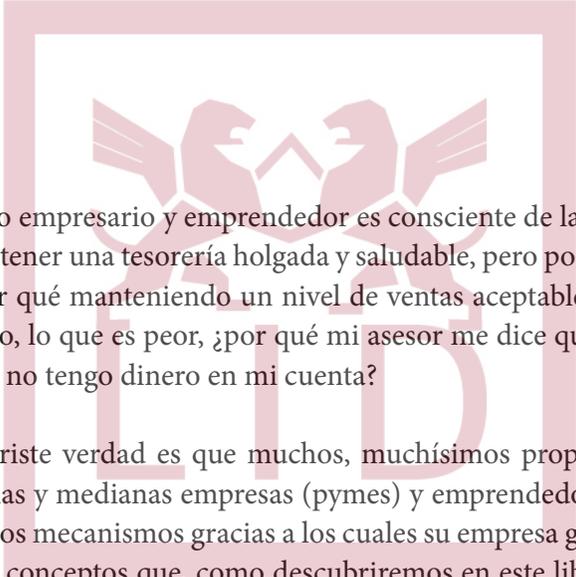


# Índice

Introducción	5
<b>ENTENDER</b>	
1. Algunos conceptos básicos	11
2. ¿Gano o pierdo dinero?	31
3. La tesorería o <i>cash flow</i> en mi empresa	59
<b>CONTROLAR</b>	
4. En la práctica	79
5. El control de RookieDreams, S.L.	101
6. Cada maestrillo tiene su librillo	123
<b>OBTENER RESULTADOS</b>	
7. Encuentra dinero con tu cliente	147
8. Encuentra dinero con tus proveedores	165
9. Encuentra dinero <del>con</del> en el banco	181
10. ¿Y si todo lo demás falla?	203
Bibliografía	219
Sobre el autor	221



# Introducción



Todo empresario y emprendedor es consciente de la necesidad de mantener una tesorería holgada y saludable, pero pocos entienden por qué manteniendo un nivel de ventas aceptable no ganan dinero o, lo que es peor, ¿por qué mi asesor me dice que gano dinero, si no tengo dinero en mi cuenta?

La triste verdad es que muchos, muchísimos propietarios de pequeñas y medianas empresas (pymes) y emprendedores desconocen los mecanismos gracias a los cuales su empresa gana y tiene dinero; conceptos que, como descubriremos en este libro, no son sinónimos y, sin embargo, más que cualquier otra actividad en la empresa, la tesorería determina el éxito o el fracaso de una empresa mucho más a menudo que las bondades del producto, las cualidades del emprendedor y empresario o su sacrificio y esfuerzo.

De hecho, corrígeme si me equivoco, la falta de dinero lo que provoca es una suerte de huida hacia adelante en la que cada vez trabajas más duro y obtienes peores resultados. Es cierto, facturas más que nunca, tienes más trabajo, las horas del día no alcanzan

6 para hacer todo lo que hace falta, nadie te sigue el ritmo y, para colmo de males, si antes tenías dificultades para pagar ahora tienes más que antes.

Si alguna vez te has sentido así, este es tu libro.

El objetivo de este libro es ayudarte a romper el círculo vicioso que te introduce en una espiral de cada vez más trabajo, para obtener resultados decrecientes, que lleva de manera inevitable a la frustración personal y a la muerte de tu empresa. Para conseguir este objetivo quiero volcar mi experiencia profesional como asesor estratégico y financiero con propietarios de pymes españolas, dando respuestas concretas a preguntas concretas para ayudarte a gestionar y optimizar la tesorería de tu empresa.

Quiero hacerlo de manera simple, próxima y práctica. De hecho, lo primero que me gustaría transmitir es que las finanzas no son complicadas. Pueden parecerlo pero no lo son.

Un gran profesor me dijo una vez que todo aquel que no fuera capaz de explicar un concepto, cualquier concepto, de tal manera que su interlocutor lo entendiera, es que no lo entendía muy bien él mismo.

Estoy seguro de que nunca nadie se ha parado antes a explicarte qué son las finanzas y de que tú mismo no le has dedicado tiempo suficiente. A lo largo de estos años me han dado muchas razones, puedes escoger: no tengo tiempo, se trata de mover papeles de aquí para allá, no puede ser tan difícil, para eso tengo un asesor que ya se encarga, etc. Sumemos a la ecuación la presencia de algunos asesores que no se toman la molestia de informar a sus clientes y que revisten su trabajo de complejidad artificial bajo la falsa asunción de que así los tienen más controlados y fidelizados al depender de ellos.

Si de nuevo te reconoces en alguno de estos supuestos, es hora de que hagas algo y de que rompas el círculo vicioso en el que te has metido, que supone básicamente que tú no controlas tu empresa, tu empresa te controla a ti.

¿Cómo lo vamos a hacer? El libro está pensado para ser leído por partes. Consta, en concreto, de tres apartados que nos van a ayudar primero a entender, luego a controlar y, por último, a lograr resultados.

La primera es imprescindible, no es teoría, son conceptos básicos esenciales si quieres entender qué está sucediendo en tu empresa. ¿Cuáles son sus fuentes de dinero? ¿Por qué si ganas dinero no tienes dinero? ¿Por qué si ganas dinero el banco no te lo presta? Sigue tú.

Si ya la dominas estupendo, pasemos a la segunda parte, es hora de empezar a controlar tu empresa y por añadidura a controlar tu futuro y a comenzar a disfrutar con lo que haces. No es verdad que la tesorería no se pueda controlar ni prever, porque siempre hay un pago imprevisto que tira por tierra las previsiones más perfectas. Se puede y se debe.

Por último, en la tercera parte, la más práctica, es el ya de preparados, listos... ¡ya!, nos dedicaremos a explorar situaciones concretas que te ayudarán a mejorar la tesorería de tu empresa, a encontrar dinero donde no pensabas que lo había y a solucionar situaciones difíciles.

¡Ah!, se me olvidaba. Como ya te he dicho antes, controlar la tesorería de tu empresa no tiene por qué ser complicado, al contrario, te sorprenderá ver lo sencillo que puede resultar, pero no es rápido. Yo no he dicho nada semejante. Como todo lo importante cuesta esfuerzo; tiempo y esfuerzo.

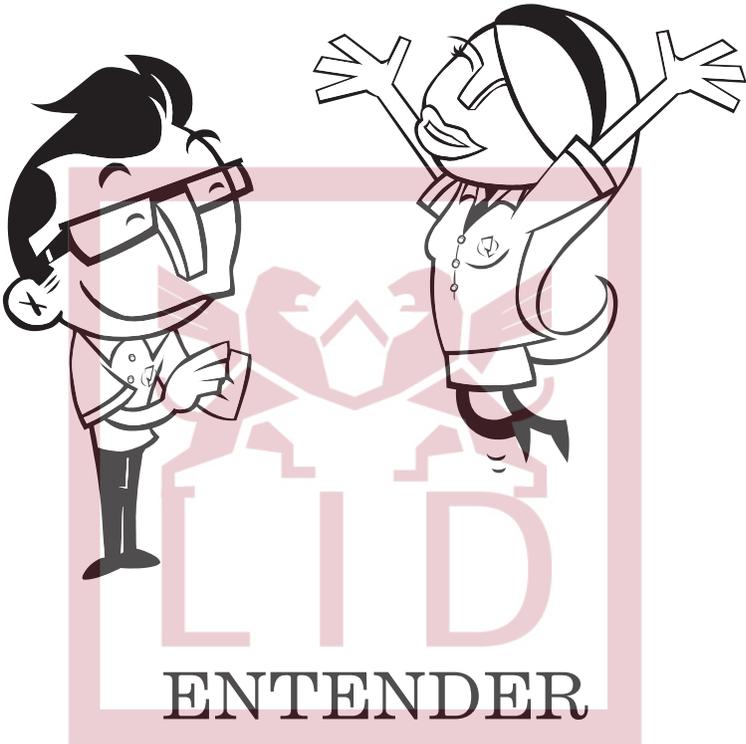
8

Lo primero que necesitamos es que la información que tienes de tu empresa sea fiable. No podemos tomar buenas decisiones si no están basados en datos reales. Muchos empresarios no se dan cuenta de la importancia de tener un balance y una cuenta de resultados que refleje la realidad de su empresa. Sí, no me mires así. Te propongo un ejercicio muy simple, coge tu balance, si no lo tienes, pídeselo a tu asesor (empezamos con mal pie) y mira una categoría al azar, por ejemplo, las existencias. ¿Qué dicen? ¿Es posible que reflejen un 30 o un 40% más de lo que tienes en realidad? No me equivoco mucho si os digo que más de la mitad de las empresas, y me quedo corto, contabilizan más existencias en su balance que con las que cuentan en realidad lo que tiene toda una serie de consecuencias que seguramente no sospechas, pero que tu banco y la agencia tributaria sí.

Pero, repito, es un hecho que no podemos tomar buenas decisiones si no tenemos buena información así que tenemos que empezar por aquí y esto lleva tiempo y esfuerzo, tiempo y esfuerzo que parece improductivo. No olvidemos que los gastos de administración están categorizados como fijos e indirectos o, dicho de otro modo, un mal necesario que tiene que ser minimizado a toda costa.

Me atrevo a decir que, si me acompañas en este libro, te lo tomas con interés y le dedicas el tiempo que merece, al final controlarás la tesorería de tu empresa.

En esta labor nos va a ayudar la empresa de un amigo RookieDreams, S.L., sí, has leído bien, RookieDreams quiere ayudarnos a convertir nuestro sueño en realidad, mejorar a través del control, de tal manera que podamos trabajar menos y obtener mejores resultados.





Lo primero es lo primero. ¿Te has preguntado alguna vez cuáles son las fuentes de dinero en tu empresa? Las ventas menos los gastos, es decir, el beneficio es la primera de ellas pero no la única. El dinero que pones o inviertes, el que pides o te prestan también cuentan. Cada una de ellas depende de palancas y acciones diferentes pero complementarias. Tan importante como conocerlas es utilizar los conceptos apropiados para referirse a ellas so pena de que no podamos entendernos y mantengamos en su lugar una conversación de besugos.

## CAPÍTULO 1

# Algunos conceptos básicos

## *El origen del dinero en tu empresa*

Detente un momento a pensar cuáles son las fuentes de dinero en una empresa.

Seguro que estás de acuerdo conmigo en que esas fuentes, los orígenes del dinero en una empresa, son y solo pueden ser tres:

- Operaciones de o vinculadas con el trabajo o actividad específica de la empresa.
- Operaciones de inversión.
- Operaciones de financiación.

La primera de ellas se refiere a la actividad concreta de la empresa. Si ingreso más de lo que gasto obtengo un beneficio por mi trabajo y ese beneficio supone una entrada de dinero. Si, al contrario, gasto más de lo que ingreso obtengo una pérdida y, por tanto, una salida de dinero de mi empresa. El estado contable que recoge el resultado de esas actividades y nos informa sobre el resultado de

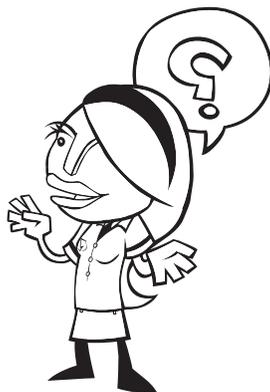
12

las mismas es la cuenta de pérdidas y ganancias, también denominada cuenta de PyG, y cuenta de resultados, en inglés *profit and loss*, o cuenta de PyL.

La segunda de las opciones posibles, las operaciones de inversión, se refiere al dinero que yo como propietario, u otras personas a las que he convencido de la bondad y viabilidad de mi proyecto, decidimos meter en la empresa generalmente a fondo perdido. Es un dinero que decidimos arriesgar y sobre el que aspiramos a, si la empresa sale adelante, obtener una rentabilidad, cuanto más alta mejor.

Por último, hablamos de las operaciones de financiación. Este es el dinero que determinadas personas o instituciones, por ejemplo los bancos pero no solo, deciden prestarnos para ayudar a sacar adelante nuestro proyecto. También hemos de convencerlos de la viabilidad económica de nuestro proyecto pero no arriesgan el dinero de la misma manera que los inversores ya que el préstamo es concedido por un período determinado de tiempo y a cambio de una rentabilidad prefijada en las condiciones pactadas, e independiente de la marcha de la empresa.

El estado contable que te informa de cuánto dinero ha entrado en tu empresa por cada una de las fuentes y del nivel relativo de cada una con respecto a las demás es el balance y, en concreto, el pasivo del balance al que le dedicaremos las páginas siguientes de este capítulo.



## *El balance*

El estado de situación patrimonial, balance de situación o, más común, el balance es por tanto el estado contable que te informa de cuánto dinero ha entrado en la empresa y quién lo ha metido. Este registro se lleva además históricamente, es decir, desde el inicio o la constitución de tu empresa.

Desde ese punto de vista tu empresa vale tanto como el dinero que ha entrado en la misma. La suma del dinero que la empresa ha ganado (y no has sacado de tu empresa, es decir, no te has repartido vía dividendos), de cuánto dinero se ha invertido en ella y de cuánto dinero te han prestado.

### Rookieherramientas



El balance responde a la pregunta: ¿cuánto vale mi empresa?

Si el balance recoge todas las fuentes posibles de dinero en una empresa también se encarga de identificar cuál ha sido el destino de ese dinero. Es decir, a qué bienes, servicios u operaciones se ha destinado. Por añadidura, el dinero utilizado de esta manera es igual al obtenido por mi empresa por lo que la contabilización de ese valor es el mismo de cualquiera de las dos maneras. Por tanto, si sumamos ese destino del dinero también obtenemos el valor de la empresa.

A la primera de las formas de informarnos sobre el valor de tu empresa la llamamos pasivo y a la segunda activo. Activo y pasivo son dos maneras distintas de presentarnos la misma información y forman parte esencial del equilibrio de lo que se denomina contabilidad de doble entrada, que utilizamos en la actualidad.

- 14 La contabilidad de doble entrada registra todos y cada uno de los movimientos de dinero en una empresa por duplicado, una vez desde el punto de vista del origen del dinero y otra desde el punto de vista de su destino, lo que facilita que o bien no se produzcan errores o que, si se producen, se puedan detectar y corregir con facilidad.



## Rookieherramientas

La contabilidad de doble entrada registra todos y cada uno de los movimientos de dinero en una empresa por duplicado, una vez desde el punto de vista del origen del dinero y otra desde el punto de vista de su destino.

## *El pasivo*

Nueve de cada diez empresarios a los que pregunto definen el pasivo como el conjunto de las deudas de la empresa y lo consideran como algo negativo. Su propio nombre nos ayuda a darle esa connotación negativa, es pasivo por contraposición a activo que siempre da idea de acción y, por tanto, de positividad.

Caracterizar de esta manera al pasivo es erróneo y significa que en realidad no entendemos su función.

El pasivo registra el origen del dinero en tu empresa y te informa de dónde acudir en caso de necesitar más.

Antes de investigar esas fuentes de financiación es necesario decir que el orden en el que se exponen es siempre el mismo y es obligatorio. Lo recoge el Plan General Contable. Esto nos permite poder comparar unas empresas con otras con facilidad y rapidez.

A la hora de referirnos al pasivo el Plan General Contable recoge tres categorías o masas patrimoniales principales:

- El patrimonio neto.
- El pasivo no corriente.
- El pasivo corriente.

## El patrimonio neto

El patrimonio neto también denominado no exigible, capitales o fondos propios recoge fundamentalmente todo lo relativo a las operaciones de inversión y de actividad de la empresa. Está formado por el capital aportado por los propietarios, socios de la empresa y el generado por la empresa tanto en el ejercicio actual como en los ejercicios pasados, y que no ha sido repartido entre los socios.

### **Patrimonio neto**

#### Fondos propios

- Capital social

#### Reservas

- Reserva legal
- Reservas voluntarias
- Reservas especiales
- Reservas estatutarias

#### Resultado del ejercicio

## El pasivo no corriente y el pasivo corriente

Ambas masas patrimoniales hacen referencia al concepto de financiación ajena. La principal diferencia entre ambas es el plazo.

- 16 Generalmente se admite que todos aquellos instrumentos de financiación de la empresa a plazo superior al año forman parte del activo no corriente, mientras que los de plazo inferior a un año aparecen reflejados en el pasivo corriente.

Su estructura en el Plan General Contable es la siguiente:

#### **Pasivo no corriente**

- Deudas a largo plazo con entidades de crédito
- Proveedores de inmovilizado a largo plazo
- Acreedores con arrendamientos financieros a largo plazo
- Efectos a pagar a largo plazo
- Obligaciones y bonos

Es decir, todos aquellos préstamos de los diferentes actores con los que puede interactuar una empresa a largo plazo, entendiendo ese largo plazo como todo período superior a un año.

#### **Pasivo corriente**

- Proveedores
  - Proveedores, efectos comerciales a pagar
- Acreedores por prestación de servicios
- Anticipos de clientes
- Remuneraciones pendientes de pago
- Hacienda Pública acreedora por conceptos fiscales
- Organismos de la Seguridad Social acreedores
- Hacienda Pública IVA repercutido
- Deudas a corto plazo con entidades de crédito

El pasivo corriente recoge todos aquellos conceptos que se adeudan como consecuencia de la actividad normal de la empresa en el transcurso de o con un período inferior a un año.

## Relación del patrimonio neto y del pasivo con la tesorería

La relación del patrimonio neto y del pasivo con la tesorería es precisamente esa, la que estás pensando. La obvia. Nos explica las fuentes a las que tenemos que recurrir cuando necesitamos dinero.

### Rookieconsejo



Al registrar o contabilizar las fuentes del dinero en tu empresa, el pasivo tiene como función mostrarte, de manera sistemática, dónde puedes acudir para financiar tu empresa.

Permíteme preguntarte qué harías si quisieras comprarte una casa de, digamos, 300.000 euros.

Recurrirías en primer lugar a tus ahorros o, dicho de otra manera, a tu patrimonio neto. Has sido una persona prudente y cuentas con 80.000 euros. Quizá hablarías con tus padres o familiares que estuvieran en disposición de prestarte alguna cantidad, digamos 20.000 euros a fondo perdido, es decir, para apoyarte en el desarrollo de tu proyecto vital (como «socios» que son del mismo) o con devolución a un interés preferencial y un plazo razonable, convirtiéndose en acreedores con arrendamientos financieros a largo plazo.

18 Por último acudirías al banco para solicitar el resto de la cantidad que necesitas y formalizarías un préstamo a 20-25-30 años con lo que tendrás una deuda a largo plazo con una entidad financiera.

Imaginemos por un momento que necesitas amueblar tu casa de forma mínima y que te ves obligado a solicitar un préstamo personal de unos 3.000 euros a corto plazo.

Tu pasivo quedaría de la siguiente manera:

<b>Patrimonio neto</b>		
Capital social		80.000
<b>Pasivo no corriente</b>		
Deudas a largo plazo con entidades de crédito		200.000
Acreeedores por arrendamiento financiero		20.000
<b>Pasivo corriente</b>		
Deudas a corto plazo con entidades financieras		3.000
<b>TOTAL</b>		<b>303.000</b>

De la misma manera, si en tu empresa necesitas dinero para empezar, o acometer un proyecto nuevo o de expansión, has de dirigirte a esas mismas fuentes de financiación y tendrás que optar por:

- Invertir el dinero propio en primer lugar, lo más arriesgado pero lo más fácil de conseguir (si lo tienes) y lo más barato desde el punto de vista del coste del dinero o intereses a devolver.
- Optar por solicitar un préstamo a largo plazo al proveedor del inmovilizado en cuestión, si se trata de comprar un bien, máquina, herramienta, vehículo, o al banco.

- Intentar encontrar dinero a más corto plazo mediante una financiación bancaria a corto plazo o una negociación con proveedores para alargar plazos de pago, con los trabajadores para retener salarios durante un período de tiempo o, incluso, con la Hacienda Pública o la Seguridad Social solicitando pagos fraccionados de los impuestos u obligaciones debidas.

## *El activo*

El activo es el espejo del pasivo. Si de este último dijimos que registraba el origen del dinero, del primero hemos de decir que refleja el destino del mismo. Es decir, en qué hemos empleado el dinero conseguido y cuya contabilización aparece en el pasivo.

Rookieherramientas



El activo es el espejo del pasivo. Si de este último dijimos que registraba el origen del dinero, del primero hemos de decir que refleja el destino del mismo.

Las masas patrimoniales del activo también aparecen recogidas en el Plan General Contable quien establece además que estas se ordenen en función de su mayor o menor liquidez, es decir, de la facilidad de cada uno de los bienes registrados por el activo para ser convertidos en dinero líquido en orden de menor a mayor.

Las dos grandes masas patrimoniales se denominan activo no corriente y activo corriente y, como en el caso del pasivo, el criterio de asignación es el de la vocación de permanencia del activo, o bien en la empresa durante más o menos un año.

20

Así, si una empresa adquiere un coche, parece lógico pensar que pretenda usarlo durante más de un año, aunque sufra un accidente y haya de ser dado de baja en menos de ese tiempo. Formará parte, por tanto, del activo no corriente.

Si por el contrario somos un concesionario de automóviles, adquirimos los coches para su posterior venta en el período de tiempo más corto posible y siempre en menos de un año, con independencia de que por alguna circunstancia extraordinaria el vehículo permanezca en nuestras instalaciones más de un año. En este caso, formará parte del activo corriente.

## El activo no corriente

El activo no corriente se ordena de la siguiente manera:

### **Activo no corriente**

#### Inmovilizado intangible

- Investigación y desarrollo
- Concesiones administrativas
- Propiedad industrial
- Fondo de comercio
- Aplicaciones informáticas
- Amortización acumulada

#### Inmovilizado material

- Terrenos y bienes naturales
- Construcciones e instalaciones técnicas
- Maquinaria
- Mobiliario

- Equipos de transporte
- Otros elementos de inmovilizado material
- Amortización acumulada

Inversiones inmobiliarias

Inmovilizado financiero

- Acciones y participaciones a largo plazo
- Créditos a largo plazo
- Imposiciones a largo plazo

El activo no corriente registra todos aquellos bienes tanto tangibles como intangibles destinados a permanecer en la empresa por un período de tiempo superior a un año y que, de alguna manera, contribuyen a desarrollar la actividad productiva de tu empresa.

## El activo corriente

El activo corriente está compuesto por las siguientes categorías:

### **Activo corriente**

Existencias

- Mercaderías o materias primas
- Productos en curso
- Productos terminados

Realizables

- Clientes, efectos comerciales a cobrar
- Clientes de dudoso cobro
- Deudores

- Hacienda Pública deudora por diversos conceptos
- Anticipo de remuneraciones

#### Disponible

- Caja
- Bancos e instituciones de créditos cuentas a la vista/ahorro

## Relación del activo con la tesorería

Al igual que en el caso del pasivo la relación del activo con la tesorería es muy directa. En este caso en sentido opuesto al pasivo ya que, recordemos, el activo recoge el destino o uso de los fondos, es decir, del dinero.

Siguiendo el orden del activo, con el dinero obtenido por la empresa podemos adquirir bienes que necesitamos para llevar a cabo nuestras actividades ordinarias, sean estos bienes intangibles (inmovilizado inmaterial) o tangibles (inmovilizado material).



### Rookieconsejo

El activo te indica en qué has utilizado o dónde está el dinero que has conseguido o generado en tu empresa.

Continuando en nuestro camino descendente a lo largo del activo, nos encontramos con las inversiones inmobiliarias y las financieras que significan en general un uso que detrae recursos de la tesorería de la empresa aunque, eso sí, suponen una suerte de bolsa de ahorro para tiempos de necesidad.

Las existencias también tienen un impacto en la tesorería ya que suponen una salida de dinero en el sentido que hay que pagar por ellas y todavía no se han convertido en un ingreso ni, por tanto, en un futuro derecho de cobro aunque tienen valor y en caso de necesidad podrían ser vendidas por una fracción de ese valor, convirtiéndolas en dinero en caso de necesidad o urgencia.

Todos los créditos o derechos de los que disponga la empresa frente a clientes y otros deudores, administraciones públicas, nuestros propios trabajadores, etc., suponen una entrada de dinero potencial en nuestra empresa con la que debemos trabajar siempre y aparecen agrupados bajo la categoría de realizable.

Por último, disponible, recoge el dinero en efectivo o líquido que tienes en disposición.

En el ejemplo anterior en el que somos los orgullosos propietarios de una casa, el activo nos muestra el destino del dinero que hemos «encontrado»:

<b>Activo no corriente</b>		
Inmovilizado material		
Construcciones		300.000
Mobiliario		3.000
<b>Activo corriente</b>		-
<hr/>		
<b>TOTAL</b>		<b>303.000</b>

## Rookieherramientas



- El objetivo de este capítulo es darte a conocer las distintas fuentes del dinero en tu empresa y la primera de las herramientas contables a tu disposición que te proporcionará información para la toma de decisiones.
- El balance, a través del activo y del pasivo, te indica el valor de tu empresa.
- El pasivo lo hace teniendo en cuenta el dinero que se ha invertido en tu empresa y el activo en función de en qué has utilizado ese dinero.
- Puedes utilizar el pasivo como una manera sistemática de preguntarte dónde puedes encontrar dinero para financiar tu empresa, y el activo para controlar el destino de ese dinero.

LID

**Rookie en acción:** es hora de comenzar a echarle una mano a nuestro amigo propietario de RookieDreams, S.L., y su problema es que acaba de recibir su primer balance y no sabe interpretarlo.

¿Puedes echarle una mano? Examínalo y utiliza la guía de reflexión para sacar conclusiones. Una vez lo hayas hecho, comprueba tus respuestas con las que te proporcionamos en nuestra *rookie* página [www.rookieiland.com](http://www.rookieiland.com).

RookieDreams es una empresa que se dedica a la calderería, es decir a la fabricación y montaje de elementos de hierro destinados a la industria. El balance que ha recibido es el siguiente:



26

<b>Activo no corriente</b>	<b>360.000</b>
Inmovilizado intangible	
Programa informático ERP	25.000
Amortización acumulada	-5.000
Amortización año en curso	-5.000
Inmovilizado material	
Maquinaria	350.000
Amortización acumulada	25.000
Amortización año en curso	25.000
Mobiliario	15.000
Amortización acumulada	-3.000
Amortización año en curso	-3.000
Elementos de transporte	48.000
Amortización acumulada	-8.000
Amortización año en curso	-4.000
<b>Activo corriente</b>	<b>708.700</b>
Existencias	180.000
Clientes, efectos comerciales a cobrar	380.000
Clientes de dudoso cobro	80.000
Hacienda Pública subvenciones concedidas	22.500
IVA soportado	11.500
Caja y bancos	34.700
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.068.700</b>

**Guía de reflexión:**

Activo:

¿En qué ha invertido la empresa?

¿Cuánto se ha depreciado su inversión (cuánto ha amortizado o gastado)?

¿Cuándo invirtió?

¿Cuánto le deben sus clientes?

<b>Patrimonio neto</b>	<b>166.000</b>
Capital	30.000
Reserva legal	6.000
Reserva voluntaria	155.000
Resultado ejercicios anteriores	-15.000
Resultado del ejercicio	-10.000
<b>Patrimonio no corriente</b>	<b>690.000</b>
Deudas a largo plazo con entidades financieras	
Préstamo banco	470.000
Préstamo banco 2	80.000
Préstamo banco 3	140.000
<b>Patrimonio corriente</b>	<b>212.700</b>
Acreeedores comerciales	
Proveedores	88.000
Otros acreeedores	42.000
Organismos de la Seguridad Social acreeedores	6.300
Hacienda Pública IVA repercutido	26.400
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	50.000
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.068.700</b>

Pasivo:

¿Cuánto dinero ha invertido nuestro amigo en su empresa?

¿Cuánto aportan las operaciones?

¿Cuánto dinero ha conseguido obtener a largo plazo?

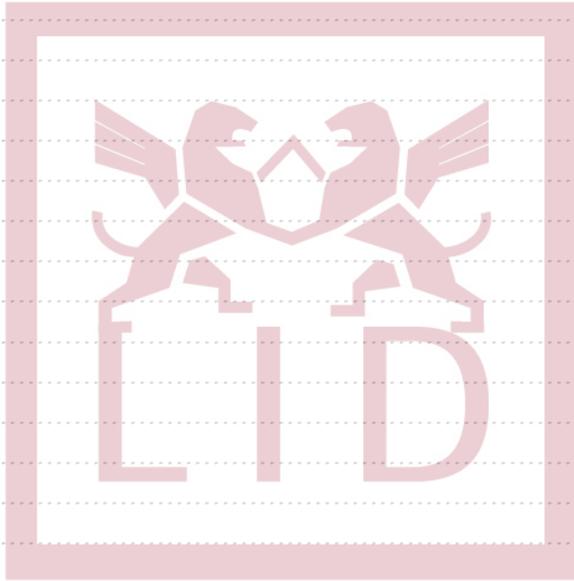
¿Y a corto plazo?

¿Quién aporta más dinero a la empresa?

¿Cómo relacionarías las tres fuentes distintas de dinero en su empresa?

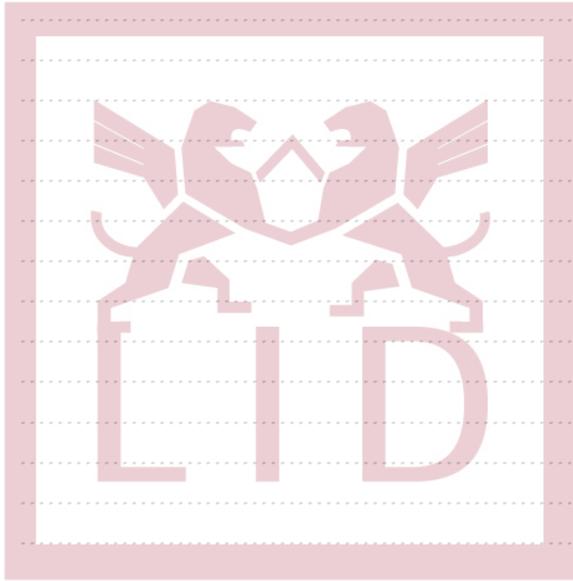


*Cosas que voy a hacer...*





*Cosas que necesito que otros hagan por mí...*





¿Gano o pierdo dinero? Es una pregunta fácil. La respuesta también lo parece. Se trata de ingresar más de lo que gastas. ¿Entonces por qué no lo conseguimos? Y otra pregunta, puede que estés ganando dinero pero te has preguntado ¿por qué no lo tienes?