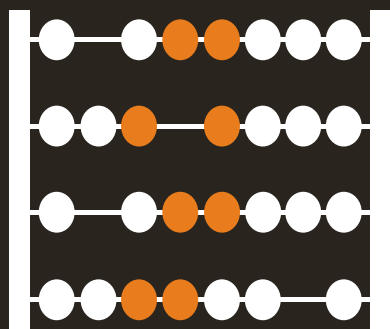


La Cuenta de Resultados

Cómo analizarla y gestionarla

Francisco López



Libros de Cabecera

La Cuenta de Resultados

1ª edición: mayo 2009

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

© 2009 Francisco López Martínez
www.pacolopez.biz

© 2009 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, 7º G
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Diseño de la colección: Erola Boix
Editor: Llorenç Rubió

ISBN: 978-84-936740-1-4
Depósito Legal: B-12.548-2009
Impreso por Talleres Gráficos Vigor, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

“... de entre las invenciones
que han estimulado el progreso
de la humanidad, la contabilidad
es una de las más bellas
creaciones del espíritu humano.”
Goethe

“El dato contable no se
descubre, se construye.”

(Extraídos ambos del artículo “La incertidumbre
de la contabilidad”, de Jorge Pérez Ramírez,
Jefe de Normativa Contable del Banco de España,
publicado el 8 de septiembre de 2008 en el diario
Expansión).

La Cuenta de Resultados

Cómo analizarla y gestionarla

Francisco López

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Debo dar las gracias a los colegas, y a la vez amigos, que han leído mis notas y me han ayudado a mejorar este libro. El resultado final es responsabilidad mía, pero les estoy agradecido por sus sugerencias, que sin duda han contribuido a que sea mejor de lo que hubiera sido de haberlo escrito sin su ayuda.

Espero no olvidarme ninguno de sus nombres:

Manuel Aguilar, Rafael Delgado, Jaime Hortelano, Alfred Martín, Santiago Sepúlveda y Fernando Vidiella.

Por último quiero agradecer las opiniones críticas de mi editor, amigo y socio, Llorenç Rubió.

Índice

Introducción	11
Corolario de conceptos básicos	23
Parte I: La importancia de la Cuenta de Resultados	31
1. El resultado es lo que cuenta en los negocios	33
2. ¿Sabe Vd. realmente lo que gana y dónde lo gana?	43
3. La Cuenta de Pérdidas y Ganancias del PGC no basta	49
4. La Cuenta de Resultados inspira las pautas de gestión más importantes	55
a. El objetivo de Ventas	55
b. El objetivo de Margen Bruto	57
c. El objetivo de crecimiento de la estructura	60
Parte II: Cómo presentar y analizar la Cuenta de Resultados	67
5. La Cuenta de Resultados ha de ser vista analíticamente. Un modelo a seguir	69
6. El impacto de la sistemática de valoración de inventarios	81
7. La clave de un negocio es el % de Margen Bruto que obtiene	89
8. Del Margen Bruto al Beneficio Neto	95
9. El impacto de la política financiera en el Beneficio	105
10. No hay una única Cuenta de Resultados; escoja la opción que más le convenga	109
11. El modelo de Cuenta de Resultados condiciona la gestión	115
12. El desglose de la Cuenta de Resultados de acuerdo a las características organizativas de su empresa	125
13. Las diferencias entre tres tipos de negocio genéricos	139
14. Cómo obtener la Cuenta de Resultados a partir de la contabilidad general	145

Parte III: Cómo ir más allá de lo obvio en la Cuenta de Resultados	157
15. Los elementos básicos que hay detrás de una Cuenta de Resultados	159
a. La actividad	160
b. Los precios	162
c. Los costes	169
d. La estructura	173
e. Conclusión: precios de venta, precios de compra y productividad	175
16. La relación entre % de Margen Bruto y Coste de Estructura	179
17. Los factores clave que explican el % de Margen Bruto. El ejemplo de algunos negocios	189
a. Las cuestiones clave	189
b. Los factores clave. Ejemplos de algunos sectores.	195
18. La productividad de la estructura: ¿Tiene su empresa demasiada estructura? ¿Es su estructura eficiente?	207
19. El punto de equilibrio	225
a. Cómo calcular el punto de equilibrio	226
b. Cómo rebajar el punto de equilibrio	228
c. Encontrar el mix adecuado	231
d. Usar la referencia del punto de equilibrio en tiempos de crisis	232
e. Alcanzar el punto de equilibrio: primer objetivo de una nueva empresa	233
20. Cómo explicar la evolución del resultado de un año a otro	235
21. Del Beneficio de Explotación al Beneficio Neto	243
22. Los resultados en relación al capital invertido	251
23. Factores que traducen la rentabilidad en valor	257
24. Beneficio y cash-flow	263

Parte IV: Cómo planificar y gestionar la Cuenta de Resultados	269
25. La importancia de planificar, comunicar, gestionar y controlar la Cuenta de Resultados	271
26. La Cuenta de Resultados en el proceso presupuestario anual	277
27. El cuadro de mando de la Cuenta de Resultados	283
28. La importancia de asegurar la rentabilidad a largo plazo	287
Parte V: Datos reales de las Cuentas de Resultados de empresas conocidas, agrupados por sectores	295
29. Explicación de los datos, sus fuentes y el objetivo de esta parte	297
30. Relación de sectores y empresas analizadas	303
31. Consumo	308
32. Farmacia/Salud/Química	309
33. Automoción	310
34. Software/Hardware	312
35. Distribución	313
36. Consulting y servicios	315
37. Editorial y medios	316
38. Industrial	317
39. Petróleo	318
40. Construcción y servicios	319
Conclusiones finales	321
Documentos anexos	329
I. La Cuenta de Resultados y los grupos de cuentas del PGC	330
II. Modelo de Esquema de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF)	332
III. Seguimiento de la Cuenta de Resultados en una página	334
IV. Datos reales individualizados de las Cuentas de Resultados de diversas empresas conocidas	336

Introducción

Este libro pretende reivindicar la Cuenta de Resultados (CR) como el más potente instrumento de gestión que el empresario tiene a su alcance, y reclamar una mayor atención y cuidado en su uso.

La causa de dicha reivindicación es que este autor estima que ni en las pymes ni incluso en las grandes empresas se le da a la CR la importancia que se merece, ni el tratamiento adecuado. En suma: no se le saca partido.

En muchas pymes ni siquiera se obtiene, de hecho, una Cuenta de Resultados como mandan los cánones. Es decir, sus Cuentas de Resultados ni tienen el formato adecuado ni se preparan y presentan a los directivos con la frecuencia debida.

En las grandes empresas sí que se suelen obtener las Cuentas de Resultados con la frecuencia y formato adecuados, pero a veces se las relega a un papel demasiado secundario, priorizando instrumentos más sofisticados, como el Cuadro de Mando Integral, repletos de indicadores estratégicos de todo tipo que sin duda son correctos y adecuados pero entre los que a menudo se olvidan, o se dejan en segundo término, los simples y directos indicadores del resultado que encontramos en toda CR bien hecha.

En definitiva, muchas empresas no utilizan la CR como una herramienta de gestión, a pesar de que es el instrumento más sencillo y barato que tienen los empresarios a su alcance, como este libro tratará de demostrar.

A veces creo que incluso parece quedar en el olvido que el beneficio es el fin principal de toda empresa, y que precisamente la CR es el estado contable donde primero debemos buscar los factores que lo determinan.

La Cuenta de Resultados dice mucho más de una empresa de lo que se puede pensar a primera vista. Pero hay que hacerla bien, y presentarla y analizarla con el debido detalle.

Sobre todo, explica lo más importante: si la empresa gana o pierde dinero, y da indicios de cuáles son las razones de por qué lo gana o lo pierde. Sólo conociendo las razones, las causas del beneficio o la pérdida, podemos ponernos a gestionar la empresa con eficacia.

Ya se empieza mal cuando ocurre a menudo que no es posible sacar información realmente relevante de la maraña de números y cuentas con que se presenta la Cuenta de Pérdidas y Ganancias en la contabilidad tradicional. En consecuencia, muchos empresarios, a pesar de llevar una contabilidad más o menos correcta, no saben a ciencia cierta cuánto ganan, ni cómo o dónde lo ganan, y ni mucho menos por qué lo ganan, o lo que es peor, si pierden, por qué pierden. La contabilidad clásica generalista no ayuda a la gestión. Es un instrumento legalista, orientado a la liquidación de impuestos, y generalmente visto por los empresarios como un mal necesario.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias que se utiliza habitualmente en las empresas se limita a mostrar si los ingresos son mayores que los gastos, y por tanto hay beneficios; o si los gastos son mayores que los ingresos, y en consecuencia, hay pérdidas. Apenas como mucho discrimina entre resultado de explotación y resultado financiero, entre resultado ordinario y extraordi-

nario, pero no dice casi nada que le permita al empresario descubrir ámbitos de mejora de las operaciones o la estructura del negocio sobre los que tomar decisiones concretas.

El empresario necesita ir más allá de lo que supone saber sólo si gana o pierde. Necesita poder encontrar respuesta a preguntas como:

- ▶ ¿Dónde se producen mis beneficios, o las pérdidas?
¿En qué productos, en qué mercados...?
- ▶ ¿El coste de la estructura de la empresa es correcto o excesivo?
- ▶ ¿Los beneficios que obtengo son los que le corresponden al nivel de Ventas que ha alcanzado la compañía?
¿O están por debajo de lo normal?
- ▶ ¿Son mis resultados comparables con los de mis competidores, o los de otras empresas del mismo sector?
- ▶ Si hay pérdidas donde antes había beneficios, ¿a qué es debido?
- ▶ Si los beneficios han disminuido mucho, o han aumentado anormalmente, ¿por qué ha sido?
- ▶ En definitiva, ¿dónde debo incidir para mejorar mis resultados?

El primer y principal objetivo que persigue este libro es realizar una reflexión sobre el modo en que debe presentarse la Cuenta de Resultados para que sea un instrumento efectivo de gestión. Pero también busca ir más allá de la correcta presentación de la Cuenta de Resultados. Pretende indagar en las causas del resultado y reivindicar la conveniencia de investigar aquellos factores que realmente explican que un negocio obtenga beneficios o pérdidas.

Todo negocio responde a unas pautas, a dos o tres elementos clave que explican que vaya bien o mal. Es obligación de todo empresario conocer y controlar dichos factores clave del resultado.

Y cada negocio tiene sus propios factores. Por ejemplo, en una distribuidora de libros, son dos, el “factor descuento” y el “factor devolución”. Dedicaremos un capítulo a profundizar en los elementos clave en algunos sectores, pero el lector habrá de pensar en los del sector que le interese.

En definitiva, conocer la Cuenta de Resultados y los factores que la rigen, para controlarlos y gestionarlos adecuadamente, es un aspecto esencial del éxito de cualquier empresa.

No basta con decir que la dirección procura que la empresa obtenga un beneficio del 10% de las Ventas, ya que ese dato en sí no dice nada. Tampoco basta con decir que se está controlando el crecimiento de los Costes de Estructura, o que éstos están creciendo poco, o mucho. Hay que ir más al fondo de la CR. Hay que diseccionar la Cuenta de Resultados, si se quiere conocerla bien, para poder gestionarla con éxito.

Diseccionar la CR para poder gestionarla, esa es la clave. Y para poder diseccionarla hay que diseñarla, plantearla, de forma acertada. Acorde con las características estratégicas del negocio y del esquema de organización alineado con el mismo.

Es obvio que si se quiere que una empresa mejore, hay que gestionarla. Las empresas no mejoran solas. Y gestionar una empresa quiere decir medir y actuar sobre sus resultados. Y la guía de cómo actuar sobre sus resultados está en su CR.

El beneficio general de una empresa es la consecuencia de múltiples resultados parciales, que también hay que bajar a medir y gestionar, en la medida de lo posible:

- ▶ qué ganamos con cada producto
- ▶ qué ganamos con cada cliente
- ▶ qué ganamos en cada región, etc.

¡Cuando se quiere mejorar cualquier área de una empresa, la solución es ponerle una Cuenta de Resultados! Sólo lo que se mide mejora.

Este libro defiende, en síntesis, que para que la Cuenta de Resultados sea útil y se aproveche como el poderoso instrumento de gestión que es, hay que trabajar al menos en cinco direcciones:

1. Expresarla en forma marginal

Es decir, separando los costes fijos o de estructura de los variables o directos, calculando el Margen Bruto de explotación, al restar a los ingresos obtenidos por los productos o servicios producidos por la empresa los Costes Directos incurridos para producirlos.

El concepto de Margen Bruto es esencial para entender si la empresa está obteniendo el resultado adecuado al primer nivel del negocio.

El Margen Bruto (MB), expresado en forma porcentual, al ponerlo en relación con la cifra de Ingresos, explica lo bueno que es un negocio.

El MB puede ser mayor o menor, pero no debe ser nulo o negativo, al menos de forma global o generalizada, porque no tendría sentido. Una empresa que vende con MB negativo no tiene razón de ser.

Además del MB, se debe analizar el beneficio desglosándolo, en cascada, en otros tres conceptos distintos de beneficio:

- ▶ Beneficio de Explotación
- ▶ Beneficio antes de Impuestos
- ▶ Beneficio Neto

Cada uno de ellos expresa una faceta del beneficio de la empresa, y se calculan del modo siguiente:

Ventas

- Costes Directos

= Margen Bruto

- Costes de Estructura

= Beneficio de Explotación

- Costes financieros

+/- Ingresos y Costes Extraordinarios

= Beneficio antes de Impuestos

- Impuestos

= Beneficio Neto

Este libro se centra prioritariamente en la CR hasta el cálculo del Beneficio de Explotación. En ese contexto, el libro ayudará al lector a reflexionar sobre qué costes se deben considerar “directos”, y por tanto deducirse del Margen Bruto, y cuáles deben ser considerados de Estructura.

2. Analizar el Margen Bruto en cada línea de negocio

Todo empresario debe conocer y gestionar el Margen Bruto, y sobre todo el % que representa el Margen Bruto sobre la cifra de Ventas. Tanto de su empresa globalmente como de cada uno de los negocios que abarque su empresa.

El % de Margen Bruto es, probablemente, el segundo indicador de gestión en importancia que debe seguir y gestionar un empresario, siendo el primero la evolución de las Ventas.

Pero no basta con el Margen Bruto y el % de MB global de la empresa, hay que pasar de la cifra global de Margen Bruto a un desglose de la misma para cada una de las áreas de negocio. Los MB de cada negocio, una vez sumados, determinan el Margen Bruto global.

El % de MB difiere, lógicamente, en cada área de negocio. Puede haber áreas con un 50%, otras con un 15% e incluso otras con -8%, por ejemplo. El % de MB global es el resultado de la integración de todos ellos. Controlar la evolución del % de MB, tanto a nivel global como de cada área de negocio, es una tarea vital de todo empresario.

3. Gestionar el Coste de Estructura, y ponerlo en relación con el Margen Bruto

El Beneficio de Explotación es el resultado de restar los Costes de Estructura del Margen Bruto. El empresario, por tanto, ha de vigilar que su Estructura no tenga un coste superior al Margen Bruto que generen sus negocios.

Como veremos más adelante, una estructura no es costosa o pesada en sí misma, sino en la medida que no esté equilibrada es relación al beneficio que genera el negocio o los negocios a los que da soporte.

Una estructura de 1.000.000€ anuales es excesiva para una empresa que genera un Margen Bruto anual de 700.000€, pero es correcta para otra que genera 1.500.000€.

4. Entender y gestionar el paso del Beneficio de Explotación al Beneficio Neto final después de Impuestos

El beneficio después de restarle a las Ventas los Costes Directos y los Costes de Estructura, es lo que se conoce por Beneficio de Explotación. Dicho beneficio es el que más se aproxima al beneficio puro y recurrente del negocio, sin influencia ni de las provisiones o los resultados extraordinarios que se den en un ejercicio, ni de la estructura de capital que tenga la empresa (es decir, la relación entre los recursos propios y la deuda financiera), que implica cargar con unos mayores o menores intereses; ni, por supuesto, de los costes fiscales que supongan los impuestos que se hayan de pagar sobre los beneficios.

Se entiende por Beneficio Neto el resultado del Beneficio de Explotación más o menos la influencia de esos factores externos a las operaciones normales que acabamos de mencionar:

- ▶ Costes financieros, según se recurra más o menos al endeudamiento.
- ▶ Provisiones y extraordinarios, debidos a circunstancias más o menos ajenas al devenir normal del negocio.

- ▶ Impuestos sobre los beneficios, sujetos a la normativa fiscal aplicable, y que dependen de que se haga una buena gestión fiscal de la empresa.

5. Determinar y gestionar los factores intrínsecos a cada negocio que configuran el resultado

Factores como la productividad de la estructura, el margen aplicado en la fijación de precios, los descuentos o las devoluciones, son factores a considerar a la hora de entender y seguir una cuenta de resultados.

Aparte de una serie de factores genéricos que se repiten habitualmente en la mayoría de negocios, cada negocio en particular tiene sus propios factores, incluso con su propia terminología, que explican la alquimia de la obtención de resultados.

En este libro tratamos de investigar cuáles son esos factores en general, y también en particular en una serie de negocios, y de dar las pautas para que el lector los busque en su propia empresa, o en el negocio que le interese.

Se pretende, en suma, profundizar en la Cuenta de Resultados. En cómo presentarla con claridad, de manera que sea un instrumento útil en el proceso de toma de decisiones; y en cómo descubrir los elementos que la rigen en general, y en cada negocio concreto.

Aunque el enfoque global del libro creo que es aplicable a cualquier empresa, de cualquier tamaño y de cualquier sector, los ejemplos que se usarán y los detalles que se manejarán son en general de aplicación a empresas de servicios, industriales o comerciales, pero no lo son a empresas financieras, como bancos o compañías de seguros. Las empresas financieras compran y venden dinero, o seguros de riesgos asociados a posibles pérdidas económicas, y las características de sus cuentas de resultados, en consecuencia, son específicas de esos negocios, y requerirían una obra especializada que el lector que esté interesado seguro que encontrará en cualquiera de los buscadores bibliográficos.

Este libro está orientado, por tanto, a empresarios y directivos, y a todo aquel que desee gestionar los resultados de una empresa no financiera de cualquier tamaño, aunque sus conclusiones pretenden ser útiles sobre todo a las empresas pequeñas y medianas.

Espero que disfrute con su lectura, y que obtenga ideas que le parezcan aprovechables y aplicables de inmediato.

Desde aquí me pongo a disposición del lector para compartir sus reflexiones y sus críticas, o tratar de resolver sus dudas, en mi correo electrónico pacolopez@pacolopez.biz, y en mi blog www.pacolopez.biz, en el que procuraré ir manteniendo actualizadas mis ideas sobre el tema de esta obra, así como los datos de las CR de las empresas que se citan al final del libro en el anexo IV.

Otros libros publicados
por esta editorial:

Empresas que van solas

El equilibrio del modelo de negocio
como base del éxito

Francisco López



Colección: Manuales de gestión

El secreto de las empresas de más éxito es que “van solas”. Este libro trata de demostrar que la razón de que vayan solas es que evitan la entropía, o dicho de otro modo, experimentan lo que aquí se bautiza como “an-entropía”. Esas empresas tienen una fuerza interior especial. Han alcanzado un modelo de negocio que las auto-impulsa, algo que no consiguen las empresas normales. El autor trata de introducir ese nuevo concepto: la an-entropía, recogida de la física, y también trata de reflexionar sobre los elementos que hacen posible lo que llama la empresa an-entrópica. Francisco (Paco), es consultor y abogado, experto en procesos complejos de transformación empresarial, en especial en empresas familiares grandes. Como consultor ha trabajado para multitud de empresas de todos los sectores, en España y en el extranjero.

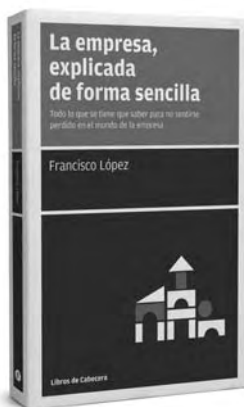
Otros libros publicados
por esta editorial:

La empresa, explicada de forma sencilla

Todo lo que se tiene que saber para no
sentirse perdido en el mundo de la empresa

Francisco López

Colección: Manuales de gestión



El libro pretende explicar qué es una empresa, de forma sencilla y amena, a todas aquellas personas, jóvenes y no tan jóvenes, que les interesa conocer y entender mejor ese elemento tan importante de nuestra sociedad actual, con el que todo el mundo convivimos, como clientes, trabajadores o propietarios, y que a veces es tan desconocido.

Más allá de la mera explicación, pretende también clarificar tabús respecto al funcionamiento y los intereses de las empresas y los empresarios, que a menudo perjudican la imagen que de ellos tienen los ciudadanos y redundan en perjuicio de toda la sociedad. Todo ello pretende dar una imagen idílica, y sin amagar los riesgos que conlleva toda actividad empresarial, y las responsabilidades que incumben a los empresarios.

En suma, pretende acercar la empresa a la sociedad, y sobre todo a los jóvenes que acceden por primera vez al mundo del trabajo y la empresa. Y dar una imagen global, pero a la vez clara y objetiva, de la misma.

Próximamente:

El legado de Arthur Andersen

Carmelo Canales
y Francisco López

Colección: Testimonios empresariales

Hubo una vez una firma de auditoría y consultoría que llegó a ser un mito, un símbolo de la excelencia. Sus profesionales eran admirados, y sus clientes reconocían sus actuaciones como ejemplo de la máxima calidad a la que se podía aspirar en el ámbito de los servicios profesionales. Dicha firma fue la cuna de las actuales Garrigues y Accenture, firmas de servicios profesionales líderes en sus ámbitos de actuación y ejemplos también de excelencia.

El libro pretende describir las columnas en las que se sustentaba la excelencia que alcanzó Arthur Andersen. Incluye los testimonios de algunos “ex-arturos”, que explican como les influyó personal y profesionalmente la “cultura” de “la firma”, y como siguen llevando con orgullo ese “gen Andersen”, aplicando la misma filosofía a su quehacer diario.

En resumidas cuentas, es un libro de lectura obligada para todos los que pasaron por la escuela Andersen, o que aspiran a alcanzar la excelencia.

Próximamente:

Arlequín

Morris West

Colección: Novelas de empresa

Una novela apasionante que fue un best-seller en los años 60 y 70, y que describe el ambiente de las finanzas a través de la vida cotidiana de un refinado y carismático banquero suizo: Georges Arlequín.

El libro ya enseñó a la generación nacida en los años 40 y 50 a entender mejor que hay detrás de las altas finanzas, y con ello contribuyó a no pocas vocaciones empresariales.

Libros de Cabecera ha decidido reeditarla con una nueva traducción al español, para ponerla al alcance de las generaciones nacidas después de los 70.

Es un libro fresco y entretenido, que mantiene toda su vigencia, a pesar del paso del tiempo, y que estamos seguros que volverá a ser un placer de lectura que lo convertirá en un libro de cabecera tanto para los que accedan por primera vez al magnífico trabajo de West, como para aquellos que ya lo leyeron hace unos años.

Morris West, ya fallecido, es un escritor australiano que escribió obras tan conocidas como *Las sandalias del pescador* o *Llevarás luto por mí*, que en su momento lo encumbraron a la cima de la narrativa inglesa, y que fueron traducidas al castellano con gran éxito.

La Cuenta de Resultados

Francisco López

El libro trata de reivindicar la Cuenta de Resultados, la cuenta de pérdidas y ganancias, expresada de forma marginal, como un inmejorable instrumento de gestión, cuando está bien presentada y responde a una lógica de negocio.

La Cuenta de Resultados puede mostrarles a los empresarios cuál es el margen que obtienen realmente y cuál es el punto de equilibrio de su negocio. Puede darles valiosas pistas para entender cómo mejorar sus beneficios, dónde ganan más y dónde menos, o por qué hay clientes o productos con los que pierden dinero.

La Cuenta de Resultados es un arma decisiva, si se sabe utilizarla. El libro es una invitación a usarla, y a usarla bien.

Incluye los datos resumidos de los márgenes de beneficio obtenidos por las empresas más conocidas de diversos sectores, y la posibilidad de acceder a una base de datos que irá actualizándolos.

“Paco ha conseguido sintetizar en este libro una guía para la gestión de la cuenta de resultados, que será de gran utilidad para cualquier empresa.”

Jaime Hortelano, consejero delegado de Cognicase Management Consulting, ex socio de Ernst&Young

“El autor analiza y desarrolla con habilidad un instrumento al que a veces no le dedican los empresarios la atención que debieran: la Cuenta de Resultados.”

Lorenzo Molina, socio retirado de Accenture

Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

ISBN: 978-84-936740-1-4

