

DATOS DEL CASO

Nombre de la Empresa:



ECOVENTI SISTEMAS SL

Actividad principal de la empresa (breve descripción):

Ecoventi nació de la observación de que hacían falta materiales alternativos a los existentes en los films de sujeción de carga para palets, que tienen unas propiedades que no permiten la ventilación de la carga, ofreciendo este producto a empresas de distintos sectores aunque sin intentar desplazar a los productos existentes (*“el plástico cerrado es necesario en ciertos sectores”*).

También nació como respuesta para la reducción de elementos de embalaje y de sujeción de la carga: *“nosotros, con un solo producto, y 135gr de un producto especial de polietileno y nuestra técnica eliminábamos la necesidad de utilizar flejes de polipropileno que son muy difíciles de recuperar y reciclar (lleva un elevado coste)”*.

Principales productos que comercializa:

“Apostamos por un invento propio cuando vimos la necesidad del mercado, en especial de las empresas durante el almacenamiento y transporte, sobre todo de alimentación, principalmente frutas, verduras o vegetales. Actualmente tenemos 4 patentes, tanto de fabricación, como de productos”.

Este producto permite mantener frío la carga y la evacuación de etilenos (gases que se generan en la maduración de los frutos), sin condensación y es un superextra especial para ciertas empresas por no tener barrera para que penetre el frío industrial”.

“Con él se eliminan también las cantoneras, que también son muy difíciles de reciclar al estar hechas de cartón prensado, o capas de brick, o plásticos. También se eliminan las grapas metálicas que también generan otro residuo final. Con ello damos un valor añadido a los clientes en la seguridad de su producto y la eliminación de residuos, lo que permite abaratar sus costes”.

Año de constitución: 2009

Localización: Ctra. de Madrid, 9 – 30530 Cieza (Murcia)

Género del director/gerente: **Mujer**

Cuántos años lleva gerenciendo la empresa: **5 años** (desde su constitución)

¿El control mayoritario de la empresa es familiar? (En una empresa familiar, los grupos familiares tienen más del 50% del capital): **SI**

¿Tiene departamento de I+D+i?

1 Sí

Breve descripción:

El departamento de I+D se creó hace tres años para dar forma al proyecto sobre la idea detectada. Se compone de 4 personas que realizan labores de ingeniería, cálculos y estudios para *“mejora de los productos y desarrollo de nuevos; siempre estamos en creatividad instantánea y continua y el desarrollo a partir de las ideas de base que tenemos”*. En total la empresa cuenta actualmente con 14 trabajadores que se reparten en dos turnos de producción.

Personal dedicado a actividades de I+D+i: N° de Mujeres 0 N° de Hombres 4

Cualificación del personal anterior: Con estudios universitarios: N° de Mujeres 0 N° de Hombres 2

Indique qué porcentaje de sus ventas dedica para acometer los siguientes gastos que lleven a la introducción de nuevos productos/ servicios, o nuevos procesos de gestión:

No es posible establecer una cuantificación, según indica la empresa porque se realiza *“una reinversión continua, todo es I+D puro a partir de nuestros propios recursos y no tenemos cifras y la formación la hacemos internamente ya que fabricamos nuestra propia maquinaria”*.

- Gastos en I+D: _____% sobre ventas
- Gastos en formación: _____% sobre ventas
- Gastos en tecnología: _____% sobre ventas

GUIA DE ENTREVISTA ACTIVIDAD INNOVADORA

1. Indique la INNOVACIÓN EN PRODCUTOS más relevante realizada en su empresa en los dos últimos años y el grado de importancia que esta ha tenido para su empresa (1: poco importante a 5: muy importante)	Nada Importante		Muy Importante		
	1	2	3	4	5

Descripción de la innovación (cambios o mejoras de productos existentes/comercialización de nuevos productos):

Los productos se han fabricado desde cero ya que **no existía nada similar en el mercado**, llegando incluso a fabricar la propia maquinaria para dar lugar al producto final.

- ✓ *“Se trata de distintos productos con distintas particularidades según el tipo de cliente: pesos, tamaños, penetraciones de frío, etc. No es lo mismo sujetar lechugas que pescado ultracongelado a bordo. Pero ambos requieren de nuestra tecnología”.*



Principales problemas a los que se ha enfrentado a la hora de realizar la innovación:

Principalmente la **dificultad técnica**, y también el desarrollo de la maquinaria para el proceso.

- ✓ *“Se rompían y las hemos rehecho y rehecho. Conseguimos que saliera el producto, pero no nos valía para dar seguridad y*

La **dificultad de entrada a algunos clientes** también se percibe como barrera.

- ✓ *“Hay un sistema establecido y romper la barrera a lo positivo que tiene nuestro invento... cuesta”.*

Rendimiento de la innovación y ventajas que ha obtenido de la innovación:

El principal rendimiento ha sido la **reducción de costes y residuos**, además de la **mejora de la seguridad lo que genera valor añadido al cliente**.

- ✓ *“Hemos conseguido partir de 20 micras y bajarlas a 6 micras, que tienen un resultado final de macroperforación. Lo endurecemos y hacemos que las moléculas entren en conflicto, por ello tiene tanta fuerza con menor tamaño y encima con la macroperforación, que es ausencia de material. Esa estructura aun tiene más fuerza que el film normal”.*
- ✓ *“Para los clientes puede llegarse a una congelación óptima para productos ultracongelados ya que la penetración del frío con las perforaciones es mayor por ausencia de barreras; es más eficiente, los motores de las cámaras trabajan menos horas”.*
- ✓ *“También se han beneficiado mucho las panaderías industriales y otros sectores en que el producto sale en caliente y tienen que dejar reposar para que no se produzca condensación con el envolvimiento, si no, se perjudicaría el etiquetado, codificaciones y embalajes (perjuicio para la imagen corporativa) por las condensaciones interiores y exteriores, por ejemplo”.*

2. Indique la INNOVACIÓN EN PROCESOS más relevante realizada en su empresa en los dos últimos años y el grado de importancia que esta ha tenido para su empresa (1: poco importante a 5: muy importante)	Nada Importante		Muy Importante		
	1	2	3	4	5
<p>Descripción de la innovación (cambios o mejoras en los procesos de producción/adquisición de nueva maquinaria o desarrollo propio de nuevos procesos productivos):</p> <p>La empresa ha tenido que desarrollar su propia maquinaria para que los productos elaborados tengan las cualidades que demandan sus distintos tipos de clientes y la viabilidad de los proyectos. También han creado una planta propia de residuos para reutilizar el producto desechado como nueva materia prima.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>“Hemos ido estudiando cómo se realiza en el departamento técnico para confeccionarlas porque no existen en el mercado. Es como funciona nuestro modelo empresarial.</i> ✓ <i>“Los residuos que no podemos reciclar para nuestro negocio lo vendemos a recicladores para que puedan aprovecharse todos los subproductos”.</i> <p>Con vista a futuro la empresa se está planteado pasar a otros tipos de materiales para abordar nuevas industrias como nuevo reto.</p>					
<p>Principales problemas a los que se ha enfrentado a la hora de realizar la innovación:</p> <p>La falta de apoyos económicos ya que las innovaciones se han realizado con recursos propios de la empresa.</p> <p>También se señalan problemas burocráticos: <i>“de todo tipo. Faltan políticas de apoyo y hay escasa eficacia desde la Administración y predisposición”.</i></p>					
<p>Rendimiento de la innovación y ventajas que ha obtenido de la innovación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>“Hacemos un estudio económico del kilo/metro por precio y tenemos un rendimiento extra por la longitud y finura del producto. Con poco peso conseguimos mucha longitud y durabilidad: por mucho que pase en stock, cuando vaya a entregarse, estará en perfectas condiciones”.</i> <p>Además, el producto final es totalmente reciclable, por lo que no es un residuo, sino una materia prima en sí misma.</p>					

3. Indique la INNOVACIÓN EN GESTIÓN más relevante realizada en su empresa en los dos últimos años y el grado de importancia que esta ha tenido para su empresa (1: poco importante a 5: muy importante)	Nada Importante		Muy Importante		
	1	2	3	4	5
<p>Descripción de la innovación (cambios o mejoras en las áreas de dirección y gestión, compras y aprovisionamientos o comercial/ventas):</p> <p>La principal novedad introducida en materia de gestión ha sido el procedimiento de venta ya que la empresa no vende por la demanda del mercado, sino que se ha hecho necesario establecer demostraciones in situ para darlo a conocer a los clientes.</p> <p>✓ <i>“Dos personas en el departamento comercial y también una expansión a base de distribuidores en países de destino y muchos contactos con especialistas en materias plásticas para conseguir la expansión del producto con comercializadoras locales”.</i></p>					
<p>Principales problemas a los que se ha enfrentado a la hora de realizar la innovación:</p> <p>La dificultad de entrada a los clientes</p> <p>✓ <i>“A veces es como predicar en el desierto. Se ha solucionado a través de “demostraciones in situ que les hacemos”.</i></p>					
<p>Rendimiento de la innovación y ventajas que ha obtenido de la innovación:</p> <p>✓ <i>“Hemos logrado unos objetivos muy buenos ya que, aunque no ha habido mucha receptividad en nuestra propia Región (no eres profeta en tu tierra). Sin embargo hemos explicado estas ventajas que supone el producto en Alemania y en casi toda Europa (Inglaterra, Holanda, Italia, Dinamarca), incluso hemos hecho incursiones en Sudamérica, EE.UU. o incluso Australia”.</i></p> <p>✓ <i>“Elo ha supuesto que la empresa se mantenga gracias al mercado externo, no al nacional. Pero el esfuerzo ha sido tremendo”.</i></p>					

GUIA DE ENTREVISTA ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

¿Qué tipo de planificación de la innovación lleva a cabo en su empresa? Solo una respuesta

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Planificación sofisticada: se encuentra por escrito y cuenta con todos los elementos de un plan (Misión, visión y objetivos; Análisis DAFO; Estrategias; Control estratégico). | <input type="checkbox"/> |
| 2. Planificación formal: cuentan con un plan por escrito pero carece de uno o más elementos relativos al plan estratégico. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Planeación informal: el director comparte con sus miembros la estrategia de innovación de la empresa pero no se encuentra por escrito. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Sin plan | <input type="checkbox"/> |

Describa brevemente el contenido del plan estratégico de la innovación:

- ✓ *“Tenemos un plan de trabajo predeterminado, un libro que tienes que estudiar. Pero si hay una idea nueva, siempre se tiene en cuenta, aunque no se recoja por escrito”.*

¿La visión o misión de la empresa incluye una referencia a la innovación?

Describa su contenido:

- ✓ *“Es una labor incesante ya que está en el origen de la idea del negocio y de la creación de los todos productos”.*

¿La estrategia de innovación ha ayudado a lograr sus objetivos estratégicos?

¿De qué forma?:

- ✓ *“Son los que se plantearon de principio y los estamos cubriendo con esa continua innovación”.*

¿La satisfacción del cliente es parte de nuestra estrategia de innovación?

¿Cómo se enfoca?:

- ✓ *“De hecho es el origen de la idea del negocio, que los clientes cuenten con un producto que cubra todas las necesidades que puedan plantearsele y que sea superior a otros que ya existen en el mercado”.*

¿La mejora de la calidad del producto es una de nuestras claves objetivas de la estrategia?

¿De qué forma?:

- ✓ *“Es la única forma en que se ha trabajado, adecuando tanto la maquinaria como los productos a través de pruebas para asegurar las condiciones idóneas de calidad y satisfacción cara a los clientes, sobre todo cuando les presentamos los productos in situ y comprueben de primera mano sus ventajas”.*

¿Se controlan formalmente los costes de la innovación?

Se controlan y conocen los costes de la innovación ¿cómo?

- ✓ *“Siempre realizamos un estudio económico previo y a partir de ahí dotamos de presupuesto los proyectos; cada año creamos una partida para innovación y reservamos siempre del 10-15% de los medios de la empresa para hacer nuevas inversiones”.*

□

Se efectúa un control del rendimiento de las actividades de innovación a través de indicadores (puede describir los más relevantes)

- ✓ *“Tenemos partes de producción diarios y de incidencias según van surgiendo en el desarrollo”*

□

El role de los presupuestos juega un importante mecanismo de control de las actividades de innovación ¿cómo?

- ✓ *“Son los que nos permiten abordar los nuevos productos que se nos van ocurriendo, por eso son tan importante para nosotros los estudios y tener presupuesto disponible para dotarlos. Eso es lo que nos permite mejorar los productos y nuestra técnica, además de poder crear un entorno de trabajo agradable en el que todo está automatizado hasta el máximo para que los trabajadores sean supervisores y controladores de la maquinaria. Para nosotros es un sistema consolidado”.*

□

Se realizan controles técnicos y económicos frecuentes a las actividades de innovación (puede describir los más relevantes)

- ✓ *“Los hacemos a diario a través del personal técnico. Los económicos, no. Se hacen previamente”.*

□

GUIA DE ENTREVISTA NETWORKING Y VINCULACIÓN CON LA UNIVERSIDAD

¿Ha realizado alguna actividad importante de NETWORKING en acciones de innovación en los últimos años?

Clientes	<input type="checkbox"/>
Proveedores	<input type="checkbox"/>
Competidores	<input type="checkbox"/>
Agencias de Desarrollo, Centros tecnológicos	<input type="checkbox"/>
Proveedores tecnológicos	<input type="checkbox"/>
Universidades	<input type="checkbox"/>
Parques científicos o tecnológicos	<input type="checkbox"/>

Describa brevemente la más importante:

La única colaboración que ha realizado la empresa hasta el momento ha sido con **AINPLAS**, para la valoración de la fabricación del producto ante una acción judicial por un problema técnico de patentes con otra empresa griega.

Problemas a los que se ha enfrentado:

“Desconocimiento de la situación y de los responsables porque es algo muy específico. Eso fue en principio porque a raíz de eso colaboramos con ellos asiduamente y conocemos a todos los responsables personalmente”.

Beneficios obtenidos:

Conseguir una **mayor especialización en polímeros y prestigio internacional** de AINPLAS. *“Además de ganar el juicio por el dictamen técnico que nos hicieron”.*

¿Ha realizado alguna vinculación con la Universidad para el desarrollo de innovaciones? No

Breve descripción:

- ✓ *“Sería muy difícil para nosotros por la forma de trabajar que tenemos asimilada. Tendríamos que insertar a la Universidad dentro de nosotros para que funcionara; pero si ellos están dispuestos a estudiar polímeros en concreto con las necesidades que tenemos por su composición molecular con el rendimiento y fortaleza que buscamos y muchos parámetros físico-químicos, podría hacerse”.*

Señale el grado de acuerdo sobre los factores que en su opinión obstaculizan la vinculación entre la Universidad y la empresa:	Poco de acuerdo					Muy de acuerdo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Desconocimiento del procedimiento a seguir	1	2	3	4	5					
Desconocimiento de la oferta	1	2	3	4	5					
No conozco a los responsables	1	2	3	4	5					
La empresa es autosuficiente en la materia	1	2	3	4	5					
Las universidades no cuentan con la oferta pertinente	1	2	3	4	5					
Los procedimientos para vincularse son engorrosos	1	2	3	4	5					
La empresa no dispone de presupuesto para vinculación	1	2	3	4	5					
La oferta de las universidades no satisface las necesidades de la empresa	1	2	3	4	5					
Existe incompatibilidad de interés económico con las universidades	1	2	3	4	5					
La vinculación no trae consigo ningún valor agregado	1	2	3	4	5					
Facilidad para crear productos sustitutivos a los fabricados por su sector	1	2	3	4	5					
Existe complejidad jurídica para vincularse	1	2	3	4	5					
Señale el grado de acuerdo sobre los beneficios que en su opinión genera la vinculación entre la Universidad y la empresa:	Poco de acuerdo					Muy de acuerdo				
Acceso a conocimientos especializados	1	2	3	4	5					
Acceso a expertos	1	2	3	4	5					
Transferencia de resultados de investigación	1	2	3	4	5					
Acceso a laboratorios, bibliotecas y centros de investigación	1	2	3	4	5					
Profesionales (titulados) mejor preparados y actualizados	1	2	3	4	5					
Oportunidad de realizar I+D+i en la empresa	1	2	3	4	5					
Ayuda a la introducción de estrategias en la empresa	1	2	3	4	5					
Fortalece a la empresa en áreas clave	1	2	3	4	5					
Enumere las principales acciones que a su juicio puede favorecer la vinculación entre su empresa y la Universidad para realizar actividades de innovación (por orden de importancia).										
1										
Acceso a laboratorios y centros de investigación.										
2										
Fortalecer a las empresas en áreas clave.										
3										
I+D+i.										
4										
Acceso a conocimientos especializados.										
5										
Transferencia de resultados de investigación.										

GUIA DE ENTREVISTA IMPACTO DE LA CRISIS SOBRE LA INNOVACIÓN DE LA EMPRESA

¿Puede describir como ha afectado la ACTUAL CRISIS ECONÓMICA a la ACTIVIDAD INNOVADORA de su empresa?

Se ha reducido la introducción de nuevos productos

- ✓ *“La crisis no nos ha perjudicado ya que nacimos con ella y seguimos trabajando. Sí nos ha podido afectar en que nos dirigimos a una industria que está afectada y no hay tanta producción. Pero si nuestras ventajas se enfocan a menos costo de lo habitual, estamos ayudando a bajar la factura del embalaje para nuestros clientes, nos beneficia”.*

Se ha reducido la inversión en nuevos procesos tecnológicos

- ✓ *“No, de hecho la ha favorecido al tener un crecimiento paulatino al realizar las reinversiones sin incremento de nuestra deuda”.*

Se ha reducido la capacidad de cambiar la gestión de la empresa

NO

Se ha disminuido el personal dedicado a las actividades de innovación

- ✓ *“Todo lo contrario, se ha incrementado porque ha subido el proceso de producción, aunque se han reducido horas de trabajo por el nivel de automatización de procesos productivos”.*

Se ha disminuido la actividad formativa en innovación de los empleados

NO. La formación que realizamos es interna.

Se ha paralizado la contratación de nuevo personal para I+D

- ✓ *“No se ha paralizado ya que nuestra tendencia ha sido a mantenerlo estable por el volumen de producción que tenemos”.*

La crisis económica ha provocado que proyectos de innovación viables no se lleven a cabo por falta de financiación

NO

La crisis económica ha provocado que proyectos de innovación viables se retrasen por falta de financiación

- ✓ *“Sí, es lo que nos está sucediendo ahora para abordar nuevos materiales con los que trabajar para entrar en nuevos sectores y empresas clientes”.*

Debido a la falta de demanda existen recursos ociosos en mi empresa que se han dedicado a inspeccionar nuevas oportunidades de negocio e innovaciones

NO

Gracias a la crisis mi empresa ha cambiado sus valores favoreciendo la innovación en la empresa

- ✓ *“No, están de inicio en la empresa, aunque hemos nacido dentro de la crisis y sí que puede haber tenido cierta influencia”*

GUIA DE ENTREVISTA DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

ETAPAS SEGUIDAS EN PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	
Sí	Breve descripción si la realiza:
<input type="checkbox"/>	<p>1-Estrategia para el nuevo producto</p> <p><i>"Hacemos un estudio para ver las carencias y comprender los procesos de los clientes y ofrecerles la solución más adecuada"</i></p>
<input type="checkbox"/>	<p>2-Cribado de ideas</p> <p><i>"Siempre tenemos en cuenta todas las ideas que se reciben, tanto del personal técnico como de los trabajadores porque en ocasiones las mejores ideas se les ocurren a ellos".</i></p>
<input type="checkbox"/>	<p>3-Estudio preliminar técnico</p> <p><i>"Por supuesto, se hacen pruebas de viabilidad económica de los proyectos además de su rendimiento y el resultado final con el fin de asegurar la absorción y repetición de nuestros clientes".</i></p>
<input type="checkbox"/>	<p>4-Estudio preliminar del mercado</p> <p><i>"Se hace un estudio de mercado in situ a cada cliente y también lo hacemos con los proveedores para asegurarnos de que la materia prima cumple con nuestros criterios y las necesidades a las que habrá de enfrentarse cuando el cliente reciba el producto"</i></p>
<input type="checkbox"/>	<p>5-Desarrollo del prototipo</p> <p><i>"Es fundamental para nosotros ya que nos permite mejorar y desarrollar la técnica para mejorar nuestros productos".</i></p>
<input type="checkbox"/>	<p>6-Test del prototipo</p> <p><i>"Es otra dificultad u otro hándicap que tenemos, porque no solo hay que desarrollar la maquinaria, sino que el producto debe dar la valía suficiente para cumplir con su ficha técnica y las expectativas del mercado que vamos a cubrir".</i></p>
<input type="checkbox"/>	<p>7-Test del mercado</p> <p>No, porque no dependemos de la demanda del mercado, sino de los clientes directos a los que les hacemos las demostraciones.</p>
<input type="checkbox"/>	<p>8-Preparación del proceso de fabricación</p> <p><i>"Es fundamental para nosotros también porque nos muestra la capacidad de ejecución y producción que vamos a tener y ver si somos capaces de satisfacer las demandas de los clientes".</i></p>

- 9-Lanzamiento y comercialización

“Siempre lo hacemos para el producto final ya que lo que mejor nos ha funcionado son las demostraciones in situ, incluso en grandes cuentas del extranjero, tanto Europa como América o Australia”

VELOCIDAD DE DESARROLLO DEL PRODUCTO

Fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS:

- **Capacidad de ejecución.**
- ✓ “Somos capaces de tener un producto nuevo en 7-8 días, ya que tenemos laboratorio propia para I+D y hacer las pruebas “

DEBILIDADES:

- La empresa no percibe **ninguna destacable.**

VELOCIDAD DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO DEL PRODUCTO

Fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS:

- ✓ “Se trata de un **producto único en el mercado**, por lo que una vez asimilado por los clientes objetivos, se introduce rápidamente (tienes que estar seguro de que el producto va a dar la cara)”.

DEBILIDADES:

- Idiosincrasia de **empresas destinatarias que son reacias a los cambios**
- ✓ “lo que nos fuerza a hacerles demostraciones y eso puede retrasar algo.”

GUIA DE ENTREVISTA INTRAEMPRESARIOS

Los directivos están de acuerdo en que la habilidad de aprender de la empresa es la clave para nuestra ventaja competitiva

¿Puede describir alguna experiencia?

- ✓ *“Como director técnico es lo que siempre he entendido e incluso yo sigo haciéndolo ya que mi formación es autodidacta pero hemos contado con un gran departamento técnico que se ha empapado con los conocimientos que han ido surgiendo”*

Los valores básicos de la empresa incluyen el aprendizaje como clave de la mejora

¿Cómo se estimula el aprendizaje?

- ✓ *“Es básico y lo hacemos a nivel interno, tenemos incluso un libro escrito con los procesos y como seguirlos y siempre estamos aprendiendo, pero con formación interna”*

Nuestra empresa pone énfasis en la creatividad a través de importantes inversiones en innovación

¿Puede describir alguna experiencia?

- ✓ *“Estamos preparando un proyecto de línea de extrusión de plásticos que tiene un coste aproximado de 10-15 millones de euros. Nuestro proveedor, por el consumo que tenemos nos ha hecho una propuesta de fidelización por los millones de kilos de plásticos que utilizamos para montarla él y trabajar aquí en unas instalaciones que tenemos en proceso de construcción”.*

Nuestra empresa es capaz de identificar y crear nuevo valor para los clientes

¿Puede describir alguna experiencia?

- ✓ *“Los propios productos que desarrollamos ya que surgen para dar respuesta a las necesidades de los clientes, incluso en algunos casos en que ellos no se han dado cuenta antes”.*

Nuestra empresa ha aprovechado la inteligencia organizacional y ha gestionado la tecnología para aumentar la innovación

¿Puede describir alguna experiencia?

- ✓ *“Lo hemos hecho desde el inicio porque hemos creado un producto desde cero y hemos tenido que ir puliendo todos los aspectos sobre la marcha”*

GUIA DE ENTREVISTA FINANCIACIÓN DE LA INNOVACIÓN

- ✓ *“Nos hemos gastado muchísimo dinero nuestro en el departamento de I+D porque lo hacemos todo con recursos propios ya que los bancos no tienen abierto el grifo. El único alivio son las exenciones fiscales pero para eso hemos tenido que pasar unas certificaciones durísimas”*
- ✓ *“Se hacen reinversiones continuas con el dinero de la empresa y con ello nos vamos escapando, porque tiene que ser así”.*

