



# DIRIGIR NEGOCIOS HOY

JUNIO-2024

# DIRECCIÓN EVOLUTIVA DE PYMES HOY

**Crea un modelo  
de excelencia  
dirigiendo tu  
empresa**

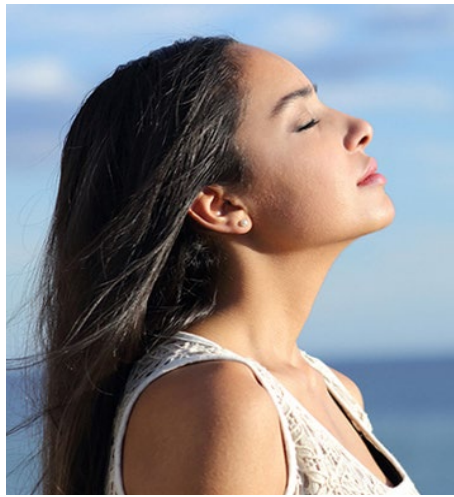
**¿Sabes cuál es el  
enfoque adecuado  
hacia 2025?**



## GESTIÓN: ¿QUÉ DISTINGUE A LAS EMPRESAS PERDURABLES?

¿Qué distingue a las empresas perdurables? Según Xavier Marcet, presidente de Lead To Change, y David Reyero, senior HR Business partner de Sanofi Iberia, las compañías de alto crecimiento sostenido tienden a tener este tipo de factores en común:

- 1) ADN de pasión por sus clientes.
- 2) prioridad en crecimiento e innovación.
- 3) gestión rigurosa de costes.
- 4) humildad para reinventarse continuamente incluso cuando las cosas van bien.
- 5) gestión excelente de personas.
- 6) credibilidad en el mercado y en la sociedad en base a una sólida trayectoria empresarial a liderazgos humildes y a una clara Responsabilidad Social Corporativa.



# ¿QUÉ ES MÁS IMPORTANTE: RESPIRAR O COMER?



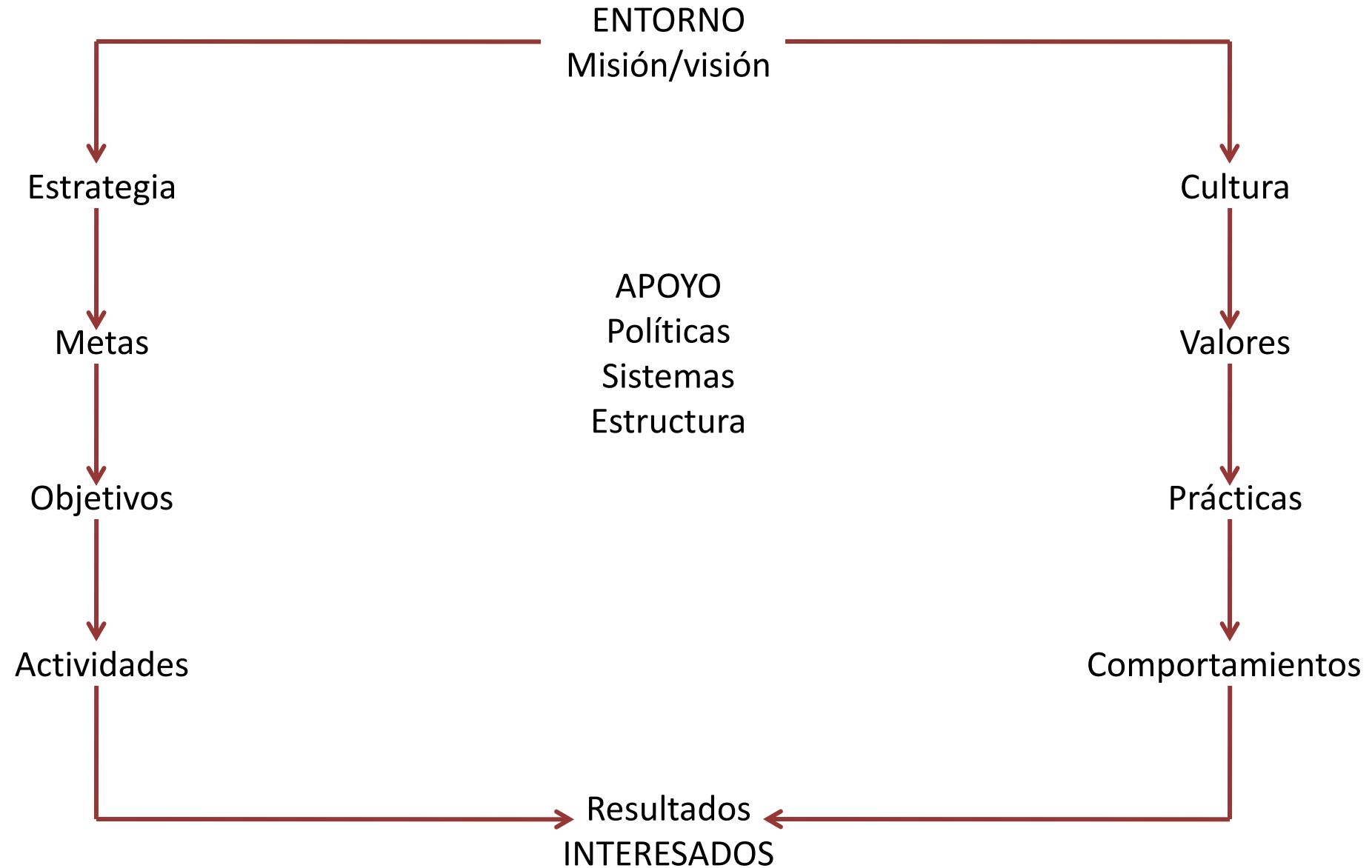
## APRENDER A GESTIONAR LA JERARQUÍA DE LAS PRIORIDADES

“Respirar, por supuesto”. Otros más reflexivos se lo piensan un poco más para terminar respondiendo con voz un tanto apagada por las dudas: “son igual de importantes”.

En pocos minutos habré muerto de asfixia si no consigo respirar, mientras que puedo estar semanas sin comer antes de pasar a mejor vida, pero también moriré. Ambas cosas son igual de importantes, aunque respirar sea más urgente.

Una empresa que no da resultados se muere. Una empresa en la que no se cuidan las personas y sus relaciones también se muere. Quizá no tan rápido como cuando falta liquidez para pagar nóminas, facturas a proveedores, rentas y amortizaciones, pero sin duda se morirá.

## MODELO DE ALINEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



## FÓRMULA DEL ÉXITO EN LAS PYMES



# CONÓCETE: EL ORÁCULO DE DELFOS DE LAS EMPRESAS

## Autoconocimiento y autocrítica en las empresas

El círculo de oro  
de Simon Sinek



## ELEMENTOS QUE COMPONEN LA EMPRESA



**Empresario:** persona o personas que llevan la responsabilidad y dirección de la compañía. Una palabra inventada por Jean Baptiste Say, economista del siglo XVIII, para designar a quien consigue dar mayor productividad a los recursos existentes, le define pues la eficiencia.

**Factores internos:** los empleados que con su trabajo obtienen recursos para su subsistencia.

**Patrimonio:** Conjunto de bienes y capital tanto iniciales y fijos como permanentes y circulantes necesarios para la actividad.

**Relaciones públicas:** para conseguir suficiente presencia en el mercado.

**Modelo organizativo de negocio:** determinará las decisiones que tomemos.

**Organización:** Procesos ordenados de las actividades y reparto de las tareas de forma eficiente para alcanzar objetivos previstos.



## FINES DE UNA EMPRESA

El fin de una empresa es generar valor en el mercado para obtener beneficios que garanticen la supervivencia de la misma y la aportación vía impuestos y vía empleos a la sociedad, además de beneficios para dueños, socios, accionistas y empleados.

## CREACIÓN DE UNA EMPRESA

Plantearse antes:

**Finalidad:** Porque debe existir la empresa en el mercado.



**Visión:** Que queremos ser en el futuro.



**Misión:** Que valor aportaremos por suplir alguna carencia en el mercado o que mejora podemos proponer con respecto a lo que hay.



**Valores:** Qué valores servirán de base y cultura de la empresa para una buena toma de decisiones y disponer de una constitución que filtre al personal.

# ESQUEMA DE PRIORIDADES PARA DIRIGIR UNA PYME



**1** **CLIENTES.** Sin clientes no existe empresa o negocio, por lo tanto, máxima orientación al cliente.



**2** **BUENA ORGANIZACIÓN y PRIORIDADES CLARAS** a nivel estratégico. El liderazgo profesional requiere mucho esfuerzo de todo el equipo humano y dirección muy profesional.



**3** **SER ATRACTIVOS PARA LOS CLIENTES** gracias a la máxima eficiencia y buena comunicación de nuestros valores diferenciales.  
Requiere: mucho esfuerzo y profesionalidad del equipo humano, así como foco claro sobre la marca.

**4** **COMPROMISO DE TODO EL EQUIPO.** Requiere: políticas atractivas para lo que deben obtenerse beneficios. Empresa ejemplar con visión, misión y valores potentes.



**5** **VENTAS Y MÁRGENES SUFICIENTES** para poder invertir y hacer felices a las personas, crecimiento de las personas y de la empresa.



**6** **CLIENTES SUFICIENTES Y RENTABLES.** Volvemos al punto 1.



**7** **A NIVEL EXTERNO** → clientes.  
Requiere: a nivel interno → personas. La dirección trabaja para esto.

## PARA DIRIGIR UNA PEQUEÑA EMPRESA HAY QUE SABER CONTROLAR Y DOMINAR VARIAS ÁREAS TAN DISTINTAS COMO:



Al principio no podemos contratar a expertos en estas áreas, quizás si podemos luego ir incorporando expertos que nos ayuden y sean auténticos especialistas.

Por lo tanto, dirigir una pequeña empresa es más difícil que una grande al tener que dominar más áreas.

**Y además de todo esto, hay que innovar.**



## A TENER CLARO DESDE EL PRINCIPIO EN LA PYME

Las empresas precisan de un organigrama para que si crecen se puedan ir organizando sin deteriorar la calidad de servicio al cliente, muchas veces hay que imaginarse que nos hacemos más grandes para que no nos pille por sorpresa. Lo que sí debe quedar claro desde el principio es que la máxima orientación al cliente es innegociable e imprescindible si queremos perdurar.



Si tenemos presente siempre esta pirámide evitaremos muchos errores graves.

La función de dirigir una empresa consiste en un conjunto de tareas que nos permitan dirigir con eficacia a otros para lograr de forma óptima los objetivos establecidos.

## CAPACIDADES DE DIRECCIÓN

Saber analizar hechos externos e internos.

Interpretar datos es el pasado, interpretar señales es el futuro.

Saber marcar políticas de empresa y objetivos.

Saber ordenar y valorar los recursos disponibles.

Saber organizar con visión global.

Saber dirigir/motivar a las personas.

Saber controlar y tomar acciones correctivas.



## PARA PODER DIRIGIR UNA EMPRESA CON ÉXITO

- 1 Poder:** Aptitudes profesionales mínimas necesarias. Formación básica suficiente.
- 2 Saber:** Captar y actualizar conocimientos continuos y convertirlos en habilidades.
- 3 Querer:** Estar dispuesto a pagar el peaje necesario vía esfuerzo, constancia y excelencia. Actitud y comportamientos adecuados.

Si hay una palabra mágica para tener una pyme de éxito es:

### EQUILIBRIO

Como un avión no se puede tambalear hacia ninguno de los dos lados bruscamente, una pequeña compañía tampoco, las maniobras deben ser suaves y todo debe ser armónico:



## ¿QUÉ DISTINGUE A LAS EMPRESAS QUE SIGUEN EN EL MERCADO EN 2024?

- 1 ADN de pasión por sus clientes.
- 2 Prioridad en crecimiento e innovación.
- 3 Gestión rigurosa de costes.
- 4 Humildad para reinventarse continuamente (aunque vayan bien).
- 5 Gestión excelente de personas.
- 6 Credibilidad en el mercado en base a sólida trayectoria.
- 7 Sólo aplican estrategias que aportan valor para todos.
- 8 Son auténticas y tienen un estilo y carácter propio (no siguen modas ni hacen imitaciones porque saben lo que quieren que es perdurar).



# LAS 5 **A** IMPRESCINDIBLES PARA LA BUENA GESTIÓN

- 1 **A**utoconcepto
- 2 **A**utoestima (ejemplo: máscara de oxígeno en aviones cuando dicen: primero póngasela usted y luego a los niños).
- 3 **A**utocrítica.
- 4 **A**utoeficiencia
- 5 **A**utodisciplina.



Los resultados de una empresa dependen, en gran medida, de cómo se gestionan la productividad, las relaciones y la calidad **RESULTADOS = P + R + C.**

Que una empresa gestione bien la productividad, las relaciones y la calidad, depende de lo bien que su gente ejerza **EL LIDERAZGO.**

## EXCELENCIA EMPRESARIAL

Es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

Los ocho principios prospectivos de la excelencia son:

- 1 Predisposición para la acción.
- 2 Acercamiento al cliente.
- 3 Autonomía y espíritu empresarial.
- 4 Productividad por el personal.
- 5 Movilización alrededor de un valor clave.
- 6 Mantenimiento de la destreza central.
- 7 Estructura simple y poco personal.
- 8 Flexibilidad y rigor simultáneos..

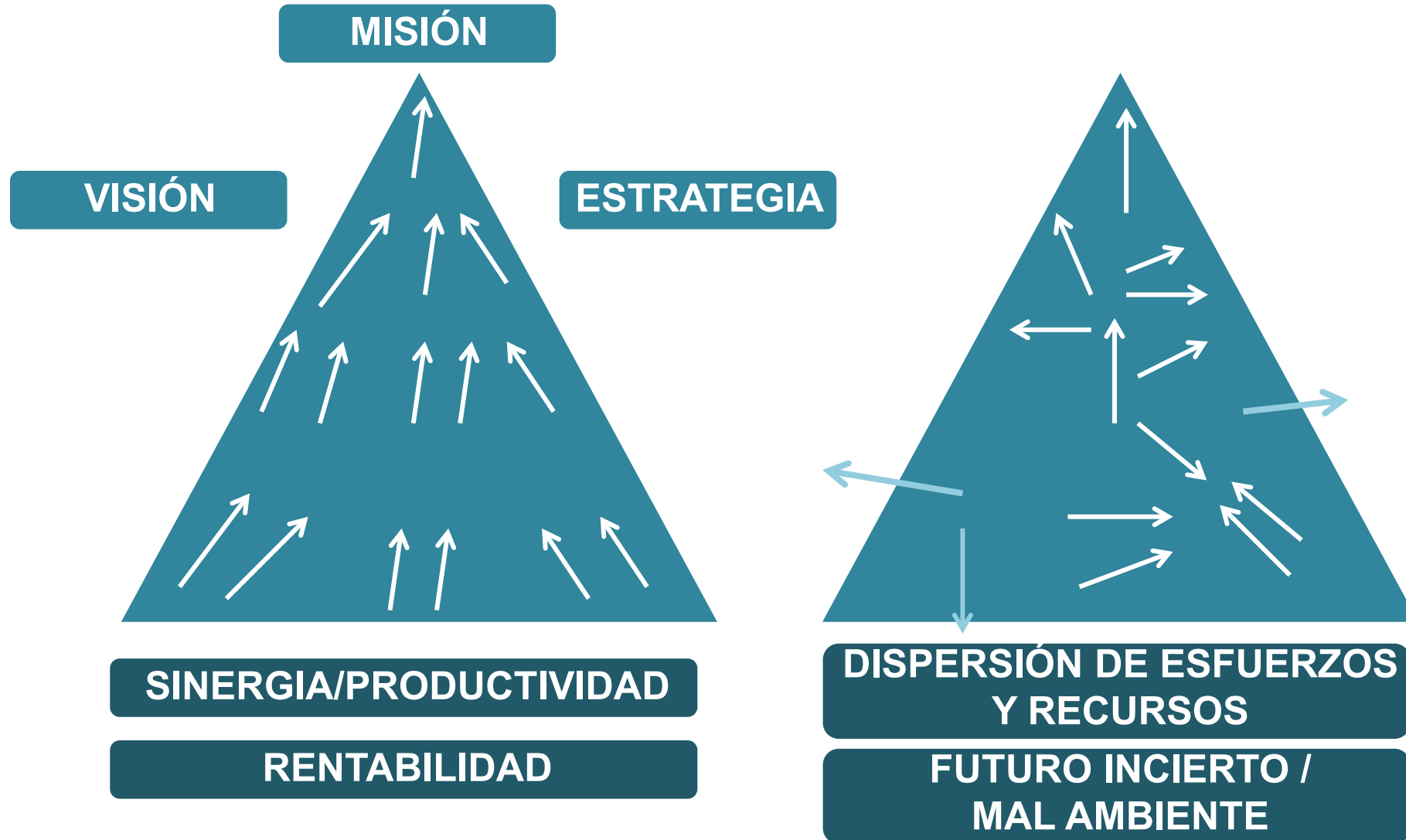


## DIEZ CLAVES DE UNA EMPRESA FELIZ

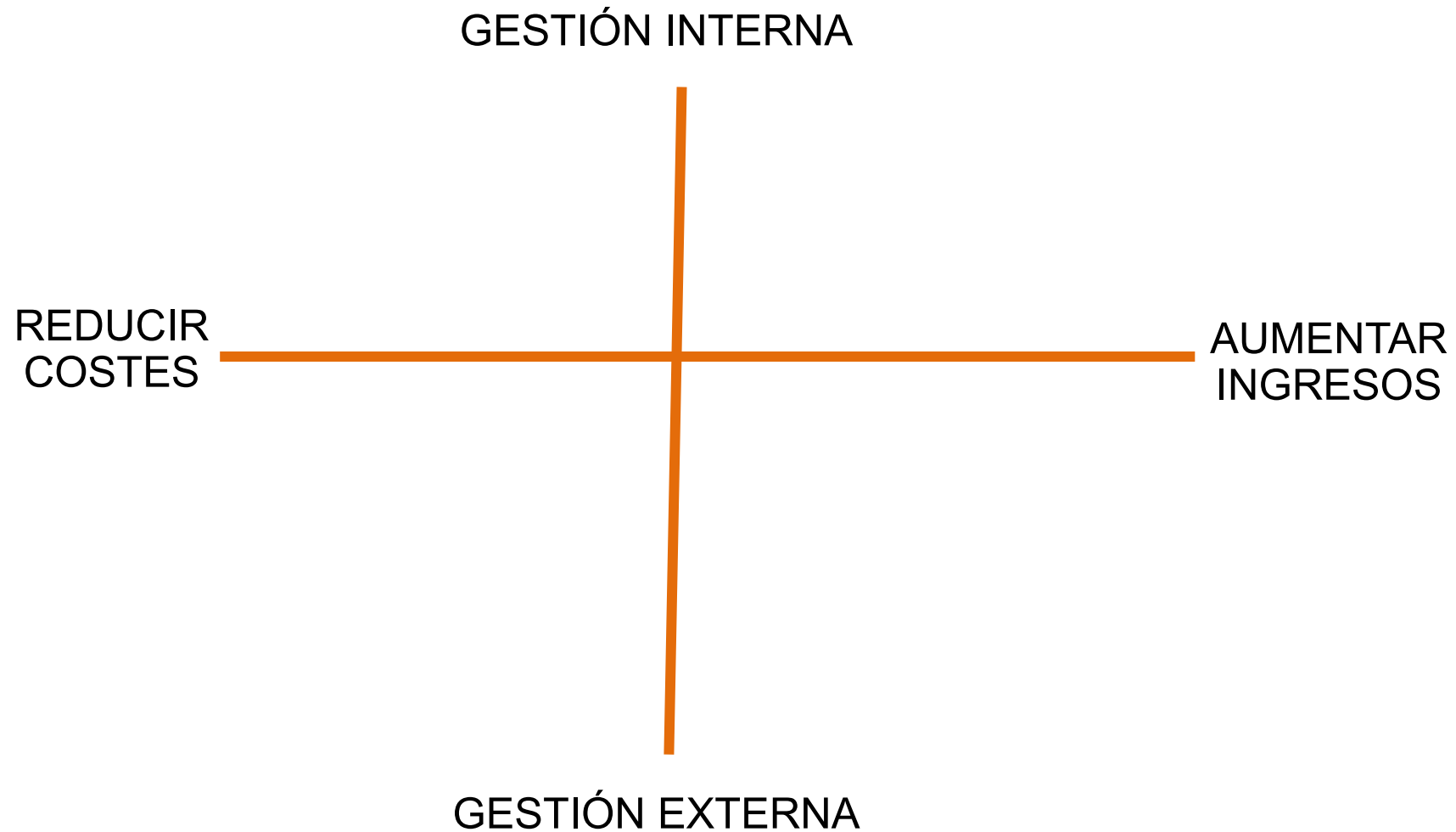
- 1 Tener siempre claro el “Norte”.
- 2 Actuar con integridad.
- 3 Contar con los mejores.
- 4 Apoyarse los unos en los otros.
- 5 Innovar constantemente.
- 6 Romper las reglas.
- 7 Imbuirse de espíritu ganador.
- 8 Admitir el error y el fracaso.
- 9 Reconocer y celebrar los éxitos de todos.
- 10 Disfrutar.



## EMPRESAS CON Y SIN ALINEAMIENTO



## EL LÍDER DEBE MOVERSE CON EQUILIBRIO ENTRE:



## Tomar decisiones: Calidad de decisiones

- 1** Ampliar la perspectiva.
- 2** Valorar alternativas (mejorando parece haber más).
- 3** Cuestionar argumentos (emoción nos puede).
- 4** Medir las consecuencias.
- 5** Alinear los valores (no ir en contra de los tuyos por destacar ante otros).



# NO QUEDARSE EN LA ZONA DE CONFORT ESO ES UN BILLETE HACIA EL DESASTRE



**A** Zona de confort



**B** Zona de aprendizaje



**C** Zona de descubrimiento



**D** Zona de escape/evitación

Esto supone un grave problema para una pyme, se atasca y entra en serios problemas.



## NO TENDREMOS UNA SOCIEDAD JUSTA HASTA QUE:

- El pueblo sea culto.
- Las leyes sean justas.
- Los gobernantes sean honrados.

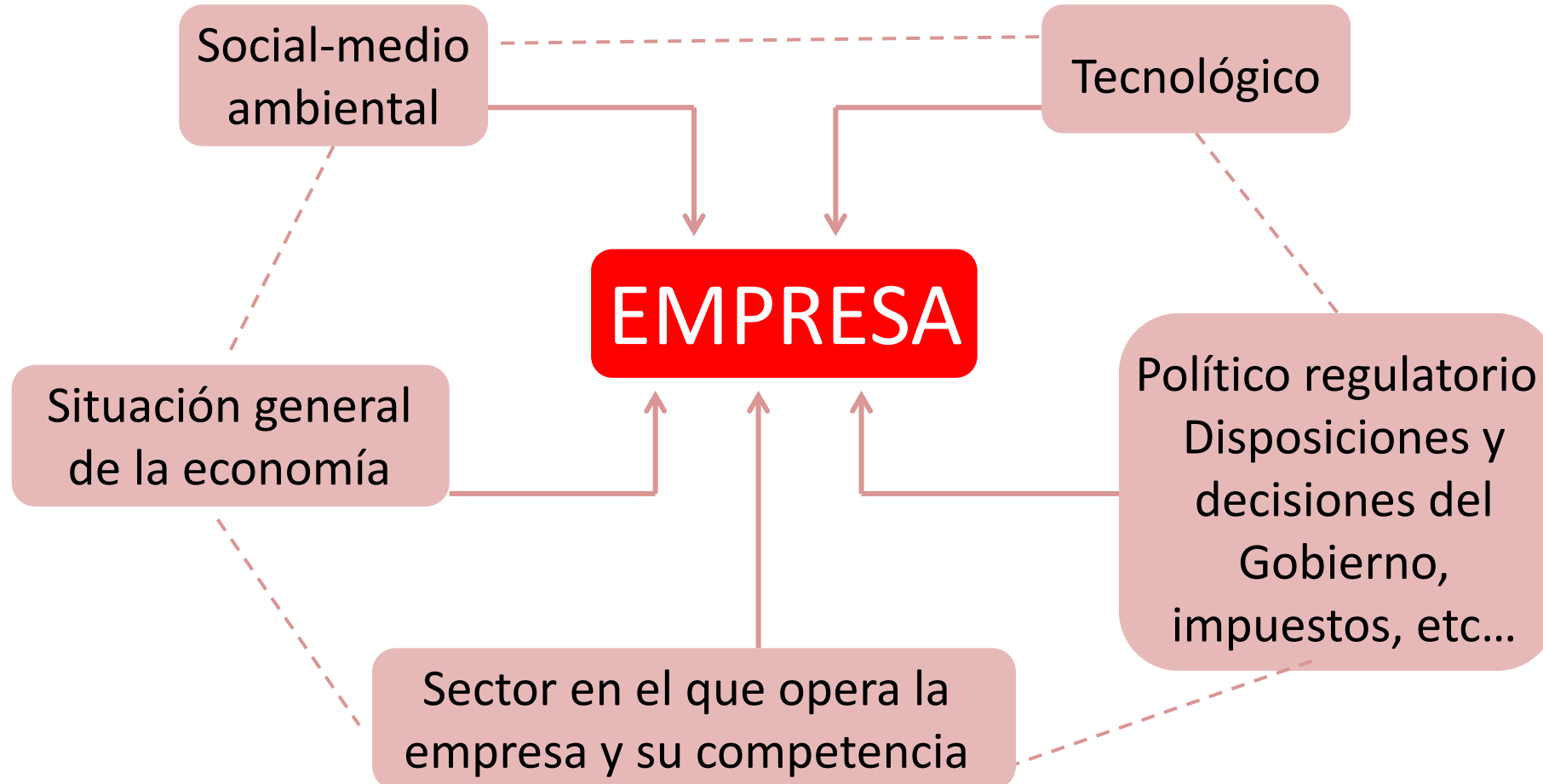
(Marco Publio Ciceron)



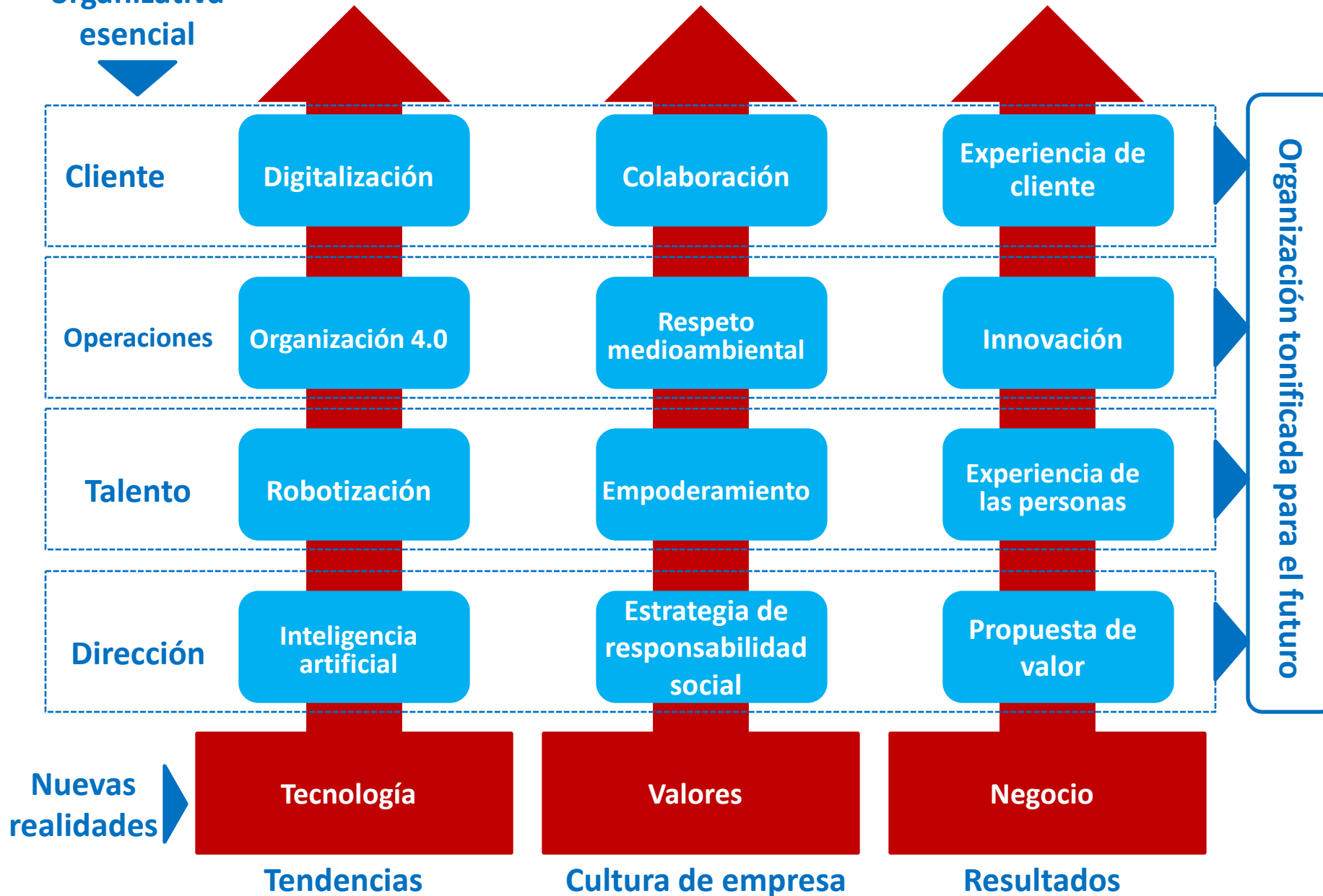
De igual modo no tendremos una pyme justa:

- Si no contribuimos a una mejor sociedad.
- Si no contribuimos a subir el nivel de nuestra gente.
- Si no contribuimos a generar valor en nuestro mercado.

# ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL ENTORNO DE LA EMPRESA



Estructura organizativa esencial



REINVENTARSE ES:

**R**ompe paradigmas.

**E**ntiende el entorno.

**I**nténtalo de forma diferente.

**N**o te desanimas.

**V**ence los temores.

**E**nfrenta los desafíos.

**N**o te des por vencido.

**T**ransforma amenazas en oportunidades.

**A**fronta positivamente el cambio.

**R**econoce tus avances.

**S**upérate a ti mismo.

**E**nseña a los demás.

**REINVENTARSE**  
**o REINVENTARSE**  
... No HAY oTRA

## CONCEPTOS CLAVE QUE NO DEBE OLVIDAR

1	Un mercado es un conjunto de personas, empresas o instituciones (que se denominan consumidores o usuarios) que compran, usan, poseen o consumen un determinado producto o servicio.
2	Ningún mercado (ninguno) está formado por consumidores o usuarios exactamente iguales entre sí en sus necesidades, deseos y expectativas.
3	Un segmento de mercado es un grupo de consumidores o usuarios que, dentro del mercado total de un producto o servicio, muestran necesidades, deseos y expectativas muy parecidas entre sí, lo que les lleva a buscar tipos o categorías similares del mismo producto.
4	En realidad, los segmentos no están formados por personas, sino por las necesidades, deseos y expectativas que tienen esas personas.
5	El proceso de segmentación consiste en agrupar a los consumidores o usuarios que tienden a tener las mismas necesidades, deseos y expectativas.

**C**recemos

**U**sando

**L**os

**T**alentos

**U**nicos

**R**eunidos

**A**decuadamente

# DEFINICIÓN DE LA PALABRA CULTURA EN LA PYME

## DEFINICIÓN DE LA PALABRA **CONSTANCIA**

**C**ONTROLA TU MENTE

**O**LVIDA TUS LÍMITES

**N**UTRE TU CUERPO

**S**IENTE TU FORTALEZA

**T**OMA EL RIESGO

**A**LCANZA TUS METAS

**N**OQUEA TUS MIEDOS

**C**CULTIVA HÁBITOS

**I**GNORA LO NEGATIVO

**A**SUMES EL RETO?



## CLAVES DEL ÉXITO DE LAS PYMES:

### CALIDAD

“Hay que buscar la excelencia siempre”

### FOCO EN EL CLIENTE

“El consumidor debe ser el centro de todas las actividades”

### ATENTOS AL CAMBIO

“El cambio es constante y hay que estar preparados para adaptarse a él”

### ESCUCHAR Y DIALOGAR

“Hay que estar atentos al entorno e interactuar con él”

### EQUIPO

“Un buen equipo hace que todos seamos y demos lo mejor”



**DIMENSIÓN  
HUMANA**

“Hay que apostar por los buenos profesionales cuidarlos y motivarlos”

**PLANIFICACIÓN**

“Debemos preparar adecuadamente cada fase de evolución de la empresa”

**CONCEPTO DE  
NEGOCIO**

“Definir el mercado en el que operamos y modernizar cuando sea necesario”

**POSICIONAMIENTO**

“Cuál es nuestra esencia, nuestra diferencia, nuestra propuesta de valor”

**UNA MARCA FUERTE**

“Una gestión estratégica dirigida a maximizar el mercado de nuestra marca”

**COMUNICACIÓN**

“Clave para la calidad, el progreso, la eficacia y cohesión del proyecto empresarial”

## OBLIGACIÓN DEL LÍDER: CREAR VALOR

Para maximizar el valor de una empresa debemos cumplir 7 requisitos importantes que debe entender y apoyar nuestro equipo:

- 1 **VISIÓN**
- 2 **MISIÓN**
- 3 **VALORES**
- 4 **ESTRATEGIA**
- 5 **MODELO DE NEGOCIO**
- 6 **LIDERAZGO**
- 7 **EJECUCIÓN EXCELENTE**

**Máxima  
responsabilidad  
del líder  
en una  
empresa**

Debes visualizar la visión e imaginarte ya en la meta que persigues, como el mago Merlín, hay una situación de partida (SP) y una situación de llegada o deseada (SD).

**SP** —————> **SD**

El 80% del éxito es

**ACTITUD**

Creyente · Entusiasmado  
Influyente · Astuto

y el restante 20%

**APTITUD**

Técnicas de gestión ·  
Metodológico · Visión de mercado



# VISIONES OPUESTAS: ABUNDANCIA O ESCASEZ

El minorista lo vende en su tienda

El transportista que lo distribuye al minorista

El distribuidor que trabaja con la fábrica para repartir el producto

La agencia de publicidad que se inventa la marca del producto y desarrolla la campaña de publicidad

El transportista que lleva las cajas de cartón a la fábrica

La imprenta que fabrica la caja de cartón para introducir 100 unidades

La mina de hierro de donde sale la materia prima

La empresa de transportes que lleva el hierro de la mina a la empresa para su tratamiento

La empresa que se encarga de hacer una aleación de hierro con un 0,1% de carbono

El taller en el que recubren de cromo el clip mediante electrolisis

La empresa que recubre de plástico el clip y le da el color

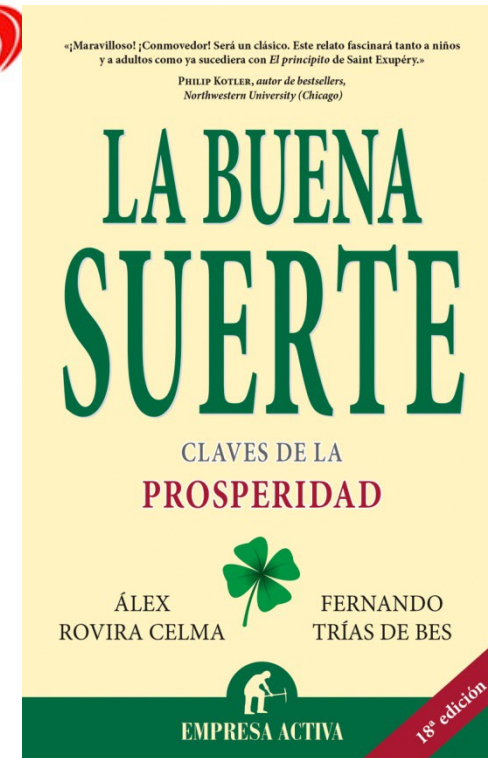
El estudio gráfico que diseña la caja de clips



## CUARTA REGLA DE LA BUENA SUERTE

Crear circunstancias, en las que otros también ganan, atrae a la Buena Suerte

*“Hay una puerta por donde entra la Buena Suerte, pero sólo tú tienes la llave”*



Proverbio  
chino



## 12 CLAVES PARA DESARROLLAR EL SENTIDO COMÚN:

**S**implificar las cosas.

**E**legir lo esencial.

**N**o victimizarse.

**T**omar discrepancia como oportunidad.

**I**r más allá, pensar en la secuencia o consecuencia.

**D**esprenderse de paradigmas negativos u obsoletos.

**O**cuparse del proceso.

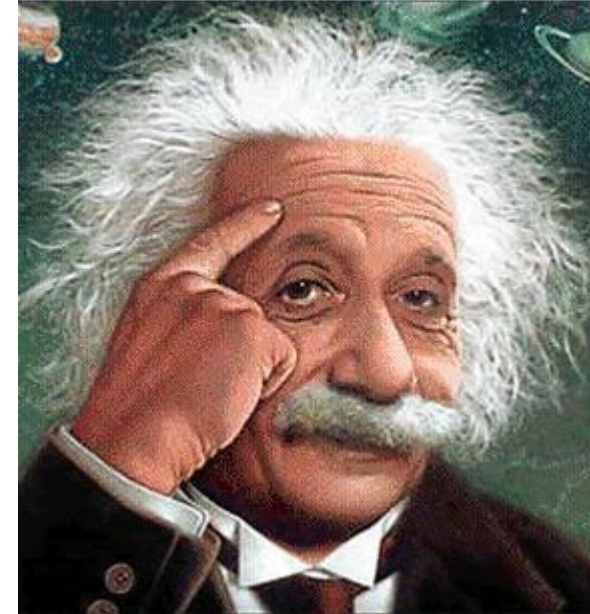
**C**orresponsabilizarse de los resultados.

**O**rientarse al bien común.

**M**ezclar sabiduría y serenidad.

**U**sar el error para aprender.

**N**o al miedo, sí a la confianza.



**Los peores para trabajar con ellos y de los que hay que huir son aquellos que mezclan la IGNORANCIA y la ARROGANCIA, esto es una auténtica bomba destructiva.**

# GESTIONANDO EMPLEADOS

## Características del buen empleado

- 1 Compromiso.
- 2 Responsabilidad.
- 3 Fidelidad.
- 4 Iniciativa.
- 5 Productividad.
- 6 Relaciones.
- 7 Calidad.
- 8 Competencia funcional.
- 9 Flexibilidad.
- 10 Puesta en práctica.
- 11 Energía.

### Ejemplo de toma de decisiones entrenador



## ESPÍRITU DE EQUIPO

 ¿Cooperan entre sí para llevar a cabo el trabajo?



 ¿Se resuelven los conflictos que surgen en el grupo?

 ¿Coordinan sus esfuerzos con efectividad para llevar a cabo sus tareas?

 ¿Existen sentimientos de confianza, orgullo y lealtad con la organización?



# NADIE ES PERFECTO PORQUE... NADIE PUEDE SER A LA VEZ:

Creativo

Evaluador

Resolutivo

Cohesionador

Impulsor

Cumplidor de normas

Líder de acción

Implementador

Finalizador

Pero un  
equipo

**SÍ**

puede  
serlo

## Hoy día hay 7 competencias para no quedarse atrás y afrontar esta época digital en las pymes:

- 1** Gestión de la información.
- 2** Autoaprendizaje permanente.
- 3** Conocimiento técnico.
- 4** Trabajo colaborativo.
- 5** Identificar tendencias.
- 6** Omnicanalidad.
- 7** Comunicación adecuada.



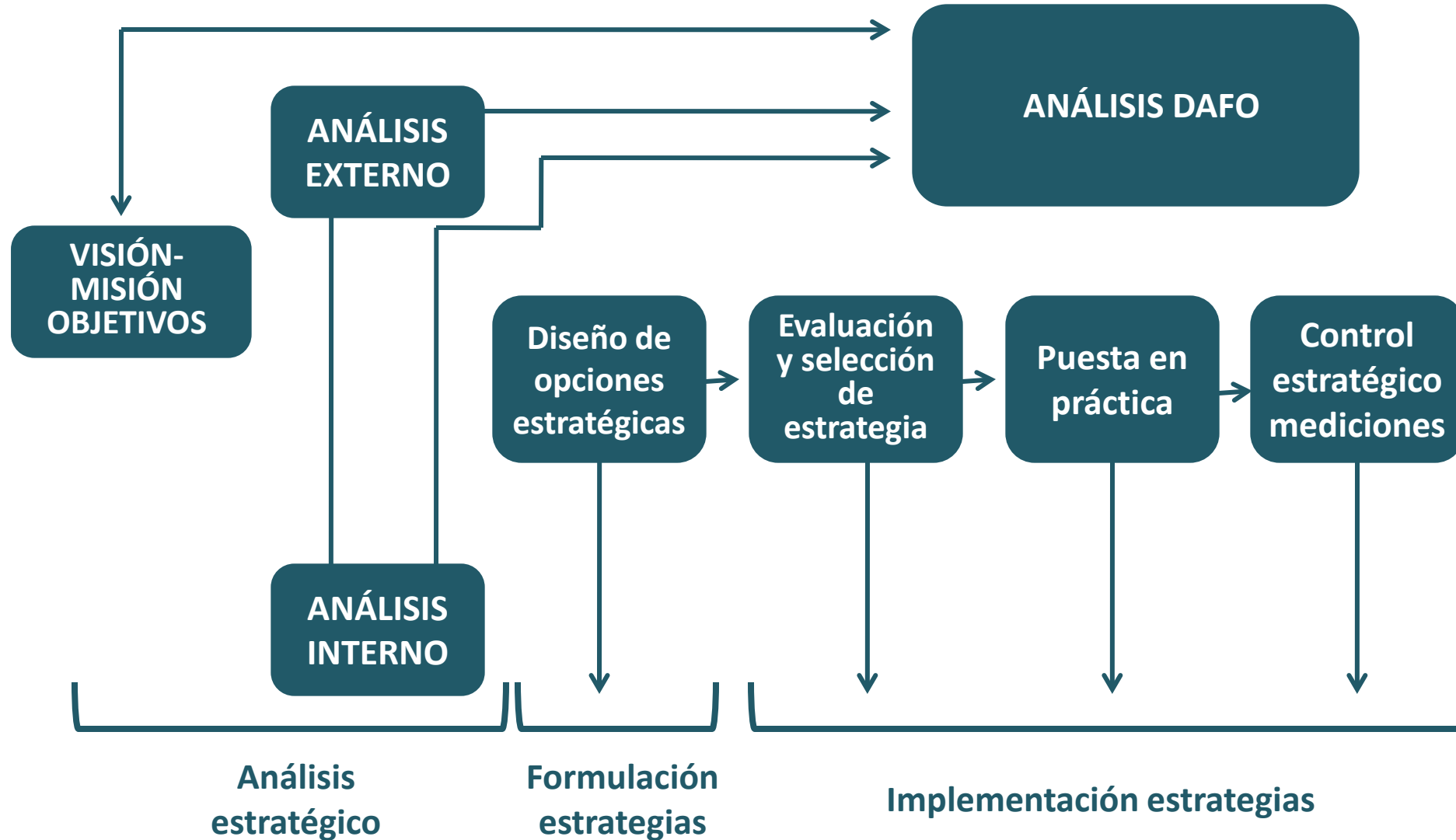
Sólo es posible hacer buenos contenidos que despierten interés si conoces a los clientes a fondo.

Muchas empresas nuevas crecen al principio y luego se estancan porque no conocen lo suficiente al cliente.

## LOS CUATRO IMPERIOS INTERIORES



## ETAPAS DEL MERCADO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



## TÉCNICA FÁCIL

### **F**ocaliza en lo importante

Prioriza, simplifica

### **A**ctitud positiva

Aplica inteligencia emocional

### **C**reatividad

Detecta oportunidades

### **I**nvolucra a los demás

Trabaja en equipo

### **L**ibera tu talento

Supérate a ti mismo

# GESTIÓN DE EMPRESAS EN SITUACIÓN DE CRISIS

Las siete funciones del gestor de una empresa en crisis:

Las siete funciones del management son: dirigir, organizar, asignar recursos, controlar, planificar, activar y animar.



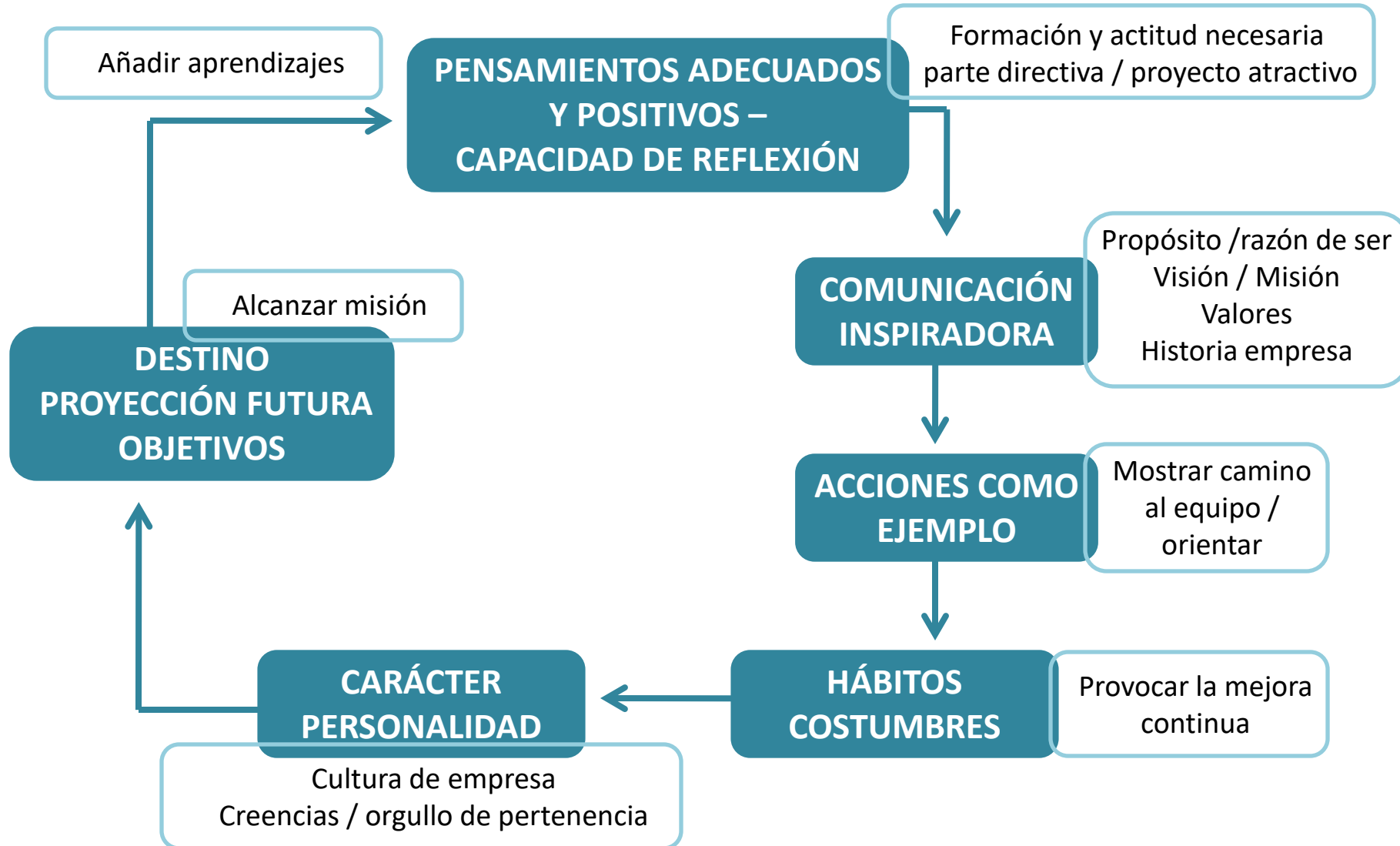
**Dirigir.** Velar por la fijación de objetivos de su unidad de negocio.

## LA ESCALERA DEL ÉXITO EN 2024

### ÉXITO



## INFLUENCIA DE LOS RESPONSABLES DE EMPRESAS





# EL MUNDO HA CAMBIADO

## COMPRENDER EL NUEVO PARADIGMA V.I.C.A.

“La complejidad y la volatilidad son atributos de la situación real en cuestión, circunstancias exógenas y dadas. Incierto y ambiguo de la disponibilidad y calidad de la información al respecto.

### **VOLATILIDAD**

Se relaciona con cambios inestables e inesperados.

### **INCERTIDUMBRE**

Falta de información y conocimiento. El futuro no puede predecirse sin confianza.

### **COMPLEJIDAD**

Imposibilidad de comprender y entender variables.

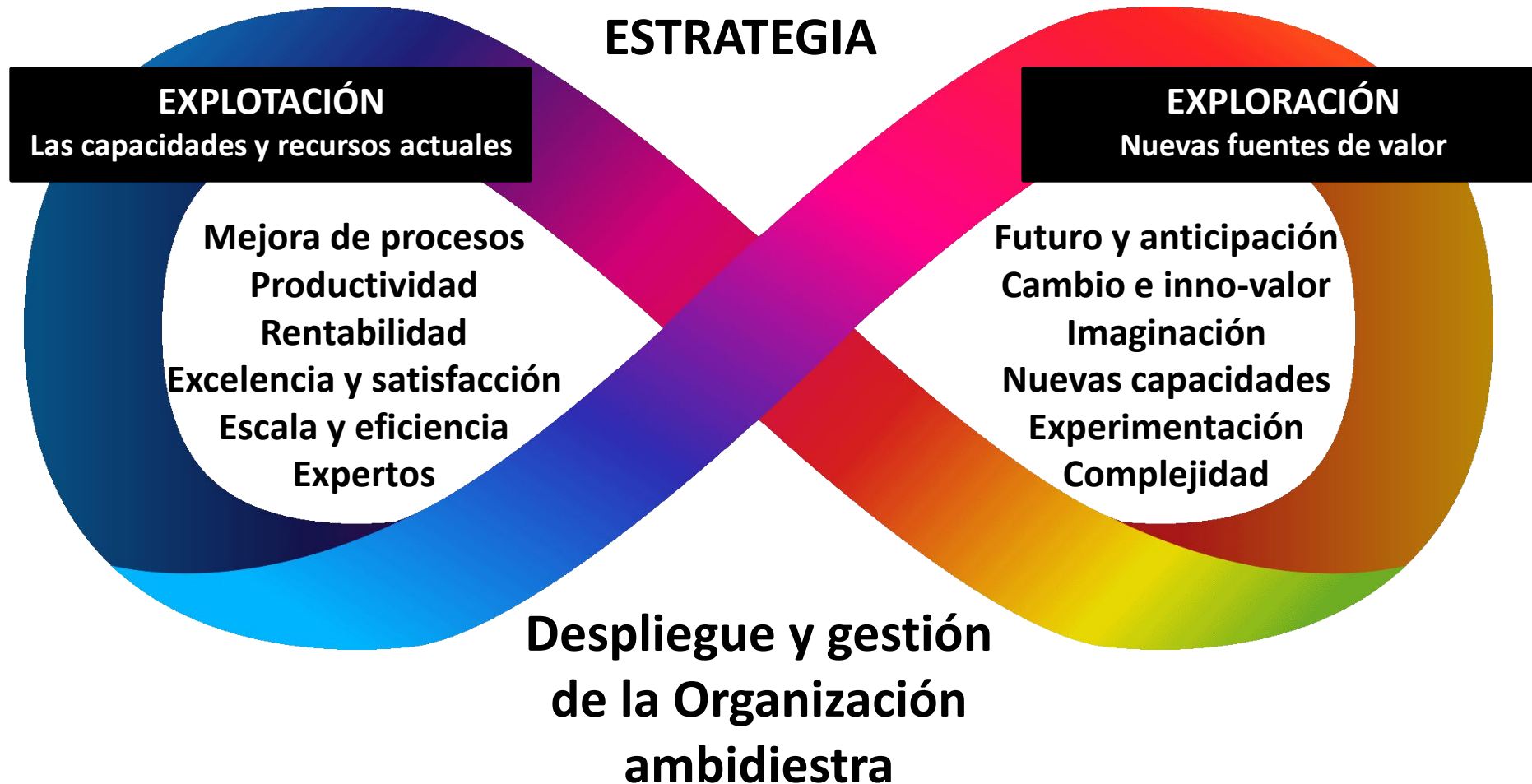
### **AMBIGUEDAD**

Confusión debido a la falta de claridad y la falta de comprensión de las relaciones causa efecto.

Tanto la complejidad como la volatilidad generan incertidumbre (en términos de ignorancia sobre el valor de una variable) y ambigüedad (en términos de ignorancia de si existe alguna variable en el espacio).



El reto que necesita aprender la nueva competencia  
**Aprender a gestionar el presente y anticipar el futuro en tiempos de cambio**



## UNA EMPRESA ES:

- **LOS CLIENTES** (QUIENES DECIDEN NUESTRO ÉXITO O FRACASO)
- + **LOS EMPLEADOS** (LOS ÚNICOS CAPACES DE SATISFACER CLIENTES)
- + **LOS PROVEEDORES** (RELACIONES GANAR-GANAR Y A LARGO PLAZO)
- + **LA SOCIEDAD** (LO QUE LE APORTAMOS)
- + **EL CAPITAL** (COMO REINVERTIMOS BENEFICIOS)

**S** OLUCIONES

**E** XCELENCIA

**R** APIDEZ

**V** ALOR

**I** NMEDIATEZ

**C** OLABORACIÓN

**I** NTELIGENCIA

**O** PERATIVIDAD





**“Muchos miran al empresario como el lobo que hay que abatir; otros lo miran como la vaca que hay que ordeñar; pero muy pocos lo miran como el caballo que tira del carro”**

**Winston Churchill**

## LA CANCIÓN QUE MEJOR DEFINE EL MUNDO DE LA EMPRESA

(Julio Iglesias)

Llegar a la meta cuesta  
Te cuesta tanto llegar  
Que cuando ya estás en ella  
Mantenerse cuesta más

Procura no descuidarte  
Ni mirar hacia detrás  
O todo lo conseguido  
Te lo vuelven a quitar

Aquí no regalan nada  
Todo tiene un alto precio  
El daño que va subiendo  
El daño que hay que pagar

Amigo aprovecha el viento  
Cuando sople a tu favor  
Que el aire te lleve lejos  
Cuanto más lejos mejor



Aquí hay que bailar todo  
Sin perder jamás el paso  
Te suelen soltar la mano  
Si ven que hacia abajo vas

Vuela amigo, vuelta alto  
No seas gaviota, en el mar  
La gente tira a matar  
Cuando volamos muy bajo

Que aquí el que se queda en tierra  
Lleva la parte peor  
Te suelen cerrar las puertas  
Te suelen negar el adiós

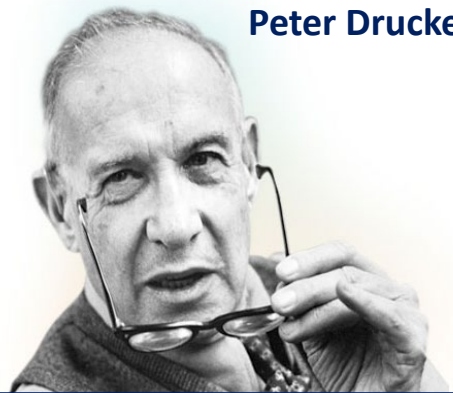


No nos cambiéis de películas que  
estamos hartos de ir al cine

## FRASES MOTIVADORAS PARA TIEMPOS DIFÍCILES EN TU PYME

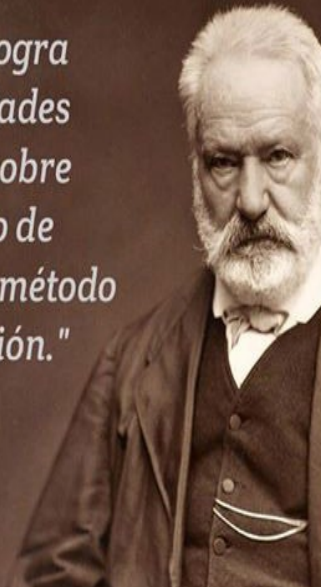
*"El emprendedor siempre  
busca el cambio, responde  
a él y lo utiliza como  
oportunidad"*

**Peter Drucker**



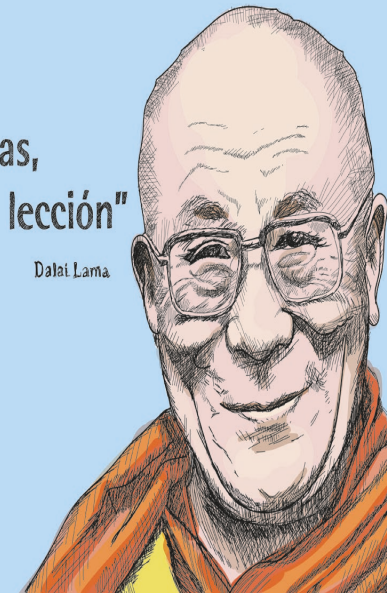
*"El éxito no se logra  
sólo con cualidades  
especiales. Es sobre  
todo un trabajo de  
constancia, de método  
y de organización."*

**Víctor Hugo**



*"Cuando pierdas,  
no pierdas la lección"*

**Dalai Lama**



Sin duda, el éxito o el fracaso de las organizaciones empresariales y los líderes de hoy, dependerá de la calidad de sus ideas y de la rapidez con la que pueden aplicarse las mejores

Las personas que dominan las palabras dominan la realidad y lideran e inspiran el cambio. Existe un paralelismo entre las ideas, el pensamiento, y la creación de futuro

¿Sabes cuál es la “magia” de las empresas que trascienden?: transformar muchos “yo” en un solo “nosotros”

¿Cuándo el negocio es grande, el crecimiento y los beneficios esconden una multitud de pecados

Las oportunidades se esconden detrás del trabajo duro, por eso las reconoce tan poca gente



El mundo de la P.Y.M.E. es especial, las pequeñas y medianas empresas españolas suponen más del 98% de las empresas y generan más del 75% del empleo siendo, además, las que más contribuyen en impuestos en porcentaje (%)

**ES PARA ESTAR ORGULLOSOS,  
SOMOS LOS HÉROES DEL SIGLO XXI**

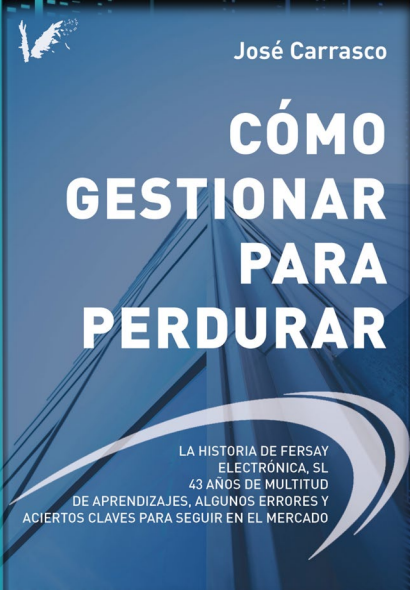
Llega a tu pequeña empresa  
con la cabeza bien alta y la energía al máximo



# PREGUNTAS OPINIONES SUGERENCIAS

JUNIO-2024

# MUCHAS GRACIAS



[Jcarrasco.alc@gmail.com](mailto:Jcarrasco.alc@gmail.com)



[www.josecarrascolopez.com](http://www.josecarrascolopez.com)



Torrejón de Ardoz  
AYUNTAMIENTO