

**INSTITUTO NICARAGUENSE DE APOYO
A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
INPYME
Gobierno de Nicaragua**

COSTOS Y PRESUPUESTOS



**MANUAL DE CONSULTA DEL
MICROEMPRESARIO**

Presentación

ESTIMADOS (as) MICROEMPRESARIOS (as):

El programa nacional de apoyo a la microempresa (INPYME), como instituciones que promueve el desarrollo socio-económico de las micro empresas del país, ha venido impulsando desde su creación de una serie de acciones de financiamiento, capacitación y asistencia técnica, orientadas hacia el mejoramiento de los niveles de calidad, productividad, competitividad y por ende a una mejor y mayor inserción en la economía nacional.

En este contexto, respondiendo a nuestra razón de ser, como es la capacitación y asistencia técnica, hemos diseñado un compendio de doce manuales, que forman parte de la serie micro empresa, cuyos contenidos están perfilados hacia en área organizativa y administrativa de toda empresa.

Confiamos que los objetivos de cada uno de estos manuales, contribuirán en una gran medida a la superación profesional que como micro empresario (a) debes y mereces tener, para el mejoramiento de los procesos técnicos- administrativos de tu empresa, lo cual beneficiara no solamente intereses individuales, sino que ayudara a la reactivación económica de nuestro país.

INTRODUCCION

Amigo empresario:

El control sobre las cuentas de su empresa y, especialmente sobre sus costos es de mucha importancia para el éxito en los negocios:

En este contexto ha sido preparado el presente MANUAL, denominado COSTOS Y PRESUPUESTOS, cuyo propósito se orienta a:

- Conocer y comprender lo que son los costos
- Distinguir los costos fijos y variables y aprender a calcular el costo fijo unitario, el costo variable unitario y el costo total unitario.
- Calcular el costo real de sus productos y de acuerdo con ello fijar precios reales y adecuados al mercado su producto
- Conocer y elaborar presupuesto de ingresos y gastos de su empresa.

Confiamos que todo este contenido, contribuyan en alguna medida al mejoramiento permanente de su micro empresa y por ende contribuir con el desarrollo social y económico de nuestro país.

EL EMPRESARIO NO ESPERA
EL FUTURO; LO HACE.

CONTENIDOS

- I.- CONCEPTO DE COSTOS
- II.- CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS
 - COSTOS FIJOS
 - COSTOS VARIABLES
 - COSTO UNITARIO
 - COSTO TOTAL
- III.- LOS MÁRGENES DE CONTRIBUCIÓN
- IV.- PUNTO DE EQUILIBRIO
- V.- EJERCICIOS
- VI.- EL PRESUPUESTO
- VII.- AUTOEVALUACIÓN

OBJETIVO

Proveer a los microempresarios, los conocimientos básicos sobre costos y la forma de calcular los costos fijos y variables, y el costo total de los productos que fabrican, así como ayudarles a preparar el presupuesto de su empresa.

I. CONCEPTO DE COSTOS

Costos: es la suma de gastos que se realizan en un cierto tiempo de producción de bienes y servicios.

El decir costos, son los desembolsos que tiene que realizar una empresa para que sus actividades se desarrollen normalmente.

Los COSTOS se miden en cantidades de dinero.

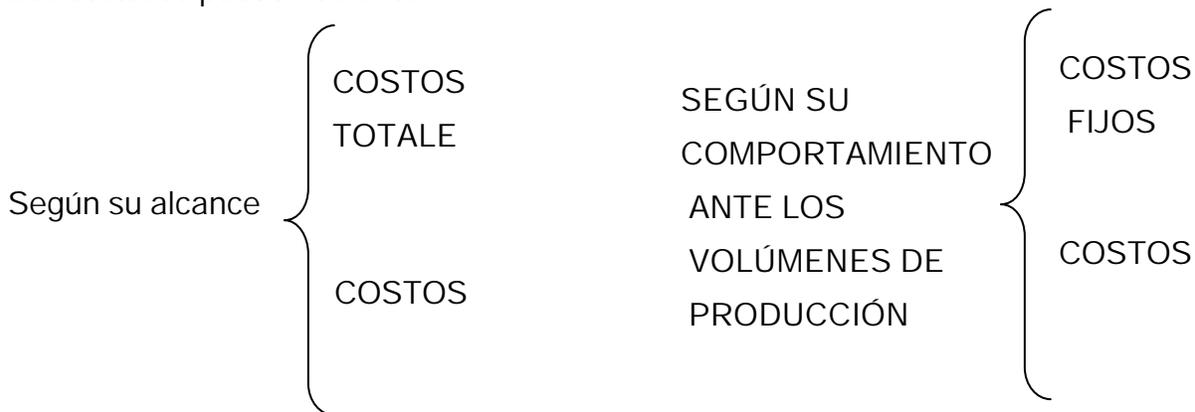


Para estar claros de los costos de una microempresa tenemos que hacer una clasificación, pero para ello analicemos cuáles son los desembolsos.



II. CLASIFICACION DE LOS COSTOS

Los costos pueden clasificarse:



Para comprender los costos vamos a analizar cada uno de ellos

a. ¿QUE SON COSTOS FIJOS?

Son aquellos que no varían ante cambios en los niveles de producción.

En nuestra microempresa los COSTOS O GASTOS FIJOS principales serían los siguientes:

- Sueldos y salarios de nuestros empleados cuando se paga una suma fija mensual.
- Prestaciones sociales (INSSBI)
- Gastos generales: Alquiler del local, transporte, servicios, públicos, papelería, mantenimiento de maquinaria y equipos.

EJEMPLO DE COSTOS FIJOS:

Por el alquiler de bodegas se paga mensualmente la misma cantidad, sin importar si se producen 50 ó 500 unidades.

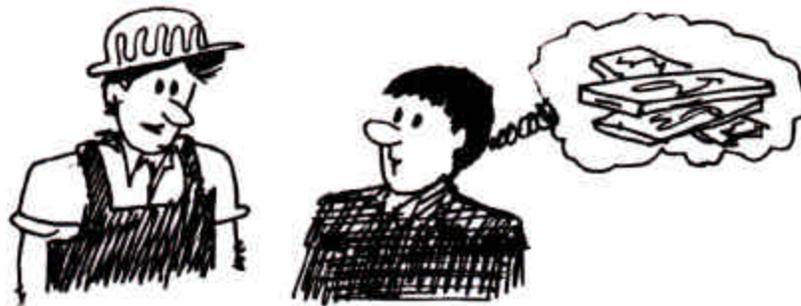
b. COSTOS VARIABLE

Los costos variables cambian cuando varía el nivel de producción.
Entre mayor sea la producción, mayores son los costos o gastos.

En nuestra microempresa, los COSTOS VARIABLES serían los siguientes:

- La materia prima.
- Los salarios pagados por una unidad producida.
- Comisiones por ventas pagadas a vendedores.
- Los trabajos pagados por unidades a otros talleres por concepto de pulido, doblado, etc.
- Gastos de promoción y publicidad.
- Gastos de exposición o exhibición en tiendas ferias.

EJEMPLO: si una empresa produce mesas, a medida que elabore más mesas necesitaran más madera.



c. COSTOS TOTALES

El costo total es la sumatoria de todos los gastos en que incurre la empresa durante el proceso productivo.

Para calcularlo sencillamente debemos sumar:

$$\text{COSTOS FIJOS} + \text{COSTOS VARIABLES} = \text{COSTO}$$

d. ¿Y los costos
Unitarios cuáles
Son?

COSTOS UNITARIOS, los podemos clasificar en:
COSTOS FIJOS UNITARIOS Y COSTOS
VARIABLES UNITARIOS

¿Y los costos
unitarios
cuáles son?



COSTOS FIJOS UNITARIOS:

Se presentan dos casos:

1. Cuando se produce un solo artículo:

- Se suma el total de gastos de administración y el total de la depreciación de máquinas e instalaciones correspondiente a un mes.
- Este gran total se divide entre el número de unidades producidas durante el mismo mes.
- El resultado es el costo unitario

Veamos un
ejemplo

Taller "El Buen Gusto"



- Unidades producidas: 100

- Gastos de administración del mes C\$ 200.00
 - Depreciaciones de máquinas e instalación (un mes) 200.00
- TOTAL C\$ 2,200.00

$$\text{COSTO FIJO UNITARIO} = \frac{\text{C\$ 2,200.00}}{100} = \text{C\$22.00}$$



El segundo caso de costo fijo unitario, es cuando se producen varios artículos

¿Veamos qué hacer?

- El costo fijo total del mes se divide entre 24 (equivale a 22 días hábiles de lunes a viernes, más cuatro medios días de los sábados) y se tiene el costo fijo por día
- Se calcula el total de 10 de empleados para fabricar cada tipo de producto y se multiplica por el costo fijo por día. Esto nos da el costo fijo por cada tipo de producto.
- Finalmente, se divide dicho total entre la cantidad producida y se obtiene el Costo Fijo Unitario

EJEMPLOS:

Taller de carpintería "EL GÜEGÜENSE"

Costos fijo total = C\$ 2.400

$$\frac{\text{Costo fijo diario}}{24} = \frac{\text{C\$ 2,400}}{24} = 24$$

Equivale C\$ 100,00 diario

Producto A:

100 unidades en 10 días

$$\text{Costo fijo unitario } \frac{1,000.00}{100} = \text{C\$ 10.00}$$

Producto B:

40 unidades en 8 días

$$\text{Costos fijo unitario: } \frac{800.00}{100} = \text{C\$ 20.00}$$

Productos C:

40 unidades en 6 días.

$$\text{Costó fijo unitario } \frac{600.00}{40} = \text{C\$ 15.00}$$

AHORA ANALICEMOS EL
COSTO VARIABLE UNITARIO

En los costos variables, se presentan dos casos:

1. Cuando se produce un sólo artículo:

→ Se divide el total de costos variables entre el número de unidades producidas.

EJEMPLO:

Taller: "CASA DE ORO"

- Costos materiales C\$ 850.00
- Costo de mano de obra C\$ 750.00
- Servicios directos de fabricación C\$ 200.00

Total costo variable	C\$ 1, 800.00
----------------------	---------------

$$\text{Costo variable unitario} = \frac{1,800.00}{100} = \text{C\$ } 18.00$$

El 2º caso de COSTOS VARIABLES UNITARIOS es cuando se producen varios artículos



En este caso tenemos que hacer lo siguiente:

▮ Hay que dividir el total de costos variables de un producto, entre el número de unidades producidas del mismo.

▮ Este procedimiento hay que repetirlo por producto

En conclusión podemos resumir lo siguiente:



TIPOS DE COSTOS

- ▮ Sueldos, salarios cuando se paga una suma fija
- ▮ Prestaciones sociales

COSTOS FIJOS

N Alquiler de local, transporte, servicios públicos, papelería, mantenimiento.

COSTOS

N Materia prima
N Salarios por unidad producida
N Comisiones
N Gastos de promoción, publicidad
N Gastos de exposición; otros

COSTOS

N Costos fijos unitarios
N Costos variables unitarios

COSTOS

N Es la suma de COSTOS FIJOS + COSTOS

III. LOS MARGENES DE CONTRIBUCION

Para comprender mejor lo que es el MARGEN DE CONTRIBUCION, tenemos que definir:

a. Márgenes de ganancia

Es la cantidad de dinero que usted espera ganar al vender su producto o servicio.

Existen dos tipos de MÁRGENES DE GANANCIA:

- ❖ MARGEN SOBRE VENTAS
- ❖ MARGEN SOBRE COSTOS

1. MARGEN SOBRE VENTAS:

Veamos un ejemplo:

Un taller de sastrería ha definido en C\$ 800.00 el precio de venta de un traje y tiene previsto ganar un 20% sobre el precio de ventas:

Precio de venta = C\$ 800.00

El 20% sería = $\frac{20 \times 800.00}{100} = \text{C\$ } 160.00$

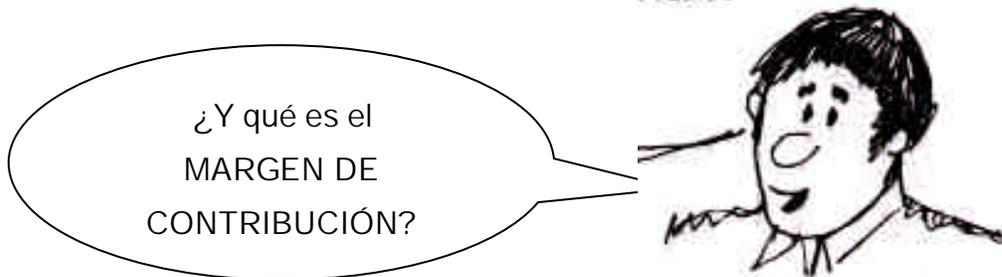
2. MÁRGEN SOBRE COSTO:

Veamos un ejemplo:

Un microempresario tiene como costo total de un mueble C\$ 1,200.00 y ha previsto una ganancia del 15% sobre el costo

Costo del mueble = C\$ 1,200.00

El 15% sería = $15 \times 1,200.00 = \text{C\$ } 180.00$



- ❖ EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN, lo constituye los ingresos netos.
- ❖ EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN, es la diferencia entre el precio de ventas de un producto y su costo variable
- ❖ Se conoce como MARGEN DE CONTRIBUCIÓN, porque muestra cómo contribuyen los productos a cubrir los costos fijos y a generar la utilidad neta que todo negocio persigue

El MARGEN DE CONTRIBUCIÓN, se obtiene restando del total de ingresos por venta, los gastos de producción y de venta, es decir los costos variables.

Ejemplo:

para una fabricante de calzado producir un par de zapatos para adultos le cuesta C\$ 60.00 (SESENTA CÓRDOBAS NETOS), y paga por venderlos C\$ 20.00 (VEINTE CÓRDOBAS NETOS) [su costó variable es de C\$ 80.00 córdobas], el precio de venta de dicho producto es de C\$ 120.00 (CIENTO VEINTE CÓRDOBAS NETOS); la diferencia de C\$ 40.00 (120-80) constituye el margen de continuación del producto, y sirve para cubrir los gastos de administración del negocio, la depreciación de maquinarias y el margen de ganancia del micro empresarios

MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO = PRECIO DE VENTA - COSTO VARIABLE UNITARIO

También podemos calcular el margen de contribución total de la empresa:

MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL = PRECIO DE VENTA - COSTOS VARIABLES TOTAL

IV. PUNTO DE EQUILIBRIO

Para planear el volumen de producción, ventas y de utilidades, el microempresario debe saber con anticipación qué cantidad de productos deben fabricar para alcanzar a cubrir todo los gastos que generan en su proceso operativo.

"Cuando la cantidad de gastos es igual a los ingresos decimos que la empresa está en el punto de equilibrio"



Por debajo de este punto la empresa estaría operando con pérdidas y por encima de él, tendría ganancias.

PUNTO DE EQUILIBRIO



El decir que para calcular el punto de equilibrio debemos conocer muy bien los **COSTOS FIJOS, COSTOS VARIABLE Y EL COSTO TOTAL.**

Una forma más sencilla de definir el punto de Equilibrio es:

"sabemos que todo empresario requiere conocer cuales el punto o nivel de producción y/o ventas, en el que no gana ni pierde; es decir sus ingresos cubren sus gastos. A esto se le llama **PUNTO DE EQUILIBRIO**

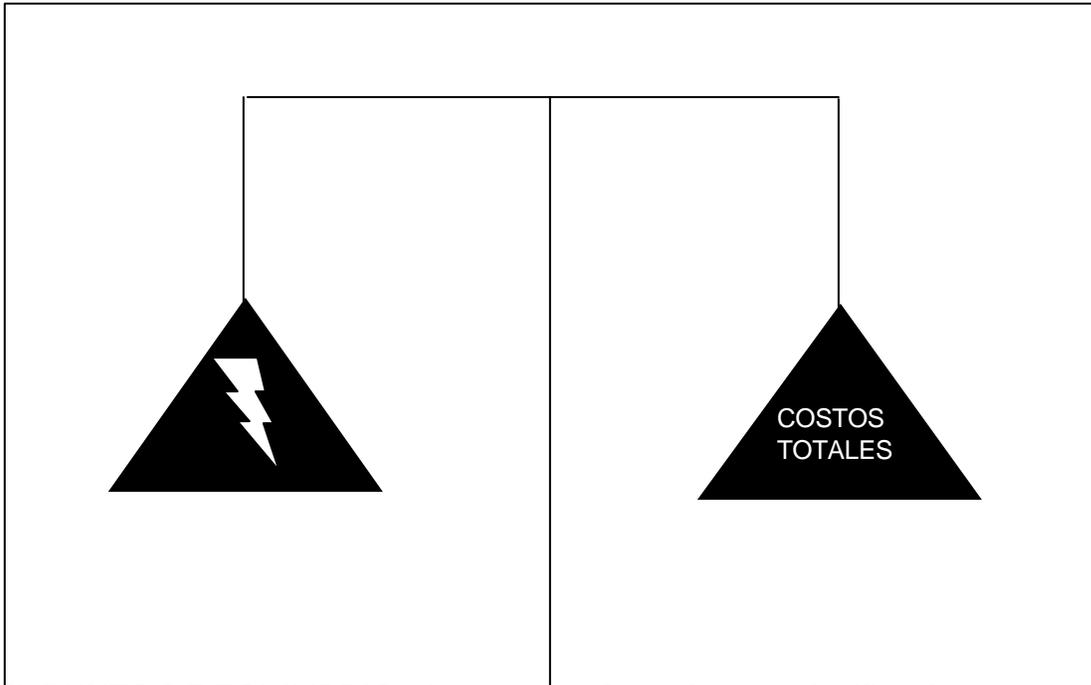
EL PUNTO DE EQUILIBRIO SE PUEDE EXPRESAR EN:
UNIDADES - DINERO

1. UNIDADES: 25 pares de calzado a la semana

- El micro empresario de calzado sabe que cuando vende menos de 25 pares esta perdiendo, y cuando vende más está ganando.

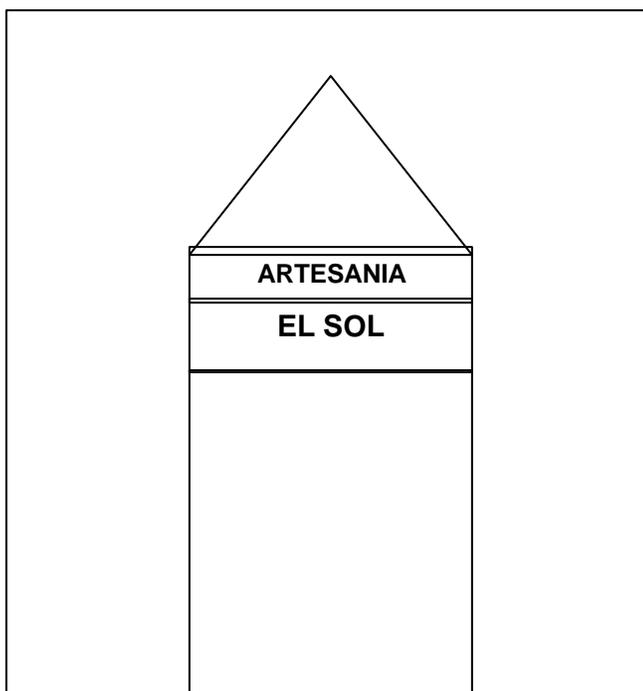
2. DINERO: ventas semanales de C\$ 1,500.00

- El micro empresario de artesanía sabe que si vende más de C\$ 1,500 hay ganancias, en caso contrario está perdiendo dinero.



EL PUNTO DE EQUILIBRIO: sirve como referencia para planificar las ventas y las utilidades que desea obtener. Asimismo sirve de base para fijar precios a los productos o servicios.

Una microempresa puede estar en una de las tres situaciones



- Nivel de ventas inferior al punto de equilibrios tienen pérdidas, urge subir las ventas.
- Nivel de ventas igual al punto de equilibrio. Ni se pierde ni se gana, urge subir las ventas.
- Nivel de ventas superior al punto de equilibrio. Se tienen utilidades, se requiere mantener esta situación.



V EJERCICIOS DE COSTO

EJERCICIO N° 1:

Juana es una empresaria de confecciones y se dedica a la fabricación de camisas. Juana nos ha pedido que le ayudemos a calcular sus costos reales de producción y fijar los precios. Para ello nos ha facilitado la siguiente información:

Producción mensual = 100 camisas

GASTOS EN MATERIALES

Tela.....	C\$ 1,800.00
Hilo.....	30.00
Botones.....	70.00
Cierres.....	50.00
Empaques.....	<u>50.00</u>
	C\$ 2,000.00

MANO DE OBRA

- 3 operarias con un salario mensual de C\$ 600.00 cada una C\$ 1,800.00
- Valor total de máquinas 12,000.00
- Gastos de administración 900.00
- Pago de comisiones por venta (8% sobre precio de venta) 480.00
- Margen de ganancia (12% sobre precio de venta)

Nota:

EN LA DEPRECIACIÓN generalmente se consideran 10 años como la vida económica de máquinas, quiere decir que cada año hay que incluir la décima parte (10%) en el costo total de la producción de ese año.

Para solucionar este ejercicio tiene que determinar:

COSTO UNITARIO Y PRECIO DE VENTA:

A. COSTOS FIJO

a. Gastos de administración _____

b. Depreciación _____

TOTAL COSTOS FIJO C\$ _____

B. COSTO VARIABLE

a. Gastos materiales _____

b. Mano de obra _____

SUB-TOTAL _____

c. Gastos de venta _____

TOTAL COSTO VARIABLE

C. COSTO TOTAL	_____
D. COSTO UNITARIO	_____
E. MARGEN DE GANANCIA (12%)	_____
F. PRECIO DE VENTA	_____

Don Luis es un fabricante de calzado: produce tanto calzado para caballeros, como para damas y niños. El tiene dificultades para calcular sus costos reales y nos ha pedido ayuda.

Contamos con la siguiente información

PRODUCCION MENSUAL

50 pares de zapatos para caballeros⁽¹⁾

30 pares de zapatos para damas⁽²⁾

20 pares de zapatos para niños⁽³⁾

COSTOS EN MATERIALES

(1)	(2)	(3)
1,500	750	400

Gastos en administración 800.00

Depreciación mensual 50.00

Gastos de venta (8% sobre el precio de venta)
Margen de ganancia (12% sobre el precio de venta)

SOLUCION DEL EJERCICIO #2:

COSTO UNITARIO Y PRECIO DE VENTA:

A. COSTOS FIJO

	(1)	(2)
a. Gastos de administración	_____	_____
b. Depreciación	_____	_____
TOTAL COSTOS FIJO C\$	_____	

B. COSTO VARIABLE

a. Materiales	_____
b. Mano de obra	_____
c. Gastos de venta	_____

TOTAL COSTO VARIABLE C\$ _____

C. COSTOS TOTALES C\$

D. COSTO UNITARIO C\$ _____

E. MARGEN DE GANANCIA 12% _____

F. PRECIO DE VENTA C\$

Voy a calcular los costos de mi empresa, para ejercitar más...



LOS COSTOS DE SU EMPRESA

A. MATERIALES C\$ _____
B. MANO DE OBRA C\$ _____
C. SERVICIOS AJENOS C\$ _____

COSTOS VARIABLES

d. Gastos de administración C\$ _____
E. Depreciación C\$ _____

COSTOS FIJOS

f. GASTOS DE VENTA C\$ _____
(Gastos variables)
g. GANANCIA C\$ _____
(% sobre el precio de venta)

COSTO UNITARIO Y PRECIO DE VENTA

A. COSTOS FIJO

a. Gastos de administración _____
b. Depreciación _____
TOTAL COSTOS FIJO _____

B. COSTO VARIABLE

a. Materiales _____
b. Mano de obra _____
c. Servicios ajenos _____
d. Gastos de ventas _____

TOTAL COSTO VARIABLE

C. COSTOS TOTALES _____

D. COSTOS O UNITARIOS _____
E . MARGEN DE GANANCIA _____
F. PRECIO DE VENTA _____

VI. EL PRESUPUESTO

PRESUPUESTAR, es calcular en forma anticipada a cuánto ascenderán los ingresos y los gastos de una empresa durante un período.



Toda empresa necesita conocer su futuro inmediato y poder anticipar lo que habrá de ocurrir en los próximos meses.

El empresario puede ayudar a determinar ese futuro, planeando las actividades de su empresa.

Un valioso instrumento de planeación lo constituye:

LO PRIMERO

CONOCER SU MERCADO

Esto le permitirá conocer:

- ❖ Qué productos podrán venderse con éxito
- ❖ En qué cantidades
- ❖ A que precios y bajo que condiciones
- ❖ En que época del año: y
- ❖ A través de que canales de distribución.

EL PLAN DE VENTAS EXPRESANDO EN CIFRAS CONSTITUYE EL
PRESUPUESTO DE VENTAS

1. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS

Todo microempresario debe conocer y manejar los presupuestos de ingresos y gastos.

1. PRESUPUESTO DE INGRESOS:

Se prepara con la información proveniente del presupuesto de venta.

En el ha incluido usted, mes a mes, tanto el número de unidades de productos a aprender, como los montos de dinero que recibirá por dicha venta

Previamente usted habrá fijado los precios de venta de cada uno de subproductos, para los próximos tres meses, seis o doce meses.

EJEMPLO:

TALLER: "EL SOL NICA".

ARTICULOS	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
	U	PRECIO	U	PRECIO	U	PRECIO	U	PRECIO	U	PRECIO	U	PRECIO

A	5	20	5	20	6	22	6	25	6	25	6	25
B	0	25	5	25	0	28	0	30	5	30	5	30
C	3	15	4	15	4	18	4	20	4	20	5	20
D	0	30	0	30	0	32	5	35	5	35	0	35
E	8	15	7	15	8	18	8	20	8	20	8	20
	0		0		0		0		5		5	
	4		4		5		5		5		6	
	0		5		0		0		5		0	
	6		6		6		6		7		7	
	0		0		5		5		0		0	

PRESUPUESTAR, es fijarse metas de ventas y hacer todo el esfuerzo posible para lograrlas

El Presupuesto de Ingresos debe ser elaborado en forma realista, sin exceso de entusiasmo, pero constituye todo un reto a nuestra creatividad, imaginación y dinámica.

Para encontrar los totales de ventas de cada mes bastarán con:

- Multiplica el número de unidades que usted ha previsto vender de cada artículo, por su precio unitario.
- repetir esta operación mes por mes
- sumar los totales hallados por mes y para el período presupuestado

Ejemplo:

PRESUPUESTO DE INGRESOS ENERO-JUNIO 1995

ARTICULO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
A	1,000	1,050	1,320	1,625	1,625	1,625	7,990
B	750	1,000	1,260	1,260	1,350	1,500	6,980
C	1,200	1,050	1,440	1,440	1,700	1,700	8,530
D	1,200	1,350	1,600	1,600	1,925	2,100	9,775
E	900	900	1,170	1,170	1,400	1,400	6,940
TOTAL	5,050	5,400	6,790	6,790	8,000	8,325	40,215

2. PRESUPUESTO DE GASTOS

Del presupuesto de gastos corresponde el total de egresos de dinero que tendrá su empresa durante el mismo período del presupuesto de ventas calculado por usted.

Para ello debemos determinar:

- a. Tipos, cantidades y precios de los materiales a utilizar.
- b. Cantidades de operarios y el total de salarios y beneficios a pagar mes a mes.
- c. Servicios ajenos a contratar; la cantidad y el precio aproximado de los mismos.
- d. Los gastos de administración del negocio: sueldo del administrador, sueldos del personal de oficina, renta del local, consumo de energía, la luz, agua,

gastos de movilidad, papelería, correo, teléfono, mantenimiento de instalaciones y máquinas.

- e. Pago por pólizas de seguros.
- f. Los totales mensuales a cargar por concepto de depreciación.
- g. Los montos totales de comisiones a pagar a vendedores y/o comisionistas.
- h. Los gastos promocionales (folletos, volantes, afiches) y publicidad (cuñas en radio, avisos en periódicos, etc).

EJEMPLO:

TALLER "SOL NICA"

PRESUPUESTO DE GASTOS ENERO-JUNIO 1995

PARTIDAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
I- Gasto fijos. (sueldos, alquiler del local, electricidad, agua, luz, teléfono, movilidad, mantenimiento, papelería.	1,491	1,601	1,995	2,039	2,420	2,522	12,068
Depreciación							
SUB - TOTAL	100	100	100	100	100	100	600
II- Gastos	1,591	1,701	2,095	2,139	2,520	2,622	12,668
Variables:							
Materiales							
Mano de Obra	778	832	1,024	1,046	1,232	1,282	6,194
GASTOS DE VENTA	1,166	1,247	1,536	1,568	1,848	1,923	9,288
	1,944	2,079	2,560	2,614	3,080	3,205	15,842
	505	540	665	679	800	833	4,022
	2,449	2,619	3,225	3,293	3,880	4,038	19,504
TOTAL DE GASTOS	4,040	4,320	5,320	5,432	6,400	6,600	32,172

TALLER: "SOL NICA"

**PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS
RESUMEN**

PARTIDAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
I. INGRESOS	5,050	5,400	6,650	6,790	8,000	8,325	40,215
II. GASTOS	4,040	4,320	5,320	5,432	6,400	6,660	32,172
	1,010	1,080	1,330	1,358	1,600	1,665	8,043

VII. AUTOEVALUACIÓN

1. QUE IMPORTANCIA TIENE PARA SU EMPRESA CALCULAR LOS COSTOS

2. COMO DEFINIRIA LO QUE ESTE PUNTO DE EQUILIBRIO

3. QUE ES COSTO UNITARIO

4. QUE ES COSTO VARIABLE

5. DETALLE A CONTINUACIÓN LOS COSTOS FIJOS DE SU EMPRESA Y LOS COSTOS VARIABLES.

<i>COSTOS FIJOS</i>	<i>COSTOS VARIABLES</i>

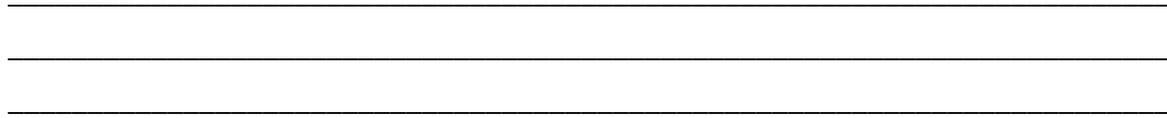
--	--

6. ¿QUE ES COSTOS UNITARIO?

7. ¿QUE ES PRESUPUESTAR Y CUAL ES SU IMPORTANCIA?

8. QUE SE ENTIENDE POR MARGEN DE CONTIBUCION

9 ¿QUE SUGERENCIA DARIA PARA MEJORAR EL CONTENIDO DE ESTE MANUAL?



FUENTE BIBLIOGRAFICA:

CONTABILIDAD Y FINANZAS
SERVICIO NACIONAL DE APRENDISAJE
SENA – COLOMBIA

CONTABILIDAD DE COSTOS
INSTITUTO NACIONAL DE APRENDISAJE

INA – COSTARICA

COSTOS 2

FUNDACION CARVAJAL

MANUAL DE CONSULTA PARA EL PEQUEÑO EMPRESARIO
OIT/ INATEC

REVISADO POR:

Doctor en Administración de Empresas

Francisco a. Leguizamón

Universidad de Navarra (IESE), España.

Economista

Universidad de Bogota Colombia

Jorge Tadeo Lozano

Master en Administración de Empresas

INCAE.