



La riqueza en la base de la pirámide

Erradicando la pobreza mediante los ingresos

por C. K. Prahalad

RESUMEN EJECUTIVO

Los conceptos de alivio de pobreza estaban asociados a participación de los gobiernos ayudando a los pobres, directamente o manejando fondos provistos por organismos internacionales; este enfoque no fue muy efectivo, por lo que aparece en escena el sector privado como motor del alivio de la pobreza.

Existe un mercado en la Base de la Pirámide (BDP) de 4 billones de personas las cuales sólo requieren ser tratadas como consumidores y no como pobres, para despertar su potencial, lograr escalar social y económicamente, y salir de la pobreza.

Para desarrollar este inmenso mercado de 80% de la población mundial, no sirven los enfoques tradicionales que atienden el Tope de la Pirámide. Hace falta un nuevo enfoque orientado a la innovación y que reconozca las verdaderas necesidades de las clases pobres del mundo.

El mercado en la base de la pirámide

Estamos acostumbrados a la promoción de colectas solicitando dinero para los cuatro billones de pobres, gente que vive con poco menos de \$2 al día. Y se convierte en tan frecuente y monótono que ya no atrae la atención de la gente; y aquellos que si los escuchan, es muy poco lo que pueden hacer.

Por más de 50 años las instituciones multilaterales, las agencias internacionales y los gobiernos lo han intentado, pero no han logrado erradicar la pobreza.

Parece que hay que intentar un enfoque diferente que involucre trabajar conjuntamente con los pobres, buscando posibilidades ganar-ganar en las cuales se los involucre activamente, al mismo tiempo que se generen beneficios para ambas partes: los pobres y las empresas. Esto es tender a crear oportunidades para las clases mas pobres abriéndoles oportunidades para elegir, al mismo tiempo que se les refuerza la autoestima. Esto puede significar la creación del mercado más grande y de más rápido crecimiento de todo el mundo.

Hay que considerar un conjunto de supuestos básicos:

Primero, hay que incorporar a las clases más pobres evitando ignorarlos y haciéndolos participar en los beneficios de la globalización. Deben estar expuestos a la variedad de oportunidades que la globalización incluyente pueden ofrecer.

Representan un mercado latente para bienes y servicios a partir de transformar al pobre en consumidor.

Segundo, la BDP, como mercado, provee una oportunidad de crecimiento y un foro de innovaciones para el sector privado.

Tercero, estos mercados deben convertirse en parte integral del trabajo del sector privado. Deben convertirse en parte de su negocio medular, en vez de ser relegados solo a las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La manera en la que vemos el mundo pasa por el tipo de lentes que tenemos, constituidos por nuestra ideología, experiencias, y prácticas gerenciales arraigadas, los cuales se convierten en un patrón de comportamiento que condiciona la forma de encarar la erradicación de la pobreza.

Hay que moverse desde la ayuda basada en grandes proyectos de infraestructura y gasto público, hacia el convencimiento de que el sector privado es un ingrediente crucial para aliviar la pobreza. Debe cambiarse el supuesto de que los pobres no tienen poder de compra y por lo tanto no representan un mercado viable.

Todas las estrategias de negocio están apuntadas a los clientes del tope de la pirámide, haciendo que los pobres paguen una prima de pobreza que en algunos lugares puede variar entre 5 y 25 veces más que el precio que paga alguien del tope de la pirámide por el mismo bien o servicio. Esta prima o penalidad de pobreza se compone de ineficiencias en acceso a la distribución y el rol de los intermediarios. Esto se subsanaría si el sector privado se aproximara a estos mercados como un objetivo de negocios y reconociera que, al menos en las áreas urbanas (las de mayor concentración poblacional versus las rurales que cada vez significan menos población) hay grandes oportunidades en el negocio de la distribución.

El acceso a la información sobre oportunidades, se ve facilitado en las áreas urbanas, además de verse favorecido por el desarrollo de las tecnologías inalámbricas.

Existe la creencia errónea de que las clases pobres no son sensibles a las marcas y las calidades; ellos requieren de buena calidad por necesidad funcional y de uso. La aspiración de tener una mejor calidad de vida es un sueño universal, y no es una excepción para los sectores pobres que ven en las marcas la satisfacción de esa aspiración.

Las clases pobres están interconectadas y saben como apro-

vechar las oportunidades que se presentan, especialmente si están relacionadas con el uso o el aprovechamiento de tecnología avanzada. La rápida expansión de la tecnología inalámbrica, tales como los teléfonos celulares, mas los accesos a Internet en los quioscos a precios bajos, permiten la interacción local e internacional de la BDP. Esto es importante a la hora de conocer de oportunidades y cotejar precios, así como compartir la información entre ellos.

Es necesario considerar a la BDP como un mercado, dándoles incentivos que los saquen del aislamiento en que se encuentran en la actualidad. Para convertirlos en un mercado de consumo hay que crearles la capacidad de consumir. Con poco efectivo y con ingresos bajos, hay que, necesariamente, buscar un método de aproximación diferente.

Caridad, filantropía y productos gratuitos no son la manera de solucionar el problema de una forma escalable y sustentable en el tiempo. Esto significa enfocar el negocio de manera diferente; por ejemplo envases mas pequeños para un uso y reposición frecuente, adaptado a la frecuencia del flujo de caja del nuevo consumidor. El precio alto de un bien (Ejemplo: shampoo) tiene que ver con la cantidad que se compra la cual incluye varios días futuros de uso; versus cantidades pequeñas para usos por lapsos menores, por ejemplo para uno o dos días, acorde con el nivel y frecuencia del ingreso, lo cual debe reflejarse en un precio mas bajo, manteniendo la calidad.

Crear capacidad de consumo consta de tres principios simples:

- 1.- Accesibilidad en precio sin sacrificar calidad
- 2.- Locación física y horarios de tiendas que favorezcan el consumo
- 3.- Disponibilidad del bien o servicio al momento en que la demanda se presenta (incluye eficiencia en la distribución).

Todo lo mencionado está relacionado con la participación del sector privado a través del desarrollo de nuevos bienes y servicios innovadores que satisfagan las necesidades reales de la BDP, considerando que cuando se convierten en consumidores obtienen mas que solo productos y servicios, pues adquieren la dignidad resultante de la posibilidad de elegir entre opciones, dignidad que la caridad les quita.

Tradicionalmente, ni la BDP ni las empresas se tienen confianza entre ellas, razón por la cual deben construirla a través de la mutua aceptación y del reconocimiento de las necesidades y expectativas de cada una de las partes. Esto significa el reconocimiento de que la BDP puede ser una buena pagadora y dispensar un buen trato a quien le provee el servicio, y que las empresas considerarán las necesidades y funcionalidades de este nuevo mercado a través de productos y servicios a su medida, con buena calidad y buen precio.

Para que el sector privado pueda participar y beneficiarse de estos mercados debe aprender a innovar pues los enfoques tradicionales de productos, servicios y procesos no funcionarán para la BDP.

Productos y servicios en la BDP

Durante la última década muchas empresas se aproximaron a los mercados pobres a partir de su portafolio existente de productos y servicios, los cuales estaban diseñados y con precios para el tope de la pirámide, dejando fuera de alcance a los potenciales clientes de la BDP; resultando en muchos casos en diseños inapropiados para las necesidades y funcionalidades de las clases mas pobres. Esto ha evitado que el mercado potencial se convirtiera en algo real. Al mismo tiempo los organismos multilaterales trataban de aplicar modelos de países desarrollados con iguales resultados.

Los principios básicos de la economía de los mercados BDP están basados en empaques más pequeños, márgenes unitarios más bajos, altos volúmenes y alto retorno sobre el capital utilizado. Los supuestos deben cambiar para que los gerentes, formados para atender las necesidades del tope de la pirámide, entiendan las características especiales de estos mercados.

Existen 12 principios, los cuales, tomados en conjunto constituyen la filosofía de innovación para los mercados BDP:

1. Enfoque en el rendimiento basado en el precio: ofrecer el mejor rendimiento por el dinero. *Ejemplo: el mercado de los teléfonos móviles en la India se expandió de una manera sorprendente en la medida en que los precios de los aparatos fueron descendiendo y los servicios y promociones fueron mejorando. Así pues, una vez que los teléfonos móviles pasaron de costar US\$ 1.000 a costar US\$ 10 más una cuota mensual de US\$ 9,25 con 100 minutos de llamadas gratis, las ventas llegaron a un millón en cuestión de diez días.*
2. Soluciones híbridas: las tecnologías anticuadas no funcionan en los mercados menos favorecidos. Para entrar a estos mercados es preciso combinar alta tecnología con una mala infraestructura. *Ejemplo: ciertas empresas lecheras de la India han instalado máquinas automatizadas para recolectar y analizar la leche, así como un sistema de contabilidad automatizado. Gracias a esta iniciativa, muchos ganaderos se sienten parte de la industria lechera sin tener que abandonar sus lugares de origen. Además, ha crecido la confianza porque los ganaderos sienten que son tratados con justicia y que se les paga a tiempo.*
3. Soluciones escalables y transportables a través de países, culturas e idiomas: esto permitirá aprovechar la cantidad de consumidores presentes en la base de la pirámide. Para lograr que un producto funcione en varios países es preciso acudir a la experiencia de emprendedores e instituciones locales.
4. Reducir la intensidad de uso de los recursos: los modelos económicos utilizados hoy en día en los países desarrollados generan gran cantidad de residuos y desechos. Si dichos modelos fueran aplicados a los mercados de la base de la pirámide, la cantidad de residuos y desechos generados podrían producir un desastre ecológico. Por tanto, cualquier solución presentada debe pasar por el filtro del reciclaje y de

la conservación de los recursos naturales. Sólo así se logrará un crecimiento sostenible.

5. Desarrollo de productos con una profunda comprensión de su funcionalidad, versus solo su forma: la innovación de productos debe ir más allá de simplemente cambiar ciertas características de los productos creados para los mercados tradicionales. El entorno inmediato debe jugar un papel primordial a la hora de diseñar productos para los mercados en desarrollo. *Ejemplo: las prótesis que han sido concebidas para un mundo con buenos medios de transporte no siempre son las más adecuadas en un entorno en el que hay que caminar largas distancias.*

6. Innovar procesos: para que los productos lleguen a los pobres, debe trabajarse la logística e infraestructura de distribución, así como en la educación. *Ejemplo: 60% de los pacientes de Aranvid Eye Care System no paga por la operación de cataratas y el otro 40% paga entre US\$ 50 y US\$ 300. Para lograr esto, los médicos se dedican únicamente a operar y el resto de las actividades las hacen sus asistentes.*

7. Procurar que ciertos trabajos o procesos puedan ser llevados a cabo por gente no calificada: se debe tomar en cuenta el nivel de preparación en estos mercados. *Ejemplo: Voxiva, una empresa de salud peruana, creó un novedoso sistema de supervisión de enfermedades, que consistía en darles fotos de varias etapas de la enfermedad a sus supervisores, para que estos, a pesar de no ser expertos, pudieran diagnosticar dicha enfermedad.*

8. Educar e informar a los clientes: es importante invertir para enseñarles a los consumidores más pobres a utilizar adecuadamente los bienes y servicios. Como este sector no siempre cuenta con los medios de comunicación tradicionales (radio, TV, etc.), es preciso innovar en el sector publicitario con, por ejemplo, obras teatrales itinerantes o videos montados en camiones.

9. Los productos deben ser duraderos y poder soportar condiciones adversas: dada la mala infraestructura presente en los mercados de la base de la pirámide, los productos deben ser capaces de soportar condiciones como falta de electricidad, agua o vialidad.

10. Interfaces innovadoras: las interfaces deben ser utilizables por personas con diversas culturas, lenguajes y niveles educativos. Esta heterogeneidad es característica de los mercados menos favorecidos.

11. Distribución innovadora: es imprescindible crear o rediseñar los canales de distribución de modo que los productos lleguen a los consumidores a un bajo costo.

12. Los mercados menos favorecidos imponen nuevos retos: por tanto, es preciso superar los paradigmas aceptados e innovar. *Ejemplo: Aravind Eye Hospital puede ofrecer operaciones de calidad y a muy bajo costo porque se ha especializado en una única enfermedad y, por consiguiente, en un único proceso quirúrgico. Gracias a esto, implantar*

un marcapasos en la India cuesta US\$ 4.000 mientras que en Estados Unidos cuesta US\$ 50.000.

La nueva filosofía requiere de cambios en muchos aspectos sobre el enfoque existente. Pero no todos los elementos mencionados pueden aplicar a todo tipo de negocio. El dolor producido por los cambios requeridos será compensado por los beneficios de un mercado de gran magnitud. Muchas empresas están ya participando en estos mercados y están representando una gran diferencia en la calidad de vida de clientes y comunidades de bajos ingresos.

Para la empresa privada y sus gerentes es una obligación de supervivencia comenzar y mantenerse en la curva de penetración en estos mercados. Deben repensar y reexaminar sus supuestos sobre la forma y funcionalidad, sobre canales y costos de distribución. Para lograr la correcta combinación de escala, tecnología, precio, sustentabilidad y capacidad de uso, se requiere de la gerencia un comienzo "base cero" de las innovaciones para los mercados de la BDP.

Una oportunidad global

Cabe preguntarse si la energía requerida para las innovaciones orientadas a los mercados BDP está justificada. La respuesta es "sí" basados en cuatro fuentes de oportunidades:

- 1.- Algunos mercados BDP son grandes y atractivos como entidades independientes
- 2.- La mayoría de las innovaciones que sirvan para un mercado local BDP son extensibles a mercados globales
- 3.- Algunas de las innovaciones del mercado BDP serán extensibles a los mercados tradicionales
- 4.- Las lecciones aprendidas en los mercados BDP deben influenciar las prácticas gerenciales de las empresas globales

Para entrar en el mercado BDP debe producirse un cambio importante en los modelos de negocio y en la mentalidad de los gerentes el cual comienza con un entendimiento profundo de las necesidades de ese mercado y no como una variación en los enfoques con los que atienden a los mercados tradicionales; hacerlo desde su zona de confort es un fracaso casi seguro.

Ejemplos: los dos cambios diarios de pañales que se hacen a los bebés en la BDP de Latinoamérica (versus los seis diarios en el tope de la pirámide) requerirá de pañales mas absorbentes y de mayor calidad. En la India la ropa se lava en las corrientes de los ríos por lo que se pierde hasta el 25% de los jabones detergentes para lavar ropa, requiriendo aditivos que eviten tanta pérdida.

Todas las mejoras sin duda tendrán tan bien efecto sobre los mercados del tope.

La empresa que encuentre el modelo de negocio adecuado para penetrar el mercado BDP descubrirá que el crecimiento es explosivo de 50 a 100% al año, a diferencia de los crecimientos tradicionales de 2 a 5%.

Las condiciones están dadas para esos crecimientos a través de deregulaciones, participación del sector privado, digitalización, conectividad inalámbrica, poblaciones jóvenes, aspiraciones de la gente y acceso a crédito. Todas ellas interactuando crean una curva de crecimiento vertical con forma de "I", frente a la "S" acostada del crecimiento tradicional. Los tiempos tradicionales de 15 años se ven reducidos a 3 o 5 en esos mercados emergentes.

El reclutamiento y entrenamiento para contratar personal para estos mercados debe hacerse en forma acelerada una vez que la empresa penetró estos mercados y debe considerar aspectos tales como capacidad para entender el mercado BDP, conocimiento de la funcionalidad y diferenciación de los productos, modelos de negocio y valores de la empresa, creando en el proceso gerencial nuevas demandas y requerimientos.

Debido a que los mercados BDP ponen un énfasis extraordinario en el precio, las empresas deben focalizarse especialmente en los elementos del costo, tales como innovación, distribución, manufactura y en general costos de organización. Esto las lleva a tener que ser muy eficientes en el uso del capital de una manera juiciosa, muy diferente a la tradicional. Por ejemplo la posibilidad de trabajar con capital de trabajo negativo focalizándose en reducir la intensidad del capital en planta y equipo a través del outsourcing y de proveedores dedicados que a su vez son formados para satisfacer los requerimientos del negocio, interactuando en cuanto información y métodos de trabajo. Otra fuente de racionalidad en el uso del capital es la distribución y la logística, así como la captura de información de clientes y su procesamiento para la toma de decisiones. Además, el manejo de las cuentas por cobrar se convierte en otra oportunidad de reducción de compromisos de capital, logrando cobranzas a medida que los bienes salen de los almacenes de los proveedores.

El beneficio puede ser alto: márgenes bajos pero muy alta cantidad de unidades vendidas; el juego es volumen y eficiencia del capital; ganancias versus margen bruto.

Los mercados BDP son una gran fuente de experimentación en desarrollo sustentable. Recursos tales como agua, energía y transporte, son escasos y costosos. El costo total de propiedad es más importante que el precio de compra de, por ejemplo, un vehículo de transporte. El caso de los empaques de menor contenido son una ventaja para el consumidor pero un verdadero problema para la contaminación ambiental, por lo que debe trabajarse en empaques biodegradables.

Es importante considerar los procesos gerenciales para una base de clientes tan amplia. Por ejemplo para atender 200.000 clientes se asignan 16 gerentes que maneja 6 coordinadores cada uno; cada coordinador es una señora experimentada en desarrollar grupos de autoayuda. Cada coordinador supervisa el trabajo de promotores que son quienes conocen la cultura y necesidades de la gente pues son parte de esa población, hablan su idioma y tienen credibilidad. Las compensaciones están relacionadas con su participación directa en el negocio,

ya sea colocando productos y servicios, endosando la asignación de créditos y asegurando la recuperación.

Lo importante de la estructura es la formación desde abajo hacia arriba, a diferencia de la tradicional desde arriba. El enfoque recorta costos, minimiza riesgos y crea una base de microempresarios motivados y con oportunidades de ingresos sostenibles y crecientes. Las habilidades gerenciales, los contactos y la tecnología son bajados hasta los niveles más operativos del negocio.

Las empresas que han decidido trabajar en la BDP han aprendido rápidamente que deben mantener una gran variedad de relaciones con un gran número de instituciones, tales como ONG's, gobiernos, comunidades organizadas y organismos multilaterales, entre otros, con un rango que va desde abierta hostilidad, hasta buena voluntad para cooperar. Estas relaciones conllevan el manejo de diferentes ciclos de operación y toma de decisiones, tiempos, prioridades y perspectivas tanto para identificar las necesidades y problemas, como para lograr soluciones eficaces.

Las empresas aprenden a transformar sus ideales de buena ciudadanía corporativa y responsabilidad social en un modelo de negocio que los lleva a entregar valor social a través de sus operaciones diarias. El mercado BDP representa el 80% de la humanidad y es razonable esperar que esos 4 billones de personas en búsqueda de una mejor calidad de vida cree uno de los mercados más importantes nunca vistos en el pasado.

El ecosistema para la creación de riqueza

Debe hacerse énfasis en la naturaleza simbiótica de las relaciones entre el sector privado y los actores sociales institucionales, para impulsar el desarrollo de los mercados BDP. La participación del sector privado como un instrumento de alivio y reducción de la pobreza es de nueva data; de hecho aun no hay consenso sobre que significa "sector privado" (desde los microemprendimientos, las pymes y cooperativas hasta las grandes corporaciones locales e internacionales).

El sector privado en el contexto de la BDP incluye a organizaciones sociales de diferente tipo que interactúan para crear mercados y desarrollar productos y servicios que agreguen valor. En el corazón del ecosistema de creación de riqueza se encuentra un sistema de negocios. Es una definición ampliada de sector privado. Lo llamamos ecosistema porque cada participante del sistema tiene un rol y un papel para desempeñar en el cual cada uno depende de los otros; puede adaptarse y evolucionar, y es resistente y flexible. Y pese a que puede haber distorsiones, el sistema tenderá siempre al equilibrio. Más que la propiedad de la empresa, es importante el cumplimiento con estándares de calidad, obligaciones mutuas, compromisos contractuales y un conjunto de valores compartidos.

Deben considerarse cuatro asimetrías y fuentes de fricción entre los participantes:

- 1.- Desigual acceso a la información
- 2.- Baja capacidad para elegir opciones
- 3.- Capacidad para hacer cumplir contratos
- 4.- Posición social

Se deben limar las desigualdades en la manera de relacionarse en el ecosistema. La capacidad de autogobernarse nace del reconocimiento de sus propias necesidades, de creer en sí mismos, tenerse confianza mutua, e iniciar un sistema de transacciones transparentes. Cada uno de los participantes debe considerar a los otros como esenciales para su desempeño.

Reducir la corrupción

La participación de las empresas en los mercados BDP esta limitada por las dudas que tienen sobre la institucionalidad de los mercados. La primera fuente de estas dudas es la corrupción. Muchas veces las micro-regulaciones locales no alineadas con los criterios mundiales pueden parecer corrupción. La capacidad para desarrollar transacciones tiene que ver con que todo el proceso sea transparente y consistente.

La mayoría de los países en desarrollo no reconocen los costos reales que tiene la corrupción y su impacto en el desarrollo del sector privado y en el alivio de la pobreza. Es crítico contar con un sistema legal que facilite limpiamente las transacciones comerciales.

La empresa privada puede y debe convertirse en un factor importante en la lucha contra la corrupción.

En cuanto a la ayuda internacional, considere que:

- 1.- Los países pobres son pobres porque no tienen recursos y la ayuda es vista como un sustituto de los recursos que no tienen.
- 2.- La ayuda de los países ricos (típicamente infraestructura) podría reducir la pobreza.
- 3.- Las inversiones en educación y en salud son las que tienen mayor impacto en el desarrollo por lo que la ayuda tiene que ser en estos sectores.

Los países pobres pueden ser ricos en activos y pobres en capital. Los activos no pueden convertirse en capital a menos que el país garantice una estabilidad jurídica en la cual la propiedad de los activos sea clara (comprar, vender, hipotecar, o convertir en otros activos). La existencia de las leyes no es suficiente sino también cómo son implementadas, pues allí pueden estar unos costos adicionales resultado de su imple-

mentación burocrática y la discrecionalidad de algunos funcionarios. La transparencia resulta de un sistema legal claro y transparente, y las transacciones que involucren este sistema deben ser claras y no ambiguas.

Para evitar la corrupción debe crearse un ambiente de transparencia y eliminar la incertidumbre y el riesgo en las transacciones comerciales. Para eso hace falta:

- 1.- Un sistema legal que aliente la propiedad privada
- 2.- Un ambiente democrático que evite los cambios de idiosincrasia y su impacto negativo en los derechos de propiedad
- 3.- Un sistema legal que se adapte a las complejidades de las transacciones que se presenten
- 4.- Instituciones que permitan que las leyes se implementen limpiamente, oportunamente y con transparencia

Desarrollo y transformación social

Cuando los pobres en la BDP son tratados como consumidores pueden obtener los beneficios de autoestima, respeto y capacidad de elección, mas la posibilidad de escalar y salir de la trampa de la pobreza. Convertir la pobreza en un mercado requiere innovación. Las metodologías para lograr esta innovación son diferentes y mas exigentes que las tradicionales.

La BDP puede ser un gran mercado. Para que esto suceda hace falta innovación. Las innovaciones deben estar acompañadas por una institucionalidad sólida, que haga al gobierno responsable frente a los ciudadanos, en forma accesible y transparente. Los ecosistemas basados en el mercado pueden facilitar el que la transparencia, el acceso y el respeto por los derechos de los demás se convierta en una forma de vida.

A medida que los consumidores BDP van teniendo la oportunidad de participar y beneficiarse de la posibilidad de elegir entre las opciones que presentan los mecanismos de mercado, su transformación social y económica puede ser muy rápida. Esto es así pues el consumidor BDP es muy empresario y rápidamente sacará ventajas de sus nuevas opciones de acceso a la información, capacidad de elección e infraestructura. Con acceso a nueva tecnología y productos diseñados teniendo en cuenta sus necesidades, su calidad de vida mejorará considerablemente.

Un problema en la BDP es la falta de "identidad legal" de sus miembros (partida de nacimiento, licencia de conducir, cédula o inscripción electoral) y la consiguiente incapacidad de beneficiarse de la sociedad moderna.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: The Fortune at the Bottom of the Pyramid

Editorial: Wharton School Publishing

Publicado el: enero de 2006

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/418>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.