



Innovación

El arte de inventar el futuro

por Luigi Valdes

RESUMEN EJECUTIVO

En la carrera por ser competitivas, las empresas no pueden limitarse a ser eficientes en la utilización de los recursos. Para lograr la competitividad a largo plazo, es necesario crear mercados, buscar nuevos clientes y fuentes de ingreso alternativas. En otras palabras, las empresas tienen que ser innovadoras.

La innovación tiene distintas fuentes, niveles y tipos. Sin embargo, las empresas innovadoras tienen varios elementos en común: una mentalidad innovadora, y un proceso de innovación que garantiza que ésta sea normal, cotidiana y sistemática.

Con abundantes ejemplos de éxito, el autor presenta un manual indispensable para quienes quieren mantenerse competitivos a través de la innovación. Va desde las definiciones y principios básicos, hasta cómo innovar en el modelo de negocios.

La innovación

En el mundo de los negocios, hay abundancia de administradores –invierten su tiempo y esfuerzo en garantizar el buen funcionamiento de la empresa y en cuidar los recursos– y escasez de empresarios o emprendedores –quienes buscan crear mercados, nuevos clientes y fuentes de ingreso alternativas.

Es la obligación de un ejecutivo lograr que la empresa que dirige sea competitiva. Los primeros (administradores), tienden a buscar la competitividad mediante la eficiencia operativa: reducir costos, despedir empleados, presionar por más ventas, etc., acciones que presentan resultados a corto plazo e irreales.

Los segundos (emprendedores), lo hacen de otra forma: mediante la innovación. Inventan y re-inventan productos y servicios; encuentran criterios de venta no reconocidos; buscan nuevos canales de ventas; descubren nuevos nichos de mercado.

El camino de la eficiencia operativa es limitado y doloroso para los miembros de la empresa. El camino de la innovación, por otro lado, es difícil e incierto, pero tiene posibilidades ilimitadas y ofrece grandes recompensas.

Principios de innovación

La innovación es “un proceso sistemático para mejorar un pro-

ducto, un servicio o el modelo de negocios de una empresa para que sea percibida favorablemente por el cliente”.

Innovación no es lo mismo que creatividad. La creatividad es “la capacidad de generar nuevas ideas y relaciones”. Innovación es la implementación de esas ideas en el mercado. Es decir, el impulso creador genera nuevas ideas, y la innovación las comercializa. Se debe mantener el equilibrio entre ambas.

Ejemplo: Xerox era una empresa inventora – inventó entre otras la computadora personal. Sin embargo, no supo aprovechar su creación. Años después, Steven Jobs, aprovechó el invento de Xerox y le sacó provecho con sus equipos Apple. Steven Jobs es un innovador.

Dar el paso de la invención a la innovación no es sencillo. Para lograrlo, es necesario contestar estas preguntas sobre el producto o servicio:

- ¿Resuelve algún problema o mejora alguna situación del cliente?
- ¿Tiene un precio atractivo?
- ¿Se puede ganar dinero?

En el camino entre la invención y la innovación, suelen interponerse obstáculos:

- Empleados: pueden rechazar el cambio, al verlo como amenaza
- Comunicación con los clientes: lo que se quiere comunicar y lo que entiende el cliente es muy distinto
- Sociedad: puede no estar lista para aceptar la innovación.

Innovar es encontrar nuevas relaciones que nadie había descubierto y crear nuevas conexiones.

Ejemplo: Domino’s Pizza conectó tres elementos de una forma como nadie lo había hecho antes: rapidez en la entrega, una garantía que emociona (entregamos la pizza en 30 minutos o es gratis) y un buen producto.

El objetivo de la innovación es diferenciar a una empresa – modificar favorablemente la percepción que tiene el cliente sobre ella.

Innovación no es incorporar pequeñas modificaciones, que el cliente no percibe y buscan perpetuar los éxitos del pasado. Debe ocurrir una evolución, que sus nuevos productos compitan con los viejos, y los declare obsoletos. En lugar de pequeños cambios, evolución.

El proceso de innovación

Con el tiempo, los competidores buscarán igualar las características del producto innovador. Cuando lo hacen, esas características que le dieron la ventaja competitiva dejan de hacerlo, y pasan a ser esperadas por los clientes. Es por ello que la innovación es un ciclo, que lejos de terminar, cada día se acelera más.

Las innovaciones pueden presentarse aisladas. Pero lo que hace que una empresa sea realmente innovadora es lograr que sea un proceso normal, cotidiano y sistemático.

Para lograr que la innovación sea parte del trabajo diario, es importante hacerse preguntas irruptivas, como:

- ¿Qué pasaría si...? (lo hago mas grande, más pequeño, etc.
- ¿Por qué no hacemos...? Un verdadero innovador no acepta un no como respuesta.
- ¿Qué podríamos hacer para cambiar

Mentalidad innovadora

Tanto para ser creativo como para innovar, se requiere de un gran esfuerzo mental y emocional, que nos permita cambiar el presente. e iniciar un proceso de cambio. Para cambiar, es necesario modificar hábitos, comportamientos y marcos mentales de referencia.

Modelos mentales

Los modelos mentales son los supuestos que explican como funciona (o debe funcionar) el mundo. Son la forma o estilo de pensar de cada persona; definen cómo se interpreta lo que le rodea, y justifican la forma de actuar y las decisiones que toma. Pueden ser desde simples ideas arraigadas desde la infancia hasta modelos complejos usados para explicar situaciones.

Los modelos mentales son generalmente buenos porque nos ayudan a entender lo que nos rodea. Pero pueden ser malos y cegadores cuando se utilizan en forma unitaria para tratar de explicarlo todo. Hay modelos que están tan arraigados, que pueden sofocar cualquier idea que se nos presente, por buena que sea. Pueden funcionar como filtros que nos hagan rechazar nuevas posibilidades y oportunidades.

El líder y los modelos mentales

Una de las tareas de un líder empresarial es crear la cultura de innovación. Para ello, debe revisar continuamente sus modelos mentales y los de sus colaboradores. Si el líder no está abierto al cambio, y no está dispuesto a cuestionar su forma de interpretar al mundo, las buenas ideas serán sofocadas rápidamente.

El sistema de creencias de un grupo directivo puede ser el principal obstáculo para el cambio y para la implementación de ideas innovadoras.

Para crear una organización abierta a la innovación, tenga en

cuenta que:

- 1.- Los modelos mentales son modificables. Cuestione y mejore continuamente sus paradigmas.
- 2.- Cada persona tiene sus propios modelos, que influyen en su forma de actuar y decidir.
- 3.- Usar un modelo único lleva a ver la realidad bajo una sola óptica. Los modelos múltiples proporcionan perspectivas diversas, y mejoran la capacidad de adaptación ante circunstancias cambiantes.
- 4.- Los grupos humanos, al interactuar, generan dinámicas y conocimientos que van más allá de lo que logran los individuos por si solos. El objetivo de los equipos no es la congruencia, sino la diversidad de pensamientos, que puede generar una amplia gama de posibilidades y soluciones.
- 5.- El verdadero valor de un líder está en su aporte al mejoramiento de los modelos mentales de sus colaboradores. A su vez, los colaboradores están en la obligación de cuestionar los supuestos fundamentales del líder y ayudarlo a afinarlos.

Cómo acabar con las ideas innovadoras

Algunas mentalidades en las organizaciones tienden a sabotear los intentos de innovación y cambio. Seguidamente, algunas de ellas:

- 1.- Pensar que somos los mejores: si pensamos que somos dueños de todas las respuestas, estamos acabados – la resistencia al cambio se hace aún mayor.
- 2.- Pensar a corto plazo: la mayoría de los cambios e innovaciones importantes dan resultados a mediano y largo plazo. Es necesario apostar al futuro.
- 3.- Confiar demasiado en los expertos: la mentalidad de los expertos puede ser muy dañina y pueden sabotear proyectos por no ajustarse a su forma de pensar. Recuerde que muchas veces el cambio no le favorece a ellos.
- 4.- Confiar demasiado en los analistas financieros: cuando la decisión en torno a una innovación cae en manos de los amantes de los números, puede estar en peligro. No se puede justificar una innovación basados sólo en números.
- 5.- Culturas tradicionales: los valores, creencias y comportamientos de la empresa (que se conoce como cultura), pueden ser los principales enemigos del cambio. Las empresas tradicionales y jerárquicas son más resistentes a la innovación.
- 6.- No tolerar la conducta innovadora: el innovador generalmente es un individuo rebelde, que sabe que hay una forma mejor de hacer las cosas o que hay oportunidades que pueden ser aprovechadas, y está dispuesto a probarlo. En muchas organizaciones, este tipo de persona se considera perturbador, inmoral o desviado.
- 7.- El miedo al fracaso: todos sabemos que las estadísticas de innovaciones exitosas, comparadas con las de fracasos, están a favor de las segundas. Al buscar la innovación, se

debe tolerar el riesgo, y estar dispuesto a fracasar. Desafortunadamente, la mayoría de las organizaciones no incentivan a los empleados arriesgados; por el contrario, los penalizan.

8.- El síndrome del “No Inventado Aquí”: el principio de la conservación, y el egoísmo mal entendido, llevan a justificar el síndrome. Una mentalidad innovadora debe impulsar el pensamiento global, en el cual no importe donde ni quien lo inventó, si es una buena idea, todos tienen que ponerla en práctica.

Características clave de los innovadores

Los innovadores poseen tres características fundamentales:

1.- Intuición: es la capacidad de tomar decisiones correctas contando con poca información. Aunque las decisiones tomadas con intuición parecieran ser más emocionales que racionales, hay evidencia que esta parte de la capacidad de la persona de relacionar información en su mente.

2.- Coraje: es la fuerza interior que ayuda a continuar adelante, cuando la mayoría de las personas rechazan sus ideas. Las innovaciones importantes suelen poner en peligro el status quo de ciertas personas, que seguramente mostrarán oposición (directa o encubierta).

3.- Compromiso con el tiempo: muchas ideas e innovaciones deben esperar el tiempo necesario para que estas maduren y se conviertan en realidad. En el pasado, muchas veces era necesario esperar décadas para tuvieran aplicación. Hoy en día, se debe esperar menos, y cada día se reduce más el tiempo.

Fuentes de innovación

Son muchas las posibles fuentes de innovación, incluyendo accidentes científicos, necesidades del proceso, cambios en la percepción del mercado, variaciones demográficas, casualidades y muchas más.

Sin embargo, para que la innovación sea un proceso continuo y sistemático en la empresa, debe ser orientada por el cliente. Específicamente, la innovación puede ser orientada por:

1.- Las necesidades percibidas de los clientes

Son las que el cliente sabe que tiene - está consciente o semi-consciente de ellas - y es capaz de expresarla en distintas formas y canales.

Para detectar las necesidades, existen numerosas herramientas cualitativas (como focus groups y entrevistas) y cuantitativas (encuestas, etc).

Desafortunadamente, atender las necesidades percibidas del cliente generalmente no generan una ventaja competitiva duradera, ya que la mayoría de las empresas dedican su tiempo a esto. Por otro lado, hay que saber que no siempre lo que el cliente dice que necesita es lo que realmente le está pidiendo a la empresa.

2.- Las necesidades no percibidas de los clientes

Son más interesantes y reveladoras que las anteriores. Son necesidades que tiene el cliente, pero no está consciente de ellas.

Por su naturaleza, las necesidades no percibidas no se verán reflejadas en los estudios cualitativos o cuantitativos. La fuente más confiable para este caso es el estudio y análisis de los estilos de vida.

3.- Las necesidades futuras de los clientes

Se trata de productos y servicios que el cliente necesitará en el futuro, pero en el presente no lo puede ni imaginar. La empresa tampoco lo sabe, porque dependen de los avances tecnológicos que vayan apareciendo, así como de factores como precio y disponibilidad.

Para mantenerse a la vanguardia de la innovación, es necesario que una empresa monitoree los lugares y publicaciones donde se presentan los avances tecnológicos que la afectan directa o indirectamente, como universidades, centros de investigación, revistas especializadas, etc.

Niveles de innovación

Cada autor cataloga y jerarquiza a la innovación de distinta forma. Se propone la siguiente clasificación:

1.- Innovaciones graduales o evolutivas

Ocurren cuando se hacen pequeños cambios al producto o servicio original, en busca de mejorar su rendimiento. Para que se considere innovación, el cambio debe ser percibido y valorado por el mercado, es decir, generar una diferencia real y tangible.

Las innovaciones graduales, sin embargo, no cambian el concepto original. Es por ello que no cuentan con grandes barreras contra la copia; tienden a ser rápidamente imitadas.

2.- Innovaciones de rompimiento

Ocurre cuando hay un avance tecnológico importante, o la creación de un nuevo concepto, que modifica drásticamente el panorama de la industria, y cambia totalmente la percepción del consumidor. No se trata de mejoras paulatinas, sino de grandes cambios con respecto al producto o servicio original.

A su vez, las innovaciones de rompimiento se pueden dividir en dos grupos:

1.- Las relacionadas con rompimiento tecnológico, se refieren a nuevas tecnologías que vuelven obsoletas a las anteriores, ocasionando una gran mejora o cambio sobre el producto original.

Ejemplos: los CDs versus los Casetes de música, el DVD versus el CD, la TV de transistores versus la de bulbos, la TV digital versus la TV de transistores.

2.- Las de innovaciones conceptuales se tratan del desarrollo de un nuevo concepto distinto y más amplio que el anterior, y que lo mejora sustancialmente. Se conocen a veces como “aplicaciones asesinas” (killer apps).

Ejemplos: automóvil, computadora, teléfono, Internet.

3.- Arquitectura de nuevos modelos de negocio

No se trata de mejorar o cambiar los productos y servicios, sino de ir más allá: cambiar la forma como una empresa diseña su arquitectura de negocio, y en consecuencia, cómo ofrece beneficios al mercado.

Cambiar el modelo de negocio implica cambiar las reglas del juego del sector o de la industria. Se trata de que la empresa se reinvente a sí misma, desarrollando nuevos conceptos de negocios, creando nuevos mercados, sirviendo a nuevos clientes, desarrollando nuevas fuentes de ventajas competitivas, generando fuentes de ingresos distintas, etc.

Algunos ejemplos de innovación en el modelo de negocios incluyen Wal*Mart, Real Madrid y Disney, reseñados más adelante.

Cómo innovar en los modelos de negocio

En base a las experiencias acumuladas, se propone una metodología práctica de siete pasos que permite revisar el enfoque estratégico actual, y crear una cartera de opciones estratégicas innovadoras para el futuro, haciendo posible transitar de lo conceptual a lo práctico:

1.- Establecer un ambiente favorable para la creatividad e innovación: debe ser favorable a la libre expresión del pensamiento, a la formulación de ideas y a la experimentación. Se pueden aplicar una serie de herramientas y técnicas que permiten estimular la creatividad de forma sistemática y estructurada, como “divergir y converger”, “enfocarse en retos y obstáculos concretos”, “hacer preguntas inocentes y cuestionar las reglas”, “buscar metáforas y analogías”, entre otras.

2.- Definir la estrategia y el modelo de negocio actual: se trata de entender en detalle los elementos de la competencia: ¿en qué negocio estamos? ¿Qué es lo que vendemos? ¿Qué función cumplimos en el mercado? ¿Cómo se producen las utilidades y los beneficios?

3.- Reconocer los supuestos fundamentales que sustentan el modelo de negocio: con frecuencia, al pasar el tiempo, se olvida cuál es la lógica o los supuestos detrás de las estrategias y modelos de negocio de la empresa. La idea es obtener una visión unificada del presente de la empresa, representado en sus modelos mentales.

4.- Establecer nuevas ópticas acerca de la estrategia y los modelos de negocio: una vez conocidos los supuestos, lo siguiente es cuestionar su validez y utilidad. Desafiarlos en forma continua ayuda a establecer una rutina que podrá a contribuir a crear oportunidades que no se habían conside-

rado. Existen varias herramientas para lograrlo tales como el “análisis de fuerzas impulsoras e identificación de discontinuidades” y la “creación de escenarios”.

5.- Definir diferentes opciones estratégicas a partir de las nuevas ópticas: en base a los supuestos fundamentales identificados, y sus posibles desafíos, se genera un tablero estratégico con las distintas alternativas – desde las más convencionales hasta las radicales. La idea es tener una buena cantidad de opciones y combinaciones para después ser discutidas y seleccionadas.

6.- Evaluar y seleccionar una estrategia original y superior: debe separarse claramente de la generación de ideas. Se recomienda no evaluar estrategias en base a indicadores económicos tradicionales, sino utilizar criterios cualitativos.

7.- Hacer de la innovación un proceso abierto, continuo y sistemático dentro de la empresa: un sistema robusto para lograrlo debe combinar técnicas y herramientas basadas en la gestión del conocimiento y la planeación estratégica moderna.

Casos de innovación exitosa

Se presenta a continuación una serie de casos de empresas que han sido innovadoras y exitosas. Para todos los casos, sin embargo, el autor recuerda que el éxito de una innovación es por naturaleza efímera, por lo que si la empresa no sigue innovando y cambiando, igual puede morir. Es por ello que indica que la moneda sigue en el aire, planteándose interrogantes sobre los desafíos que enfrentan esas empresas, y la duda sobre si serán capaces de mantener el éxito.

Cemex

Aunque suene extraño, una de las empresas mejor reconocida en Latinoamérica por su innovación se dedica a una industria muy tradicional, como es el Cemento.

Para 1991, ya la empresa era líder indiscutible en México, su mercado local. Fue así como comenzaron la internacionalización, apuntando hacia mercados en desarrollo, donde los márgenes de rentabilidad son mayores, vendiendo a pequeñas constructoras. Cemex ha desarrollado la habilidad de prosperar en entornos demandantes y dinámicos.

Para lograr el éxito internacional, diseñaron la “Fórmula Cemex”, que consiste en enviar un equipo de ejecutivos expertos a la empresa adquirida y ubicarlos en áreas clave, con tres misiones importantes: focalizar las áreas que hay que cambiar, identificar a los empleados locales de mejor desempeño, y bajar costos lo más rápido posible. En los dos a cinco meses que dura la misión, establecen el orden, implantan las mejores prácticas de Cemex y aprenden lo bueno de la empresa adquirida. De esta forma, la integran sin demora.

Otra de las áreas de innovación de Cemex es la utilización de la tecnología de información como fuerza motriz de sus negocios. Uno de los proyectos emblemáticos es el sistema de

optimización de la entrega, que equipa a cada camión con computador y un GPS, que le permite reducir los tiempos de entrega de tres horas a veinte minutos. Otras iniciativas en informática incluyen los sistemas “e-nabling” (mediante el cual todos los empleados tienen acceso a las mejores prácticas, herramientas y habilidades acumuladas por la empresa), “e-workforce” (intranet que permite el intercambio de conocimiento, y el acceso a herramientas que mejoren la eficiencia), “e-procurement” (compra de suministros en línea) y “e-selling” (venta electrónica).

Para garantizar el éxito futuro, la empresa ha desarrollado iniciativas como CxNetworks (una especie de incubadora de nuevos negocios en Internet) y la “Dirección de Innovación”, encargada de promover las nuevas ideas en todos los niveles de la organización en forma sistemática y estructurada.

Real Madrid

Este es uno de los equipos de fútbol más conocidos del mundo. Ha ganado innumerables copas y torneos, y en sus más de cien años de historia ha visto desfilar por su alineación a los jugadores más importantes del mundo.

Aunque el fútbol es capaz de despertar emociones y pasiones, muchos de los clubes están en serios problemas económicos.

El Real Madrid entendió que el fútbol de alto nivel no puede ser manejado como un negocio tradicional, sino como uno de contenido. Es así como cambió la esencia del negocio, enfocándose por un lado en contratar a los jugadores más reconocidos del mundo (para asegurar el interés y la taquilla) y en buscar nuevas fuentes de ingreso como los patrocinios, un canal de TV privado, venta de productos y contratos publicitarios.

Wal*Mart

Tradicionalmente, los supermercados negocian cada pedido con sus proveedores. Los acuerdos son tensos y desgastantes, y el resultado suele ser promociones, descuentos y otras decisiones, que llevan al cliente final a buscar semanalmente los mejores precios y condiciones.

Wal*Mart cambió la forma de relacionarse con sus proveedores. En lugar de negociar continuamente, pacta con ellos un solo precio anual. Con esto, logran precios bajos todo el año, a cambio de grandes volúmenes.

Con esto lograron eliminar la “sensación de oportunidad” de los clientes, haciendo que perciban a estas tiendas como su destino preferido para comprar de todo más barato.

Zara (Grupo Inditex)

Los expertos en materia de confección recomiendan que una empresa del ramo se concentre en uno de los eslabones de la cadena (diseño, producción, distribución o comercialización). En contra de esto, Zara decidió ser exitosa en todos. El concepto de sus tiendas (elegante, con lo último de la moda, buen servicio y precios razonables), va en contra de las reglas

tradicionales del negocio.

Una de sus principales innovaciones es la capacidad de detectar una tendencia de la moda, y en menos de cuatro semanas, tenerla exhibida en los anaqueles de sus tiendas en todas partes del mundo. Así trabajan con los cerca de 20 mil modelos nuevos cada año, creados por más de 250 diseñadores. Para lograrlo, cuentan con gente en su oficina principal que hablan con los gerentes de sus tiendas, solicitando información de lo que pide la gente. Además cuentan con observadores en universidades y centros de entretenimiento, identificando cambios y tendencias.

Otra gran innovación de la empresa es en el área de logística. Aunque la industria de ventas al detal suele ser intensiva en mano de obra, la empresa ha realizado importantes inversiones para sincronizar sus sistemas de diseño, fabricación, distribución y ventas. Así han logrado algo que parecía imposible: reconciliar la producción en masa con la diferenciación.

3M

Se trata de una empresa cuyo motor es la innovación. Su filosofía es “la satisfacción del cliente se logra si se le da lo que espera, pero el encantamiento ocurre cuando se le ofrece un producto que le sorprenda, algo útil y valioso”.

La base de este pensamiento se remonta a principios del siglo XX, cuando William McKnight fue nombrado gerente general. Era una persona muy curiosa y con gran impulso de progreso. Gracias a él, en 3M la innovación no tiene condiciones – el único requisito para que una idea sea apoyada es que sea novedosa.

En 3M se estimula a los individuos para que ideen la forma de fabricar nuevos productos. El fracaso se acepta, y es parte del juego.

Para ser una empresa innovadora, la selección del personal debe ser fundamental. En 3M se buscan personas con tres talentos fundamentales: tolerancia al riesgo, tolerancia a la frustración y creatividad. No es importante la deducción lógica, pero sí la capacidad de formular asociaciones inusuales. Todos los contratados son curiosos y hambrientos de nuevos conocimientos.

La oportunidad del café

El negocio del café ha creado grandes fortunas, y grandes problemas. En una industria de poco margen de ganancias, varias empresas han sabido hacer de la venta de esta bebida un fabuloso e innovador negocio, que pueden dejar márgenes de ganancia. Seguidamente algunas de ellas:

Starbucks: con un producto poco diferenciado, la empresa se encargó de convertirlo en una marca reconocida, exclusiva y diferente. Esto lo ha logrado estableciendo relaciones duraderas con sus clientes y proveedores (desde el productor de café, hasta las panaderías que preparan los alimentos que venden en sus tiendas).

Nespresso: crearon una máquina que le permite a cualquier persona preparar su propia taza de café expreso de alta calidad.

Café Coutinho (Chile): ofrece una gran barra con chicas atractivas atendiendo. Los clientes (en su mayoría hombres), pagan su café y luego se dirigen donde una de ellas para que lo sirva. El cliente toma su café, habla unos minutos con la dependienta y se marcha. El servicio de la empresa no es servir café, sino escuchar a sus clientes.

Amazon.com

Es una empresa en línea que ha cambiado la forma de comer-

cializar libros, y muchos otros productos. Pero lejos de vender productos, vende comodidad, amplio surtido, tiempo y dinero (ahorrado).

Disney

Comenzó con un dibujo animado (un ratón con orejitas), y se ha convertido en un concepto innovador de entretenimiento: "cualquier momento de esparcimiento que tenga, Disney tiene algo para ti". La oferta incluye canal de TV, sitio en Internet, parques de diversiones, cruceros, restaurantes temáticos y mucho más.

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: Innovación

Editorial: Norma

Publicado el: 2004

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/440>

Contacte al autor: luigivaldes@hotmail.com

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.