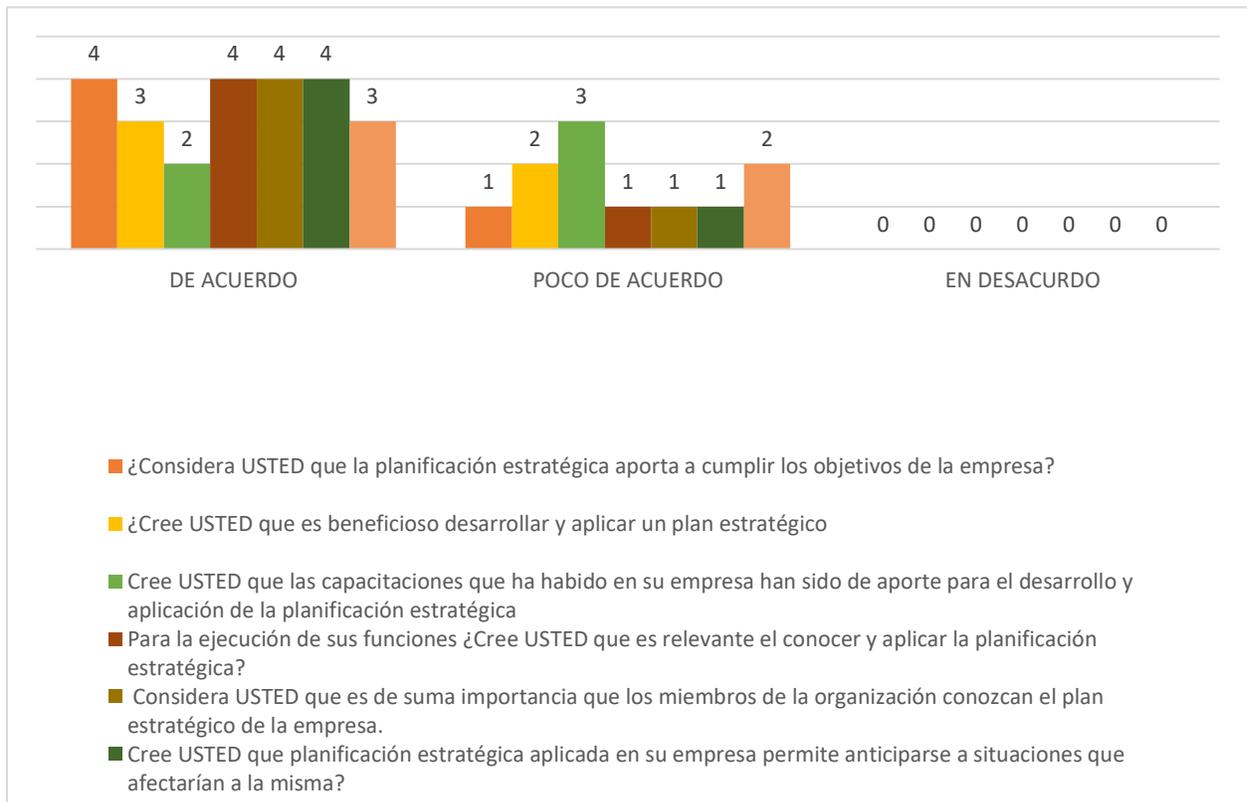


Autor: Lenin Manuel Montesdeoca Saldaña

Gráficos 3. Comercialización de Persianas

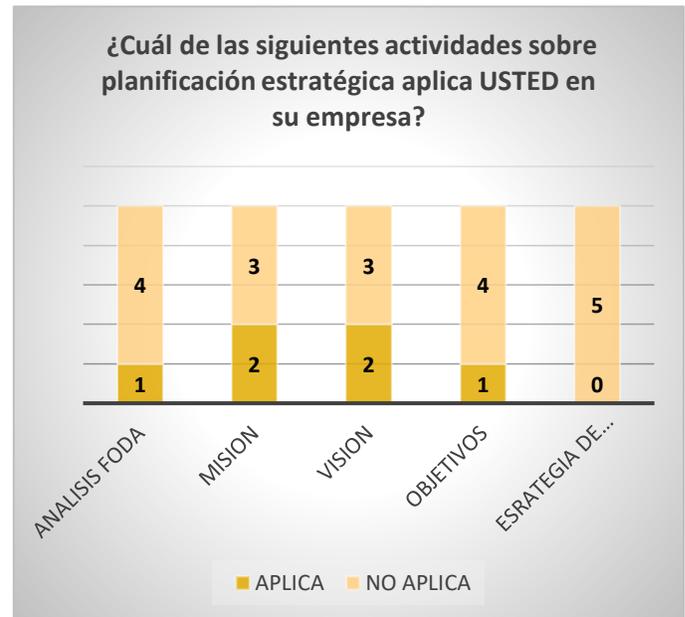


Autor: Lenin Manuel Montesdeoca Saldaña

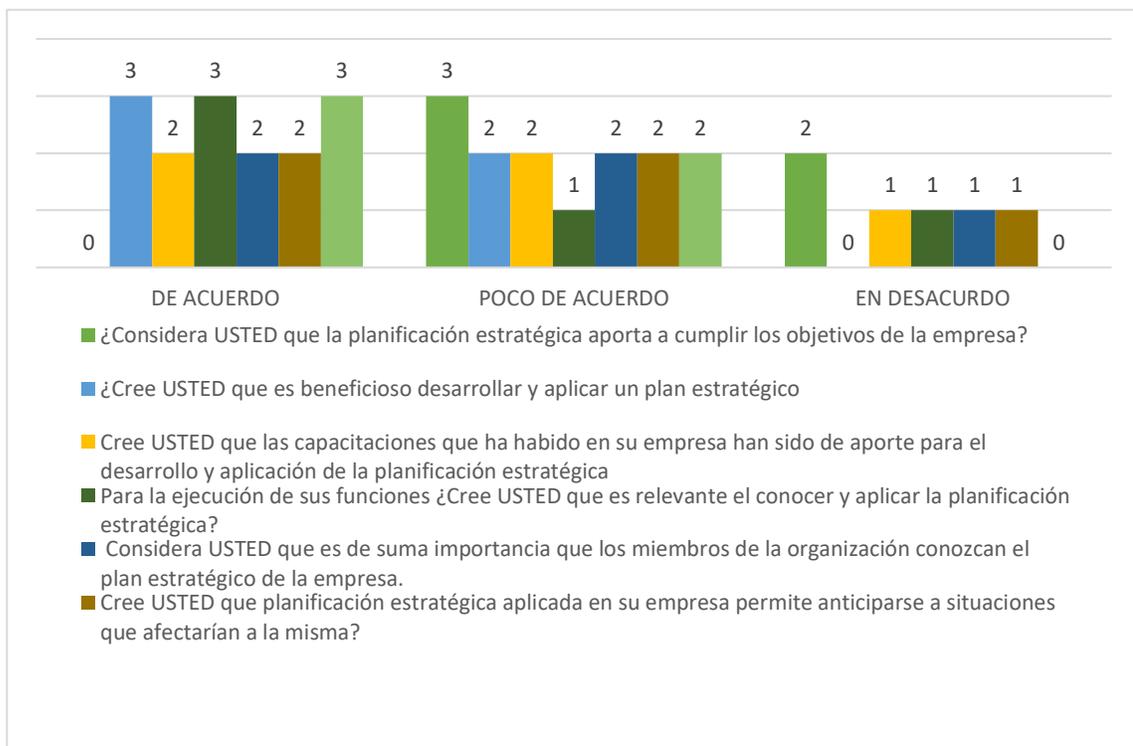


Autor: Lenin Manuel Montesdeoca Saldaña

Gráficos 4. Venta de Repuestos Automotriz



Autor: Lenin Manuel Montesdeoca Saldaña



Autor: Lenin Manuel Montesdeoca Saldaña