



# Caso Global Conseil&Formation Group

**Palabras clave:** Marketing, Estrategia, Recursos Humanos

## Introducción

Después de la reunión, el Consejo de Administración de España se sentía desolado. Para los franceses, la sede española continúa siendo estratégica, pero situación del mercado y las líneas de negocio que se quieren impulsar desde la matriz, chocan con el núcleo del negocio que alimenta la facturación que permite mantener la estructura, el camino a seguir es desconcertante.

Consultoría Global es una de consultora española de RRHH y formación centrada en ofrecer servicios de formación dirigidos principalmente a empresas. En 2005 cuenta con un equipo humano, entre plantilla y profesorado, de más de 300 personas, tienen más de 10.000 empresas clientes y 50.000 alumnos en España. Ese mismo año la compañía es adquirida por el Grupo Conseil&Formation, que es una multinacional francesa con sede en París y una de las principales empresas en su sector a nivel mundial, cuenta con presencia en 16 países y cotiza en la Bolsa de Paris.

A partir del año 2007, la recesión económica que afecta a Europa y a Estados Unidos repercute en la empresa progresivamente.



Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Usted es libre de: Compartir— copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Bajo los siguientes términos: Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. SinDerivadas — Si remezcla, transforma o crea a partir de el material, no podrá distribuir el material modificado.



## El sueño de un emprendedor

Después de terminar sus estudios de Gestión Comercial y Marketing en una conocida Escuela de negocios, Pablo Crespo comienza a ofrecer servicios como consultor en investigación de mercados, y a la vez a impartir formación en una escuela profesional de Marketing. Poco después continúa impartiendo formación en empresas, hasta que llega un momento en el que no tiene tiempo material para atender toda la demanda y empieza a delegar formaciones entre algunas personas que conoce y son especialistas en las temáticas que demandan las empresas. Todo esto deriva en la constitución, en el año 1994, de la empresa Global Consultoría, como consultora de RRHH, especializada en la formación y más adelante, también en digital learning cuyo público objetivo principal son las empresas.

Global Consultoría comienza su funcionamiento en Madrid impartiendo seminarios y cursos. Muchos de los asistentes a las formaciones, vienen de otras provincias, así que se decide buscar un lugar que esté bien comunicado y que cuente con variedad de hoteles, restaurantes y zonas de ocio cercanas. La empresa establece su sede en la Gran Vía de Madrid, en el centro de la ciudad.

Al poco tiempo abre sede en Barcelona, e imparte formación por toda España, y también sede en Portugal, con oficina en Lisboa y alcance hasta Oporto. Además, crean varias empresas más que se unen al grupo, sobre todo empresas tecnológicas, como Formaexpress y Grupo de Desarrollo Tecnológico, gracias a las cuales logra ser la primera consultora de formación en incorporar e-learning en España.

A través de sus sedes la expansión crece y se imparte formación en diversos países, teniendo presencia en España, Portugal, Angola y Mozambique.

Global Consultoría está dirigida por los hermanos Pablo y Julio Crespo, aunque en diversos momentos de su trayectoria se incorporará alguna otra persona en el Consejo de Administración. Pablo es una persona creativa, completamente emprendedora y con una amplia visión de negocio y una clara estrategia de marketing. Pablo se complementa a la perfección con su hermano Julio, que pone el punto de vista realista en el negocio, midiendo cada acción y riesgo bajo la perspectiva financiera.



## **Caminando con el Grupo 2006-2011**

En el año 2005 el grupo de empresas Global Consultoría es vendido y pasa a formar parte de Conseil&Fomation Group. La presencia inicial en 16 países a la que se suman unidades asociadas en otros 8, concluyen en una red de expertos de más de 3.000 formadores, Global Conseil&Fomation Group tiene una capacidad operativa global con una red operativa con gestores de proyectos y equipos de formadores locales.

El Conseil&Fomation Group se crea en París en 1972, fundado por Jean Legrand. En Francia compite directamente con Luminosité, que es también una consultora de RRHH y formación con presencia internacional y muy similar a Conseil&Fomation, repartiéndose entre ambos el mercado de la formación corporativa y los servicios de consultoría y outsourcing en Francia. Conseil&Fomation es un grupo de empresas de formación con 28 sedes repartidas por todo el mundo, entre las que se incluye una editorial y dos empresas finlandesas: una especializada en e-learning: (MindOnLine) y otra en gestión de proyectos (PMS).

La expansión del Grupo se basa en adquirir empresas locales que ya estén funcionando y tengan una cuota de mercado estable, con un funcionamiento y orientación al mercado similar al de la matriz en Francia.

Una de las empresas que tiene el Grupo Conseil&Fomation tiene un sistema de funcionamiento diferente, se trata de Talent Development, con sedes en Reino Unido y en Estados Unidos. Fue fundada en Londres en 1991 y su principal orientación es proveer Soluciones de Formación a medida en grandes empresas, sobre todo en multinacionales. Las Soluciones que ofrecen van más allá de simples acciones formativas, se trata de proyectos de consultoría, que en muchas ocasiones incluyen formación, en los que se analizan estructuras de organización de las empresas, sistemas logísticos y comerciales, etc., con la finalidad de proponer procesos más eficientes.

Es conocido que el presidente de la compañía, Jean Legrand, tiene permanentemente un panel de control donde visualiza en tiempo real el número de alumnos que se matriculan en formaciones de cada país, pudiendo verlo por día, mes y año, marcando la evolución en comparación con la misma fecha del año anterior, y señalando si es superior o inferior:



## International dashboard

Book.	Group	FR	GB	ES	PT	DE	AE	CZ	CN	PL	MA	
D	11	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	2	0	0
	10	186	121	13	102	15	2	5	3	0	0	0
M	11	<b>1988</b>	<b>1260</b>	244	264	<b>119</b>	23	25	<b>63</b>	<b>5</b>	10	0
	10	2121	1398	221	237	134	22	67	99	7	3	0
Y	11	10164	<b>6448</b>	1361	1008	433	138	105	<b>745</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	0
	10	10083	6523	1224	879	412	73	306	873	79	20	0

Today date: 03/12/2011

Calculated last year date: 03/12/2010

Las primeras decisiones del Grupo que se notan en España son la armonización de los sistemas informáticos, los sistemas de reporting financieros y posteriormente la estrategia de marketing.

## Estructura del negocio en España

Después de la adquisición, la apuesta estratégica de Global Conseil&Fomation Group continúa siendo el diseño de programas caracterizados por la alta especialización, la actualización constante de contenidos y su inmediata transferencia a la realidad laboral, que permiten aumentar la competitividad de empresas e instituciones a través de la capacitación de su principal activo: sus recursos humanos.

Sus líneas de negocio en España son:

- La “Formación en Abierto”: son seminarios y cursos especializados, donde se matriculan los alumnos sobre fechas establecidas y que se imparten tanto en modalidad presencial, como a distancia y e-learning.
- La “Formación In Company”: son cursos diseñados “a medida” para empresas, con el objetivo de resolver una necesidad específica de la organización, Se personalizan en fechas, horario, objetivos y contenidos.



- Una tercera línea son los Cursos Universitarios para empresas en colaboración con diversas universidades, y los programas de formación no convencionales, enfocados al desarrollo del profesional como persona.
- Desde una empresa mexicana con la que se colabora, Pablo importa el modelo de organización de Congresos Internacionales, y se celebran varios de ellos sobre diversos temas específicos, llegando a tener en torno a 100 asistentes, aunque no alcanzando el grado de evento multitudinario como los que organiza la empresa mexicana, con más de 300 asistentes.
- Proyectos y concursos en Administraciones públicas.

Otras líneas de negocio que en España no se llegan a desarrollar completamente y tienen una baja representación en la facturación, son:

- Proyectos internacionales vendidos por otras empresas del Grupo.
- Proyectos de Gestión de Proyectos a través de PMS (Project Management School).
- Proyectos de consultoría y outsourcing.
- Plataforma y herramientas Mind On Line (MOL).
- Píldoras de Formación e-learning a través de International Learning Institute.

## **Estructura de la empresa**

En España la empresa se caracteriza desde un primer momento por tener un amplio departamento de marketing que desarrolla una estrategia efectiva basada en marketing directo y en un cuidado detallado de las bases de datos con las que trabaja, que se alimentan constantemente con datos externos y se trabaja permanentemente para que estén actualizados.

Existe un departamento de información y atención al cliente, también con un equipo de consultores comerciales especializado en formaciones personalizadas en las empresas, situados en Madrid y en Barcelona.



La parte de operaciones cuida especialmente de sus proveedores, que son el profesorado, implicándoles en todo momento en la empresa y formando parte de ella haciéndoles saber que son uno de sus principales activos, mediante convenciones anuales y apoyo en ideas innovadoras.

Otra de las características importantes de la empresa es su gestión de los recursos humanos, donde se puede decir que el objetivo principal de la compañía es la completa integración e implicación de todas las personas que colaboraban en ella. Mediante una serie de acciones constantes que mantienen unidos a los empleados, como la bienvenida en la incorporación a la empresa con un recorrido por todos los departamentos, la celebración de cumpleaños, los “desayunos felices” donde cada lunes se reúnen dos departamentos diferentes a desayunar en un hotel, las convenciones anuales para empleados, etc.

Global Consultoría es la primera empresa de formación que apuesta totalmente por la formación e-learning, llegando a tener un departamento de más de 20 consultores e-learning, donde se diseñan, digitalizan y se imparten numerosas formaciones. Con este equipo se emprenden acciones de consultoría y formación para abordar la transformación digital de las empresas.

## **El enfoque de marketing**

El departamento de marketing llega a tener hasta 15 personas, donde se incluye el departamento de atención al cliente y posteriormente el de desarrollo de producto. Cuatro personas trabajaban en minería de datos sobre el CRM, para segmentar al detalle los múltiples envíos que se planificaban, y para asegurar que el número de impactos por registro no fuese mayor del planificado.

El logotipo de Global Consultoría tenía en principio diversos tonos verdes hasta la adquisición por parte del Grupo Conseil&Formation, que es cuando cambia sus colores para iniciar un proceso de co-branding con el Grupo, primero se cambia a tonos azules, y después se establece un proyecto de integración de ambos logos con el objetivo de quedarse como Conseil&Formation España. La fuerza de las acciones de marketing directo parece que no modifica la percepción de marca.



Las líneas de negocio de Formación en Abierto, Cursos Universitarios y Congresos se comercializan principalmente mediante marketing directo.

Las líneas de negocio de Formación In Company, Proyectos, Píldoras y MOL, se comercializan directamente con el departamento de consultores comerciales, para el que trabaja el departamento de marketing al proveer de herramientas al equipo comercial.

En 2007 el presupuesto de Marketing es de más de 1M de €, donde una gran parte se invierte en marketing directo (realización de folletos, mailings y e-mailings segmentados), y acciones de comunicación en las principales revistas de RRHH.

A partir de 2008 se inicia la digitalización de los procesos de marketing la compañía, dando más peso al e-mailing, acciones de posicionamiento SEO y SEM y añadiendo marketing de contenidos, con redes sociales y blogs, lo que logra reducir el presupuesto en más de un 50%, llegando al mismo número de impactos y generación de leads.

En 2009, se crea en París la figura de un director de marketing internacional, con el objetivo de detectar las mejores prácticas del Grupo y de implantar acciones de éxito. Se establece un “Marketing Steering Committee”, que se reúne cada seis o nueve meses en una de las sedes del Grupo. En este comité están representadas sólo las direcciones de marketing de diez países, entre los que España es uno de ellos.

- El Catálogo:

Una importante decisión del Grupo es el establecimiento en cada país de un catálogo físico con todas las formaciones impartidas y que se envía a las empresas. Se trata del instrumento comercial más potente que han usado desde siempre en Francia, donde al igual que en Inglaterra, la venta por catálogo era una estrategia que daba resultados en muchos sectores, incluido el de la formación. En España sin embargo, sólo uno de los grandes competidores, Luminosité España (también de origen francés), publicaba desde hace años un Catálogo similar.

El Catálogo se publica en España desde el año 2008 hasta el 2013, supone un coste elevado en horas de trabajo, diseño y maquetación, además de económico en publicación y envío, por lo que se establece reducir, los envíos de folletos individuales. Este envío del Catálogo realmente no supone, excepto en sus primeros años de lanzamiento, un gran elemento diferencial frente a la competencia a nivel de resultados, aunque sí aumenta el posicionamiento de marca. El Catálogo es un instrumento representativo y una herramienta comercial, que cuenta con más de 500 formaciones



diferentes repartidas de forma detallada y organizada en volúmenes anuales de cerca de 300 páginas, que se envían a las empresas en el último cuatrimestre del año, cuando comienzan a preparar sus planes de formación anuales y presupuestos del año siguiente.

- Centralización del marketing:

En Francia se decide centralizar la creación y administración del sitio web, en un proyecto que aúne la imagen corporativa de la empresa en varios países, se decide crear una web sobre sharepoint. Este proyecto hace perder la agilidad e independencia local en países como España, que ya cuenta con un departamento informático y diseñador web propio, pero que, sin embargo, sí ayuda a otros países con menos medios tecnológicos.

Igualmente se centraliza la gestión del SEO y del SEM, con una consultora francesa que trabaja para todos los países, aunque en España se decide prescindir de esta consultora y cambiarla por una local, porque se detecta que, al trabajar con diversos países, la consultora francesa se centra realmente en los que aportaban mayor presupuesto, pero sobre todo, que al ser francesa no distingue bien las diferencias entre el idioma hablado en España del de los diversos países Latinoamericanos, lo que hace que aparezcan errores en las inversiones de palabras claves.

El director de marketing internacional intenta unificar la imagen corporativa y muchos procesos de marketing de la empresa, ya que hay países en los que se trabaja de forma muy diferente. Por ejemplo, en canales de redes sociales el país del Grupo más adelantado es España, Francia propone que todos los trabajadores aparezcan en LinkedIn con una foto corporativa en la que aparezca el nombre de la empresa, pero esta acción no llega a llevar a cabo, excepto en Francia. Respecto a contenidos como blogs o web, en España se crean contenidos propios, lo que lleva a tener un volumen no muy alto, desde Francia se contrata a una empresa internacional para proveer contenidos generales a todos los países.

También se contrata a una consultora francesa de marketing estratégico para analizar todos los procesos de marketing de cada país, intentar unificar procesos y detectar fallos en los sistemas actuales, proponiendo diversas acciones de mejora continuadas.



## Situación en 2012 y repercusión de la crisis

En España la facturación cae desde 2007, pero la empresa va equilibrando su resultado operativo hasta que la recesión económica mundial, finalmente afecta también a Francia y a algunos países europeos, donde está concentrada la mayor parte de la facturación del Grupo. La empresa que menos nota sus efectos es la compañía inglesa Talent Development, que mantiene unas tasas de crecimiento anuales constantes. Esto lleva al Grupo a plantearse la posibilidad de redirigir el foco hacia las líneas de Outsourcing, que también crece, y de Consultoría, que forman las Soluciones de Formación, que se diferencia de la Formación en Abierto, que también cae su facturación en Francia y en otros países.

Otra de las empresas del Grupo con un crecimiento anual constante es la compañía finlandesa PMS, especializada en preparaciones de Gestión de Proyectos para examinarse en el Project Management Institute (PMI), y ha desarrollado un exitoso simulador que se utiliza en todo el mundo: Project Simulator.

En España se intenta remontar la caída de facturación, sobre todo producida por la bajada de ventas en la línea de Formación en Abierto, mediante diversas vías que proponen su reformulación:

- No bajar los precios, alineándose con la estrategia seguida por la competencia.
- No dejar de realizar seminarios en Abierto. Tendrán menos asistentes, pero se buscan ventajas de networking. Se desarrollan nuevos tipos de seminarios, creando aulas en la propia empresa, que sustituyen a las salas de hoteles habituales. Para esto se crean unos seminarios llamados “Simple&Easy”.
- Se reduce el marketing tradicional y se potencia el marketing directo digital.
- Se reduce la comunicación externa en medios de RRHH y se potencia la venta de la línea de Formación en Abierto por parte del equipo comercial.



## Salir al exterior

En España ya se habían establecido alianzas con empresas de México y Ecuador desde 2008, para expandir la Formación en Abierto e-learning, formación que se centralizaba siempre desde España, pero bajo las marcas y sistemas de promoción locales

En el año 2011 Pablo Crespo propone expandir la empresa a Latinoamérica, el liderazgo de esta decisión estratégica recae entonces en España y, después de analizar cada uno de los posibles países en los que se podrían cumplir las condiciones del Grupo, Pablo decide que puede abrir sede en Colombia y en Perú, lo que incrementa las sedes del Grupo a 18. Rompiendo con la estrategia tradicional de la compañía de comprar empresas locales en funcionamiento, Pablo decide, crearlas desde un inicio, para diferenciarse de la competencia local, que es muy alta, y mostrar una estrategia de posicionamiento de aterrizaje de una empresa multinacional con fuerza en el exterior.

La expansión en Latinoamérica comienza durante el primer año gestionando todo el backup en España, desde las acciones de marketing hasta la atención al cliente, que cuenta con un equipo específico. Se desplazan algunos de los mejores ponentes y keynote speakers que hay en España y en Portugal para impartir diversos seminarios y cursos.

Pablo centra todo su esfuerzo en lanzar la experiencia en Latinoamérica y Julio se centra en la situación de la empresa en España, siendo consciente de que la línea de negocio que mantiene el motor de la empresa es la línea de Formación en Abierto, pero que posiblemente la estrategia del Grupo sea apostar por las Soluciones de Formación y Consultoría en empresas multinacionales.

Junto con la caída de facturación, que al perjudicar a la línea de Formación en Abierto hace que el día a día financiero sea complicado, la posibilidad de la apuesta por la vía de fomentar la línea de Soluciones y la esperanza del lanzamiento de Latinoamérica, la empresa se enfrenta a un posible ERE en España y a la entrada de una empresa de capital riesgo en el Grupo.

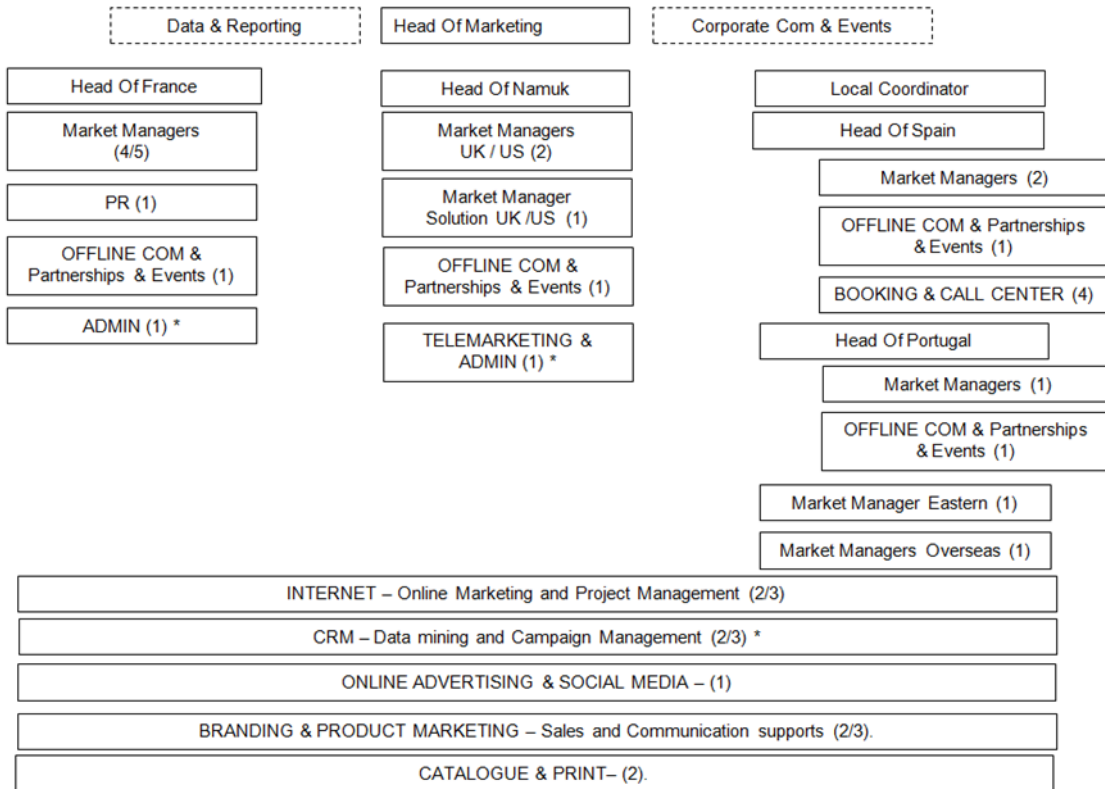
## ANEXOS

### DISTRIBUCIÓN DE SEDES Y PRESENCIA:





## Target Marketing Organisation





**MARKETING PLAN 2012**

COUNTRY : SPAIN

**2011 Budget** 341.000,00 € 40.745,58 € 11,95%

ACTIVITY	TYPE	PRESUPUESTO 2011	PRESUPUESTO 2012	PORCENTAJE	TOTAL 2012	1º SEMESTRE	2º SEMESTRE
Catalogues (design, printing, postage...)	Catálogo - Gráfica	18.253,56 €	16.400,00 €	5,02%	17.119,95 €	17.119,95 €	0,00 €
	Catálogo - Manipulado			0,00%	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Catálogo - Franqueo	17.030,75 €	12.000,00 €	3,10%	10.560,85 €	10.560,85 €	0,00 €
	<b>TOTAL CATÁLOGO</b>	<b>35.284,31 €</b>	<b>28.400,00 €</b>	<b>8,12%</b>	<b>27.680,80 €</b>	<b>27.680,80 €</b>	<b>0,00 €</b>
Mailings (costs for design, printing, databases, postage,...)	Folleto - Gráfica	68.898,67 €	51.670,00 €	0,92%	3.123,06 €	3.123,06 €	0,00 €
	Manipulado	26.503,84 €	19.500,00 €	0,50%	1.698,22 €	1.698,22 €	0,00 €
	Franqueos Postales	132.293,74 €	99.000,00 €	0,00%	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Sobres	1.220,80 €	756,90 €	0,00%	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Tarjetones ...	0,00 €	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	<b>TOTAL MAILINGS</b>	<b>228.917,05 €</b>	<b>170.926,90 €</b>	<b>1,41%</b>	<b>4.821,28 €</b>	<b>4.821,28 €</b>	<b>0,00 €</b>
E-mailings (costs for databases, design, sending...)	Emailing BBDD Interna con Proveedor	5.464,79 €	5.464,79 €	0,00%	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Emailing BBDD Externa con Proveedor	32.527,86 €	22.000,00 €	0,88%	3.000,00 €	3.000,00 €	0,00 €
	Newsletter BBDD Externa con Proveedor	500,00 €	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	<b>TOTAL E-MAILINGS</b>	<b>38.492,65 €</b>	<b>27.464,79 €</b>	<b>0,88%</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Faxing (costs for databases, sending...)	Fax Masivo Contratado	18.329,20 €	12.000,00 €	0,00%	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Fax a BBDD Contratadas	888,00 €	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	<b>TOTAL FAXING</b>	<b>19.217,20 €</b>	<b>12.000,00 €</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Web	Google Adwords	48.586,49 €	45.000,00 €	1,47%	5.000,00 €	5.000,00 €	0,00 €
	Web adverts (banners, pop-up)	9.431,89 €	7.000,00 €	0,00%	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Portales	20.864,32 €	13.000,00 €	0,05%	156,00 €	156,00 €	0,00 €
	SMO	0,00 €	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	<b>TOTAL WEB</b>	<b>78.862,70 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>1,51%</b>	<b>5.156,00 €</b>	<b>5.156,00 €</b>	<b>0,00 €</b>

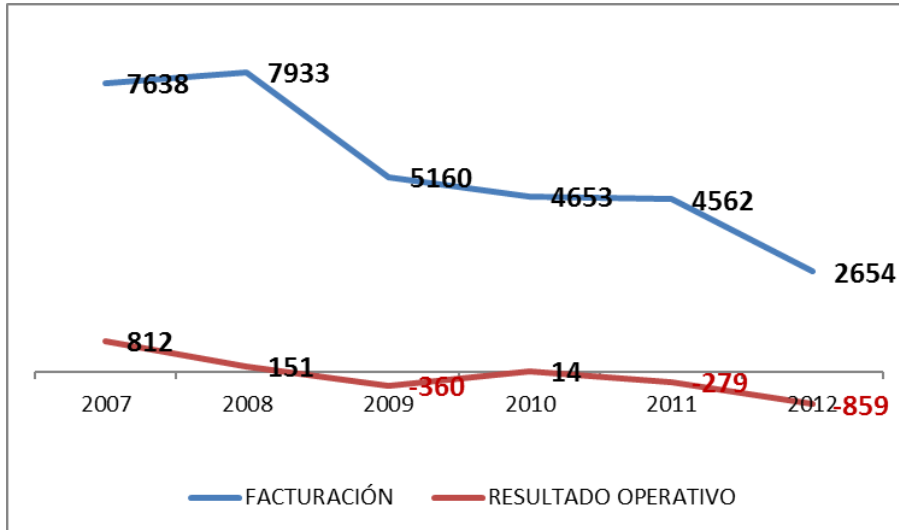
## 2012 Marketing budget by category

2012 Business Objective : 4,8M€ - Marketing Budget : 341K€ (=7%)

MARKETING BUDGET	2012		2011			
	Budget		Actual (Estimated to year end)		Initial Budget	
Activity	k€	Breakdown	k€	Breakdown	k€	Breakdown
Catalogue	28,4	8%	35,3	7%	44,0	8%
Mailings	171,0	50%	300,0	58%	313,5	57%
E-mailings	27,5	8%	40,7	8%	40,7	7%
Faxing	12,0	4%	30,0	6%	41,8	8%
Web	65,0	19%	97,4	19%	97,4	18%
PR	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%
Events	4,3	1%	7,0	1%	7,0	1%
Advertising	4,5	1%	4,1	1%	2,8	1%
Market study	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%
Call Center	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%
Other	28,3	8%	2,9	1%	2,9	1%
<b>TOTAL</b>	<b>k€ 341,0</b>	<b>100%</b>	<b>k€ 517,3</b>	<b>100%</b>	<b>k€ 550,0</b>	<b>100%</b>
<b>Marketing Ressources -Total Cost</b>		<b>n/a</b>		<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>



## EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN EN ESPAÑA:



## DATOS DE FACTURACIÓN IBERIA 2012 (EN MILES DE €):

	<b>ESPAÑA</b> 2012 (Forecast)	<b>PORTUGAL</b> 2012 (Forecast)	<b>IBERIA</b> 2012 (Forecast)
Facturación Abierto	1.312	200	1.512
Facturación Soluciones	941	540	1.481
Facturación Proyectos AAPP	401	30	431
<b>TOTAL FACTURACIÓN</b>	<b>2.654</b>	<b>770</b>	<b>3.424</b>
<b>TOTAL COSTES DIRECTOS</b>	<b>1.174</b>	<b>336</b>	<b>1.510</b>
<b>MARGEN DIRECTO</b>	<b>1.480</b>	<b>435</b>	<b>1.915</b>
Costes MK	293	89	382
Costes de Personal	1.530	355	1.885
Costes Generales	461	177	638
<b>ESTRUCTURA COSTES FIJOS</b>	<b>2.284</b>	<b>621</b>	<b>2.906</b>
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>-804</b>	<b>-187</b>	<b>-991</b>
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>-781</b>	<b>-217</b>	<b>-998</b>