



Gestión de empresas creativas

Industrias creativas – Publicación 3



Gestión de empresas creativas

Industrias creativas – Publicación 3

Xavier Greffe,
Catedrático de Economía de Cultura y Creatividad, Universidad de París I – Sorbona,
Diciembre de 2006



Gestión de empresas creativas

ÍNDICE

RESUMEN 7

CAPÍTULO 10

La relevancia de las Empresas Creativas

- 1. La importancia del Sector Creativo 13
 - 1.1. El contenido: el criterio de los derechos de autor
 - 1.2. Tamaño
- 2. El producto creativo: desde la intangibilidad a los nuevos modelos económicos 19
- 3. Dificultades de las Empresas Creativas 21
 - 3.1. La dimensión de incertidumbre
 - 3.2. La dimensión de turbulencia
 - 3.3. Dificultades más empíricas
- 4. Recomendaciones 25

CAPÍTULO 2 26

Empresas Creativas: selección de una estrategia de expansión

- 1. Los tres tipos de lógica que subyacen a la creación de valor económico 27
 - 1.1. La primera lógica de valor: la cadena de valor
 - 1.2. La segunda lógica de valor: la tienda de valor
 - 1.3. La tercera lógica de valor: la red de valor
 - 1.4. La empresa creativa como una lógica de combinación de valores
- 2. De la lógica de valor alternativo a las estrategias de crecimiento económico alternativas 34
 - 2.1. Los impulsores del valor de las empresas creativas
 - 2.2. Estrategias alternativas de expansión de las empresas creativas
 - 2.3. ¿Dónde se encuentran las empresas creativas?
- 3. Recomendaciones 38

CAPÍTULO 3 40

Formas institucionales de las empresas creativas

- 1. Tres factores que determinan la elección del tipo de empresa 41
 - 1.1. Determinantes tradicionales de la elección
 - 1.2. Elementos específicos de las empresas creativas
- 2. Concesión de licencias 45
- 3. Opciones de formas institucionales 49
 - 3.1. El individuo autónomo o la sociedad anónima: el freelancer o trabajador por cuenta propia



3.2. Empresas con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro	
3.3. Estructuras limitadas o ilimitadas	
3.4. Redes creativas, agrupaciones y distritos	
4. Recomendaciones	58

CAPÍTULO 4 **60**

Selección de productos y fijación de precios

1. Definición del “Producto”	61
1.1. Información y diseño del producto	
1.2. Demanda indirecta y mercados de dos niveles	
1.3. Capacidad de pagar y necesidad de crear versiones	
1.4. La realización de copias y la necesidad de una gestión de los derechos digitales	
2. Evaluación de costes	65
2.1. El proceso general	
2.2. Una evaluación específica: el coste de la protección de los derechos de autor	
3. Determinación del precio	68
3.1. Fijación de precios de productos y servicios	
3.2. El planteamiento básico	
3.3. Fijación indirecta de precios	
3.4. Diferenciación de precios: discriminación subjetiva y objetiva	
3.5. Cambio de precios	
4. Recomendaciones	76

CAPÍTULO 5 **77**

Comercialización de productos creativos

1. Especificidades de la comercialización de productos creativos	77
2. Análisis y segmentación de los consumidores	80
2.1. ¿Quién es la persona que realmente toma las decisiones?	
2.2. Del gusto al comportamiento	
2.3. ¿Cómo decide un consumidor?	
2.4. Segmentación del mercado	
2.5. Evolución de la audiencia y feed-back	
3. Interfaz con consumidores y clientes	85
3.1. Ventas directas	
3.2. “Exhibition-cum-Sales” (ferias artesanales) y ferias comerciales	
3.3. Uso de Internet	
3.4. Movilización de sociedades de gestión colectiva para la protección de derechos	
3.5. Trabajo en red	
4. Una situación específica: contratación del cliente como cliente	91
5. Recomendaciones	94

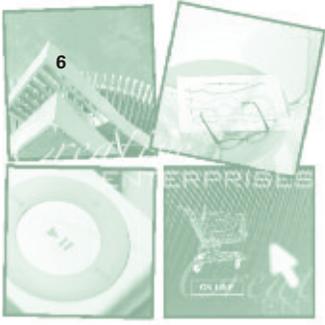
CAPÍTULO 6**96****Financiación de empresas creativas**

- | | |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 1. La curva J del flujo de caja | 97 |
| 1.1. El problema del flujo de caja | |
| 1.2. Posibles soluciones | |
| 2. Movilización financiera | 99 |
| 2.1. Financiación bancaria | |
| 2.2. Capital riesgo y “ángeles empresariales” | |
| 2.3. Microcrédito | |
| 2.4. Patrocinio | |
| 2.5. Financiación pública – subvenciones y premios | |
| 3. Evaluación financiera de proyectos y empresas creativas | 104 |
| 3.1. Evaluación financiera de proyectos creativos | |
| 3.2. Determinación financiera del valor de una empresa creativa | |
| 4. Registros financieros | 107 |
| 4.1. Presupuesto | |
| 4.2. Estado Financiero: balance y declaración de actividad | |
| 5. Recomendaciones | 111 |

CAPÍTULO 7**112****Gestión de habilidades creativas y protección de productos creativos**

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Contratación y formación del personal | 112 |
| 1.1. Selección de personas creativas | |
| 1.2. Formación | |
| 2. Remuneración: la opinión tradicional | 117 |
| 3. Derechos de autor | 118 |
| 3.1. Definición | |
| 3.2. ¿Por qué es tan importante la protección de los derechos de autor? | |
| 3.3. Negociación | |
| 4. Organizaciones de gestión colectiva | 126 |
| 4.1. Su razón de ser | |
| 4.2. Un creciente número de funciones | |
| 4.3. Tipos de organizaciones de gestión colectiva | |
| 5. Protección de derechos de autor: limitaciones, excepciones e innovaciones tecnológicas | 129 |
| 5.1. Derechos de autor y otros derechos de propiedad intelectual | |
| 5.2. Excepciones y compensación de excepciones | |
| 5.3. Las dificultades del entorno digital | |
| 6. Recomendaciones | 133 |

CAPÍTULO 8**134****Conclusión****BIBLIOGRAFÍA****136****GLOSARIO****137**



PRÓLOGO

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) tiene el placer de presentar este nuevo manual sobre empresas creativas que se centra en la gestión de las empresas creativas, un tema de gran importancia para todos aquellos que participan en el sector creativo.

En los últimos años, un creciente número de estudios económicos en todo el mundo han demostrado la impresionante contribución de las empresas creativas al crecimiento económico, a la creación de puestos de trabajo y de riqueza. Estas empresas que intervienen profesionalmente en el proceso de creación, producción y distribución de mercancías y servicios creativos a menudo hacen uso de diversas formas de propiedad intelectual. Se han establecido como componente integral de la vibrante economía creativa y el continuo apoyo y evolución de las empresas creativas ahora se presenta como parte de las estrategias de evolución económica nacional de la mayoría de los países.

El propósito de esta publicación de la OMPI “Gestión de empresas creativas” consiste en facilitar material de lectura relevante para los emprendedores de empresas creativas con el fin de incrementar sus capacidades de gestión y su habilidad para ampliar sus negocios. Por consiguiente, la publicación tiene como objetivo ser utilizada tanto (1) como una herramienta para comprender la especificidad del mercado creativo y las principales dificultades a las que se enfrentan las empresas creativas en términos de financiación, fijación de precios, marketing y gestión de los activos de propiedad intelectual, y (2) como una guía práctica para ayudar a los gestores y a los creadores a enfrentarse a dichas dificultades y a establecer y dirigir negocios creativos viables. Los temas presentados en la publicación sólo introducen el tema complejo de la gestión con respecto a las empresas que trabajan con activos creativos. Por consiguiente, la estructura ha sido diseñada como herramienta de formación introductoria para profesionales de este campo.

La publicación fue encargada por la OMPI y escrita por Xavier Greffe, renombrado catedrático de Economía de Cultura y Creatividad de la Universidad de París I – Sorbona.

Las opiniones expresadas en el manual son las del autor y no reflejan necesariamente las opiniones de la Organización

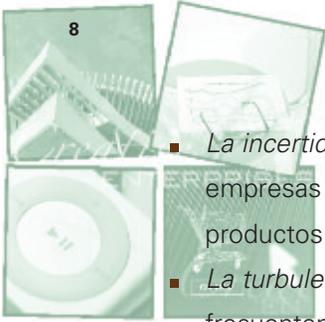


RESUMEN

Hoy en día y cada vez con más frecuencia se considera a las empresas creativas como nuevas herramientas para el desarrollo sostenible. En los años 90, el grupo de trabajo sobre industrias creativas del departamento de Medios de Comunicación, Cultura y Deportes del Reino Unido definió a dichas empresas como aquellas “que tienen su origen en la creatividad, habilidad y talento individuales, y que tienen un potencial de creación de riqueza y de puestos de trabajo mediante la generación y explotación de la propiedad intelectual.” A menudo se dedican a la creación y explotación de trabajos protegidos por la propiedad intelectual, como por ejemplo obras de arte, películas, juegos o diseños de moda, o a la prestación de servicios creativos B2B (de empresa a empresa). El vasto desarrollo potencial de las industrias y empresas creativas reside en el hecho de que hacen uso de factores de los que carecen la mayoría de los países pobres, tales como capital y recursos naturales. En su lugar, hacen uso de la creatividad y el talento, recursos con los que todos los países están generosamente dotados. Asimismo, el potencial de estas industrias va más allá de la generación de ingresos ya que las industrias creativas son también un medio fundamental de comunicación y socialización. Por último, las fronteras entre las industrias creativas y otros tipos de industria tienden a desaparecer a medida que los avances tecnológicos permiten la creación de una variedad siempre creciente de productos y servicios, y la creatividad se convierte en una aportación cada vez más destacada del proceso de producción de la mayoría de las industrias y los servicios tradicionales. Por ejemplo, las tecnologías digitales ofrecen la posibilidad de la reproducción infinita de productos creativos y su manipulación y recreación en formas alternativas.

Al ser un producto de la mente, la creatividad tiene una dimensión intangible fundamental. El producto creativo obtiene su valor de los talentos artísticos y humanos incorporados al mismo en diferentes etapas: creación, producción, reproducción y distribución.

Esto tiene varias consecuencias: en general, los bienes creativos son bienes colectivos, están expuestos al riesgo de copia, son generalmente los frutos de la experiencia y dan origen a nuevos modelos económicos, tales como la creación de versiones*. La naturaleza distintiva de los bienes creativos implica que las empresas creativas se enfrentan a dos dificultades específicas, a saber la incertidumbre y la turbulencia:



- *La incertidumbre*: “Nadie lo sabe” podría ser el patrón repetido de las empresas creativas cuando se preguntan qué tipo de recepción recibirán sus productos exclusivos por parte del público.
- *La turbulencia*: debido a su naturaleza creativa, estas empresas se caracterizan frecuentemente por la creación espontánea de ideas. Una vez que una idea está totalmente explotada, la empresa puede decidir aprovechar otras ideas. Algunas veces, la idea aprovechada puede ser ejecutada internamente y en otros casos puede darse licencia a otra empresa que después se responsabilizará de su ejecución. Aún cuando la empresa decida implantarla idea por sí misma, debe ser consciente de que dicha idea o concepto puede evolucionar a lo largo del tiempo llevando a lo que se denomina “desarrollo ad hoc”.

Las empresas creativas pueden recurrir a diversas lógicas del valor, pero con diferente intensidad.

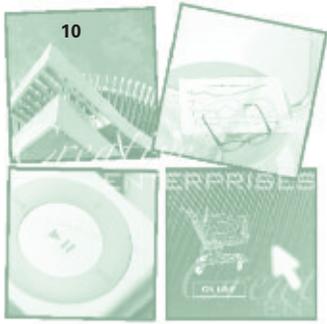
- Las empresas creativas están muy próximas a la *tienda de valor**. El hecho de que produzcan bienes nuevos y “bienes experimentados” crea vínculos muy específicos entre los vendedores y los compradores. Las artes escénicas y las artes visuales, por ejemplo, dan testimonio de la necesidad de una relación muy especial que requiere un elevado nivel de confianza entre el vendedor y el comprador. La pintura, la interpretación y la edición ilustran esta lógica.
- Las empresas creativas pueden asumir también una dimensión de *cadena de valor**. En cuanto alcanzan un determinado tamaño o si tienen que resolver problemas relacionados con la distribución, este principio resulta palpable.
- Las empresas creativas pueden asumir una dimensión de *red de valor** dependiendo de la naturaleza del producto creativo relevante. Esto puede justificarse como un efecto de la moda en el caso de diversos productos culturales (el efecto snob o sibarita o el efecto bandwagon o de arrastre): por lo tanto, es posible observar que la cantidad de consumidores de sus productos puede aumentar o disminuir a lo largo del tiempo si se compara con la cantidad total de consumidores existentes.

Algunas de estas dificultades serán determinantes a efectos de encontrar un modelo de negocio adecuado para la gestión de empresas creativas en un momento en el que las nuevas tecnologías están emergiendo:

* Consultar el Glosario

- 
- Hoy en día, las cuestiones relacionadas con la gestión eficiente de los activos de propiedad intelectual son de gran importancia. A los productores les resulta muy difícil comercializar activos de propiedad intelectual resultantes del desarrollo interno o negociar la mirada de derechos de propiedad intelectual relativos a los contenidos multimedia. La incertidumbre que rodea la explotación de la propiedad intelectual ha desalentado el riesgo y ha hecho que algunos titulares de la propiedad intelectual protejan demasiado sus derechos. Como resultado de todo esto muchas empresas no están dispuestas a compartir los derechos de propiedad intelectual o no están seguras de transferirlos cuando formalizan acuerdos de colaboración. Otra cuestión pendiente es la ignorancia de los beneficios económicos potenciales que los derechos de propiedad intelectual pueden aportar a las empresas creativas.
 - Siempre es difícil crear estrategias y modelos de ingresos efectivos para nuevos productos. Los modelos de ingresos y comerciales clásicos utilizados normalmente por las industrias tradicionales pueden no ser relevantes y pueden incluso dar origen a una serie de problemas en el sector creativo.
 - El poder esgrimido por algunos distribuidores les hace relativamente indiferentes a los productos de la industria local. El acendrado tamaño de su poder de mercado puede significar también que actúan de hecho como guardianes de la distribución efectiva de contenidos. En consecuencia, los pequeños productores tienen dificultades a la hora de encontrar una salida para transmitir su necesidad de innovación comercial.
 - Para una gran cantidad de empresas creativas, el proceso de definir un estándar común de interoperabilidad sigue pendiente.

Después de la identificación de las especificidades del mercado cultural y de las principales dificultades a las que se enfrentan las empresas creativas, el objetivo de esta publicación es ayudar a los gestores y creadores, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo, al establecimiento de una empresa comercial viable en el sector creativo. Verdaderamente, los creativos a menudo necesitan estrategias de gestión y de posicionamiento porque sus productos están fuera de la línea tradicional. De ahí que el objetivo global sea producir una herramienta metodológica que pueda servir como material de referencia para los creadores y las empresas creativas.



CAPÍTULO 1

La relevancia de las empresas creativas

Las empresas creativas pueden ser definidas como entidades que tienen su origen en la creatividad, habilidad y talento individuales, y que tienen un potencial de creación de riqueza y de puestos de trabajo mediante la generación y explotación de la propiedad intelectual¹. Se han utilizado diversos criterios para dar forma al contenido de este sector (Véase la Tabla 1.1).

- El primer criterio toma en consideración la importancia de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación para sacar a la luz nuevos tipos de productos y empresas. Este criterio no siempre es discriminatorio ya que la tecnología de la información y de la comunicación influye en todos los sectores económicos, pero también es cierto que define perspectivas y dificultades muy específicas para los productos creativos.
- El segundo criterio se refiere a la importancia del componente intelectual en la producción de dichos bienes. Aunque muchas industrias creativas utilizan estas nuevas tecnologías de manera intensiva, resulta fundamental reconocer el papel predominante del talento creativo individual.
- Las industrias creativas también pueden ser definidas como industrias que producen y distribuyen bienes y servicios centrados en texto, símbolos, imágenes y software. Constituyen un agrupamiento específico de actividades basadas en el conocimiento que combinan normalmente el talento creativo con la tecnología avanzada y cuyo resultado puede estar protegido por una gran variedad de derechos de propiedad intelectual. Los ejemplos mejor conocidos de estas actividades son las artes escénicas y audio-visuales, que incluyen la música, el cine y la televisión, el software, los videojuegos, el campo editorial y las transmisiones.
- Las industrias creativas han pasado rápidamente de la relativa reclusión del sector cultural a ámbitos muy visibles del sistema de comercialización internacional, la reglamentación de la propiedad intelectual y el control y la responsabilidad corporativa. Los bienes y servicios creativos son activos



culturales y bienes de consumo comercializables, que tienen tanto un significado simbólico como una etiqueta de precio. Por un lado, los encargados de formular las políticas deben garantizar que la comercialización de los productos creativos no disminuya su impronta cultural y el significado simbólico que conllevan. Por otro lado, no existe ninguna duda de que un mayor intercambio de dichos productos fomentará el enriquecimiento creativo y la evolución dinámica de las culturas.

Asimismo, la diferencia entre las industrias creativas y otros tipos de industria está desapareciendo progresivamente a medida que los avances tecnológicos permiten la creación de una diversidad siempre creciente de productos y servicios, y la creatividad se convierte en un insumo cada vez más destacado en el proceso de producción de la mayoría de las industrias y servicios tradicionales. Las tecnologías digitales ofrecen la posibilidad de la reproducción infinita de productos creativos y su manipulación y recreación en formas alternativas.

Esto abre tres nuevas perspectivas:

- En primer lugar, existen nuevas oportunidades: es posible obtener información, descargar una parte importante de estos productos y hacer que se pueda acceder a copias digitales perfectas que existen tanto en colecciones públicas como privadas de todo el mundo.
- En segundo lugar, hoy en día se utiliza cada vez con mayor frecuencia software digital en la producción de bienes creativos y los creadores deben estar en condiciones de aprender, comprar y aplicar dichos programas de software. Los creadores deben establecer una sinergia entre su talento creativo y las oportunidades ofrecidas por las nuevas tecnologías.
- En tercer lugar, los usuarios pueden participar activamente en la definición o redefinición de productos creativos. Esta característica está presente en los nuevos videojuegos interactivos en los que los jugadores pueden proponer vías o alternativas nuevas. De ahí que la progresiva desaparición de una clara línea divisoria entre los productores y los consumidores haga más difícil definir un producto creativo y también identificar los derechos de propiedad intelectual pertinentes.

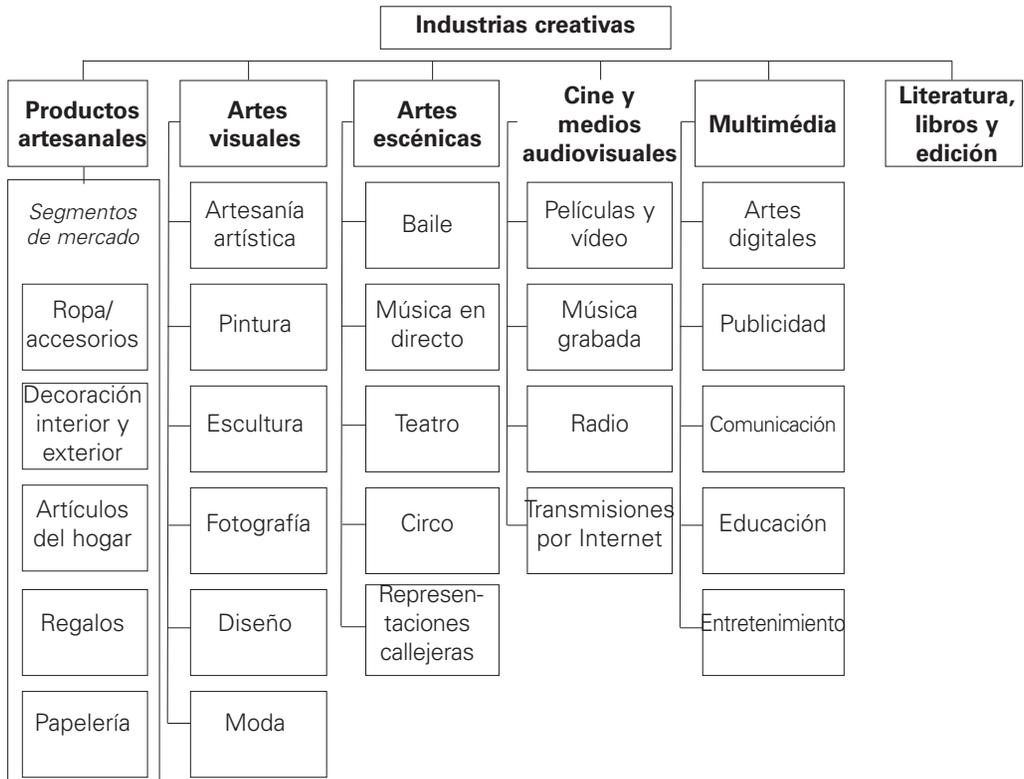
El enorme potencial de creación de las industrias y empresas creativas reside en el hecho de que no hacen uso de factores que faltan en la mayoría de los países pobres, tales como el capital y los recursos naturales. En cambio, hacen uso de la creatividad, el talento, recursos con los que todos los países pobres están generosamente dotados. Sin embargo, el potencial ofrecido por estas industrias va más allá de la generación



de ingresos para los pobres. Las industrias creativas son también un medio fundamental de comunicación y socialización.

- En las sociedades desarrolladas y en vías de desarrollo, las industrias creativas prosperan en las ciudades y tienen un impacto singular en la periferia de las megaciudades de los países en vías de desarrollo, donde los lazos tradicionales de la comunidad son frágiles y las formas de la participación social son poco frecuentes. Proporcionan estimulación intelectual, promueven el espíritu empresarial colectivo y muy a menudo, como en el caso de la industria musical, dan voz a las comunidades marginadas.

Tabla 1.1. Las industrias creativas



Fuente: OMPI: OMPI (2004), National Studies on Assessing the Economic Contribution of the Copyright-Based Industries, WIPO, Copyright Industries: Report No.1 (Estudios nacionales sobre la evaluación de la contribución económica de las industrias basadas en los derechos de autor, OMPI, Industrias de derechos de autor: informe n° 1).

- El fomento de las industrias creativas en los países en vías de desarrollo puede permitir también una difusión más amplia de la expresión de su cultura en el mundo desarrollado y puede colocarlas actividades creativas sobre una base sostenible. Sin embargo, aun cuando la globalización puede abrir nuevas posibilidades alas industrias creativas, también alienta la concentración del poder del mercado mediante fusiones y adquisiciones a gran escala y un control más estricto de la producción y la distribución. Muy



frecuentemente, su potencial económico sigue sin lograrse por una serie de razones: falta de conocimiento (p.ej., de los derechos de la propiedad intelectual); falta de acceso a los distribuidores de medios de comunicación mundiales; disfunción del mercado como resultado de las ventajas del “first mover” (el primero que llega) que hacen difícil que los últimos que entran se pongan al día.

A nivel mundial, los organismos de la ONU están prestando ahora una mayor atención a aspectos concretos de la producción creativa:

- La OMPI ha emprendido recientemente la tarea de incorporar la dimensión de desarrollo en todas sus actividades (Programa de Desarrollo de la OMPI), lo que supone un acercamiento al sistema de la propiedad intelectual desde una perspectiva de desarrollo.
- La OMC está tratando la cuestión en el contexto de las negociaciones GATS y el acuerdo TRIPS, mientras que la ITC está elaborando nuevos programas para vincular a los productores creativos con el mercado mundial.
- La UNESCO está finalizando la negociación de un convenio sobre diversidad cultural, que será un instrumento de política de gran importancia para todas las actividades relacionadas con las industrias creativas.
- El PNUD ha apoyado durante mucho tiempo a las industrias artesanales en los sectores creativos, y su Informe 2004 sobre el Desarrollo Humano hizo hincapié en la mayor importancia de la creatividad para el crecimiento.
- El UNCTAD, en cambio, ha llevado a cabo un trabajo pionero identificando nuevas oportunidades de comercio y de crecimiento para los países en vías de desarrollo en comercio, finanzas y distribución de industrias creativas.

1. La importancia del Sector Creativo

1.1. El Contenido: el criterio de los derechos de autor

Durante los últimos años, varias organizaciones y autores han propuesto una nueva división de la economía, para ofrecer una mejor definición de sus diversos sectores. Cuando se describe el contenido de los nuevos sectores, éstos se presentan a menudo como extensiones o versiones actualizadas de actividades existentes, especialmente en el caso de las actividades culturales. De ahí que el Centro de Comercio Internacional de UNCTAD haya llamado la atención sobre tres elementos:



14

- La naturaleza de la materia prima o de las habilidades mentales y la imaginación necesarias para la producción de bienes culturales;
- El hecho de que el valor económico de una mercancía cultural se base en la inspiración y la reputación;
- La importancia de los derechos de propiedad intelectual para lograr dicho valor económico.

La UNCTAD ha identificado seis sectores industriales creativos: artes y artesanía, artes visuales, artes escénicas, cine y medios audiovisuales, multimedia, libros y edición. Esta clasificación amplía la antigua clasificación de sectores culturales para incluir nuevos sectores (p. ej., multimedia), así como también sectores tradicionales como la artesanía.

El principal problema surge del hecho de que la asociación entre artesanía y artes visuales no está clara. Cuando se hace referencia a un producto como un producto de artesanía, no se considera como un producto único sino como un producto que puede ser reproducido a gran escala con modificaciones insignificantes². En este sentido, los productos de artesanía no son considerados normalmente como bienes puramente creativos facultados para optar a los beneficios de los derechos de autor, salvo que su valor artístico les permita ser considerado como obra de arte y si la ley nacional sobre derechos de autor lo permite.

Por consiguiente, es lógico que la percepción común de las industrias creativas deba ampliarse para incluir un criterio sencillo y significativo, a saber, la importancia estratégica del capital intelectual en dichas industrias y los métodos específicos de reconocerlo y remunerarlo. Por ejemplo, se puede hacer referencia a las actividades o a las industrias en las que la protección de los derechos de autor desempeñe un papel identificable como "industrias basadas en los derechos de autor". Según la OMPI, el sector creativo da origen a los derechos de autor mediante la producción de nuevos bienes y servicios protegibles.

En este punto, es aconsejable clarificar el concepto de propiedad intelectual.

La propiedad intelectual (IP) hace referencia a los derechos legales que resultan de una actividad intelectual en los ámbitos industrial, científico, literario y artístico. Los países tienen leyes para proteger la propiedad intelectual por dos razones principales: para recompensar a los creadores y promover la creatividad y su difusión para el desarrollo económico y social.



La propiedad intelectual puede dividirse en dos ramas:

- La propiedad intelectual que protegemos inventos, los diseños industriales, las marcas comerciales, las marcas de servicio, los esquemas de circuitos integrados, los nombres comerciales y las designaciones geográficas (indicaciones geográficas o denominaciones de origen).
- Los derechos de autor que protegen los trabajos literarios y artísticos y protegen a los autores de aquellos que “copian”. De ahí que el autor tenga derechos específicos que él solo puede ejercer, tales como el derecho a reproducir una obra, el derecho a evitar una reproducción distorsionada, el derecho a difundir copias y permitir representaciones públicas, radiodifusión, traducción, etc. En algunos casos, el derecho a hacer copias puede ser ejecutado por otra persona, por ejemplo, el productor que haya obtenido una licencia del autor.

En resumen, la ley sobre derechos de autor da a un autor o a un creador de una obra un conjunto diverso de derechos exclusivos sobre su trabajo durante un período de tiempo limitado. Estos derechos permiten al autor controlar el uso económico de la obra en una serie de formas y a recibir pagos (evitar las copias). La ley sobre derechos de autor otorga también “derechos morales” que protegen la reputación y la integridad de un autor.

Existe una marcada diferencia entre los derechos de autor y las patentes. Los derechos de autor protegen la forma de expresión de una idea, mientras que las patentes protegen la propia idea o invento.

- La creatividad protegida por los derechos de autor es la creatividad inherente a la elección y configuración de varios trabajos. Las leyes sobre derechos de autor protegen al propietario de un derecho de autor de aquellos que copian y usan la forma en la que el trabajo original fue expresado por el autor.
- Desde el punto de vista industrial, un invento puede ser definido como una nueva solución a un problema específico en el campo tecnológico. Un invento puede guardar relación con un producto o proceso y con el fin de poder solicitar la protección de una patente (derecho de propiedad exclusiva sobre el invento durante un período máximo de 20 años) debe cumplir varios criterios; en particular, debe ser nuevo e aplicable a nivel industrial.

La diferencia en la naturaleza de los derechos de autor y las patentes explica por qué la duración de la protección es diferente en los dos casos:

- Dado que las patentes protegen inventos útiles, su duración es relativamente corta (en torno a veinte años) de forma que la difusión de la materia protegida no esté vedada durante un período de tiempo excesivamente largo, permitiendo de este modo que otros obtengan el beneficio del invento;
- Dado que los derechos de autor no impiden el uso de la idea, sino únicamente el uso no autorizado de la expresión de esa misma idea, la duración de la protección de los derechos de autor es mucho más larga (en torno a 75 años después del fallecimiento del autor).

Las industrias que producen trabajos protegidos por derechos de autor constituyen el núcleo del sector creativo. Sin embargo, también es necesario mencionar que aquellas industrias que distribuyen y gestionan los derechos de autor entran también en la categoría de industrias creativas.

Existe una dinámica de creatividad que hace que sea importante evaluar al principio la posibilidad de producir nuevos bienes y servicios con la idea de obtener el reconocimiento gracias a ellos y promover su uso entre clientes, empresas y hogares potenciales.

De este modo, hay tres subsectores:

- Actividades que producen directamente material protegido por derechos de autor, tales como la prensa y la literatura, el cine y el vídeo, la radio y la televisión, la fotografía, el software y las bases de datos, las artes visuales y gráficas, los servicios publicitarios y las organizaciones de gestión colectiva.
- Asociadas a subsector, se encuentran otras actividades que proporcionan los inputs para las actividades mencionadas anteriormente: ordenadores, fotocopiadoras, televisores, equipos fotográficos y diversos tipos de material de soporte, como celuloide, cintas, casetes, etc. Todas estas industrias dependen de los derechos de autor.
- En el lado del consumo del primer subsector, existen actividades que producen objetos decorativos, prendas de diseñadores y prêt-à-porter, videojuegos interactivos, diseños y todas las demás formas de uso y expresión del patrimonio. Estas industrias dependen sólo parcialmente de la protección de los derechos de autor.



Finalmente, también pueden considerarse otros criterios.

- Un criterio hace una distinción entre la producción de material protegido, su financiación y distribución, así como su gestión colectiva.
- Otro criterio depende del tipo de gestión. En este caso, es necesario distinguir entre las empresas privadas que se basan en beneficios y las empresas privadas sin ánimo de lucro (incluidas las sociedades cooperativas y las asociaciones) y los organismos públicos.

1.2. Tamaño

Según estimaciones del Banco Mundial, las industrias creativas ya contribuyen con el 7 por ciento del PIB mundial y durante la década anterior mostraron una tasa de expansión especialmente rápida. Las previsiones son de tasas de crecimiento de una media del 10 por ciento anual en los próximos años. Estas industrias se encuentran entre las más dinámicas del sistema de comercio y ya están entre los sectores destacados en las economías más avanzadas³.

Si tenemos en cuenta el lugar que ocupan en la economía las industrias basadas en los derechos de autor y las industrias fundamentales de derechos de autor, en 2001-2002, (las estadísticas pueden tomar cualquiera de ellas como base dependiendo del país relevante), observamos que es muy significativo⁴ (Tabla 1.2). La participación del sector creativo en términos de puestos de trabajo puede ser superior a su participación en el PIB: esta es una indicación de que incluye actividades que necesitan mano de obra por encima de la media.

Tabla 1.2. El tamaño relativo del sector creativo

	% del PIB	% de empleo
Canadá	5,4%	5,3%
Hungría	3,9%	4% (fundamental)
Letonia	2,9%	3,7% (fundamental)
Singapur	5,7	5,8% (fundamental)
EE. UU.	6% (fundamental)	4%

Fuentes: National Studies on Assessing the Economic Contribution of the Copyright-Based Industries, WIPO, Copyright Industries: Report No.1 (Estudios nacionales sobre la evaluación de la contribución económica de las industrias basadas en los derechos de autor, OMPI, Industrias de derechos de autor: informe n° 1). [Canadá, p.117 & p.122; Hungría: p.313; Letonia: pp.267-268; EE. UU.: pp.213 y f.; Singapur: pp.25-271.

Cada con mayor frecuencia, los productos creativos forman parte de los intercambios internacionales: la participación de los bienes culturales representa aproximadamente el 4 por ciento del comercio mundial. Dado que necesitan mucha mano de obra, se hace hincapié con frecuencia en su potencial de puestos de trabajo. En los países



desarrollados, el porcentaje de crecimiento cultural varía entre el 3 y el 7 por ciento dependiendo de la definición adoptada para cultura⁵.

En términos dinámicos, las industrias creativas están creciendo generalmente y haciéndose más fuertes en términos de puestos de trabajo, PIB e incluso exportaciones. En Singapur, la tasa media de crecimiento anual fue del 5,7 por ciento durante el período 1986-2001 y en los Estados Unidos fue del 3,41 por ciento durante el período 1997-2001. En el Reino Unido, la tasa anual de crecimiento de las industrias creativas fue del 6 por ciento y su participación en el PIB fue del 8 por ciento aproximadamente⁶.

Su importancia puede ser incluso más significativa si se considera la participación del sector creativo en algunas ciudades:

- En Viena, se estima que el sector creativo comprende aproximadamente el 14 por ciento de la población activa lo que le convierte en el sector más importante en términos de puestos de trabajo⁷.
- En Londres, el número de puestos de trabajo en el sector creativo asciende a casi 500.000, lo que le convierte en el sector principal, incluso más importante que el tradicional sector financiero⁸.
- Un estudio reciente estimaba que en la región de la Île de France o en el Gran París, casi 150.000 personas trabajaban en las industrias audiovisual y de edición de libros, lo que representa solamente una pequeña fracción de las industrias creativas de la región⁹.

Esta hipótesis se confirma si consideramos subsectores seleccionados de las industrias creativas, tales como el sector de las industrias culturales.

- Las industrias culturales son uno de los sectores de más rápido crecimiento en las economías de la OCDE que dan trabajo a una media del 3-4 por ciento de la mano de obra¹⁰.
- A nivel mundial, las industrias culturales se consideran el quinto sector económico más grande en términos de volumen de facturación por detrás de servicios financieros, tecnología de la información, farmacéuticas y biotecnología, y turismo¹¹.
- En muchos países europeos, el porcentaje de puestos de trabajo “culturales” supera ahora el 2,5 por ciento y, según la definición más amplia de cultura, puede alcanzar el 5-7 por ciento¹².
- En 2000, estas industrias representaban el 3,2 por ciento del PIB de Brasil¹³.



- En el continente africano, las industrias culturales de Sudáfrica representaban el 3 por ciento de su PIB en 1998.
- En Camerún, el sector cultural representa solamente el 2 por ciento en términos de actividad formal, pero si consideramos la economía informal, este porcentaje puede ser dos veces mayor. Asia, por otro lado, se jacta de ser la industria cinematográfica más vibrante del mundo: Bollywood, la industria cinematográfica de la India con base en Mumbai produce entre 900 y 1.000 películas al año en comparación con Francia y Hollywood cuya producción anual conjunta es de 250 ó 300.

Estas contribuciones culturales han sido lentas en hacerse sentir. Durante mucho tiempo, las personas que deciden y los economistas les han prestado poca atención, pero esta actitud está cambiando gradualmente. La cultura se aprecia cada vez más por los puestos de trabajo que crea y el turismo por los rendimientos financieros que engendra.

2. El producto creativo: desde la intangibilidad a los nuevos modelos económicos

Como hemos visto, el nivel de dependencia de la protección de derechos de autor puede utilizarse para identificar a las industrias creativas, sin embargo, también es necesario definir las características de los productos que se crean con el fin de comprender los problemas a los que tienen que enfrentarse y resolver las empresas creativas. Dado que estos productos son muy diversos, no tendrán forzosamente las mismas características.

Al ser un producto del intelecto, el producto creativo tiene una dimensión intangible fundamental. Debe su valor a los talentos artísticos y humanos incorporados al mismo en diferentes etapas: diseño, ejecución y, en algunos casos, incluso durante su reproducción. Esto tiene varias consecuencias.

- *Los bienes creativos son generalmente bienes colectivos.* Potencialmente, la dimensión intelectual de los bienes creativos puede utilizarse y disfrutarse por parte de una cantidad ilimitada de personas sin privar al propietario de su uso o disfrute¹⁴. Podemos decir que, hasta cierto punto, el componente intangible del producto creativo le hace parecer como un bien colectivo, lo que significa que necesita protección legal si uno desea crear un incentivo positivo para su producción. Este ancestral problema se ha vuelto más



20

complejo en la actualidad debido a la facilidad con la que estos productos pueden ser copiados sin tener que recurrir al proceso lento, complejo y costoso de contratar talentos creativos para dichos fines.

- Sin dicha protección, tanto el productor como el artista se verían privados de los frutos esperados de sus esfuerzos y no tendrían ningún incentivo para producir dichos productos creativos.
- *Los bienes creativos están expuestos al riesgo de copia.* Su contenido intangible puede ser movilizadopor empresas que sólo necesitarían integrarlo en un soporte físico. Dado que crear un nuevo producto es muy costoso, ocasionando costes negativos ya que no se sabe si el producto encontrará un mercado, es mucho menos costoso copiar un producto existente. Al haberse incurrido ya en los costes de diseño y creación —la dimensión intangible— del producto creativo, todo lo que resta es el coste de la reproducción técnica¹⁵. De ahí que uno de las grandes dificultadesde la producción creativa consista en gestionar el riesgo de copia e incluso de falsificación¹⁶. Para protegerse dedichos riesgos, las empresas disfrutan de protección legal pero también es posible diseñar algunas estrategias económicas para reforzar dicha protección, p.ej., la renovación constante del producto para que esté un paso por delante del que copia, vinculando la compra del producto creativo a la compra de "otro bien" que no pueda ser copiado, p.ej., un accesorio sin el cual el producto fundamental no pueda ser utilizado (paquete)¹⁷.
- *Los bienes creativos son generalmente bienes de experiencia:* un bien de experiencia es un bien cuya utilidad resulta clara solamente después de haber sidoutilizado. Por consiguiente, un consumidor no puede reconocer su calidad si no ha utilizado ya el bien o si no puede encontrar información pertinente sobre el mismo. Dado que al activo creativo es nuevo en esencia, la única solución para el consumidor será probar y obtener dicha información pertinente indirectamente. Esto implica conferir una mayor importancia a factores subjetivos cuando se toma la decisión de consumir un bien cultural.La capacidad para encontrar los datos y procesarlos, la memoria de experiencias pasadas, la importancia del capital cultural incorporado del consumidor son elementos que garantizaránque los consumidores se beneficien de dicha información y que estén dispuestos a pagar por el bien en cuestión.
- *Los bienes creativos dan origen a nuevos modelos económicos, tales como la "creación de versiones":* los productores pueden explotar esta diferencia en la capacidad de pagar ofreciendo el mismo contenido a diferentes precios, lo que se conoce como "creación de versiones": dirigiéndose primero a los



consumidores que están dispuestos a pagar el precio más alto, los productores pueden lograr tres objetivos: obtener grandes excedentes de consumidores; movilizar a consumidores indecisos mediante campañas de publicidad que muestran usuarios satisfechos con los productos, desencadenando de este modo el tercer objetivo, los efectos sociales de la imitación. La forma más conocida de creación de versiones puede verse en la producción audio-visual donde el mismo "programa" puede ser mostrado en diferentes formatos: como una película en los cines y en un DVD, así como también ser retransmitido por redes por cable y redes de televisión comerciales. La práctica de la creación de versiones es muy antigua en la industria de la edición donde existen ediciones con tapa dura y tapa blanda del mismo libro.

- *Los bienes creativos permiten economías de escala:* los bienes con dicho contenido pueden aportar beneficios a sus productores mediante economías de escala. Una vez que se ha movilizado la contribución intangible, el precio unitario del producto o servicio disminuirá a medida que el número de productos o servicios vendidos aumenta. Esto pondría a los productores en una posición conocida como monopolio. Estas economías de escala pueden dar origen a economías de alcance. La disponibilidad de diferentes soportes técnicos permite a un productor ofrecer un programa intangible en varios tipos de soportes. De este modo, el editor de un libro podrá ofrecerlo en versión escrita, en versión electrónica, en versión oral, etc. ya que esto le permitiría amortizar sus "costes negativos" al poder abordar varios mercados al mismo tiempo.

3. Dificultades de las Empresas Creativas

La naturaleza particular de los bienes creativos genera una serie de dificultades para las empresas creativas.

3.1. La dimensión de incertidumbre

"Nadie lo sabe" podría ser el patrón repetido de los emprendedores creativos cuando se preguntan qué clase de recepción tendrán sus productos, que han sido producidos por primera vez, por parte del público.

Esta incertidumbre es inherente a las empresas creativas y un fenómeno algo similar se ve en el caso de los prototipos. Cuando una empresa tiene intención de sacar un nuevo producto al mercado, primero prueba el prototipo antes de decidir lanzarlo a



gran escala. La producción del prototipo es costosa, pero el coste será amortizado posteriormente cuando el producto se produzca en serie. Sin embargo, en el campo creativo, el prototipo puede ser el producto "final" de forma que cualquier error en esta etapa privaría al productor de los beneficios esperados y le impediría recuperar los costes en los que ya hubiera incurrido. Esto es especialmente cierto en el caso de productos creativos como los bienes culturales*.

Por consiguiente, los productores tendrán que reducir el riesgo del producto así como también el suyo propio. Esto puede hacerse de varias formas:

- Encontrar la mejor forma posible de garantizar que un producto es adecuado para su audiencia o mercado potencial. En el campo del cine, esta estrategia supone la elección de los actores correctos y del tema correcto o la adopción de una estrategia de marketing adecuada.
- Buscar incrementos de la productividad. Si el núcleo creativo de un producto no ofrece esta oportunidad, otras dimensiones, tales como la información, la distribución y la recepción pueden proporcionar incrementos de la productividad.
- Compartir riesgos con talentos creativos. Esta estrategia tiene dos facetas.
 - Reducir su remuneración, lo que significa explotar su dependencia de la actividad.
 - Dar la remuneración esperada a los talentos creativos con la esperanza de que el proyecto tenga éxito. El principal problema en este tipo de reparto del riesgo es evaluar el beneficio correctamente. Los productores inteligentes tienden a inflarlo o niegan que exista un beneficio que se ajuste a sus intereses, lo que ha dado origen a la expresión "contabilidad creativa". Asimismo, el uso de estas estrategias puede restringirse si se observan los derechos de propiedad intelectual.
- Aprovechar los excedentes de consumidores y eliminar las cláusulas que requieran pago según la diferenciación de productos y precios (creación de versiones). Aunque alguna sección de los posibles clientes pueda retirarse ante un precio en particular, otros, sin duda, estarán dispuestos a pagar más. El precio representa solamente una parte de su presupuesto máximo y, normalmente, estos compradores están dispuestos a adquirir estos bienes o servicios artísticos siempre que su utilidad marginal sea superior al precio. Otra posibilidad consiste en diferenciar los productos ofrecidos según condiciones objetivas: posibilidad de cambiar fechas de reserva; asientos que ofrecen mejor visibilidad; introducción de productos o servicios auxiliares, etc. De este modo, es posible introducir una variedad de productos con precio diferenciado que proceden del mismo servicio básico.

* Consultar el Glosario



- Modificar la forma en la que se organiza la producción. Cuando una empresa necesita producir nuevos bienes o servicios para estimular su propia actividad, tiene la opción de producirlos internamente o de obtenerlos en el mercado abierto. Éste es el famoso dilema “jerarquía o mercado” actualizado por Coase, cuyo objetivo consiste en minimizar los costes de transacción: si es menos costoso comprar un servicio que producirlo internamente. Pero incluso si la empresa escoge comprar los bienes y servicios, existen varias formas de hacerlo: compra simple, asociación, acuerdo a largo plazo, compra de acciones, etc. Cada una de estas fórmulas tiene sus propios costes de transacción y la sociedad tendrá que buscar métodos de cooperación para minimizarlos.

3.2. La dimensión de turbulencia

Debido a su naturaleza creativa, estas empresas se caracterizan a menudo por la creación espontánea de ideas. Una vez que una idea está totalmente explotada, la empresa se centrará en crear otras ideas, que lleven a lo que se denomina el “desarrollo ad hoc”. Algunas veces, la idea creada puede ser ejecutada internamente y otras veces, puede otorgarse licencia a otra empresa que será responsable de su ejecución.

Esto tiene varias consecuencias:

- Las empresas creativas estarán obligadas a cambiar su función de producción frecuentemente, lo que es probable que cree turbulencias, requiriendo de este modo formas muy flexibles de empleo y remuneración.
- La empresa creativa puede dedicarse a la producción creativa a pequeña escala lo que limitaría su inversión financiera.
- La empresa creativa puede ser inestable y por consiguiente, puede verse forzada a considerar la posibilidad de adoptar nuevas ideas^{18 19}.
- La importancia estratégica del talento creativo cambia el vínculo entre el “empleado” y la empresa creativa. La persona que tiene un talento creativo se convierte en el emprendedor de su propio talento de una cierta forma. Al ser dicho talento un recurso específico e irremplazable, el creador puede encontrar beneficioso mantenerlo bajo su propio control, ya que es la base misma de una actividad que desaparecería en su ausencia. De este modo, la persona tiene un asidero sobre la empresa y puede decidir conjuntamente las condiciones para la realización de sus talentos. En algunas situaciones, el artista emprenderá directamente la ejecución del proyecto del que es el



sostén principal. En otras situaciones, el artista tendrá que participar dentro del marco de una organización productiva de gran tamaño. Con frecuencia, no podrá actuar por su cuenta por varias razones, tales como la naturaleza colectiva de los productos en cuestión, la necesidad de recursos financieros importantes o la necesidad de trabajar con una organización de renombre.

3.3. Dificultades más empíricas

- Con frecuencia, las empresas creativas sufren un desequilibrio entre las funciones de producción y marketing. De este modo, la energía total de las empresas se consagra a las tareas de diseño producción debienes, y solamente una parte inadecuada de sus recursos se reserva para investigación de mercado y movilización del consumidor.
- A las empresas creativas a menudo les falta información sobre el mercado y la clase de estructuras de soporte disponibles. Esta falta de información se amplifica frecuentemente por el aislacionismo practicado por las pocas organizaciones profesionales existentes.
- La falta de competencia profesional especializada es una característica de la mayoría de las empresas creativas. Un estudio sobre las barreras comerciales y no comerciales que impiden la exportación de productos creativos desde cuatro países del África Occidental llegó a la conclusión de que una barrera importante era la falta significativa de dicha competencia específica en los sectores de la música y de las artes escénicas²⁰. De este modo, muchos creadores simplemente se sienten abrumados por el amplio e imponente conjunto de habilidades de gestión necesarias para dirigir un negocio y los emprendedores potenciales dudan en iniciar sus propios negocios incluso después de haber recibido formación específica.
- En países en los que los recursos de formación son escasos, la falta de habilidades profesionales es evidente. Esto fuerza a muchos actores creativos a dedicarse a ámbitos en los que forzosamente no tienen una ventaja comparativa, comprometiendo de este modo la eficiencia y distrayéndoles de sus actividades artísticas fundamentales. En términos más generales, el fracaso de muchas empresas artesanas puede atribuirse a la falta de habilidades de gestión más que a deficiencias en el diseño²¹.
- La falta de financiación es otro problema en los países en vías de desarrollo que no se limita al sector cultural. Esto es de gran importancia para las industrias culturales en las que las necesidades de financiación iniciales son muy significativas. En el caso de trabajos de artesanía que requieren una inversión de capital menor, este impedimento no tendrá el mismo impacto.

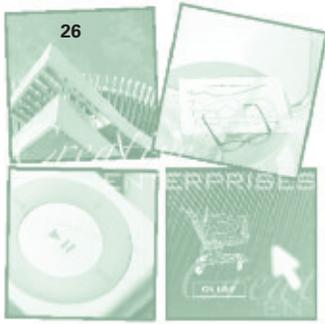


- En algunos subsectores creativos, como los sectores culturales, existe una extendida creencia de que los creadores no miran a su empresa como un "negocio" sino más como un proyecto de una sola vez. En estecaso, es probable que su potencial de crecimiento sea muy limitado²². Otra fuente de dificultad reside enel hecho de que generalmente la actividad artística seconsidera como complemento de una actividad principal.En muchos lugares, los artistas son ante todo profesores, periodistas, tenderos o granjeros. En consecuencia, debido a su estatus de aficionado a menudo no se le toma en serio y en algunos casos incluso su talento es devaluado²³.

4. Recomendaciones

Es probable que las características específicas de las empresas culturales planteen un cierto número de dificultades:

- *Reducir la incertidumbre resultante de la novedad sistemática de los productos creativos.*
- *Mediarentre dos cadenas de razonamiento diferentes utilizadas por la empresacon la ayuda de un organismo adecuado: el razonamiento endógeno basado en la creación artística y el razonamiento exógeno basado en la situación del mercado.*
- *Optimizar el gasto de producción, que se supone que incrementa al máximola calidad de los bienes culturales, y la distribución que hace posible movilizar a los consumidores para que los utilicen.*
- *Gestión profesional para adaptar la estructura de producción a fin deimplantarnuevos objetivos en el plazo de tiempo más breveposible.*
- *Seleccionar el tipo de contrato laboral más adecuadoala naturaleza de la actividad conjuntamente con el artista a fin de evitar litigios.*
- *Movilizar a las audiencias y a los mercados.*



CAPÍTULO 2

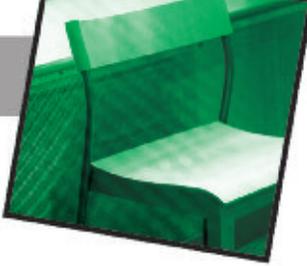
Empresas Creativas: selección de una estrategia de expansión

Como cualquier otra empresa, las empresas creativas deben generar valor económico para poder cubrir sus costes de producción, la inversión futura y remunerar a sus accionistas. La interdependencia entre las necesidades potenciales y el suministro real puede destacarse también en esta etapa.

Algunas veces, el valor social no puede equipararse totalmente al valor económico; por ello, la entrada gratuita o subvencionada a museos a veces puede exceder el valor de mercado. Sin embargo, en una economía de mercado, la sostenibilidad de una empresa depende básicamente de su capacidad para producir valor económico. En ausencia de este valor, la empresa está abocada al fracaso; salvo en el caso de que pueda sobrevivir mediante soluciones improvisadas, comprometiendo de este modo su autonomía y sus habilidades innovadoras.

Para producir valor económico, las empresas tienen que organizar sus recursos, proveedores, distribuidores y consumidores de una manera coherente. Este sistema de valor depende de la naturaleza del mercado y de las necesidades que hay que organizar con el fin de dar una respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Es mejor producir algunos elementos necesarios internamente o es aconsejable subcontratar su producción mediante licencia, por ejemplo?
- ¿Es mejor para la empresa distribuir sus propios productos o utilizar intermediarios?
- ¿Es aconsejable utilizar el mismo tipo de mano de obra independientemente de la naturaleza de los recursos humanos o es mejor diferenciar entre ellos dependiendo de sus talentos y campos de competencia específicos?



Esta lógica del valor puede diferir dependiendo de los siguientes parámetros:

- El tamaño de la empresa: una gran empresa de fabricación puede crear valor controlando toda la cadena de producción. Por otro lado, un artista o un artesano autónomo pueden crear valor adaptando sus servicios a un consumidor en particular sin tratar de controlar todo el proceso de producción.
- El sector económico: es probable que las estrategias adoptadas por las diferentes empresas dependan de si sus productos pueden ser fácilmente copiados o no.

En resumen, la cohesión entre la naturaleza del mercado y la organización de la empresa ayuda a definir la lógica económica de la valorización. Una vez definida la lógica de la valorización, será posible entonces considerar estrategias alternativas de institucionalización y evolución.

1. Los tres tipos de lógica que subyacen a la creación de valor económico

1.1. La primera lógica del valor: la cadena de valor*

El principio básico

Normalmente, el proceso global de la mayoría de las actividades económicas es secuencial y lineal.

- De hecho, el proceso global tiene un inicio y un final claros y puede organizarse en fases secuenciales.
- La creación de valor se basa principalmente en procesos normalizados, producción en serie y repetición.
- La lógica del valor es una cadena de valor, ya que el valor del proceso global depende de las ventajas específicas logradas en cada etapa del proceso. Estas ventajas específicas se refieren a economías de escala y a la reducción de los costes de transacción.

Las plantas de fabricación, y más concretamente las empresas de automóviles, tienden fundamentalmente a estar incluidas dentro de esta categoría²⁴.

* Consultar el Glosario



Las características de la Cadena de Valor:

Normalmente, algunas de las características siguientes están presentes:

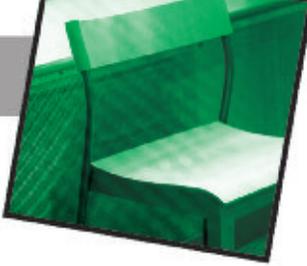
- Su tecnología se basa normalmente en tecnología establecida hacetiempo.
- Sus recursos son sobre todomonetarios y físicos.
- Transforma insumos o inputs más o menos genéricos en productos más o menos genéricos.
- Su valor de coste para el cliente relativo se define por las reducciones de coste que el producto puede representaren las actividades del cliente o por las mejoras de rendimiento que el cliente puede lograrutilizando el producto.
- Fundamentalmente tiende hacia la eficiencia. Todas las subunidades de estas organizaciones deben contribuir aoptimizar la eficiencia global.

En las cadenas de valor en las que los recursos monetarios y físicos son un factor determinante, desde el principio son aparentes ciertosprincipios de gestión:

- La confidencialidad es de suma importancia, ya que una pequeña ventaja sería rápidamente detectada por los competidores;
- El tamaño importa y todas las empresas se esfuerzan por lograr un monopolio*, ya que tienen que sobrevivir en un mundo dominado por economías de escala;
- La normalizaciónobliga a las empresas a adoptar una actitud enérgica con respecto alos clientes, ya que es un mundo dominado por economías que surgen de la experiencia y del aprendizaje, lo que requiere repetición y por consiguiente normalización.

La estrategia económica correspondiente:

- El valor estratégico transmitido a los clientes es una mezcla de dimensiones de valor diferentes entre las cuales el coste reducido y lafuncionalidad elevada son factores determinantes.
- La rentabilidad de una industria dependerá de la interacción entre diversas fuerzas: compradores, vendedores, sustitutos, nuevos miembros y la competencia existente.Cualquier aumento del valor económico dependerá de la capacidad para adaptar la estructura de la industria, p.ej., creando nuevas metas, como nuevas normas técnicas.
- Cuando la demanda supera a la oferta y la oferta no puede incrementarse rápidamente, la industria podría beneficiarse de hecho de las rentas del monopolio, pero esto atraería a nuevos competidores y actuaría como incentivo para definir nuevas funcionalidades o nuevos costes.



1.2. La segunda lógica de valor: la tienda de valor*

El principio básico

En una tienda del valor, lo principal es resolverle al cliente un problema previamente desconocido y no resuelto. En contraste con la cadena del valor, el valor reside no solamente en la propia solución —a saber, el resultado— sino también en los individuos que consiguen la solución y la forma en la que la logran.

- El proceso global no tiene necesariamente un inicio y un final claros. Este tipo de creación de valor se basa en la capacidad de hacer que un cliente reconozca la utilidad y/o la capacidad de reconfigurar continuamente una cartera de recursos dada para tratar problemas y soluciones completamente nuevos que pudieran surgir debido a la variedad de usuarios. Una instalación de investigación clásica es un ejemplo de esta lógica. Su eficiencia depende tanto de economías de alcance como de economías de escala (por ejemplo, el programa anual de una compañía de ópera o el catálogo de una editorial de libros).
- Dado que la novedad y la innovación son los principios subyacentes, la efectividad de esta lógica del valor depende principalmente de las características específicas de los recursos humanos. De este modo, la gestión de estos talentos específicos será un factor determinante para la creación de valor. A la inversa, la propiedad de este valor puede ser compartida con los talentos creativos que se beneficiarían así de sus derechos de propiedad intelectual.
- Esta lógica tiende fundamentalmente hacia la eficiencia. Si la organización falla, es porque no puede hacer frente a las necesidades potenciales (falta o pérdida de clientes). En ese caso, la reputación de la empresa (valor señal), la calidad de las relaciones y/o la imagen y la ausencia de simetría con el cliente son importantes. Sin embargo, podría haber también problemas de eficiencia y en una situación así, sería muy importante reducir los costes de coordinación y compartir los costes de incertidumbre.

Las empresas de ingeniería y los laboratorios de investigación tienden fundamentalmente a estar incluidas dentro de esta categoría.

* Consultar el Glosario

Las características:

Generalmente ciertas características son más determinantes:

- La tienda del valor lleva a cabo las tareas de seleccionar, combinar y organizarla aplicación de recursos y actividades caso por caso;
- El flujo de actividades no es lineal sino iterativo y cíclico.
- Se requiere tecnología intensiva de resolución de problemas.
- La resolución de problemas de los clientes, incluida la movilización de recursos y la participación en diversas actividades para un solo cliente o para un grupo de clientes.
- En ocasiones, su valor relativo depende de soluciones más o menos estandarizadas, pero el proceso de creación de valor está diseñado para tratar casos individuales.

En el caso de tiendas del valor, desde el principio se pueden ver claramente otros principios de gestión:

- La apertura, el diálogo y el debate son de suma importancia tanto para la mano de obra como para el cliente;
- Lo más grande no es necesariamente lo mejor y la cuota de mercado no es importante por necesidad, ya que ambos son considerados irrelevantes en un mundo dominado por las economías de alcance.
- La normalización puede ser contraproducente en un mundo dominado por las economías de alcance.

La estrategia económica correspondiente

- El valor estratégico ofrecido a los clientes es una mezcla de cuatro dimensiones de valor claras: costes reducidos; funcionalidad elevada; carácter distintivo (marca, reputación e imagen) y proximidad mental (definida como todas las cosas que contribuyen a bajar las barreras para crear una confianza de persona a persona).
- La diferencia en rentabilidad entre las empresas tiendas de valor se ve influenciada por las diferencias en sus carteras de recursos, definiéndose recursos como insumos o inputs en las operaciones de la empresas en vez de productos y servicios. Estos recursos se ocupan de lugares, plantas, talentos, competencia, etc.
- Cuando la demanda supera a la oferta y la oferta no puede incrementarse con rapidez debido a la dificultad para aumentar este activo específico, la empresa se beneficiará de las rentas de la escasez. Pero es importante que estos activos sean relevantes y aplicables a una amplia gama de productos y servicios.



1.3. La tercera lógica de valor: la red de valor*

El principio básico

La lógica que interviene aquí es poner en contacto personas u organizaciones, y simplificar estos contactos es la base de la creación de valor.

- Ni el punto de inicio ni el punto final pueden ser identificados con claridad y las actividades llevadas a cabo en una organización de red son paralelas y no lineales.
- Los criterios de sostenibilidad se ocupan tanto de la eficiencia como de la efectividad. Aquí, el número de consumidores es muy importante, ya que cuanto mayor sea su número, mayor será la utilidad de la red.
- Los recursos más relevantes que forman la base de la ventaja competitiva en las organizaciones de este tipo deben mostrar comportamiento económico de red: por consiguiente, principalmente los recursos organizativos y relacionales pueden formar la base de la ventaja competitiva.

Principalmente las empresas de transporte y telefonía tienden a estar incluidas dentro de esta categoría.

Las características

Normalmente ciertas características son más dominantes:

La tecnología necesaria añade principalmente a la mediación y a la facilitación.

- Vincula a los clientes permitiendo intercambios directos e indirectos entre clientes separados por el tiempo y/o el espacio.
- El valor del servicio depende de quién lo utiliza.
- Permite una ejecución simultánea y estratificada de actividades basada en normas que son estratégicas.

La estrategia económica correspondiente

Dado que el valor estratégico ofrecido a los clientes depende de su cantidad, la empresa debe ofrecerles incentivos atractivos para que se incorporen a la red existente lo antes posible y para disuadirles de que la abandonen.

- Una mezcla de dimensiones de valor claras, como costes reducidos, funcionalidad elevada, carácter distintivo (marcas, reputación e imagen) y la confianza (definida como todas las cosas que contribuyen a bajar las barreras

* Consultar el Glosario



para crear confianza de persona a persona), está presente tanto en la lógica de la red de valor como en la lógica de la tienda de valor.

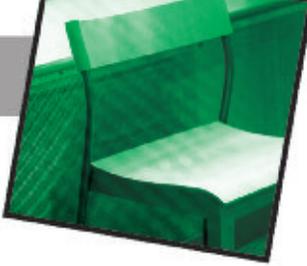
- La diferencia en rentabilidad entre las empresas de la red de valor se ve influenciada por las diferencias en sus carteras de consumidores. Los recursos tratan de la confianza, los incentivos para incorporarse y permanecer en la red, etc.
- Cuando la oferta supera a la demanda y la demanda no puede incrementarse rápidamente, la empresa debe crear valor añadido en sus productos a fin de atraer a los consumidores perdidos.

1.4. La empresa creativa como una lógica de combinación de valores

Aunque estos tres tipos de lógica de valor son claramente diferentes, no son exclusivos. Por ejemplo, en determinadas organizaciones grandes, algunos departamentos o unidades pueden depender más de la lógica de la cadena de valor que de la lógica de la tienda de valor y viceversa. Asimismo, las empresas que inicialmente tienden a la lógica de la cadena de valor pueden desarrollar más lógica de tienda de valor o más lógica de valor de red a lo largo del tiempo. El mejor ejemplo son las empresas grandes que prefieren vender sus patentes en lugar de explotárselas directamente.

Las empresas creativas pueden recurrir a las tres lógicas de valor, pero en grados variables.

- Las empresas creativas están muy próximas a la tienda de valor. El hecho de que produzcan nuevos bienes y bienes de experiencia crea vínculos muy específicos entre los vendedores y los compradores. Si tuviésemos que escoger entre las tres lógicas de valor, se podría decir que las empresas creativas tienen una lógica de valor que coincide fundamentalmente con la lógica de la tienda de valor. Las artes visuales y escénicas, por ejemplo, dan testimonio de la necesidad de una relación muy especial que inspire confianza entre el vendedor y el comprador. La pintura, la actuación y la edición ejemplifican esta lógica.
- Las empresas creativas pueden incorporar también una dimensión de cadena de valor. En cuanto alcanzan un determinado tamaño o si tienen que resolver problemas relacionados con la distribución, este principio resulta claro. La industria del cine ejemplifica este punto muy claramente. Cuando decimos que el cine es tanto arte como industria, destacamos la importancia de la producción, de la distribución y de la exhibición. Así como también el hecho de que estas tres etapas tienen que funcionar de manera coherente. También

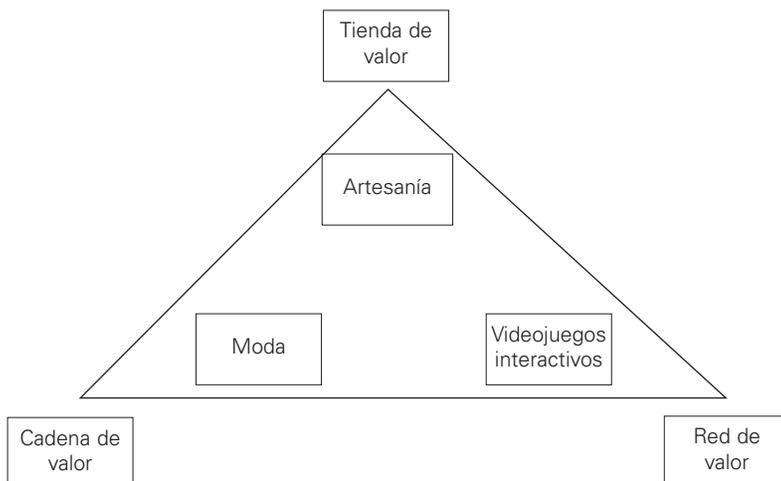


puede destacarse que está relacionada con la lógica de la cadena de valor (como industria) así como también con la lógica de la tienda de valor (como arte).

- Las empresas creativas pueden asumir una dimensión de red de valor según la naturaleza del producto creativo relevante. Esto puede justificarse como un efecto de moda en el caso de determinados productos culturales (efecto snob o sibarita y efecto bandwagon o de arrastre). Esto significa que la cantidad de nuevos consumidores aumenta o disminuye si se compara con la cantidad de consumidores existentes. Esta lógica de la red de valor adquirió una mayor importancia con la evolución de Internet, que ha aportado una base tecnológica al concepto de red (y no sólo psicológica). Los videojuegos interactivos son un buen ejemplo de esta lógica.

Asimismo, las empresas creativas pueden tener las tres lógicas de valor en diferentes proporciones. Tendrán la lógica de la tienda de valor y las otras dos formas de lógica pueden añadirse en diferentes proporciones. Así, tenemos un espacio fractal (Figura 2.1). Normalmente, se verá que una posición divorciada del extremo "puntos de raza puros" exige hacer malabarismos. La percepción clave ofrecida por el triángulo fractal muestra lo útil que será equilibrar la lógica de cadena y/o de tienda y/o de red con el fin de crear oportunidades de negocio y maximizar el valor económico de la empresa.

Figura 2.1. El triángulo fractal de la lógica de valor



2. De la lógica de valor alternativo a las estrategias de crecimiento económico alternativas.

Como empresa dominada por la tienda de valor, la empresa cultural se adapta mejor a una estrategia de desarrollo que dependa de la buena gestión de sus propios recursos estratégicos en lugar de depender de la modificación de los límites de su mercado. Así, alcanzará nuevas formas de ventaja competitiva adaptando, integrando y reconfigurando de manera adecuada las habilidades organizativas, los recursos y la competencia para satisfacer las necesidades desde un entorno cambiante.

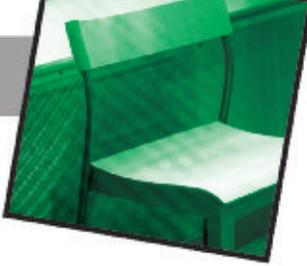
2.1. Los impulsores del valor de las empresas creativas

Es imprescindible comprender qué impulsa el valor económico a fin de captar cómo los recursos intangibles aumentan el valor económico y cuáles son las estrategias de gestión específicas.

Normalmente se identifican cuatro categorías de impulsores del valor.

- Precio: la mayoría de las organizaciones comprenden y saben cómo controlar los factores de coste pero es mucho más difícil comprender y controlar los factores de valor. Aunque normalmente, en una empresa se puede acceder a la información relativa a los costes fácilmente, por lo general no es este el caso con respecto a la información relativa al precio. Esto es cierto en muchas empresas creativas.
- Funcionalidad: se define normalmente como todo lo que se refiere a la entrega del producto o servicio (p.ej., accesibilidad a tiempo).
- Carácter distintivo: se define como todo lo que genera una “participación en la mente” como precursora de la participación de mercado (marcas, reputación, referencias, etc.). Esto es muy importante para cualquier tipo de contenido creativo o productos culturales que figurana priori como productos conocidos o en el mejor de los casos como productos de calidad incierta.
- Proximidad mental: son atributos que constituyen una base para bajar las barreras para la creación de confianza de persona a persona (como valores y creencias compartidos). Esto también es muy importante en el caso de bienes creativos que a menudo están vinculados a la dimensión de la experiencia.

A la vista de los rasgos específicos de las empresas creativas, es necesario añadir dos factores específicos relacionados con las actitudes de los compradores.



- La calidad de la información disponible para el comprador: cuando se enfrenta a nuevos productos o servicios, es posible que el cliente no disponga de la información relevante de su naturaleza. Existe una falta de simetría entre el conocimiento percibido por el comprador y el conocimiento del vendedor. Esto crea un abismo que puede evitar la compra esperada y destruir el valor económico esperado de la empresa creativa.
- La importancia crítica de la compra para el comprador: en algunas situaciones, la compra es importante bien porque se centra en un nuevo bien o porque representa un nuevo tipo de gasto que el cliente debe integrar en un presupuesto predeterminado. Sin embargo, existen otras situaciones en las que la compra es "importante" y el conocimiento se comparte uniformemente en el mercado. Independientemente de la situación, la compra no será automática y el consumidor buscará una serie de criterios e información antes de comprar los bienes o servicios dados.

2.2. Estrategias alternativas de expansión de las empresas creativas

Si nos centramos en los dos últimos factores específicos, podemos identificar cuatro áreas (Figura 2.2). Cada área ilustra:

- Cuatro combinaciones de factores correspondientes con el fin de crear valor económico.
- Cuatro zonas de comportamiento del cliente esencialmente diferentes.
- Cuatro estrategias de expansión para empresas creativas o no creativas.

*El área 1 es la zona de "bienes de consumo" **

Se han verificado dos características:

- El cliente sabe como mínimo tanto como el vendedor y no necesita ninguna especificación o información específica.
- La compra no es muy importante para él.

El cliente evaluará entonces los productos ofrecidos fundamentalmente en base al coste y los comprará al mínimo precio posible. En el caso de los proveedores, existe una estrategia viable, a saber, el liderazgo en costes. La estrategia relevante revela una comprensión muy buena de lo que genera el valor en las mentes de los clientes y la superioridad de la capacidad para trabajar a partir de una base de costes. A priori, las empresas creativas pocas veces se ocupan de situaciones localizadas en esta área a menos que estén tratando productos accesorios (por ejemplo, un museo que gestiona un restaurante).

* Consultar el Glosario



36

El área 2 es la zona de "productos de marca".*

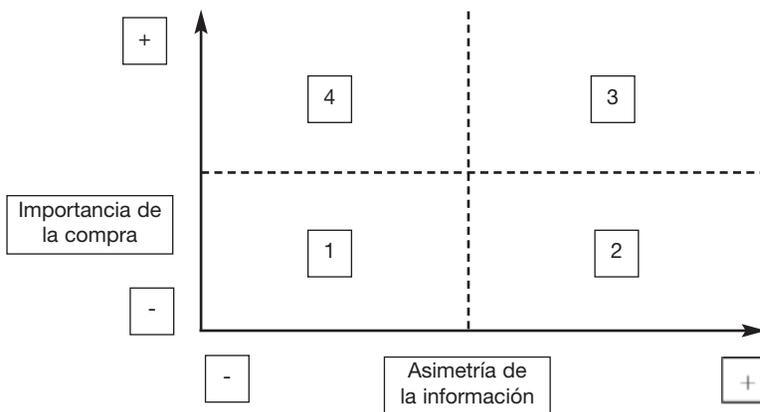
Se han verificado dos características:

- Al cliente le falta información y piensa que el proveedor tiene más conocimiento.
- La compra no es importante para él.

El cliente busca entonces información adicional o cualquier variable que reduzca el coste de su búsqueda. Las marcas, la reputación, la imagen y el resto de atributos de carácter distintivo desempeñan un papel importante. La principal atracción en este caso es la marca en lugar del producto en sí. Para los proveedores que trabajen en esta zona, la estrategia más viable es la de dejar atrás aunque la diferenciación también es posible, y normalmente se traduce en la reducción de la rentabilidad.

La estrategia relevante se concentra en bienes de marca y publicidad de marca, diseño, servicio y calidad. Como alternativa, puede concentrarse en la innovación, la funcionalidad y la ventaja del pionero. Una empresa creativa puede enfrentarse a esta situación. Con respecto a la industria de la moda, esta situación explica en gran medida qué estrategia de expansión debe adoptar.

Figura 2.2. Estrategia de expansión alternativa de una empresa²⁵



El área 3 es la zona de "confianza" *

Se han verificado dos características.

- El cliente sabe mucho menos que el proveedor y no está muy decidido con respecto a la calidad del consumo futuro.
- La compra es crucial.

* Consultar el Glosario



Se requieren variables, tales como el carácter distintivo (reputación, imagen, marca, etc.). Los proveedores potenciales tienen que presentar sus productos al comprador de forma adecuada (esto se conoce algunas veces como el desfile de la belleza). Asimismo, la confianza es esencial. El componente monetario del precio no es muy relevante, a menos que el consumidor sea muy experimentado.

Para los proveedores que trabajen en esta zona, la confianza y la diferenciación son estrategias esenciales. Dejar atrás puede utilizarse como una estrategia alternativa. La estrategia más adecuada es una mezcla de carácter distintivo y confianza. Para empresas creativas relacionadas con las artes visuales y escénicas, estas estrategias son muy relevantes.

*El área 4 es la zona de "provisión industrial".**

Se han verificado dos características:

- El cliente sabe como mínimo tanto como el vendedor.
- La compra es fundamental.

El cliente evaluará la oferta esencialmente en base a la funcionalidad y comprará la más barata. Para los proveedores que trabajen en esta área, existe una estrategia fundamental, a saber, el liderazgo en costes aunque tanto la diferenciación como el dejar atrás son también viables si es posible influir en la competencia percibida del comprador o en el contenido del documento de oferta o en ambos.

La estrategia relevante supone la inversión en producción de volumen, la normalización del diseño del producto que simplifica la producción y un férreo control del coste. Las empresas creativas relacionadas con esta área son industrias culturales y de diseño (videojuegos).

2.3. ¿Dónde se encuentran las empresas creativas?

Las empresas creativas se enfrentan a situaciones y mercados fundamentalmente se encuadran en las áreas 2, 3 y 4. Dado que sus productos son "nuevos", se verifican las cuestiones tanto de importancia relativa como de asimetría de la información. Las diferencias entre las empresas creativas y su situación correspondiente dependerán de la naturaleza de los productos.

- Si el producto tiene una fuerte dimensión intangible, como ocurre con la mayoría de los productos culturales, es muy probable que se de la situación 3.
- Si el producto tiene una fuerte dimensión tangible, es muy probable que se de la situación 4.

* Consultar el Glosario



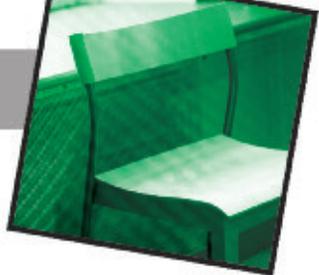
- En ese caso, la situación 2 corresponderá a las empresas creativas en las que la creatividad depende principalmente de la dimensión social del producto.

En términos más sencillos, podemos decir que los nuevos productos industrializados se encuadran dentro del área 4, los productos culturales tradicionales en el área 3 y los productos semióticos en el área 2. De hecho, los límites entre estas tres áreas son muy difusos y con frecuencia un producto puede encuadrarse en las áreas 3 y 4 (un disco o un videojuego) o en las áreas 2 y 3 (la industria de la moda). Incluso es posible que actividades como el diseño puedan encuadrarse en las tres áreas relevantes.

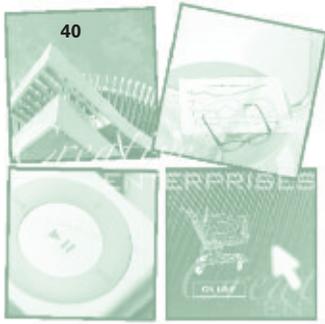
El desarrollo simultáneo de la funcionalidad, la confianza y el reconocimiento de marca parecen ser una herramienta muy importante ya que fomenta la confianza y la fidelidad del cliente. Es posible que también intervenga la propiedad industrial e intelectual ya que existe un capital intangible acumulado. El precio, que es el factor más tradicional, no puede eliminarse, pero debe considerarse como uno de los diferentes factores. Esto tendrá relevancia sobre las decisiones de gestión tradicionales de las empresas creativas.

3. Recomendaciones

- *Una empresa creativa debe identificar con claridad los diferentes tipos de lógica que subyacen a su actividad, a saber, la lógica de la tienda de valor, la lógica de la cadena de valor y la lógica de la red de valor.*
- *Independientemente de la combinación, la lógica de la tienda de valor actúa como la lógica fundamental que ofrece una elección entre los cuatro factores del valor: reducción de los costes; logro de una elevada funcionalidad; posesión de carácter distintivo (marca, reputación e imagen); asunción de proximidad mental (definida como todas las cosas que contribuyen a bajar las barreras para crear una confianza de persona a persona).*
- *Una empresa creativa debe tomar en consideración dos factores específicos adicionales: la falta de información del cliente o del usuario sobre el nuevo producto y su mayor o menor importancia estratégica.*
- *Dependiendo de la proporción de características tangibles e intangibles del nuevo producto, la empresa creativa puede formular una estrategia adecuada:*



- *Si predomina la dimensión intangible, la confianza y la diferenciación son estrategias esenciales. El dejar atrás puede utilizarse como alternativa.*
- *Si la dimensión tangible tiene un papel más activo en la definición del producto, la publicidad de marca, el diseño, el servicio y la calidad serán relevantes por igual.*



CAPITULO 3

Formas institucionales de las empresas

La lógica del valor de las empresas creativas desempeña un papel importante en el diseño institucional de las mismas. Por diseño institucional nos referimos a la elección de una forma legal y a la modificación de esta forma específica a lo largo de un período de tiempo con el fin de responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Es mejor desarrollar los productos de una actividad creativa uno mismo o confiar su desarrollo a otras empresas? Una empresa puede preferir limitarse a la producción de una matriz o de un prototipo permitiendo a otras empresas desarrollar, distribuir y asignar sus productos.
- ¿Es mejor tener una organización sencilla, que puede incluso ser una empresa unipersonal, u optar por una estructura más compleja que requiera un equipo de personas?
- ¿Es mejor adoptar una estructura basada en el beneficio o una estructura sin ánimo de lucro con el fin de movilizar fondos de forma más efectiva?
- ¿Es mejor utilizar formas de gestión con responsabilidad limitada u optar por una forma con responsabilidad ilimitada?

Obviamente, las respuestas a estas preguntas deberían estar interrelacionadas. Asimismo, la elección de una forma legal específica tiene que llevarse a cabo en las diversas etapas de la vida de una empresa creativa.

- Como cualquier otra empresa, una empresa creativa puede decidir gestionar todas las operaciones que tienen que ver con el desarrollo y producción de un producto creativo.
- Otras pueden decidir subcontratar algunas etapas de los procesos de desarrollo y producción. Por ejemplo, algunas de las que crean una empresa de producción en serie pueden preferir subcontratar la producción a otras empresas (p.ej., efectos especiales para las películas).



- Finalmente, otras pueden querer confiar todo el proceso de producción y distribución a terceras partes otorgando licencias (p.ej., algunos sellos discográficos).

Cuando se escoge una de las alternativas anteriormente mencionadas, una empresa se beneficiará más que sus rivales si tiene una forma legal específica.

La elección de una forma legal específica no es definitiva. Es muy posible pensar en ciclos de vida institucionales. En uno de los ciclos de vida institucionales más conocidos, en un primer momento una empresa creativa se constituye en una forma muy sencilla, algunas veces incluso como una empresa comercial sin ánimo de lucro. Sin embargo, posteriormente, la empresa puede estimar más provechos transformarse en una empresa lucrativa, incluso con responsabilidad ilimitada, con el fin de obtener fondos.

1. Tres factores que determinan la elección del tipo de empresa

1.1. Determinantes tradicionales de la elección

Existen tres tipos de variables que adquieren especial protagonismo a la hora de que algunas formas institucionales sean más relevantes que otras: los costes de transacción, la financiación y el riesgo moral.

El argumento del coste de la transacción

Cuando una empresa necesita hacer aparecer nuevos bienes o servicios para estimular su propia actividad, puede elegir entre producirlos internamente o comprarlos en el mercado abierto. Éste es el famoso dilema de "jerarquía o mercado".

- Si la empresa escoge producir los bienes o servicios por sí misma, tiene que asumir una cierta cantidad de costes por gestionar y controlar sus actividades; dichos costes se conocen como costes internos de transacción.
- Si la empresa decide hacer que los produzcan otros, todavía tiene que asumir un cierto número de costes para supervisar la ejecución adecuada del negocio relevante y encontrar soluciones alternativas si el negocio falla; estos costes se conocen como costes externos de transacción.

El punto clave consiste en minimizar los costes de transacción y escoger el mecanismo que pueda hacerlo más eficazmente. Si los costes internos de transacción son inferiores a los costes externos, sería totalmente normal optar por la producción interna. Si, por el contrario, los costes externos de transacción son inferiores a los costes internos, la solución del mercado parece más lógica. Sin embargo, incluso si la empresa decide optar por el mercado, habrá costes de transacción. Para reducirlos, la empresa tendrá que optar por la cooperación y, por ejemplo, escoger un contratista que pertenezca a la misma asociación, grupo o distrito.

Normalmente, se espera que las empresas decidan según sus costes relativos de producción y transacción. Sin embargo, en el caso de las empresas culturales, la cuestión de la gestión puede influir en esta elección.

Financiación y riesgo moral

La necesidad de financiación puede influir en la elección de una forma empresarial. Este argumento es bien conocido en la gestión de empresas culturales que es el ejemplo más importante de una empresa creativa. Dado que existe un elevado grado de incertidumbre sobre la demanda futura de sus productos, estas empresas tienen que cubrir sus "costes negativos" o irrecuperables movilizándolo dinero procedente de consumidores, patrocinadores y bancos. Sin embargo, los patrocinadores están dispuestos a pagar o compartir los costes de producción solamente si no tienen ninguna duda acerca de la forma en que el productor utilizará su aportación.

- Por consiguiente, cualquier estrategia de gestión que busque maximizar los beneficios planteará dudas sobre sus motivos, ya que los patrocinadores están abocados a pensar que lo que le han dado al productor será utilizado para maximizar su beneficio en lugar de ser utilizado para hacer artísticamente viable el producto.
- No sería aceptable para el productor embolsarse el excedente sin efectuar ninguna mejora en la calidad del producto o atraer a una audiencia mayor. Un productor oportunista utilizará parte de este dinero para inflar sus beneficios sin mejorar el servicio o el producto hasta un nivel dado de actividad o calidad, mientras que sus socios esperan que utilice dicho excedente para el beneficio de todos.
- Ese es el motivo por el que los consumidores y los patrocinadores prefieren tratar con instituciones sin ánimo de lucro que, por definición, están por encima de cualquier sospecha. Los consumidores esperan que sus tarifas de suscripción o participación sean utilizadas para aumentar la producción y mejorar la calidad. Los patrocinadores estarán de acuerdo en subvencionar



producciones solamente si aumenta el consumo artístico (y los artistas estarán dispuestos a compartir riesgos siempre que esto aumente la viabilidad del producto artístico).

Por consiguiente, se deduce que la presencia de instituciones sin ánimo de lucro en el ámbito artístico no es una casualidad^{26 27}. Existen, por supuesto, otros motivos que pueden explicar la importancia de este tipo de gestión²⁸, a saber, la democratización de la cultura mediante el cobro de precios asequibles, la provisión de una variedad más amplia de servicios para satisfacer los diversos gustos del público y la implicación del público fomentando los servicios voluntarios que es difícil de imaginar en una organización comercial²⁹.

Aunque este argumento ha sido verificado lógicamente en el caso de las empresas culturales, puede surgir en el caso de otros muchos tipos de empresa, ya sean creativas o no.

1.2. Elementos específicos de las empresas creativas

La lógica de la tienda de valor: gestión de las habilidades creativas

Como se ha señalado anteriormente, la esencia de las empresas creativas reside en la presencia de la lógica de la tienda de valor. Las empresas creativas deben buscar soluciones que sean adecuadas para las nuevas situaciones con el fin de satisfacer las demandas de consumidores específicos mediante la movilización de talento creativo. Finalmente, deben pasar rápidamente de un tipo sencillo de producción a un método diferente, ya que esto les ayudaría a cambiar sus combinaciones productivas y el tipo de habilidades creativas que utilizan muy rápidamente. Esto tiene dos consecuencias, una que afecta al tamaño de la organización y la otra a su forma:

- El tamaño debe ser tal que estos talentos especiales no sean burocratizados y que su creatividad no se vea reprimida por demasiados obstáculos y controles administrativos.
- Deben ser gestionados de tal forma que sus habilidades creativas puedan sacar provecho de sus proyectos y talentos.

Este último punto es muy importante porque la gestión de las empresas creativas puede ser muy compleja. Las empresas creativas se caracterizan por la tensión que puede existir entre la lógica puramente creativa y la económica o entre creación e innovación.



- Utilizan talentos creativos que no pueden ser considerados como meros factores genéricos de producción. Las personas creativas o con habilidades desean desempeñar un papel activo en la empresa y participar en la definición y diseño de los productos. A menudo se incorporan a la empresa como socios o asociados incluso aunque el contrato establezca que son empleados.
- Las empresas creativas tienen una red interna que consiste en su personal, así como también en una red externa que comprende partes interesadas y/o accionistas que normalmente son miembros del consejo de administración. El director o gestor coordina la interfaz entre estas dos redes.

Los miembros del Consejo definen normalmente la estrategia a implementar por los directores y el personal. Cualquier conflicto entre las dos redes puede crear situaciones insostenibles, haciendo que el papel del director sea un papel estratégico: tiene que explicar los deseos del consejo al personal y a la inversa, informar al consejo de las opiniones y experiencias del personal.

Esto no significa que una institución creativa esté abocada a estar en una situación de conflicto permanente aunque estos puntos son importantes. En dichos casos:

- Los estatutos de la empresa deben indicar sus objetivos básicos con toda la precisión posible y deben servir como referencia permanente para todos los interesados.
- La información sobre la naturaleza, los costes y la utilidad de los productos o servicios culturales ofrecidos debe ser muy clara y debe ser actualizada constantemente.
- Los compromisos relevantes tendrán una perspectiva a largo plazo en lugar de a corto plazo.
- El director debe actuar como mediador y como líder.

El riesgo de copia

Muchas empresas creativas ofrecen productos que tienen componentes intangibles significativos que se enfrentan al riesgo de ser copiados. Cuando un productor lanza un nuevo producto, es el único en hacerlo. Sin embargo, en breve este producto puede ser copiado por otros productores que tienen que asumir solamente el coste de reproducción sin tener que asumir y amortizar el coste negativo o el coste de creatividad. De este modo, podrán venderlo a un precio mucho más bajo que el original y eso podría sacar fácilmente del mercado al productor original. A la larga, esto significa tanto una pérdida individual como social, ya que el creador tiene incentivos negativos.



¿Hay alguna solución para este problema?

- La primera estrategia consiste en modificar el producto constantemente a fin de estar por delante de los que copian y disuadir a los consumidores de comprar copias.
- La segunda estrategia afecta a los paquetes que significa asociar el bien expuesto al riesgo de ser copiado a otro bien que únicamente puede ser copiado con gran dificultad o a un coste muy elevado. Por ejemplo, en lugar de vender software que puede ser fácilmente copiado, resultaría beneficioso venderlo con un dispositivo sin el cual el software no pudiera ser utilizado. La mejor ilustración posible es la de los videojuegos que solamente se pueden jugar en una “consola” en particular y viceversa.
- La tercera estrategia consiste en aumentar considerablemente el coste de hacer copias con el fin de garantizar que su calidad disminuya cuando se produzcan de manera barata.
- Otra estrategia consistiría en reducir la remuneración de los artistas y de otros empleados, aunque este planteamiento es limitado porque al hacerlo la empresa nunca podrá atraer y conservar los talentos necesarios.

Ninguna de estas estrategias es muy fácil de implantar ni es satisfactoria. Otra solución más radical para la empresa consiste en utilizar otras empresas para desarrollar un producto creativo, en lugar de desarrollarlo ella misma. En dicha situación, la empresa creativa no va más allá de su lógica de la tienda de valor. La cadena de valor correspondiente todavía puede ser explotada por la empresa que se beneficiará de una licencia para producir el bien creativo.

2. Concesión de licencias

Una empresa creativa, ¿crea siempre productos que pueden ser copiados y reproducidos a un coste muy bajo por sus competidores?

Como se ha mencionado anteriormente, una empresa creativa puede preferir transferir el desarrollo de sus ideas sobre nuevos productos a otra empresa en lugar de hacer el trabajo ella misma.

- Por ejemplo, un sello discográfico que posee el original de una pieza musical puede otorgar licencia a una gran variedad de clientes tales como los productores de discos, películas o empresas de televisión para su inclusión



en la banda sonora de una película o en un programa de televisión, las agencias de publicidad para su uso en una campaña publicitaria, las empresas de móviles para ofrecer nuevos politonos, etc.

Un músico también puede otorgar licencias de su música a un sello discográfico. Cada vez resulta más habitual que los músicos traten de otorgar licencias de su música a un sello durante un período de tiempo fijo durante el cual retienen sus derechos sobre la misma y obtienen un mayor control sobre su “máster”, producción y distribución que anteriormente.

La concesión de licencias también puede resultar una forma útil de acceder a nuevos mercados para emprendedores culturales que no tienen la capacidad o los medios para entrar en mercados extranjeros por sí mismos. En dichos casos, un licenciatario puede encargarse de la organización e implantación de todas las adaptaciones necesarias para entrar en el nuevo mercado, p.ej., compromisos legales, traducción de etiquetas e instrucciones, subtítulos, etc.

Por lo tanto, se utilizan tres tipos de contrato³⁰:

- El contrato de licencia: este contrato representa el permiso dado por el propietario de una obra literaria o artística a otra persona o a otra entidad legal para producir el producto creativo correspondiente. En el ámbito de los derechos de autor, una licencia se entiende normalmente como la autorización dada por el autor o el propietario de los derechos de autor (licenciante) al usuario del trabajo (p.ej., licenciatario o editor) para que lo utilice de una manera y según las condiciones acordadas entre ellos.
- El contrato de cesión: este contrato consiste en la venta por parte de un propietario de todos sus derechos con respecto a un nuevo producto y la compra de los correspondientes derechos por parte de otra persona o entidad legal.
- El contrato de know-how: este contrato podría ser un contrato independiente o parte de un contrato de licencia que permite a la otra parte utilizar el know-how de una forma tangible (documento) o intangible (asesoramiento).

En el caso de las industrias de derechos de autor, el contrato de licencia es el más habitual. No obstante, algunos tipos de contratos pueden estar prohibidos. Por ejemplo, en virtud de algunas leyes sobre los derechos de autor que consideran el derecho económico del autor como inseparable de sus derechos morales, los derechos de autor no pueden ser cedidos en absoluto. Por ejemplo, puede que en este caso la cesión de los derechos de autor para publicar el trabajo no sea posible.



Asimismo, vale la pena hacer hincapié en que solamente se pueden transferir los derechos económicos, ya que los derechos morales siempre quedan en manos del autor.

El acuerdo de licencia combinatres elementos básicos: la identificación de las partes; el alcance de la licencia y la remuneración.

Identificación de las partes

Es necesario que las partes afectadas se identifiquen claramente para evitar futuras controversias con respecto a su identidad y obligaciones³¹.

- Esto podría ser importante cuando los licenciatarios son un grupo de personas o instituciones.
- Esto podría incluso ser muy importante cuando los mercados esperados incluyen mercados extranjeros, lo que implica una clara identificación de los beneficiarios de los derechos en dichos mercados.
- Finalmente, esto podría ser importante cuando las entidades públicas o las empresas estatales son partes del acuerdo, incluidas las empresas establecidas como resultado de una asociación de empresas ("joint venture") con una entidad legal extranjera.

El alcance de la licencia

Cuando las partes negocian un acuerdo, normalmente actúan sobre la base de que es necesaria una transferencia de derechos de autor para que una empresa desarrolle un producto. El propósito de dichos derechos de autor transferidos se indica normalmente en la parte inicial del acuerdo de licencia, refiriéndose a menudo a ellos como cláusula, o "considerandos", o "antecedentes"³².

Es entonces necesario indicar con precisión el alcance de la transferencia en términos de duración, especificación geográfica y variedades de soportes, etc. Ejemplo: en una licencia de edición:

- La licencia puede ser otorgada para una edición solamente o para una cantidad fija de ediciones posteriores. Esto puede indicarse con claridad a fin de evitar futuros litigios sobre la definición de una edición (la cantidad máxima de copias (tirada) se fija normalmente en el contrato)
- Los idiomas de la edición autorizada deben mencionarse también específicamente.
- El área de edición y publicación debe ser definida con claridad.

Es necesario especificar los derechos subsidiarios que permiten la distribución del trabajo publicado. Mediante esta licencia el licenciario adquirirá determinados derechos para comunicar la información sobre el trabajo u otorgará licencia a otros para que lo hagan. Estos derechos subsidiarios pueden incluir³³:

- El derecho de publicación previa y posterior de extractos del trabajo en la prensa;
- El derecho a publicar partes del trabajo en una o más ediciones sucesivas de un periódico (derechos de serie);
- Los derechos a publicar una forma abreviada o acortada del trabajo (derechos de resumen, derechos de tira de cómic);
- El derecho a leer extractos del trabajo en retransmisiones de radio o televisión;
- El derecho a incluir el trabajo publicado o parte del mismo en una antología;
- El derecho a preparar ediciones del libro en rústica o de club de libros con posterioridad a la edición comercial estándar.

Es posible que el licenciario o editor también tenga que adquirir determinados compromisos:

- No puede utilizar el derecho a sacar una versión que sea directa o indirectamente una adaptación del original y que signifique que ha sobrepasado el derecho a publicar el trabajo y a comunicar información sobre el mismo.
- Debe publicar una traducción precisa y fiel hecha a su cargo.
- Debe asegurarse de que el título del trabajo y el nombre del autor aparezcan de manera destacada en todas las copias producidas.
- Debe procurar la promoción eficaz del trabajo a su cargo.

Remuneración

El precio de adquirir la propiedad intelectual dependerá de varios factores. En la mayoría de los casos, la compensación es principalmente monetaria y de tres formas³⁴:

- Regalías o pagos recurrentes calculados con posterioridad que se pagarán en el acto o a plazos, cuyo importe será calculado según el uso o resultados económicos.
- Pago de una suma global o un pago calculado previamente a realizar en el acto o a plazos.
- Tarifas o compensación por servicios y asistencia.



Estas formas pueden solaparse pero la forma que se usa más habitualmente es el copyright o los derechos de autor, algunas veces con pagos adicionales de una suma global. Existen algunas diferencias significativas entre ellas:

- Una suma global significa que el licenciario tiene que asumir todo el riesgo y abonar el importe independientemente del éxito del proyecto. Mientras que, en el caso de regalías, el licenciante y el licenciario comparten los riesgos ya que los beneficios de ambos dependerán del éxito del proyecto.
- Una suma global puede ser un fuerte incentivo para que el licenciario desarrolle la actividad ya que se beneficiará de cualquier superávit. Por otro lado, el incentivo es menor en el caso de las regalías, ya que el licenciario tiene que compartir los beneficios que resulten de sus propios esfuerzos.
- Una suma global puede ser más rentable para el licenciante que las regalías desde el punto de vista fiscal. En el primer caso, el licenciante tiene que abonar el impuesto según la venta, mientras que en el segundo caso, el impuesto se calcula según los beneficios. No obstante, dependiendo de la legislación fiscal aplicable, algunas veces puede ser más beneficioso pagar impuestos sobre la venta que sobre las ganancias.

3. Opciones de formas institucionales

Si no hay una estructura clara, ni planificación por adelantado y si no se informa a las "autoridades" adecuadas, las cosas tienen la mala costumbre de ir mal: los beneficios de taquilla pueden ser inferiores a lo esperado, puede no recibirse una subvención, esta puede no ser suficiente o puede llegar tarde, y las tensiones subyacentes entre talentos artísticos y talentos genéricos pueden salir a la superficie. La estructura básica sobre la que trabaja la empresa cultural será determinante entonces, ya que contendrá disposiciones para evitar o resolver dichos problemas.

Asimismo, la estructura de la empresa puede ser importante por otras dos razones:

- A algunos clientes o partes interesadas les preocupará la estructura institucional de la empresa, ya que transmite mucha información sobre su tipo de gestión.
- En algunos países, es más fácil obtener subvenciones públicas o privadas si se tiene el respaldo de una organización sin ánimo de lucro.
- Una empresa en crecimiento puede verse obligada a cambiar su estructura institucional, por ejemplo, cuando necesita financiación de una fuente externa. Asimismo, la cuestión del diseño institucional y de la buena gestión no es estática. Es dinámica, ya que una empresa cultural tiene un ciclo de vida.

Independientemente de la perspectiva, debe señalarse que el diseño institucional siempre dependerá del entorno legal y judicial. De ahí que las perspectivas abiertas en un país puedan no estar disponibles en otros países. Por consiguiente, consideraremos los tipos principales de instituciones a fin de analizar sus ventajas e inconvenientes sin referirnos demasiado a marcos legales específicos.

Cuando se escoge una forma específica, es necesario considerar varios elementos:

- La función de utilidad de los socios iniciales;
- La necesidad de financiación que generalmente da origen a una estructura muy abierta en la que la responsabilidad está claramente definida;
- La especificidad de las habilidades creativas puede favorecer una estructura muy sencilla en la que la actividad subcontrata a talentos específicos.
- La naturaleza de la actividad; trabajar durante un número limitado de representaciones al año es muy diferente a producir un número muy grande de libros o discos de manera continua;

Cuando se crean las formas institucionales relevantes son posibles tres opciones principales.

3.1. El individuo autónomo o la sociedad anónima: el freelancer o trabajador por cuenta propia

Para una persona creativa que busca generar una fuente de ingresos de sus propias habilidades creativas, el trabajo por cuenta propia podría ser la respuesta. La mayoría de las personas creativas no pueden vivir solamente de la venta de su trabajo. En este caso, convertirse en un trabajador por cuenta propia les permite gestionar sus asuntos financieros de una manera más eficaz obteniendo unos ingresos adicionales de encargos a corto plazo. El periodismo, la fotografía, las artes escénicas y/o el diseño de páginas web ofrecen dichas oportunidades. La persona puede darse de alta como autónomo, dependiendo del marco legal local. Las empresas (u otras personas) le contratan para trabajar en proyectos durante un período de tiempo fijo en virtud de un contrato fijo. Puede ser compensado bien por horas o mediante un importe fijo para ejecutar un proyecto específico en un período de tiempo acordado. Este sistema tiene muchas ventajas:

- Ofrece una gran autonomía a la persona que puede utilizar sus propios talentos de manera rentable.
- Le ofrece la oportunidad de trabajar en diferentes temas o con diferentes empresas permitiéndole aprovechar su talento. Con el tiempo, este trabajo



por cuenta propia puede abrir la posibilidad de encontrar un trabajo adecuado a tiempo completo.

En algunos países, se puede también solicitar una devolución fiscal sobre los gastos en los que se ha incurrido.

Los inconvenientes son igualmente importantes:

- En la mayoría de los casos es el trabajador por cuenta propia el que asume los riesgos. No sólo es irregular la naturaleza de su trabajo sino que dependiendo del contrato específico, puede perder los beneficios de sus esfuerzos (ej.: si el trabajador por cuenta propia entra en el categoría de “trabajo por contrato,” los derechos de propiedad intelectual de sus producciones pertenecen a su empleador).
- Los costes de transacción en los que haya incurrido buscando trabajo, negociando condiciones y términos y asegurándose de que los contratos se cumplen pueden ser muy altos y puede incurrir en ellos frecuentemente.

La decisión de convertirse en trabajador por cuenta propia equivale a establecer un propio negocio. Independientemente de los elementos subjetivos que pueden influir en esta elección, requiere algunas directrices:

- Debe poder determinarse si las habilidades y el talento inherentes de uno pueden ser utilizados de forma autónoma. Estos no deben competir con otros talentos que las empresas culturales existentes utilizan con frecuencia.
- Se debe elaborar una estrategia activa de filtrado de fuentes de información y oportunidades.
- Se debe comprender qué exigen los clientes potenciales en términos de precio, calidad, entrega y servicio al cliente y poder aceptar el encargo satisfaciendo sus requisitos.
- Se debe elaborar un resumen ejecutivo claro del proyecto con una nota separada explicando lo que se espera exactamente, el programa de entrega y los costes relativos.
- Se deben fijar precios con referencia al coste, la competencia, el margen esperado de la inversión, el plazo entre dos contratos freelance y el beneficio.
- Se debe ser prevenido con la propiedad de los derechos de autor del trabajo emprendido.
- Se debe estar siempre a la búsqueda de nuevos clientes bien poniéndose en contacto con ellos directamente o cooperando con otros talentos culturales interdependientes.



- Cuando participe una agencia de contratación, se debe averiguar si es mejor trabajar como semitrabajador por cuenta propia o trabajar de manera independiente.

Para ser un trabajador por cuenta propia de éxito, es necesario responder a las siguientes preguntas psicológicas:

- Puede la persona trabajar por su cuenta y motivarse para encontrar nuevos clientes y oportunidades de manera continua?
- ¿Puede la persona correr riesgos, realizar investigación previa y adaptarse a la peor o a la mejor de las situaciones?
- ¿Puede la persona negociar con clientes de manera eficaz, asegurarse de que le pagan a tiempo y mantenerse cuando las cosas están difíciles?
- ¿Es la persona buena comunicadora, capaz de tratar temas y satisfacer las expectativas del cliente?
- ¿Es consciente la persona de las implicaciones legales y financieras de ser autónomo y puede estar al corriente del papeleo pertinente?

La demanda de trabajadores por cuenta propia puede explicarse por las necesidades específicas de algunas empresas:

- Para beneficiarse de una habilidad muy específica que la empresa no tiene y no desea contratar de manera permanente. Por ejemplo, las PYMES encuentran beneficioso emplear a trabajadores por cuenta propia para evitar contratar a personal extra.
- Para realizar el máximo uso de talentos específicos durante un período de tiempo limitado bien porque la cantidad de trabajo es demasiado modesta o bien porque es muy estacional (es decir, festivales).

El trabajador por cuenta propia debe distinguirse del empresario individual, es decir, es una persona que es autónoma de tal forma que tiene el control completo y asume todos los beneficios o pérdidas. A diferencia del trabajador por cuenta propia, el empresario individual trabaja para sí y normalmente tiene un montaje empresarial permanente.

Si algo fuese mal y la gente pidiese que se le pagase cuando no hubiese suficiente dinero disponible, él/ella sería responsable de resarcir todas las deudas.



3.2. Empresas con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro

En algunas empresas, las personas tienen un control conjunto y actúan dentro del marco de una institución particular cuya estructura legal depende de las leyes del país. El principio fundamental es trabajar sin beneficio. Esto podría inducir a error, ya que hay dos formas de no obtener lucro: en aquellos casos en los que no hay ningún beneficio de ningún tipo o en aquellos casos en los que puede haber algún beneficio que posteriormente se repartirá entre los participantes (como en el caso de una organización cooperativa).

- En ambas situaciones, la principal dificultad es la misma: las estructuras normalmente se benefician de ventajas fiscales sustanciales ya que están motivadas por objetivos sociales y no por ganancias monetarias. Estas ventajas fiscales normalmente se traducen en la exención del impuesto sobre el valor añadido o deducciones fiscales y otras concesiones. Normalmente, no disfrutan de ninguna ventaja en términos de bienestar social o prestaciones por desempleo, pero esto puede diferir dependiendo del país.
- La principal cuestión sigue siendo la relacionada con su gestión. Eligen a diferentes partes interesadas y donantes como miembros de su órgano directivo que es responsable de decidir sus objetivos. Estas partes interesadas pueden realizar determinadas reclamaciones según las diversas funciones de utilidad. El principal problema es que no existe ninguna función de utilidad clara en una organización con ánimo de lucro en la que el beneficio es la única base de la utilidad. También puede haber desacuerdo sobre la existencia de un superávit o el uso del mismo: aquí es donde entra la cuestión de la gestión. Normalmente, los posibles conflictos atañen al número de usuarios a atender, si este número debe ser maximizado, la calidad del servicio que se presta y si debe ser mejorada. Después, hay otras cuestiones como la conservación y el presupuesto que debe asignarse a las mismas actividades de investigación a emprender, etc.

Estas empresas sin ánimo de lucro pueden asumir diversas formas:

- Asociación: ésta es la estructura más habitual en la que las personas que son miembros del grupo pueden ser consideradas personalmente responsables de los contratos y deudas de las organizaciones.
- Fideicomiso: ésta es la estructura preferente cuando no hay necesidad de miembros. Un fideicomiso es normalmente una estructura adecuada para una organización que tiene unas instalaciones fijas o empleados o celebra

contratos, ya que los fideicomisarios pueden ser personalmente responsables de los contratos y deudas de la organización.

- Institución benéfica indica un estatus más que una forma de estructura legal. Las personas que dirigen la organización (fideicomisarios) deben utilizar sus ingresos solamente para fines muy específicos, por ejemplo, el fomento de actividades culturales en un barrio desfavorecido. Muchos donantes tienden a confiar en estas estructuras, ya que creen que sus donaciones no serán utilizadas en beneficio propio de los fideicomisarios (como puede ocurrir en otras formas de organizaciones sin ánimo de lucro). En algunos países, el gobierno central o local puede contribuir con fondos a estas instituciones benéficas según reglamentaciones específicas.

3.3. Estructuras limitadas o ilimitadas

Jurídicamente, la sociedad limitada tiene una identidad independiente de la de las personas que la establecen y normalmente es una organización con ánimo de lucro. El mejor ejemplo es una empresa comercial en la que la gente compra acciones y espera recibir una participación de los beneficios en forma de dividendos. Está controlada por un consejo de administración, cuya función es mucho más fácil de entender que la de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Las ventajas de dicha estructura son muchas:

- La responsabilidad de los consejeros está respaldada por la empresa siempre que se gestione de conformidad con las leyes vigentes en ese momento.
- Generalmente, los bancos están más dispuestos a prestar fondos, aunque esto no es siempre cierto: si una pequeña empresa cultural quiere un descubiertobancario o arrendar un local, el director del banco normalmente insistirá en que uno o más de los administradores de la sociedad presenten un aval personal.
- La empresa se beneficiará de numerosos incentivos que el gobierno ofrece normalmente a diversas empresas, tanto culturales como no culturales.

Por otro lado:

- Los costes de establecimiento de una empresa pueden ser relativamente altos.
- Existen importantes restricciones en términos de documentación financiera y de procedimientos y también de procedimientos relacionados con la toma de decisiones (por ejemplo, estatutos sociales o reglamentos).



Contratos en la industria discográfica

Los contratos en la industria discográfica dan testimonio de la cercanía de las relaciones interindustriales entre las empresas creativas y en el sector la música grabada.

El contrato de edición vincula al autor con el editor gráfico o musical. El autor cede sus derechos de propiedad intelectual durante un período de tiempo fijo a un editor que se compromete a promover y explotar la grabación. El editor gráfico recibe un tercio de las regalías.

El contrato de grabación exclusivo o el contrato del artista se celebran entre un artista intérprete y un productor que financia la grabación. El artista cede todos sus derechos a la grabación y su futura explotación. Por otro lado, el productor se compromete a financiar la grabación y acepta compartir los beneficios y las regalías. El acuerdo de licencia es un contrato firmado entre el productor y un editor de sonido para ejecutar el prensado y distribución de discos durante un período que normalmente no excede cinco años. El productor puede esperar el 18-22 por ciento del precio de venta si el editor de sonido se hace cargo de la promoción o un porcentaje superior si lo hace él mismo. Debe señalarse que hoy en día el artista y el editor de sonido firman directamente una mayor cantidad de contratos de licencia.

Es necesario recurrir a un contrato de distribución si un editor de sonido no tiene su propia red de distribución. De este modo se ve obligado a firmar un contrato con una empresa de distribución y el importe abonado a esta última varía entre el 35-40 por ciento de los precios de mayorista.

Por estas razones muchas empresas culturales prefieren comenzar como sociedades no limitadas y adoptar el estatus de limitadas en cuanto hayan crecido lo suficiente y hayan establecido una relación estable con varios proveedores cuando su demanda de fondos aumenta y les obliga a tratar con el sistema bancario. Sin embargo, algunas veces son reacias a hacerlo porque no desean compartir sus activos artísticos, ya sea formal o informalmente, con otras instituciones o personas.

Si la empresa creativa toma la forma de una sociedad limitada, deben observarse algunas directrices:

- Deben definir el objeto de la sociedad lo más claramente posible, ya que muchas ventajas fiscales dependerán de si es adecuado.

- Deben definir el estatus de los administradores, cómo son nombrados, la duración de su cargo, su posible compensación financiera, si existe algún solapamiento con otras funciones e ingresos, etc.
- Deben definir la forma en la que funciona el consejo, la frecuencia de las reuniones, los documentos facilitados, el proceso de toma de decisiones, etc.
- Deben definir las condiciones bajo las cuales se pueden comprar acciones.

Existen otros tipos de estructuras:

- *Sociedades limitadas por garantía*: ésta es una estructura útil adoptada habitualmente por las organizaciones artísticas. En dicha estructura no todos los miembros poseen una participación sino que prometen abonar una pequeña cantidad, normalmente 10-20 €, si la empresa tiene que cerrar porque no puede pagar sus deudas. Los miembros no esperan beneficiarse del éxito de la empresa. Todos los beneficios obtenidos se reinvierten. De hecho, es muy similar a la organización sin ánimo de lucro tradicional, pero en cualquier otro aspecto, esta organización es como una sociedad limitada por acciones.
- *La asociación de responsabilidad limitada*: esta opción ofrece la flexibilidad de una asociación dentro de una entidad legal corporativa en la que se hace referencia a los miembros como administradores. Una LLP (asociación de responsabilidad limitada) difiere de una sociedad limitada en que los acuerdos de los miembros son confidenciales y es gravada fiscalmente como una asociación independientemente de si los beneficios se distribuyen entre los miembros. Mediante esta opción se puede acceder a muchas de las ventajas fiscales de una asociación de empresario individual. Aunque una LLP es responsable de la totalidad de sus activos, los miembros individuales pueden limitar sus obligaciones.
- *La asociación es una empresa* en la que dos o más personas poseen una sociedad, trabajan juntas y comparten los beneficios o pérdidas de una manera acordada. Las asociaciones pueden ser entre empresas y/o personas. En algunas asociaciones, las empresas a menudo prefieren permanecer detrás de un individuo de forma que no sean consideradas responsables de los fracasos de la asociación.



3.4. Redes creativas, agrupaciones y distritos

Las empresas creativas deben ser actualizadas continuamente para incorporar nuevas referencias y conocimientos. Cuando expanden sus mercados considerablemente, la globalización realiza demandas constantes sobre las capacidades de creatividad e ingeniería, pero también ofrece mercados más diversificados en los que sus productos pueden ser promocionados. Esto crea una gran incertidumbre y un elevado nivel de riesgo que puede explicar algunas formas de agrupación.

- Cuando la incertidumbre es limitada y existen negocios estables que pueden ser trabajados en red, las empresas tendrán interés en hacerlo así. El funcionamiento de la red reforzará la confianza y la capacidad de cada uno de sus miembros para satisfacer las demandas en las mejores condiciones posibles. Este “capital de confianza” se acumulará hasta el punto de que ninguno de los socios tenga interés en marcharse del grupo o en ser excluido del mismo, como sería el caso si un socio dado actuase de manera oportunista en detrimento de los demás.
- Cuando la incertidumbre es elevada (y no puede ser reducida acumulando información), por ejemplo cuando los gustos de los consumidores cambian y se descubre que se han malinterpretado, la situación será diferente y las fórmulas de distrito o agrupación serán más adecuadas que la red. El trabajo en red ya no será válido, porque hay pocos motivos para creer que los socios de la red puedan hacer frente a cambios radicales. Por otro lado, la proximidad geográfica puede ofrecer “lazos débiles” de los que se puede echar mano inmediatamente para tratar cambios imprevistos. Gracias a su cercana proximidad, existirá un determinado flujo de información entre estas empresas sobre sus respectivas posibilidades. Asimismo, existe una amplia variedad de factores de producción que se pueden conseguir más fácilmente.

La importancia de la “proximidad” dependerá del tamaño de las empresas o de la etapa de sus procesos de producción.

- Las empresas menos recientes tienden a concentrarse en la distribución y limitarán sus actividades de producción a productos excepcionales del tipo “blockbuster” (éxito de ventas).
- Las empresas nuevas de pequeño tamaño se dedicarán fundamentalmente a la producción y para ellas su localización geográfica será importante. Debe haber constantes intercambios entre diferentes factores de producción,

recursos artísticos u otros y una estrecha relación entre la actividad de producción presente y la preparación para el futuro.

También podemos tener agrupaciones a nivel internacional (videojuegos, sellos, etc.) así como también distritos culturales en zonas locales muy específicas y bien definidas (artes y artesanía, arte contemporáneo, etc.).

Sin embargo, el trabajo en red tiene sus propios problemas:

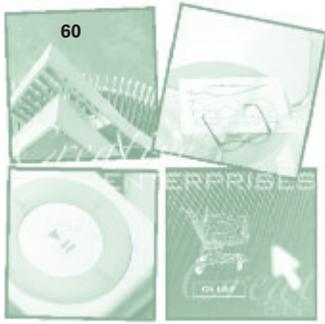
- Difusión de responsabilidades y falta de transparencia: aunque protocolos y contratos pueden definir el papel de cada socio lo más detalladamente posible, puede que el resultado no sea claro. Considerando que una asociación se presenta como un medio para mejorar las cosas, puede convertirse en una fuente de confusión y, a largo plazo, puede faltarle credibilidad.
- Reparto desigual de las ventajas y costes entre los socios.
- Comportamiento oportunista o que busca ganancias inesperadas: algunos socios solamente participan en la "provisión pública" lo suficiente como para extraer ventajas asociadas sin contribuir a los costes correspondientes.

4. Recomendaciones

- *Cuando se considera la protección o la concesión de licencias de productos, los emprendedores creativos deben pensar no solamente en el producto principal sino también en los posibles productos derivados.*
- *Es probable que todas y cada una de las situaciones de concesión de licencias y relación con los clientes sean diferentes, por lo tanto cada una necesitará un acuerdo legal independiente y exclusivo. Cuando se negocie un acuerdo de licencia, deben examinarse sistemáticamente algunas cuestiones:*
 - *¿Cuáles son los derechos exactos otorgados por el acuerdo?*
 - *¿Durante qué período desea la licencia el licenciario? Diez años puede ser demasiado tiempo, pero dos años puede ser demasiado poco para la amortización económica de la inversión por parte del licenciario.*
 - *¿Para qué zona geográfica desea una licencia el licenciario? ¿Tiene el licenciario los conocimientos de marketing necesarios para representar su producto cultural fuera de su propio territorio?*
 - *¿Tiene el licenciario la opción de renovar la licencia en cualquier etapa durante el período de vigencia? Por ejemplo, ¿tiene una empresa cultural la posibilidad de pedir al licenciante un producto cultural adicional?*



- *¿Ofrece el licenciario un pago por adelantado por los derechos para producir su producto cultural en virtud de la licencia? ¿Ese adelanto se compensa con regalías futuras? Todos los adelantos no deben ser reembolsables en el caso de que no exista ninguna recuperación. Por ejemplo, si el anticipo es de 20.000 € y el licenciario obtiene solamente 10.000 € durante el período, no podrá recuperar 10.000 €. El licenciario tiene que asumir el riesgo.*
- *¿Cuál es el tipo de regalía o porcentaje ofrecido sobre las ventas del producto cultural realizado por el licenciario? ¿Cómo se calculará y qué gastos serán deducidos o serán necesarios abonar con esta cantidad?*



CAPÍTULO 4

Selección de productos y fijación de precios

Seleccionar el producto correcto y fijar un precio adecuado para el mismo determina el éxito o fracaso de una empresa creativa. A pesar de la novedad intrínseca de dichos productos, con frecuencia se subestiman las diferentes etapas del proceso de toma de decisiones. Dado que una empresa creativa produce un “producto único”, o dado que los efectos de la moda y del snobismo influyen en la demanda de dicho producto, algunos observadores creen que el precio no es un factor determinante en la decisión de compra.

Podrían cometerse los siguientes errores graves:

- La naturaleza exclusiva de un producto creativo no protege al productor. La competencia existe ya que hay muchas otras formas de gastar el tiempo o el dinero en otros productos sustitutos. Por lo tanto, los compradores potenciales pueden alejarse y esto impedirá que la empresa recupere sus costes negativos.
- El consumo de algunos productos creativos implica muchas partidas de gastos adicionales (transporte, compra de equipos complementarios, etc.). Como resultado, su “precio total” podría suponer un obstáculo para los consumidores.
- Los usuarios pueden tener dudas sobre la relación entre el coste total del producto y su calidad. Si el precio es demasiado bajo, ofrecerá un mensaje negativo sobre la calidad del producto, mientras que un precio excesivamente alto disuadirá a los consumidores.



1. Definición del “Producto”

Hay varias cuestiones que hacen que la definición del producto y su alcance sean muy importantes:

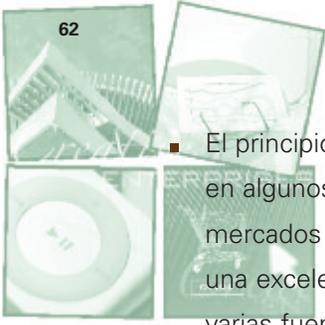
1.1. Información y diseño del producto

Dado que la novedad es una característica intrínseca de los productos de las empresas creativas, el productor debe poder calmar la incertidumbre del consumidor sobre la calidad del producto. La calidad en este caso significa no solamente funcionalidad, sino que también incluye muchas otras características más o menos subjetivas. De ahí que:

- Se recomienda comenzar a definir un producto realizando marketing de prueba de manera continua para averiguar las posibles reacciones de los consumidores potenciales.
- Se recomienda integrar en la presentación del producto cualquier información que haga más fácil apreciar su calidad. En el ámbito de los bienes culturales, el ejemplo más común es la inclusión de artistas famosos en espectáculos de escenario, programas audiovisuales, etc.
- El proceso de definición del producto debe centrarse en la presentación del producto, como el envase. Muchos bienes culturales creativos son tanto estéticos como semióticos y estas características tienen que considerarse en términos de contenido, así como también de la forma en la que se presenta el contenido.
- Se recomienda asegurarse de que la imagen positiva adquirida por una empresa mediante sus productos previos no se ve empañada por el nuevo producto. La imagen crea confianza en la mente del consumidor y reduce la incertidumbre sobre la calidad. Ese es el motivo por el que los editores de libros sacan colecciones de libros: de este modo pueden dirigirse a diferentes mercados y facilitarles información relevante sobre la calidad, sin comprometer su propia imagen.

1.2. Demanda indirecta y mercados de dos niveles

Algunas veces, los productos creativos se venden de manera simultánea a varios compradores. Un programa audio-visual se vende a la vez a consumidores (por ejemplo, televisión de pago) y a empresas publicitarias (en el caso de la televisión comercial).



- El principio del mercado de dos niveles es un fenómeno muy importante y, en algunos casos, es posible que incluso pueda aplicarse a múltiples mercados (consumidores, anunciantes, patrocinadores, etc.). Esto constituye una excelente oportunidad porque el mismo producto puede proporcionar varias fuentes de financiación.
- En el caso de la televisión comercial, el mercado de dos niveles es muy habitual. Las posibilidades de financiación podrían ser incluso mucho más amplias cuando un bien creativo tiene tanto valores intrínsecos como extrínsecos. Por ejemplo, la música puede ser utilizada tanto con fines de entretenimiento como terapéuticos. El interés del productor reside en identificar los diferentes valores que pueden obtenerse de un producto inicial y comercializarlos de la mejor manera posible.

1.3. Capacidad de pagar y necesidad de crear versiones

El carácter exclusivo de sus productos confiere un monopolio de facto a la empresa. Por consiguiente, resulta beneficioso para el productor introducir ligeras diferencias en todas las versiones del producto y en sus precios relevantes, diferenciando de este modo sus propios márgenes para poder explotar en su totalidad la capacidad de pago de diversos tipos de consumidores.

- A la vista de las diferencias en la capacidad de pago, se recomienda tener diferentes versiones del mismo producto. En algunos casos, es fácil tener varias versiones diferentes con características físicas bien definidas (lugar, tiempo, presentación externa, documentación adicional, etc.). En otros casos, puede ser necesario crear estas diferencias indirectamente (por ejemplo, la posibilidad de cambiar una reserva). Al emplear esta estrategia se puede conservar la confianza de los usuarios, que pueden sentirse engañados si se les pide que paguen precios diferentes por el mismo producto.
- A la vista de la posibilidad de mercados multilaterales, la empresa debe ser prudente con la fecha de lanzamiento de su producto. Debe empezar explotando el lado más lucrativo y después pasar al lado menos rentable o más arriesgado. De hecho, la fecha y las condiciones de acompañamiento definen una "serie" o una "familia" de productos dependientes.

1.4. Gestión de los derechos digitales

El riesgo de copia debido a la existencia de componentes intangibles obliga a la empresa creativa a comercializar algunas formas de su producto cuanto antes a fin de desalentar a los piratas o a imponer condiciones estrictas para su uso.



La estrategia tradicional

Con respecto al riesgo de copia, se recomienda que la planificación del producto se lleve a cabo de tal forma que pueda lograrse el máximo de ingresos lo antes posible, antes de que los "copiadores" lleguen al mercado, o que se estructure de tal forma que el coste de copiar sea prohibitivo.

- El primer método es renovar el producto constantemente para ir por delante del copiadore (p.ej., actualización frecuente de las versiones de un diccionario). La duración de este "período de paz" puede variar, pero es aconsejable hacer que dure el mayor tiempo posible empleando una política de fijación de precios adecuada (el producto no debe tener un precio demasiado alto en el momento de su lanzamiento a fin de atraer a la máxima cantidad de consumidores y hacer que las copias sean menos beneficiosas para los piratas).
- El segundo método es vincular la compra del producto que no puede ser copiado con otro producto o accesorio fabricado por la empresa; por ejemplo, un accesorio que sea necesario para usar el producto principal. De este modo, las empresas de videojuegos han creado consolas de juegos destinadas a evitar la piratería que es posible cuando los programas circulan en ordenadores genéricos; una técnica conocida como venta en paquetes. Sin embargo, es difícil para las empresas pequeñas vender un programa junto con un accesorio y por consiguiente, pueden verse obligadas a celebrar acuerdos o alianzas específicos.

Gestión de los derechos digitales

Otro método importante consiste en incorporar dispositivos técnicos a medios digitales (y medios analógicos liberados en formato digital) que limitarán el uso del producto e impedirán su uso no autorizado. Aunque en el caso de medios analógicos, la calidad de un producto se deteriora con cada nueva copia e incluso durante el uso normal, un producto en medio digital puede ser copiado infinidad de veces sin que la calidad de las copias posteriores disminuya.

- El objetivo de la gestión de derechos digitales es controlar el uso de los productos digitales con la ayuda de dispositivos técnicos. Por ejemplo, estos dispositivos tienen como fin:
 - impedir el uso de productos digitales fuera de las zonas geográficas especificadas;
 - evitar el empleo de equipos alternativos cuando se utiliza un producto digital;
 - evitar la transferencia de productos digitales a otros usuarios;
 - evitar el copiado de una parte específica del producto digital.
- Normalmente estos dispositivos por sí mismos no bastan para evitar el uso y



64

copia ilegales de productos digitales. Por consiguiente, es necesario promulgar leyes en este sentido. Por lo tanto, la protección legal es una solución de respaldo cuando se obvian los dispositivos técnicos.

- En general, la expresión “Gestión de derechos digitales” hace referencia al empleo de medios técnicos para identificar material protegido por derechos de autor en el entorno digital y para limitar el acceso y el uso de dichos trabajos o contenido protegidos. La DRM o gestión de derechos digitales se implanta hoy en día mediante numerosas medios técnicos, tales como la modificación específica de software de medios digitales. En el caso de sistemas de control de acceso obligatorios que se utilizan ahora habitualmente en lugar de sistemas de control de acceso discrecional, se implantan restricciones de uso mediante software sepultado en el hardware y disposiciones de software en sistemas operativos o software de reproducción de medios o algunas veces los dos.

La arquitectura de un sistema DRM

La arquitectura más habitual de la gestión de derechos digitales se basa en la codificación. Sólo un dispositivo que tenga la clave para descifrar el código puede acceder al producto relevante. El objetivo es garantizar que todos los ordenadores puedan ser identificados remotamente (mediante una conexión a Internet) y de una manera fiable. Un enlace “cliente – proveedor” permite una verificación diaria del uso y difusión de todas las copias del producto. En general, el proveedor se encarga de que el contenido esté protegido por los derechos de autor (por ejemplo, la música). El cliente es el software o el periférico que hace posible acceder a este contenido (por ejemplo, un lector multimedia o un equipo musical personal digital). Cuando una persona desea descargar un archivo, el cliente facilita un identificador individual al proveedor. El proveedor cuantifica el archivo requerido por un cliente en particular. Este archivo cuantificado es transferido después desde el proveedor al cliente normalmente a través de Internet. Cuando la persona desea consultar el contenido descargado de esta manera, el lector establece un enlace con el proveedor, que se asegura de que la persona tenga una licencia válida en este momento específico. Si es así, el proveedor transmite al cliente el código para descifrar el archivo, así como también una lista de los derechos del usuario con respecto al mismo. Debe señalarse que si el enlace entre el usuario y el cliente cambia (nuevo software, nuevo ordenador, nuevo roaming), tendrá que solicitar una nueva licencia (que será emitida gratuitamente).

2. Evaluación de costes

La evaluación de costes depende del tamaño de una empresa: los métodos de análisis de la estructura de coste de un trabajo por cuenta propia (o de una empresa que tenga pocos empleados) y la de una empresa de importancia son muy diferentes. La principal diferencia entre las empresas creativas y las empresas tradicionales reside en el hecho de que generalmente, la participación relativa de los costes negativos es mucho mayor para la primera que para la segunda.

Es necesario destacar una cuestión cuando se pasa de un planteamiento económico a un planteamiento contable a efectos de analizar la estructura de costes de una empresa cultural:

- Desde una perspectiva económica, la cuestión más importante es la oposición entre los costes iniciales y los costes corrientes. Los primeros tienen que ser asumidos independientemente de la cantidad de consumidores, mientras que normalmente los costes corrientes son proporcionales a la cantidad de consumidores. Sin embargo, el planteamiento contable no incluye esta diferencia, pero debe tenerse en cuenta ya que la sostenibilidad de una empresa cultural depende de su capacidad para recuperar sus costes iniciales.
- Desde una perspectiva económica, el precio debe ser igual al coste marginal con el fin de maximizar el excedente económico. Sin embargo, en una actividad en la que el coste inicial, en este caso el coste fijo, es considerable, seguir dicha regla puede llevar a la no sostenibilidad. Por consiguiente, el planteamiento contable tendrá que ser considerado en términos de “coste total” en lugar de “coste marginal”.

2.1. El proceso general

Si consideramos una PYME o microempresa creativa, hay que identificar tres tipos de costes:

- Costes específicos de los insumos o inputs: equipos, gastos de alquiler, entrega y tiempo;
 - Costes generales en los que ha incurrido la empresa, p.ej., gastos generales;
 - Costes específicos de recursos humanos.
-
- El primer elemento a considerar es la identificación de insumos o inputs o servicios que serán comprados en el mercado abierto, bien directamente o mediante subcontratación.



66

- La empresa debe prever también el coste de las reuniones, de producir el trabajo o de tratar con subcontratistas. Los registros del tiempo dedicado a proyectos previos ofrece una idea realista del coste en tiempo de un proyecto comparativo. Si esto no puede hacerse, es necesario añadir un margen del 12-15 por ciento a los costes en caso de contingencias e indicar una cifra total en lugar de una tarifa por horas.
- El coste de los materiales, transporte, seguro, subcontratistas, etc. puede incrementarse en un 10-15 por ciento para prever las contingencias.
- Los costes de subcontratación deben ser calculados minuciosamente antes de comprometerse. Es necesario asegurarse de que el subcontratista respetará el calendario. Los subcontratistas pueden indicar tarifas que excluyan o incluyan el IVA, pero es importante asegurarse de que se incluye este impuesto cuando se evalúan los costes.
- La identificación de los gastos generales sigue una regla sencilla. La empresa debe comenzar con sus gastos generales anuales y después calcular los gastos generales semanales, diarios y por horas dividiendo los costes generales totales anuales por el número de semanas, días laborables u horas.
- La evaluación del coste de la vida de los recursos humanos movilizados para el trabajo es un elemento que debe considerarse independientemente del salario realmente pagado. En algunos casos, el valor del trabajo puede ser estimado según el salario; por ejemplo, cuando el empleado pertenece a un sindicato y se beneficia de un convenio colectivo. Sin embargo, en el caso de otros artistas o emprendedores, las cosas no son tan simples. Normalmente, es necesario comenzar con los costes de la vida mensuales o diarios, es decir, lo que el artista y/o el emprendedor necesita ganar para poder vivir.

La suma de los costes de los insumos o inputs, de los gastos generales y de los recursos humanos en base al tiempo da como resultado el coste mínimo que tiene que ser cubierto.

¿Debe incluirse un margen de beneficio?

Es necesario saber si debe incluirse en los costes un margen para inversión y/o beneficios. En el caso de muchos productos creativos que pertenecen al ámbito cultural, esto no se hace por los siguientes motivos:

- Un margen puede ser considerado como una forma de compensar el coste negativo ya asumido o en el que probablemente se incurra en el futuro. Esto atrae la atención hacia la naturaleza ad hoc de una empresa cultural. La empresa está centrada en un proyecto cuyo coste negativo tiene que ser



recuperado. Por motivos de “sostenibilidad”, sería justificable incluir un margen de inversión considerado como un margen para crear, diseñar y ejecutar proyectos futuros.

- Un margen de beneficio importante puede crear dudas sobre si la empresa realmente tiene la intención de maximizar la calidad de sus productos creativos. Por lo tanto, es mejor afirmar que el beneficio es una consecuencia del marketing eficaz y no un “ingreso” que a la empresa le gustaría ganar a costa del consumidor. Si la empresa cultural calcula márgenes de beneficio, puede haber un riesgo moral. Los consumidores pueden pensar que la empresa prefiere aumentar su beneficio en lugar de mejorar la calidad de su producto. Tal como se ha visto anteriormente, ésta es una de las razones por las que muchas instituciones culturales escogen la estructura legal de una organización sin ánimo de lucro.

2.2. Una evaluación específica: el coste de la protección de los derechos de autor

Algunos costes están relacionados específicamente con las empresas creativas. Son costes que la empresa podría tener que asumir para adquirir todos los derechos de propiedad intelectual de sus empleados “creativos” o contratistas independientes. Esto puede evitarse si de antemano la empresa creativa garantiza contractualmente que realmente será la dueña de todos los derechos futuros de propiedad intelectual (determina la propiedad). De lo contrario, cuando se calculen sus costes, una empresa creativa debe incluir el importe que espera pagar por adquirir los derechos de propiedad intelectual.

- Los derechos otorgados por la ley al propietario de los derechos de autor sobre un trabajo protegido se describen frecuentemente como el derecho exclusivo a autorizar a otros a utilizar el trabajo protegido. No existe ningún problema de importancia en este sentido³⁵. La principal dificultad se plantea cuando no hay ningún acuerdo existente sobre el importe a pagar por dichos derechos y resulta necesario decidir en base a indicadores indirectos. Normalmente, pueden encontrarse en las legislaciones nacionales que rigen los acuerdos sobre gestión de derechos colectivos.
- Además de los derechos exclusivos de naturaleza económica, existen también derechos morales. La evaluación de estos derechos es mucho más difícil a causa de su naturaleza. Son importantes para las empresas creativas porque pueden plantear determinados obstáculos durante el proceso de producción. La única cosa que una empresa creativa puede hacer en un caso así es pensar en términos de expectativas e incluir un elemento de riesgo en estos costes.

3. Determinación del precio

La fijación del precio de los productos y de los servicios culturales siempre ha representado una dificultad para las empresas creativas, ya sean empresas privadas con ánimo de lucro, empresas sin ánimo de lucro o empresas públicas. Dado que los recursos financieros no de mercado siempre han desempeñado un papel importante en este ámbito, la fijación de precios a menudo ha sido marginada en comparación con el cabildeo para la obtención de subvenciones privadas o públicas. Subestimar el precio es peligroso; independientemente de la institución, los precios desempeñan muchas funciones:

- Los precios dan una idea del valor de un bien o servicio porque aquellos que demandan dicho producto o servicio están dispuestos a obtenerlo a un precio específico. Desde un punto de vista dinámico, cuando la determinación del precio va seguida de una demanda firme o incluso de una demanda superior, significa que muchos clientes potenciales están preparados para realizar un mínimo esfuerzo para lograr el acceso al bien.
- Los ingresos procedentes de los precios son una fuente de autonomía y hace responsable a la empresa cultural. Muchos patrocinadores, o aquellos que aprueban las subvenciones, utilizan el tamaño de mercado de una empresa como indicación del valor social de sus productos culturales.
- El precio puede ayudar a controlar la demanda de un producto y suavizar su recorrido durante el tiempo en el que la empresa está tratando de alcanzar su máxima capacidad de producción.

3.1. Fijación de precios de productos y servicios

Existe una diferencia significativa entre un producto y un servicio:

- Un producto es un objeto tangible que se produce y un cliente puede comprar y poseer. Aunque las habilidades y la competencia tengan su importancia, parecen ser una parte intrínseca del producto.
- Un servicio es una relación personal en la que las habilidades y el conocimiento importan, pero su calidad no puede ser totalmente predicha con antelación.

De ahí que exista una diferencia entre la fijación de precios de los servicios y la fijación de precios de los productos.

- 
- Dado que un servicio es intangible, los clientes nunca pueden estar 100 por cien seguros de lo que están obteniendo por su dinero. Por consiguiente, la compra se percibe como un alto riesgo. Se da mucho valor a aquellos que presta nel servicio, su personalidad y su actitud, ya que las personas compran personas en lugar de sólo sus servicios. Es probable que los clientes estén influenciados por las opiniones de los críticos de arte, las recomendaciones personales y el boca a boca, por lo que es importante construir el perfil y la red de la empresa muy detenidamente, aunque esto no significa que el precio no importe. El diseño gráfico, la ilustración, la fotografía, las artes escénicas, el diseño de páginas web son algunos de los sectores que prestan a menudo servicios en lugar de productos.
 - Dado que los servicios son intangibles, son inseparables del cliente en el sentido de que sólo existen cuando el cliente los experimenta. La producción, la venta y el consumo de artes escénicas se produce mientras el espectáculo está ocurriendo. Son heterogéneos en el sentido de que el estándar de servicio varía cada vez dependiendo de quién lo presta, y esto puede dar origen a algunas cuestiones importantes, por ejemplo, en el caso de las representaciones de ópera. Los servicios son perecederos en el sentido de que no pueden ser almacenados o utilizados posteriormente a menos que sean transformados en un “producto cultural enlatado”. No pueden ser poseídos por los consumidores, ya que la compra de un servicio sólo ofrece al comprador el derecho a utilizar la instalación, pero no transfiere la propiedad, que sólo puede hacerse copiando y transformando el servicio en un producto cultural enlatado.

3.2. El planteamiento básico

La fijación del precio de un trabajo es como hacer malabarismos ya que supone juzgar cuánto soportará el mercado asegurándose al mismo tiempo que las ganancias de la empresa sean adecuadas y cubran sus costes. El precio cobrado por el trabajo o producto de la empresa debe reflejar su valor de mercado (cuánto vale el trabajo para los clientes y/o las audiencias y qué están dispuestos a pagar). También debe cubrir el importe gastado en la producción del trabajo (incluidos los materiales y el tiempo) y quizás un margen para inversión.

El precio puede determinarse de cuatro formas:

- Según el coste: el precio refleja el coste de producir el servicio más un margen de beneficio.

- Según la demanda: el precio se fija de acuerdo con lo que el cliente está dispuesto a pagar por el servicio.
- Según el historial: el precio es el precio actual de mercado con un margen añadido.
- Según la competencia: el precio se calculará según lo que cobren los competidores cercanos, o aquellos que pueden sustituir fácilmente al vendedor con productos sustitutivos. Después, es necesario comprobar su página web, visitar puntos de venta minoristas o ferias comerciales y recurrir a compras clandestinas. Algunas organizaciones comerciales también ofrecen una indicación de los niveles de tarifas en sus páginas web.

Dado que la competencia y la demanda no son muy fáciles de identificar en el campo de los bienes creativos, el punto de partida debe ser el valor atribuido por los clientes a un producto o servicio y lo que están dispuestos a pagar por él. De hecho, el consumidor está interesado tanto en el precio como en la calidad. De ahí que bajar los precios no significa automáticamente que la empresa venderá más porque algunos clientes pueden pensar que los productos o servicios no están a la altura. ¿Qué ocurre si el precio considerado no es realista debido a sus elevados costes? El precio podría bajarse reduciendo el margen de beneficio esperado o disminuyendo los gastos generales y los costes de la vida. El valor puede ser aumentado algunas veces sin incrementar el coste reduciendo el plazo de respuesta que tendría un impacto positivo y sería valorado por el cliente. Otras veces, es mejor centrarse en un mercado nicho aunque esto pueda significar que las expectativas de crecimiento de la empresa se vean mermadas.

Otras consideraciones que hay que tener en cuenta:

- Cuanto más elevado sea el perfil de la empresa, la experiencia y el reconocimiento de marca, mayor será el precio que puede cobrar.
- Su disposición a trabajar para un cliente específico o para un grupo objetivo haría bajar el precio a la empresa.
- Cuando se trate con morosos, la empresa debe aumentar el precio para cubrir los gastos extra y para la negociación de acuerdos futuros.
- Cuanto más reducida es la cantidad de clientes, mayor es la importancia de las negociaciones cara a cara.

Algunas veces, el precio se convierte en un presupuesto debido al tipo de servicio prestado. Esto ocurre principalmente cuando un servicio se presta durante un período de tiempo prolongado o a intervalos fijos (por ejemplo, una suscripción). En dichos casos, la fijación de precios es más compleja e incluye una propuesta

financiera para todo el período del servicio. La propuesta podría incluir los siguientes elementos:

- Una memoria del diseño y los términos y condiciones;
- una solicitud al cliente para que indique con claridad la finalización de cada etapa y quizás preparar una factura independiente para cada etapa;
- una explicación de cada etapa del proyecto, que el cliente recibirá al final de cada etapa, el resultado final, cómo se cubrirán los costes de las circunstancias imprevistas que puedan acontecer y durante cuánto tiempo será válido el presupuesto.

3.3. Fijación indirecta de precios

Dado que puede resultar imposible cubrir costes cobrando un precio realista por su producto, la empresa tiene que buscar otras fuentes de ingresos potenciales para cubrir las compras, los gastos generales y los costes de la vida. Existen varias formas de hacer esto, por ejemplo:

- pedir subvenciones a otros agentes;
- monitorizar el valor del bien o del servicio con el fin de beneficiarse de cualquier adición de valor en el futuro.
- En estas situaciones, existe una posibilidad de apropiación indirecta.

Subvenciones

La empresa tendrá que buscar ingresos bien por parte de agentes públicos o de agentes privados, aunque en dicho caso, tendrá que demostrar que es capaz de proporcionar bienes o servicios a cambio de la subvención porque:

- resultan accesibles a una categoría de consumidores que de otro modo quedarían sistemáticamente privados de dichos bienes culturales;
- mejoran la imagen o reputación de una zona o de una comunidad y producen un valor extrínseco además de un valor intrínseco³⁶.

Los gobiernos centrales y locales (en algunos países incluso las empresas) están recurriendo cada vez con mayor frecuencia al sistema de vales. En muchos países, en lugar de dar subvenciones directamente a la empresa creativa las autoridades públicas dan vales a los consumidores. Este sistema de vales aumenta la transparencia de la empresa, dado que tiene que atraer a los usuarios y demostrar la calidad de su producto, mientras que una subvención pueda ser utilizada para compensar fallos internos sin suponer ventaja alguna para la sociedad en general.

Capitalización

Otra forma es localizar a los sucesivos beneficiarios de dichos productos creativos y hacer que los paguen. Por ejemplo, si las ilustraciones de un libro de arte son fotocopiadas o vendidas, lo correcto sería compartir los ingresos de la venta de dichas fotocopias con el editor y el autor de las ilustraciones. Sin embargo, en muchos casos existen determinadas exenciones de los derechos de la propiedad intelectual, p. ej., uso justo, uso educativo, etc., que hace posible utilizar los productos gratuitamente siempre que no sean utilizados con fines comerciales. Corresponde al productor defender sus derechos pero puede ser un asunto muy costoso. Por esta razón los países europeos insisten en que cuando se explotan las exenciones para obtener un beneficio monetario, el usuario debe entregar una parte de sus ganancias al productor original.

3.4. Diferenciación de precios: discriminación subjetiva y objetiva

Cuando se fijan unas cuotas de admisión para bienes y servicios creativos, es necesario tener en cuenta su amplia diversidad. La naturaleza de los usuarios, las condiciones de uso y el tipo de actividad son algunos de los muchos factores tras la diferenciación de las cuotas de admisión, de forma que la cuota de referencia se aplica solamente a una pequeña minoría de usuarios. Por lo tanto, la información no resulta clara y puede impedir que algunos usuarios accedan a sus productos o servicios preferidos.

Deben investigarse dos cuestiones principales:

- La diferenciación basada en criterios subjetivos tradicionales relacionados con la naturaleza de los visitantes plantea problemas básicos y crea riesgos para la gestión aunque pueda ser válida desde el punto de vista de la comunidad.
- La diferenciación basada generalmente en las condiciones objetivas de las visitas o en las características objetivas del producto son de una naturaleza diferente. Tienen sentido y la introducción de la gestión del rendimiento (o gestión de recursos) puede ser beneficiosa.

Diferenciación subjetiva: una ambigüedad permanente

Los precios se diferencian mucho por motivos subjetivos. Un ejemplo importante es la diferenciación en base a la edad. La diferenciación de precios normalmente beneficia a los jóvenes (por ejemplo, la entrada a los museos hasta los 18 años de edad es gratis) y es especialmente útil para los estudiantes de arte muchos de los cuales no tienen un poder adquisitivo alto, además de servir para fomentar el consumo artístico entre los jóvenes. Las personas mayores, disfrutan también del beneficio de tarifas más bajas debido a su inferior poder adquisitivo y al deseo de



atraerles a servicios culturales en un momento en el que hay pocos usuarios. Sin embargo, las tendencias contemporáneas como el aumento de las pensiones, la jubilación anticipada, mejores facilidades de viaje, etc., hacen menos relevantes estas diferencias.

Lo que está justificado desde un punto de vista social, sin embargo, es menos aceptable desde el punto de vista de la empresa. En algunos países, las empresas reciben subvenciones para compensar dicha pérdida, pero la subvención correspondiente a menudo se retrasa o se minimiza, lo que crea un desequilibrio. La solución sería obtener los mismos resultados sin ningún cambio en la estructura de la tarifa. Unos vales que puedan ser cobrados en efectivo a su valor nominal pueden ser más interesantes financieramente desde el punto de vista de la empresa.

Diferenciación objetiva

El principal ejemplo del consumo cultural relacionado con la diferenciación es el ajuste de las tarifas de admisión según la hora de las visitas. La idea es reducir el flujo de visitantes durante períodos concurridos animando a los individuos y a los grupos a que vengan cuando hay menos visitantes.

Como muchas empresas comerciales privadas, muchas instituciones culturales se enfrentan al problema de la máxima capacidad de producción. Por consiguiente, las instituciones culturales no están en posición de canalizar la demanda de los usuarios sin modificar su capacidad de producción, lo que sería muy difícil en términos prácticos: los contratos de los artistas se firman durante un período de tiempo dado y la capacidad máxima de una sala o lugar de exposición es fija y no se puede aumentar.

Existen tres formas de racionar la demanda con el fin de que no exceda la capacidad máxima:

- Apilando usuarios: esto significa que el servicio se prestará aumentando el periodo de espera.
- Permitiendo que la calidad del servicio se deteriore: aunque esté diseñado para una cantidad determinada de usuarios, se toma la decisión de admitir a una cantidad mayor a costa tanto de la calidad como de la sostenibilidad.
- Restricción del acceso mediante ajustes de precio: aunque puede ser aceptable para una empresa privada que quiere maximizar sus beneficios, no es aceptable para una institución artística que está obligada a prestar un servicio público para satisfacer al mayor número posible de usuarios.

Las dos primeras soluciones deben rechazarse ya que crean costes por usar los servicios artísticos y es probable que desanimen a los usuarios que no estén acostumbrados al consumo artístico; se producirá una significativa caída de la calidad del servicio y con el tiempo de la demanda que está íntimamente relacionada con la calidad.

Gestión del rendimiento

La tercera solución es ciertamente más fácil de gestionar, aunque aumente la selectividad tradicional de los servicios artísticos. La solución consiste desviar la demanda desde un punto en el tiempo a otro ofreciendo condiciones financieras más atractivas. En dicha situación, podemos alegar que la empresa creativa está vendiendo dos servicios diferentes:

- uno, un servicio de bajo precio disponible para el consumo solamente durante un período fijo;
- el otro, un servicio de precio elevado disponible para el consumo durante un período de tiempo mucho más flexible.

En el primer caso, el producto será buscado por aquellos que tengan recursos financieros limitados pero mucho tiempo a su disposición, es decir, estudiantes, mientras que un servicio con precio elevado será buscado por aquellos que tengan poco tiempo pero recursos financieros considerables, es decir, personas con un salario alto.

- Deben identificarse los dos grupos de usuarios y sus cifras deben ser evaluadas en la medida de lo posible.
- Una vez que los grupos estén definidos, el problema reside en dividir la capacidad de producción total entre un determinado número de subcapacidades, cada una de ellas correspondiente a un grupo y cada grupo correspondiente a una combinación diferente de precios y condiciones de consumo.
- Si la demanda es estable en el tiempo y se conoce con antelación—dos condiciones que no es probable que se verifiquen— una empresa creativa no necesitaría proceder más allá de esta etapa. Pero dado que la empresa creativa no tiene una idea exacta de la demanda, tiene que poder dividir las capacidades *ex ante*. Por ejemplo, si vende un servicio barato a condición de que sea reservado por adelantado para un tramo específico, debe poder decidir qué parte de la capacidad debe apartarse para esta clientela y qué parte debe ser reservada para aquellas que vengan en el último minuto pero que estén dispuestos a pagar un precio más elevado por dicho privilegio.

- La asignación de capacidad a estos dos grupos de usuarios conlleva varios riesgos: si se asigna demasiada capacidad a los usuarios que pagan menos, habrá una infrautilización del servicio y una pérdida de ganancias; si se asigna demasiada poca capacidad a los usuarios que pagan menos, pueden incorporarse al grupo de aquellos que pagan más o pueden decidir venir otro día o pueden incluso decidir abandonar la idea de utilizar el servicio. Para resolver este problema, es necesario conocer la función de la demanda contingente y su variación a lo largo de un período de tiempo.

Pases

Otro tipo de diferenciación objetiva es la oferta de suscripciones o la entrada sistemática. Se permite a los visitantes que entren gratis mediante el pago de una suma global que es obviamente inferior al importe que pagarían por el número total de visitas. Este sistema tiene muchas ventajas: disponibilidad de liquidez, menores costes de marketing, se evita la fluctuación aleatoria, se incluye la fluctuación resultante de reseñas críticas, aumento de los recursos de patrocinio, posibilidad de crear productos derivados, ya que este tipo de visitante es muy propenso a comprar estos productos.

Este sistema, ¿lleva aparejado costes organizativos o pérdidas financieras? Aparte de organizar servicios especiales, el riesgo principal es la pérdida financiera en la que se incurra por cobrar tarifas de admisión por debajo del coste unitario.

3.5. Cambio de precios

Es más fácil reducir los precios que aumentarlos. Sin embargo, los precios bajos pueden atraer a clientes no rentables y es probable que se asocien con una calidad inferior. Los aumentos de precios deben ir acompañado de:

- la introducción de nuevos servicios al nuevo nivel de precios y la reducción gradual de los servicios más antiguos y más baratos mejorando las especificaciones y subiendo el precio;
- la venta de los servicios existentes a diferentes mercados que aceptarán el nuevo nivel de precios: esta solución se utiliza sistemáticamente en el caso de mercados bilaterales (o incluso de mercados multilaterales);
- la adición del porcentaje reconocido de inflación a nivel nacional;
- la revisión regular de precios para asegurarse de que sean óptimos;
- la actualización de servicios, para que se mantengan al mismo nivel que los otros usos alternativos del tiempo de ocio;
- una encuesta sobre las percepciones de los clientes con respecto al valor del servicio ofrecido;
- la monitorización de la relación entre costes, precios y volumen de facturación.

4. Recomendaciones

- *Las características, formas y presentación del servicio deben definirse con mucha precisión a fin de sacar el máximo partido de las oportunidades creadas por diversos modelos económicos y de negocio.*
- *Debe tenerse en cuenta la aparición de nuevos productos digitales, así como también la emisión de la protección de los derechos de propiedad intelectual mediante herramientas y sistemas adecuados de Gestión de los Derechos Digitales (DRM, del inglés Digital Rights Management).*
- *Los costes deben ser evaluados cuidadosamente teniendo en cuenta los pagos de regalías esperados.*
- *Deben considerarse al mismo tiempo las diversas funciones del precio como fuente de ingresos, información y transparencia.*
- *Antes de fijar el precio deben cotejarse diversas referencias tales como el historial, la competencia, el coste y la capacidad de pago.*
- *Debe prestarse atención a las diversas fuentes de diferenciación que pueden diluir la responsabilidad.*
- *Debe tenerse presente que en el caso de fondos recibidos de fuentes que no sean recibos, el donante querrá algo a cambio*

CAPÍTULO 5

Comercialización de productos creativos

La evolución del mercado es un factor crucial para el éxito y la sostenibilidad de una empresa creativa. Encontrar un mercado permite a todos los actores a lo largo de la cadena ganarse la vida con su actividad. Por consiguiente, como en el caso de otros muchos productos, es necesario recopilar la información relevante sobre:

- mercados existentes y potenciales y sus diversos sectores en términos de ingresos, ubicación, educación, género y edad;
- los canales relevantes en términos de definición del producto, precio, promoción y distribución.

1. Especificidades de la comercialización de productos creativos

Se han sugerido diversas técnicas de gestión para abordar los productos creativos debido a su novedad y a la correspondiente asimetría de información.

Por ejemplo, algunos autores destacan la importancia del “marketing de permiso”* en oposición al “marketing de interrupción”³⁷

- El marketing de permiso es cuando los clientes dan permiso a la empresa para comercializarlos.
- Esto es lo opuesto al marketing tradicional que funciona atrayendo a los clientes³⁸.
- Nadie vería la televisión solamente para ver la publicidad y nadie examinaría rápidamente una revista sólo para mirar los anuncios. Pero en el caso del marketing de permiso, los clientes están deseando tener noticias de las empresas. Por lo tanto, estas últimas tienen que crear algo que los clientes encuentren lo suficientemente valioso para obtener permiso de sus clientes

* Consultar el Glosario



78

para ponerse en contacto con ellos de manera regular. Esta forma de marketing no es nueva y muchas empresas ya la practican. Sin embargo, en el caso de la industria de contenidos y/o creativa que se enfrenta al reto de facilitar información precisa sobre un producto totalmente nuevo, puede resultar útil cultivar esta forma de marketing mediante correo electrónico y blogs.

- No obstante, este cambio entre interrupción y permiso no es suficiente para caracterizar las cuestiones relacionadas con la comercialización de productos creativos o de contenido. Tenemos que empezar con los motivos por los que dicha comercialización puede ser esencialmente diferente a la comercialización de productos tradicional.

¿Se puede controlar al consumidor de productos creativos? ¿Es previsible su comportamiento? ¿Está disponible la información relevante de una manera que pueda ayudar a los consumidores a realizar las mejores elecciones? Estas características podrían aplicarse tanto al individuo como al usuario final.

- *El consumidor de productos creativos como comunicador:* los objetos creativos son y siempre han sido fundamentales en la comunicación mediante palabras, signos e imágenes. En el centro de la imagen del consumidor como comunicador reside la idea de que los objetos creativos pueden personificar un sistema de significados mediante los cuales se expresa y comunica con otros consumidores. Compra cosas no por lo que pueden hacer por él sino por lo que significan para él. El reconocimiento de que los bienes creativos son parte de un sistema de comunicación abre muchas posibilidades para explicar el insaciable carácter del consumo creativo moderno sin activar conceptos tales como la avaricia y la envidia y explica por qué las personas pueden estar dispuestas algunas veces a pasar necesidades con el fin de comprar lujos^{39 40}.
- *El consumidor de productos creativos como explorador y buscador de identidad:* ser honesto con uno mismo como consumidor significa tener deseos de curiosear y explorar un vasto número de productos de consumo, que van desde libros y revistas a DVDs y productos de la industria de la moda. Este tipo de exploración significa el reconocimiento de la diferencia. El consumidor/explorador creativo busca minúsculas pistas y divergencias, señales de que una nueva moda puede estar a punto de surgir, de que una nueva fuente de placer ha sido descubierta o de que ha nacido un nuevo marcador. Los medios de comunicación de masas de hoy en día dan forma a nuestras percepciones y saturan nuestros espacios físicos y mentales con imágenes y sonidos. Por lo tanto, la identidad se convierte en una



preocupación importante y continua para los individuos y la auto identidad se convierte en un esfuerzo deliberado y organizado⁴¹. Por lo tanto, el productor creativo tiene que tener en cuenta dicha motivación no sólo cuando diseña bienes creativos sino también cuando planifica su entrega.

- *El consumidor de productos creativos como artista:* si consideramos a un consumidor individual, sus necesidades y deseos representan principios de motivación muy diferentes. El hambre sólo puede satisfacerse con los alimentos, pero el deseo puede revolotear de una experiencia a otra. Aunque las necesidades están vinculadas a los objetos, los deseos pueden vagar por un mundo de fantasía e imaginación. Entonces, el individuo se convierte en un artista de la imaginación, alguien que toma imágenes de la memoria o del entorno circundante y las reorganiza y las mejora de otro modo en su mente de tal forma que resultan claramente complacientes⁴². El ciclo de deseo comprende la adquisición, el uso y la desilusión, y el deseo renovado es una característica general del consumo moderno que se aplica a las relaciones interpersonales románticas tanto como al consumo de productos creativos, tales como ropa, música y videojuegos.
- *El consumidor de productos creativos se enfrenta a la incertidumbre:* la novedad inherente aun producto creativo lleva inicialmente a la incertidumbre sobre su calidad y en última instancia a la satisfacción. Por consiguiente, resulta beneficioso para el productor no solamente informar a los consumidores de la existencia de estos productos, sino también asociar elementos (p. ej., reseñas críticas, anuncios, tiras cómicas, muestras, etc.) que los hagan más comprensibles para los consumidores quienes entonces obtendrán satisfacción de los mismos⁴³.
- *El consumidor de productos creativos y el riesgo moral:* los consumidores que se benefician de un mínimo de información coherente pueden tener dudas sobre el comportamiento del productor y sospechar que utiliza todas los beneficios que obtiene para su propio beneficio. De este modo, si los consumidores tienen dudas, no comprarán el producto; éste es un ejemplo de antiselección⁴⁴.

Por lo tanto, resulta necesario enriquecer el enfoque de marketing con elementos personalizados y subjetivos. Además de los métodos tradicionales de segmentación, debemos tomar en consideración las consecuencias específicas de variables como la capacidad de descifrar y usar información. La existencia de comunidades digitales que se utilizan como palanca de impacto positivo, etc.



El marketing creativo constará entonces de varias etapas:

- Identificación del público objetivo o de los grupos de consumidores relevantes.
- Análisis de los puntos de encuentro o interfaces con los diferentes consumidores sabiendo que la percepción de calidad puede variar dependiendo de los medios de comunicación utilizados.
- Inclusión en el contrato de “venta” de disposiciones que prevean la importancia de intangibles y de este modo, la protección de los derechos de la propiedad intelectual.
- La adopción de un plan de marketing estratégico que, en casos extremos, pueda convertirse en una directriz fundamental para la empresa.

2. Análisis y segmentación de consumidores

La creación de segmentos de mercado relevantes consiste en cuatro pasos:

- Decidir sobre los factores más relevantes para un tipo particular de consumidor.
- Comprender el proceso utilizado por el consumidor para analizar las ventajas del producto creativo que se le está ofreciendo.
- Filtrar los procesos que motivarán la decisión real de comprar o no.
- Estudiar las situaciones divergentes creadas por los pasos previos con el fin de reunir a los consumidores potenciales en grupos objetivo a efectos de marketing, es decir, definir el segmento relevante.

2.1. ¿Quién es la persona que realmente toma las decisiones?

Cuando se comercializan productos creativos se utilizan los términos como “público”, “usuario” y “consumidor” de manera indiscriminada. Sin embargo, parece que es necesario definirlos, ya que su significado exacto está lejos de ser evidente. Por “público”, nos referimos a todos aquellos fuera del servicio que están interesados en su funcionamiento. Podemos incluir bajo este término:

- a los clientes: dan órdenes y deciden qué servicios hay que ofrecer;
- a los prescriptores: recomiendan el uso de un producto en particular;
- los usuarios directos: utilizan el servicio;



- usuarios indirectos: pueden beneficiarse o no de la existencia del servicio sin utilizarlo directamente;
- agencias de financiación y contribuyentes,

Dependiendo de la naturaleza del producto o del servicio creativo, puede haber diferentes combinaciones de estas categorías y algunas veces incluso un cambio en sus funciones.

- La situación más sencilla es obviamente aquella en la que existe confusión entre el cliente y el usuario, que generalmente es el caso de los productos de las industrias creativas.
- Pero en otra situación habrá diferencias. Por ejemplo, en el ámbito del patrimonio (monumentos y museos), aunque los usuarios directos (visitantes) y los usuarios indirectos (aquellos que dependen de los visitantes para ganarse la vida) vienen a la memoria inmediatamente, no podemos permitirnos ignorar la población local que son contribuyentes, miembros de asociaciones que apoyan al museo, que pertenecen a las categorías tanto de prescriptores como de recaudadores de fondos y, finalmente las ONGs y los organismos asesores que se asegurarán de que la gente visite los monumentos y desempeñan también el papel de prescriptores. Dado que cada uno de estos grupos tiene expectativas y demandas específicas, es aún más difícil determinar sus exigencias y evaluar las respuestas correspondientes.

2.2. Del gusto al comportamiento

Con frecuencia, la adquisición de productos o servicios creativos es solamente un insumo o input para producir la utilidad o satisfacción deseada. De este modo, la demanda depende en realidad tanto de recursos monetarios como de recursos no monetarios como el tiempo y la información necesaria para proseguir esta actividad, los gastos asociados con el consumo, etc. Asimismo, la acumulación de experiencia y la inversión en información pueden ser factores decisivos en la toma de decisiones, p. ej., cuando es necesario tener acceso a diarios especializados, escuchar reseñas críticas y seguir programas especializados en la radio o en la televisión.

¿Cuáles son las variables que pueden explicar estas diferencias en el comportamiento de los usuarios? Estas variables individuales están relacionadas con tres tipos de riesgo:

- Riesgos funcionales: ¿cumplirá el producto las expectativas del usuario cuando no puede probar su calidad por adelantado?
- Riesgos económicos: existen costes asociados al uso de los productos creativos en forma de gastos en los que se incurre para utilizarlos, así como también compensación por pérdidas.
- Riesgos psicológicos y sociales: esto se refiere a los problemas que el uso de un servicio puede crear para la imagen que tenemos de nosotros mismos o que otros tienen de nosotros. El uso de servicios puede ser adulador o degradante.

2.3. ¿Cómo decide un consumidor?

El proceso de toma de decisiones muestra cómo se tomará la decisión. Considerando que los bienes creativos están relacionados con la novedad y la incertidumbre, es posible identificar cuatro procesos de toma de decisiones relacionados con el consumo:

- El proceso cognitivo: el proceso tradicional de toma de decisiones en el que el consumidor actúa racionalmente en base a la información relevante que tiene a su disposición⁴⁴.
- El proceso subordinado: si el usuario piensa que no tiene la competencia necesaria para emprender un proceso cognitivo, optará por un proceso subordinado que implica imitación, recomendación o deferencia. En este caso, una decisión se toma bajo la orientación de una tercera persona que se supone que sabe qué bien o servicio debe ser utilizado⁴⁵.
- El proceso afectivo: los servicios no son considerados desde el punto de vista funcional u objetivo sino que su importancia reside en las sensaciones o emociones que son capaces de provocar⁴⁶.
- El proceso habitual: entra en juego cuando el nivel de implicación del consumidor es muy bajo y en aquellos casos en los que el ejercicio de la voluntad o la elección que interviene en el proceso subordinado está a menudo ausente.

El proceso real de toma de decisiones puede ser una combinación de dos o más de estos procesos genuinos. No importa qué proceso de toma de decisiones domine, debe recordarse que muchas personas dan más importancia a la flexibilidad en sus actividades.

2.4. Segmentación del mercado

El solapamiento de la motivación, los riesgos y los procesos de toma de decisiones pueden crear una amplia variedad de perfiles de consumidor. Por consiguiente, es necesario crear grupos con el fin de tener una idea precisa de cómo funciona el mercado. El paso final es buscar segmentos.

Tradicionalmente, la segmentación permite a las empresas creativas:

- probar teorías relativas a la homogeneidad del mercado haciendo referencia a diversas categorías de consumidores;
- posicionar un producto con relación a diferentes segmentos;
- formular políticas de marketing homogéneas o diferentes;
- aprovechar todos los puntos de vista ofrecidos por el mercado.

Un segmento puede ser definido entonces *como un subconjunto de usuarios que pueden ser descritos y que es probable que respondan a las presiones de marketing*. Debe ser posible cuantificar o medir este segmento que es estable durante el período "ganador". Para describirlo, tendremos que utilizar criterios geográficos, sociodemográficos y psicográficos.

Es posible tener segmentos adecuados para cada tipo de bien creativo. Si tomamos a los museos como ejemplo, encontramos que se identifican normalmente cuatro segmentos:

- Familias con niños que consideran las visitas a los museos como una actividad cognitiva y educativa, tanto como una actividad de ocio. La experiencia muestra que este segmento está preparado para pagar si los productos que se ofrecen son de la calidad deseada y capaces de satisfacer sus necesidades.
- Las personas mayores que tengan bastante tiempo libre y dinero a su disposición. Por consiguiente, al productor le interesa proporcionarles comodidad y relajación y organizar actividades que enriquezcan su conocimiento de las artes, lo que puede ser una propuesta costosa.
- Los grupos socialmente marginados y desfavorecidos cuyos recursos son sumamente limitados. Esto alienta a menudo a las direcciones de artes en directo a utilizar su presencia como una palanca para obtener mayores cantidades de subvenciones públicas.

- Posibles asociados. Es posible que en principio no estén muy interesados en las artes en directo, pero debido a sus actividades y experiencia y las lecciones que han aprendido de ellos, pueden decidir interesarse por apoyar actividades artísticas. Harán esto mediante donaciones, cabildeo, etc.

Con frecuencia, la segmentación se representa como un medio para determinar el perfil del consumidor, que es una descripción en profundidad de la persona objetivo. Algunas veces, también se describe como un estudio del carácter. Aunque puede ser cierto, lo importante es centrarse en un planteamiento operativo y realista con respecto al mercado potencial.

2.5. Evolución de la audiencia y feed-back

El análisis del mercado potencial tiene que estar unido al proceso de evolución de la audiencia y del feed-back. La formación de la audiencia es una parte importante del proceso de marketing, ya que los productos creativos tienen que crear su propia demanda. Con una perspectiva a muy corto plazo y dados los clientes reales, esto exige métodos de marketing tradicionales. En un campo en el que la incertidumbre es dominante y donde los gustos y preferencias no siempre se conocen, es necesario invertir en información y educación con miras a la formación de la audiencia. Por eso, en muchos países las empresas creativas y los empleados piden al sistema educativo que difunda las prácticas creativas, haciendo hincapié de este modo en la dimensión a largo plazo de la formación de la audiencia.

Las reacciones o feed-back de la audiencia hacen posible verificar la naturaleza real de la demanda, confirmar determinadas elecciones y modificar los productos existentes. De este modo, las empresas creativas deben:

- adoptar un mecanismo, como establecer contactos directos con los clientes mediante cuestionarios, correos electrónicos, la prensa y reseñas críticas;
- mantener registros sobre sus clientes, ya que es menos costoso conservar un cliente que atraer a uno nuevo.
- animar a los consumidores a sugerir modificaciones o mejoras.

En el caso de videojuegos interactivos, algunos productores organizan sus canales de comunicación con sus clientes y consumidores de tal forma que puedan beneficiarse no solamente de sus sugerencias sino también de sus aportaciones o inputs. Esto es muy importante en un área en la que la incertidumbre es estructural. Como se ha mencionado anteriormente, esto puede cambiar la relación tradicional entre proveedores y consumidores, creando una especie de asociación. Es muy probable que las futuras empresas creativas tengan que considerar a sus consumidores como socios y no sólo como usuarios.

3. Interfaz con consumidores y clientes

No importa qué sección de los medios de comunicación participe, es necesario destacar dos consideraciones generales y comunes:

- Para tener éxito, las propuestas de venta deben basarse en beneficios para el cliente y no en las características del producto. Las características son una parte notable de la calidad de algo, un hecho relativo al producto o servicio. Una característica puede tener diversos beneficios, pero diferentes beneficios pueden importar en diferentes grados a diferentes clientes. Los beneficios son elementos que el cliente valora. Desempeñan un papel significativo en la motivación del cliente para comprar el producto o servicio en primer lugar.
- Una vez que las personas han comprado en una empresa creativa específica, es más probable que compren de nuevo y más la próxima vez. Es varias veces más barato vender a un cliente existente que encontrar uno nuevo, por lo tanto es importante mantener informados a los clientes sobre nuevos productos y servicios. Es también una buena forma de mantener un registro de dónde proceden los clientes con el fin de evaluar si las herramientas de marketing están funcionando adecuadamente.

3.1. Ventas directas

Existen muchas oportunidades de que las personas creativas vendan sus bienes y servicios al por menor directamente al público, como por ejemplo mediante representaciones en directo, festivales, estudios al aire libre, ferias comerciales, etc. En dichas situaciones, deben observarse algunas reglas básicas:

- Cuando se escoge dónde y cómo vender, la empresa creativa debe decidir primero a qué tipo de clientes desea atraer: quiénes son, dónde viven, por qué deben comprar este producto o servicio, cuánto estarían dispuestos a gastar y cuándo prefieren comprar. Por ejemplo, las Navidades es un momento óptimo para vender artesanía.
- Cuando se vende al público, es importante ser profesional y demostrar conocimiento. La gente tiende a comprar a gente que le gusta, así que su actitud y estilo son muy importantes y es necesario que sean adecuados.
- Puede resultar útil idear un párrafo que puede utilizarse como una estrategia de apertura y que puede ampliarse más tarde hasta una conversación más completa cuando se reúna con un posible cliente por primera vez.

“Rastros de la civilización”*

La Civilization Trail Initiative (Iniciativa Rastro de la Civilización) es una asociación entre Lestari Heritage Network, Heritage Trust y Malaysian Interfaith Network. El proyecto está organizado en torno a recorridos preparados profesionalmente que tienen como objetivo catalizar el flujo entre los activos culturales creativos y el crecimiento económico. Muchas iniciativas han sido introducidas recientemente por grupos del patrimonio cultural, pero su efecto en términos de desarrollo económico sigue siendo limitado debido a ciertos puntos débiles en la capacidad de gestión y en la experiencia en marketing.

El proyecto tiene como objetivo reforzar los vínculos horizontales entre las comunidades multiétnicas y multirreligiosas promoviendo al mismo tiempo la integración vertical entre mercados de consumo nuevos y especializados. Sus actividades incluyen:

- la identificación de nuevos mercados de turismo cultural y educativo;
- la creación de materiales impresos, mapas de recorridos y una página web;
- la adición de valor a los productos culturales mediante un embalaje y un marketing innovadores;
- la formación de guías turísticos e intérpretes;
- la promoción de artesanos tradicionales y artistas contemporáneos.

- La venta de habilidades o servicios creativos es muy diferente a la venta de productos. Si la empresa creativa está ofreciendo una visión general de sus servicios y actividades o licitando para un trabajo específico, es muy importante que adapte la presentación a las necesidades del cliente; no es necesario acordar un presupuesto específico durante la primera reunión. Probablemente es mejor lograr que el cliente ponga sus términos y condiciones por escrito y presentar una propuesta con el presupuesto y una memoria del diseño.

3.2. “Exhibition-cum-Sales” (ferias artesanales) y ferias comerciales

La participación en “Exhibition-cum-Sales” y ferias comerciales puede resultar una forma eficiente de llegar a clientes que están interesados en comprar el producto o servicio. Puede constituir también una oportunidad para hacer nuevos contactos, aumentar el perfil personal de la empresa y emprender una investigación de

* www.culturalenterprise.org et www.globalecticpenang.net

mercado. Por eso los gobiernos locales de algunos países dan subvenciones a sus productores para alentar su participación en dichos eventos.

- Una vez aclarada esta necesidad, es necesario identificar los rendimientos específicos esperados de participar en un evento, p. ej., cuánto dinero hay que ganar, cuántos productos o servicios hay que vender, cuántos nuevos contactos hay que añadir a la base de datos de clientes, la cobertura de prensa esperada, etc.
 - Cuando se establezcan estos objetivos, es importante decidir entre varias ferias y otros eventos. Se recomienda visitar cualquier evento que interese a la empresa, ver lo satisfactorio que es, qué tipo de clientes atrae y si se ajustan al mercado objetivo. También puede ser recomendable hablar con otros expositores para obtener feedback sobre si lo han encontrado beneficioso y si han tenido algún problema relativo a la organización y promoción. Es útil ponerse en contacto con los organizadores del evento para obtener estadísticas de cuántos clientes han asistido en años anteriores, el promedio de gasto por cabeza y el valor promedio de las transacciones. Esto ayudará a cerciorarse si los clientes están dispuestos a pagar por sus productos y servicios. Finalmente, resulta relevante averiguar cómo están planificando comercializar el evento los promotores del mismo, dónde se anunciarán y si están produciendo un catálogo de la exposición o lanzando una página web en la que usted pueda presentarse.
 - Cuando esté preparando el presupuesto, debe incluirse el coste del stand comercial así como también todos los costes adicionales, tales como:
 - la producción de stock para vender y la compra de materiales de exposición;
 - el seguro de daños y perjuicios, pérdida, robo y también un seguro a terceros;
 - los materiales de marketing, fotografías e impresión de la lista de precios, tarjetas de visita, dossier de prensa, invitaciones y sobres, funciones sociales durante la exposición;
 - el pago de los ayudantes del stand, viaje y alojamiento (si procede), transporte de los productos y de los materiales de exhibición.
 - Los costes pueden reducirse compartiendo el espacio del stand con empresas que vendan productos similares o incluso puede resultar más favorable solicitar formar parte del stand de una organización artística. De este modo será posible evaluar si las ventas proyectadas y la creación de nuevos vínculos cubrirán el coste de participar en un evento.
- La creación de presupuestos alternativos ayuda a la creación de planes de contingencia para tratar cualquier clase de respuesta.
- Después de esto, será necesario crear un plan con límites temporales, ya que muchas ferias comerciales y "Exhibition-cum-Sales" tienen un proceso



de selección, con fechas tope para las solicitudes un par de meses antes de la feria. La exhibición de productos y la producción de información escrita o audiovisual —folletos, postales, dossiers de prensa, etc.— son otros factores. Si el stand no es atractivo ni interesante, una empresa puede sufrir la pérdida de clientes. La lista de precios debe ser coherente con los materiales de marketing y las tarjetas comerciales deben parecer profesionales. Es importante incluir fotografías, esbozos y números de código. Los materiales de ventas, como las facturas, deben estar preparados. Todo esto ayudará a los compradores a recordar la empresa creativa mucho tiempo después del evento.

- Finalmente, para exposiciones y ferias comerciales, es importante tener dos listas de precios, una para compradores mayoristas y la otra para el público en general y la prensa.

3.3. Uso de Internet

Aunque las compras de productos creativos a través de Internet cada vez resulta más habitual, muchos productos creativos no se venden muy bien a través de este medio, ya que las personas desean examinar los artículos antes de comprarlos. Por consiguiente, es necesario establecer una clara distinción entre productos escritos, audiovisuales y otros. La distinción más importante que hay que hacer es entre el uso de Internet como un medio de información y de comunicación para la venta y el uso de Internet como un medio de entrega.

Muchas personas creativas dan sus primeros pasos hacia la venta de sus productos en Internet a través del correo electrónico. Antes de intentar vender online, una empresa creativa debe adoptar primero una política clara con respecto a las mercancías no entregadas o defectuosas, la entrega, el pago, el seguro y el control del crédito. Asimismo, la empresa creativa debe tratar en detalle con el proveedor de servicios de Internet cómo se compartirán los costes y las ganancias y debe asegurarse de que los productos en ventano podrán copiarse de ninguna forma. Esto puede ser difícil, ya que los centros de servicio actúan como portales de acceso e imponen sus propias condiciones. De este modo, resulta absolutamente imprescindible obtener la cooperación de estos centros de servicio.



Un espacio creativo: talleres de costura en Senegal

Mame Fagueye Ba es diseñadora y cliente en Saint Louis (Senegal). Su trabajo consiste en crear un verdadero arte visual en el que su ojo creativo le permite diseñar nuevos productos para la industria de la moda. Al mismo tiempo, suministra también atuendos a estudios de cine. Sus creaciones son una expresión de su sensibilidad artística que se ven en su elección de las técnicas, tejidos y colores. No puede vender grandes cantidades, pero su afán por lanzar nuevas líneas de productos y crear nuevos diseños es muy claro.

Los rendimientos financieros son todavía inadecuados debido a un problema de importancia en África donde la mayoría de las organizaciones comerciales representativas se centran en la cantidad y no en la calidad, colocando a las actividades genuinamente creativas en desventaja. Mame Fagueye Ba tiene su propia página Web: Espaces Fagueye (www.espacefagueye.com) que, en colaboración con Association Olivier Arts Africains en Francia, hace publicidad de sus productos y organiza ventas a todos aquellos que comparten las mismas ideas. (contact@associationolivier.com).

A esta asociación le gustaría ser utilizada como un espacio cultural y un lugar de reunión para artistas interesados en contribuir a nuevas creaciones artísticas, apoyar la venta de productos creativos, crear vínculos entre las personas que piensan igual y construir redes para vender productos creativos de manera distinta a los bienes ordinarios. A cambio, los artistas deben aceptar no transgredir los principios subyacentes y trabajar solamente para obtener ganancias financieras.

Los artistas africanos se enfrentan a enormes dificultades económicas, estructurales y organizativas. ¿Qué es necesario para crear condiciones adecuadas para promover actividades creativas en Senegal? Es necesario inculcar confianza en los productores de forma que puedan dejarse llevar por sus talentos creativos.

3.4. Movilización de sociedades de gestión colectiva para la protección de derechos

Normalmente, las organizaciones de gestión colectiva son conocidas por gestionar los derechos de autor y esto es bastante normal. Negocian con los usuarios o grupos de usuarios, tales como emisoras de radio, operadores, restaurantes, etc. y les autorizan a utilizar trabajos con derechos de autor. Sobre la base de la documentación y de los programas presentados por los usuarios, estas organizaciones distribuyen regalías de los derechos de autor a sus miembros de



conformidad con las reglas de distribución establecidas y después de descontar una comisión para cubrir sus costes administrativos. En algunos ámbitos tales como las artes escénicas los debates pueden tener lugar a un nivel mal personal.

Pero estas organizaciones tienen funciones complementarias que no pueden ser ignoradas⁴⁷:

- organizan actividades promocionales socioculturales para respaldar nuevas habilidades creativas o para recaudar dinero para fondos de pensiones o de jubilación;
- informan a sus miembros de las oportunidades disponibles en términos de nuevas tendencias y aperturas de medios;
- patrocinan actividades culturales para promover su repertorio nacional de trabajos creativos a nivel interno y en el extranjero;
- toman medidas para la preservación, protección y estímulo de actividades creativas en los campos de la literatura, artes, música, etc. Esta preservación de las culturas nacionales y/o comunitarias es muy importante en los países en vías de desarrollo en los que, por ejemplo, la música folk tradicional se reproduce de manera ilegal.

En un ámbito como la música, las empresas de gestión de derechos colectivos dan la bienvenida a iniciativas y nuevas ideas para promover la creatividad entre sus miembros. Organizan competiciones y festivales, otorgan premios y toman medidas para promover la edición de música, la retransmisión de series, la producción de radio y televisión, discos y casetes, instalaciones de grabación, etc⁴⁸. Este papel es criticado a veces por las empresas que representan a los autores que piensan que no pueden cambiar las políticas culturales públicas. Sin embargo, esta actitud está anticuada y a dichas empresas les interesa promover las actividades creativas y no sólo gestionarlas. De hecho, el principal problema aquí es que esto crea una situación en la que las empresas tienen que escoger entre diferentes formas de expresión, diferentes grupos de habilidades creativas, etc., lo que no resulta fácil. Asimismo, no existe unanimidad entre las diversas organizaciones sobre dicha participación. Por consiguiente, el CISAC ha propuesto algunas directrices para limitar los importes gastados en dichas actividades.

3.5. Trabajo en red

No importa a qué rama de los medios de comunicación concierna, el trabajo en red puede ser una actividad promocional efectiva para una empresa creativa y los eventos pueden ser una buena forma de crear relaciones con los clientes, los



medios, nuevos contactos e iguales. El trabajo en red trata de averiguar cómo se dirige el negocio y se crean oportunidades. No trata de utilizar a la gente, sino de crear un intercambio de información de dos sentidos gracias al cual la empresa puede obtener referencias. Con el fin de explotar esta oportunidad, la empresa creativa debe elaborar su propia base de datos de posibles clientes, ya que es una herramienta de marketing muy efectiva.

4. Una situación específica: contratación del cliente como cliente

Con frecuencia se exige que las empresas creativas que prestan servicios, o a las que se los encargan, presenten propuestas.

- En algunas situaciones, las cosas son relativamente claras y fáciles, como en el caso de una sencilla transacción en el acto, por ejemplo, la venta de un libro o la venta de una entrada para un evento.
- En otras situaciones, las cosas son más complejas, por ejemplo, cuando un diseñador tiene que proponer un nuevo objeto, o cuando un productor tiene que proponer un nuevo evento a un gobierno local o al propietario de un lugar de celebración. Nos centraremos en esta situación.

Hace falta preparación por adelantado ante el telón de fondo de la incertidumbre, ya que no se sabe si el producto que se ofrece satisfará los requisitos del cliente tanto en términos funcionales como económicos. La conversación entre la empresa creativa y su cliente no será fácil, ya que se requiere mucha información y acuerdos paso a paso.

En este punto, deben subrayarse tres puntos:

- Para empezar, las propuestas y presupuestos deben ser lo más claros posibles con el fin de evitar malas interpretaciones en caso de un futuro acuerdo.
- Al final de la conversación deben fijarse los términos y condiciones con la mayor precisión posible con el fin de evitar litigios futuros.
- Las cuestiones relativas a la propiedad de los derechos de propiedad intelectual y las circunstancias bajo las cuales pueden ser transferidos deben ser definidas y decididas claramente. Se recomienda que la empresa creativa retenga los derechos de autor, lo que significa que el cliente necesitará mencionar el nombre del autor en caso de que se publique el trabajo.
- En el caso de un trabajo gráfico o de diseño de páginas web, la situación a menudo es más complicada, pero las empresas y los creadores tienen que hacer todo lo posible para asegurarse de que su nombre se imprime sobre cualquier cosa diseñada por ellos.

Contratación del cliente como cliente: propuestas y presupuestos

Las propuestas son una herramienta importante para el cliente, pero son sobre todo herramientas de comunicación utilizadas durante el proceso de prestación de servicios al cliente. Es necesario que ambas partes acuerden lo que será proporcionado, cuánto tiempo llevará y los costes relativos. Hacer negocios sin presupuestos ni términos ni condiciones detalladas a menudo lleva a una mala comunicación, que puede estar cargada de tensión y hacer perder el tiempo a ambas partes, así como también llevar a una pérdida de clientes y de ingresos. Antes de presentar un presupuesto, es importante presentar un borrador de propuesta esbozando los objetivos de las mercancías, los tiempos, los antecedentes y el precio.

Después es necesario tratar de cuantificar qué es necesario entregar y proporcionar descripciones detalladas de los bienes con el fin de mostrar cómo pueden satisfacerse las expectativas del cliente. Si el productor presenta memorias del diseño y presupuestos claros, la empresa podrá gestionar mejor las expectativas del cliente, crear confianza, establecer una buena relación con él y de este modo comportarse de una manera profesional.

Tras aceptar el resumen del cliente, la empresa creativa tiene que facilitar un presupuesto financiero. Dicho presupuesto debe esbozar con claridad lo que la empresa tiene la intención de proporcionar al cliente, incluyendo una descripción detallada del trabajo a emprender. Es aconsejable desglosarlo en tres etapas claras:

- La etapa del concepto: qué abarca el trabajo realizado en la finalización de la memoria del diseño, la creación de uno a tres conceptos de diseño y todas las reuniones con el cliente.
- La etapa de creación: en esta etapa, la empresa creativa desarrolla detalladamente el diseño seleccionado en la etapa uno. La empresa debe cuantificar qué recibirá el cliente y debe explicar también el proceso de diseño, es decir, la creación del concepto seleccionado en la etapa uno, el proceso de marca, la impresión de membretes, hojas de cumplimiento, facturas y una plantilla de tarjeta comercial.
- La etapa de implantación: la producción de los diseños se produce en esta etapa y los productos se introducen en el mercado.



La empresa creativa necesitará especificar cuánto tiempo dedicará a cada etapa y a cada aspecto individual del proyecto, todos los costes relativos al mismo (incluidos gastos generales, costes de producción, correo y embalaje, etc.), más los costes de contingencia y el margen de beneficio.

Finalmente, la empresa creativa debe facilitar detalles claros relativos a:

- El período de validez del presupuesto con el fin de garantizar que los precios y las escalas de tiempo mencionadas siguen siendo relevantes.
- Los costes y los gastos no incluidos en el precio.
- Facturación: debe hacerse al final de cada etapa para asegurarse de que el productor recibe el pago lo más rápidamente posible y evitar algunos de los escollos de descubrir que el cliente no paga o es un moroso.
- El final de cada etapa (es decir, con una reunión), de forma que pueda ser formalmente concluida y facturada. También debe mencionarse que los honorarios no pueden ser cambiados una vez que haya comenzado una nueva etapa.

Contratación: términos y condiciones

Todas las propuestas deben ir acompañada de los términos y condiciones. Deben incluir los siguientes aspectos:

- la fecha tope en la que las facturas deben ser pagadas;
- el modo de pago: efectivo, cheque o transferencia bancaria directa. En el caso de clientes internacionales, indicar la moneda pertinente y especificar quién pagará los gastos bancarios;
- clarificación en cuanto a si los precios incluyen IVA;
- definición de penalizaciones por demora en el pago, bien en la forma de interés o de un porcentaje de los honorarios después de un período de gracia;
- definición de lo que ocurrirá en el caso de cancelación por cualquiera de las partes. También debe clarificarse bajo las leyes de qué país se arbitrarán los posibles litigios.

Algunas veces, el cliente tiene su propio borrador de contrato. Con frecuencia, las empresas tienen contratos estándar para todos sus proveedores y por consiguiente, algunos de los términos y condiciones pueden no ser pertinentes para el proyecto en

cuestión. En particular, las marcas importantes y los grandes almacenes tienen condiciones y términos muy exigentes. Las cosas pueden resultar difíciles, pero la situación debe manejarse con cuidado. En este caso, más que nunca, se recomienda buscar asesoramiento profesional cuando se redacten los términos y las condiciones.

Si la oferta del productor es aceptada, se realiza un borrador de contrato. Los presupuestos y las memorias del diseño se convierten en contratos cuando el cliente escribe "de acuerdo" con la fecha, su nombre completo y su firma en ellos. Todas las partes deben tener una copia de todos estos detalles sobre la misma antes de comenzar un proyecto. Esto ayudará a reducir al mínimo los problemas a largo plazo.

Finalmente, la empresa siempre debe facturar al cliente antes o durante la entrega, indicando las condiciones de entrega. Si una empresa está trabajando a comisión, debe pedir una factura pro forma o un depósito por el trabajo que va a realizar.

5. Recomendaciones

Con el fin de llevar a cabo lo mencionado anteriormente y crear una estrategia de marketing, la empresa creativa debe:

- *Considerar los productos, los clientes y las ventas de manera simultánea. Tradicionalmente, son posibles tres tipos de orientación:*
 - *orientación al producto basada en la hipótesis de que los consumidores favorecerán los productos que ofrezcan la mejor calidad, rendimiento y características;*
 - *orientación al cliente que estudia sistemáticamente las necesidades y deseos del cliente, las percepciones y sus actitudes y preferencias;*
 - *orientación a las ventas en la que la empresa cree que los consumidores deben comprar cada vez más cantidad, si es necesario actuando sobre la inercia compradora⁴⁸.*
- *Considerar diversos instrumentos simultáneamente. En el marketing tradicional de enfoque mixto, se consideran cuatro dimensiones. Se conocen como las cuatro Pes: Producto, Precio, Lugar (Place) y Promoción. La combinación específica de estos cuatro elementos variará según la naturaleza del producto creativo y el tamaño de la empresa. Para empresas que pertenecen a las industrias creativas fundamentales, los precios y la promoción son muy importantes. Para empresas vinculadas a las artes tradicionales, el producto y el lugar desempeñan un papel fundamental.*

- 
- *Considerar la variedad de segmentos y diversificar o versionar el número de los segmentos cuanto sea necesario. Esta variedad de segmentos debe ser considerada como una parte permanente de la vida de las empresas creativas. Esto puede requerir un sistema complejo y costoso de monitorización o experiencia técnica, ya que las modas y los estilos de vida cambian constantemente.*
 - *Evaluar y auditar el marketing. Con frecuencia, las empresas creativas se implican en actividades de ventas a las que se refieren incorrectamente como marketing. El marketing es una operación compleja que necesita ser planificada detalladamente de forma que se adapte a los requisitos de la empresa. Esto es lo mínimo que se puede hacer en un ámbito en el que los consumidores se guían por motivos muy sutiles y tienen una aproximación al producto muy sofisticada.*



CAPÍTULO 6

Financiación de empresas creativas

Cualquier actividad debe generar ingresos suficientes para financiar su entrega y su evolución continua. Se han hallado algunos argumentos con referencia a las empresas creativas para resaltar cuestiones financieras específicas:

- Tienen que asumir costos negativos considerables antes de obtener sus primeros ingresos;
- No tienen ningún medio de saber si su producto será valorado;
- El mercado inicial puede ser restringido y puede expandirse solamente debido a información positiva boca a boca;
- La demanda de un producto cultural es muy volátil.

Estos argumentos han llevado algunas veces a la opinión de que una empresa creativa puede ser sostenible solamente si se beneficia de subvenciones públicas o de patrocinio privado. Esta afirmación es incorrecta; una empresa que pida subvenciones públicas o privadas debe demostrar primero que tiene una base de gestión financiera sana. Asimismo, este alegato crea un problema de transparencia general⁴⁹.

La buena gestión financiera incluye cuatro elementos principales:

- Un flujo de caja saludable con el fin de mantener un saldo positivo en la medida de lo posible.
- Una estrategia de financiación que se adapte a los activos de la empresa y las oportunidades realmente disponibles de la misma. Por ejemplo, una gran cantidad de evidencias de estudios de casos sugiere que las empresas culturales utilizan múltiples estrategias. En un esfuerzo por aumentar sus ingresos:



- Las grandes empresas sin ánimo de lucro tienden a basarse más en producciones con éxito de público y plagadas de famosos.
 - Las organizaciones de tamaño medio tienden a basarse más en "programación clásica"; obras tradicionales solicitadas por audiencias tradicionales;
 - Es probable que las empresas pequeñas comerciales sin ánimo de lucro o de voluntarios se basen más en mercados nicho.
- La capacidad para evaluar financieramente diversos proyectos y la propia empresa.
 - Estados financieros realistas incluidos presupuestos y balances o extractos de gastos.

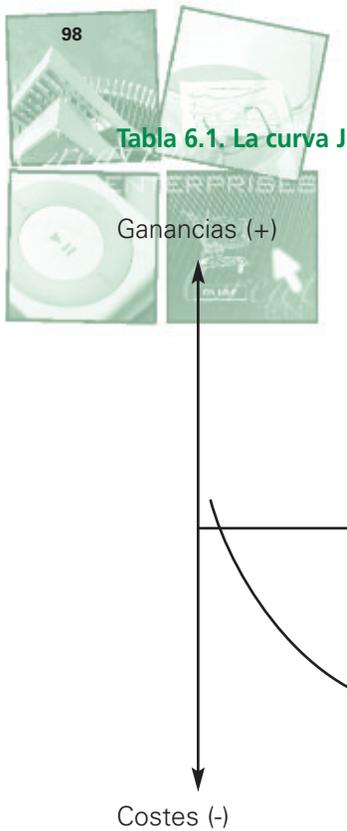
1. La curva J del flujo de caja

1.1. El problema del flujo de caja

Para llevar a cabo nuevos proyectos y para producir nuevos bienes y servicios, una empresa creativa estará obligada a asumir importantes gastos en investigación, diseño y desarrollo, por ejemplo.

Cuando se compara con otras empresas, la principal dificultad en este caso procede del hecho de que la empresa creativa no sabe, cuando incurre en dichos gastos, si recuperará los importes esperados. Se habla aquí de "costes hundidos" para ilustrar el hecho de que la empresa creativa no está segura de recuperar dichos costes, ya que no puede prever cuál será la recepción del público de los nuevos bienes o servicios ofrecidos.

En el mejor de los casos, la empresa creativa recuperará esos importes solamente en un segundo período de tiempo. Para subrayar la originalidad de este riesgo financiero, se dice que la empresa se enfrenta a la curva J. En la figura, el eje horizontal representa el tiempo, y el eje vertical los costes (junto con los valores negativos) o los beneficios (junto con los valores positivos). Se ve así que, en el mejor de los casos, la empresa creativa se verá abocada a asumir importantes salidas de fondos antes de poder recuperarlos. En el peor caso posible, la empresa creativa tendrá que asumir costes sin ningún beneficio.



Para identificar este requisito de flujo de caja, es necesario identificar un modelo robusto del flujo de caja operativo. El flujo de caja operativo incluye los ingresos, los costes, la compra y venta de activos fijos, el movimiento de los activos corrientes (tales como deudores y acreedores) y el movimiento de los pasivos corrientes que no devengan interés (tales como acreedores). Todas las deudas, los fondos propios, el interés y los dividendos deben ser excluidos, ya que el flujo de caja difiere del flujo de beneficio⁵⁰.

1.2. Posibles soluciones

La primera solución sería nivelar la curva J reduciendo el coste negativo, aunque mientras el coste negativo sea sinónimo de calidad, contribuye al éxito del producto. De ahí que una mejor solución consistiría en cambiar la posición horizontal de la curva J induciendo entradas del flujo de caja lo antes posible. Si las entradas del flujo de caja comienzan con el coste negativo, la curva J desaparecerá.

Algunas posibles soluciones serían:

- Formalizar acuerdos con bancos o instituciones de microcréditos para obtener apoyo inmediato.
- Encontrar patrocinadores para respaldar el proyecto en cuanto esté diseñado para convencerles de que el apoyo es indispensable: si se implican desde el principio cuando el proyecto es concebido o está siendo diseñado,



contribuirán muchísimo a su éxito. Por otro lado, es posible que si se espera demasiado tiempo para obtener dicho apoyo se ponga en peligro el proyecto y que la suma positiva esperada se cambie por una suma negativa. El capital riesgo puede ser una respuesta al problema anteriormente mencionado.

- Establecer una asociación de personas interesadas en el éxito del proyecto. Pueden ser movilizadas para garantizar flujos de caja sin que la empresa tenga que realizar compromisos financieros.
- Vender productos futuros por adelantado:
 - La suscripción es un proceso muy importante para las empresas creativas que están en posición de proporcionar una serie de productos o entradas, ya que pueden beneficiarse de flujos de caja sustanciales al comienzo sin tener que esperar la implantación total. Están obligados a ofrecer un incentivo financiero para atraer a suscriptores, normalmente en la forma de un descuento. Sin embargo, el coste de este descuento es ampliamente compensado por la ventaja de obtener flujos de caja anticipados. En el caso de “start-ups” o empresas muy jóvenes, esta estrategia puede ser adoptada solamente si tienen una imagen positiva y si los consumidores confían en ellas⁵¹.
 - El uso de las redes de ventas y grandes almacenes existentes y muy extendidos permite a las empresas creativas beneficiarse de flujos de caja mucho antes de que comiencen realmente a suministrar bienes y servicios. Esto puede hacerse en el caso de representaciones, exposiciones y algunos bienes creativos, tales como libros y CDs⁵².
 - Algunos países tienen un sistema establecido para proporcionar un adelanto a cuenta de recibos que ayuda a aliviar el problema de liquidez, pero sus condiciones para acceder a la financiación son algunas veces difíciles de satisfacer y puede llevar mucho tiempo beneficiarse de la liquidez correspondiente⁵³.

2. Movilización financiera

Para atraer y movilizar fondos, se espera que una empresa creativa ofrezca pruebas de un desembolso adecuado, complete el proceso de solicitud y avale su solicitud con un plan. Es mucho más difícil lograr que otros comprometan fondos si la empresa no demuestra la existencia de un excedente potencial, explica exactamente cómo será invertido el dinero y especifica lo que el inversor financiero obtendrá a cambio de su aportación a la empresa. Por consiguiente, antes de invertir tiempo y energía en planificar una empresa, es absolutamente necesario considerar cómo otros valorarán el trabajo e identificar a aquellos que es probable que compren un bien o servicio.



Son posibles cuatro tipos de inversión:

- la propia inversión basada en la movilización de fuentes privadas, recursos de amigos y familias, socios o accionistas;
- la inversión por parte de bancos (descubierto, préstamo, garantía de préstamo para empresas pequeñas) y "ángeles" empresariales; patrocinio y apoyo en especie;
- financiación pública tanto del gobierno central como del local;
- patrocinio, subvenciones y premios de patrocinadores, benefactores, fideicomisos benéficos y fundaciones.

Antes de acudir a un inversor, es importante que la empresa creativa:

- se asegure de que sus ideas, productos o identificadores del negocio están protegidos en virtud de las leyes de propiedad intelectual;
- se pregunte por qué debe invertir según el tipo de donante;
- evalúe los beneficios y los inconvenientes de cada oportunidad de financiación y se asegure de que la oferta es adecuada para el negocio.

2.1. Financiación bancaria

Las opciones de financiación disponibles por parte de los bancos incluyen: descubiertos, tarjetas de crédito (aconsejable para negocios que desean pedir prestadas pequeñas cantidades de dinero), préstamos, planes que garanticen préstamos a empresas pequeñas, etc.

Es importante tener en cuenta que el director de un banco toma decisiones de manera puramente financiera, generalmente en base a dos criterios principales:

- la evaluación del riesgo del proyecto;
- la capacidad de reembolsar el dinero.

Por consiguiente se aconseja:

- Elaborar un plan de negocio lo más completo y detallado posible.
- Asegurarse de que el plan de negocio esté en un lenguaje que el banco entienda.
- Evitar la jerga técnica. Esto puede significar que se requieran dos versiones del plan de negocio: una para los donantes no tradicionales en lenguaje comercial sencillo y otra para los bancos o instituciones financieras.



- Asegurarse de que el plan de negocio incluye un análisis del mercado resaltando la dimensión social del consumo cultural.
- Proporcionar detalles sobre el equipo directivo o identificar a colegas que participarán en una evaluación continua del negocio.

Cuando se tome la decisión sobre el importe de la financiación bancaria a buscar, la empresa creativa debe considerar:

- De dónde procederá el dinero para los reembolsos y cuándo estará disponible.
- Si el emprendedor podrá realizar aportaciones personales u ofrecer garantías para corresponder a la financiación
- Si las partes interesadas entienden de la misma forma las cuentas financieras, ratios e indicadores de forma que las conversaciones sean abiertas y claras. Las cuentas financieras deben transmitir confianza y demostrar que el negocio es viable.
- Si la empresa debe tener en cuenta las garantías para suscribir un préstamo.

2.2. Capital riesgo y “ángeles empresariales”

Los inversores de capital riesgo y los ángeles empresariales (BAs, del inglés Business Angels) invierten su capital en negocios. Están interesados en negocios nuevos y/o pequeños que tengan un elevado potencial de ganancia financiera o un alto valor para la comunidad.

- En el primer caso, esperan que se les devuelva su capital después de dos o tres años o, como mínimo, una revisión de su rendimiento positivo.
- En el segundo caso, piden un rendimiento simbólico, que reduce las limitaciones tanto en términos de flujos de caja como de beneficios.
- En ambos casos, normalmente vinculan una función de asesoramiento a su préstamo financiero que puede ser muy útil.
- Finalmente, los BAs pueden tener un papel de apoyo positivo.

Cuando los BAs desean tener un papel activo en un negocio, normalmente esperan uno de los siguientes rendimientos de su inversión:

- propiedad parcial de la organización;
- propiedad conjunta de la organización;
- un asiento en el consejo de administración.



Todo esto significa que la empresa debe darse de alta como una sociedad de responsabilidad limitada.

Otra característica de los BAs es que normalmente reciben un gran número de solicitudes. Según algunas encuestas, sólo se considera el 10 por ciento de las solicitudes y el 3 por ciento reciben inversión. La originalidad del proyecto y su valor social son factores determinantes.

2.3. Microcrédito

Algunas instituciones financieras, con la ayuda de organizaciones sin ánimo de lucro, proporcionan microcréditos a las personas que desean iniciar una nueva actividad creativa. Estas ofertas se realizan normalmente a empresas creativas implicadas directamente en la creación de puestos de trabajo o en la integración social.

Estos microcréditos se desembolsan en pequeñas cantidades limitadas a 3.000-5.000 € y las condiciones de reembolso son generalmente muy favorables. En muchos casos, se consideran como un adelanto a cuenta de los recibos. Asimismo, los receptores de estos préstamos reciben el asesoramiento y el apoyo necesarios por parte de voluntarios (personas jubiladas, personal de empresas privadas puesto a disposición de estructuras sin ánimo de lucro, etc.). En algunos países, las tasas de éxito son elevadas y se considera generalmente que los microcréditos aumentan las posibilidades de supervivencia de la empresa.

Sin embargo, con frecuencia algunas personas critican los microcréditos ya que piensan que no son muy diferentes de los créditos al consumo y que proporcionan un medio de vida a la persona que pone el negocio durante el período de instalación sin garantizar la sostenibilidad del negocio.

2.4. Patrocinio

Para obtener patrocinio, se espera que la empresa tenga una idea de cómo su proyecto va a alcanzar el éxito. La empresa creativa debe poder describir cómo su proyecto satisfará las necesidades de marketing de un patrocinador potencial, p. ej., dónde y cómo mejorará el perfil de este último.



Según una idea errónea pero ampliamente aceptada, el patrocinador o benefactor es totalmente altruista y da dinero únicamente para ayudar a cumplir sus objetivos a la persona que busca financiación. Sin embargo, cada vez son más los patrocinadores y los benefactores privados tienen sus propias opiniones sobre la mejora y las empresas creativas tienen que hacer un esfuerzo para encontrar puntos en común entre sus propios objetivos y los del patrocinador.

Los patrocinadores esperarán que la empresa proporcione:

- una cifra exacta de cuánto necesita en calidad de patrocinio;
- los fines para los que se necesita (material, viajes, marketing, honorarios, costes de producción, etc.);
- a quién más se va a dirigir la empresa para obtener fondos.

Algunos patrocinadores también exigen ser los únicos con el fin de evitar la competencia y beneficiarse totalmente de los rendimientos en términos de imagen.

2.5. Financiación pública – donaciones y premios

La financiación pública en la forma de donaciones y préstamos es una fuente popular de financiación para las empresas creativas recién creadas (start-ups). Deben destacarse cuatro puntos:

- Todos los planes de financiación tendrán criterios diferentes y normalmente financiarán una parte y no el coste total del proyecto.
- La competencia por este tipo de financiación puede ser muy entusiasta.
- La mayoría de los que proporcionan fondos son reacios al riesgo y por consiguiente desean saber si van a obtener el mejor valor por el dinero público que conceden.
- Con frecuencia, los que otorgan los fondos públicos prefieren actuar como subsidiarios, ya que les gustaría ver pruebas de otras fuentes de fondos que la empresa y otros están invirtiendo (por ejemplo, fuentes personales, préstamos bancarios, donaciones) para adaptar su inversión. La financiación puede ser en efectivo o incluir apoyo "en especie".

Cuando se solicitan estos planes de financiación es necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es la empresa creativa? ¿Cuánto tiempo lleva existiendo? ¿Cuál es la naturaleza de su responsabilidad financiera? ¿Quién es responsable de sus decisiones?

- Cuáles son los objetivos y requisitos del donante?
- ¿Qué cantidad de fondo tiene ya la empresa creativa?
- ¿Puede obtener la empresa creativa apoyo en otra parte y por otros medios?

Estas preguntas deben responderse sucintamente en la constitución por escrito de la organización. Algunos donantes insisten en que los solicitantes deben trabajar dentro de un tipo de estructura legal específico que proporcione un sistema de gestión responsable, ya que muchos planes de financiación tienen como objetivo organizaciones en vez de individuos. Es responsabilidad de la empresa creativa decidir en qué medida su negocio debe ser definido por los criterios del donante. Sin embargo, es mejor decidir el estatus legal y los objetivos según las funciones y necesidades de la empresa en lugar de guiarse por la elección de un tipo de subvención particular.

En general, dado que esta financiación puede estar vinculada a diversos compromisos por parte de la empresa, esta última debe evaluar la influencia que posiblemente tengan estas obligaciones de financiación sobre su autonomía, opciones, creatividad y costes administrativos.

3. Evaluación financiera de proyectos y empresas creativas

3.1. Evaluación financiera de proyectos creativos

Componentes

La evaluación de un proyecto comienza con una definición exacta de los costes, recibos y flujos de caja.

- La definición de costes es normalmente la más sencilla, ya que muchos costes pueden ser anticipados con un alto grado de certidumbre desde el inicio. El problema principal se refiere a los costes recurrentes o de funcionamiento. Muy a menudo estos costes se reducen al mínimo a fin de proporcionar la mejor imagen posible de un proyecto, aunque su reducción al mínimo puede afectar a la efectividad del proyecto. Otro cuestión importante consiste en tomar en consideración los costes de la propiedad intelectual que serán movilizados⁵⁴.
- La definición de recibos es difícil cuando no existe ningún mercado de referencia para un producto creativo. Las técnicas alternativas utilizadas son la valoración contingente y los valores hedonísticos.



- La definición de los flujos de caja debe ser económicamente coherente y debe centrarse en el proyecto específico. El efectivo generado por las ventas y el efectivo abonado por las compras, el efectivo abonado por los costes de funcionamiento, el efectivo abonado y recibido por la compra y venta de activos, los pagos y los ingresos fiscales todos deben estar incluidos en esta definición. De manera similar, los fondos propios y la financiación de préstamos, los dividendos y el interés sobre las finanzas, el interés recibido por depósitos excedentes y los pagos de arrendamientos deben ser excluidos de esta definición.

Técnicas de evaluación

Las empresas creativas normalmente utilizan tres técnicas cuantitativas para evaluar las decisiones de inversión:

- el período de recuperación del capital invertido;
 - el análisis del flujo de caja descontado;
 - la tasa interna de rendimiento.
- El *período de recuperación* del capital invertido es la duración de tiempo que necesita el proyecto para alcanzar el punto de equilibrio del flujo de tesorería en el que las ulteriores entradas de caja coinciden con las salidas de caja iniciales. Este criterio no significa mucho en este caso, porque la importancia relativa de los costes iniciales crea un fuerte sesgo contra la empresa creativa⁵⁵.
 - El *flujo de caja descontado* (o el criterio del valor presente) es el flujo de caja neto cuando todas las salidas y entradas de caja futuras se producen simultáneamente o al mismo tiempo. La principal cuestión entonces consiste en escoger una tasa de descuento para homogeneizar esta evaluación en el tiempo. Con frecuencia, esta tasa es el tipo de interés, pero este criterio discrimina los proyectos a muy largo plazo. Por consiguiente, es mejor utilizar este método para los proyectos que tienen un período de gestación comparable⁵⁶.
 - La *tasa interna de rendimiento* es la tasa de descuento que hace que el flujo de caja descontado sea igual a cero. Puede ser definida como la tasa de rendimiento más elevada que se puede imponer sobre un proyecto, de forma que la clasificación del proyecto no tenga que depender de la elección del tipo de interés.

3.2. Determinación financiera del valor de una empresa creativa

Muchas empresas creativas reciben financiación para un proyecto en particular o una pequeña diversidad de actividades y algunas de ellas desaparecen o se venden después de la implantación de los objetivos iniciales. Por lo tanto, la evaluación de la empresa plantea un problema.

- Una técnica muy tradicional es el *enfoque del flujo de caja descontado* (DCF, del inglés *discounted cash flow*)*. El análisis del DCF calcula el flujo de caja neto bajo el supuesto de que todas las salidas y entradas de caja futuras se producirán simultáneamente o al mismo tiempo. El resultado es el valor presente neto. La diferencia es que cuando el mismo método se aplica a un proyecto, toma en consideración todos los proyectos que han sido diseñados y llevados a cabo.
- La segunda técnica es el *Ratio Precio/Beneficio* (P/E, del inglés *Price/Earnings*)*. Es el ratio del valor neto de una empresa con respecto a sus beneficios totales corrientes o futuros esperados. También puede ser calculado dividiendo el precio de una acción de la sociedad por el beneficio por acción. Sin embargo, esta técnica es muy vulnerable a las diferencias contables entre empresas.
- La tercera técnica se centra más en la rentabilidad que en las ganancias. La rentabilidad se define entonces como los beneficios antes de *intereses, impuestos, depreciación y amortización* (EBITDA)*. Este criterio tiene otra ventaja, ya que asigna un valor más elevado a las empresas que tienen beneficios bajos pero alta rentabilidad.
- Sin embargo, hay una dificultad: es probable que las empresas creativas ganen más en el futuro por los derechos de propiedad intelectual lo que hace difícil evaluar su valor en base a sus beneficios reales sin tomar en consideración sus beneficios futuros.
- La cuarta técnica se basa en modelos de tasa de crecimiento. Se utiliza una sencilla fórmula para calcular el valor presente en comparación con el valor del punto medio diez o quince años a partir de ahora. Otra variación es el *valor terminal*. Estas técnicas parecen mejores, ya que otorgan la máxima importancia a los derechos de propiedad intelectual.

* Consultar el Glosario



4. Registros financieros

Los documentos financieros más importantes para una gestión financiera eficaz se encuentran normalmente en el presupuesto.

- El presupuesto ejercerá una gran influencia sobre la vida interna de la empresa, en particular desde un punto de vista ex ante.
- Los estados financieros (balance* y declaración de actividad*) tendrán más significado para todas las partes interesadas y accionistas que participan en la vida de la empresa desde una perspectiva de evaluación ex post.

4.1. Presupuesto

El control y la gestión del presupuesto son el principal foco de atención del trabajo de un director creativo. La capacidad para proyectar los beneficios con precisión y monitorizar, evaluar y controlar el gasto es un factor determinante en la vida de una empresa y en sus negociaciones con partes interesadas o socios financieros.

Es aconsejable recordar los siguientes puntos sobre las empresas creativas:

- Para realizar un control financiero más efectivo, la persona o departamento que supervise el uso de los fondos deben ser considerados responsables del presupuesto.
- El proceso de presupuestación debe comenzar identificando las fuentes de ingresos y gastos. Este último depende de la estructura administrativa de la empresa.
- El proceso de presupuestación debe distinguir entre un presupuesto fijo y un presupuesto flexible.
 - Las asignaciones del presupuesto fijo se basan en costes estimados determinados mediante una base de recursos fija.
 - Un presupuesto flexible asume que los niveles de actividad influirán en el uso de recursos. La organización puede tener un presupuesto global fijo pero tendrá una variedad de proyecciones para beneficios y gastos basadas en el nivel de actividad⁵⁷.
 - El presupuesto normalmente cubre todo el ejercicio económico, pero este ejercicio económico puede tener poco significado para una empresa creativa que trabaje solamente durante unos meses al año.
- Para hacer viable el presupuesto, es necesario proyectar el flujo de caja. Después es necesario prever los periodos del ejercicio económico cuando es posible que la posición de tesorería de la organización cambie⁵⁸.

* Consultar el Glosario

4.2. Estado Financiero: balance y declaración de actividad

El presupuesto se utiliza principalmente por parte del personal y el consejo, aunque influyen en la relación con los socios y partes interesadas. Sin embargo, un presupuesto no siempre revela mucho sobre la salud financiera o fiscal de la empresa creativa. Muchos puntos siguen sin estar claros en esta etapa: ¿Cuál es la deuda a largo plazo y qué tipo de presión ejercerá?

¿Cuánto dinero hay en la cuenta bancaria de la empresa? Existen dos sistemas estándar de notificación que deben ser incluidos en el sistema contable:

- el balance;
- la declaración de actividad.

*El balance**

El balance muestra cuánto dinero tiene la empresa creativa y cuánto vale en un momento dado. Algunas veces, el balance puede no parecer muy claro pero revela a lo largo de un período de tiempo cómo marcha la empresa. Muestra:

- cuánto posee la empresa en efectivo, propiedades y equipos;
- cuánto debe ser abonado todavía por otras empresas y personas;
- si la empresa ha experimentado dificultades financieras.

Sigue un principio muy sencillo:

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Activos Netos}$$

Por lo tanto, es posible ver cómo la posición financiera de la empresa creativa evolucionará a lo largo del tiempo. Si sus pasivos crecen más rápido que sus activos, el valor financiero de la empresa bajará y tendrá que ser compensado vendiendo algunos de sus activos. Su estructura se muestra en la Tabla 6.2.

* Consultar el Glosario



Tabla 6.2.El balance

	Total del año actual	Total del año anterior
Activos		
Efectivo		
Importes por cobrar		
Equipo de tienda menos depreciación		
Equipo de oficina menos depreciación		
Otros		
Pasivos		
Importes a pagar		
Nómina e impuestos devengados		
Efectos bancarios a pagar		
Activos netos (saldos Fondo)		
Total pasivos y activos netos		

Una cuestión importante que debe destacarse en este punto es que dichas evaluaciones tienden a discriminar los activos intangibles. Para asegurarse de que los activos intangibles de la empresa coinciden con los talentos creativos que emplea, resultaría de utilidad evaluar los beneficios que pueden esperarse de ellos aunque las reglas de cálculo no siempre lo permitan. Aun cuando los contratos relativos a los derechos de la propiedad intelectual estén registrados, la solución variará de un país a otro.

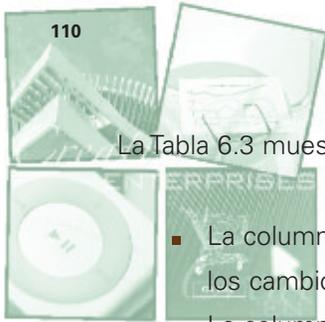
Muchas tesorerías se opondrán a este tipo de tratamiento señalando que los activos intangibles no pueden venderse para cubrir pasivos, lo que es evidente. En conjunto, esta posición está abocada a discriminar a las empresas creativas.

La declaración de actividad

La declaración de actividad o la cuenta de pérdidas y ganancias muestra cómo los activos netos pueden variar anualmente. En otras palabras, muestra:

- cómo se produce un déficit operativo y los cambios correspondientes en los activos netos y en los saldos del fondo;
- cómo se puede utilizar un excedente operativo para crear activos y saldos de fondo.

Esto hace posible comparar expectativas con resultados o ingresos y gastos reales con el presupuesto original.



La Tabla 6.3 muestra el principio subyacente a este tipo de cuenta:

- La columna de ingresos muestra cuánto dinero procede de fuentes diversas y los cambios que se han producido desde el año anterior.
- La columna de gastos muestra cómo se ha gastado el dinero y los cambios que se han producido en comparación con el año anterior.

Tabla 6.3. La declaración de actividad

	Año actual	Año anterior
Ingresos		
Recibos		
Otros ingresos		
Subvenciones		
Donaciones		
Gastos		
Salarios de personal		
Producción		
Marketing		
Desarrollo		
Eventos especiales		
Concesiones		
Contingencia		
Cambios en activo neto		
Activos netos al final del año		

- El desglose de los ingresos y los gastos muestra al lector cómo alcanza la empresa el resultado financiero visto al final del año y le permite evaluar su rendimiento en comparación con el año anterior.

Sin embargo, hay partidas que la cuenta de pérdidas y ganancias no muestra, como los préstamos tomados de otros negocios o dados a este: estos préstamos no están vinculados con el comercio real pero se reflejan en el balance.

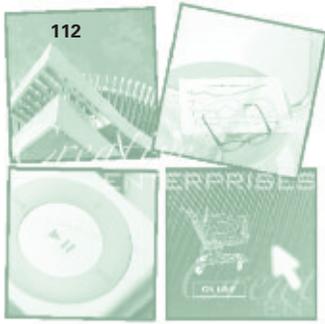
En estos documentos, se calculan algunos ratios para evaluar la validez financiera de la empresa. En el caso de empresas creativas, pueden considerarse dos ratios:

- El *ratio de los activos expandibles a pasivos totales*: este ratio debe ser superior a uno para garantizar la sostenibilidad en una perspectiva incierta. Además, constituye una garantía de que no habrá problemas de flujo de caja.
- El *ratio de activos netos expandibles a gastos totales para el año actual*: este ratio debe ser superior a uno para mejorar la posición de la empresa y aliviar cualquier problema de flujo de caja.



5. Recomendaciones

- *Las empresas creativas deben garantizar que su posición financiera sea sana. La práctica de la “especificidad financiera” debida a estados específicos sobre ganancias de productividad o incertidumbre intrínseca es engañosa ya que distorsiona la importancia de la sostenibilidad y la transparencia.*
- *Las empresas creativas deben comprender que las demandas de fondos deben ser presentadas muy claramente, lo que significa que los documentos financieros deben ser lo más claros posible con el fin de crear confianza cuando la situación sea incierta.*
- *Las empresas creativas deben comprender que los donantes y los patrocinadores privados tienen su propia estrategia que debe servir como incentivo para definir objetivos comunes.*
- *Las empresas creativas deben comprender que las organizaciones públicas cada vez están más limitadas por condiciones estrictas y prefieren participar como una fuente suplementaria de financiación en lugar de como la fuente principal.*
- *La gestión financiera debe ser todo lo flexible que sea posible y evitar incurrir en pasivos importantes o a largo plazo que la empresa no pueda asumir a largo (contratación a largo plazo de habilidades creativas muy específicas, alquiler de un lugar de celebración durante un período prolongado sin tener una idea exacta de la audiencia o financiar equipos que serán utilizados solamente durante un corto período de tiempo).*



CAPÍTULO 7

Gestión de habilidades creativas y protección de productos creativos

Las empresas creativas son fundamentalmente empresas en las que las habilidades creativas desempeñan un importante papel. Atraer habilidades creativas y gestionarlas eficazmente son, por lo tanto, las condiciones más importantes para alcanzar el éxito. Sin embargo, existen dos opiniones alternativas sobre esto:

- Según una opinión, las habilidades creativas son el resultado de un genio que no necesita formación. Las personas dotadas de estas habilidades creativas disfrutan con su trabajo y no necesitan incentivos, tales como ingresos sustanciales.
- Según otra opinión, las habilidades creativas se benefician de la formación, así como también de los incentivos.
- Independientemente de la verdad que encierra el primer punto de vista, sería falso alegar que las habilidades creativas no se enfrentan a problemas como el resto de habilidades específicas, pero existe una diferencia importante, a saber, el reconocimiento de sus derechos de propiedad intelectual.

1. Contratación y formación del personal

Todas las empresas creativas tienen que contratar personas adecuadas y con talento. Aunque una persona creativa pueda crear su propia empresa, con el paso del tiempo y a medida que la empresa crece, puede que necesite contratar otras habilidades especializadas. Para alcanzar este objetivo, es necesario en primer lugar analizar y describir los puestos de trabajo en cuestión, seleccionar a las personas adecuadas para ocuparlos, mantener y adaptar sus habilidades y competencias y estar dispuestos a sustituirlos, si fueran necesario.



1.1. Selección de personas creativas

Dado que los recursos de personal normalmente son limitados y específicos, el director debe estudiar detenidamente la mejor manera de combinar las actividades de los diferentes miembros del personal para extraer la máxima productividad de cada persona.

Sin embargo, es posible que el presupuesto global pueda interferir en este proceso, ya que puede definir el puesto de trabajo en términos de fondos disponibles. Es probable que surjan las siguientes dificultades:

- En algunos subsectores culturalmente creativos, tradicionalmente los puestos de trabajo peor pagados se asocian generalmente a la mayoría de los talentos artísticos y esto lleva a la práctica de contratar o confiar en artistas desempleados o con un sueldo mediocre para ocupar estos puestos.
- Durante las últimas décadas, la definición de puesto de trabajo se ha visto regulada por diversas restricciones, tales como el grado de especialización de las tareas correspondientes, la gestión de carreras, etc.

Una vez que se han definido los requisitos básicos, es necesario describir las funciones del empleo asociadas a un nuevo puesto. Generalmente se cubren cuatro áreas:

- Descripción general: ¿Quién está buscando qué tipo de puesto? ¿De quién dependerá el empleado y quién supervisará al empleado?
- Responsabilidades y obligaciones específicas: ¿Cuáles serán las principales responsabilidades del empleado? ¿Cuál es la frecuencia de las diversas obligaciones que tiene que llevar a cabo?
- Requisitos del puesto: estos requisitos se describen normalmente en términos de educación, experiencia y conocimientos especializados.
- Compensación y beneficios: normalmente, se establece una remuneración básica en la etapa inicial que precede a la selección, aunque también deben definirse ventajas adicionales, tales como el seguro por discapacidad, las prestaciones por desempleo y prestaciones por jubilación.

Las organizaciones creativas tienen que contratar a gente para puestos muy diferentes para cumplir sus objetivos. Contratar un director de películas o cubrir un puesto administrativo, como el de ayudante, requieren estrategias diferentes. Asimismo, contratar personal para puestos asalariados puede ser difícil por dos motivos:

El procedimiento de contratación

Independientemente de las habilidades a contratar, existe un proceso común que consta de cinco fases:

- **Solicitud formal:** deben utilizarse formularios tipificados para solicitudes de trabajo. Esto simplifica los procedimientos de seguimiento, ya que el uso de un formato común facilita la comparación de los diferentes candidatos. La principal dificultad reside en que muchas empresas creativas son pequeñas y prefieren difundir la información sobre las vacantes mediante el boca a boca. Probablemente, esto es menos costoso, pero no abarca todo el talento disponible.
- **Filtrado:** antes de comenzar las audiciones o entrevistas, una persona o una comisión tiene que reducir la lista de candidatos. Es posible que a la comisión le resulte útil tomar en consideración las opiniones de partes interesadas externas.
- **Audiciones o entrevistas:** esto es comparable a una prueba y se recomienda un proceso de dos etapas. Sin embargo, los empleados potenciales no deben irse con la impresión de que la empresa va a discriminarlos, ya que pueden presentar una demanda.
- **Prueba, verificación de referencias y contratación:** las entrevistas adicionales in situ pueden resultar útiles para reducir la incertidumbre. Las empresas creativas normalmente no tienen presupuestos lo suficientemente grandes para utilizar pruebas de filtrado detalladas para los candidatos y tienden a evitar una elevada rotación del personal, ya que los costes pueden ser prohibitivos y la empresa puede encontrarse inmersa en un proceso de contratación sin fin.
- **Orientación sobre el puesto de trabajo:** una vez que el proceso de contratación ha acabado, algunas organizaciones culturales establecen un período de prueba durante el cual se planifican actividades especiales para que el empleado se familiarice con su puesto de trabajo. Sin embargo, existe también otra dimensión, a saber, la integración social del empleado en la empresa, que puede requerir el nombramiento de un tutor. El "coaching" es muy importante en este caso, porque ofrece aportaciones o inputs de formación que pueden echarse en falta en las etapas iniciales.



- Las empresas creativas no pueden ofrecer salarios competitivos. Algunas veces, los sindicatos pueden imponer determinadas limitaciones y éstas deben ser definidas con claridad antes de comenzar el proceso de selección con el fin de evitar futuros malentendidos y problemas.
- Las empresas creativas necesitan talentos muy especializados durante períodos breves. Si el período de actividad es relativamente breve, si el talento es muy específico y/o si cabe la posibilidad de que las empresas no utilicen de nuevo el talento, es mejor ofrecer un contrato "on the spot" (de obra) que un puesto asalariado.

1.2. Formación

Aunque algunas empresas establecidas tienen grandes presupuestos para formación continua para sus empleados, las empresas creativas se enfrentan a dos impedimentos que minimizan sus esfuerzos en el campo de la formación:

- Su tamaño: debido a que son pequeñas, no tienen suficientes recursos monetarios flexibles que puedan ser invertidos en formación. Asimismo, no pueden prescindir de nadie para formar a un nuevo empleado.
- La naturaleza volátil de sus puestos de trabajo: muchos puestos de trabajo de las empresas creativas son trabajos a tiempo parcial o a corto plazo, lo que les indisponen a invertir en recursos humanos que dejarán la empresa después de un breve período.

Estas dificultades explican por qué los presupuestos de formación son normalmente mucho más pequeños en las empresas creativas que en otras. Otra explicación propuesta para esta falta de formación es la distinta naturaleza de las habilidades creativas que son inherentes y no adquiridas, aunque este es un concepto equivocado. Además, en el subsector culturalmente creativo, muchas personas son emprendedoras de sus propias habilidades, por lo que necesitan tener algún conocimiento básico en materia de legislación, finanzas y contabilidad.

¿Cuáles son los elementos que pueden abrir nuevas perspectivas?

- En el caso de algunas actividades, las ferias y las exposiciones pueden ofrecer una cierta cantidad de formación. Los artesanos, e incluso los editores, pueden adquirir muchos conocimientos nuevos durante estos eventos e incorporarlos progresivamente en su trabajo. Las artes en directo pueden absorber estos conocimientos mediante la observación y el análisis y pueden servir como inspiración, aunque esto normalmente se traduce en un reparto de los conocimientos comunes en lugar de en ganancia personal.

Voluntarios en industrias creativas

Los voluntarios a menudo constituyen un porcentaje significativo de la mano de obra en una empresa creativa. Esto depende naturalmente del tamaño de la empresa y del subsector en cuestión, pero la gestión de voluntarios es un área de actividad independiente.

Los voluntarios son útiles porque:

- aportan habilidades especiales y experiencia;
- fortalecen la imagen de la empresa como empresa interesada en promover el bienestar general, ya que la gente está dispuesta a cooperar con ella y apoyar sus acciones;
- ahorran dinero a la empresa y la hacen sostenible.

Sin embargo, los voluntarios también cuestan a la empresa porque:

- el tiempo y la energía necesarios para seleccionar, formar y supervisar voluntarios puede ser considerable;
- dado que no existe ningún contrato de trabajo, los voluntarios pueden irse en cualquier momento;
- los voluntarios tienen una relación especial con la empresa que hace que sea más difícil supervisarlos.

Por consiguiente, debe prestarse mucha atención a las descripciones de sus puestos de trabajo, selección y formación, de forma que puedan contribuir a la eficacia de la empresa. También deben considerarse otras dos cuestiones:

- El factor de riesgo: los voluntarios a priori parecen comprometidos ya que miran a la empresa más como una organización que como un negocio, pero debido a la falta de compromiso contractual, pueden cambiar rápidamente de opinión y marcharse, desestabilizando de este modo el proceso. La ausencia de remuneración financiera no elimina la necesidad de alguna otra forma de compensación para minimizar este riesgo.
- La relación entre los voluntarios y los empleados pagados: estos últimos pueden pensar que los voluntarios son responsables de sus bajos sueldos. Esto significa que la dirección debe garantizar que sus empleados comprenden y aceptan la función de los voluntarios. Para evitar dichos problemas es imprescindible que se definan claramente tareas asignadas a los voluntarios y la casi imposibilidad de intercambiarlos por las personas que ocupan puestos remunerados.



- también se pueden organizar sesiones de grupo.
- Algunos sindicatos de artistas organizan dichas sesiones, pero principalmente con la idea de preparar a los participantes para un puesto de trabajo: el conocimiento impartido solamente tiene como objetivo hacer más fácil que los participantes encuentren trabajo.
- Algunos gobiernos locales pueden hacer esto de forma más eficaz. La creación de espacios específicos para iniciar empresas creativas tiene como objetivo no sólo resolver el problema de los locales sino también crear un ambiente que favorezca el intercambio de información y debate, de forma que la experiencia de algunas personas pueda compensar la falta de experiencia de otras.
- Algunas organizaciones de gestión colectiva preparan programas de formación como parte de su papel sociocultural que es muy relevante, porque consolida el vínculo entre formación y remuneración.
- La compensación puede ser una solución: en una situación específica, una empresa creativa puede pensar que resulta beneficioso comprometerse proporcionando formación en el trabajo a un empleado. Un empleado puede completar su formación inicial o su educación artística asimilando las técnicas necesarias mediante programas formales de formación, períodos de aprendizaje, rotación de puestos de trabajo, formación en diferentes tareas y "coaching".

2. Remuneración: la opinión tradicional

Las habilidades creativas normalmente exigen una remuneración especial, pero ¿qué se considera normal en este ámbito? No se ha llevado a cabo ninguna encuesta sobre salarios, como en el caso de otras habilidades. Por lo tanto, ¿cuáles son los factores que pueden utilizarse para determinar la remuneración?

- el reconocimiento de las habilidades creativas;
- el presupuesto operativo global del proyecto que requiere esta habilidad;
- las gratificaciones que pueden darse además de la remuneración;
- el reparto del riesgo.

Cuando vemos la experiencia de las empresas creativas, tenemos que admitir que el reparto de beneficios es una buena forma de asociar a las personas con habilidades creativas al destino del proyecto prometiéndoles unos honorarios superiores a los originariamente decididos en caso de éxito y unos honorarios inferiores en caso de

fracaso. Al principio, los artistas insistían en este acuerdo ya que deseaban una participación en los beneficios a los que habían contribuido⁵⁹, pero los productores pronto utilizaron este acuerdo de reparto de beneficios para mejorar su situación haciendo que los artistas asumieran una parte de los costes negativos. Para hacer esto, la participación del artista se basaba en los beneficios netos y no en los beneficios brutos. Gradualmente, cada vez más artistas comenzaron a pedir este tipo de remuneración, no solamente en el ámbito audiovisual sino también en las artes en directo. Querían beneficiarse de los ingresos aportados no sólo por su talento sino también por el uso de su nombre con el fin de reducir la incertidumbre.

Compartir riesgos y beneficios tiene muchas dimensiones:

- Es una forma de posponer el drenaje de liquidez, ya que compartir beneficios compensa a los salarios.
- Es una forma de aumentar la presión sobre los artistas creativos para que acepten bajar los honorarios aprovechando el apego a su profesión. Esto es una estratagema clásica y una fuente de muchos malentendidos y frustración.

Deben considerarse tres factores con el fin de resolver este problema:

- definición del grado de riesgo;
- definición del beneficio;
- la evaluación fiscal de la participación de las habilidades creativas.

3. Derechos de autor

3.1. Definición

Los creadores originales de las obras protegidas por derechos de autor, y sus herederos, tienen ciertos derechos básicos. Poseen el derecho exclusivo a utilizar o autorizar a otros a utilizarla obra en los términos acordados. El creador de una obra puede prohibir o autorizar:

- su reproducción en formas diversas, como por ejemplo publicaciones impresas o grabaciones de sonido;
- su representación pública, como en una obra de teatro o una obra musical;
- grabaciones de la misma, por ejemplo, en la forma de discos compactos, casetes, o cintas de vídeo;



- su retransmisión por radio, cable o satélite;
- la traducción a otros idiomas, o la adaptación de la misma, por ejemplo de una novela en un guión.

Muchas obras creativas protegidas por derechos de autor requieren distribución en serie, comunicación e inversión financiera para su difusión (por ejemplo, publicaciones, grabaciones de sonido y películas); por lo que, con frecuencia, los creadores venden los derechos de sus obras a individuos o empresas más capaces de comercializar las obras a cambio de un pago. A menudo se hace que estos pagos dependan del uso real de la obra, y reciben entonces el nombre de regalías.

Estos derechos económicos tienen un límite de tiempo, de conformidad con los tratados de la OMPI pertinentes, de 50 años después del fallecimiento del creador. La legislación nacional puede establecer límites de tiempo más prolongados. Este límite permite tanto a los creadores como a sus herederos obtener beneficios financieros durante un período de tiempo razonable. La protección del copyright o de los derechos de autor incluye también los derechos morales, que implican el derecho a reclamar la autoría de una obra, y el derecho a oponerse a cambios de la misma que pudieran perjudicarla reputación del creador.

El creador – o el propietario de los derechos de autor de una obra – pueden hacer valer los derechos administrativamente y en los tribunales, mediante la inspección de locales a la búsqueda de pruebas de producción o posesión de bienes realizados ilegalmente —"pirateados"— relacionados con las obras protegidas. El propietario puede obtener órdenes judiciales para paralizar dichas actividades, así como pedir daños y perjuicios por pérdida de recompensa financiera y reconocimiento.

La protección de los derechos de autor se extiende solamente a las expresiones, y no a las ideas, a los procedimientos, a los métodos de funcionamiento o conceptos matemáticos, como tales. Este principio ha sido confirmado por el Acuerdo sobre Aspectos Relacionados con el Comercio de los Derechos de propiedad intelectual (Acuerdo TRIPS) de la Organización Mundial del Comercio (OMC), así como también el Tratado sobre Derechos de Autor de la OMPI.

A lo largo de los últimos 50 años se ha ampliado rápidamente un ámbito de derechos relacionados con los derechos de autor. Estos derechos conexos crecieron en torno a las obras registradas legalmente, y otorgan derechos similares, aunque a menudo más limitados y de más corta duración, a:



- artistas ejecutantes (tales como actores y músicos) en sus representaciones;
- productores de grabaciones de sonido (por ejemplo, grabaciones de casete y de discos compactos) en sus grabaciones;
- organizaciones de retransmisión en sus programas de radio y televisión.

Los derechos de autor y sus derechos conexos son fundamentales para la creatividad humana, ofreciendo a los creadores incentivos en la forma de reconocimiento y recompensas económicas justas. En virtud de este sistema de derechos, a los creadores se les garantiza que sus obras pueden ser difundidas sin temor a la copia no autorizada o piratería. Esto a su vez ayuda a aumentar el acceso al disfrute de la cultura, al conocimiento y al entretenimiento y a la mejora de los mismos, en todo el mundo.

Los derechos de autor por sí mismos no dependen de procedimientos oficiales. Se considera que una obra creada empieza a estar protegida por los derechos de autor en cuanto empieza a existir. Según el Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas, las obras literarias y artísticas están protegidas sin ninguna formalidad en los países que forman parte de dicho Convenio. De este modo, la OMPI no ofrece ningún tipo de sistema de registro de los derechos de autor.

Sin embargo, muchos países tienen una oficina nacional de derechos de autor y algunas leyes nacionales permiten el registro de obras a efectos de, por ejemplo, identificar y distinguir los títulos de las obras. En determinados países, el registro también puede servir como evidencia prima facie en un tribunal de justicia con referencia a litigios relativos a los derechos de autor.

En 1996 se firmaron dos tratados en la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) en Ginebra. Uno, el Tratado de la OMPI sobre el Derecho de Autor (WCT, del inglés WIPO Copyright Treaty), trata de la protección para autores de obras literarias y artísticas, tales como escritos y programas de ordenador; bases de datos originales; obras musicales; obras audiovisuales; obras de artes plásticas y fotografías. El otro, el Tratado de la OMPI sobre Interpretación o Ejecución y Fonogramas (WPPT, del inglés WIPO Performances and Phonograms Treaty), protege determinados "derechos relacionados" (es decir, derechos relacionados con los derechos de autor): en el WPPT, se tratan los derechos de intérpretes o ejecutantes y productores de fonogramas.

El objeto de los dos tratados consiste en actualizar y complementar los principales tratados existentes de la OMPI sobre derechos de autor y derechos conexos, fundamentalmente con el fin de responder a los avances en tecnología y en el mercado. Desde que se aprobaron o revisaron los Convenios de Berna y Roma por



última vez hace más de un cuarto de siglo, han aparecido nuevos tipos de obras, nuevos mercados y nuevos métodos de uso y difusión. Entre otras cosas, tanto el WCT como el WPPT se ocupan de las dificultades que plantean las tecnologías digitales de hoy en día, en particular la difusión de material protegido a través de redes digitales como Internet. Por este motivo, algunas veces se ha hecho referencia a ellos como los “tratados de Internet”.

Ambos tratados obligan a los países a crear un marco de derechos básicos, que permita a los creadores controlar y/o ser compensados por las diferentes formas en las que sus creaciones se utilizan y son disfrutadas por otros. Principalmente los tratados garantizan que los propietarios de esos derechos continúen siendo protegidos de forma adecuada y efectiva cuando sus obras se difunden a través de las nuevas tecnologías y de los nuevos sistemas de comunicación como Internet. De este modo, los tratados ponen de manifiesto que los derechos existentes continúan aplicándose en el entorno digital. También crean nuevos derechos online. Para mantener un equilibrio justo de intereses entre los propietarios de los derechos y el público en general, los tratados ponen de manifiesto además que los países tienen flexibilidad razonable para establecer excepciones o limitaciones a los derechos en el entorno digital. En las circunstancias adecuadas los países pueden otorgar excepciones para usos que se consideren de interés público, tales como fines educativos y de investigación sin ánimo de lucro.

Los tratados también obligan a los países a crear no solamente los propios derechos, sino también dos tipos de complementos tecnológicos a los derechos. Éstos tienen como objetivo garantizar que los titulares correctos puedan utilizar efectivamente la tecnología para proteger sus derechos y para dar licencia de sus obras online. El primero, conocido como la disposición “contra la elusión” trata el problema del “hacking” (piratería informática). Obliga a los países a proporcionar protección legal adecuada y remedios efectivos contra la elusión de medidas tecnológicas (tales como la encriptación) utilizadas por los titulares adecuados para proteger sus derechos. El segundo tipo de complemento tecnológico salvaguarda la fiabilidad e integridad del mercado online obligando a los países a que prohíban la alteración deliberada o la eliminación de “información de gestión de derechos” electrónica: es decir, información que acompaña a todos los materiales protegidos, y que identifica la obra, a su creador, al intérprete o ejecutante, o al propietario, y los términos y condiciones para el uso de la misma.

El WCT entró en vigor el 6 de marzo de 2002. Para el WPPT, la fecha de entrada en vigor fue el 20 de mayo de 2002. Una serie de países ha adoptado las disposiciones de los dos tratados en su legislación nacional.

3.2. ¿Por qué es tan importante la protección de los derechos de autor?

Para muchos individuos creativos los beneficios económicos derivados de la protección de los derechos de autor son fundamentales:

- La protección de los derechos de autor merece la pena.
- Los derechos de autor permiten a los titulares adecuados beneficiarse de los aumentos futuros en el valor de su obra. Los derechos de autor pueden reportar al autor dinero antes de que comience realmente la obra, ya que puede pedir un pago por adelantado sobre los futuros ingresos y solicitar préstamos a las instituciones bancarias.
- Los derechos de autor enseñan al autor los fundamentos del marketing.
- La utilidad de los derechos de autor no termina en la protección de los productos de habilidades creativas. Puede extenderse también al desarrollo local. En zonas donde se benefician de la presencia de habilidades creativas, los derechos de autor aumentan los ingresos ganados por ellas y esto tiene dos efectos: fomenta actividades centradas en las habilidades creativas y moviliza otros tipos de habilidades; aumenta los ingresos generados en la zona.

3.3. Negociación

Cuando se negocie un acuerdo de licencia y el importe de las regalías que serán abonadas, es importante tener una opinión clara de los eventos y de la remuneración esperados.

Mediante este contrato, el artista creativo transfiere todos o parte de sus derechos al productor durante un período de tiempo determinado a cambio de una remuneración acordada.

- Como no se sabe cuál será el éxito potencial del nuevo producto creativo en el momento del acuerdo, el contrato se enmarca de tal forma que tanto el artista como la empresa, o ambos asuman el riesgo. De este modo, la definición exacta de los derechos depende de quién asumirá el riesgo económico, el artista creativo o la empresa (es decir, el autor o el editor, el músico o el sello discográfico, etc.).
- En realidad, estos contratos pueden ser motivo de desavenencia aunque exista una mínima negligencia por parte de la empresa o del artista creativo para extraer el valor económico más elevado posible de un producto creativo dado.



Licencia de música reggae

La música reggae es uno de los buques insignia de Jamaica reconocido en todo el mundo y algunos de sus compositores y músicos se consideran superestrellas (p. ej., Bob Marley), pero también es una fuente de riqueza económica para los jamaicanos. Muchos artistas jamaicanos viven de su música porque se ha creado un sistema eficiente para la gestión colectiva de derechos de autor, la JACAP (Asociación Jamaicana de Compositores, Autores y Editores). Los importes que distribuye la Asociación no son siempre muy grandes, pero según sus gestores son lo suficientemente sustanciosos para permitir a los compositores y músicos vivir cómodamente y ver los resultados de su actividad. El sistema de derechos de autor actúa no solamente como proveedor de ingresos sino también como incentivo. Como manifiesta Paul Barclay, Director de Kajstam Records, “Basándome en mi propia experiencia y éxito personales, apoyo a los compositores, autores y editores que se incorporan a su sociedad local... Pude cobrar regalías significativas de mis obras emitidas aunque no disfrutaron de una reproducción tremenda en antena. Esto fue un gran aliento e incentivo para mí para continuar creando...”

Con el fin de mejorar esta área de forma más eficiente, JACAP se ha incorporado a la unión Caribeña de Derechos de Autor (Caribbean Copyright) que es un sindicato de sociedades musicales del Caribe compuesta por miembros de Barbados, Santa Lucía y Trinidad y Tobago. Gracias a la CCL (Caribbean Copyright Link), estas organizaciones nacionales pueden crear una base de datos común y negociar acuerdos recíprocos en mercados extranjeros que pueden reducir sus costes de transacción y aumentar su remuneración.

Fuente: Will the real Abijah please stand up? www.jamaicaobserver.com

- Las desavenencias surgirán si la empresa es demasiado activa o no lo suficientemente activa en el aprovechamiento de un producto creativo específico entre varios, p. ej., es más activa si el artista creativo ya es muy conocido y menos activa si no lo es⁶⁰. Este tipo de conflicto surge frecuentemente en el caso de contratos conocidos como “contratos de recuperación” en los que el artista intenta recuperar su participación de los beneficios que el editor ganó cuando el producto tenía menos éxito.

Por consiguiente, el punto crucial de la negociación reside en fijar el porcentaje de regalías. Existen tres fórmulas:

- La primera es la formula “una venta sólo” (o cesión de derechos) aplicable a una venta final y en el acto, que da permiso para transformar la creación de un artista en un producto, independientemente del número de productos creativos a vender. La empresa puede explotar el producto creativo como desee pero debe respetar los derechos morales del autor sobre la obra artística, a saber, sus derechos de paternidad e integridad de la obra (es decir, su derecho a ser reconocido como el autor de la obra, y su derecho a poner objeciones a cualquier mutilación o distorsión de la obra). La empresa creativa asumirá entonces todos los riesgos pero también se beneficiará de todos los efectos indirectos positivos. El artista creativo no asume ningún riesgo ni se beneficia de los resultados positivos. En virtud de algunas legislaciones, las cesiones globales están sujetas a condiciones o están prohibidas en su conjunto.
- En virtud de una segunda fórmula, el artista creativo delega en la empresa creativa la tarea de producción después de abonar unos honorarios por servicio establecidos por adelantado para el período correspondiente. De este modo, el artista asume todos los riesgos, ya que se compromete a pagar a la empresa una suma establecida para cada período, independientemente del número de productos creativos vendidos y del precio al que se venda cada unidad. De hecho, no existe ninguna transferencia de derechos, sino solamente la prestación de servicios. Esta situación crea un riesgo moral para el artista creativo porque no sabe si la empresa se esforzará todo lo necesario para vender el producto con toda la eficacia que le sea posible ya que no está interesada en los resultados de las ventas.
- Según la fórmula anteriormente mencionada, el artista creativo alquila temporalmente o transfiere los derechos de propiedad intelectual. Según los términos del contrato, cede la propiedad de los derechos de venta y reproducción del producto durante un período de tiempo limitado y recibe una remuneración contractual (anticipos, derechos sobre la obra vendida, etc.). En este caso, la empresa está directamente interesada en los resultados de las ventas.

Para ilustrar el último sistema, consideremos un contrato entre el autor de una composición musical y su editor. El primer paso es la firma del contrato de edición en virtud del cual el autor cede o transfiere al editor el derecho de reproducción y distribución al público. Dicha transferencia de derechos se aplica generalmente a todas las adaptaciones y representaciones, pero en algunos casos hay contratos



adicionales para usos específicos (p. ej., producción de clips). El autor también puede ceder sus derechos en obras futuras u otorgar al editor derechos preferentes de las creaciones futuras. El contrato también puede especificar el número máximo de obras. Por otro lado, la empresa que celebra dicho contrato tiene varias obligaciones, p. ej., debe hacer efectivos los derechos, comprometerse a explotar la composición, producirla en un determinado número de formatos, mostrar diligencia, etc. Estas obligaciones no son muy precisas y la jurisprudencia admite que los editores puedan alegar que se han enfrentado a obstáculos que no podían vencer en circunstancias normales.

Una vez que el porcentaje de regalías queda establecido, deben tenerse en cuenta otros factores:

- Si el artista creativo ha recibido un pago por adelantado, es posible que tenga que compensarlo antes de obtener otros importes adicionales como regalías. Normalmente, los adelantos son irrevocables y el artista no está obligado a reembolsar ese dinero.
- La regalía será calculada sobre el precio del distribuidor. Éste es normalmente el precio que la empresa creativa recibe del uso de una habilidad creativa.
- El tipo de regalía puede verse reducido significativamente después de la deducción de los gastos, es decir, si la empresa tiene que gastar en anunciar al artista creativo, en marketing o en empaquetar la edición.
- Existe una diferencia entre la determinación de las regalías y sus modalidades de pago. Por consiguiente, el contrato correspondiente debe definir cuándo y con qué frecuencia tienen que hacerse los informes sobre las regalías, cuándo tienen que producirse los pagos reales y quién es responsable si existe un conflicto de interpretación o de oportunidad perdida. Resulta imprescindible comprender todas las sutilezas de los acuerdos legales que se celebren, ya que sus consecuencias pueden ser de largo alcance.

4. Organizaciones de gestión colectiva

4.1. Su razón de ser

La gestión colectiva es el ejercicio de los derechos de autor y de los derechos conexos por parte de organizaciones que actúan en interés y en nombre de los propietarios de los derechos. Más concretamente, las organizaciones de gestión colectiva monitorizan los usos de las obras protegidas en nombre de los creadores y están a cargo de negociar licencias y cobrar la remuneración.

De este modo, los propietarios de los derechos de autor pueden considerar incorporarse a una organización de gestión colectiva por dos motivos fundamentales:

- Normalmente, los titulares de los derechos de autor carecen de las habilidades de negociación necesarias. La mayor parte del tiempo trabajan en soledad y saben poco del potencial económico de su trabajo. Asimismo, tendrían que asumir elevados costes de transacción para monitorizar todos los usos de sus obras.
- Los usuarios de los productos culturales pueden encontrar propicio tratar con una sola entidad, en lugar de tener que lograr permiso de cada autor siempre que deseen utilizar una obra con derechos de autor.

Las organizaciones colectivas para la gestión de derechos de autor reducen de este modo los costes de transacción asumidos tanto por los creadores como por los usuarios.

- Pueden ser definidas como asociaciones a las que los autores confían el ejercicio de sus derechos de propiedad intelectual.
- Emiten licencias que autorizan usos específicos, negocian tipos de regalías y las condiciones de uso con los usuarios y cobran y distribuyen las regalías.
- Finalmente, toman medidas contra los usuarios que utilizan obras registradas legalmente sin autorización.
- Su tamaño les permite beneficiarse de economías de escala y pueden distribuir los beneficios correspondientes en la forma de una remuneración más elevada a los titulares de los derechos de autor o reduciendo el precio y los gastos generales para sus usuarios.

Asimismo, la experiencia durante los últimos años ha confirmado que el ejercicio individual de derechos es impracticable en casos en los que los usuarios necesitan



un rápido acceso a un gran número de obras. Por consiguiente, los autores y los artistas de muchos ámbitos han constituido organizaciones profesionales — denominadas generalmente organizaciones de gestión colectiva para gestionar sus derechos de autor, para facilitar la autorización de dichos derechos y para asegurarse de que obtienen las recompensas económicas adecuadas por su producción creativa. Este mecanismo les permite centrarse únicamente en su actividad creativa.

4.2. Un creciente número de funciones

Las sociedades de gestión colectiva que cuidan de los derechos de autor desempeñan un papel cada vez más importante en la vida de muchas personas creativas, como autores, compositores, intérpretes, editores, fotógrafos, productores de grabaciones, diseñadores, etc. Su papel es muy significativo en determinados ámbitos⁶¹.

- La entrega de información y documentación para explicar la relación entre el uso de las obras y la expectativa de pago a los principales actores e intermediarios en el mercado del producto creativo.
- Asesoramiento y consejos legales sobre: el derecho de representación pública, el derecho de retransmisión (actuaciones grabadas o en directo en la radio o en la televisión); el derecho de reproducción musical de obras musicales (reproducción de obras en la forma de discos compactos, cintas, discos de vinilo, casete, minidiscos o cualquier otra forma de grabación); el derecho a interpretar obras dramáticas (obras en escenarios); el derecho de reproducción reprográfica de obras literarias y musicales (fotocopia); los derechos conexos a los derechos de intérpretes y productores de grabaciones a obtener remuneración por retransmitir o la comunicación de grabaciones al público.
- Servicios de marketing para identificar mercados y acceder a ellos.
- Algunas organizaciones de gestión colectiva ofrecen diversos tipos de protección social a sus miembros. Los beneficios a menudo incluyen seguro o ayuda financiera para tratamiento médico, pago de anualidades por jubilación o algún tipo de ingresos garantizados basados en el historial de pagos de regalía del miembro.
- Promoción de servicios socioculturales que pueden apoyar la organización de productos creativos (formación, exposiciones, premios, etc.). Las organizaciones de gestión colectiva pueden patrocinar actividades culturales para promover el repertorio nacional de obras en el país y en el extranjero. Promueven la celebración de festivales de teatro, competiciones musicales, producciones basadas en el folklore nacional y antologías de música y otras actividades similares.

- La protección de carácter social y la promoción de actividades culturales no son obligatorias. Sin embargo, siempre que se proporcionen, el importe correspondiente puede ser deducido por la organización de gestión colectiva de las regalías cobradas. No existe ninguna opinión unánime entre las organizaciones de gestión colectiva sobre dichas deducciones, que según la Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC) no deben ascender a más del 10 por ciento de los ingresos netos.

Asimismo, el sistema de derechos de autor y de derechos conexos y la gestión colectiva de dichos derechos prestan un servicio útil tanto a los creadores como a los consumidores. El sistema sólo ayuda a los compositores, artistas, autores y otros titulares de derechos a poder vivir de su trabajo sino que también permite a los consumidores acceder a una extensa gama de arte, conocimiento y cultura.

4.3. Tipos de organizaciones de gestión colectiva

Existen tres tipos de sociedades que gestionan los derechos de los autores⁶².

- Las organizaciones tradicionales de gestión colectiva negocian los cánones y las condiciones de uso con los usuarios, emiten licencias que autorizan el uso y cobran y distribuyen regalías en nombre de sus miembros. El propietario individual de estos derechos no participa directamente en ninguno de estos procesos.
- Los centros de autorización de derechos otorgan licencias a los usuarios estipulando las condiciones de uso de las obras y los términos de remuneración fijados por los titulares individuales de los derechos que sean miembros del centro. El propietario individual es el poderdante, y el centro de autorización de derechos su agente, lo que hace que el propietario individual participe directamente en la definición de las condiciones de uso de sus obras.
- “Ventanillas únicas” son un grupo o una coalición de organizaciones de gestión colectiva independientes. Constituyen una fuente centralizada a la que pueden acceder los usuarios para obtener la autorización necesaria de forma fácil y rápida. Estas organizaciones son híbridas por naturaleza y su utilidad se ve corroborada por el cruce de producciones multimedia que requieren tantas autorizaciones como el número de obras incorporadas en las mismas.



5. Protección de derechos de autor: limitaciones, excepciones e innovaciones tecnológicas

5.1. Derechos de autor y otros derechos de propiedad intelectual

La legislación sobre derechos de autor protege la expresión creativa o artística de una idea. La legislación sobre patentes protege los inventos. La legislación sobre marcas comerciales protege los signos distintivos que se utilizan en relación con productos y servicios como indicadores de origen o identificadores comerciales. La ley sobre diseños registrados protege el aspecto o apariencia de un artículo funcional o fabricado. La legislación sobre secretos comerciales protege el conocimiento o información secreta o delicada.

- Las legislaciones sobre derechos de autor y marcas comerciales son diferentes, pero algunas veces se utilizan conjuntamente para proteger el mismo artículo o materia. En el caso del dibujo animado Mickey Mouse, la imagen y el nombre de Mickey Mouse es el sujeto de la legislación sobre marcas comerciales, mientras que el propio dibujo animado es el sujeto de la legislación sobre derechos de autor⁶³.
- Generalmente, un copyright (derechos de autor) (o una patente) está supeditado a un plazo determinado legalmente mientras que un registro de marca comercial puede permanecer en vigor indefinidamente si la marca comercial se utiliza periódicamente y se siguen pagando las cuotas de renovación a la oficina o registro de marcas comerciales con jurisdicción pertinente.
- Las marcas comerciales y las indicaciones geográficas pueden ayudar a crear una imagen de marca para los productos creativos y a transmitir confianza al consumidor actuando como un sello de calidad. Las marcas comerciales, como otros derechos, pueden ser utilizadas mediante licencia o también mediante franquicia, creando de este modo una nueva fuente de regalías⁶⁴.
- Algunos países europeos también reconocen los derechos de reventa de los artistas, lo que significa que los artistas tienen derecho a una parte del valor estimado de su obra cada vez que esta se vende. Estos derechos pueden ser considerados como un tipo de derechos de autor aplicables en el ámbito de las artes visuales.

Muchos países reconocen los derechos morales del autor de una obra registrada legalmente. Dos derechos morales fundamentales son:

- el derecho a que no se altere o destruya su obra sin su consentimiento;
- el derecho a que se mencione que es el autor de la obra.

Estos derechos tratan del reconocimiento, la alteración y la corrección. Algunos países como Francia dan mucha importancia a estos derechos morales y prohíben la alienación de dichos derechos. En la mayor parte de Europa los autores no pueden ceder sus derechos morales (al contrario que los derechos de autor que son considerados como una propiedad que puede ser vendida, prestada, hipotecada o regalada, o de la que se pueden otorgar licencias como cualquier otra propiedad).

5.2. Excepciones y compensación de excepciones

Dependiendo de la legislación nacional, se permite un determinado número de excepciones:

- Un copyright cubre la expresión de una idea, no la propia idea. En algunos casos, las ideas pueden ser capaces de expresión inteligible de una forma solamente o de un limitado número de formas. Por consiguiente, incluso la expresión no está protegida por la ley en estas circunstancias. Esto se conoce como la doctrina de fusión (merger)⁶⁵.
- La doctrina del uso justo (o del trato justo en el Reino Unido) permite una cierta cantidad de copia y distribución sin permiso del titular de los derechos de autor sin tener que pagarle. Normalmente, se consideran cuatro factores no exclusivos cuando se analiza la doctrina del uso justo: el propósito y la naturaleza del uso, la naturaleza de la obra registrada legalmente; la cantidad y proporción de la obra que fue utilizada y el efecto de su uso en el mercado potencial y sobre el valor de la obra registrada legalmente.
- La legislación sobre derechos de autor no impide al propietario de un copyright revender copias legítimamente obtenidas de obras registradas legalmente, siempre que dichas copias hayan sido producidas originalmente por el titular de los derechos de autor con el permiso del mismo. Por consiguiente, es legal, por ejemplo, revender un libro o un CD registrado legalmente. Esto se conoce como la doctrina de la primera venta y fue reconocida por los tribunales para confirmarla legalidad de la reventa de libros de las librerías de segunda mano⁶⁶.
- Una licencia obligatoria es una excepción a un copyright en virtud del cual otra parte puede utilizar la obra de una forma u otra sin tener que obtener el permiso del titular de los derechos de autor (de ahí que reciba el nombre de "obligatoria") pero tendrá que pagar una cuota por licencia⁶⁷.



- Los derechos de autor son válidos durante un período de tiempo limitado especificado por la ley y según la categoría de la obra y si la obra está publicada o sin publicar.

Muchos gobiernos y sindicatos regionales se están volviendo más estrictos en materia de permitir excepciones. En lo que respecta a la Unión Europea, debe recordarse que la última directiva emitida en 2001 estableció las reglas generales para la interpretación de estas excepciones mediante lo que se denomina el proceso de triple excepción. En virtud de la prueba de tres pasos del Convenio de Berna, las excepciones son válidas solamente si no son permanentes, si no dañan la viabilidad económica y no suponen pérdidas para el titular. Si el sistema de control es demasiado laxo, socavaría la base económica de los derechos de autor, es decir, su función de incentivo.

La copia privada bajo la doctrina del uso justo ilustra este debate.

- Debido al elevado volumen de copias privadas, los legisladores de muchos países han considerado razonable y justo proporcionar remuneración indirecta a los creadores, intérpretes y productores de música mediante un canon gravado sobre los soportes en blanco tales como casetes y discos. En muchos países, el equipo de grabación también está gravado con un canon de regalía.
- Los ingresos obtenidos de los soportes en blanco y de los equipos se distribuyen a los titulares de los derechos de autor, normalmente a través de las organizaciones de gestión colectiva. En Francia, se creó en 1986 una organización de gestión colectiva denominada SORECOP (Société pour la Remuneration de la Copie Privée Sonore) para gestionar este sistema. Cobra los cánones gravados por las copias privadas, incluida la música grabada en cintas de audio en blanco, los CDs y DVDs grabables, los minidiscos, los reproductores MP3 y los discos duros incorporados en sistemas de sonido. Estos ingresos se distribuyen después a los titulares de derechos de autor.
- La participación normal de la regalía sobre la venta de un libro no corresponde normalmente a su amplia difusión mediante los préstamos de bibliotecas. Por consiguiente, la legislación de la UE prevé una compensación adicional a los escritores mediante un derecho de préstamo público.
- En otros países, la legislación fuera de la esfera de los derechos de autor garantiza dichos pagos a los escritores. En los Países Bajos, por ejemplo, la legislación sobre derechos de autor prescribe una licencia legal para el préstamo público. De este modo, no se requiere ningún permiso por adelantado, pero se garantiza una remuneración equitativa. Los titulares de



derechos de autor han establecido una sociedad denominada Stichting Leenrecht para cobrar las cuotas del derecho de préstamo de las bibliotecas públicas y distribuirlos a los creadores, autores y editores. Dichas cuotas pueden cubrir también las obras de audio, vídeo y multimedia prestadas por una biblioteca.

Al igual que los cánones por copias privadas en el sector de la música, la fotocopia para uso privado y personal está remunerada en algunos países mediante un canon sobre las fotocopadoras y otros equipos usados para copiar. Un tipo de organización de gestión colectiva denominada la Organización de los Derechos de Reproducción (RRO) actúa como intermediaria y facilita las autorizaciones de derechos de autor. Las RROs funcionan en casi 50 países en la actualidad y el número está aumentando rápidamente.

5.3. Las dificultades del entorno digital

A partir de ahora, el contenido protegido por derechos de autor será entregado cada vez con mayor frecuencia en formato digital a través de redes globales como Internet. Por consiguiente, la gestión colectiva necesita ser reelaborada para hacer frente a estas nuevas dificultades y aprovechar las oportunidades.

- Las organizaciones de gestión colectiva deben crear sistemas para la entrega online de información relativa a la concesión de licencias de obras y contenido, la monitorización del uso y el cobro y distribución de remuneración para diversas categorías de obras dentro del entorno digital.
- Las organizaciones de gestión colectiva deben alentar y apoyar la creación de diversos dispositivos y herramientas electrónicas que consisten en sistemas que permiten y monitorizan el acceso a material e información protegida. Sistemas como contraseñas, encriptación, sobres digitales, gestión de copias en serie, marcado de agua, huella digital, etc. se utilizan ahora cada vez con mayor frecuencia.
- Los Sistemas de Gestión Colectiva (o Ventanillas Únicas) deben formar coaliciones con el fin de ofrecer una fuente centralizada de autorización y reducir los costes de acceso correspondientes para los usuarios⁶⁸.
- Las sociedades de gestión colectiva pueden llegar a alguna forma de entendimiento recíproco dirigido a ofrecer a los usuarios licencias globales, por ejemplo, para el uso de música en Internet. En dichos casos, el acuerdo cubre web-casting (emisión por Internet), streaming (transmisión por caudales) y música online a petición.

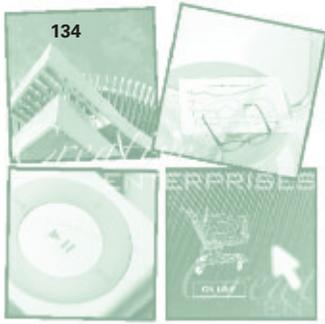


Una nueva oportunidad para los proveedores de música: canciones como politonos en teléfonos móviles

La sociedad japonesa para los derechos de autores, compositores y editores se enfrenta a una tremenda dificultad: el impresionante uso de canciones como politonos en los teléfonos móviles. Dado que cada vez más gente utiliza estos politonos constantemente y los cambian frecuentemente y JASRAC tiene un estricto copyright sobre ellos, cada vez más proveedores de contenidos están permitiendo el acceso a obras musicales para estos politonos que se distribuyen a través de Internet. En 2003, estos derechos de autor representaron más del 7 por ciento de la remuneración total abonada por JASRAC, pero parece que esta proporción prácticamente se ha duplicado durante los últimos tres años. En los países europeos, este uso de la música se considera hoy en día como la fuente más prometedora de ingresos para los intérpretes en el sector de la música, pero presupone un sistema muy estricto y eficiente para autorizar dichos usos de la música.

6. Recomendaciones

- *La singularidad de las habilidades creativas no reside en el hecho de que sean una excepción, sino en el hecho de que algunas cuestiones de gestión tradicionales plantean nuevas dificultades.*
- *Los derechos de autor son la "moneda de cambio" de los artistas creativos, así como de muchas empresas creativas. Por consiguiente, negociar la transferencia del uso de los derechos de autor es una decisión de gestión crucial para un artista creativo. El punto fundamental del contrato reside en la elección de un sistema de compartir el riesgo que pueda cambiar dependiendo de la naturaleza del producto y de las perspectivas del mercado.*
- *La gestión colectiva de derechos de autor es una necesidad para evitar los costes de transacción excesivos y ofrecer a los artistas creativos la oportunidad de concentrarse en tareas creativas.*
- *Las organizaciones de gestión colectiva deben ser consideradas no solamente como proveedores de ingresos sino también como centros de recursos para la comercialización de productos creativos y para acceder a nuevos mercados.*
- *Las nuevas tecnologías digitales aumentan la necesidad de la gestión colectiva, ya que en el entorno digital están apareciendo nuevas oportunidades y amenazas a la vez.*



CAPÍTULO 8

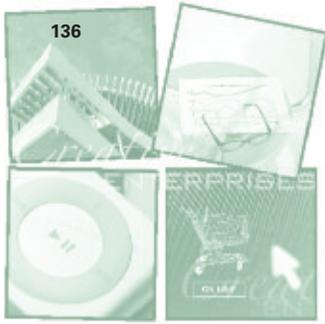
Conclusión

Algunas de las dificultades identificadas en este manual serán determinantes para encontrar un modelo de negocio adecuado para gestionar las empresas creativas en un momento en el que las nuevas tecnologías están emergiendo:

- Hoy en día, las cuestiones relacionadas con la gestión eficiente de los activos de propiedad intelectual son de gran importancia. Es muy difícil para los productores comercializar la propiedad intelectual de creación interna y negociar las miríadas de derechos de protección intelectual asociadas al contenido multimedia. La incertidumbre que rodea a la propiedad intelectual ha sacado a la luz a las personas reacias al riesgo y ha puesto demasiado a la defensiva a algunos titulares de propiedad intelectual sobre sus propios derechos de PI. Por consiguiente, muchas empresas no están dispuestas o no están seguras acerca de compartir los derechos de PI cuando realizan colaboraciones. Otra cuestión pendiente es el malentendido relativo a los beneficios potenciales de los derechos de PI para las empresas creativas que pueden resultar de una protección y una gestión inadecuadas de sus activos de propiedad intelectual.
- Siempre resulta difícil crear estrategias y modelos de ingresos efectivos para nuevos productos. Muchos modelos de negocio y de ingresos tradicionales tomados prestados de las industrias tradicionales no son pertinentes y pueden incluso dar origen a problemas, p. ej., en el caso de copias, que supone un gran riesgo. Existe una diferencia en el alcance puesta de manifiesto por estrategias como la creación de versiones y la posibilidad de apropiación indirecta. Por ejemplo, parece que los modelos tradicionales utilizados para la TV abierta no son eficaces en el caso de la TV interactiva.
- Para un gran número de empresas creativas, el proceso de definir un estándar común de interoperabilidad sigue siendo una cuestión relevante. Las normas y procesos para la gestión del contenido interactivo todavía no se han

perfeccionado del todo, a diferencia de muchos medios tradicionales como la realización de películas. El resultado es tanto ineficiencia como incertidumbre para las empresas afectadas.

- Los anunciantes están preocupados por la fragmentación de los mercados de audiencia y los datos demográficos en el entorno multiplataformas. Por consiguiente, es posible que muchas empresas integradas verticalmente no permitan la adaptación de contenido en otros canales internos con el fin de proteger los flujos de ingresos publicitarios.
- El poder esgrimido por algunos distribuidores les hace relativamente indiferentes a los productos de la industria local. El acendrado tamaño de su poder de mercado puede significar también que actúan efectivamente como guardianes de la distribución efectiva de contenido. Por otro lado, los pequeños productores tienen dificultades para encontrar una salida para exhibir y distribuir sus creaciones.



BIBLIOGRAFÍA

- Byrnes W.J. (2003), *Management and the Arts*, Amsterdam: Elsevier, 3rd Edition.
- Colombet P (1997), *Droit de la propriété artistique*, Paris:Presses Universitaires de France.
- Hagoort, G. (2003), *Art Management:Entrepreneurial Style*, Eburon Publishers, pp. 83-4.
- Greffe x. (1999), *Le rôle du troisième système dans le développement des activités culturelles*, Brussels:European Union Commission, DG V.
- Greffe X. (2003), *Arts and Artists from an Economic Perspective*, Paris:UNESCO.
- Greffe (2005), *Economie de la propriété artistique*, Paris:Economica.
- Malaro M. C. (1994), *Museum Governance:Missions, Ethics, Policy*, Washington D.C.: Smithsonian Institution Press, p. 6.
- Roos, G., Pike St. & L. Fernstrom, *Managing Intellectual Capital in Practice*, Amsterdam:Elsevier
- Vogel H.L. (2005), *Entertainment Industry Economics:A Guide for Financial Analysis*, Cambridge:Cambridge University Press.
- Tennent J. & G. Friend (), *Guide to Business Modelling*, London:The Profile Book, 2nd Edition.
- Institut d'Aménagement de la Région Île de France (IAURIF), *Les industries culturelles en Île de France*, Paris.
- ITC/WIPO, 2003:*Marketing Craft and Visual Arts:The Role of Intellectual Property:A Practical Guide*, Geneva.
- MEDIACULT y WIFO, Mediacult (2004), *An analysis of the economic potential of creative industries in Vienna*, Kulturdokumentation,
- OECD (2005), *The role of culture in local development*, LEED Programme.UNCTAD (June 200):Creative Industries and Development, Geneva.
- WIPO (2003), *Guide to the Copyright and RRTA related right treaties administered by WIPO and Glossary of Copyright and Related Right Terms*.
- WIPO (2004), *National Studies on Assessing the Economic Contribution of Copyright-Based Industries*, WIPO, *Copyright Industries:Report No.1*.
- WIPO (2004), *WIPO Intellectual Property Handbook*, Geneva:2nd edition.

GLOSARIO

Activo: una propiedad física o un derecho intangible que tiene valor económico; en términos estadísticos, los activos son entidades que deben ser poseídas por alguna unidad o unidades, y desde la cuales se derivan beneficios económicos para sus propietarios mediante el mantenimiento o uso de los mismos durante un período de tiempo.

Activos económicos: entidades sobre las que los derechos de propiedad son ejecutados por unidades institucionales, individual o colectivamente, y de las que pueden derivarse beneficios económicos por sus propietarios mediante el mantenimiento o utilización de las mismas durante un período de tiempo.

Activos fijos intangibles: activos fijos producidos no financieramente que consisten en la exploración mineral, software informático, entretenimiento, originales literarios o artísticos y otros activos fijos intangibles que tienen como fin ser utilizados durante más de un año.

Activos fijos: activos tangibles o intangibles producidos como resultado de procesos que son utilizados repetida o continuamente en otros procesos de producción durante más de un año.

Activos intangibles no producidos: activos que dan derecho a sus propietarios a participaren determinadas actividades específicas o producir determinados bienes o servicios específicos y a excluir a otras unidades institucionales de hacerlo salvo con el permiso del propietario.

Artistas: trabajadores, creadores e intérpretes, que producen arte.

Autor: el creador de una obra, en general, una persona física: el creador intelectual de la obra. Algunas legislaciones nacionales, sin embargo, reconocen también la autoría de entidades legales: tales como empleadores, productores, etc. – que toman la iniciativa y la responsabilidad de la creación de la obra. En virtud del artículo 2(6) del Convenio de Berna, la protección de obras "funcionará en beneficio del autor y sus sucesores en la titularidad".

Balance: un estado de la posición financiera de la empresa en una fecha dada, que enumera los activos en una columna, y los pasivos más el valor neto en la

otra. Cada partida se enumera a su valor monetario real o estimado. Los totales de las dos columnas deben cuadrar porque el valor neto se define como activos menos pasivos.

Bienes culturales: los bienes de consumo que transmiten ideas, símbolos, etc. de diferentes culturas. Informan o entretienen, contribuyen a la creación de identidad colectiva e influyen en las prácticas culturales. Son el resultado de la creatividad individual o colectiva y se reproducen e impulsan mediante procesos industriales y distribución a nivel mundial.

Bienes de capital (capital): bienes fabricados duraderos que a su vez se utilizan en la producción. Los principales componentes del capital son equipos, estructuras e inventario. En contabilidad y finanzas, "capital" se refiere a la cantidad total de dinero suscrita por los propietarios-accionistas de una corporación, a cambio de la cual reciben acciones de la empresa.

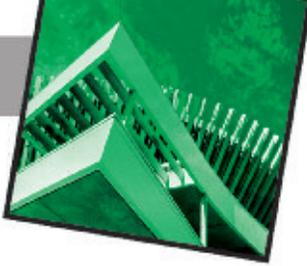
Centros de autorización: otorgan licencias a los usuarios estipulando las condiciones de uso de las obras y los términos de remuneración fijados por cada uno de los titulares individuales de los derechos que sean miembros del centro.

Compensación de empleados: la remuneración total, en efectivo o en especie, que una empresa pagará a un empleado a cambio del trabajo realizado por este último durante el período contable. No incluye los impuestos a pagar por un empleador sobre el sueldo y salario, que son tratados como impuestos sobre producción. La compensación de los empleados tiene dos componentes principales: (a) sueldos y salarios que se pagarán en efectivo o en especie; (b) el valor de las aportaciones sociales que pagarán los empleadores. Éstas pueden ser aportaciones sociales reales que pagarán los empleadores a los planes de la seguridad social o a planes de seguro social financiados de forma privada para garantizar beneficios sociales a sus empleados o aportaciones sociales imputadas por los empleadores que proporcionan beneficios sociales no financiados.

Consumo de capital fijo: la reducción en el valor de los activos fijos utilizados en producción durante el período contable resultante del deterioro físico, la obsolescencia normal o daños accidentales normales.

Contrato de cesión: la venta por parte de un titular de todos sus derechos con respecto a un nuevo producto y la compra de los correspondientes derechos por parte de otra persona o entidad legal.

Contrato de know-how: podría ser un contrato independiente o parte de un contrato de licencia que permite a la otra parte utilizar el know-how de una forma tangible (documento) o intangible (asesoramiento).



Contrato de licencia: permiso dado por el propietario de una idea a otra persona o entidad legal para producir el correspondiente producto creativo.

Copyright: derechos sobre obras literarias y artísticas. En los países que siguen la tradición del derecho consuetudinario, se utilizan frecuentemente tanto en el sentido menos amplio como en el más amplio. En el sentido menos amplio, hacen referencia a los derechos económicos (y, dado que el Acuerdo TRIPS no protege los derechos morales, bajo el mismo, este término se aplica necesariamente con una interpretación menos amplia); y, en el sentido más amplio, hacen referencia, además de a los derechos sobre las obras literarias y artísticas, también, por ejemplo, a los derechos de los productores de fonogramas, los derechos de las organizaciones de retransmisión y, bajo determinado copyright, a los derechos sobre acuerdos tipográficos de ediciones publicadas.

Coste de oportunidad: el más fundamental de todos los conceptos de coste: es igual a la alternativa más altamente valorada a la que se renuncia como un acto de elección.

Coste fijo: el valor monetario de los inputs o insumo fijos utilizados durante un período. El coste fijo es el coste en el que incurriría una empresa si su producción durante el período en cuestión fuese cero. El coste fijo total está formado por este coste contractual individual como los pagos por intereses, pagos por hipoteca y honorarios de los administradores.

Coste marginal: cambio en el beneficio total de una actividad que se atribuye a un cambio unitario en el nivel de dicha actividad.

Coste negativo: el importe de los fondos de una empresa que han sido gastados antes del inicio de las ventas (o costes iniciales).

Coste: una desventaja asociada a un acto de elección; un coste de oportunidad.

Creación de versiones: una estrategia para vender el mismo producto en diferentes formatos a precios diferentes. Dirigiéndose primero a los consumidores que están dispuestos a pagar el precio más alto, los productores pueden lograr tres objetivos: obtener grandes excedentes de consumidores, movilizar a consumidores indecisos a los que se les muestra una serie de personas que encuentran útiles los bienes y activan los efectos sociales de la imitación.

Cuenta financiera: un sistema de registros de la adquisición neta de activos financieros y del neto incurrido de pasivos para todos los sectores institucionales por tipo de activo financiero.

Curva j: la forma de un gráfico en el que la posición neta de la empresa se dibuja con respecto al tiempo inmediatamente después del inicio de sus actividades. Inicialmente, la posición neta de la empresa empeora ya que los gastos para cubrir los costes negativos son dominantes. Durante un período más prolongado, la situación puede mejorar debido a las ventas y a los ingresos.

Declaración de actividad: muestra cómo los activos netos pueden variar anualmente (o la cuenta de pérdidas y ganancias).

Demanda de consumo: el valor de los bienes de consumo y servicios que los hogares como grupo pueden y están dispuestos a comprar en un período determinado.

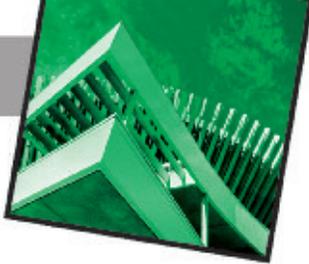
Depreciación (de un activo): descenso del valor de un activo. La depreciación es la estimación monetaria de la proporción en la que el capital ha sido “agotado” o desgastado a lo largo del período en cuestión.

Derecho exclusivo: un derecho que disfruta el titular de los derechos de autor o derechos conexos, excluida la adquisición y disfrute del mismo derecho con respecto a la misma obra u objeto de derechos conexos por alguien, sobre la base de que solamente el titular de los derechos puede llevar a cabo un determinado acto y puede autorizar o prohibir la ejecución de dicho acto por parte de otros. Pueden existir varios derechos exclusivos al mismo tiempo con respecto al mismo producto. Por ejemplo, en el caso de un fonograma, los autores de las obras musicales interpretadas, los intérpretes de dichas obras y el productor del fonograma pueden disfrutar todos de derechos exclusivos (como el derecho de reproducción). Esto no niega la exclusividad de estos derechos paralelos, ya que los objetos de estos derechos no son los mismos.

Derechos afines: un sinónimo para derechos conexos.

Derechos de autor: derechos otorgados a los autores con respecto a sus obras. Los autores tienen dos tipos de derechos: derechos económicos y derechos morales. La expresión “derechos de autor” se utiliza frecuentemente como sinónimo de copyright. En determinados países que aplican la ley consuetudinaria, sin embargo, el copyright tiene un significado menos amplio; sólo protege los derechos económicos.

Derechos económicos: los derechos exclusivos de los titulares de derechos de autor y derechos conexos, para autorizar determinados actos con respecto a sus obras u objetos de derechos conexos (en determinados casos —por ejemplo, en el caso de los derechos de los intérpretes— evitar que dichos actos sean llevados a cabo sin el consentimiento del titular de los derechos) o como mínimo, su derecho a una remuneración por dichos actos. El término se utiliza principalmente con el fin de diferenciar estos derechos de otros conjuntos separados de derechos, a saber, de los derechos morales. Por consiguiente, su uso es necesario en primer lugar con respecto a aquellos titulares de derechos de autor y derechos conexos —a saber, los autores y los intérpretes— que normalmente tienen derechos morales.



- Descuento:** el proceso de convertir ingresos futuros en un valor presente equivalente. Este proceso toma un importe en moneda futura y lo reduce mediante un factor de descuento que refleja el tipo de interés adecuado.
- Distribución, derecho de:** en el sentido más amplio, la puesta a disposición del original o de copias de una obra o de un objeto de derecho conexo al público (i) mediante la venta u otra transferencia de propiedad, o (ii) mediante el alquiler, préstamo u otra transferencia de posesión. En un sentido menos amplio, es la puesta a disposición del público del original o copias de una obra o de un objeto con derecho conexo mediante la venta u otra transferencia de propiedad.
- EBITDA:** la rentabilidad se define aquí como los beneficios antes de interés, impuestos, y amortizaciones. Este criterio asigna un valor mayor a las empresas que tienen beneficios bajos pero alta rentabilidad.
- Elasticidad:** una medida exacta del grado de reacción de la cantidad demandada o suministrada a los cambios en otras variables; el cambio de porcentaje en la cantidad dividido por el cambio de porcentaje en cualquier otra variable provoca el cambio de cantidad, permaneciendo constante el resto de cosas.
- Empresario individual:** una persona que es autónoma en el sentido de que posee el control completo y asume todos los beneficios o pérdidas. A diferencia del trabajador por cuenta propia, el empresario individual trabaja para sí y normalmente tiene un montaje empresarial permanente.
- Excedente operativo/ingresos mixtos:** el superávit o déficit que resulta de la producción antes de tener en cuenta cualquier los intereses, rentas o cargos similares a pagar sobre los activos no fabricados tangibles o financieros pedidos en préstamo o alquilados por la empresa, o cualquier interés, renta o ingreso similar a cobrar sobre activos no fabricados tangibles o financieros poseídos por la empresa.
- Feed-back de la audiencia:** hace posible verificar la naturaleza real de la demanda, confirmar determinadas elecciones y modificar los productos ya existentes.
- Flujo de caja descontado:** el flujo de caja neto cuando todas las salidas y entradas de caja futuras se producen simultáneamente o al mismo tiempo (o criterio del valor presente).
- Gastos de consumo:** incluyen los gastos de todos los bienes y servicios producidos y vendidos a sus usuarios finales durante el año.
- Industrias basadas en derechos de autor:** actividades o industrias en las que los derechos de autor desempeñan un papel identificable.
- Industrias creativas:** industrias que incluyen a las industrias culturales más toda la producción cultural o artística, ya sea en directo o ya sea producida como una unidad individual. Las industrias creativas son aquellas en las que el producto o servicio contiene un elemento sustancial de esfuerzo artístico o creativo.



Industrias culturales: industrias que producen productos que tienen un contenido culturalmente significativo que se reproduce a escala industrial.

Generalmente se está de acuerdo en que este término se aplica a aquellas industrias que combinan la creación, producción y comercialización de contenidos, que son intangibles y culturales por naturaleza. Estos contenidos están protegidos normalmente por derechos de autor y pueden tomar la forma de bienes o servicios.

Industrias de derechos de autor fundamentales: industrias que se dedican totalmente a la creación, producción y fabricación, interpretación o ejecución, retransmisión, comunicación y exposición, o distribución y ventas de obras y otros materiales protegidos.

Industrias de soporte no dedicadas: industrias en las que una parte de las actividades está relacionada con la facilitación de la retransmisión, comunicación o ventas de obras y otros materiales protegidos y cuyas actividades no han sido incluidas en las industrias fundamentales de derechos de autor.

Industrias parciales de derechos de autor: industrias en las que parte de la actividad está relacionada con obras y otros materiales protegidos y puede incluirla creación, producción y fabricación, ejecución, retransmisión, comunicación y exposición o distribución y ventas.

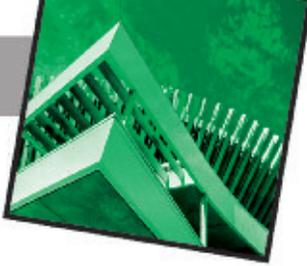
Infracción de los derechos de autor o derechos conexos: un acto llevado a cabo con respecto a una obra protegida por derechos de autor o un objeto de derechos relacionados, sin la autorización del titular de los derechos de autor o de los derechos relacionados correspondientes en aquellos casos en los que dicha autorización es requerida por las normas sobre derechos de autor.

Legislación sobre derechos de autor: normas sobre la adquisición, protección, ejercicio y aplicación de los derechos de autor y derechos conexos. En un sentido menos amplio, sólo hace referencia a las normas sobre la adquisición, protección, ejercicio y aplicación de los derechos de autor.

Licencia obligatoria: una excepción a los derechos de autor en virtud de la cual otra parte puede ejercer uno o más de los derechos exclusivos de copyright sin tener que obtener el permiso del titular del copyright (de ahí que reciba el nombre de "obligatoria") pero tendrá que pagar una cuota por licencia.

Lógica de la cadena de valor: desde esta perspectiva, el proceso económico global se ejecuta de forma que sea secuencial y lineal: el valor del proceso global depende después de las ventajas específicas capturadas en cada etapa del proceso.

Lógica de la red de valor: desde esta perspectiva, el valor entregado a los consumidores depende del número de consumidores acumulados. El valor del proceso global dependerá entonces de los recursos relacionales y organizativos de la empresa.



Lógica de la tienda de valor: desde esta perspectiva, el principal foco de atención consiste en resolver un problema desconocido o no solucionado para el cliente. Dado que la novedad y la innovación serán los principios fundamentales, la eficiencia de esta lógica del valor dependerá fundamentalmente de la especificidad de los recursos humanos.

Marketing de permiso: situación en la que los clientes dan permiso a la empresa para comercializar sus bienes porque están buscando información estratégica sobre la calidad de productos desconocidos.

Mercados bilaterales: una situación en la que la empresa entrega el producto al consumidor por un lado y obtiene fondos de otros actores económicos, por otro.

Monopolio: una estructura de mercado en la que un bien de consumo es suministrado por una sola empresa, la entrada de otros vendedores en el mercado está gravemente restringida o incluso es imposible y en la que no hay sustitutos viables disponibles para el artículo vendido.

Pasivo: una obligación que requiere que una unidad (el deudor) realice un pago o una serie de pagos a la otra unidad (el acreedor) en determinadas circunstancias previstas en un contrato entre ellos.

Período de recuperación del capital invertido: el periodo de tiempo que necesita el proyecto para alcanzar el punto de equilibrio del flujo de tesorería en el que las últimas entradas de caja coinciden con las salidas de caja iniciales.

Precio básico: el importe a cobrar por el productor del comprador por una unidad de un bien o servicio producido como resultado, menos cualquier impuesto a pagar y más las subvenciones a recibir sobre dicha unidad como consecuencia de su producción o venta: esto excluye los gastos de transporte que el productor factura por separado.

Proceso afectivo: en este proceso de decisión, los bienes o servicios no se consideran desde el punto de vista funcional u objetivo sino que su importancia reside en las sensaciones o emociones que son capaces de provocar.

Proceso cognitivo: el proceso tradicional de toma de decisiones en el que el consumidor actúa racionalmente en base a la información relevante a su disposición.

Proceso habitual: entra en juego cuando el nivel de participación del consumidor es muy bajo y el ejercicio de la voluntad o la elección utilizada en el proceso subordinado está a menudo ausente.

Proceso subordinado: un proceso en el que una decisión se toma según la orientación de una tercera persona que se supone que conoce qué bien o servicio debe ser utilizado.



Producción (resultado): consiste en aquellos bienes o servicios que son producidos en un establecimiento y a los que se tiene acceso para su uso fuera de dicho establecimiento. El valor de producción es el valor de las ventas totales u otros usos de los bienes o servicios producidos como resultado más el valor de los cambios de existencias de los bienes producidos.

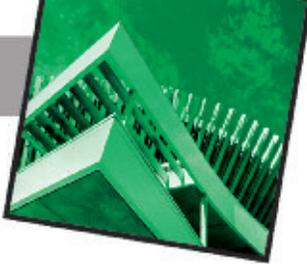
Propietario o titular de los derechos de autor: la persona física a la que, o la entidad legal a la que, pertenecen los derechos de autor de una obra. Salvo por algunos casos especiales en virtud de determinadas leyes sobre los derechos de autor, el propietario original de los derechos de autor es el autor a quien se otorga el copyright mediante procedimiento legal en el momento de la creación de su obra. Determinadas leyes sobre los derechos de autor otorgan la propiedad original de los derechos de autor a una persona además del autor o de la entidad legal (como por ejemplo el productor de una obra audiovisual, el editor de una obra colectiva o el empleador del autor). Los propietarios de los derechos de autor pueden ser también los herederos de los autores, u otras personas que eran los propietarios originales de los derechos de autor, mediante herencia, o las entidades legales que sucedan a los propietarios originales de los derechos de autor. La abrumadora mayoría de leyes sobre los derechos de autor permiten la cesión (transferencia) de dichos derechos, en su totalidad o en parte, como resultado de lo cual el cesionario (adquiriente) se convierte en el propietario.

Ratio precio/beneficio (PER): el ratio del valor neto de una empresa frente a sus beneficios totales actuales o futuros esperados. También puede calcularse dividiendo el precio de una acción de la sociedad por el beneficio por acción.

Segmentación: con el fin de reducir la extrema variedad de perfiles de consumidores, es necesario crear grupos homogéneos de consumidores a fin de tener una idea precisa de cómo funciona el mercado.

Servicios culturales: actividades que tienen como objetivo satisfacer intereses o necesidades culturales. Dichas actividades no representan bienes materiales en sí mismos: consisten normalmente en el conjunto global de medidas e instalaciones de apoyo para prácticas culturales que el gobierno, las instituciones semipúblicas y privadas y las empresas ponen a disposición de la comunidad. Ejemplos de dichos servicios incluyen la promoción de actuaciones y eventos culturales, así como también la información y preservación cultural. Los servicios culturales pueden ser ofrecidos gratuitamente o con fines comerciales.

Tasa interna de rendimiento: la tasa de descuento que hace que el flujo de caja descontado sea igual a cero. Puede ser definida como la tasa de rendimiento más elevada que pueda ser impuesta sobre un proyecto, de forma que la clasificación del proyecto no tiene que depender del nivel de los tipos de interés.



Trabajador por cuenta propia (freelancer): una persona creativa que busca generar una fuente de ingresos a partir de sus propias habilidades creativas.

Trato justo: en virtud de diversas legislaciones sobre derechos de autor que siguen la tradición de derecho consuetudinario, el trato justo actúa como una base general para aplicar excepciones a los derechos de copyright y conexos. Se entiende que significa determinados actos específicos que no entran en conflicto con la explotación normal de las obras y objetos de derechos relacionados, y que no perjudican de manera irrazonable los intereses legítimos de los titulares de los derechos. En al menos un país, una excepción general similar permite, y se conoce como, uso justo.

Uso justo: en las legislaciones sobre derechos de autor de al menos un país, el uso justo, además de excepciones especiales, constituye una excepción general a los derechos de autor. Se permite el uso justo a efectos de críticas, comentarios, informes de noticias, enseñanza, becas o investigación. Se determina considerando los siguientes factores: (i) el propósito y carácter del uso, incluido si éste es de naturaleza comercial o se trata de fines educativos sin ánimo de lucro; (ii) la naturaleza de la obra protegida por derechos de autor; (iii) el tamaño e importancia de la parte utilizada en relación con la obra como un todo; y (iv) el efecto de su uso sobre el mercado potencial para la obra o el valor de la misma.

Valor de mercado: precio establecido por la oferta y la demanda.

Valor neto añadido: el valor del resultado menos los valores del consumo intermedio y del consumo de capital fijo.

Ventanilla única: un grupo o coalición de organizaciones de gestión colectiva, que constituye una fuente centralizada a la que pueden acudir los usuarios para obtener la autorización necesaria rápida y fácilmente.

Zona de bienes de consumo: las empresas situadas en esta zona se enfrentan a clientes que saben, como mínimo, tanto como el vendedor y no necesitan información específica. Los consumidores comprarán al precio más bajo.

Zona de confianza: las empresas situadas en esta zona se enfrentan a clientes que saben muchos menos que el proveedor y se sienten muy inseguros sobre la calidad del consumo futuro. La confianza desempeña un importante papel en el proceso de decisión de compra.

Zona de producto de marca: las empresas situadas en esta zona se enfrentan a clientes a los que les falta información y están buscando información o variables que reduzcan el coste de su búsqueda.

Zona de provisión industrial: las empresas situadas en esta zona sirven como clientes concededores que se benefician de buena información y que evalúan un producto en base a la funcionalidad.

Notas al pie

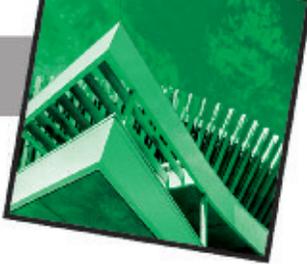
- 1 British Council, www.britishcouncil.org/arts-creative-industries-definition.htm.
- 2 Por supuesto, si este número aumenta de manera significativa y, dependiendo de las convenciones practicadas en diversos países puede ser cualquiera entre cinco, diez, quince o incluso más especímenes; será considerado como un caso de producción industrial o en serie.
- 3 *Enhancing the Creative Economy: Shaping an International Centre on Creative Industries*, Salvador de Bahía, Brazil, 18 – 20 April 2005.
- 4 *National Studies on Assessing the Economic Contribution of Copyright-Based Industries*, WIPO, Copyright Industries: Report No.1.
- 5 OECD (2005), *The role of culture in local development*, LEED Programme
- 6 London, DCMS, 2006.
- 7 Mediacult (2004), *An analysis of the economic potential of creative industries in Vienna*, Kulturdokumentation, MEDIACULT & WIFO.
- 8 London Development Agency (2005), *Get the Facts*.
- 9 Institut d'Amenagement de la Region Ile de France (IAURIF), *Les industries culturelles en Ile de France*, Paris: 2006.
- 10 UNCTAD, June 2004: *Creative Industries and Development*, Geneva.
- 11 OAS, 2000: *Industrias Culturales, Incidencia Económica y Sociocultural, Intercambios y políticas de integración regional*. MERCOSUR Cultural, Secretaria de Cultura Argentina, Proyecto Regional.
- 12 Economix (2002),
- 13 Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo en su 11ª sesión, Sao Paulo, Brasil, 13-18 de junio de 2004 (TD/412).
- 14 ITC/WIPO, 2003: *Marketing Craft and Visual Arts: The Role of Intellectual Property: A Practical Guide*, Geneva.
- 15 Mencionamos costes iniciales o negativos porque no pueden evitarse independientemente de cómo sea recibido el producto por el público.
- 16 La diferencia entre una falsificación y una copia reside en el hecho de que una falsificación se enmascara como un original, mientras que una copia no pretende ser el original.
- 17 Greffe X. (2005), *Economie de la propriété artistique*, Paris: Economica, pp. 27-9.
- 18 Idem, p.75-9.
- 19 Hagoort, G. (2003), *Art Management: Entrepreneurial Style*, Eburon Publishers, pp.83-4.
- 20 UNESCO/Institut d'Etudes Politiques Paris, 2004: *Les barrières commerciales et non commerciales à l'exportation des produits culturels vers les marchés d'Europe et d'Amérique du Nord: secteurs de la musique et de la danse et du theatre*, UNESCO, Paris.

- 
- 21 ITC Craft Center, 1998.
 - 22 Aid to Artisans, 2002: *Craft Industries as a Tool for Poverty Alleviation: Aid to Artisans' Experiment*.
 - 23 Ross, Goran, Stephen Pike & Lina Ferstrom (2005), *Managing Intellectual Capital in Practice*, London: Elsevier.
 - 24 Ross, Goran, Stephen Pike & Lina Ferstrom (2005), *Managing Intellectual Capital in Practice*, London: Elsevier.
 - 25 Ross, Goran, G, Pike Stephen & Lina Fernstrom, *Managing Intellectual Capital in Practice*, Amsterdam: Elsevier, p. 143.
 - 26 Cualquier historia sobre actividades artísticas revela que los grupos de teatro, las sociedades de conciertos y los museos han podido estabilizar sus actividades solamente adoptando un estilo de gestión que es similar al descrito anteriormente.
 - 27 Su presencia es más fuerte en el ámbito de la producción y menor en la distribución o en la industrialización de productos. Esto significa que los costes irre recuperables serán mayores en el caso de la producción y casi nulos en el caso de la distribución y productos industrializados.
 - 28 Greffe X. (1999), *Le rôle du troisième système dans le développement des activités culturelles*, Brussels: European Union Commission, DG V.
 - 29 Malaro M. C. (1994), *Museum Governance: Missions, Ethics, Policy*, Washington D.C.: Smithsonian Institution Press, p. 6.
 - 30 WIPO (2004): *Intellectual Property handbook: Policy, Law and Use*, Geneva, pp. 172-4.
 - 31 WIPO (2004): *Intellectual Property handbook: Policy, Law and Use*, Geneva, pp. 179.
 - 32 WIPO (2004): *Intellectual Property handbook: Policy, Law and Use*, Geneva, pp. 179-80.
 - 33 WIPO (2004): *Intellectual Property handbook: Policy, Law and Use*, Geneva, pp. 191-2.
 - 34 WIPO (2004): *Intellectual Property handbook: Policy, Law and Use*, Geneva, pp. 184-6.
 - 35 WIPO (2004): *Intellectual Property handbook*: Geneva, p. 44.
 - 36 Una idea anticuada: una empresa cultural obtiene una subvención porque produce algo cultural. Esta anticuada idea no se ajusta a la gestión actual de los gobiernos centrales o locales, o de las empresas privadas. Todas estas instituciones se enfrentan a restricciones financieras importantes y tienen sus propias estrategias culturales. Por consiguiente, con el fin de movilizar estos fondos es necesario demostrarles que se beneficiarán de un valor añadido si financian la producción cultural de la empresa.
 - 37 Pariza Wacek, Michele (2006), *Permission of marketing - The future of marketing*, wwwcreativity-portal.com/howto/writing/features/pariza_wacek.

38 Godin Seth, www.sethgodin.com.

39 Dos de los teóricos más precoces que se centraron en las cualidades comunicativas de los bienes de consumo fueron Thorstein Veblen y Georg Simmel, ambos quedaron fascinados por los estilos de vida metropolitanos emergentes a finales del siglo pasado, especialmente las ostentosas exhibiciones de riqueza seguidas por los nuevos ricos. En *The Theory of the Leisure Class*, publicada por primera vez en 1899, Veblen examinó cómo, al menos para los nuevos ricos, los objetos diarios pierden sus cualidades funcionales y se convierten en objetos de exhibición, estableciendo la posición social de sus propietarios y usuarios. La imitación es una característica central en la otra primeriza teoría del consumismo, desarrollada por Georg Simmel. Como Veblen, Simmel se aproximó al consumo esencialmente como un proceso por el que el estatus social y el rango se establecen y se comunican. Sin embargo, Simmel argumentó que la competitividad por el estatus inspiraba no sólo la imitación sino también la diferenciación.

- 40 En *Regrets on Parting with my Old Dressing Gown*, Diderot describió cómo, al recibir un regalo de una bata escarlata magnífica, él descartó su “raída, humilde, cómoda y vieja bata”. Después comenzó a sentirse insatisfecho a su vez con cualquier otro elemento en su estudio que no estaba a la altura del nuevo artículo. Por consiguiente, se puso a sustituir sillas, grabados, estanterías y todo lo demás. Sin embargo, con cada nueva adquisición, encontraba nuevas cosas que no le satisfacían, por lo que finalmente recordó con nostalgia su estudio como estaba, atiborrado, humilde, caótico pero feliz.
- 41 Cuanto menos importante es la tradición, más se reconstituye la vida diaria mediante una nueva mezcla entre lo local, lo local global y lo global, y más se ven forzados los individuos a negociar elecciones de estilo de vida entre una diversidad de opciones.
- 42 El disfrute de los productos como objetos de fantasías y las fantasías sobre los productos son características cruciales del consumismo moderno. El consumo es un espacio en el que debe experimentarse una amplia gama de emociones, mediante una combinación de estímulos reales e imaginados.
- 43 Este problema no es específico de los bienes creativos, ya que se encuentra en todas partes (incluido en los bienes de segunda mano). Si cobra gran importancia es porque el principio de la producción creativa siempre es apostar por la creación, lo que reduce el papel de la experiencia pasada y de este modo da lugar a requerir otra información.
- 44 El reconocimiento de que algunas personas pueden acceder al consumo creativo porque tienen las oportunidades necesarias, la experiencia y la información que otras no tienen supone que el consumo de una persona depende de su capital creativo. El “hábito” (la tendencia a comportarse de una



manera en particular) es el legado de este capital que cada persona tiene dentro de ella y que basta para explicar la utilidad diferenciada de las actividades creativas. Este análisis tiene dos consecuencias:

- profundiza más en el análisis económico del comportamiento,
- trata como relativa la eficiencia de las políticas públicas que tienen como objetivo ofrecer actividades creativas gratuitas y los obstáculos a los que se enfrentan las búsquedas creativas que no son solamente monetarias sino también creativas.

Después, mientras los economistas dan prioridad a los ingresos para explicar el contenido de la demanda, los sociólogos como Bourdieu hacen hincapié en las diferencias de educación. Una persona sin conocimiento artístico o técnico juzgará las cosas según su valor funcional, según su apariencia, porque la primera función de cualquier obra de arte es ser bella. Por el contrario, una persona con unos antecedentes verdaderamente artísticos juzgará el trabajo según criterios tanto artísticos como estéticos.

- 45 En el campo de las actividades creativas, este proceso se utiliza frecuentemente, siendo en este caso la tercera persona el crítico de arte.
- 46 Este es el caso, en especial, de los servicios relacionados con lo creativo en los que los elementos afectivos ocupan un lugar importante.
- 47 WIPO (2004), *Intellectual Property Handbook*, 2nd edition, Geneva, p. 441.
- 48 Ídem, p. 396.
- 49 Para una empresa creativa, la tendencia natural es favorecer la primera orientación en detrimento de las otras dos. No obstante, la segunda debe tenerse en cuenta lo antes posible, y como mínimo debe considerarse como una prueba permanente para validar los resultados de la primera orientación. La tercera orientación no es muy relevante al inicio del proceso, pero es relevante en cuanto los productos sufren la sustitución o cuando el tamaño de la empresa aumenta.
- 50 Considerando el hecho de que el déficit es claramente intrínseco de las actividades culturales, puede liberar a los gestores y al personal de cualquier responsabilidad de nutrir dichos déficits, que serán entonces artificiales.
- 51 Pero cuando haga falta inversión bancaria, la deuda, los fondos propios, el interés y el dividendo tendrán que ser considerados de nuevo en el análisis.
- 52 Passport constituye una variación de la suscripción. La diferencia es que puede agregar el suministro de varias empresas creativas, tales como redes de museos o cines, etc. Aquí, la dificultad trata de la capacidad de la red para compartir el flujo de caja correspondiente entre sus miembros. Cuando esta fórmula no funcionase debe a que hay cuestiones, ya sea sobre la determinación de las participaciones relativas de los participantes o la duración de los plazos de pago, que anularían la ventaja esperada en los flujos de caja.

- 
- 53 Aquí también la imagen de la empresa creativa es muy importante, tanto desde el punto de vista de la red como desde el punto de vista de los grandes almacenes, y de los consumidores potenciales. Aquí la transferencia de efectivo puede ser mucho más rápida.
- 54 P. ej., el valor de los recursos prestados a la empresa a ningún coste real, el valor de las horas con las que han contribuido al proyecto voluntariamente las organizaciones de apoyo (en los sistemas de subvenciones de la Unión Europea, esta determinación de la contraparte en especie es muy importante).
- 55 Este criterio es un criterio selectivo a muy corto plazo y no debe ser utilizado para las empresas creativas ya que es muy discriminatorio con proyectos que tienen un lento proceso de maduración.
- 56 Aquí nos enfrentamos de nuevo al precio de la cuestión del tiempo: normalmente integramos una prima de riesgo. Estos dos problemas hacen muy difíciles las comparaciones. Con el fin de resolver la primera cuestión, el efecto de la elección de una tasa de actualización específica, el criterio se adapta mediante la tasa interna de rendimiento, que hace que la clasificación sea independiente de la tasa de actualización. No hay ninguna solución fácil para la prima de riesgo a causa de la propia naturaleza de la actividad. Esta prima de riesgo es muy importante, ya que puede reflejar la naturaleza del sector de la empresa. Dado que la cultura es muy arriesgada, esta prima debe ser aumentada lo que hace más difícil la comparación para empresas con sectores no culturales. El uso del DCF pierde su equilibrio, excepto en el caso de empresas muy grandes y diversificadas que poseen muchos activos.
- 57 Esta diferencia es muy importante para las empresas creativas, ya que sufren un importante y elevado grado de incertidumbre en sus actividades, lo que hace pensar que un presupuesto flexible es algo muy natural para las empresas creativas. Sin embargo, en algunos momentos de la vida de la empresa, los presupuestos tienen que ser fijados. Si este esfuerzo no se realiza al máximo, la transparencia será imposible y podrá comprometer la sostenibilidad.
- 58 Para muchas actividades culturales relacionadas con las artes escénicas, existen algunos períodos vacíos ya que las fechas de las representaciones se concentran normalmente en unos meses. Aprovechando dicha información, es fácil ver cómo las organizaciones culturales pueden llegar a tener dificultades financieras independientemente del equilibrio global a lo largo de todo el año. Así, el director financiero puede tomar medidas para evitar dichas situaciones. Podrían depositarse fondos de reserva en una cuenta bancaria para que no quede en descubierto. Puede trabajar con patrocinadores o benefactores para prevenir esta situación. Una vez que una organización cultural comienza a encontrarse en un ciclo de préstamos para recuperar flujo de caja y muy



probablemente pagando elevados tipos de interés a corto plazo, sus cimientos fiscales parecerán cada vez más débiles. Cuando llega el momento decisivo, la sobreestimación de ingresos, el gasto excesivo de costes iniciales y una mala gestión del flujo de caja pueden llevar a la quiebra.

- 59 Cuando Universal Studios decidieron hacer *Winchester 73* en 1950, querían a James Stewart en el papel principal, independientemente de su precio. El agente de Stewart, Sam Wasserman, captó las ventajas financieras de la situación y tomó como punto de referencia los honorarios más altos pagados por Hollywood a un actor – 300.000 USD por película pagados a Clark Gable. Pero en lugar de pedir un importe fijo, solicitó un acuerdo para el reparto de los beneficios para su cliente, lo que en este caso en particular ascendió a 600.000 USD.
- 60 Además, la participación en la empresa cultural puede ser considerada negativamente por un artista que prefiera gestionar sus propios derechos de propiedad artística.
- 61 WIPO (2004), *WIPO Intellectual Property Handbook*, Geneva, 2nd edition, p.389.
- 62 WIPO (2004), *WIPO Intellectual Property Handbook*, Geneva, 2nd edition, p.389.
- 63 Los títulos y los nombres de los personajes de los libros o de las películas pueden registrarse como marca, mientras que las obras de las que se sacan pueden estar capacitadas para obtener derechos de autor.
- 64 Una empresa que utiliza una marca comercial o una indicación geográfica debe prestar mucha atención a la calidad de su producto: una marca comercial asociada a una mala calidad puede ser sumamente dañina para una empresa creativa.
- 65 En los Estados Unidos, esto se conoce como la doctrina de fusión (merger), porque se considera que la expresión está indivisiblemente fusionada con la idea. La fusión se alega a menudo como una defensa afirmativa contra los cargos por infracción.
- 66 Es importante observar que la doctrina de la primera venta permite la transferencia de la copia original en particular afectada. No permite hacer o distribuir copias adicionales.
- 67 A menudo se justifican las licencias obligatorias como una corrección gubernamental a un fallo del mercado.
- 68 WIPO (2004), *WIPO Intellectual Property Handbook*, Geneva, 2nd edition, p.400.

Para más información, visite el sitio Web de la OMPI en www.wipo.int

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual

34, chemin des Colombettes
P.O. Box 18
CH-1211 Ginebra 20
Suiza

Teléfono:

+41 22 338 91 11

Fax:

+41 22 733 54 28

e-mail:

wipo.mail@wipo.int