



Universidad Nacional Autónoma de México

## **Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

# **T e s i s**

**La Valuación del Capital Humano en las Micro  
Empresas Creativas Mexicanas.**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en:  
Finanzas**

**Presenta: Raúl Islas Luna.**

**Tutora: María Elena Flores Becerril.**

**México, D.F.**

**2010**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## *Agradecimientos*

*A mis padres Antonio Islas y María Luna:*

*Por su apoyo paciencia, dedicación y sacrificio así como por las bases y principios que hoy rigen en mi vida, no pasa un día en que no esté eternamente agradecido por todo lo que me han brindado.*

*A mi tutora Mtra. María Elena Flores:*

*Por su apoyo, dedicación, tiempo, confianza y por sus útiles consejos que sirvieron de guía en el proceso de elaboración de este proyecto, pero sobre todo por brindarme su amistad. Muchas gracias.*

*A la Dra. Nadima Simón Domínguez:*

*Por todas su aportaciones, su apoyo y consejos sin los cuales esta tesis no se hubiera podido realizar. Gracias.*

*A mis sinodales:*

*Por sus observaciones, aportaciones, consejos y por brindarme su valioso tiempo para mejorar esta investigación.*

*A Elizabeth Grande:*

*Por tu apoyo y aliento para poder continuar con este proyecto, pero sobre todo por tu amor y comprensión en los momentos difíciles. Gracias.*

*A Ricardo Anguía:*

*Por su gran apoyo y consejos pero sobre todo por tu gran amistad, mi gran admiración hacia ti como artista y como ser humano por siempre.*

*Un especial agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme brindado la oportunidad de volver a ser parte de la máxima casa de estudios en América Latina.*

*En general a todas aquellas personas que hicieron posible que este trabajo se llevara a cabo, a través de su colaboración y disponibilidad para dar entrevistas o proporcionar información de utilidad durante las investigaciones realizadas sobre el tema de estudio.*

## Planteamiento del problema

Los recursos intangibles o capital intelectual<sup>1</sup> forman uno de los principales factores del éxito presente y futuro de las empresas, por lo que cada vez se incrementan más las inversiones en este tipo de activos. Hoy en día tener una infraestructura moderna no garantiza a las entidades una posición competitiva en los mercados, ya que es necesario contar, además con procesos de innovación permanente, disponer de un personal con las competencias adecuadas, poseer la fidelidad de los clientes, la credibilidad de los directivos, su habilidad para retener y atraer los mejores profesionales, es decir, el desarrollo de todo un conjunto de atributos de carácter intangible se está convirtiendo en los pilares de las empresas al encontrarse éstas inmersas en una **economía basada en el conocimiento**<sup>2</sup>.

En los procesos de adquisiciones y fusiones se pone de manifiesto que el precio que se paga suele estar por encima del valor de los elementos identificados en la información contable, y muchas veces el verdadero objetivo de la adquisición resulta ser unos canales de distribución eficaces o un personal altamente cualificado y especializado. Ejemplo de esto son las adquisiciones que ha efectuado una de las empresas del entretenimiento más grandes del mundo como lo es Disney company al adquirir en el 2004 a la compañía de animación independiente Pixar por 7400 millones de dólares o más recientemente la misma multinacional adquirió a la compañía de entretenimiento Marvel por 4000 millones de dólares. Los elementos inmateriales no registrados en las cuentas anuales pasan a tener un valor cada vez más importante.

Desde el punto de vista contable, el tratamiento de los activos intangibles constituye uno de los campos controvertidos con los que se enfrenta la investigación contable, pues ésta tiene que satisfacer las demandas de información de los diferentes usuarios, y existe un debate sobre cuáles son los activos de esta naturaleza que deberían considerarse, así como la valoración y presentación de los mismos en los estados contables tradicionales, ya que éstos están dejando de ser explicativos de esta nueva realidad del conocimiento, lo que exige una respuesta para poder hacer frente a esta situación.

Así, los nuevos cambios que se están produciendo en la economía mundial llevan a considerar al conocimiento como el elemento básico de la escena empresarial, de ahí que, no es extraño, que las distintas compañías se encuentren interesadas en definir,

---

<sup>1</sup> Varios autores usan como sinónimo activo intangible, capital intelectual y recursos intangibles

<sup>2</sup> *Economía del conocimiento*: un sistema en el cual el conocimiento es la verdadera esencia de la competitividad y el motor del desarrollo a largo plazo...involucra la capacidad de aprendizaje de las instituciones nacionales, el sector productivo y académico, así como la generación de redes interinstitucionales para la solución de problemas y el uso intensivo del conocimiento en el espacio social. Fuente Avaro Dante CONACYT Revista Ciencia y Desarrollo agosto 2006 Mex.

valorar, controlar y gestionar el factor intelectual, ya que éste se está convirtiendo en el aspecto fundamental para la competitividad dentro del contexto socioeconómico actual.

Cabe hacer énfasis que en este nuevo aspecto de la economía del conocimiento, se encuentra la llamada **economía creativa** que podemos definir como: *“aquellas industrias que tienen su origen en la creatividad individual, habilidades y talento y que tienen un enorme potencial para la creación de riqueza, trabajo y explotación de la propiedad intelectual”*<sup>3</sup>. los elementos que incorpora esta economía forman parte del capital intelectual, en nuestro país las industrias creativas se definen como: *...sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor*<sup>4</sup>..... ha tenido un buen desarrollo en nuestro país, sin embargo, pocos son los estudios que se han realizado sobre el tema y mucho menos son aquellos que traten sobre capital intelectual y en especial el capital humano contenido en las mismas industrias creativas, como ya se mencionó estas industrias han tenido un gran desarrollo en nuestro país y muestra de su importancia es la aportación que tienen en el producto interno bruto de nuestro país el cual para el año de 1998 fue de 7.8 por ciento lo que representa que las industrias creativas generaron en 1998 1.5 veces más que el sector agropecuario, silvicultura y pesca; 1.7 veces más que la industria de la construcción y cinco veces más que las remesas internacionales; también tienen una muy envidiable participación en el empleo ya que este sector contribuye con 3.6 por ciento en la población económicamente activa (PEA)<sup>5</sup> la valuación de capital humano y por ende del capital intelectual en estas industrias serviría para: primero, ayudar a la organización a formular mejores estrategias de negocios ya que a través de la identificación y desarrollo de sus recursos intangibles una organización puede generar una mayor ventaja competitiva; segundo, la valuación del capital humano como detonante del capital intelectual puede llevar al desarrollo de importantes indicadores de desempeño que ayudarían a evaluar las estrategias ejecutadas, incluso si se valúa correctamente puede estar ligada a la estrategia de la empresa<sup>6</sup>; tercero, el capital humano puede ser medido para asistir en la evaluación de fusiones y adquisiciones

---

<sup>3</sup> Creative Industries Mapping Document, Londres Uk Government Ministry of Culture November 1998

<sup>4</sup> Cultura, comercio y globalización, UNESCO, Bogotá: Ediciones UNESCO/CERLALC, 2002, página 11 otra definición de las industrias culturales las industrias culturales se conciben "como un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales, productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con función de reproducción ideológica y social" Zallo Akal Comunicación, Madrid, 1988, página 10.

<sup>5</sup> Ernesto piedras "Cuánto vale la cultura" CONACULTA, CIDE México 2004

<sup>6</sup> Es el modelo de toma de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos; toma en cuenta las metas, los productos, los planes y políticas principales para lograrlas, define el alcance de negocio que la compañía persigue, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y las contribuciones tanto económicas como no económicas que intenta tener para sus accionistas, empleados, clientes y la comunidad en general

particularmente para determinar el precio pagado por las compañías que adquieren a otras sobre todo aquellas que tienen como principal recurso el conocimiento y la creatividad; por último, los inversionistas y accionistas deben enterarse del valor del capital humano, elemento intangible fundamental del capital intelectual de las empresas en las que se encuentra su inversión. Por lo tanto los informes sobre capital humano pueden: dar un valor más real al valor de las empresas relacionadas a la generación de productos y servicios creativos, reducir la información asimétrica e incrementar el prestigio de la organización. Por lo tanto esta tesis sería un acercamiento a la valuación de capital humano en las industrias creativas de nuestro país en especial a las micro y pequeñas que constituyen una parte significativa en la participación de estas industrias ya que éstas agregan valor económico y social a la nación y a sus individuos, porque generan un mayor desarrollo y crecimiento económico y social fomentando los procesos de producción, comercialización y alta competitividad, además de las contribuciones educativas, motivacional, reflexivas entre otras, que aportan estas industrias.

Derivado de lo anterior, la pregunta principal o problema de investigación de la presente tesis es la siguiente:

### **Problema.**

¿Cómo las microempresas creativas mexicanas pueden valorar su Capital humano?

### **Hipótesis.**

A través de un modelo donde la creatividad del personal sea valuada, cuantitativa y cualitativamente las microempresas creativas mexicanas podrán conocer el valor de su capital humano.

El monitor de capital humano permite definir una adecuada formulación y presentación del capital humano y otorga una apropiada aplicación e implementación en la microempresas creativas mexicanas

### **Objetivo General.**

Proponer un modelo para valorar el capital humano en micro-empresas creativas mexicanas.

### **Objetivos Particulares.**

- Explicar la importancia del conocimiento como un factor determinante en la producción de bienes y servicios en la economía actual.
- Explicar la importancia de los recursos intangibles en las organizaciones

- Explicar la relevancia del capital humano como corazón del capital intelectual
- Explicar que es una empresa creativa.
- Determinar las aportaciones económicas de las empresas creativas en México.
- Dar a conocer los beneficios que tiene la valuación del Capital humano en las micro empresas creativas.
- Determinar las características del Capital Humano como parte del capital intelectual en las empresas creativas.



## Índice.

Introducción.....	1
<b>Capítulo 1. La Economía del Conocimiento.</b>	
1.1. El conocimiento en un entorno globalizado.....	4
1.2. La transformación de la economía.....	6
1.3. Las siete características de la economía intangible.....	7
1.4. Guías de la economía intangible.....	11
1.5. La administración del conocimiento.....	12
1.6. El conocimiento en las organizaciones.....	13
1.7. Capital Intelectual.....	15
1.7.1. Definiciones del Capital Intelectual.....	15
1.7.2. Clasificación del Capital Intelectual.....	18
1.7.2.1. Capital Relacional.....	19
1.7.2.2. Capital Estructural.....	20
1.7.2.3. Capital Humano .....	20
1.8. Clasificación de los activos intangibles.....	21
1.9. Panorama mundial en materia de intangibles.....	21
1.10. Situación en México.....	23
1.11. Importancia de los intangibles en las organizaciones.....	24
<b>Capítulo 2. El Capital Humano</b>	
2.1. Economía del conocimiento y el Capital Humano.....	29
2.2. Capital Humano y sus enfoques.....	30
2.3. Corrientes del Capital Humano.....	32
2.4. La importancia del Capital Humano dentro de las organizaciones .....	34
2.5. Las personas como sustentadores y creadores de valor.....	35
2.6. Divisiones del Capital Humano.....	35
2.7. Creatividad y Capital Humano.....	36
2.7.1. Creatividad.....	37
2.7.2. La personalidad creativa.....	39
<b>Capítulo 3. Industrias creativas.</b>	
3.1. La economía creativa.....	41
3.2. Dimensiones de la Creatividad.....	43
3.3. Bienes y servicios creativos.....	45
3.4. Industrias culturales.....	47
3.4.1. Economía cultural.....	47
3.5. Industrias creativas.....	47
3.5.1. Clasificación de las industrias creativas.....	49
3.6. Estructura de las industrias creativas.....	53
3.7. Aspectos locales.....	56
3.8. Análisis económico de las industrias creativas.....	57
3.9. Análisis de la cadena de valor.....	58
3.10. Análisis inter-industrial.....	59
3.11. Análisis Locacional.....	61

3.12.	Clusters creativos.....	61
3.12.1.	¿El por qué de los clusters?.....	62
3.13.	El compromiso comercial.....	64
3.14.	Derechos de autor y de propiedad intelectual.....	65
3.15.	Micro, pequeñas y medianas empresas.....	66
3.16.	Empresas de gran escala.....	67
3.17.	Instituciones públicas o cuasi-públicas.....	68
3.18.	Artistas y productores individuales.....	69
3.19.	Distribución y competencia.....	69
3.20.	Cambios en los hábitos de consumo.....	71

#### **Capítulo 4. Las industrias creativas en México.**

4.1.	Actividades protegidas por Derechos de Autor.....	77
4.2.	Impacto de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor en México.....	80
4.2.1.	Industrias base.....	82
4.2.2.	Industrias interdependientes.....	83
4.2.3.	Industrias parcialmente relacionadas.....	83
4.2.4.	Industrias no dedicadas.....	84
4.2.5.	Industrias de la economía ilegal e informal.....	84
4.3.	Valor agregado de las industrias protegidas por los Derechos de Autor.....	86
4.3.1.	La contribución de las industrias base al PIB de México.....	87
4.3.2.	La contribución de las industrias interdependientes al PIB de México.....	88
4.3.3.	La contribución de las industrias parcialmente relacionadas al PIB de México.....	88
4.3.4.	La contribución de las industrias no dedicadas al PIB de México.....	88
4.4.	La "economía sombra" en las Industrias Protegidas por Derechos de Autor.....	89
4.4.1.	Participación de las Industrias Protegidas por Derechos de Autor en el PIB.....	91

#### **Capítulo 5. Métodos de valuación de intangibles.**

5.1.	Valuación monetaria y no monetaria.....	95
5.2.	Modelos financieros tradicionales de valuación de empresas.....	97
5.2.1.	Razón Precio - Beneficio (PER).....	97
5.2.2.	Valor Económico Agregado (EVA).....	98
5.2.3.	Aplicación del modelo Black y Scholes en la valuación de empresas.....	98
5.2.4.	Flujo de Efectivo Disponible.....	99
5.3.	Valuación y medición de los intangibles.....	99
5.3.1.	Technology broker.....	101
5.3.2.	Explorador de valor.....	102
5.3.3.	Modelo Market to book.....	102
5.3.4.	Método VAIC.....	103
5.3.5.	El navegador de Skandia.....	103
5.3.6.	Índice de Capital Intelectual.....	104
5.3.7.	Monitor de Activo Intangible.....	104
5.3.8.	Balance Scorecard.....	106
5.4.	Discordancias en el tema de la medición del Capital Humano.....	106
5.5.	Modelos para medir el Capital Humano.....	107
5.5.1.	Índice de Capital Humano de Wyatt Watson.....	107

5.5.2.	“Rueda” de Capital Humano de William Mercer.....	108
5.5.3.	Scorecard de Recursos Humanos.....	108
5.6.	Monitor de Capital Humano.....	108
5.6.1.	Fórmula del Valor del Capital Humano (VCH).....	111
5.7.	Ponderación de los factores que integran al Multiplicador de activos individual (MAI).....	114
5.8.	Compromiso y motivación .....	115

## **Capítulo 6. Estudios de caso.**

6.1.	Antecedentes de "ALFA comunicación creativa".....	116
6.1.1.	Misión.....	117
6.1.2.	Visión.....	117
6.1.3.	Valores.....	117
6.1.4.	Clientes.....	117
6.1.5.	Servicios.....	118
6.1.5.1.	Elaboración de sitios web.....	119
6.1.5.2.	Audio y vídeo.....	119
6.1.5.3.	Fotografía.....	119
6.1.5.4.	Promociones masivas.....	119
6.2.	Organigrama de ACC.....	120
6.2.1.	Dirección General.....	120
6.2.2.	Departamento de cuentas.....	120
6.2.3.	Departamento Creativo.....	121
6.2.4.	Departamento de Diseño Web y Multimedia.....	121
6.2.5.	Departamento de medios.....	122
6.3.	Antecedentes de "BETA soluciones creativas".....	122
6.3.1.	Misión.....	122
6.3.2.	Visión.....	122
6.3.3.	Valores.....	123
6.3.4.	Objetivos.....	123
6.3.5.	Principios.....	123
6.3.6.	Clientes.....	123
6.3.7.	Servicios.....	124
6.3.7.1.	Seguridad Informática.....	124
6.3.7.2.	Desarrollo de Software.....	124
6.3.7.3.	Servidores Windows y GNU/Linux.....	124
6.3.7.4.	E-marketing - Publicidad Mailing.....	124
6.4.	Organigrama de BETA Software.....	125
6.4.1.	Gerente.....	125
6.4.2.	Marketing y ventas.....	126

6.4.3.	Analista de sistemas.....	126
6.4.4.	Desarrollo y programador.....	126
6.4.5.	Técnico de instalación y soporte.....	126
6.5.	Concepción del diseño de investigación.....	127
6.5.1.	Tipo de muestra.....	127
6.5.2.	Tamaño de la muestra.....	127
6.5.3.	Instrumento de medición.....	128
6.5.4.	Construcción del instrumento.....	128
6.5.5.	Aplicación del instrumento de medición.....	128
6.6.	Análisis de resultados.....	129
	Conclusiones.....	134
	Bibliografía.....	139
	Anexo 1.....	152

## Introducción

La sociedad moderna se caracteriza como la sociedad del conocimiento, donde la creatividad, la ciencia y tecnología aparecen como institución y como ocupación dado que de ellas y en ellas trabajan y viven muchas personas.

Las economías emergentes y las consolidadas se encuentran en una transición de la economía industrial hacia la economía del conocimiento, en la cual existe una interrelación entre la educación, el conocimiento, la creatividad, así como la ciencia y tecnología, lo cual provoca que el motor del desarrollo de un país sean las ideas. La piedra angular de esta economía del conocimiento es el capital humano, es decir, el conocimiento, habilidades y capacidades, entre otras, que posee, desarrolla y acumula cada persona.

El conocimiento es considerado como el recurso principal del crecimiento, la competitividad y el empleo (Madrigal y Camarena, 2007), lo cual nos lleva a determinar que debemos fortalecer los recursos humanos y desarrollar el capital humano, para que tenga las competencias y habilidades para un mejor desempeño en la economía del conocimiento.

La Economía del conocimiento es la explicación, contabilidad y gestión estratégica de la totalidad de elementos de valor percibidos y apropiados por una sociedad. Denota una transición hacia una producción basada en la creatividad, la ciencia y tecnología, siendo estos los principios motores de las economías desarrolladas.

Una economía basada en el conocimiento se soporta en su Capital Humano, en el uso de las ideas más que en el de las habilidades físicas, en las aplicaciones de la tecnología más que en la transformación de materia prima o la explotación de mano de obra. La economía del conocimiento demanda nuevas competencias vinculadas con las necesidades de la sociedad, involucra la capacidad de aprendizaje de las instituciones nacionales, el sector productivo y académico, así como la generación de redes interinstitucionales para la solución de problemas y el uso intensivo del conocimiento en el espacio social.

Las empresas para formular estrategias de éxito en esta economía del conocimiento deben conocer el entorno en el que se encuentran y estar alerta a las oportunidades que se presenten. Además, es vital que éstas cuenten con activos con los que puedan aprovechar tales oportunidades y obtener ventaja frente a la competencia<sup>1</sup>. Por

---

<sup>1</sup> Amit y Shoemaker consideran cualidad importante de los recursos, que éstos se ajusten a las características del entorno de la empresa. Amit, R. y Shoemaker, P. (1993). *Strategic Assets and Organizational Rent*, Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 33-46.

supuesto, no todos los activos que posee una empresa, tienen el mismo valor estratégico; siendo unos más valiosos que otros. Tal es el caso de los intangibles.

En fechas recientes, algunos investigadores han intentado dar soporte a esta afirmación, sin embargo los trabajos son aún escasos e incompletos, pues en su mayoría desean saber de manera generalizada el valor de los recursos intangibles de las organizaciones. Por otra parte, los intangibles en particular el capital humano presenta dificultades en cuanto a su medición, debido a su naturaleza intangible, y aunque existen propuestas para su medición, la investigación en este campo se encuentra aún en su etapa experimental. Estas carencias me han motivado a plantear la siguiente investigación, proponiendo un estudio un poco más profundo en un intangible que considero fundamental en su valuación y seguimiento que es el Capital Humano, en específico aquel que se encuentra en un sector económico que ha comenzado a tener una gran relevancia a nivel internacional no excluido nuestro país; este es, el relacionado con las industrias creativas; ya que éstas poseen como principal activo un recurso intangible de gran valor que es, la creatividad de cada uno de los elementos que conforman a las empresas creativas, que se encuentra también en los albores de estudios más profundos por la participación que tiene en la economía, en el crecimiento, desarrollo y la generación de empleo entre otros factores.

La estructura del presente trabajo es la siguiente:

En el primer capítulo. Se hizo una descripción de cómo está conformada la economía del conocimiento caracterizada por la transición hacia una economía intangible basada en el conocimiento, en donde las organizaciones dependen más de este factor y forman un nuevo capital, el capital intelectual, de este último se hace un análisis. Además se presenta el panorama mundial y nacional en materia de intangibles, así como la importancia que tienen estos dentro de las organizaciones.

En el segundo capítulo. Se hace un análisis del Capital Humano, sus enfoques, corrientes, importancia, divisiones y la relación que tiene con la creatividad.

En el tercer capítulo. Se da una visión general de lo que son las industrias creativas, su importancia, clasificación y estructura.

En el cuarto capítulo. Se hace un breve análisis de las industrias creativas en México y la contribución que éstas aportan a la economía de nuestro país.

En el quinto capítulo. Se describen brevemente algunos métodos tradicionales de valuación de empresas, para dar paso a la descripción de algunos de los métodos de Valuación de Intangibles, así como algunos métodos de valuación de capital humano y por último se describe de manera más amplia el método de Monitor de Capital Humano el cual será aplicado en un estudio de caso en el capítulo siguiente.

En el sexto capítulo. Se presenta el estudio de caso de dos empresas creativas (una de ellas dedicada a la publicidad y la otra al desarrollo de software) aplicando el Monitor de Capital Humano para determinar el valor del capital humano de cada una de ellas.

Finalmente se presentan las conclusiones del trabajo.

## Capítulo 1. La Economía del Conocimiento.

Desde la aparición de las primeras sociedades humanas siempre han existido factores de cambio que marcan el desarrollo de las civilizaciones, pero en estas últimas décadas los cambios importantes que se han presentado en torno al surgimiento y permanencia de las organizaciones, se están dando de manera muy acelerada y a un ritmo de crecimiento bastante rápido. Dejando atrás la economía industrial y la actividad manufacturera.

Actualmente ya está en desarrollo la nueva era llamada *Economía del Conocimiento*, resultado de una revolución que centra el origen de la riqueza ya no en los recursos naturales ni materiales sino en el intelecto humano por su alto poder de generar ideas innovadoras para producir un alto valor agregado en el producto o servicio y con esto lograr un gran impacto en las empresas, además como lo señala Yolanda Funes (2007)<sup>1</sup> es necesario que *“Para sobrevivir y competir en la Sociedad del Conocimiento, las organizaciones deben aprender a manejar los activos intelectuales con que cuentan. Ya que el conocimiento es el único recurso que aumenta con el uso”*. Esta riqueza está causando ineludiblemente una brecha más notoria entre el valor en libros y el valor de mercado de las compañías sobre todo de servicios.

### 1.1. El conocimiento en un entorno globalizado.

Podemos definir a la *Economía del Conocimiento* como *“un sistema en el cual el conocimiento es la verdadera esencia de la competitividad y el motor del desarrollo a largo plazo....involucra la capacidad de aprendizaje de las instituciones nacionales, el sector productivo y académico, así como la generación de redes interinstitucionales para la solución de problemas y el uso intensivo del conocimiento en el espacio social”*.<sup>2</sup>

En la Economía del Conocimiento los modos tradicionales de organización caracterizados por límites precisos entre disciplinas y su aislamiento de la sociedad en su conjunto están siendo disipados, para favorecer la interdisciplinariedad y las sinergias. Existe una clara tendencia hacia un nuevo tipo de producción de conocimiento en el que los límites entre la teoría y la práctica, entre las disciplinas y las industrias, tienden a desvanecerse.<sup>3</sup>

En la Economía del Conocimiento se considera a los intangibles como un elemento clave para la generación de valor y riqueza en las organizaciones. En este sentido, las

---

<sup>1</sup> Funes, Yolanda. (2007). *Valuación de los Activos Intangibles: el caso de la UNAM*. Tesis de Doctorado. México. UNAM. División de Estudios de Posgrado, Facultad de Contaduría y Administración. p. 105.

<sup>2</sup> Avaro, Dante. La economía del conocimiento y su gestión. *Revista Ciencia y Desarrollo*, Agosto 2006, vol. 32, no. 198. p. 26.

<sup>3</sup> Funes Yolanda (2007). óp. cit. p. 86



empresas que empiezan a reconocer estos elementos de valor prestan más atención en su gestión y control por el papel que desempeñan en la operación e innovación en el entorno de una industria competitiva.

Podemos dar una primera aproximación al concepto de intangible con la siguiente descripción, “es aquello que está escondido o que no es material pero que se sabe que es real” y también que “por su naturaleza no puede ser apreciado por los sentidos pero existe” y que “es difícil de entender”<sup>4</sup> aun cuando esta descripción es todavía muy ambigua nos da la pauta para poder entender la importancia de la búsqueda de su identificación, su medición y valuación que han comenzado a tener con el transcurso de los años para las organizaciones.

La parte de intangibles de alguna forma siempre ha estado asociada a las organizaciones a través de los años. Hace más de un siglo Alfred Marshall (1890)<sup>5</sup>, en sus principios de economía, reconoce al conocimiento como un recurso importante y motor de la producción. Edith Penrose (1959)<sup>6</sup>, definió que la economía de una organización es función de la administración de sus recursos, los cuales deben ser empleados para la producción de sus servicios, es decir, el valor generado depende de la manera como manejan los recursos; Penrose divide tales recursos en activos físicos y de capital humano. En ese mismo año Peter Drucker (1959)<sup>7</sup> publicó un artículo en el cual describe que las empresas son organizaciones de profesionales altamente especializados en el conocimiento.

Hiroyuki Itami (1987)<sup>8</sup> publicó un libro donde introdujo el concepto de activos invisibles; y definió a éstos como recursos del conocimiento, información, tecnología, confianza del consumidor, imagen de marca, cultura corporativa, así como habilidades de la gerencia. Itami señala que los intangibles son los recursos más importantes que tiene una organización para alcanzar el éxito a largo plazo, y pueden ser utilizados de forma simultánea en varias áreas. Aaker (1989)<sup>9</sup> escribió que los activos y las habilidades son la base de la competitividad de las organizaciones; en ese mismo año Hall (1992)<sup>10</sup> introduce el término de activos intelectuales o activos intangibles que han sido empleados por diferentes autores en sus publicaciones sobre el tema de intangibles, además clasificó los recursos intangibles en activos y habilidades; los activos están

---

<sup>4</sup> Procter P. (1978). *Diccionario Contemporáneo Longman*. Essex: Longman Group Ltd. p. 201

<sup>5</sup> Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. Macmillan. London. p. 89

<sup>6</sup> Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York, NY. p.56

<sup>7</sup> Drucker, P.F. (1959). *Challenge to management science*. Long Range Planning, Vol. 5 No. 2. pp. 238-242.

<sup>8</sup> Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge, MA. p.78

<sup>9</sup> Aaker, D.A. (1989). *Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage*, California Management Review, Vol. 31 No. 2. pp. 91-106.

<sup>10</sup> Hall, R. (1992). *The strategic analysis of intangible resources*. Strategic Management Journal, Vol. 13 No. 2. pp. 135-44.

comprendidos por marcas comerciales, patentes, copyright, diseños industriales, contratos, secretos comerciales, redes (relaciones personales y comerciales); mientras que las habilidades abarcan el saber cómo (know how), experiencia o cultura.

Thomas Stewart (1991)<sup>11</sup> en un artículo de la revista *Fortune*, mencionó que "cada vez más las compañías dependen de sus patentes, tecnologías, conocimiento, procesos, habilidades de la gerencia, información sobre sus clientes y proveedores, y de la experiencia". Stewart define a los intangibles con el término de capital intelectual que es "la suma de todo lo que una compañía sabe que le da una ventaja competitiva del mercado".

Peter Drucker (1994)<sup>12</sup> señaló que "En la nueva economía, el conocimiento no es solo un factor de producción, sino que se ha convertido en el factor principal de producción". Esta percepción de Drucker ha sido reconocida por otros autores, instituciones y países, que se han reflejado en la creación de diferentes proyectos, instituciones y organizaciones en los últimos años con el objetivo de establecer guías para la medición y reporte de intangibles.

## **1.2. La transformación de la economía.**

Drucker (1993)<sup>13</sup> decía que los cambios en los intangibles han inducido un proceso de transformación, un reordenamiento de la sociedad y del modo en que vemos al mundo y de sus valores básicos. Este proceso ha creado una sociedad en el que el recurso primario es el conocimiento, lo que Drucker llama el *post capitalismo* o la sociedad del conocimiento. En esta sociedad el valor no es creado por el capital o el trabajo sino por la productividad y la innovación. El grupo social que lidera en esta sociedad son los trabajadores del conocimiento que se encuentran comprendidos por: ejecutivos del conocimiento que saben cómo invertir el conocimiento para un uso productivo, los profesionales del conocimiento y los empleados del conocimiento.

De acuerdo con Drucker (1993)<sup>14</sup> y Weggeman (1997)<sup>15</sup> existen tres fases en el desarrollo hacia una economía intangible basada en el conocimiento. La primera fase fue la revolución industrial (1750 - 1880) durante las cuales las compañías usaron el conocimiento para producir herramientas y productos. La segunda fase fue la revolución de la producción (1880 - 1945), durante la cual las compañías usaron el conocimiento para mejorar el proceso de trabajo. La tercera y última fase es la

---

<sup>11</sup> Stewart, T.A. (1991). *Brainpower*. Fortune. 3 de junio. pp. 44-56.

<sup>12</sup> Drucker, P.F. (1994). *The age of Social Transformation*. The Atlantic Monthly, noviembre. pp. 53-80.

<sup>13</sup> Drucker, P.F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: Harper Business. pp. 46-47

<sup>14</sup> Ibid p. 97

<sup>15</sup> Weggeman, M. (1997). *Organiseren met Kennis*. Schiedam: Inaugurele rede Technische Universiteit Eindhoven. Scriptum Management. p. 55

revolución de la administración (1945 - el presente), durante la cual las organizaciones han usado el conocimiento para mejorar el conocimiento.

### 1.3. Las siete características de la economía intangible.

La economía intangible tiene siete características que la hace fundamentalmente diferente de la agricultura y la economía industrial:

**Primero:** el conocimiento reemplazó al trabajo y al capital como recursos fundamentales de la producción Stewart, (1997)<sup>16</sup>; Weggeman (1997)<sup>17</sup> y los intangibles como las marcas crearon una substancial parte del valor agregado de las compañías. Nakamura (2003)<sup>18</sup> estima que las firmas privadas de Estados Unidos invirtieron por lo menos \$1 trillón de dólares en intangibles en el año 2000. La inversión bruta en intangibles se ha incrementado de 3.8 por ciento del Producto Interno Bruto en 1953 a 9.7 por ciento en el 2000. Estudios demuestran la importancia de los intangibles en la rentabilidad futura en el valor de mercado de las empresas. Lev y Sougiannis (1996)<sup>19</sup> han demostrado la importancia del capital en investigación y desarrollo (I + D). Barth (2003)<sup>20</sup> probó que existe una correlación entre el valor de las marcas y el rendimiento de las acciones. Zucker (2003)<sup>21</sup> descubrió el capital intelectual que permite a las empresas de biotecnología captar rendimientos económicos extremadamente superiores. Hall (2001)<sup>22</sup> y Deng (2003)<sup>23</sup> encontraron que el número de patentes está asociado de manera positiva con el valor de mercado. Seethamraju (2003)<sup>24</sup> mostró que el valor de las nuevas marcas registradas está asociado con el valor de mercado de las firmas. Toda esta evidencia prueba que los intangibles están tomando mayor importancia en la creación de riqueza.

---

<sup>16</sup> Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York: Doubleday/Currency. p. 67

<sup>17</sup> Weggeman, M. (1997). op. cit. p. 102

<sup>18</sup> Nakamura, L. (2003). *A trillion dollar a year investment and the New Economy*. En: Hand, J., and Lev, B., eds. *Intangible assets: values, measures, and risks*. New York: Oxford University Press. pp. 19-47.

<sup>19</sup> Lev, B., y Sougiannis, T. (1996). *The capitalization, amortization, and value-relevance of R&D*. *Journal of Accounting and Economics*, 21. pp.107-138.

<sup>20</sup> Barth, M. E., Clement, M. B., Foster, G., y Kasznik, R. (2003). *Brand values and capital market valuation*. En: Hand, J., and Lev, B., eds. *Intangible assets: values, measures, and risks*. New York: Oxford University Press. pp.153-184.

<sup>21</sup> Zucker, L. G., Darby, M. R., y Brewer, M. B. (2003). *Intellectual human capital and the birth of US biotechnology enterprises*. En: Hand, J., and Lev, B., eds. *Intangible assets: values, measures, and risks*. New York: Oxford University Press. pp.185-206.

<sup>22</sup> Hall, B. H., Jaffe, A., y Trajtenberg, M. (2001). *Market value and patent citations: a first look*. University of California at Berkeley working papers, Department of Economics. Consultado el 22 de septiembre de 2009, en <http://repositories.cdlib.org/iber/econ/E01-304>.

<sup>23</sup> Deng, Z., Lev, B., y Narin, F. (2003). *Science and technology as predictors of stock performance*. En: Hand, J., and Lev, B., eds. *Intangible assets: values, measures, and risks*. New York: Oxford University Press. pp. 207-227.

<sup>24</sup> Seethamraju, C. (2003). *The value relevance of trademarks*. En: Hand, J., and Lev, B., eds. *Intangible assets: values, measures, and risks*. New York: Oxford University Press. pp. 228-247.

**Segundo:** el conocimiento contenido en productos y servicios está creciendo de manera rápida. De acuerdo con Stewart (1997)<sup>25</sup>, el valor del contenido electrónico en los carros es más que el propio acero, además no sólo los productos se volvieron más ricos en conocimiento, Jacobs, (1999)<sup>26</sup> los procesos innovadores se han convertido en una parte tan importante como la innovación en el producto.

**Tercero:** la economía intangible es una economía en la que los servicios son tan importantes como los productos, no sólo los productos se han enriquecido en conocimiento, el conocimiento en sí se ha convertido en un importante producto como lo han demostrado el aumento de los servicios industriales Tissen (1998).<sup>27</sup>

**Cuarto:** la economía intangible es una economía en la que las leyes económicas son diferentes Lev (2001)<sup>28</sup> explica porque la economía de los intangibles es diferente de la economía de los activos físicos y financieros:

- *Los intangibles son activos no rivales.<sup>29</sup> Pueden ser empleados al mismo tiempo de múltiples formas. Aunque un avión puede ser usado durante un dado lapso de tiempo en una sola ruta, pero su sistema de reservaciones puede servir, al mismo tiempo a un número potencialmente ilimitado de clientes.*
- *En general, los intangibles son caracterizados por costos fijos elevados y costos marginales pequeños. El desarrollo de un programa del software a menudo requiere una gran inversión, pero la distribución y venta cuesta muy poco. Por consiguiente, los intangibles son a menudo caracterizados por rendimientos crecientes de escala en lugar de rendimientos decrecientes.*
- *Los intangibles a menudo sacan ventaja de los efectos de las redes de trabajo. Por ejemplo, la utilidad del sistema operativo de una computadora se incrementa con el número de usuarios que la utilizan.*

---

<sup>25</sup> Ibid pp. 280

<sup>26</sup> Ibid pp. 297

<sup>27</sup> Tissen, R., Andriessen, D., and Lekanne Deprez, F. (1998). *Value-based knowledge management: creating the 21<sup>st</sup> century company: knowledge intensive, people rich*. Amsterdam: Addison-Wesley Longman. pp. 125-139

<sup>28</sup> Lev, B. (2001). *Intangibles: management, measurement and reporting*. Washington, DC: The Brookings Institution. P.144

<sup>29</sup> Decimos que un bien es **no rival** si su consumo por parte de un individuo no reduce la cantidad de que pueden disponer los demás. Un bien es **rival** cuando su consumo por parte de una persona reduce la cantidad de que pueden disponer las demás. Los bienes rivales se denominan a veces reducibles. Varian Hal R. (1998) "Análisis Microeconómico". Ed. Antoni Bosch 3ra edición. España, p. 487

- *Al mismo tiempo es a menudo difícil asegurar la propiedad de los intangibles, como la violación ampliamente generalizada de los derechos de autor. Como consecuencia, otros pueden sacar provecho de las inversiones en intangibles.*
- *Las innovaciones en los intangibles son a menudo altamente riesgosas. La investigación y desarrollo, la capacitación, y las tecnologías adquiridas son a menudo los primeros pasos en el desarrollo de productos y servicios nuevos, y por consiguiente tienen más riesgo que las inversiones en las posteriores etapas del proceso de desarrollo.*
- *A menudo, no hay mercado para intangibles. No pueden ser intercambiados. Los mercados proveen información acerca del valor de bienes y servicios, y esto es vital para la asignación óptima de recursos.*

El resultado es que en muchas industrias la ley económica tradicional de rendimientos decrecientes<sup>30</sup> ya no es válida Arthur, (1996)<sup>31</sup> la suposición detrás de esta ley es que las compañías que se encuentran adelante eventualmente se encuentran con limitaciones ya que el equilibrio de precios y participación de mercado es alcanzado. Esta ley ya no conserva su validez. En muchos sectores, ha sido reemplazada por la ley de rendimientos crecientes. Las compañías que siguen adelante llegan aún más adelante debido a mecanismos de retroalimentación positiva.<sup>32</sup>

**Quinto:** en la economía intangible el concepto de propiedad de los recursos ha cambiado, porque el conocimiento principalmente reside en las cabezas de los empleados, las compañías ya no poseen su recurso más importante Weggeman, (1997b).<sup>33</sup> El conocimiento explícito puede ser poseído a través de derechos de propiedad intelectual, pero la ejecución de esos derechos se vuelve difícil. Y debido a

---

<sup>30</sup> *Cuando se ha alcanzado una cierta escala de producción, todo aumento sobre esa escala originara un gasto adicional, aumentara el costo unitario de producción. Cuando se llega a este punto, se dice que actúa la Ley del Rendimiento Decreciente.* Varian Hal R. (1998). *Análisis Microeconómico*. Ed. Antoni Bosch 3ra edición. España. p. 305

<sup>31</sup> Arthur, W. B. (1996, julio-agosto). *Increasing returns and the new world of business*. *Harvard Business Review*. pp.100-109.

<sup>32</sup> *En muchos bienes intangibles y procesos basados en la información y el conocimiento, una vez cubierto el costo del primer producto, se puede producir una cantidad ilimitada de productos adicionales a un costo marginal, que con frecuencia es casi cero. Mientras más virtual y basado en el conocimiento sea un negocio, con más facilidad podrá volcarse hacia los rendimientos crecientes.* Fiona Czerniawska, Gavin Potter. (2006). *Business in a Virtual World: Exploiting Information for Competitive Advantage*. Ed. Palgrave Macmillan USA. p. 166

<sup>33</sup> Weggeman, M. (1997b). *Kennismanagement: Inrichting en Besturing van Kennisintensieve Organisaties*. Schiedam: Scriptum Management. p. 63

que el conocimiento es un bien no rival, debe ser apropiado para prevenir efectos de externalidades directas<sup>34</sup> para los competidores Soete y Ter Weel, (1999).<sup>35</sup>

**Sexto:** la economía intangible es una economía en la cual las características de trabajo han cambiado. Hemos presenciado el surgimiento del profesional del conocimiento Tissen (1998).<sup>36</sup> Los trabajadores de conocimiento crean la mayoría del valor agregado en las compañías Stewart, (1997)<sup>37</sup> usan apenas la fuerza física o cualquiera agilidad manual Weggeman, (1997b).<sup>38</sup>

**Séptima:** como consecuencia, las organizaciones han cambiado. La administración de los recursos intangibles es fundamentalmente diferente a la administración de lo tangible o los recursos financieros. El conocimiento es productivo sólo si es aplicado para hacer una diferencia. Además, debe estar claramente enfocado. Requiere una exploración sistemática de las oportunidades para el cambio y la administración del tiempo: el balance del largo plazo con el corto plazo Drucker, (1993).<sup>39</sup> La administración de profesionales del conocimiento es más difícil que la administración de otros empleados Tissen (1998)<sup>40</sup> manifiesta que las compañías no pueden controlar a los profesionales usando reglas, métodos y sistemas de información porque requieren una libertad natural; de manera insistente, consideran única su forma de trabajar. Los profesionales buscan organizaciones profesionales con estructuras jerárquicas livianas, con gerentes que facilitan las cosas a las personas en lugar de controlarlas, y con profesionales que están comprometidos con un equipo y una tarea.<sup>41</sup> Las organizaciones se han transformado así mismas en compañías de conocimiento que manejan enormes cantidades de información, a menudo divergiendo del flujo de

---

<sup>34</sup> *La mayor demanda de un determinado producto por parte de un individuo puede afectar positiva o negativamente a la demanda de ese mismo producto por parte de los demás individuos que lo adquieren; las externalidades de red se producen cuando el valor de un producto para un (potencial) cliente aumenta cuando lo hace para sus demás usuarios (**externalidades directas**) o cuando la oferta de productos complementarios aumenta con la base de usuarios del producto principal (externalidades indirectas), generando un efecto de realimentación positiva en el mercado. Arthur, W. B. (1996, julio-agosto). *Increasing returns and the new world of business. Harvard Business Review. P. 78**

<sup>35</sup> Soete, L., y Ter Weel, B. (1999). *Innovation, knowledge creation and technology policy in Europe*. Consultado el 25 de octubre de 2009, en <http://www.soete.nl>

<sup>36</sup> idem

<sup>37</sup> Idem

<sup>38</sup> Idem

<sup>39</sup> Idem

<sup>40</sup> Idem

<sup>41</sup> *...todo el mundo debe tener la libertad para comunicarse con otros. Esto significa reconocer que la jerarquía para la toma de decisiones y la estructura de comunicación en las organizaciones son dos cosas diferentes. Los integrantes de cualquier departamento deberían tener acceso a otro u otros integrantes de los demás departamentos para solucionar problemas sin tener que pasar a través de los canales "correctos". También quiere decir que los gerentes necesitan saber de qué no siempre tienen que ser los primeros en saber de algo en su área... La forma más eficiente para ocuparse de numerosos problemas es confiar en las personas y que resuelvan las dificultades sin tener que buscar el permiso de otros. Ed Catmull. (2008 septiembre). *How Pixar Fosters Collective Creativity* Harvard Business Review. p. 70*

bienes y recursos tangibles Stewart, (1997).<sup>42</sup> Las compañías de conocimiento son compañías que muestran una cantidad limitada de activos en el balance en relación al valor agregado que producen, porque usan menos activos tangibles y porque han despojado su balance de situación de activos fijos. Según Lekanne Deprez y Tissen (2002)<sup>43</sup>, este proceso ha permitido el desarrollo de organizaciones de espacio cero que son virtuales y que usan redes de telecomunicaciones (*networks*) para crear valor agregado. Las compañías del conocimiento también aplican diferentes estrategias éstas ya no compiten en la minimización de los costos de transacción ahora lo hacen sobre la forma y la reforma de *clusters* de activos<sup>44</sup> en combinaciones distintas y únicas necesarias para las necesidades siempre cambiantes de los clientes Tissen, (2000).<sup>45</sup>

#### 1.4. Guías de la economía intangible.

La guía principal detrás del surgimiento de la economía intangible es la combinación de tres tendencias en una discontinuidad principal. La primera tendencia económica es la globalización Hand y Lev, (2003)<sup>46</sup>; Houghton y Sheenan, (2000)<sup>47</sup>; Weggeman, (1997a, b).<sup>48</sup> Hay una interdependencia creciente de flujos de bienes y servicios internacionales, inversión directa, tecnología y transferencias de capital. La competencia está creciendo de manera progresiva y globalizada. Como consecuencia, los ciclos de vida de producto se acortan y las compañías necesitan minimizar costos. También necesitan acortar el tiempo para comercializar. Los productos nuevos y los servicios requieren una corriente constante de conocimiento de innovación y de tecnología de avanzada. Las compañías necesitan competir constantemente a través de la producción de bienes y servicios nuevos que tengan más funcionalidad, servicio, estética, sustentabilidad, y reconocimiento de marca Weggeman, (1997b).<sup>49</sup> Si la competencia puede venir de cualquier parte, cobra progresivamente más importancia

---

<sup>42</sup> Stewart. (1997). op. cit. p. 73

<sup>43</sup> Lekanne Deprez, E, y Tissen, R. (2002). *Zero space, moving beyond organizational limits*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. p. 65

<sup>44</sup> ....empezamos a hablar del retorno sobre el capital invertido (ROIC), que hace que uno ponga foco en altos retornos con una intensidad muy baja de activos. Antes de eso, el mercado creía que una alta intensidad de activos era mejor, porque uno podía cobrar altos márgenes por un producto propio. Nosotros dijimos: "No, no es así como funciona el mundo". Reducción de activos, reducción de inventarios, consolidación del tiempo y de la velocidad, esas cosas se volvieron más importantes. Stewart, Thomas A. y Brien, Louise O'. (2005) Michael Dell: Queremos triunfar y divertirnos a la vez. Harvard Business Review. p. 53

<sup>45</sup>Tissen, R., Andriessen, D., y Lekanne Deprez, F. (2000). *The knowledge dividend: creating high performance companies through value-based knowledge management*. London: Financial Times Prentice Hall. p. 29.

<sup>46</sup> Hand, J., y Lev, B. (2003). *Introduction and overview*. En: Hand, J., and Lev, B., eds. *Intangible assets: values, measures, and risks*. New York: Oxford University Press. pp.1-8.

<sup>47</sup> Houghton, J., y Sheehan, P. (2000) *A primer on the knowledge economy*. Melbourne: Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University. pp 19-31

<sup>48</sup> Idem

<sup>49</sup> Idem

que las compañías sean únicas. La unicidad no viene de activo tangible sino de la apropiación del conocimiento, especialmente las habilidades, una forma exclusiva de hacer las cosas, y de una imagen distintiva creada a través de "las marcas".

La segunda tendencia económica es la desregulación de gran alcance en sectores económicos claves como telecomunicaciones, transporte, energía, y servicios financieros Hand y Lev, (2003)<sup>50</sup>; Tissen, (2000).<sup>51</sup> Las barreras arancelarias y no arancelarias han descendido. Los bienes finales, los bienes intermedios, los servicios, y los recursos pueden fluir globalmente con más libertad que antes.

La tercera tendencia es el crecimiento exponencial de cambio tecnológico, especialmente el surgimiento de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TICs). Esto ha dado como resultado una disminución en el precio del procesamiento de información, en una conversión de comunicación y computación, y el crecimiento rápido en redes de telecomunicación (*networking*) internacionales Soete y Ter Weel, (1999).<sup>52</sup> Las TICs han permitido el acceso global a la información y el conocimiento.

### **1.5. La administración del conocimiento.**

Ordóñez de Pablos (2003) menciona que la administración del conocimiento es el proceso de capturar el conocimiento de una empresa u organización, con el fin de utilizarlo para estar innovando dentro de un espiral de aprendizaje organizacional. Este tipo de administración es un campo que requiere de la coalición de otras áreas como el caso de recursos humanos, desarrollo organizacional, tecnologías de la información, administración de marca y reputación, así como la medición y valuación del desempeño. Awad y Ghaziri (2004) afirman que la administración del conocimiento involucra personas, tecnología y procesos.

Las ventajas competitivas con que cuentan las empresas en el siglo XXI han dejado de ser los activos tangibles, en estos momentos el activo más rentable para las empresas es el intelectual, es decir, el conocimiento y la experiencia de cada empleado en la empresa, ya que los activos intelectuales no se pueden ir a comprar a una tienda.

Peter F. Drucker sustenta lo siguiente "la contribución más importante de la administración de empresas en el siglo XX fue haber incrementado 50 veces la productividad del trabajador en manufactura" y predijo "para el siglo XXI la dirección necesitará incrementar en forma semejante la productividad a través del trabajador con

---

<sup>50</sup> Idem

<sup>51</sup> Idem

<sup>52</sup> Idem



conocimiento”. La evolución nos ha inmerso en el mundo del conocimiento y en ella el capital humano será la fuerza que regulara el crecimiento de toda la organización.<sup>53</sup>

De la anterior reflexión se puede decir que a las empresas no les basta con concentrar personal altamente calificado o talentoso, es necesario que este personal dote a la organización con sus conocimientos y se nutran así mismo permanentemente con los conocimientos de los demás integrantes de la organización. Y que el valor de las empresas del siglo XXI ya no solo proviene de activos físicos como edificios, terrenos ó maquinaria. Sino también del conocimiento acerca de sus procesos, servicios y productos. Lo que cada día se convierte en el activo más importante para las organizaciones. Destacando la participación de los empleados en este rol con su conocimiento.

Las grandes compañías mundiales están apostando todo a la administración del conocimiento. El principal objetivo de estas empresas es que sus empleados puedan transmitir todo su conocimiento y experiencia a toda la empresa. Es importante mencionar que si se logra transmitir el conocimiento individual a toda la organización, estaremos hablando realmente de una ventaja competitiva y de un aprendizaje organizacional.

Recordemos que la mayoría de las empresas mexicanas se rigen aún con un modelo económico obsoleto; que se caracteriza por tener un sistema de producción en serie, establecida en un mercado local y físico, con productos estandarizados, uniformes y con deseables ciclos de vida largos, planeación de la producción por pronóstico y mano de obra barata.

Hoy en día las empresas deben tener la inteligencia para responder a una velocidad que al menos, iguale a la cambiante dinámica del mercado. Deben tener una estrategia de negocios que le permita a la organización acelerar la velocidad con que maneja los nuevos retos y oportunidades en el mercado, recurriendo al factor más importante en la empresa: el conocimiento implícito en el ser humano.

## **1.6. El conocimiento en las organizaciones.**

Para Probst el conocimiento es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con las cuales los individuos suelen solucionar problemas. Comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento se basa en datos e información pero a diferencia de éstos, siempre está

---

<sup>53</sup> Borghino, Mario. (2005). *Nueva Casta de Empresas y Empleados*. Revista Mundo Ejecutivo. p. 120.

ligado a las personas. Forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales.<sup>54</sup>

Peter Drucker (1993), postula que en la nueva economía, “*el conocimiento no solo es otro recurso además de los tradicionales factores de producción (tierra, trabajo y capital), sino el único recurso válido en el presente*” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p.5). Su argumento es que el hecho de que el conocimiento se ha vuelto el recurso en vez de ser sólo un recurso, es lo que hace que la nueva sociedad sea única en su clase.

El conocimiento hoy en día es considerado como el nuevo capital. Pues es el eje de la actividad económica porque el capital intelectual representa la principal fuente de ventaja competitiva de las empresas, siendo la única ventaja real, el conocimiento asociado a la actividad empresarial incorporado al bien o al servicio. Pues sólo las personas con sus conocimientos y compromisos son capaces de hacer que una empresa tenga éxito o fracaso.

El conocimiento se convierte en un elemento de ventajas competitivas para las organizaciones de la sociedad del conocimiento si bien en las empresas de la sociedad industrial el conocimiento era un elemento valorado ahora para las empresas de la Nueva Economía el conocimiento incorporado en sus bienes o servicios es la fuente principal de su actividad empresarial y el elemento que marca una diferencia respecto a las otras empresas. Ante la llegada de las nuevas organizaciones las empresas han impulsado propuestas tendentes a los cambios en el campo de la gestión con el desarrollo del conocimiento y el aprendizaje, de ello han surgido nuevas experiencias que son identificadas con nombres distintos: gestión de la innovación, organización inteligente, organizaciones que aprenden, capital intelectual, empresas creadoras de conocimiento todo este tipo de denominaciones empresariales aspiran a conseguir los mismos fines: estructurar las nuevas organizaciones en torno al conocimiento. Fruto de estos procesos surgen las organizaciones que aprenden y el aprendizaje organizacional.<sup>55</sup>

A medida que las organizaciones van dependiendo más del conocimiento para crecer y triunfar, su valor pasa de los activos físicos a los activos intangibles, formando así un nuevo capital para la organización; el capital intelectual.

---

<sup>54</sup> Probst, Gilbert; Raub Steffen y Romhard T Kai, (2001). *Administre el Conocimiento: los pilares para el Éxito*. Ed. Pearson Educación. México. p. 24

<sup>55</sup> Barnes, Stuart. (2002), *Sistemas de gestión del conocimiento: teoría y práctica*, Ed. Thomson. España p.62.

## 1.7. Capital Intelectual.

Hudson (1993)<sup>56</sup> cita al economista Galbraith como el primero en usar el término *capital intelectual* en 1969. Stewart (2001a)<sup>57</sup> aduce que se cita en fechas anteriores por lo menos desde 1958. Sullivan (2000)<sup>58</sup> dice que el comienzo de la historia del capital intelectual inicia con el trabajo de Itami, quién en 1980 publica en Japón el libro *Movilizar el activo Invisible*. En los ochentas, el problema de medir el conocimiento fue tratado en una escala más amplia por un grupo de compañías suecas, las que llama Sveiby (2001) *la pista Konrad*. Este grupo consistió en gerentes que usaron primordialmente indicadores no financieros para monitorear y reportar intangibles. Sveiby reportó sus métodos en 1989 Sveiby (1989).<sup>59</sup> La primera aparición del término *capital intelectual* en la prensa popular apareció en un artículo por Stewart (1991)<sup>60</sup> publicado en *Fortune* llamado " *la Capacidad Intelectual*". Durante ese mismo año, el Sistema de Archivos Andrew Skandia, una compañía sueca de seguros, nombró a Edvinsson como el primer director de capital intelectual en el mundo Edvinsson, (2002a).<sup>61</sup> En 1995, Skandia (1995)<sup>62</sup> presentó el primer informe público de capital intelectual.

### 1.7.1. Definiciones del Capital Intelectual.

En la actualidad se puede considerar que no existe una definición generalizada y aceptada para el capital intelectual o para los intangibles y no se observa una tendencia hacia una corriente. En la literatura es común encontrar términos relacionados con el mismo tema como: capital intelectual, activos intangibles, capital intangible, recursos intangibles y propiedad intelectual. Dentro de esta serie de términos encontramos las siguientes definiciones reportadas en la literatura.

Stewart (1997)<sup>63</sup> lo define como " *el empaquetamiento del conocimiento útil*", Sullivan (1998c)<sup>64</sup> lo define como " *el conocimiento que puede ser transformado en rendimientos*"

---

<sup>56</sup> Hudson, W. (1993) *Intellectual capital: how to build it, enhance it, use it*. New York: John Wiley & Sons. p. 57

<sup>57</sup> Stewart, T. A. (2001a, mayo 28). *Intellectual capital: ten years later, how far we've come*. *Fortune*: pp. 106-107.

<sup>58</sup> Sullivan, P. H. (2000). *Value driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value*. New York: John Wiley & Sons. p. 66

<sup>59</sup> Sveiby, K. E., (1989). *The invisible balance sheet*. Consultado el 26 de octubre de 2009, en <http://www.sveiby.com/articles/IntangAss/DenOsynliga.pdf>

<sup>60</sup> idem

<sup>61</sup> Edvinsson, L. (2002a). *Corporate, longitudo: what you need to know to navigate the knowledge economy*. London: Financial Times Prentice Hall. p.86

<sup>62</sup> Skandia. (1995). *Visualizing intellectual capital in Skandia*. Suplemento. p. 13

<sup>63</sup> Ibid p.10.

Ambos limitan el capital intelectual al conocimiento. Otros autores incluyen intangibles intelectuales adicionales. Roos (1997)<sup>65</sup> define capital intelectual como "la suma del conocimiento de sus integrantes y la conversión práctica de este conocimiento en marcas, marcas registradas y los procesos". Edvinsson y Malone (1997)<sup>66</sup> lo definen como "la posesión del conocimiento, la experiencia aplicada, la tecnología organizacional, el vínculo y relación entre los clientes y las habilidades profesionales que proveen a una compañía de una ventaja competitiva en el mercado". Por su parte Klein y Prusak (1994)<sup>67</sup> dicen que "es el material intelectual que ha sido formalizado, capturado y apuntalado para producir un activo de mayor valor".

Otro grupo de autores "ve más allá del cerebro" Andriessen, (2001)<sup>68</sup> e incluyen más que las puras capacidades basadas en la mente. Brooking (1996)<sup>69</sup> define capital intelectual como "la combinación de activos intangibles, que le permite a la compañía funcionar" Viedma (1999), (2001a), (2001b), (2002)<sup>70</sup> ve al capital intelectual como las competencias clave<sup>71</sup> de una compañía. El Euroforum (1988)<sup>72</sup> lo definen como "El conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en

---

<sup>64</sup> Sullivan, P. H. (1998c). *Introduction to Intellectual Capital management*. En: Sullivan, P. H., Ed. *Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation*. New York: John Wiley & Sons. pp. 3-18.

<sup>65</sup> Roos, G., y Roos, J. (1997). *Measuring your company's intellectual performance*. *Long Range Planning*, 30. pp. 413-426.

<sup>66</sup> Edvinsson, L., y Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Business. pp. 38-49

<sup>67</sup> Klein, D.A. y Prusak, L. *Characterizing Intellectual Capital*. Multi-Client Program. p. 53

<sup>68</sup> Andriessen, D. (2001). *Weightless wealth: four modifications to standard IC theory*. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3). pp. 204-214.

<sup>69</sup> Brooking, A. (1996). *Intellectual capital: core asset for the third millennium*. London: International Thomson Business Press. p. 23.

<sup>70</sup> Viedma, J. M. (2002). *SCBS social capital benchmarking system*. Presented at the 5th World Congress on Intellectual Capital, McMaster University, Hamilton, Ontario, Canadá. pp. 120-126

Viedma, J. M. (2001a). *CBS innovation capability benchmarking system*. En: Bontis, N., Ed. *World Congress on intellectual capital readings*. Boston: Butterworth Heinemann. pp. 243-265.

Viedma, J. M. (2001b). *ICBS intellectual capital benchmarking system*. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2). pp. 148-164.

Viedma, J. M. (1999). *ICBS intellectual capital benchmarking system*. Presentado en el 3er Congreso Mundial sobre Capital Intelectual, Universidad McMaster, Hamilton, Ontario, Canadá. pp. 210-230.

<sup>71</sup> *Son capacidades disponibles en el sistema organizado (en conocimientos prácticos, dominio de procedimientos etc.) que se basan en el nivel de formación, know-how o experiencia y cultura del sistema, y que permiten aprovechar mejor los recursos disponibles, escuchar la voz del cliente, traducir sus expectativas y necesidades a funciones y exigencias técnicas, organizativas etc., con lo que se posibilita elevar el cociente de valor, contribuir a elevar los rendimientos de los "value drivers" (en procesos de negocio, o unidades estratégicas) y asegurar la vida sana de la empresa*. C. K. Prahalad, Gary Hamel (Mayo 1990). *Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review. p.10.

<sup>72</sup> Euroforum Escorial (1998). *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect*. Euroforum Escorial, Madrid. pp. 131-140.

*los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro”.*

Sveiby (1997)<sup>73</sup> toma una posición respecto a esto de manera especial, habla acerca del *Know-how* como capital, Sveiby prefiere el término activo intangible que define como “*los activos invisibles que incluyen las competencias de los empleados, la estructura interna y la estructura externa*”. Por otra parte la OCDE lo define como “*El valor económico de dos categorías de activos intangibles: capital estructural y capital humano*”. (OCDE 1999).<sup>74</sup>

Bontis (2001)<sup>75</sup> afirma que en la *comunidad del capital intelectual*<sup>76</sup> las definiciones y clasificaciones no tienen muchas diferencias ya que están solamente etiquetadas de manera diferente (por ejemplo, estructura interna = capital organizacional = capital estructural). Él cree que la razón de esto es que aún el campo de investigación sobre capital intelectual está en una fase embrionaria y dice que nadie está dispuesto a renunciar a su propia nomenclatura y fundamentarse en el trabajo de otros.

En lo que se refiere a la clasificación de capital intelectual, los integrantes de la *comunidad del capital intelectual* discuten el número de "raíces" del árbol "genealógico" del capital intelectual Edvinsson y Malone, (1997).<sup>77</sup> Una de las discusiones es si el capital relacional (también llamado *capital del cliente, estructura externa o interrelacional*) es parte del capital estructural o es una raíz separada. Roos (1997)<sup>78</sup> usa sólo dos raíces — el capital estructural y el capital humano — porque quieren resaltar la diferencia entre los recursos “pensantes y los no pensantes”. La razón para hacer esta distinción es que los dos tipos de recursos necesitan métodos de gestión muy diferentes. Otros autores han creado una tercera raíz para resaltar la importancia del entorno exterior en sus modelos.

Algunos autores quieren enfatizar la importancia de la innovación, renovación o desarrollo Bounfour, (2002)<sup>79</sup>; Roos (1997)<sup>80</sup>; Edvinsson y Malone, (1997).<sup>81</sup> Otros

---

<sup>73</sup> Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. p. 60.

<sup>74</sup> Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (1999). *Guidelines and instructions for OECD Symposium*. International Symposium Measuring Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects, June, Amsterdam, OECD, Paris. p. 56.

<sup>75</sup> Bontis, N. (2001). *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*. *International Journal of Management Reviews*, 3(1). pp. 41-60.

<sup>76</sup> La comunidad del capital intelectual está basada en los trabajos pioneros de Thomas Stewart and Leif Edvinsson los cuales han expuesto varias formas de valorar y medir el capital intelectual.

<sup>77</sup> Edvinsson, L., y Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Business. pp. 85-100.

<sup>78</sup> Idem

<sup>79</sup> Bounfour, A. (2002). *How to measure Intellectual Capital's dynamic value: the IC-dVAL approach*. Presentado en el 5to Congreso Mundial sobre Capital Intelectual, Universidad McMaster, Hamilton, Ontario, Canadá. p. 18.

enfatan la propiedad intelectual o activos Brooking, (1996)<sup>82</sup> que pueden estar comercializados Sullivan, (1998a), (1998b), (1998c).<sup>83</sup> Por consiguiente, desde mi punto de vista, la razón por la que los autores no están dispuestos a darse por vencidos en su propia nomenclatura es que cada uno quiere dar el mensaje específico de que lo que piensan es lo más importante y correcto.

Mouritsen (2001c)<sup>84</sup> ha hecho comentarios sobre los esquemas de clasificación del capital intelectual. Aduce que la clasificación es problemática porque las categorías se relacionan e inclusive se integran unas a otras. Por ejemplo las personas (capital humano) trabajan con tecnología (capital estructural), y los clientes (capital relacional) reciben servicios de otras personas (capital humano). Además, las clasificaciones no proveen ningún conjunto de directrices para manejar estos temas o solucionar problemas. Finalmente, el solo hecho de que un indicador está clasificado en uno de los tipos de capital intelectual no quiere decir que haga referencia o mida ese tipo de capital intelectual. Este argumento está respaldado por el hecho de que el mismo indicador a veces puede caer en dos categorías al mismo tiempo (por ejemplo, un empleado capacitándose en tecnología ¿es capital humano o capital estructural? o la satisfacción del cliente con el servicio de los empleados ¿es capital relacional o capital humano?).

### 1.7.2. Clasificación del Capital Intelectual.

Las definiciones reportadas sobre el término de intangibles y capital intelectual indican que son una serie de recursos sin forma física pero que se encuentran en el valor de la organización. Es decir, los intangibles se encuentran clasificados en diferentes categorías.

Bukh (2001)<sup>85</sup> revisó las diferentes clasificaciones de intangibles y de capital intelectual reportadas en la literatura y concluyó que estas propuestas presentan tres cosas en común:

---

<sup>80</sup> Idem

<sup>81</sup> Idem

<sup>82</sup> Brooking, A. (1996). *Intellectual capital: core asset for the third millennium*. London: International Thomson Business Press. p. 36-40.

<sup>83</sup> Sullivan, P. H. (1998a). *Basic definitions and concepts*. In: Sullivan, P. H. Ed. *Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation*. New York: John Wiley & Sons. pp. 19-34.

Sullivan, P. H. (1998b). *Extracting value from intellectual assets*. En: Sullivan, P. H. Ed. *Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation*. New York: John Wiley & Sons. pp. 173-185.

Sullivan, P. H. (1998c). op. cit. p. 178

<sup>84</sup> Mouritsen, J., Larsen, H. T., Bukh, P. N., y Johansen, M. R. (2001c). *Reading an Intellectual Capital statement: describing and prescribing knowledge management strategies*. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4). pp. 359-383.

<sup>85</sup> Bukh, P.N., Larsen, H.T. and Mouritsen, J. (2001), *Constructing intellectual capital statements*. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17 No. 1. pp. 87-108.

1. La conexión entre los empleados,
2. Los procesos y estructuras de trabajo, y
3. Los clientes.

De forma general se puede considerar que las diversas clasificaciones están definidas o se encuentran dentro de alguna de las siguientes categorías: capital relacional, capital humano, capital estructural y de propiedad intelectual que a continuación se describen.

### **1.7.2.1. Capital Relacional.**

Esta categoría es en la que relaciona a una organización con sus accionistas, clientes, proveedores, así como el intercambio de conocimiento entre ellos. Las relaciones que se pueden generar entre las partes pueden ser formales, como las que se presentan a través de acuerdos de participación o distribución y las no formalizadas que se producen entre la organización y sus clientes o proveedores. Roos (1997)<sup>86</sup> señala que los activos de relación son los que se generan con los clientes, proveedores e inversionistas. Itami (1987)<sup>87</sup> indica que los activos de relación involucran el intercambio de información y/o conocimiento que se presenta entre la organización y su ambiente externo.

El ejemplo más obvio e importante es la relación con los clientes. Los clientes pueden interactuar con una empresa de manera impersonal, muchas transacciones toman lugar sin ninguna intervención humana en otras palabras de manera mecánica. Pero en muchos negocios es el toque personal el que hace la diferencia en la lealtad del cliente, no es de sorprenderse que cuando un vendedor o consultor se va, firman un contrato en el que no se llevaran ningún cliente con ellos por un periodo de tiempo. Es también bien conocido que esto es difícil de implementar, especialmente cuando el cliente tiene la opción de hacer transacciones con quien quiera.

El mismo principio aplica con los proveedores. Firmas como Marks y Spencer y Procter and Gamble son bien conocidos por ver a sus clientes como verdaderos socios, por crear relaciones con ellos con un criterio de maximizar sus intereses comunes. Frecuentes visitas suelen tener lugar para unir proyectos en los que participan de manera conjunta así como el compartir datos respecto a calidad y efectividad en los productos, a diferencia de otras empresas o industrias en la que las relaciones son frías

---

<sup>86</sup> Idem

<sup>87</sup> Idem

y forzadas por cláusulas, en estas no se produce lealtad solamente una continua y costosa lucha por contratos.

Hoy en día los negocios invariablemente involucran una amplia gama de relaciones y alianzas, éstas pueden abarcar tanto investigación, marketing, manufactura o tecnologías compartidas, cada una de estas tiene su propia red de trabajo o relaciones claves de confianza que las hace funcionar.

### **1.7.2.2. Capital Estructural.**

Nelson y Winter (1982)<sup>88</sup> definen el capital estructural como el conocimiento compartido en las organizaciones, expresado a través de rutinas y prácticas. Por su parte, Roos (1997)<sup>89</sup> define el capital de la organización como un activo importante, que lo integran: los sistemas de producción, los procesos de trabajo y el flujo de la información. Itami (1987)<sup>90</sup> resalta de la organización sus rutinas para manejar y transmitir la información como un activo invisible de la organización. En tal sentido, las rutinas y prácticas formalizadas incluyen manuales de proceso y reglas codificadas; por su parte las rutinas informales se convierten en reglas tácitas del comportamiento o flujo de trabajo. En consecuencia, las prácticas y las rutinas son las que nos indican cómo se deben manejar los procesos y cómo se lleva a cabo el flujo de trabajo en la organización.

### **1.7.2.3. Capital Humano.**

Este capital Valora el conocimiento que tiene y que pueden llegar a generar los empleados de la empresa, estos recursos no son propiedad de la empresa y abarca entre otras características a la educación, experiencia, conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la organización. La empresa contrata el uso de estos activos con sus trabajadores y estos, al marcharse, se los llevan consigo.

En estos últimos años, hay un especial interés en los recursos humanos y en sus habilidades (capital humano), dando como resultado una nueva necesidad de analizarlos y por medio de ello identificar el potencial de los mismos. En el capítulo dos se hablara ampliamente sobre este capital que es fundamental en el capital intelectual

---

<sup>88</sup> Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA. p. 48.

<sup>89</sup> Idem

<sup>90</sup> Idem



## 1.8. Clasificación de los activos intangibles.

Al clasificar el capital intelectual de una empresa como activos intangibles, tenemos las siguientes categorías de acuerdo con Annie Brooking<sup>91</sup> en su libro de *El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*:

- *los activos de mercado, que a su vez, se dividen en comerciales y contractuales; los primeros son los que aseguran que la clientela conozca la identidad corporativa (denominación social, canales de distribución, lealtad hacia la marca, etcétera), los segundos son las licencias, contratos, franquicias, etcétera.*
- *los activos de propiedad intelectual como patentes, marcas registradas, diseños, secretos de fábrica, know-how, etcétera.*
- *los activos centrados en el individuo considerados como un producto del conocimiento acumulado, que implica su creación, divulgación al interior de la organización, así como su materialización en productos o servicios.*
- *los activos de infraestructura, determinan los procesos de trabajo en la organización y aportan un marco de actuación que facilita el intercambio y la colaboración en la empresa: su filosofía y procesos de administración, cultura corporativa, etcétera. Y por último,*
- *los activos basados en las tecnologías de la información, como son los sistemas informáticos, de intercomunicación, estándares requeridos, uso de la red, etcétera, los desarrolla Alberto Medellín<sup>92</sup>, como una categoría más en sus investigaciones sobre la administración del conocimiento de activos de mercado, de propiedad intelectual, centrados en el individuo y de infraestructura.*

## 1.9. Panorama mundial en materia de intangibles.

El interés en el tema de intangibles empezó a crecer a principios de la década de los noventa y su impacto se ha visto reflejado en diferente grado en las organizaciones y países. Los resultados de estos cambios han provocado el cambio en la legislación de algunos países, creación de instituciones para el estudio de este tema, proyectos de investigación y/o propuestas para el reporte de su divulgación. En los últimos años se han identificado los siguientes esfuerzos.

---

<sup>91</sup> Brooking, A. (1996). op. cit. pp. 46-63

<sup>92</sup> Medellín Cabrera E. Alberto. (2003), *La administración del conocimiento en centros públicos de investigación y desarrollo, el caso del Centro de Investigación en Química Aplicada (CIQA)*. UNAM, tesis, p.160.

En Estados Unidos de América, el 1 de enero de 2002, después de cinco años de investigación y discusiones, las normas de contabilidad SFAS 141 y SFAS 142 del Comité de Normas de Contabilidad Financiera (Standard Financial Accounting Board)<sup>93</sup> se modificaron y se publicaron. En esa nueva legislación se establece que las compañías deben dar a conocer el valor de los activos de los negocios que adquieren, incluyendo los activos intangibles y crédito mercantil, sobre una base de divulgación. Dicho cambio en la normatividad ha provocado que el tratamiento de la propiedad intelectual se esté convirtiendo de forma gradual cada vez más importante durante el proceso de adquisición de negocios.

La Unión Europea ha llevado a cabo una serie de acciones para enfrentar el reto de cuantificar y valorar los intangibles. El resultado de los trabajos se ha visto reflejado en las siguientes tres iniciativas: Proyectos PRISM, MERITUM y MAGIC.

Proyecto PRISM (Policy-Making Reporting and Measurement Intangibles Skills Development Management)<sup>94</sup> es una iniciativa multidisciplinaria, dirigida a mejorar la comprensión de la administración y medición de los intangibles. El proyecto PRISM está enfocado a: formular políticas, desarrollar metodologías para su medición y promover el desarrollo de habilidades para su gestión.

Proyecto MERITUM (Measuring Intangibles to understand and improve innovation management).<sup>95</sup> Es un proyecto de investigación integrado por seis países europeos (Dinamarca, Finlandia, Francia, Noruega, España y Suecia) cuyo objetivo es el mostrar el proceso de transformación de los intangibles como fuente de generación de riqueza, crecimiento y generación de empleos, así como de desarrollar procedimientos y metodologías para su medición.

Proyecto MAGIC (Measuring and accounting intellectual capital).<sup>96</sup> Este proyecto surgió por el reconocimiento de la importancia del capital intelectual dentro de las organizaciones y específicamente por el interés de los sectores industriales en Europa. El objetivo principal es desarrollar una solución de bajo costo y pragmática sobre el tema. Con el proyecto se intenta desarrollar métodos y herramientas que faciliten de forma cuantitativa y cualitativa la evaluación del capital intelectual dentro de las organizaciones. Los resultados principales previstos son: un estudio benchmarking de

---

<sup>93</sup> Financial Accounting Standards Board. (s.f.). Consultado el 3 marzo de 2009, en <http://www.fasb.org>.

<sup>94</sup> Clive Holtham y Richard Youngman. (2002 diciembre). *Measurement and Reporting of Intangibles a European Policy Perspective*. Paper leído en la conferencia sobre intangibles en la Universidad McMaster University, Canadá. Enero 2003.

<sup>95</sup> MERITUM. (2002). *Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles: Informe de capital intelectual*. Madrid: Fundación Airtel Móvil.

<sup>96</sup> 12 manage the executive fast track. (s.f.). *Midiendo y contabilizando el capital intelectual*. Consultado el 29 de marzo de 2009 en [http://www.12manage.com/methods\\_magic\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_magic_es.html)

las mejores prácticas para la medición del capital intelectual y un manual de gestión del conocimiento.

### **1.10. Situación en México.**

En México los intangibles también son percibidos como una fuente para la generación de riqueza y una nueva forma de hacer negocios en la actualidad. El 6 de diciembre de 2001, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP)<sup>97</sup> aprobó una serie de cambios en el Boletín C-8 de Activos intangibles, que fue preparado por la Comisión de Principios de Contabilidad (CPC).

En el Boletín C-8 se establece la definición y características de los activos intangibles, los criterios para su reconocimiento y reporte de gastos, así como su tratamiento contable a través de la valuación, divulgación y presentación. El desglose de los puntos mencionados por parte del boletín se muestra a continuación.

La definición de activos intangibles que se establece en el boletín C-8 es:

*“Activos intangibles. Son aquellos identificables, sin sustancia física, utilizados para la producción o abastecimiento de bienes, prestación de servicios o para propósitos administrativos, que generarán beneficios económicos futuros controlados por la entidad”.*

La definición de activos intangibles establecida en el boletín C-8 es similar al definido por la Norma Internacional de Contabilidad.

Para que se reconozca un activo intangible de acuerdo con el boletín C-8 debe de poseer las siguientes tres características:

- a) Debe ser identificable.
- b) Debe proporcionar beneficios económicos futuros fundadamente esperados.
- c) Debe tenerse el control sobre dichos beneficios.

Las consideraciones que se deben tener en cuenta en materia de intangibles de acuerdo con el boletín C-8, son las que a continuación se exponen:

- a) Representan costos que se incurren, derechos o privilegios que se adquieren con la intención de que aporten beneficios específicos a las operaciones de la entidad durante periodos que se extienden más allá de aquel en que fueron

---

<sup>97</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Comisión de Principios de Contabilidad, *Boletín C-8, Activos Intangibles. Proyecto para auscultación (2001)*. p. 32 Junio, 2001. Consultado el 26 de abril de 2009 en [http://www.imcp.org.mx/boletines\\_f.html](http://www.imcp.org.mx/boletines_f.html).

incurridos o adquiridos. Los beneficios que aportan son en el sentido de permitir que esas operaciones reduzcan costos o aumenten los ingresos futuros.

- b) Los beneficios futuros que se esperan obtener se encuentran en el presente, frecuentemente representados en forma intangible mediante un bien de naturaleza incorpórea, o sea, no tienen una estructura material ni aportan una contribución física a la producción u operación de la entidad. El hecho de que carezcan de características físicas no impide que se les pueda considerar como activos legítimos. Su característica de activos se la da su significado económico, más que su existencia material específica.

Para el reconocimiento de un activo intangible en los estados financieros de una organización, éste debe de cumplir con los siguientes requisitos establecidos en el boletín C-8:

- a) La definición de un activo intangible.
- b) La identificación y cuantificación de los beneficios económicos futuros usando supuestos razonables y sustentables que representen la mejor estimación de la administración del conjunto de condiciones económicas que existirán durante la vida útil del activo.
- c) Que la valuación inicial sea a su costo, de acuerdo con el principio del valor histórico original que establece: “Las transacciones que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente, o la estimación razonable que de ellas se haga al momento en que se consideren realizadas contablemente”. La estimación razonable se aplica a los activos adquiridos mediante donaciones, adjudicaciones o en alguna otra forma que no implique la entrega de efectivo o su equivalente.

### **1.11. Importancia de los intangibles en las organizaciones.**

El creciente interés por parte de las organizaciones en el tema de intangibles es el resultado de una serie de factores que cada vez son más evidentes en el funcionamiento y operación de las organizaciones y empiezan a ser percibidos por los directivos. Dentro de los diferentes aspectos identificados encontramos los siguientes puntos:

- a) El ambiente de negocios más competitivos, ha provocado que los recursos intangibles sean tomados más en cuenta por los directivos para crear ventajas competitivas. Es decir, es importante identificar estos activos que son

generalmente invisibles para desarrollarlos y alcanzar los objetivos de la organización.

- b) En la industria se empieza a reconocer la importancia de los intangibles en el valor de las empresas por parte de los directivos. Este cambio en la percepción por parte de los directivos ha provocado que se preste más atención en la información que se declara por las organizaciones.

En este sentido se ha empezado a prestar más atención a las prácticas contables de la compañía y en la forma en que se divulgan. No hace mucho tiempo los inversionistas no tomaban en cuenta la opinión del auditor, a pesar de que el reporte contenía una calificación, para centrarse más en el compartimiento del mercado futuro. Los inversionistas consideraban el informe del auditor como mera formalidad necesaria que en el mejor de los casos solo miraba el funcionamiento histórico de la compañía.

- c) El aumento del impacto de los intangibles, basados en el conocimiento como la fuente de generación de riqueza. En contraste, los activos tangibles como: la propiedad, la planta y equipo continúan siendo factores importantes en la producción de bienes y de servicios. Sin embargo, su importancia relativa ha disminuido en los últimos años.
- d) Estimaciones recientes sugieren que del 50 al 90 por ciento del valor creado por una firma, provienen de la gestión de los activos intangibles, más que de la gestión de los activos físicos tradicionales.
- e) Las organizaciones son cada vez más impulsadas por fuerzas internas y externas a medir sus intangibles de forma proactiva. Desde la perspectiva interna es importante reconocer los activos con que cuenta la empresa y que le generan valor y de forma complementaria hacer accesible la información de estos intangibles a los accionistas Johnson (2001).<sup>98</sup>
- f) En países como Estados Unidos se han modificado ciertas prácticas de contabilidad que establecen que se deben tomar en cuenta todos los recursos de una compañía en el momento de su compra. Esto significa, que se deben considerar todos los activos intangibles durante la adquisición de un negocio en vez de sólo considerar el valor de libros.

Los cambios en la desmaterialización de la economía implica una mayor atención e inversión en recursos intangibles como: la investigación y desarrollo, capacitación del

---

<sup>98</sup> Johnson, William H. A. (2001). *An integrative taxonomy of intellectual capital: Measuring the stock and flow of intellectual capital components in the firm*. International Journal of Technology Management, Vol. 18 No. 5-6-7-8. pp. 562-575.

personal, formación de redes, implementación de las tecnologías de la información y comunicación, etc.

Estos recursos intangibles son los que se empiezan a considerar que contribuyen a la generación y creación de valor dentro de las organizaciones; y desempeñan un papel fundamental en la promoción, desarrollo de la innovación y competitividad de las compañías. Por lo tanto, convierte al conocimiento como un elemento clave para la generación de la ventaja competitiva de las organizaciones. En este sentido, se puede definir que la Economía del Conocimiento ofrece grandes oportunidades por el conocimiento y capacidades con las que cuenta una organización para generar soluciones, crear nuevos productos y servicios que cumplan las necesidades y requerimientos de la sociedad. Otro aspecto interesante es que para impulsar, apoyar y contribuir en la Economía del Conocimiento, el gobierno debe participar de forma proactiva, a través de la generación de leyes, y apoyos económicos que incentiven la innovación y desarrollo en las organizaciones.

## Capítulo 2. El Capital Humano.

Como ya se ha mencionado tanto países emergentes como desarrollados se enfocan actualmente en la transición de una economía industrial hacia una economía con base en el conocimiento, en la cual existe una interrelación entre la educación, el conocimiento, ciencia y tecnología, lo cual provoca que el motor del desarrollo de un país sean las ideas y la aplicación de la tecnología sobre las habilidades, aprendizaje y capital humano. La piedra angular de esta economía del conocimiento es el ya mencionado capital humano, que está integrado entre otras cosas por el conocimiento, habilidades y capacidades que posee, desarrolla y acumula cada persona.

El alcance y medición del capital humano se ha manejado desde diferentes perspectivas. Penrose (1959) separó los recursos humanos de los demás activos de la compañía, y los reconoce como el elemento clave de la organización. Becker (1964)<sup>1</sup> y Schultz (1981)<sup>2</sup> emplean el término de capital humano como el activo base de la organización. Hall (1992)<sup>3</sup> resalta las habilidades y conocimientos técnicos como activos importantes. Roos (1998)<sup>4</sup> define los activos humanos como el conocimiento, las habilidades y la experiencia de los empleados. En resumen, el capital humano incluye: las habilidades del empleado; las competencias; la motivación y la lealtad; know-how; experiencia técnica y las capacidades de los empleados para solucionar problemas.

Johanson, (2005)<sup>5</sup> nos da su perspectiva sobre el capital humano y nos dice:

*“El capital humano es frecuentemente definido como parte del capital intelectual (IC) o como un recurso intangible de las empresas. Skandia, por ejemplo divide al capital intelectual en capital humano y todos los otros valores intangibles. Después es subdividido en capital estructural, compuesto por capital clientelar y capital organizacional, ya más recientemente se usa el método de clasificar el capital intelectual en capital humano, capital estructural y capital relacional, sin embargo muchos creen que el capital humano es el recurso intangible más importante de las empresas. Ahonen (2000)<sup>6</sup> enfatiza que el capital humano es de hecho el único*

---

<sup>1</sup> Becker, G.S. (1964). *Human Capital*. Columbia, New York, NY. p. 22

<sup>2</sup> Schultz, T.W. (1981). *Investing in People: The Economics of Population Quality*. University of California, Berkeley, CA. p. 28

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Roos, J. (1998). *Exploring the concept of intellectual capital (IC)*. Long Range Planning, Vol. 31 No. 1, p. 150.

<sup>5</sup> Johanson, U. (2005), “A human resources perspective on intellectual capital”, in Marr, B. (Ed.), *Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement and Reporting*, Chapter 7, Butterworth Heinemann, Oxford. pp. 96-105.

<sup>6</sup> Ahonen, G. (2000), “Generative and commercially exploitable intangible assets”, in Grojer, J.E. and Stolowy, H. (Eds), *Classification of Intangibles*, Groupe HEC, Jouy-en-Josas. pp. 206-213.

*intangibles generador de valor y por lo tanto el elemento central del capital intelectual. [...] la mayoría de los académicos están de acuerdo en esta definición de capital humano (Roslender y Fincham, 2004).<sup>7</sup> El capital humano está usualmente relacionado a las competencias de los empleados, que incluye el conocimiento, las habilidades, la experiencia, y las habilidades de las personas (Meritum, 2002, p. 63).<sup>8</sup> Algunos capitales humanos pueden ser particulares a los individuos, mientras que otros capitales humanos pueden ser muy genéricos. Como ejemplo tenemos la capacidad de innovación, la creatividad, Know-how y la experiencia previa, la capacidad para trabajar en equipo, la flexibilidad para el trabajo, la tolerancia a la ambigüedad, la motivación, la satisfacción, la capacidad de aprendizaje, la lealtad, la capacitación y educación” (Ahonen, 2000).*

El Euroforum define al capital humano como "el conocimiento... útil (para la institución) que poseen las personas y equipos, así como su capacidad para regenerarlo y aprenderlo..."<sup>9</sup>

Para Edvinsson y Malone (1998)<sup>10</sup>, el capital humano incluye las destrezas e inventiva, que son parte de las capacidades de los miembros, como lo demuestra Chang y Birkett (2003).<sup>11</sup> Mouritsen y colaboradores (2004)<sup>12</sup> explican que dentro de las capacidades también debe considerarse la experiencia, motivación, compromiso y adaptación. Además, el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación interna, muestran la forma en que se relacionan los individuos, facilitando o dificultando la generación y transmisión del conocimiento Nonaka y Takeuchi, (1999).<sup>13</sup>

Huang (2007)<sup>14</sup> divide al capital humano en: las capacidades, que engloban el conocimiento sobre el trabajo, las competencias para realizar el trabajo, la destreza y la creatividad; el desarrollo y retención de empleados en donde se considera la capacitación, crecimiento de los empleados, costos de reclutamiento por empleado,

---

<sup>7</sup> Roslender, R. and Fincham, R. (2004), "Intellectual capital accounting in the UK: a field study perspective", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 17 No. 2. pp. 178-209.

<sup>8</sup> Meritum (2002), *Intellectual Capital Statements in Firms: European Union Meritum project (SOE1-CT98-1104)*, p. 63. disponible. Consultado el 16 de octubre de 2006, en [http://costingforum.dk/site/files/pdf\\_filer/Final\\_report\\_WP2.pdf](http://costingforum.dk/site/files/pdf_filer/Final_report_WP2.pdf).

<sup>9</sup> Euroforum, E. (1998). *Medición del Capital Intelectual, Modelo Intelect.* Madrid: IU Euroforum Escorial. p. 36.

<sup>10</sup> Edvinsson y malone (1998). op. cit. p. 34.

<sup>11</sup> Chang, L. y Birkert, B. (2003). "Managing intellectual capital in a professional service firm: exploring the creativity-productivity paradox". *Management Accounting Research*. Vol. 15, pp. 7-31.

<sup>12</sup> Mouritsen, J., Bukh, P. N. y Marr, B. (2004). "Reporting on intellectual capital: why, what and how?". *Measuring Business Excellence* vol. 8. Núm. 1, pp. 46-54.

<sup>13</sup> Nonaka y Takeuchi (1999) op. cit. p. 42

<sup>14</sup> Huang, C. C., Luther, R. y Tayles, M. (2007). "An evidence based taxonomy of intellectual capital". *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 8, Num 3, pp. 386-408.



incentivos y compensaciones, rentabilidad por empleado, experiencia previa y nivel de educación o cualificación vocacional; y el de comportamiento, que toma en cuenta la motivación, la satisfacción en el trabajo, la fidelidad de los empleados, el liderazgo y la comunicación interna.

Bueno (2002)<sup>15</sup> y Ramírez (2007)<sup>16</sup> consideran que el capital humano es el conjunto de conocimientos explícitos y tácitos adquiridos mediante procesos de educación, socialización, reciclaje y actualización propios de su actividad. Los conocimientos, competencias, destrezas y experiencia previa se relacionan junto con la capacitación, la formación escolar y la educación formal e informal.

Por su parte, Mercado (2005)<sup>17</sup> considera cinco dimensiones: el potencial intelectual, el social, el emocional, el de salud y el clima organizacional; siendo estos tres últimos de gran importancia, ya que en gran medida afectan su desempeño. Además propone medir el grado de fidelidad, satisfacción y motivación de los individuos, aspectos que juegan un papel fundamental en la transmisión del conocimiento (García Lobo, 2004).<sup>18</sup>

Un aspecto en el que coinciden la mayoría de los estudiosos del tema, es en la creatividad, ya que gracias a ella, pueden generarse mejores formas de realizar las actividades.

## **2.1. Economía del conocimiento y el Capital Humano.**

Una economía basada en el conocimiento se soporta en su Capital Humano, en el uso de las ideas más que en el de las habilidades físicas, en las aplicaciones de la tecnología más que en la transformación de materia prima o la explotación de mano de obra. La economía del conocimiento demanda nuevas competencias vinculadas con las necesidades de la sociedad, involucra la capacidad de aprendizaje de las instituciones nacionales, el sector productivo y académico, así como la generación de redes

---

<sup>15</sup> Bueno, E., Morcillo, P., Rodríguez, J., Luque, M. A., Cervera, M., Rodríguez, O., et al. (2002). Indicadores de Capital Intelectual aplicados a la Actividad Investigadora y de Gestión del conocimiento en las Universidades y Centros Públicos de Investigación de la Comunidad de Madrid, en A. Modrego (ed.), *Capital intelectual y producción científica*. Madrid: Dirección General de Investigación, Consejería de Educación, Comunidad de Madrid. p. 76.

<sup>16</sup> Ramírez, Y., Lorduy, C. y Rojas, J. A. (2007). *Intellectual capital management in Spanish universities*. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 8, Num 4, pp. 732-748.

<sup>17</sup> Mercado, P. (2005). El Capital Humano del Profesor universitario: diagnóstico y propuesta de mejora. *Revista Interamericana de Psicología ocupacional*, vol 24(1 y 2), pp. 31-45.

<sup>18</sup> García Lobo, N. (2004). "Estrategias de gestión para la capitalización del conocimiento en el contexto de la relación de la universidad: sector productivo". *Edurece, la revista venezolana de la educación* vol. 008, Núm 27. pp. 27-31.

interinstitucionales para la solución de problemas y el uso intensivo del conocimiento en el espacio social.

La economía del conocimiento es el resultado de la evolución de una sociedad industrial a una sociedad basada en el conocimiento en la tabla No. 1, se aprecian los niveles donde interviene el capital humano y su correlación con esta evolución.

**Tabla No. 1.**  
**Conceptualización y alcance del capital humano**

	<b>Dominio previo</b>	<b>Medición previa</b>	<b>Elemento incorporado</b>	<b>Nuevo dominio</b>	<b>Nueva medición</b>
Individual	Inteligencia analítica	Coficiente intelectual	Inteligencia emocional	Personalidad integral	Perfil de madurez CH y CI
Organizacional	Estrategia de negocio	Estados financieros	Capital intelectual	Organización integral	Reporte integral de valor
Social	Desarrollo económico	Producto Interno Bruto	Calidad de vida	Sociedad integral	Cuentas de capital social

Fuente: Carrillo, Javier .2006. "From Transitional to Radical Knowledge based Development" Editorial Special Issue on Knowledge based Development. Journal of Knowledge Management Vol. 10. No.5

La economía mundial se ha movido en su transformación de una sociedad de la información (flujo de mensajes) a una del conocimiento, se considera a este último como el recurso principal del crecimiento, la competitividad y el empleo (Madrigal y Camarena, 2007)<sup>19</sup>, lo cual nos lleva a determinar que se debe fortalecer los recursos humanos y desarrollar el capital humano, para que tenga las competencias y habilidades para un mejor desempeño en la economía del conocimiento.

La producción del conocimiento requiere gestión de políticas para su desarrollo, evaluación y medida. Sin embargo, las actividades para la producción del conocimiento requieren de capital humano como el motor para su desarrollo.

## **2.2. Capital Humano y sus enfoques.**

El capital humano de una empresa, organización, región o país es la piedra angular, es la fuente de desarrollo y por lo consiguiente es uno de los factores que generan la competitividad. Esta comprobado que los países que invierten en capital humano son los más desarrollados, ejemplo de esto son Alemania, Suecia, y Canadá.

<sup>19</sup> Madrigal, Berta y Camarena, Margarita (2007). *Diccionario del Talento Humano*. Guadalajara. México. p. 23.

Hasta ahora parece inconcebible una organización sin Capital Humano, puesto que ni la robótica, ni el uso y avance de la tecnología, las innovaciones y nuevos descubrimientos, son capaces de sustituir a las personas, pues son éstas las que le dan el valor a las organizaciones y empresas, por lo consiguiente las vuelve inteligentes, innovadoras, flexibles y responsables socialmente.

Como ya se menciona el Capital Humano es el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria académica o de formación, así como la laboral y organizacional. La diferencia entre mano de obra y capital humano estriba en que la primera se cotiza por la fuerza física y la segunda por la fuerza mental, lo cual implica acumulación de conocimiento, competencias y habilidades. A partir de las precisiones anteriores, cabe mencionar que hay dos teorías del capital humano, la primera es la económica, y la otra es la de la Gestión del Capital Humano. Algunos conceptos y alcances del capital humano se pueden ver en la tabla No. 2.

**Tabla No. 2.**  
**Conceptos y alcances del capital humano.**

Teórico	Teoría
OCDE	CH lo define la OCDE, comprende "el conocimiento, habilidades, competencias y atributos personificados en individuos para facilitar la creación de bienestar personal, social y económico."
Adam Holbrook, 2008	Capital Humano involucra habilidades y entrenamiento. Pero esas habilidades y entrenamiento pueden ser definidos como capitales solo si ellos son conceptualizados como factores que pueden generar algún valor en retorno.
Becker, Gary Stanley, 1992	Conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. La noción del Capital manifiesta la idea de un stock inmaterial imputado a una persona, que puede ser acumulado y usarse.
Nonaka y Takeuri, 1992	Señala que el CH es crear nuevos conocimientos, significa literalmente recrear la empresa y a cada uno de los que la conforman un interrumpido proceso de renovación organizacional y personal.
Stewart, Thomas A. Granica, 1997	El Capital Humano de la empresa ocupa el cuadrante superior derecho, enmarcado en las personas cuyo talento y experiencias crean productos y servicios por los cuáles los clientes acuden a ella en lugar de la competencia. Es un Capital.
Edwinsoon L y Mabre M.,2000	Definen el C H como todas las capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Pero, debe captar la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo y cambiante.
Swan-age Westphale, 2001	Conocimiento, capacidades, competencias y otros atributos encapsulados en los individuos y en las organizaciones, que han sido adquiridos a lo largo de su vida y que son utilizados para la producción de bienes, servicios o ideas en circunstancias de mercado

Fuente: González, Yileivys y Cruz, Paris. (s.f.). *Teoría del capital humano*. Estudio del marco teórico del capital humano como creador de valor. La Habana, Cuba. p. 29.

El capital humano se debe desarrollar y fomentar para llegar a alcanzar índices de desarrollo humano, competitividad y generación de conocimiento, además se debe trabajar en una eficiente administración de recursos humanos ya que es la plataforma para generar el capital humano, social y/o intelectual que se requiere para desarrollar la creatividad y la innovación que llevan a desarrollar nuevos conocimientos los cuales son demandados por la nueva economía del conocimiento.

### 2.3. Corrientes del Capital Humano.

Vale la pena señalar dos corrientes del capital humano, la económica y la de la Gestión del Capital Humano. Los precursores del capital humano en la economía son: Becker (2002)<sup>20</sup> quién en 1964 desarrolló la "teoría del capital humano", cuyo antecedente se ubica en los Principios de Economía de Alfred Marshall (1947)<sup>21</sup> quién enunció que: "*El capital más valioso de todos es el que se ha invertido en seres humanos.*" Más adelante, Rodríguez (2005)<sup>22</sup> señala que Schultz, (premio Nobel de Economía en 1979), hace mención a la diferencia que implica una eficiente gestión del capital humano y lo define como la suma de conocimientos y habilidades. La inversión en capital humano es la principal explicación de esa diferencia, según Cruz y González (2008) "*Aunque los hombres adquieren habilidad y conocimientos útiles, no es evidente, sin embargo, que habilidad y conocimiento sean una forma de capital, que ese capital sea en gran parte un producto de inversión deliberada, que en las sociedades occidentales han crecido a un ritmo mucho más rápido que el capital convencional (no humano) y que su crecimiento es el rasgo más característico del sistema económico.*"<sup>23</sup>

La otra corriente es la Gestión del Capital Humano, la cual plantea que las personas son un recurso intangible en la organización y su valor va a depender del conocimiento y las habilidades que éste posea. Drucker (2006)<sup>24</sup> hace énfasis en el papel del capital humano y la gerencia de recursos humanos, dice: "*la tarea de la gerencia es la de capacitar a las personas para que se desempeñen juntas, hacer efectivas sus fortalezas e irrelevantes sus debilidades.*" En tanto que Hernández (2006)<sup>25</sup> señala que "*gestionar recursos humanos no es igual que gestionar capital humano, a pesar de que muchas organizaciones y especialistas dicen y aseguran que es lo mismo.*"

<sup>20</sup> Becker, Gary. (2002). *La Inversión en Talento como Valor de Futuro. Capital Humano.* Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. Año No. 153. pp. 26-29.

<sup>21</sup> Marshall Alfred. (1947). *Principios de economía.* Madrid. España. p. 36.

<sup>22</sup> Rodríguez, José. (2005). *La Nueva Fase de Desarrollo Económico y Social del Capitalismo Mundial.* Tesis doctoral. Consultado el 23/03/2006, en <http://www.eumed.net/tesis/jjrv/>.

<sup>23</sup> González, Yileivys y Cruz, Paris. S/F. *Teoría del capital humano. Estudio del marco teórico del capital humano como creador de valor.* La Habana, Cuba. Consultado el 30 de marzo de 2008, en <http://www.monografias.com/trabajos54/teoria-capital-humano/teoria-capital-humano.shtml/> pp.10-11.

<sup>24</sup> Drucker, Peter. (2006). *Drucker para todos los días.* Editorial Norma. Bogotá. Colombia. p. 58

<sup>25</sup> Hernández, Marcos. (2006). *Gerencia de Recursos Humanos vs Gestión del Capital Humano. Bajo una Mirada sistemática.* Venezuela. p. 45.

En el mismo sentido Becker (2002)<sup>26</sup> afirma que el Capital Humano se entiende como la inversión en conocimientos, formación e información, lo que permite obtener un mayor rendimiento y productividad en las organizaciones. Por lo tanto al invertir en Capital Humano se rentabiliza su inversión, invertir en capital humano es punta de lanza de la globalización para finalmente considerar a este capital como una forma de riqueza fundamental. Por su parte Littlewood y Herman (2004)<sup>27</sup> señalan:

*"En la actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y el compromiso del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional."*

Asimismo existen diferentes teóricos que confirman y sustentan sus teorías de que el capital humano es una de las principales estrategias de desarrollo. Pero, que esto está vinculado con una estrategia de gestión del mismo. En la tabla No. 3 se percibe el capital humano como el medio para generar bienestar personal, social y económico.

**Tabla No. 3.**

**El capital humano como estrategia de desarrollo y gestión del mismo.**

Teórico	Teoría
Juán León, 2002	Capital Humano es el "stock" de conocimientos y habilidades humanas más bien referidas a la educación, formación y escolaridad adquirida.
Rubén Juárez, 2003	Se refiere al Capital Humano como la optimización máxima del estado de bienestar físico, psíquico y social y señala la enfermedad como depreciación del capital humano.
Rafael Alhama Belamaric, 2006	CH entendido como recursos en el sentido de los factores disponibles, poseídos o controlados por la empresa o del stock de conocimientos y habilidades humanas o de recursos humanos.
Becker Gary Stanley, 2006	"El CH son los conocimientos y habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de trabajo, o el aprovechamiento al máximo del aporte humano, que como activo intangible se le asigna un valor como parte del Capital."
Riel Millar, 2006	Conocimiento que adquieren los individuos a lo largo de su vida para producir bienes, servicios e ideas bajo condicionantes tanto de mercado como de no mercado
Jorgen Mortensen 2001	El valor que es estimado o imputado de las calificaciones del conocimiento científico y técnico de las capacidades, experiencia de un individuo que son propiedad de éste, que son relevantes o impactan en la actividad económica de la empresa donde laboran.

Fuente: Adaptado de González y Cruz (2008).

<sup>26</sup> Becker, Gary. (2002). *La Inversión en Talento como Valor de Futuro. Capital Humano*. Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. Año No. 153. pp. 26-29.

<sup>27</sup> Littlewood, Zimmerman y Herman, Frank .2004. *Análisis factorial Confirmatorio y Modelamiento de Ecuación Estructural de Variables Afectivas y Cognitivas asociadas a la Rotación de Personal*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 23. p. 24.

## 2.4. La importancia del Capital Humano dentro de las organizaciones.

Cuando a los gerentes se les pregunta sobre los empleados de una empresa mencionan sin pensar en que son el activo más valioso que se tiene, sin embargo la mayoría desconoce que en las personas se encuentra en verdad la mayor riqueza potencial, en algunos casos a las personas se les considera como costos que caminan. El problema es que las personas no entran en la estricta definición financiera de activo, ya que no se puede realizar transacciones sobre ellas y sus contribuciones individuales son variables y no pueden ser valuadas de acuerdo a los principios financieros tradicionales y aún las organizaciones en nuestros días están preocupadas sobre la guerra de talentos como cualquier otro problema de negocios.

La valuación de las compañías ha cambiado progresivamente desde 1990, poniendo un valor mayor en los activos intangibles como el conocimiento, las competencias, marcas y sistemas, estos activos son también conocidos como “capital intelectual” de la organización y son las personas en particular el capital humano el que crea el valor.

El directivo norteamericano Jack Welch es famoso por decir que existen tres factores medibles fundamentales: la satisfacción del cliente, la satisfacción del empleado y el flujo de efectivo en ese orden, más recientemente ha dicho que se equivocó en el orden de los primeros dos, ya que los empleados deben de ir primero lo que el reconoció fue lo siguiente; *“al final del día todo depende de las personas, sus capacidades, sus motivaciones, la creatividad, las habilidades organizacionales y el liderazgo. Las personas administran los activos tangibles y también mantienen y hacen crecer a los intangibles”*.<sup>28</sup>

No podemos registrar a los activos intangibles en la misma línea que los activos tangibles, tenemos que aprender nuevas formas pero que se encuentren en el mismo nivel de credibilidad como las reglas que existen en los sistemas de contabilidad, esto se debe hacer en una era en la que el conocimiento y talento es muy solicitado, no existe duda acerca de que es nuestro activo más importante. Las organizaciones que continúan pensando en sus personas como meros recursos y costos no han cruzado la división del nuevo milenio.

No hay que sorprendernos que exista una correlación positiva entre las personas y su desempeño, compañías como *Johnson y Johnson* y *Cadbury* saben desde hace varios años que en cuanto mejor sean tratadas las personas, la organización tiende a ser más exitosa. En estos días los administradores son bombardeados con ideas de cómo hacer todo mejor, sin embargo lo que realmente gobierna sus vidas son los números, es decir, el reto es hallar que esté disponible a todos el entender el valor de las personas así como su contribución y valuación de éstas en la organización.

---

<sup>28</sup> Slater, Robert. (2004). *El liderazgo según Jack Welch*. Edit. Mcgraw Hill. E.U. p.15.

## 2.5. Las personas como sustentadores y creadores de valor.

Si se pudiera dividir el total del valor financiero que se le atribuye al capital intelectual entre las tres categorías que lo conforman, a caso se podría afirmar que ¿la suma más grande la tendría el capital humano?. La respuesta es que no estamos en posición de poder afirmarlo y si lo hiciéramos perderíamos la perspectiva. Si pudiéramos tomar una fotografía de la empresa y que ésta nos diera una aproximación al valor en un punto del tiempo nos distraería de la realidad debido a los continuos cambios y dinámicas de la organización, la verdad es que los activos intelectuales se mantienen, crecen y también decrecen por las personas y sin ellos se agotarían rápidamente.

Una contribución única de las personas, comprende su dominio de la información y experiencia, su habilidad para integrar esto y usarlo a través de un juicio personal, para ser innovador e intuitivo y para desarrollar relaciones con otros. Esta es la dinámica vital de una organización que se desarrolla y progresa. Sin las personas todos los elementos estructurales (relacionados con los clientes o con la organización) podrían decaer y ciertamente no crecerían. La única excepción posible serían las bien documentadas metodologías o el conocimiento patentado de los cuales ellos también son autores y usuarios.

Los individuos brindan su propio capital humano a las empresas y a través del trabajo en conjunto son capaces de crear más valor para la organización que la que podrían hacer de manera aislada.

## 2.6. Divisiones del Capital Humano.

Roos, Edvinsson y Dragonetti dividen al capital humano de la manera siguiente:<sup>29</sup>

- Competencias. Estos autores definen a las competencias como la esencia del conocimiento y las habilidades, por conocimiento se refieren específicamente a aquellos conocimientos técnicos o académicos, es decir aquello que es aprendido, por su parte las habilidades son vistas como su contraparte práctica. Esta aproximación se refleja en muchas de las medidas usadas por los pioneros escandinavos en las compañías. Sin embargo las competencias son más complejas que esto el conocimiento más útil viene de la experiencia, y lo que una persona sabe a veces tiene poco que ver con su educación formal.
- Actitud. Esto dice Ross (1997) depender más de la personalidad y puede ser cambiado muy poco, está influenciada por "la motivación, el comportamiento y la conducta". El monitor del capital humano argumenta que éstos son fuertemente dependientes del medio ambiente en que las personas trabajan.

---

<sup>29</sup> Roos, J, Roos, G, Edvinsson, L, y Dragonetti, NC (1997) *Intellectual Capital*, Macmillan, Edit. Basingstoke. p. 69.

- Agilidad intelectual. Está basada en la innovación, la flexibilidad, y la adaptabilidad (el nivel de este tipo de rasgos en una organización o grupo está correlacionada con la de cada uno de sus individuos).

Sveiby usa el título "competencias profesionales" en el ámbito del capital humano, las define como una combinación de los niveles educacionales alcanzados y los años de experiencia. Sveiby estudia detenidamente cada una de sus partes así como los otros componentes del capital intelectual, que están en relación a aspectos como crecimiento, renovación, eficiencia, y estabilidad, definiendo todo esto en un marco global para la medición de los componentes del capital intelectual.

Davenport define al capital humano como algo que pertenece al individuo y que puede usar para invertir en donde éste lo desee, más comúnmente en empresas y organizaciones de lucro, el objetivo de la organización es el de atraer y conservar a los mejores individuos, y hacer que crezca siempre que sea posible. Davenport construye su aproximación en la norma en la que las personas permanecen con su empleador por un largo tiempo cuando sus condiciones están satisfechas.

Davenport estudia el capital humano basándose en tres elementos:<sup>30</sup>

- Habilidad: Ésta se subdivide en conocimiento que define Davenport como "el contexto intelectual en que cada persona desarrolla sus habilidades" y también como "la capacidad de alcanzar objetivos"; así como los talentos.
- Comportamiento: Éste es la forma en que los objetivos son alcanzados, y está relacionado con las actitudes y los rasgos de las personas.
- Esfuerzo: Es la aplicación de las habilidades, que están relacionadas con la motivación y el compromiso y que tienen una gran relación con la productividad.

Estas categorías atañen al capital humano de cada individuo, ya que las organizaciones conjugan cada uno de ellos, sin embargo se puede generar mayores beneficios trabajando de manera conjunta que de manera individual. La forma en que las personas colaboran teniendo metas comunes es también parte del capital humano.

## **2.7. Creatividad y Capital Humano.**

Cuando Peter Drucker en los años cincuentas del siglo pasado hablaba del marketing y la innovación como funciones básicas de la empresa, nos alertaba sobre la contribución de la misma a las novedades que el mercado demanda. En la empresa, la innovación apunta, a nuevos productos y servicios que ofrecer al mercado; aunque también a nuevos métodos o procedimientos que permitan mejorar la productividad.

---

<sup>30</sup> Davenport, T.O. (1999) *Human Capital*, Edit. Jossey Bass, San Francisco. p. 47.



La generación de nuevos productos o nuevos procedimientos pone a prueba nuestra creatividad. Podemos crear como consecuencia de un trabajo de investigación, de un descubrimiento casual o de una buena idea —o de todo a la vez y alguna cosa más—, por eso los directivos han de impulsar o propiciar la investigación, la serendipidad<sup>31</sup> y el brote de buenas ideas en sus organizaciones. Goran Ekvall<sup>32</sup>, de la Universidad de Lund (Suecia), ha estudiado la relación entre la innovación y el clima organizacional, sostiene que la mayor parte de los catalizadores de la creatividad en la empresa (reto, apertura, debate interno, buen humor, asunción de riesgos, etc.) están directamente relacionados con ambiente laboral.

### **2.7.1. Creatividad.**

Todos hemos oído hablar de los hombres llamados genios, estos hombres tienen, un común denominador, que es, su capacidad creadora. Es decir, son hombres que se distinguen por su originalidad, por haber producido nuevas ideas, en fin, porque crearon algo nuevo que no se había visto antes. Todo esto gracias a su desarrollada capacidad creadora, característica del género humano.

Es evidente que la capacidad creadora no es exclusiva del artista, escritor o inventor, más bien, éstas son unas cuantas de sus aplicaciones, ya que todo hombre, por el solo hecho de serlo, la ha adquirido y la poseen ilimitadamente. La diferencia estriba en que hay hombres que la utilizan y la desarrollan, mientras que otros (tal vez la inmensa mayoría), evitan utilizarla y, consecuentemente, se les atrofia; por lo tanto, más que catalogar personas con mucha capacidad creadora y personas carentes de esa capacidad, podemos hablar de mentes desarrolladas y mentes no desarrolladas en cuanto a su facultad creativa.

El departamento de investigación educativa de la Universidad de Minnesota en voz de su director el doctor Paul Torrance, define a esa capacidad como *"el proceso para formular ideas o hipótesis, probando éstas y comunicando los resultados"*.<sup>33</sup> Esta definición implica desde luego, la creación de algo nuevo, algo que me había visto y nunca antes había existido. Destacados estudiosos sostienen que la creatividad no se restringe a un determinado campo en particular. Carl R. Roger profesor de psicología de la universidad de Wisconsin comenta sobre este particular:

*"la creatividad, en mi opinión, no es privativa de alguna área en particular. Considero que no existe una diferencia fundamental en el proceso creativo o no aparentemente puede parecer en cuanto a pintar una obra de arte, componen una sinfonía, y de nuevo*

---

<sup>31</sup> Hallazgo inesperado de cosas o ideas interesantes en el proceso de búsqueda de otras

<sup>32</sup> Martínez Villegas Fabián, (1983). *La creatividad en la administración*. Ed. Publicaciones administrativas y contables S.A. México. p. 45.

<sup>33</sup> Torrance Paul E. (1959). *Developing Creative Thinking Through School Experience*, escrito dirigido a: Minneapolis Teacher League. p. 19

*instrumento bélico, desarrolla una teoría científica, descubrir nuevos procedimientos en relaciones humanas o crear nuevos patrones en la personalidad de uno mismo, como en la psicoterapia".<sup>34</sup>*

Con el propósito de tener una comprensión más amplia de lo que es la capacidad creadora, a continuación se darán otras definiciones:

Carl E. Gregory. *"Creatividad es la producción de una idea, un concepto, una creación un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto su creador, otros durante algún periodo".<sup>35</sup>*

Gary A. Steiner. *"Creatividad es la habilidad para desarrollar e implementar nuevas y mejores soluciones"<sup>36</sup>*

Considerando las definiciones anteriores y estudiándolas bajo el concepto de la caja negra, podemos identificar ciertas consideraciones interesantes.

1. Se puede observar que las definiciones se dan en términos de sus resultados finales, más que sobre el complejo análisis de la fuerza o potencia que existe detrás de dichos resultados.
2. La capacidad creadora se encuentra en la mente humana. A una capacidad creadora mejor desarrollada corresponderán mejores resultados (salida).
3. El producto (salida) de la capacidad creadora son las ideas, ya sea porque se descubren nuevos hechos, se alcancen nuevas combinaciones o se encuentren nuevas aplicaciones de algo que nunca antes había existido.
4. Los elementos de entrada que van a alimentar a la mente para que genere ideas, están representados por la información que llega a dicha mente, ya sea por experiencias vividas, conocimientos adquiridos, percepciones, etc.

De acuerdo a las definiciones y conceptos anteriores, podemos advertir que la capacidad creadora es de quien busca el rompimiento de rutinas y puntos de vista del pasado y pone acción a ideas nuevas y benéficas. En fin, la capacidad creadora podemos considerarla como una habilidad conceptual, un deseo de innovar, de tratar lo que no se ha tratado, de ver lo usual bajo nuevos puntos de vista, de relacionar lo que normalmente no se ha relacionado, entre otras cosas.

---

<sup>34</sup> Rogers, Carl R. (1954). *Toward a Theory of Creativity*, etc.: A review of general semantics. Vol. XI, No. 4. p. 8.

<sup>35</sup> Gordon, William J. J. (1963). *"Sinectica"*, Edit. Herrero Hnos. Sues., S. A. México. p. 48.

<sup>36</sup> Steiner, Gary A. (1966). *The Creative Individual: His Nature and Nature*, The McKinsey Quarterly, Vol. 2, p. 2.

La capacidad creadora está convirtiéndose rápidamente en un requisito *indispensable* entre los miembros integrantes de cualquier organización, en virtud de que las tendencias económicas actuales influidas por la dinámica de cambio, así lo exigen. Esto significa que no sólo a los altos gerentes les sea exigible el desarrollo de esa capacidad, sino también a los asesores, consultores externos, gerentes y jefes de menor nivel, hasta llegar al personal de más baja jerarquía. Claro está que ese requerimiento estará en relación directa con importancia, jerarquía y puesto de la persona. Al lograr este propósito, de hecho se estaría integrando una nueva organización creativa, la cual se caracteriza porque su elemento humano estaría, proyectado hacia el desarrollo y práctica de su capacidad creadora, en cuyo caso, el potencial creador total de la organización tendría un efecto sinérgico, es decir la capacidad creativa en conjunto sería superior a la suma de las capacidades separadas de cada uno de sus miembros integrantes.

Desde luego que todo ese personal tendrá que desarrollar su capacidad creadora y ejercitarla, tratando de producir constantemente ideas prácticas y originales, mejores sistemas, métodos y procedimientos y cuyo efecto final sea una reducción de costos con un incremento en las utilidades, independientemente que también se logren otros beneficios de carácter social. Asimismo tendrán que aprender, en forma conjunta a entender la dinámica de cambio tecnológico para anticipar la dirección y velocidad del mismo con el objetivo de detectar el efecto o repercusión que tendrán en el sistema del cual forman parte.

### **2.7.2. La personalidad creativa.**

Un estudio de Mihaly Csikszentmihalyi (1996)<sup>37</sup> concluyo que los creativos son individuos de personalidad compleja, presentando opuestos rasgos de personalidad en diferentes momentos. Csikszentmihalyi habla de los creativos como individuos a la vez, agudos e ingenuos, extrovertidos e introvertidos, humildes y orgullosos, agresivos y protectores, realistas y fantasiosos, rebeldes y conservadores, enérgicos y pausados, integrados y diferenciados... Son personas que en sus reflexiones cotidianas no sólo se preguntan el qué y el cómo: también se preguntan por qué, incluso varias veces.

Cabe mencionar, que los trabajadores de perfil creativo se caracterizan igualmente por su complejidad y constituyen generalmente una cierta pesadilla para sus jefes. Naturalmente, es más sencillo dirigir personas sumisas, previsibles y disciplinadas; pero los nuevos directivos asumen el reto de gestionar a cada colaborador conforme a sus características y a su momento, en beneficio de su contribución. Mitchell Ditkoff<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Perennial. pp. 37-80

<sup>38</sup> Ditkoff, Mitchell (2008). *Awake at the Wheel: Getting Your Great Ideas Rolling*. Edit. Morgan James Publishing. U.S. p. 87.

describe los rasgos de comportamiento de las personas más creativas se agrupan en el siguiente cuadro:

**Tabla No. 4.**  
**Rasgos del comportamiento de las personas creativas.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suelen cuestionar el statu quo.</li> <li>• Investigan nuevas posibilidades.</li> <li>• Se automotivan.</li> <li>• Se preocupan por el futuro.</li> <li>• Ven posibilidades en lo imposible.</li> <li>• Asumen riesgos.</li> <li>• Tienden al movimiento y la interacción.</li> <li>• No temen parecer tontos o infantiles.</li> <li>• Ven conexiones ocultas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentran en retos y problemas.</li> <li>• Se muestran perspicaces.</li> <li>• Resisten la ambigüedad y la paradoja.</li> <li>• Aprenden continuamente.</li> <li>• Concilian la intuición y el análisis.</li> <li>• Se comunican de forma efectiva.</li> <li>• No se desalientan fácilmente.</li> <li>• Su individualismo no les impide trabajar en equipo, si se les deja espacio.</li> </ul>
---	---

**Fuente:** Elaboración propia con información tomada de Ditkoff, Mitchell (2008). *Awake at the Wheel: Getting Your Great Ideas Rolling*. Edit. Morgan James Publishing. U.S.

Se puede afirmar que el proceso creativo es un paso previo en la solución de problemas dentro de las organizaciones. Es un proceso de maduración de ideas que posteriormente se resolverán posiblemente bajo dos vías, una creativa y una racionalizadora. Con respecto a la gente creativa se puede decir, que es un individuo, analítico y con una gran capacidad para solucionar problemas desde una visión que parecería ilógica a los ojos de lo que lo rodean. Por último la creatividad es un prerrequisito para que las empresas sean más competitivas tanto en economías desarrolladas como no desarrolladas ya que será aún más necesaria conforme transcurra el tiempo.

## Capítulo 3. Industrias creativas.

En el mundo contemporáneo está emergiendo un nuevo cambio, que abarca aspectos económicos, culturales, tecnológicos y sociales de desarrollo a niveles macro y micro. La esencia de este cambio es la creatividad, el conocimiento y el acceso a la información que se consideran ahora como los motores que conducen al crecimiento económico y promueven el desarrollo en un mundo globalizado. La creatividad en este contexto hace referencia a la formulación de nuevas ideas y a la aplicación de las mismas para producir productos originales en todos los ámbitos de la creación humana como los productos culturales, las creaciones funcionales, inventos científicos e innovación tecnológica etc. La creatividad, contribuye al espíritu empresarial, fomenta innovación, incrementa la productividad y promueve el crecimiento económico.

### 3.1. La economía creativa.

La creatividad se encuentra en todas las sociedades y países (pobres, ricos, pequeños o grandes, desarrollados o en vías de serlo). La palabra creatividad es asociada con originalidad, imaginación, inspiración, ingenio e inventiva. Es una característica interna de los individuos el ser imaginativo y expresar ideas; asociadas con conocimiento, estas ideas son la esencia del *capital intelectual*. El siglo veintiuno ha visto una comprensión creciente de la interacción entre la creatividad, cultura y economía, la justificación razonada detrás del concepto emergente de la "economía creativa".

El concepto de "economía creativa" ha tenido un gran desarrollo y está tomando terreno en el pensamiento contemporáneo relacionado con el desarrollo económico, conlleva un desplazamiento de los modelos convencionales hacia un modelo multidisciplinar ocupándose de la interconexión entre la economía, cultura y tecnología centrado en el predominio de servicios y el contenido creativo. Dada su estructura multidisciplinar, la economía creativa ofrece una opción factible como parte de una estrategia de desarrollo orientada hacia resultados para países en desarrollo.

Para los estudiosos, de la creatividad, la "economía creativa" es un concepto holístico<sup>1</sup> que trata de acoplarse a complejas interacciones entre la cultura, economía y tecnología en el mundo globalizado contemporáneo en el marco de la sociedad del conocimiento que es representado por símbolos, textos, sonidos e imágenes.

---

<sup>1</sup> La teoría de sistemas habla sobre un enfoque holístico refiriéndose a que solo se puede explicar una situación como un todo y no como la suma de sus partes....Kast E. Freemont y Rosenzweig E. James. (2004). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*. Mc Graw-Hill (ed). México. p.112.

La Conferencia en Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD)<sup>2</sup> define a la economía creativa de la siguiente manera:

- *La economía creativa es un concepto que evoluciona basado potencialmente en activos creativos generando crecimiento económico y desarrollo;*
- *Puede fomentar la generación de ingreso, la creación de empleo y los ingresos por exportación al promover inclusión social, diversidad cultural y desarrollo humano;*
- *Abarca aspectos económicos, culturales y sociales interactuando con tecnología, propiedad intelectual y con objetivos de política turística;*
- *Es un conjunto de actividades económicas basadas en conocimientos con una dimensión de desarrollo y conexiones que atraviesan los niveles macro y micro de toda la economía;*
- *En el corazón de la economía creativa están las industrias creativas.*<sup>3</sup>

Las industrias creativas pueden ser definidas como los círculos de creación, producción y distribución de bienes y servicios que usan *creatividad y capital intelectual* como materias primas. Éstas comprenden un conjunto de actividades basadas en el conocimiento que producen bienes tangibles y servicios intelectuales o artísticos intangibles con contenido creativo, valor económico y objetivos de mercado. Las industrias creativas constituyen un vasto y heterogéneo campo de interrelación comercial de varias actividades creativas clasificadas desde las artes tradicionales, las artesanías, las publicaciones, la música, las artes dramáticas y visuales hacia más tecnología intensiva y servicios orientados a actividades de grupo como las películas, la televisión, y la radio, la publicidad, los nuevos medios y el diseño. El sector creativo tiene una estructura de mercado flexible y modular que se puede clasificar desde los artistas independientes y las pequeñas empresas de negocios por un lado y a los grandes conglomerados por otro.

Por hoy, las industrias creativas son por mucho el sector más dinámico del comercio mundial. En el periodo del 2000 al 2005, el comercio internacional en bienes y servicios creativos experimentaron un crecimiento promedio anual sin precedentes del 8.7 por ciento. El valor de las exportaciones mundiales de los bienes y servicios creativos alcanzaron los \$424.4 billones de dólares en el 2005, representando el 3.4 por ciento del comercio mundial total.<sup>4</sup> Actualmente en los países más avanzados las industrias

---

<sup>2</sup> Conferencia llevada a cabo en el 2001 como preámbulo del Gran Panel sobre Industrias Creativas y Desarrollo (documento TD(XI)/BP/13). Génova, Naciones Unidas. En: [www.unctad.org/en/docs/tdxibpd13\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/tdxibpd13_en.pdf) pagina visitada en noviembre de 2007.

<sup>3</sup> *Ibíd.*

<sup>4</sup> OECD (2007). *International Measurement of the Economic and Social Importance of Culture* (document STD/NAFS (2007)1), por Gordon, John C. y Helen Beilby-Orrin. Paris: OECD Statistics Directorate. Consultado el 26 de noviembre de 2008 en <http://www.oecd.org/dataoecd/56/54/38348526.pdf>.

creativas han emergido como una opción estratégica que revigoriza el crecimiento económico, el empleo y la cohesión social. La producción de las industrias creativas europeas reportaron un monto de 654 billones de euros en el 2003 creciendo 12.3 por ciento más rápido que toda la economía de la Unión Europea y empleando a cerca de 5.6 millones de personas.<sup>5</sup>

Por otro lado los país en vías de desarrollo exportadores de bienes relacionados con la industria creativa (incluyendo computadoras, cámaras, televisores y equipos de transmisión audiovisual) han aumentado rápidamente en el periodo de 1996-2005 de \$51 billones a \$274 billones.<sup>6</sup> Esta demanda en continuo crecimiento es por mucho la confirmación del potencial de la economía creativa y su contribución al crecimiento económico.

Con el tremendo aumento en el conocimiento de la economía contemporánea y la necesidad por innovar para así mantener una ventaja competitiva se ha vuelto imperativo para los países el relacionarse más con sus vastas reservas de creatividad. Esto es posible debido a los rápidos avances en las tecnologías de de la información y la comunicación (TICs) que han progresivamente ligado países y regiones de todo el mundo. Oportunidades como estas crean para países como el nuestro accesos a los mercados globales para productos de nuestra creatividad y nuestra diversidad cultural de una forma que antes no hubiéramos podido lograr, y de hacerlo de manera directa sin intermediarios, sin embargo, los retos son inmensos y no deben ser subestimados.

### **3.2. Dimensiones de la Creatividad.**

No hay una definición simple de creatividad que englobe todas las dimensiones de este fenómeno. De hecho en el campo de la psicología, donde la creatividad en los individuos se ha estudiado más, no existe un acuerdo de si la creatividad es un atributo de las personas o un proceso por el cual se generan ideas originales, sin embargo, las características de creatividad en áreas diferentes del quehacer humano al final son articuladas. Por ejemplo:

- La creatividad artística involucra imaginación y una capacidad para generar ideas originales y novedosas formas de interpretar el mundo expresado en textos, sonidos e imágenes.
- La creatividad científica involucra curiosidad e iniciativa para experimentar y hacer nuevas conexiones en la resolución de problemas.

---

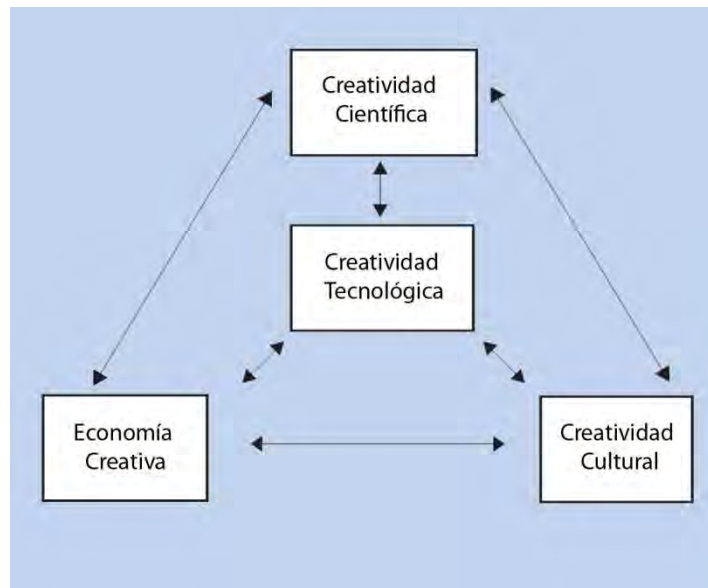
<sup>5</sup> KEA, European Affairs (2006). *Economía y cultura en Europa* estudio preparado para la Comisión europea (Directorate-General for Education and Culture). Bruselas. p. 218.

<sup>6</sup> OECD (2007). op. cit. p. 115

- La economía creativa es un proceso dinámico encaminado hacia la innovación en tecnología, prácticas de negocios, mercadotecnia, etc. Y está ligada de manera cercana para propiciar ventajas competitivas en la economía.

Todo lo dicho anteriormente se encuentra interrelacionado por la creatividad tecnológica en mayor o menor grado, como se muestra en la figura No.1. Sin tener en cuenta la forma en la cual la creatividad es interpretada, no cabe la menor duda de que, por definición, es un elemento clave en definir el alcance de las industrias creativas y la economía creativa.

**Figura No. 1.**  
**La creatividad en la economía actual.**



**Fuente:** KEA, European Affairs (2006).

Otra aproximación es considerar la creatividad como un proceso social medible, desde el punto de vista económico, sin embargo, la relación entre creatividad y desarrollo socioeconómico no es aparente, particularmente el alcance en el que la creatividad contribuye al crecimiento económico. En este caso es importante no solo medir el resultado económico de la creatividad sino también el círculo de la actividad creativa a través de la interrelación de cuatro formas de capital – cultural, social, humano, y estructural o institucional - como determinantes del crecimiento creativo - el capital creativo. El efecto acumulativo de estos determinantes son los "resultados de la creatividad". Ésta es la estructura de la creatividad, también conocida como el modelo



de las 5Cs<sup>7</sup> y se muestra en la figura No. 2. La "creatividad" puede también ser definida como el medio por el cual las ideas se generan, se conectan y se transforman en cosas que pueden ser valuadas.<sup>8</sup>

**Figura No. 2.**  
**Interrelación de las 5Cs y los 4 capitales.**



**Fuente:** Boston's Creative Economy.

En la figura anterior podemos ver la interrelación que existe no solo entre cada uno de los capitales humano, cultural, estructural y social si no que es la creatividad la que los agrupa, es la creatividad también inherente en todas las actividades del quehacer humano y se refleja en cada uno de los capitales señalados.

### **3.3. Bienes y servicios creativos.**

El alcance de la economía creativa está determinado por el alcance mismo de las industrias creativas, aún cuando ya se definió lo que son las industrias creativas es de importancia el considerar inconsistencias y desacuerdos en la literatura académica y en las políticas que se hacen en relación con el concepto paralelo de industrias culturales,

<sup>7</sup> Este modelo fue desarrollado por un equipo de investigación del Centro para Políticas e Investigación de la Universidad de Hong Kong dirigido por el profesor Desmond Hui. Ver : *A Study on Creativity Index*, 2005. [http://www.hab.gov.hk/en/publications\\_and\\_press\\_releases/reports.htm](http://www.hab.gov.hk/en/publications_and_press_releases/reports.htm). Consultado en noviembre de 2008.

<sup>8</sup> *Boston's Creative Economy*. BRA/Research, United States of America. Consultado en diciembre de 2008 en <http://www.cityofboston.gov/bra/PDF/ResearchPublications/BostonCreativeEconomy.pdf>.

algunas veces se hace distinción entre industrias creativas e industrias culturales, algunas veces estos términos se toman como similares. Una forma sensata de proceder a este respecto es empezar a definir los bienes y servicios que estas industrias producen.

El concepto de productos culturales (bienes y servicios) es aceptado como "cultura" ya sea desde el punto de vista antropológico o funcional. Por ejemplo, los bienes y servicios culturales como obras de arte, interpretaciones musicales, literatura cine y televisión así como los videojuegos.

Los productos culturales presentan las siguientes características:

- Su producción requiere un aporte de creatividad humana
- Son vehículos para mensajes simbólicos para aquellos que los consumen, esto quiere decir que son más que de uso utilitario a tal grado que sirven más allá que para propósitos de comunicación y
- Contienen por lo menos potencialmente algo de propiedad intelectual que es atribuible a un individuo o a un grupo que produce bienes o servicios.

Otra característica adicional o alternativa de servicios y bienes culturales deriva de una consideración del tipo de valor que contempla o genera. Es decir, se puede sugerir que estos bienes y servicios tienen un valor cultural sin importar qué valor comercial puedan poseer y que este valor cultural no puede ser completamente medible en términos monetarios. En otras palabras, las actividades culturales de diversos tipos y los bienes y servicios que producen son valuados (ambos por aquellos que los hacen y por aquellos que los consumen) por razones sociales y culturales que son probablemente para complementar o trascender una valoración meramente económica. Estas razones podrían incluir consideraciones estéticas o la contribución de las actividades a la comunidad conocidas como identidad cultural. Si tal valor cultural puede ser identificado, puede servir como una característica observable a través de la cual se pueden distinguir bienes y servicios culturales en comparación con otros tipos de mercancías.

Definido en cualquiera de estas formas, "los bienes y servicios culturales" pueden verse como un subconjunto de una categoría más amplia de bienes que pueden ser llamados "bienes y servicios creativos". Éstos son productos hechos por el hombre cuya manufactura requiere algún nivel razonablemente y significativo de creatividad. Así la categoría de "bienes creativos" se extienden más allá de bienes culturales, para incluir productos como la moda y el software. Estos bienes y servicios pueden verse como productos esencialmente comerciales, pero su producción requiere algún nivel de creatividad.

Esta distinción entre bienes culturales y creativos provee una base para diferenciar entre industrias culturales y creativas.

### **3.4. Industrias culturales.**

El término "industria cultural" se dio a conocer en la posguerra como una crítica radical al entretenimiento de masas por miembros de la escuela de Frankfurt encabezado por Theodor Adorno y Max Horkheimer.<sup>9</sup> En aquel entonces, "la industria cultural" fue usada en polémicas contra las limitaciones de la vida cultural moderna.

Para la UNESCO, las industrias culturales son consideradas como esas industrias que *"combinan la creación, la producción y la comercialización de contenido que es intangible y de naturaleza cultural. Estos contenidos están típicamente protegidos por derecho de autor y ellos pueden plasmarse en bienes o servicios"*. Un aspecto importante de las industrias culturales, según la UNESCO, es que se *"centran en promover y mantener diversidad cultural y en asegurar acceso democrático a la cultura"*.<sup>10</sup> Esta naturaleza doble (combinando lo cultural y lo económico) da a las industrias culturales un perfil distintivo.

De modo semejante, en Francia, las "industrias culturales" recientemente han sido definidas como un conjunto de actividades económicas que combinan las funciones de concepción, creación y producción de cultura con más funciones industriales en la comercialización y manufactura de gran escala de productos culturales.

#### **3.4.1. Economía cultural.**

"La economía cultural" es la aplicación del análisis económico a todo lo creativo las artes escénicas, el patrimonio e industrias culturales, ya sea de orden público o privado. Esto tiene que ver con la organización económica del sector cultural y con el comportamiento de productores, consumidores y gobierno en este sector. El tema incluye un alcance de acercamientos, sobre economía del bienestar desde el punto de vista tradicional como radical y neoclásico, políticas públicas y economía institucional.

### **3.5. Industrias creativas.**

*Las industrias creativas:*

- *son los ciclos de creación, producción y distribución de bienes y servicios que usan creatividad y capital intelectual como materia prima;*

---

<sup>9</sup> Adorno, Theodor and Horkheimer, Max (1947). *Dialéctica de la ilustración*. Traducción Juan José Sánchez. Trotta (ed). España 1998. p. 39

<sup>10</sup> UNESCO (1982). *Cultural Industries: A Challenge for the Future of Culture*. Paris, UNESCO. p. 63

- *constituye un conjunto de actividades basadas en conocimientos, enfocadas en las artes pero no limitado a éstas, son generadoras potenciales de ingresos por comercialización y por sus derechos de propiedad intelectual;*
- *comprenden productos tangibles e intangibles, servicios intelectuales o artísticos con contenido creativo, valor económico y objetivos de comercialización;*
- *están en la encrucijada entre lo artesanal, los servicios y los sectores industriales; y*
- *constituyen un nuevo sector dinámico en el mundo comercial.*<sup>11</sup>

El uso del término "industrias creativas" varía entre países, y su uso es reciente, surge en Australia en 1994 con la puesta en marcha del informe, *Nación Creativa*. Ese término fue apropiado por el gobierno del Reino Unido para definir en su conjunto a los departamentos de cultura, medios y deportes. Es notable que la designación "industrias creativas" que se ha desarrollado desde entonces haya ampliado el alcance de industrias culturales más allá de las artes y ha dado un desplazamiento para el acercamiento a actividades potencialmente comerciales que hasta hace poco fueron reconocidas predominantemente en términos poco económicos.

Varios modelos han tenido adelantos durante los años recientes como una manera de proveer una comprensión para proveer un sistema que nos permita entender las características estructurales de las industrias creativas, los cuatro modelos son:

- *El modelo de Reino Unido DCMS (departamento de comunicaciones medios y deportes)*. Este modelo se deriva del ímpetu en el Reino Unido para reposicionar la economía británica como una economía impulsada por la creatividad y la innovación en un mundo globalmente competitivo. "Las industrias creativas" son definidas como aquellas que requieren creatividad, habilidades y talento, con potencial para generar riqueza y la creación de empleo a través la explotación de su propiedad intelectual.<sup>12</sup>
- *Modelo de textos simbólicos*. Este modelo es típico del acercamiento a las industrias culturales proviniendo los tradicionales estudios sobre crítica cultural.<sup>13</sup> Este acercamiento ve a las artes "altas" o "serias" como la parte del contexto social y político y por lo tanto enfoca más su atención a la cultura popular. Los procesos por los cuales la cultura de una sociedad se forma y es transmitida están representados en este modelo por medio de la producción industrial, disseminación y consumo de mensajes o textos simbólicos, los cuáles son llevados por medio de

<sup>11</sup> UNCTAD (2004). *UNCTAD XI High-level Panel on Creative Industries and Development Agenda*. consultado en diciembre de 2008 en [http://www.unctad.org/en/docs/tdximisc1\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/tdximisc1_en.pdf).

<sup>12</sup> Departamento de Cultura del Reino Unido, Medios de Comunicación y Deporte (DCMS), (2005). *Creative Industries Economic Estimates Statistical Bulletin*. Londres, HMSO. pp. 10-19

<sup>13</sup> Hesmondhalgh, David (2002). *The Cultural Industries*. Londres, Publicaciones SAGE. pp. 35-42.

diversos medios de comunicación como las películas, transmisión televisiva y prensa.

- *Modelo de círculos concéntricos.*<sup>14</sup> Este modelo se basa en la proposición de que es el valor cultural de los bienes culturales lo que les da a estas industrias sus características distintivas. El modelo asevera que las ideas creativas se originan en las artes creativas de fondo en forma de texto, sonido e imagen y que estas ideas e influencias se difunden hacia el exterior a través de una serie de capas o "círculos concéntricos", con un contenido cultural y comercial proporcional que va decreciendo si uno se mueve más hacia el exterior del centro.
- *El modelo de derecho de autor de la OMPI (Organización Mundial de Propiedad Intelectual).* Este modelo se basa en industrias implicadas directamente o indirectamente en la creación, manufactura, producción, emisión y distribución de obras sujetas a derechos de autor.<sup>15</sup> El enfoque está en la propiedad intelectual como la encarnación de la creatividad que ha profundizado en la producción de los bienes y servicios. Se hace una distinción entre industrias que en verdad producen la propiedad intelectual y aquellas que son necesarias para llevar los bienes y servicios al consumidor. Un grupo más de industrias "parciales" de derecho de autor comprenden a aquellas donde la propiedad intelectual es sólo una parte menor de su operación.

### **3.5.1. Clasificación de las industrias creativas.**

Una acotación importante en la adopción del concepto de "industrias creativas" fue la de la conferencia ministerial de la UNCTAD XI en 2004. La metodología de la UNCTAD de las industrias creativas espera ampliar el concepto de "creatividad" de las actividades que tienen un fuerte componente artístico para "cualquier actividad económica produciendo productos simbólicos con una fuerte seguridad en la propiedad intelectual y para ampliar el mercado como sea posible"<sup>16</sup> la UNCTAD hace una distinción entre "actividades *upstream*" (las actividades culturales tradicionales como las artes escénicas o las artes visuales) y "actividades *dowstream*" (actividades más cerca al mercado, como la publicidad, las publicaciones o las actividades relacionadas con los medios -tv, cine-) y argumenta que el segundo grupo deriva su valor comercial de bajos costos de reproducción y fácil traslado para otros dominios económicos. Desde esta perspectiva, las industrias culturales son un subconjunto de las industrias creativas.

---

<sup>14</sup> Ambrosi, Alain; Peugeot, Valérie y Pimienta. Daniel. (2005). *Palabras en Juego: Enfoques Multiculturales sobre las Sociedades de la Información.*, C & F Éditions. p. 28.

<sup>15</sup> Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, (2003). *Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright Industries.* Geneva, WIPO. pp. 50-70

<sup>16</sup> *Creative Industries and Development* (2008). (documento TD(XII)/BP/4, 17 de enero 2008).

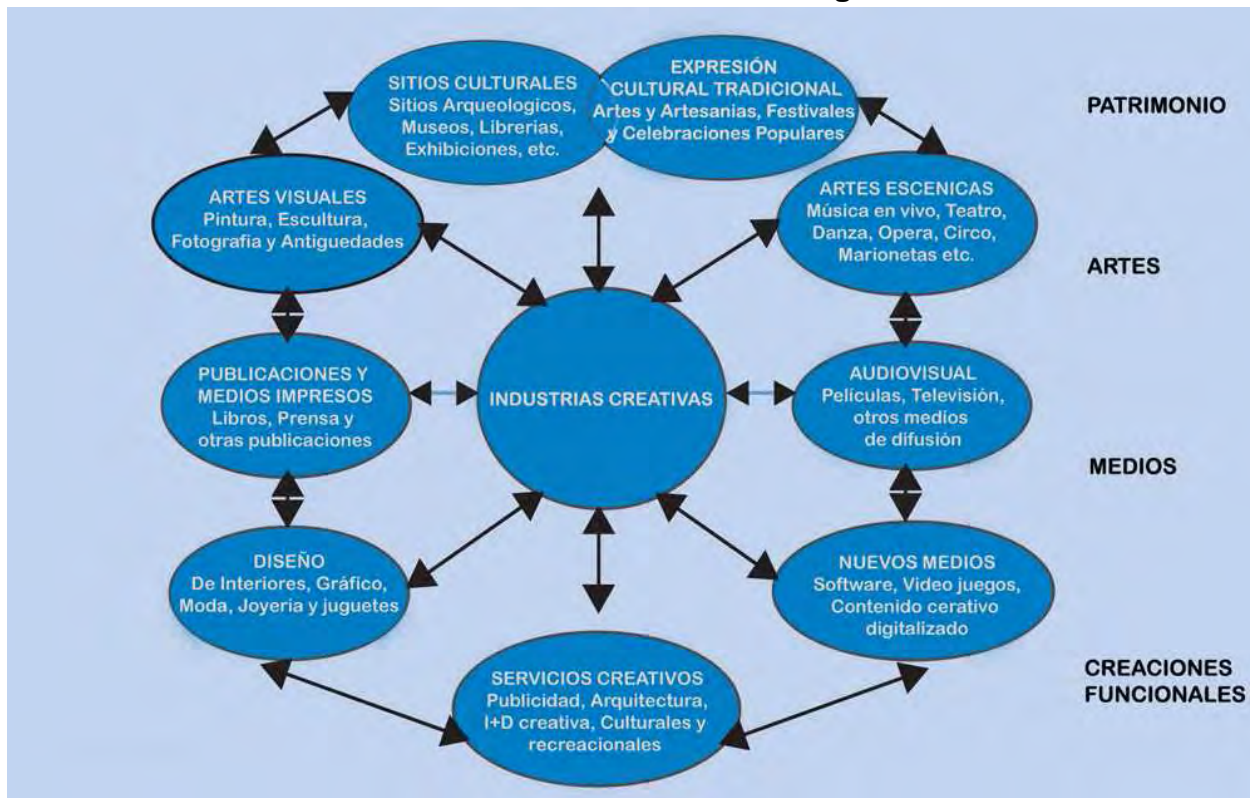
**Cuadro No. 1.**  
**Modelos de clasificación de las industrias creativas.**

<b>1. Modelo del Reino Unido DCMS</b>	<b>2. Modelo de textos simbólicos</b>	<b>3. Modelo de círculos concéntricos</b>	<b>4. Modelo de derecho de autor de la OMPI</b>
Publicidad	<b>INDUSTRIAS CREATIVAS DE FONDO</b>	<b>ARTES CREATIVAS DE FONDO</b>	<b>INDUSTRIAS BASE DE DERECHO DE AUTOR</b>
Arquitectura	Publicidad	Literatura	Publicidad
Comercialización de arte y antigüedades	Películas	Música	Regalías
Oficios	Internet	Artes escénicas	Películas y Video
Diseño	Música	Artes visuales	Música
Moda	Publicaciones		Artes escénicas
Películas y video	Televisión y radio	<b>OTRAS INDUSTRIAS CREATIVAS DE FONDO</b>	Publicaciones
Música	Juegos de video y de computadora	Películas	Software
Artes escénicas		Museos y Bibliotecas	Televisión y radio
Publicaciones	<b>INDUSTRIAS CREATIVAS PERIFERICAS</b>		El arte visual y gráfico
Software	Las artes creativas	<b>INDUSTRIAS CREATIVAS MAS AMPLIAS</b>	
Televisión y Radio		Patrimonio Cultural	<b>INDUSTRIAS INTERDEPENDIENTES</b>
Juegos de video y de computadora	<b>INDUSTRIAS CREATIVAS MARGINALES</b>	Publicaciones	Material virgen de grabacion
	Electrónica del consumidor	Archivos de sonido y grabaciones	Electrónica del consumidor
	Moda	Televisión y radio	Instrumentos musicales
	Software	Juegos de video y de computadora	Papel
	Deporte		Fotocopiadoras y equipo fotográfico
		<b>INDUSTRIAS RELACIONADAS</b>	
		Publicidad	<b>INDUSTRIAS PARCIALMENTE RELACIONADAS</b>
		Arquitectura	Arquitectura
		Diseño	Ropa y calzado
		Moda	Diseño
			Moda
			Artículos de uso doméstico
			Juguetes

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la UNCTAD.

Las industrias creativas son vastas en su alcance, ocupándose de la interacción de diversos subsectores. Estos subsectores van de actividades arraigadas en el conocimiento tradicional, el patrimonio cultural como las artes, oficios, las festividades culturales, hasta más subgrupos orientados a los servicios y la tecnología como el medio audiovisual y los nuevos medios de comunicación. La clasificación de la UNCTAD de industrias creativas está dividida en cuatro amplios grupos: Patrimonio, artes, medios de comunicación y creaciones funcionales. Estos grupos están a su vez divididos en nueve subgrupos, y esto se muestra en la figura No.3.

**Figura No. 3.**  
**Clasificación de las industrias creativas según la UNCTAD.**



**Fuente:** UNCTAD.

El razonamiento detrás de esta clasificación es el hecho de que la mayoría de países y las instituciones incluyen varias industrias bajo el término "industrias creativas", pero muy pocos intentos para clasificar estas industrias en áreas, grupos y subsectores. Esta clasificación facilitaría la comprensión de las interacciones de los diversos sectores y nos daría una perspectiva más amplia de las empresas que las integran, además facilitaría la consistencia en análisis cuantitativos y cualitativos; estas industrias comprenden cuatro grupos, teniendo en cuenta sus bien definidas características, y son: el patrimonio, las artes, los medios y las creaciones funcionales.

- *Patrimonio.* El patrimonio cultural es identificado como el origen de todas las formas de artes y el alma de las industrias culturales y creativas. Es el punto de partida de esta clasificación. Es el patrimonio, el que junta aspectos culturales desde el punto de vista históricos, antropológicos, étnico, estético y de la sociedad, influye la creatividad y es el origen de un gran número de bienes y servicios patrimoniales así como también de las actividades culturales. Asociado con patrimonio está el concepto de "expresiones culturales tradicionales y del conocimiento" incrustadas en la creación de artes y oficios así como también en

el folklore y las festividades culturales tradicionales. Este grupo es por consiguiente dividido en dos subgrupos:

- *las expresiones culturales tradicionales*: Artes y oficios, festivales y celebraciones
  - *los sitios culturales*: Los sitios arqueológicos, los museos, las bibliotecas, las exhibiciones, etcétera.
- *Artes*. Este grupo incluye a las industrias creativas basadas meramente en el arte y la cultura. Las obras de arte están inspiradas por valores del patrimonio, de la identidad y del significado simbólico. Este grupo está dividido en dos subgrupos grandes:
    - *las artes visuales*: Pintura, escultura, fotografía y antigüedades; y
    - *las artes escénicas*: Música en vivo, teatro, baile, ópera, circo, títeres, etcétera.
  - *Los medios*. Este grupo cubre dos subgrupos de medios de comunicación que producen contenido creativo con el propósito de comunicarse con grandes audiencias (*los nuevos medios de comunicación están clasificados separadamente*):
    - *Publicaciones y medios impresos*: Libros, prensa y otras publicaciones; y
    - *Audiovisual*: Películas, televisión, radio y otros medios de difusión.
  - *Las creaciones funcionales*. Este grupo comprende más industrias impulsadas por la demanda y orientadas a los servicios creando bienes y servicios con propósitos funcionales. Está dividido en los siguientes subgrupos:
    - *el diseño*: El diseño de interiores, la moda, la joyería, los *juguetes*;
    - *los nuevos medios de comunicación*: Software, videojuegos, y el contenido creativo digitalizado; y
    - *los servicios creativos*: La publicidad, la investigación y desarrollo arquitectónico, la investigación y desarrollo creativo (I+D), digital y otros servicios creativos relacionados.

Hay un debate en curso acerca de que si la ciencia y la investigación y desarrollo son componentes de la economía creativa, además del asunto de incluir las ganancias económicas derivadas de propiedad intelectual resultantes de la investigación científica, hay difícilmente investigaciones empíricas que analicen las interacciones



entre la investigación, la ciencia y la dinámica de la economía creativa. La UNESCO abordó esta materia en el contexto de incrementar la cooperación entre la ciencia y la industria así como también entre los sectores públicos y privados en la promoción de la investigación científica para las metas de largo alcance, como precedente al discurso sobre economía creativa, en el contexto de la Convención Mundial de Ciencia en 1999. Como se manifestó en la declaración los dos sectores debían trabajar en estrecha colaboración y de manera complementaria, sin embargo, al revisar las actividades y dar seguimiento, tal parece que los científicos de los sectores públicos y privados aún no han articulado esta cooperación aunque el sector privado es un beneficiario directo de la innovación científica y de la educación científica, una proporción creciente de fondos para la industria creativa relacionada con la investigación científica está financiada por el sector privado.

El deporte y su papel en la economía creativa son también debatibles. Puesto que algunas clasificaciones de industrias creativas la incluyen y otras no. En la mayoría de los casos que la incluyen, esto es porque los ministerios de cultura se encargan también de asuntos deportivos. Y además por el hecho de que el deporte es una importante fuente de recursos y genera externalidades positivas en diversos sectores de la economía.

### **3.6. Estructura de las industrias creativas.**

Una de las características más importantes de la economía creativa es el hecho de que hay un predominio de un pequeño número de firmas muy grandes trabajando internacionalmente y en contrapeso existe un número muy grande de microempresas esencialmente locales, muchas de las cuales son simplemente personas solas a esto se le conoce como "*medianía pérdida*".<sup>17</sup> A pesar de su imagen común, la economía creativa no es "una máquina grande" resonante como el "Hollywood" de los inicios del siglo veinte. Existe muy poca integración vertical de la que es más comúnmente asociada con corporaciones transnacionales, en otros sectores, hay una fuerte integración horizontal y vertical de partes de la economía creativa; sin embargo, esto no se aplica para las microempresas y los empresarios creativos individuales.

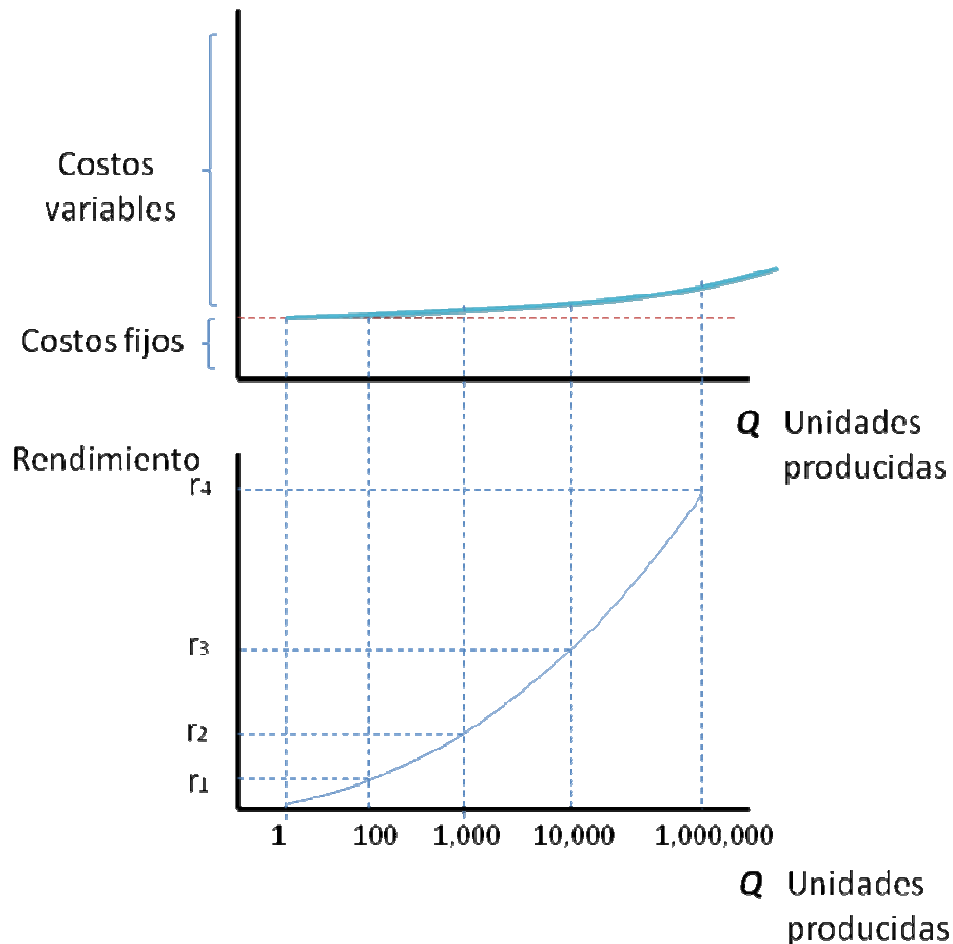
La estructura organizacional de la economía creativa es una respuesta para posibilitar la masiva economía de escala a través de la producción en masa de productos creativos como se muestra en la gráfica No. 1. El caso de un CD de música es un ejemplo. Existen costos fijos en los que están involucrados la composición y grabación de contenido; sin embargo, se pueden generar grandes rendimientos ya que pueden ser vendidos un millón o más de CDs en un período breve de tiempo. Con cada venta

---

<sup>17</sup> Garrett, Geoffrey. (noviembre-diciembre 2004). *Globalization's Missing Middle*. Foreign Affairs magazine. pp. 33-38.

adicional, las ganancias aumentan debido a que la inversión inicial es única (además de los costos marginales en distribución y en marketing).

**Grafica No. 1.**  
**Representación de economías de escala de las industrias creativas.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Actualmente la estructura de las organización es cada vez más liviana tanto en sus activos tangibles como en los departamentos que las integran ahora las funciones de departamentos como recursos humanos o la misma producción son transferidas a otras a través de la subcontratación u outsourcing quedándose los departamentos que la empresa considera esencial para la generación y desarrollo de productos y/o servicios.

Las posibilidades de este estilo de producción y su repetición son la razón por la que la economía creativa está organizada predominantemente alrededor de "listas", como el de los rankings de los artistas mejor vendidos. Las listas buscan señales para que los consumidores compren y dirijan su consumo a un pequeño rango de alternativas. Sin

embargo, el resultado de mercados impulsados en listas es que se convierten en un tipo de "los ganadores toman todo" en la estructura; es decir las ganancias son enfocadas en un reducido número de ganadores a quien la mayor parte de ingreso va dirigido; muchos otros solamente son afortunados de cubrir su inversión inicial. Ciertamente, en la industria cinematográfica, es bien sabido que cerca del 80 por ciento de películas caen en esta categoría; por supuesto, es el 20 por ciento el que genera súper ganancias y aquellas que mediante un subsidio cruzado absorben las pérdidas de las otras.<sup>18</sup> El problema es que a pesar de esas famosas listas existe la incertidumbre en las industrias creativas de que "nadie sabe" cuáles son las características de aquellas que tendrán éxito o de las que no serán afortunadas.

La economía creativa se ha organizado a sí misma para adaptarse a las circunstancias. Los riesgos pueden ser trasladados si uno tiene un portafolio bastante grande y un volumen suficiente de producción en un año a fin de que las pérdidas puedan ser soportadas hasta que se generen las ganancias deseadas. Sin embargo, esto quiere decir que es sumamente difícil para artistas individuales o que grupos puedan competir con tal modelo. La situación se agrava por el fuerte control en el acceso al mercado que solo un pequeño número de compañías de distribución tiene. Mientras la limitación en el riesgo de los distribuidores convencionales tiene sentido, esto tiene un efecto que limita el alcance de productos creativo.

Por supuesto, con suerte, un productor pequeño puede hacerse rico de la noche a la mañana, sin embargo, esto tiene pocas probabilidades de ser un modelo sostenible.

Es notable que esta rápida creación de productos requiera una innovación continua, que desarrolle productos nuevos. Esto quiere decir que cada producto (un CD, por ejemplo) tiene una vida limitada y que debe estar en el mercado en la ventana de venta apropiada de acuerdo con los gustos locales. Es decir, que varios millones de dólares en desarrollo llegan a tomar un año o más en lograr resultados esto con el trabajo de cientos de personas, que pueden perderse si no accede al mercado en el momento preciso sin considerar que a los consumidores les guste o no ese producto. Por ejemplo en los juegos de video, la ventana de distribución y venta puede ser tan estrecha como un lapso de 14 días; si el juego no entra en las listas de los más populares dentro de este tiempo, es retirado y se toma como una pérdida. Éste es un ciclo de innovación muy castigado comparado con la mayoría de las demás industrias.

Otro aspecto con un rápido ciclo de innovación es la forma de micro-organización adoptada por muchos en la economía creativa, la forma más popular no es la clásica empresa sino más bien los proyectos. Un equipo de proyecto puede estar formado por personal perteneciente a una empresa así como por un grupo de trabajo informal, los

---

<sup>18</sup> Islas Luna, Raúl (2004). *La industria cinematográfica en México un análisis de su estructura y organización* Tesis Licenciatura UNAM, Facultad de Economía. p. 147

miembros son seleccionados para ser los más apropiados según el producto deseado, por un periodo corto de tiempo trabajan como si fueran uno y de manera intensiva en el desarrollo del mismo, después de que el producto ha sido terminado el equipo se desintegra y los participantes pueden ser parte de nuevos equipos para otros proyectos. Aunque la forma en la que opera la empresa parece limitada, los recursos y la experiencia del grupo se utilizan de forma conjunta y se vuelven recursos que se comparten. Aun cuando en muchas empresas los elementos de un equipo pertenecen a las empresas en otras todos estos se pueden subcontratar; se requiere una atención más cercana en términos de análisis en estrategias locales, recolección de datos, y del mercado de trabajo en la economía creativa para que estas características únicas puedan ser captadas y comprendidas con exactitud.

### **3.7. Aspectos Locales.**

Las peculiaridades organizacionales y operacionales de la economía creativa conducen a una característica particular *locacional* mejor conocida como *clustering*. Además el *clustering* o por lo menos lo que se conoce como *co-locacionalidad*<sup>19</sup> puede ser identificada en muchas industrias, la naturaleza particular del *clustering* es importante y puede definir características de la economía creativa.

En principio, mucho de lo que ocurre en la economía creativa puede ser transmitido en forma digital y por lo tanto, uno podría esperar, que hubiera solo una pequeña mejora (económica o social) en lugares particulares. Sin embargo, el *clustering* es una solución que permite beneficios laborales de contratación y recontratación de trabajadores en nuevos proyectos. Además, la *Co-locacionalidad* y la movilidad laboral tienen un mayor beneficio, es decir, ese conocimiento y esa experiencia están constantemente circulando y actualizándose a través de empresas y proyectos. Además, en muchos casos, la localización en un centro de consumo facilita un pequeño circuito de producción y consumo, permitiendo que nuevas tendencias sean desarrolladas y probadas. En estas zonas, hay un considerable e informal intercambio de información e ideas entre competidores que se sirven de ello para mantenerse a la vanguardia de sus industrias. Por otro lado, los productores que están aislados de tales cambios están en

---

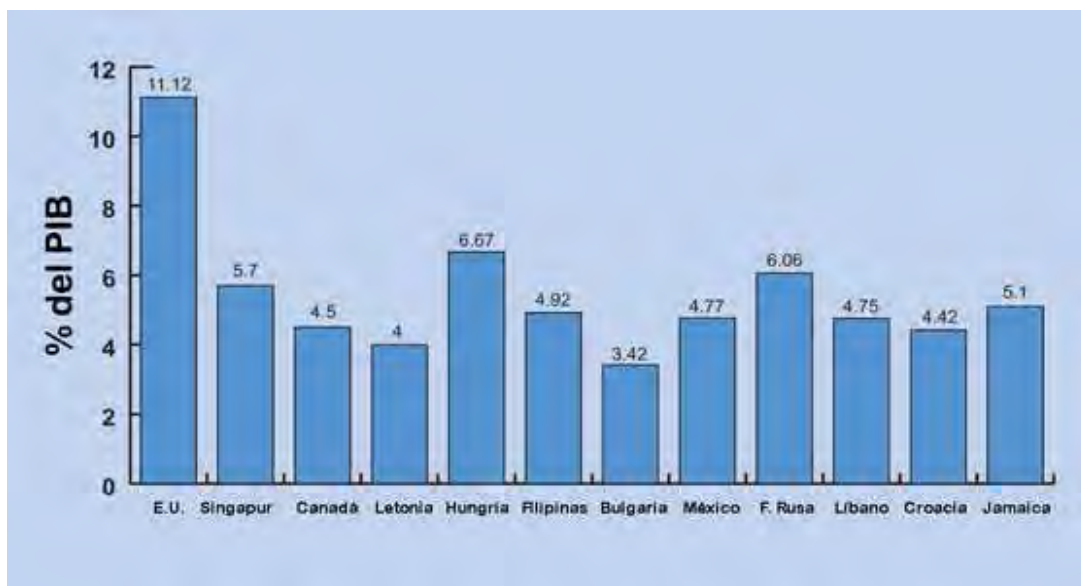
<sup>19</sup> **Co-locación (collocation o co-location)** es el acto de colocar múltiples entidades (a veces relacionadas) en un solo lugar. En una organización, se refiere a colocar grupos o actividades relacionadas en un cuarto individual, edificio o campus. En negocios, se refiere a la práctica de ubicar múltiples y similares negocios en un mismo lugar de manera rápida y fácil como ejemplos tenemos: En la industria de restaurantes de comida rápida, las empresas que usan más este concepto son Yum! junto con KFC, Taco Bell, AyW Restaurants, Long John Silver's y Pizza Hut ; en el sector de comercialización masiva esta Sears Holdings que opera en gran escala con sus tiendas Sears y junto con esta sus oficinas de servicios fiscales HyR Block, además también se encuentra una tienda de ropa llamada Lands'End así como otras operaciones independientes. The Concise Oxford Dictionary of the English Language, 2005.

una desventaja considerable. Como se noto anteriormente, el ganador toma todos los mercados, esta falla es desaprobada ampliamente.

### 3.8. Análisis económico de las industrias creativas.

La forma más básica de análisis económico es medir las variables económicas estándar para las cuales los datos son rutinariamente recolectados de todas las industrias por agencias de análisis estadístico: El valor bruto de producción, el valor agregado, formación de capital fijo, niveles de empleo de diferentes categorías laborales, concentración comercial, etcétera. Esto permite que el análisis de desempeño, estructura, conducta y de rendimiento sea efectuado según los métodos tradicionales de la teoría industrial de organización. Los estudios de la contribución económica de las industrias creativas pueden ser de valor como una manera de demostrar, su tremenda contribución al PIB que lo que el observador casual podría haberse imaginado, ejemplo de esto es la figura No. 4 en la que se refleja la contribución de las Industrias Creativas al PIB de diversos países.

**Figura No. 4.**  
**Contribución de las Industrias creativas al PIB en el 2008.**



**Fuente:** *National Studies on Assessing the Economic Contribution of the Copyright-based industries, Creative Industries Series No. 1.* Génova, WIPO.

La gráfica nos muestra que en nuestro país las industrias creativas generaron un 4.77 por ciento del Producto Interno Bruto, este es un primer vistazo al tremendo potencial que tienen estas industrias como motor de desarrollo y crecimiento económico ya que es muy significativa la aportación a la economía de México; además la efectividad de estas empresas en México es mayor en comparación a otros países como Canadá aun

teniendo un especial cuidado de sus industrias creativas ya que solo aportan a su PIB el 4.5 por ciento, inferior a la aportación que hacen a México estas industrias.

### 3.9. Análisis de la cadena de valor.

Uno de los métodos más simples y ampliamente reconocidos para analizar la estructura y la función de las industrias creativas es el análisis de la cadena de valor. En su forma más simple, el modelo analítico de la cadena creativa de producción es uno donde las ideas creativas iniciales son combinadas con otros aportes para producir un servicio o bien creativo que entonces puede atravesar más etapas que continúan agregando valor hasta que entra en los canales de comercialización y distribución y eventualmente alcanza al consumidor final. La fuerza de este acercamiento es que es sensible al contexto y acción individual, especialmente las instituciones, las redes de trabajo y su gestión pública.

Para algunos bienes creativos, este proceso aparentemente simple puede hacerse más complejo, así como que la idea creativa sea transformada o reformateada en etapas sucesivas. Por ejemplo, una idea musical podría comenzar con un compositor escribiendo una canción y haciéndola circular a un editor o publicista que lo vende en forma impresa que es tangible. Desde allí, la idea podría concebirse como una función en vivo delante de una audiencia, la cual será grabada y comercializada por una disquera. La grabación pasará por un vendedor mayorista y un vendedor minorista, los cuales le darán un mayor valor agregado hasta ser comprado por un consumidor o puede ser *subido* a la Internet y subsecuentemente accedida por consumidores que pagan un precio para *descargarla* en línea. Así toda la cadena puede hacerse muy atenuada, un efecto que disminuye la parte relativa de ingreso total que le corresponde al creador de la idea original.

**Figura No. 5.**  
**Cadena de valor de la industria creativa.**



**Fuente:** Elaboración propia.

La figura número 5 presenta una cadena de valor genérica de la industria creativa abarcando cuatro etapas diferentes: (a) la creación / concepción -donde el desarrollo de una idea o concepto toma lugar; (b) la producción / reproducción -la etapa en la cual

una idea o un concepto es desarrollada más allá y entonces empaquetada; (c) la comercialización y la distribución; y (d) el consumo. Una o más etapas de la cadena de valor puede ser efectuada por la misma empresa o individuo, y dependiendo del producto, varios grupos con habilidades diferentes pueden ser requeridos para completar la cadena. Consecuentemente, las cadenas de valor de las industrias creativas pueden diferir ampliamente en términos de grados de complejidad. Por ejemplo, la cadena de la industria cinematográfica es a menudo considerada como la más compleja porque abarca una multitud de etapas interdependientes y habilidades sacadas de diversos subsectores de las industrias creativas, en el que cada grupo de especialistas ejecutan funciones en una organizada red de trabajo.<sup>20</sup> En el contraste, la comercialización de artes visuales conlleva una cadena de valor significativamente más pequeña que bien puede incluir sólo dos participantes, por ejemplo, el artista y la galería (si el artista no vende directamente para el público). En términos de análisis de competencia, cada etapa de la cadena de valor puede representar un mercado bien definido y puede haber diferencias en el grado o la intensidad de competencia entre las diferentes etapas.

### **3.10. Análisis inter-industrial.<sup>21</sup>**

Una de las técnicas establecidas para estudiar relaciones inter-industriales es el análisis de insumo-producto.<sup>22</sup> Es reconocida su capacidad para describir las formas en que los bienes y servicios son producidos y distribuidos en la economía, así como para captar los efectos directos, indirectos e inducidos en industrias, consumidores y el gobierno de un conjunto de estímulos externos. En relación con la utilidad del análisis de insumo-producto como una herramienta para el análisis del impacto económico en las artes y las industrias culturales, dos consideraciones sobresalen. El primero problema es que solo unas pocas tablas de insumo-producto se han construido para todas las economías o partes de ella, es por ello que no han contenido información suficientemente detallada de las artes y las industrias culturales. A menudo las artes serán incluidas, como un todo, bajo el rubro "recreación", "esparcimiento", "otros servicios", o alguna otra categorización demasiado amplia para permitir un análisis significativo del sector cultural. El segundo problema es común para todos los estudios de insumo-producto, particularmente, los requerimientos de datos rigurosos. Aun las estadísticas sobre insumo-producto elaboradas sobre un nivel relativamente alto de agregación pueden ser estimadas sólo después de una reunión exhaustiva de datos,

---

<sup>20</sup> Islas Luna, Raúl. (2004). op. cit. p. 159

<sup>21</sup> *Son las relaciones que mantienen las industrias mediante la compra y venta de insumos intermedios. Los insumos intermedios son los bienes y servicios que son utilizados en el proceso de producción de otros bienes o servicios.* Cuadernos Económicos ICE: *El patrón del comercio mundial: comercio interindustrial e intraindustrial* España Ver: <http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE>

<sup>22</sup> Penna, Frank and Visser, Coenraad (2002). *Cultural Industries and Intellectual Property Rights, Development, Trade and the WTO: A Handbook* World Bank. pp. 59-77

incluyendo la necesidad de recolectar datos de fuentes primarias. La combinación de estos dos problemas conlleva una restricción seria en el alcance del análisis de insumo-producto y su función para estudiar el impacto económico en el sector creativo.

Algunos análisis cercanos al de insumo-producto pueden ser un poco más fáciles para aplicarlos. Por ejemplo, la Matriz de Contabilidad Social (MCS) no es tan exigente respecto a los datos y permite un análisis similar de los efectos inter-industriales del cambio económico. La MCS estuvo en boga durante los 70s y 80s, especialmente en el Banco Mundial donde fueron exhaustivamente investigados como una herramienta útil para la planificación del desarrollo. El interés en aquel entonces, estaba enfocado en las fuentes tradicionales de crecimiento de los países en desarrollo (agricultura, industria secundaria, infraestructura, etcétera). Ahora, con la creciente atención del papel de industrias creativas como una fuente de crecimiento económico en estos países, puede ser que los MCS pudieran disfrutar de un nuevo renacimiento de interés como una forma hacia un análisis riguroso de las funciones económicas de estas industrias, asumiendo, por supuesto, que los datos necesarios pueden recabarse.

Un aspecto específico de relaciones inter-industriales que no pueden ser completamente registradas en las formas mencionadas del análisis es la existencia de externalidades beneficiosas del sector creativo para otras partes de la economía. Generalmente cuesta mucho captar estos efectos externos sin encuestas específicas y herramientas de medición. No obstante, tales externalidades positivas podrían incluir:

- *Las externalidades de conocimiento*, donde las firmas sacan provecho de nuevas ideas, los descubrimientos o los procesos desarrollados por otras firmas, por ejemplo, a través de sus actividades de investigación y desarrollo;
- *Las externalidades del producto*, donde la demanda del producto de una firma aumentan como resultado del desarrollo de producto de otra firma, como cuando la demanda de reproductores de CDs aumenta como resultado del desarrollo del CD;
- *Las externalidades de red*, donde las firmas ganan beneficios de otras firmas que está ubicada cerca, como el clustering de los servicios de producción de películas en áreas particulares;
- *Las externalidades de aprendizaje*, cuando la mano de obra es capacitada en una industria y se muda a otra, por ejemplo cuando un actor es preparado en el teatro subsidiado y se muda a la televisión o teatro comercial;
- *Las externalidades artísticas*, donde el trabajo innovador de un artista o una compañía hacen que avance una forma de arte para el beneficio de otros artistas o compañías.



### 3.11. Análisis Locacional.

Una aproximación importante al análisis económico aplicado al sector creativo es el modelo de *clusters* creativos de Michael Porter. En su trabajo original la Ventaja Competitiva de las Naciones Porter, (1990)<sup>23</sup>, mostró una teoría basada en la microeconomía competitividad nacional, estatal y local en la economía global en la que los *clusters* tienen un papel prominente. Los *clusters* son concentraciones geográficas de compañías interconectadas, proveedores de servicios, etcétera; que compiten pero también coopera.

El modelo de Porter es a menudo descrito en la forma de un "diamante" mostrando las fuentes de ventaja competitiva local. Una versión simplificada del diamante es mostrado en la siguiente figura. Este modelo es fácilmente aplicable a las industrias creativas, donde las oportunidades de *clusters* creativos son evidentes en subsectores como la producción de películas, moda, diseño, etcétera.

Aunque los *clusters* creativos puedan darse de manera natural cuándo empresas o firmas espontáneamente perciben las ventajas de una *co-localidad*<sup>24</sup> con otras firmas, también puede haber una política pública para iniciar el proceso. Por ejemplo, las inversiones iniciales pueden ser facilitadas por programas de promoción del gobierno para alentar a las firmas a situarse en un área particular, con miras de permitirle a la industria el volverse autosustentable una vez que la *masa crítica*<sup>25</sup> ha sido alcanzada. Algunos investigadores, sin embargo, han señalado las debilidades relativas del modelo estándar de *clusters* de negocios de Porter en relación a las transferencias internacionales y las organizaciones internacionales.<sup>26</sup>

### 3.12. Clusters creativos.

Una característica distintiva de empresas creativas es que prosperan sólo cuando prospera otra compañía. Ya sean artistas del Este de Londres, cineastas en *Bollywood*, diseñadores de modas en Milán o animadores en Seúl, las empresas creativas tienden a concentrarse en situaciones críticas, y cuando están completamente establecidas, se convierten en grupos autosustentables de actividad creativa. Esto ocurre en cada nivel, desde pequeñas estaciones de radio y televisión en un pequeño pueblo hasta centros globales como *Hollywood*.

---

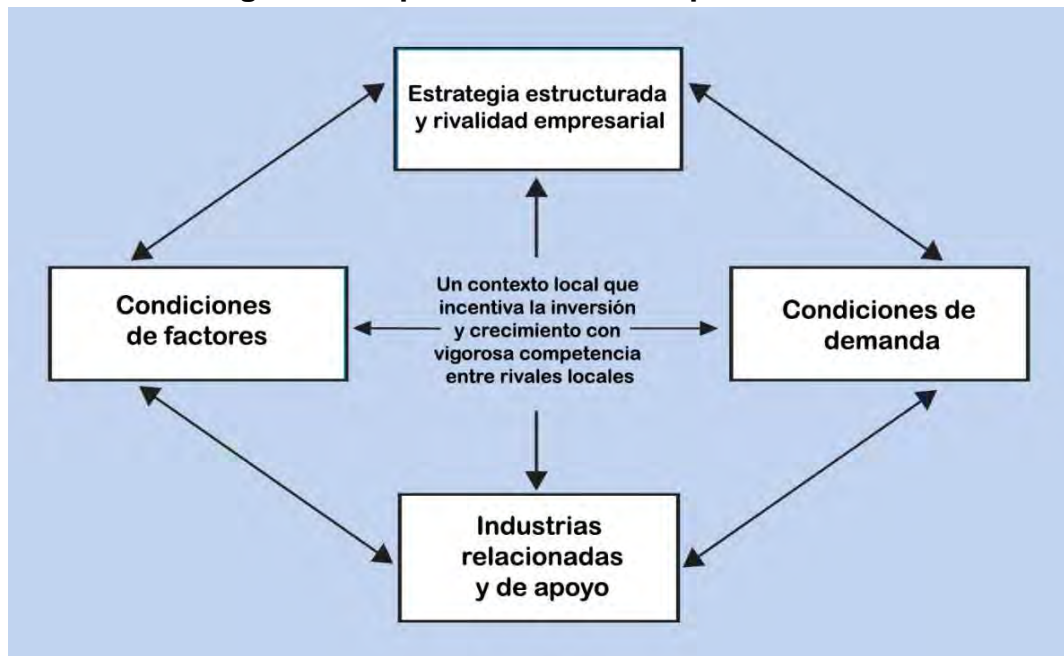
<sup>23</sup> Porter, Michael E. (1990) "La ventaja competitiva de las naciones" edit. Plaza y Janes, Edres. p. 33

<sup>24</sup> The Concise Oxford Dictionary (2005). op. cit. p. 56

<sup>25</sup> La masa crítica corresponde al tamaño necesario que debe conseguir un mercado para ser, por un lado, eficaz, es decir aportar un doble beneficio para la oferta y la demanda, y por otra parte crear una ventaja frente a la competencia. La masa crítica es el elemento fundamental del mercado. Thibaud Elziere (2002). Los mercados digitales o el paradigma de la masa crítica. p. 2.

<sup>26</sup> A. C. Pratt (2008), "Cultural commodity chains, cultural clusters, or cultural production chains?" Ver: *Growth and Change* no 39. pp. 95-103.

**Figura No. 6.**  
**Diagrama simplificado de Porter para *clusters*.**



**Fuente:** Elaboración propia con datos tomados de Porter, Michael E. (1990) “*La ventaja competitiva de las naciones*” edit. Plaza y Janes.

El diagrama anterior está integrado por las *condiciones de los factores* que son la infraestructura y la información especializada a los cuales tienen acceso las empresas, *la estrategia y rivalidad* son las reglas, los incentivos y las normas que rigen el tipo y la intensidad de la rivalidad local; *las condiciones de demanda* tienen que ver con el hecho que las empresas puedan generar productos diferenciados, desarrollando mercados locales; *las industrias relacionadas y apoyo* dan como resultado el acceso a insumos especializados a menores costos en el que los proveedores están comprometidos con sus clientes.

### 3.12.1. El ¿por qué? de los *clusters*.

Los *clusters* no están reservados sólo para el sector creativo. Los mercados especializados, las comunidades dedicadas al comercio particular y las regiones con base en industrias particulares siempre han existido. Los *clusters* se desarrollan de manera natural, a menudo ligados históricamente a una ventaja natural, y continúan existiendo siempre y cuando existan nuevas industrias interesadas en unirse a ellos. Desde Alfred Marshall en 1920 hasta economistas contemporáneos como Michael Porter y Michael Enright. Están de acuerdo que los *clusters* confieren ventajas competitivas en sus componentes porque:

- la proximidad aumenta la competencia y hace subir estándares;
- la proximidad promueve colaboración y difusión de buenas prácticas entre firmas;
- un mercado local sofisticado puede desarrollarse alrededor de un *cluster*, estimulando la innovación y mejorando la comercialización;
- los *clusters* pueden desarrollar marcas basadas en lugares, beneficiando a todas las firmas del *cluster* (por ejemplo *Hollywood*);
- la proximidad le permite a las compañías pequeñas juntarse en grupos para hacer alianzas y redes de trabajo, dándoles algunas de las ventajas de los grupos más grandes (por ejemplo, dándoles mejor acceso para los proveedores y recursos);
- una infraestructura de profesionales especializados en servicios de apoyo promueven el desarrollo; y
- los grupos se convierten en un foco y un imán para la inversión exterior.

Como los *clusters* del acero y del carbón, los *clusters* de negocios creativos le pueden deber su procedencia original a un accidente geográfico o climático: *Hollywood*, se dice, está allí por el brillo del sol. Hay, sin embargo, algunas razones especiales por lo que se dan los *clusters* en el sector creativo y el porqué son encontrados directamente en los primeros pisos de los edificios y en calles particulares

Mientras las personas creativas son altamente móviles, las productoras grandes y las compañías de distribución en las cuales a la postre confían no lo son, así es que el talento creativo es atraído por los lugares donde los distribuidores están ubicados. Los negocios creativos necesitan que esta *piscina* de especialistas aumente hasta llenarse con grandes proyectos como películas y videojuegos. En su momento, esta coalición de empresas de talento, de personas creativas y servicios promueve un mercado local discrecional, que es esencial para que productores creativos comprendan las nuevas tendencias y modas, las cuales son el motor de innovación de este sector. Un mercado local sofisticado es un componente clave de este *cluster* creativo: Los *clusters* creativos son *clusters* tanto de producción como de consumo.

La reputación es un factor crítico y a menudo pasado por alto. No importa cuánta propiedad intelectual en sus trabajos anteriores haya generado, los prospectos futuros de una empresa creativa es determinada por su reputación. El mejor lugar para construir y manejar una reputación está en el centro de la acción, desde discernir entre competidores y clientes ambiciosos hasta divisar nuevas tendencias y talentos. La reputación del *cluster* mismo es también importante. Todo el mundo asociado con un *cluster* exitoso participa de su reputación así es que los recién llegados reciben un regalo gratis, un pequeño estímulo como mérito, simplemente por asociarse al *cluster*. Además, una vez que un lugar tiene una reputación como ser el centro de una

especialización particular, es difícil que lugares nuevos lo desplacen. La reputación de un *cluster* es la clave que indica su sustentabilidad.

Éstos son los factores que explican el dominio peculiar de lugares como *Hollywood*, Londres y París en sus respectivos sectores creativos.

### **3.13. El compromiso comercial.**

A muchos *clusters* se les dificulta encontrar la forma de sustentarse incorporándose a negocios ya existentes. Las firmas locales pueden desalentar a "las empresas que llega" y pueden tender a preferir redes de trabajo cerradas a grupos abiertos. Las firmas más grandes no pueden ponerse de parte de algún *cluster* o programa para consolidar su posición. Por otro lado puede haber una renuencia para comercializar productos culturales, en particular de empresas creativas enfocadas al sector no lucrativo.

La raíz del problema es que las empresas creativas no están en negocio para el desarrollo económico sino para sus propias mezclas culturales y propósitos comerciales, así que los argumentos cimentados en términos de desarrollo no los aceptarán. No obstante, el compromiso de personas creativas es esencial para el éxito de cualquier programa de *clusters*, y una tarea clave para el administrador del *cluster* es el hallar los programas y lenguaje que los hará aliados de ellos.

Los *clusters* creativos son difíciles de desarrollarse (y quizá más difíciles de definir), pero las características de *clusters* exitosos son ampliamente aceptadas:

- la conectividad para el mundo: el espíritu empresarial creativo prospera donde las fuerzas locales, globales y culturales se interconectan;
- diversidad cultural, libre comercio y expresiones libres: apertura mediante un flujo de nuevas personas, nuevas ideas y nuevos productos;
- la producción y el consumo: el comienzo y fin de la cadena de suministros; y
- más que un negocio: arte, educación, cultura y turismo.

La comprensión de los *clusters* creativos comienza a mostrar cómo tienen importancia las políticas para las industrias creativas en todos los sectores de la economía global<sup>27</sup>:

- los lugares sin fuertes *clusters* creativos perderán sus negocios y a sus personas creativas para ubicarse en lugares que los tienen;
- los *clusters* creativos localmente arraigados son altamente flexibles a la competencia global;

---

<sup>27</sup> Simon Evans, es un emprendedor cultural y fundador de Creative Clusters Ltd. Consultado en enero de 2009 en <http://www.creativeclusters.com/modules/eventssystem/?fct=eventmenus&action=displaypage&id=135v>.

- una estrategia clave de supervivencia para firmas con que no están basadas en el conocimiento es el afianzarse de las industrias creativas locales;
- construir *clusters* creativos requiere que el desarrollo económico como cultural se unan y actúe mancomunadamente; y
- la diversidad cultural es un activo económico y una fuente de ventaja competitiva.

### 3.14. Derechos de autor y de propiedad intelectual.

Como vimos anteriormente la digitalización aporta beneficios en la extracción de los valores simbólicos, culturales o artísticos de bienes materiales. También genera un problema ya que dificulta la protección de los derechos de propiedad intelectual y el derecho de autor, debido a que se puede copiar con facilidad y rapidez estos materiales. Otro problema es el denominado balance de valor, que hace la distinción entre el valor material y el valor virtual, y la posibilidad de separarlos. Anteriormente, el autor podía asegurar de facto su propiedad a través de la certeza jurídica de los DPI pudiéndolos poner bajo llave.

Mucha de la comercialización de las industrias creativas ha implicado la innovación de nuevos métodos de *echarles llave* a los valiosos DPI en contenedores físicos (CD, caja de seguridad: particular o de un banco) o virtuales (códigos encriptados).

El reconocimiento de que la propiedad intelectual es donde se encuentra una gran parte de valor ha sido reflejado en el hecho de que las grandes empresas lo han incluido en sus registros de DPI y marcas en sus balances de situación financiera para presentarlos como una parte fundamental del valor de la compañía.

El reto para la comunidad epistemológica de capital intelectual y aquellos que están relacionados directamente con la economía creativa es triple: primero ¿cómo medir el valor de la propiedad intelectual?, segundo ¿cómo redistribuir las ganancias? y tercero ¿cómo regular estas actividades?.

Los regímenes de propiedad intelectual son los derechos legales que resultan de la actividad intelectual en los campos industriales, científicos, literarios y artísticos. Su objetivo es salvaguardar a los creadores y otros productores de bienes y servicios intelectuales otorgándoles derechos limitados por cierto tiempo para controlar el uso de esas producciones. Estos derechos no se aplican a objetos físicos en el que la creación puede estar contenida, solo la creación intelectual como tal. Los DPI pueden plasmarse entre otros en derechos de autor o denominaciones de origen, los DPI pueden aplicarse de la siguiente forma:

- *Patente*: Un derecho exclusivo concedido a una invención que tiene características novedosas y de utilidad. En un sentido práctico, la existencia del

sistema de patentes constituye un incentivo importante para la actividad inventiva, la innovadora y creativa. Los derechos de patente tiene un limitado lapso de tiempo, generalmente hasta de 20 años, en el cual los derechos sobre estas patentes tienen que ser pagados;

- *Diseño industrial*: La apariencia o el aspecto estético del todo o parte de un producto que puede consistir, en la forma particular de sus líneas, contornos, colores, patrón, forma, superficie, y textura de materiales del producto mismo. Para ser protegido, un diseño debe ser atractivo al ojo. Los diseños industriales son aplicados a productos de industria y piezas de artesanía, como la joyería, las estructuras arquitectónicas o los diseños textiles. El dueño asegura un derecho exclusivo en contra de las copias no autorizadas o imitaciones usualmente hasta un máximo de 15 hasta 25 años;
- *Marca registrada*: Pueden tener una o varias combinaciones de palabras, letras o números. Puede consistir en dibujos, símbolos, características tridimensionales como la forma y empaquetado de bienes, música o sonidos vocales, fragancias, o colores usados como características distintivas. Una marca registrada asegura el derecho exclusivo para usarlo e identificar bienes o servicios, o autorizar a otro a usarlo a cambio de un pago. Las marcas registradas deben ser distintivas, pero hoy día casi cualquier cosa puede ser una marca registrada.

La meta del sistema de propiedad intelectual es promover la actividad creativa de negocios y artistas locales y apoyar la transformación de esta actividad en productos que llegan al mercado, tanto local como global. Apoyando a creadores y emprendedores nacionales involucrándose en la creación, la producción, comercialización, difusión o distribución de obras creativas, lo que es un paso clave en el camino para la vitalidad cultural y la prosperidad económica.<sup>28</sup>

### **3.15. Micro, pequeñas y medianas empresas.**

Muchas de las empresas micro, pequeñas y medianas (MiPyME) -muchas de las cuales son la microempresas o los negocios integrados por una sola persona- predominantemente ocupan los diversos eslabones de las cadenas del suministro de productos creativos en muchos países. Existen estudios disponibles que confirman que esta estructura de mercado existe en economías desarrolladas y en vías de desarrollo.<sup>29</sup> Las micro y las pequeñas son especialmente activas en lo alto de la cadena del

---

<sup>28</sup> Organización Mundial de Propiedad Intelectual (WIPO). (2003) *Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright-Based Industries*, Génova, pp. 75-99.

<sup>29</sup> Kamara (2004); UK Trade & Investment (2005); KEA (2006). New Zealand Trade and Enterprise (2006); Higgs et al. (2007); and HKTDC (2002). debe tomarse en cuenta que las medidas respecto al tamaño son relativas ya que lo es pequeño en un contexto podría ser considerado de mediano tamaño o grande en otro.

suministro (la etapa de creación). El predominio de MiPyMEs no es inesperado dada la confianza que las industrias creativas tienen en la creatividad. A nivel individual, el talento es único y da como resultado la competencia monopolística<sup>30</sup> basada en un producto diferenciado (el talento), lo cual mitiga la competencia y aminora las barreras de entrada.

En algunos países las MiPyMEs creativas existen al lado y compiten contra algunas firmas integradas verticalmente teniendo como resultado una competencia asimétrica. *El término asimetría competitiva, hace referencia a "la diferente influencia que tienen las decisiones que toma un competidor en el otro, en función de cuál sea el que desarrolla tal acción". Esta asimetría es consecuencia del diferente valor que el consumidor otorga a cada una de las marcas o empresas que compiten en el mercado y está relacionada con su cuota de mercado. Si bien existen algunos autores que sugieren que la agregación de consumidores con diferentes niveles de preferencia hacia cada una de las marcas o empresas es la principal causa de asimetría competitiva y otros que plantean que dicha asimetría es consecuencia de las características del proceso de elección del consumidor*<sup>31</sup>. A pesar de esto las pequeñas firmas pueden verse beneficiadas con la presencia de las más grandes ya que pueden ser una buena fuente de comisiones por medio de subcontrataciones y arreglos como las *joint ventures*.<sup>32</sup>

Entre los retos que tienen estas pequeñas empresas están el aumentar sus habilidades respecto a mercadotecnia y administración financiera, la información asimétrica y recursos escasos afectando su acceso a tecnologías de vanguardia.

### **3.16. Empresas de gran escala.**

En la economía global, los productores más grandes de bienes y servicios creativos medidos en términos de valor de producción son las corporaciones comerciales grandes, localizadas en particular en las industrias audiovisuales y editoriales. Dentro de las economías nacionales, las empresas corporativas grandes han alcanzado una extensión diversa en los subgrupos culturales, su tamaño depende del estado de

---

<sup>30</sup> *La competencia entre muchos vendedores es el medio por el cual ningún vendedor puede influir en sus rivales directamente así como en los productos de los competidores son diferenciados incluso si existe pequeñas diferencias.* Michael Parkin, Melanie Powell and Kent Matthews (2005). *Economics*, Edit Pearson Education Limited E.U. p. 228.

<sup>31</sup> Gázquez Abad, Juan Carlos y Sánchez Pérez, Manuel. *Asimetría competitiva y competencia entre marcas: análisis a través de modelos logit.* Revista Española de Investigación de Marketing September 01, 2006. Consultado el 10 de abril de 2010 en <http://www.accessmylibrary.com/article-1G1-155665192/asimetria-competitiva-y-competencia.html>.

<sup>32</sup> *...el término joint venture, puede definirse como el acuerdo entre dos o más partes que ponen en común sus recursos y colaboración para llevar a cabo una actividad comercial a través de la cual puedan obtener un beneficio mutuo, compartiendo el riesgo que conlleva toda operación empresarial en función de la estructura concreta a través de la cual acuerden desarrollarla.* Echarri Alberto y Pendas Ángel (2002) *Joint Venture*. FC (ed). España. p.1.

desarrollo económico de cada país. A veces se desarrollan a través del crecimiento de empresas nacionales produciendo bienes creativos, y a veces surgen como sucursales o ramas de corporaciones transnacionales más grandes. Los modelos de negocio en estos subgrupos de la economía creativa son diferentes a los aplicables a las MiPyMEs. Por ejemplo, las operaciones comerciales a gran escala tienen cadenas de valor más complejas, estructuras de dirección más diferenciadas, y una fuerza laboral más grande que las firmas más pequeñas y simple del espectro.

Las empresas grandes que producen bienes y servicios creativos están a menudo involucradas en áreas que usan nuevas tecnologías de comunicación con aplicaciones digitales y abasteciendo a mercados masivos de consumidores. Aunque los bienes y servicios producidos son clasificables como productos culturales, las motivaciones de las firmas tienden a estar más relacionadas con la utilidad económica que con la naturaleza cultural. Además, si las empresas son sucursales de corporaciones más grandes cuyos centros de operaciones están localizados en algún otro sitio, los países huéspedes pueden perder una parte o todo el excedente ganado si las utilidades son regresadas al país de origen de la casa matriz.

En países con ingresos altos, la economía creativa tiende a estar más tecnológicamente adelantada y orientada a los servicios, las industrias creativas tienden a estar dominadas en términos financieros por conglomerados grandes. En muchos casos, estas empresas tienen un fuerte poder de mercado en importantes subsectores creativos como servicios de cómputo y software, medios de comunicación y entretenimiento, y publicaciones, las que son dominadas por corporaciones globales. Las cuatro compañías principales de software tienen sus bases de operaciones en los Estados Unidos, siendo Microsoft la más grande con ganancias mayores a \$8 billones en 2005. Los más grandes medios de comunicación, música, entretenimiento y editorial en el mundo tienen sus bases en Francia, Alemania, Japón y los Estados Unidos, los dos más grandes son Time Warner y Walt Disney.<sup>33</sup>

### **3.17. Instituciones públicas o cuasi-públicas.**

Una cantidad significativa del capital cultural móvil e inmóvil de cualquier país está sujeta a instituciones públicas o cuasi-públicas como museos, galerías, archivos, conventos e iglesias, altares, edificios históricos, sitios históricos, etcétera. Además, estas instituciones son también a menudo depositarios de capital cultural intangible, como en el caso de lugares considerados patrimonio, por ejemplo, aquellos que están inseparablemente ligados con su historia y con los rituales y las costumbres con las cuales son asociados. Estas instituciones tienen una contribución cultural primordialmente en forma de servicios, consumidos tanto por gente local como por

---

<sup>33</sup> Anheier, Helmut and Isar, Yudhishtir Raj (2007). *Cultures and Globalization Series: Conflicts and Tensions*. London, Publicaciones SAGE. p. 75.



visitantes. Teniendo en cuenta que existe un turismo potencial de algunas de estas instituciones que puede ser sustancial, esto, hasta el grado de atraer a turistas internacionales, lo que puede representar un significativo impacto directo o indirecto en las ganancias de divisas para el país.

### **3.18. Artistas y productores individuales.**

Los trabajadores creativos de un tipo u otros (primordialmente artistas creativos como actores, bailarines, músicos, escultores, pintores y escritores) son encontrados originariamente en el fin de la cadena de valor. Suministran el material creativo “*crudo*” que puede ser vendido directamente a los consumidores como un producto terminado o, más a menudo, como la materia prima para la siguiente etapa en una secuencia de producción dada. Ya sea en un país desarrollado o en vías de desarrollo, el contenido artístico a menudo será extraído de costumbres y formas culturales perteneciente al país o a la comunidad. A pesar de los altos niveles de habilidad que estos artistas y productores tienen típicamente, su remuneración financiera tiende a ser relativamente baja. No obstante, la ejecución de las artes tiende a producir un sustancial valor cultural, y los beneficios no basados en el mercado que los artistas generan necesitan ser reconocidos promulgando estrategias y políticas hacia el sector cultural.

### **3.19. Distribución y competencia.**

Algunos segmentos de la cadena de valor, especialmente la distribución y el marketing, son particularmente propensos a altos niveles de concentración. Las pequeñas firmas creativas han tenido tradicionalmente que colaborar con los grandes distribuidores para poder alcanzar o expandir el mercado para sus productos. Esta concentración en gran medida refleja la magnitud de los costos y las economías de escala asociadas a este segmento. En este contexto, la dominancia global de la industria de la música y cinematográfica por las *majors*<sup>34</sup> es bien conocida. Sus competidores más pequeños son en particular afectados por el uso de agresivas prácticas comerciales y por los modelos de negocio que pueden imponer significativas restricciones en el comercio. La ambigüedad sobre que sean o no las prácticas comerciales de los conglomerados de medios impulsores del bienestar hacen que sea muy difícil la aplicación de políticas de competencia y especialmente se vuelve un reto dada la naturaleza global de estas industrias Acheson y Maule, (2006).<sup>35</sup> En la mayoría de los casos, los mercados internos son demasiado pequeños (y en muchos casos se encuentran cultural y lingüísticamente fragmentados) y subcapitalizados por industrias locales que buscan la dimensión de mercado requerida para ser competitivos. El mercado natural para esta

---

<sup>34</sup> Nombre con el que también se les conoce a los conglomerados de los medios de comunicación a nivel mundial.

<sup>35</sup> Acheson, K., Maule, C. J., Filleul, (abril 2006). E. *Cultural entrepreneurship and the Banff television festival*. Journal of Cultural Economics. p. 43.

industria es por tanto el transnacional. La habilidad de la industria audiovisual Norteamericana para amortizar costos de producción en un gran mercado nacional que es muy dinámico, y caracterizado por la homogeneidad lingüística y cultural, es un factor principal y contribuyente para su competitividad y su dominio global. Los productores Norteamericanos pueden vender sus productos audiovisuales alrededor del mundo a precios que los productores locales encuentran difíciles de igualar. Su eficiente red mundial de marcas dominantes refuerza su hegemonía.

Los productos creativos están sujetos a una demanda incierta debido a que la valuación de un producto por parte del consumidor es de antemano desconocido. La valuación del consumidor es extremadamente difícil de predecir, debido a que no está basado en criterios subjetivos; el gusto es adquirido a través del consumo y está sujeto a un gran número de factores, incluyendo cultura, moda, autoimagen y estilo de vida. Los distribuidores normalmente asumen el papel de promotores del producto final a los consumidores. La inversión hecha en campañas de promoción y mercadotecnia puede ser considerable y también puede ir más allá de los presupuestos de las firmas más pequeñas que se encuentran al inicio de la cadena de suministros. La proliferación de productos creativos que son diferenciados por calidad, unicidad y categoría y la necesidad de mitigar el riesgo a través de muchos productos creativos en la que los productos rentables subsidian a otros que no lo son tanto, son presentaciones adicionales que están asociadas con economías de escala en la distribución.

La mayor parte de los canales de distribución para los productos creativos son controlados por grandes empresas multinacionales. No obstante, incluso en este particular segmento, hay espacio para una franja competitiva<sup>36</sup> de firmas pequeñas de distribución que a menudo dan sus servicios en nichos de mercados aunque si sus productos son en particular exitosos, corren el riesgo de atraer la atención de los distribuidores más grandes. Las relaciones entre los distribuidores pequeños y sus competidores más grandes son caracterizados por una mezcla de tensión (por la competencia asimétrica y el poder de negociación que da como resultado la caza furtiva de talento por distribuidores más grandes de distribuidores pequeños) y mutuamente reforzando la interacción (porque mientras distribuidoras más pequeñas son una fuente rica de talento nuevo y de productos creativos para los participantes más grandes y muchos de ellos acceden a acuerdos de distribución con los distribuidores más grandes).

Obteniendo un buen trato en distribución puede impulsar o hacer quebrar a un empresario creativo. El poder de mercado que los distribuidores poseen puede

---

<sup>36</sup> *La franja competitiva es un gran número de firmas dentro de una industria, en la que cada una tiene una participación muy pequeña en el mercado. La participación combinada en el mercado de la franja competitiva es a menudo sustancialmente menor que el de la firma(s) dominante(s).* Beierlein, J.G. y Woolverton, M.W. (1991), *Agribusiness Marketing*. Prentice Hall. New Jersey. p. 103.

potencialmente ser explotado en perjuicio de creadores a través de bajos rendimientos. Los creadores a menudo ceden sus derechos de propiedad a los distribuidores a cambio de los servicios de distribución. El hecho que la mayor parte de los beneficios económicos de los productos creativos sean muy a menudo apropiados por aquellos que controlan los canales de distribución es algo que los artistas encuentran difícil de hacerle frente, en particular cuando su creación resulta ser exitosa y engendra gran cantidad de otras obras creativas.

La llegada de la digitalización y la internet han traído cambios al paisaje de la distribución, quizá lo más significativo es la introducción de nuevos formatos de entrega del producto a los consumidores. Aunque se den estos cambios y alteren los niveles de concentración y diluyan el poder de los distribuidores en favor de los creadores esto no es seguro. El surgimiento de lo digital y la economía del internet no altera los retos de transformar ideas creativas en bienes o servicios e introducir nuevos géneros en el mercado mundial para bienes y servicios creativos. Estos retos quieren decir que los servicios complementarios provistos por comercializadores y el distribuidor son todavía necesarios. Lo que es más, las nuevas tecnologías han tendido a inspirar adaptaciones creativas en vez de la destrucción Acheson y Maule, (2006).<sup>37</sup> En su investigación del impacto de comercio electrónico en la estructura de industrias de ventas al menudeo y similares, Emre (2006)<sup>38</sup> encontró que la gran actividad de comercio electrónico en las industrias del libro y la de viajes están asociadas con pérdidas para las firmas más pequeñas de la industria, pero sin tener ningún impacto negativo notable e inclusive un impacto positivo para las firmas más grandes. En conjunto, la tendencia actual está orientada hacia la gran concentración, incluyendo por medio de la integración vertical un incremento entre la distribución y la venta al menudeo como respuesta al aumento de la competencia.

### **3.20. Cambios en los hábitos de consumo.**

Naturalmente, la economía creativa incluye a los consumidores, cuyas demandas a fin de cuenta es la que determina que se produce y como se distribuye. Los cambios demográficos y las nuevas tecnologías de consumo se combinan para causar significativos cambios en los patrones de consumo cultural alrededor del mundo tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. Como las poblaciones envejecen, las personas mayores adquieren más tiempo libre e ingresos acumulados para gastar en el consumo cultural de diversos tipos. En el otro extremo de la escala demográfica, los jóvenes son participantes significativos en los mercados para bienes y servicios creativos; tienden a ser el grupo que se apropia más rápido de las nuevas tecnologías

---

<sup>37</sup> Acheson, K., Maule, C. J., Filleul, (abril 2006). .op. cit. p. 110.

<sup>38</sup> Onsel Emre y Maris Goldmanis. (2006) *E-commerce and the Market Structure of Retail Industries*. National Bureau of Economic Research Cambridge, MA. pp. 85-93.

para acceder a productos audiovisuales, y sus demandas, canalizadas a través de los innovadores medios de consumo cultural y participación, son patrones de producción que influyen dentro de las industrias creativas en un gran número de países.

Los consumidores también influyen a la economía creativa en otras formas, por ejemplo indirectamente a través del hecho de que la acción reguladora puede ser tomada a favor de ellos por el gobierno. Por ejemplo en países donde se han implementado cuotas a la industria cinematográfica para proteger la expresión cultural indígena de la localidad. La justificación razonada de tales reglas es esencialmente de naturaleza cualitativa, relacionada a asuntos de identidad cultural. Su efecto económico es canalizar recursos hacia las industrias creativas locales y reducir gastos en productos creativos importados.

## Capítulo 4. Las industrias creativas en México.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas, las industrias creativas "*son una fuente de desarrollo, entendido no solamente en términos de crecimiento económico, sino también como medio de acceso a una existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual satisfactoria*".<sup>1</sup>

Cuando nos referimos a industrias creativas, hablamos de una serie de actividades que se desarrollan con base en creaciones originales en distintas ramas en las que la creatividad es la materia prima como lo es la cinematografía, el software o las actividades artísticas, que son objeto de los derechos de autor.

De acuerdo con la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), el interés económico para todos aquellos involucrados con las industrias creativas surge por la importancia que tienen los derechos de autor como parte del creciente reconocimiento de la propiedad intelectual en la sociedad postindustrial, donde cobran valor los factores de producción no materiales. Los derechos de autor son importantes: Primero, para el crecimiento económico, la productividad industrial, el empleo y la creatividad e información basada en procesos de inversión. Segundo, la atención a la protección de los derechos de autor se acentúa debido a las tecnologías digitales. La ganancia económica derivada de los productos que utilizan paquetería de computación (*software*, en inglés), multimedia y otros productos intensivos en componentes tecnológicos, ha alcanzado niveles muy significativos. Tercero, de acuerdo con la OMPI, como resultado de la revolución digital, el material protegido por derechos de autor es ahora un componente esencial de las transacciones de comercio electrónico y de las transacciones digitales que se efectúan por millones cada día en el mundo.<sup>2</sup>

Recientemente ha crecido el interés por los aspectos económicos de las industrias creativas como resultado de que el ser humano ha intensificado el acceso directo y cotidiano de bienes y servicios que estas industrias generan. Esto no significa que anteriormente no se "consumieran" dichos bienes y servicios, sino el progreso tecnológico contemporáneo ha facilitado el acceso y reproducción de muchos de estos productos consistentes en imágenes, sonidos, escritos, entre otros.

Hasta hace pocos años, la "economía creativa" en México no se consideraba un área bien establecida del análisis económico, ni siquiera se aceptaba ampliamente como

---

<sup>1</sup> Organización de las Naciones Unidas ONU, (2003). "*Diagnóstico sobre la situación de los derechos humanos en México: derechos culturales*". pp. 73-87

<sup>2</sup> Gantchev, Dimitar. (2003) *Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright-Based Industries*, World Intellectual Property Organization, Geneva. p. 6.

área de esta ciencia social. Eso puede reflejarse en el desinterés de su estudio y hasta en política cultural.<sup>3</sup>

Las industrias creativas constituyen un sector de actividad económica formal que requiere condiciones de operación clara, estable y conducente para su desarrollo. En este sentido, las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor (IPDA) en las que se encuentran inmersas muchas de las industrias creativas son un sector de actividad económica con características semejantes a los otros sectores que se clasifican en el Sistema de Cuentas Nacionales del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), por ejemplo, la agricultura, la industria y los servicios, con todas sus ramificaciones.

En México el sector de actividad económica comprendido en las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor cuenta con ventajas competitivas que históricamente nos han permitido generar producción, empleos estables, divisas extranjeras, inversión y, sobre todo, contribuir fiscalmente, y que se suman al esfuerzo nacional para el desarrollo integral.

Con base en lo anterior, las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor se logran constituir como un sector dinámico, líder en producción y económicamente superior, en numerosos casos, a otros sectores de la economía mexicana, dotado de numerosas ventajas para su competencia a nivel internacional por lo que requiere de reglas claras y conducentes para obtener un desarrollo pleno y, a su vez, la mejor explotación de sus características económicas.

*“Las industrias creativas agregan valor económico y social a las naciones y a sus individuos. Constituyen una forma de conocimiento que se traduce en empleos y abundancia, consolidándose la creatividad (materia prima) para fomentar la innovación en los procesos de producción y comercialización. Las industrias creativas tienen esta doble naturaleza: cultural y económica, y participan en la economía en términos de la creación y de la contribución del empleo al Producto Interno Bruto (PIB)”.*<sup>4</sup>

Recientemente se ha distinguido entre dos definiciones: "valor cultural" y "valor económico".<sup>5</sup> El valor económico, no es sinónimo de valor comercial y financiero, aunque sea expresado tradicionalmente de manera numeraria como dinero, abarca cualquier valor directo de uso de los bienes o servicios creativos. Por el otro lado, el

---

<sup>3</sup> Towse, Ruth. (2000) "Cultural Economics, Copyright and the Cultural Industries", *The Long Run Conference*, Erasmus University, Rotterdam. (pp. 107-108).

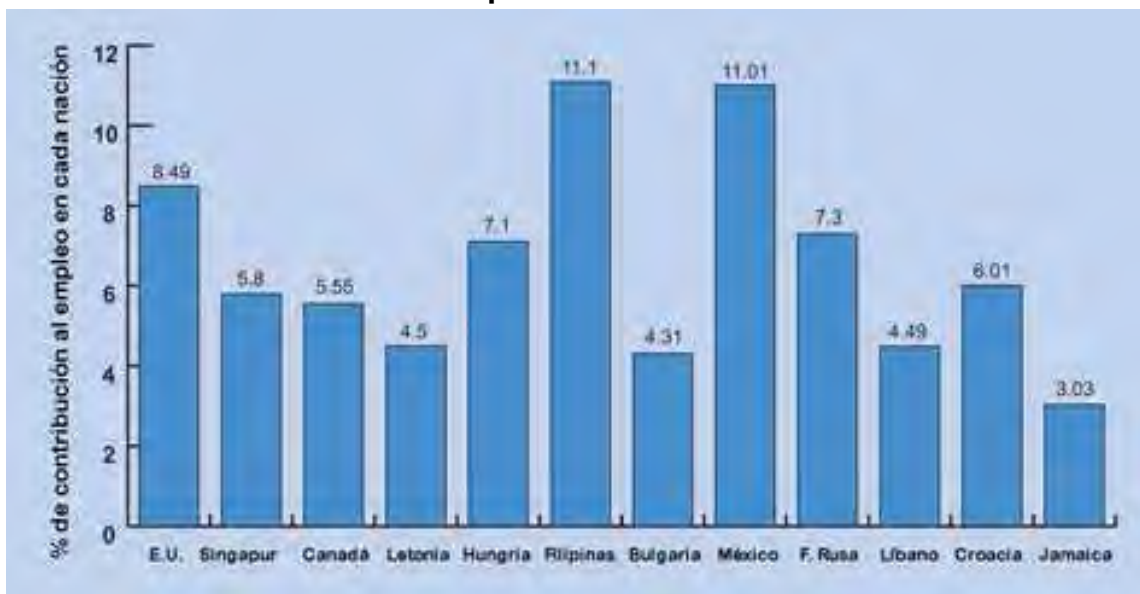
<sup>4</sup> *El Producto Interno Bruto de un país o PIB representa en valor monetario todos los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo determinado, generalmente un año.* Zorrilla Arena, Santiago y Silvestre Méndez, José. (2006) *Diccionario de economía*. (ed). Limusa México. p. 96.

<sup>5</sup> *Idem.*

valor cultural es multidimensional, inestable, carente de una unidad común de cuenta y puede contener elementos que no son fácilmente expresados en una escala cuantitativa o cualitativa.

Un indicador confiable y utilizado de manera generalizada para el cálculo de la contribución económica que determinada industria puede hacer a la economía es aquel relacionado con el empleo medido como el número de personas involucradas en los procesos de creación, producción y desarrollo de productos relacionados, así como su contribución en términos de remuneraciones y productividad. Como ejemplo de esto tenemos la gráfica No. 2. en la que se muestra la contribución que tienen las industrias creativas al empleo.

**Gráfica No. 2.**  
**Contribución al empleo de las industrias creativas.**



**Fuente:** *National Studies on Assessing the Economic Contribution of the Copyright-based industries*, Creative Industries Series No. 1. Génova, WIPO.

En la grafica anterior se observa la aportación de las industrias creativas en México que fue del 11.01 por ciento, siendo el segundo en encabezar la lista de países tan solo con una pequeñísima diferencia de .09 de Filipinas que es el primero en esta lista con más contribución al empleo. Si bien en Estados Unidos las industrias creativas están ampliamente desarrolladas estas sólo aportan al empleo un 8.49 por ciento.

La economía del conocimiento ha incrementado la importancia de los derechos de autor ya que con la aparición de nuevas tecnologías, se ha hecho más fácil ver, reproducir o copiar la propiedad intelectual. Debido a la violación de los derechos de autor anualmente se tienen pérdidas económicas millonarias.

Las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor son un sector de actividad económica identificado como una ventana de oportunidad de crecimiento económico y de desarrollo integral, formal, estable y dinámico.

Para la ciencia económica, los derechos de autor quedan comprendidos en los derechos de propiedad. Constituyen una forma de organización esencial para la asignación y uso de recursos de cualquier economía y son un importante mecanismo de coordinación económica entre agentes. Por esta razón su definición y especificación es crucial en toda economía para el intercambio eficiente de bienes y servicios entre sus diferentes integrantes. Como mecanismo, el conjunto de reglas de operación contribuye a resolver los conflictos de interés que frecuentemente surgen entre agentes y que finalmente se constituyen como un importante órgano de cooperación.

*Si los derechos de propiedad no existieran, y si no hubiese un poder que los impusiera coercitivamente, los agentes vivirían en la incertidumbre, y habría pocos incentivos para invertir y mejorar la propiedad, más allá de un cierto umbral marcado por las necesidades de supervivencia. En contraste, con derechos de propiedad bien especificados y garantizando su cumplimiento, los agentes tendrán motivaciones para adoptar estrategias más riesgosas y emprendedoras.<sup>6</sup>*

Dentro de las industrias creativas, los derechos de autor son un instrumento fundamental en los procesos de creación, innovación tecnológica, desarrollo económico y generación de riqueza de los países, pues además de que el proceso creativo en sí mismo representa una actividad económica, el efecto económico no sólo se deriva de la producción de las obras protegidas por los derechos de autor, sino también de su distribución, adquisición, reproducción y comunicación pública. Adicionalmente, las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor generan ingresos para los gobiernos en la forma de contribuciones, así como divisas en el caso de los países con ventajas competitivas en esta materia.

Los derechos de autor guardan un estrecho vínculo con la dinámica económica de numerosos campos de actividad relacionados con la creación y producción de las llamadas obras literarias y artísticas, objeto de las industrias culturales.<sup>7</sup>

El progreso tecnológico registra en la actualidad un ritmo vertiginoso discernible sobre todo en materia de aplicaciones para las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) y probaron ser clave del desarrollo mundial en la década anterior. Por ejemplo, la creciente difusión de Internet, de las telecomunicaciones

---

<sup>6</sup> Ayala Espino, José. (1996) *Mercado, elección pública e instituciones. Una revisión de las teorías modernas del Estado*. México. pp. 333-334.

<sup>7</sup> Rascón Banda, Víctor Hugo. (2004) *Legislación y políticas en las industrias culturales de Latinoamérica*, borrador para el Seminario de Industrias Culturales y Desarrollo Sustentable, México. p. 4.



móviles y de las redes de banda ancha, facilitan hoy el crecimiento económico de los países, la eficiencia de sus empresas y el bienestar de sus habitantes.<sup>8</sup>

Como se ha comentado, a lo largo de las últimas décadas el mundo se ha visto sumergido en una serie de cambios tecnológicos que han aumentado en gran escala el acceso a distintos medios de comunicación y expresión de manera directa, reduciendo el costo y tiempo para los usuarios. Todas estas nuevas formas de comunicación tienen como base, en gran parte, los derechos de autor.

Los derechos de autor son parte del sistema de garantías de operación de los diferentes agentes económicos de un país. En cuanto más se cumplen, los costos de transacción disminuyen y aumentan los incentivos para desarrollar más y mejores actividades económicas. En sociedades con sistemas que garantizan la buena aplicación de contratos, las instituciones, individuos y compañías eligen colaborar más y emprenden con mayor frecuencia transacciones complejas.<sup>9</sup>

Debido a que las leyes en México no se hacen respetar del todo, el Banco Mundial, en su indicador de cumplimiento de la ley, (*Rule of Law*)<sup>10</sup>, nos da una de sus calificaciones más bajas: nos ubica en una situación precaria en cuanto a cumplimiento de las leyes en comparación con otros países.

#### **4.1. Actividades protegidas por Derechos de Autor.**

Los trabajos que involucran una gran creatividad como lo son los artísticos son altamente valorados por la sociedad, pero los medios de reproducción modernos al facilitar su copiado, dificultan su comercialización por la vía de mercados formales, legales y bien establecidos. Se piensa que las ideas y las imágenes en el arte son por naturaleza libres y, para ser comercializados, muchos trabajos de arte deben ser transformados con mecanismos públicos antes de poder adquirir un precio de intercambio y de esta forma excluir a los *free-riders*.<sup>11</sup>

En las sociedades modernas el esfuerzo creativo es transformado y más o menos protegido de la piratería por medio de la legislación de derechos de autor. En las áreas químico biológicas e ingenierías la legislación crea patentes y registros de diseños

---

<sup>8</sup> Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), (2004), *The Economic Impact of ICT, Measurement, Evidence and Implications*, Paris. p. 8.

<sup>9</sup> Christopher Clague, Philip Keefer, Stephen Snack y Mancur Olson, (1997), "*Institutions and Economic Performance Property Rights and Contract Enforcement*", *Institutions and Economic Development, Growth, Governance in Less-Developed and Post-Socialist Countries*, Londres. p. 69.

<sup>10</sup> The World Bank. (s.f.). Consultado en agosto de 2008, en <http://www.worldbank.org/data/>.

<sup>11</sup> *Un free-rider es una persona que recibe un beneficio por utilizar un bien o un servicio pero evita pagar por él. En una estructura de interacción colectiva los free-riders son aquellos jugadores o actores que bajo diversas circunstancias, se ven beneficiados por las acciones de los demás, sin ellos mismos cargar con el coste de esas acciones.* Michael Parkin, Melanie Powell and Kent Matthews (2005) *Economics*, Edit Pearson Education Limited E.U. pp. 348-349.

industriales. En las artes, ciencias sociales y humanidades, la legislación crea derechos de autor. Para los economistas, los derechos de propiedad intelectual contienen en su totalidad a los derechos de autor, así como las patentes.

Los derechos de los autores han sido reconocidos universalmente por la UNESCO, la cual establece en su Declaración Universal Sobre Diversidad Cultural que:

*...frente a los cambios económicos y tecnológicos actuales, que abren vastas perspectivas para la creación y la innovación, se debe prestar una atención particular a la diversidad de la oferta creativa, a la justa consideración de los derechos de los autores y de los creadores, así como al carácter específico de los bienes y servicios creativos y culturales que, en la medida en que son portadores de identidad, de valores y sentido, no deben ser considerados como mercancías o bienes de consumo como los demás.<sup>12</sup>*

Según la definición de la UNESCO, las industrias creativas se definen como aquellas que combinan creación, producción y comercialización de contenidos que son intangibles y culturales en su naturaleza. Estos contenidos están protegidos por el derecho de autor y pueden tomar la forma de bien o servicio. Son industrias intensivas en trabajo y conocimiento, y nutren la creatividad a la vez que incentivan la innovación en los procesos de producción y de comercialización.<sup>13</sup> Las actividades que están bajo protección de los derechos de autor en la mayoría de los países son muy similares a las que existen en México y cuentan con las características mencionadas, entre las cuales podemos encontrar:

- Trabajos literarios: libros con todas sus variantes y formas como novela, poemas, educativos, etcétera. También incluyen revistas, periódicos y otros trabajos que no son precisamente impresos, como las traducciones.
- Obras musicales: canciones, coros, operas, musicales.
- Trabajos artísticos: obras en dos dimensiones (pinturas, dibujos, litografías, etcétera) y tres dimensiones (esculturas de diversos materiales).
- Trabajos fotográficos: incluyen todo tipo de fotografías que van desde paisajes hasta imágenes para ilustrar periódicos y revistas.

---

<sup>12</sup> UNESCO "Declaración universal de la UNESCO sobre diversidad cultural" (adoptada por la 31 sesión de la conferencia general de la UNESCO) Artículo 8, París noviembre de 2000. p. 3.

<sup>13</sup> Marcio Buainain, Antonio; Chudnovsky, Daniel; López, Andrés y Abramovsky, Laura. (2001). "Las industrias del derecho de autor en Argentina", Estudio sobre la importancia económica de las industrias y actividades protegidas por el derecho de autor y los derechos conexos en los países de Mercosury Chile, Instituto de Economía de la Universidad Estadual de Campiñas (Unicamp), Brasil. p. 5.

- *Televisión y cinematografía:* documentales, películas, programas de televisión, caricaturas, etcétera, sin importar su duración ni formato.
- *Dibujos técnicos:* planos arquitectónicos, planos de instalaciones, mapas cartográficos, instrucciones, etcétera.

En México, los derechos de autor han sido definidos como:

*...aquel reconocimiento que otorga el Estado a favor de todo creador de obras literarias y artísticas en virtud del cual otorga su protección para que el autor goce de prerrogativas y privilegios exclusivos de carácter personal y patrimonial. Los primeros integran el llamado derecho moral y los segundos, el patrimonial.<sup>14</sup>*

Los derechos reconocidos por la Ley Federal del Derecho de Autor son:

- Literaria
- Musical, con o sin letra
- Dramática
- Danza
- Pictórica o de dibujo
- Escultórica y de carácter plástico
- Caricatura e historieta
- Arquitectónica
- Cinematográfica y demás obras audiovisuales
- Programas de radio y televisión
- Programas de cómputo
- Fotográfica
- Obras de arte aplicado que incluyen el diseño gráfico o textil
- Compilación, integrada por las colecciones de obras, tales como las enciclopedias.

Esta ley brinda a los creadores el derecho de prevenir que otras personas reproduzcan o hagan uso no autorizado de sus creaciones. En términos económicos, el objetivo principal de esta protección es brindar incentivos a la creación, para así fomentar su producción y al mismo tiempo la creatividad de las personas.

Se debe precisar que estos trabajos protegidos por los derechos de autor, los medios de entrega por los cuales salen al mercado y la disponibilidad para su consumo, constituyen bienes y servicios privados. Éstos contrastan con los bienes públicos, que en economía son aquellos que tienen beneficios culturales, sociales y económicos de acceso para todos los individuos sin excepción y que no tiene rivalidad ni exclusión en su consumo o utilización, es decir, que pueden ser usados por muchos usuarios al mismo tiempo sin que este proceso afecte su consumo.

---

<sup>14</sup> Instituto Nacional del Derecho de Autor, Secretaría de Educación Pública, Ley Federal del Derecho de Autor y su Reglamento, Artículo 11°, México, 2002. pp. 6-7.

Por otro lado, los medios de entrega son bienes privados. Los derechos de autor se refieren sólo a la característica intelectual contenida en ellos, sin embargo, son muy importantes los medios de entrega porque ambas características están relacionadas, es decir, una es intermediaria de la otra y probablemente no existiría una sin la otra.<sup>15</sup>

#### **4.2. Impacto de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor en México.**

Con base en los lineamientos de la guía para la medición de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor realizada por la World Intellectual Property Organization (WIPO), en español denominada Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor tienen cuatro distintos niveles. El primero y el segundo pueden, en teoría y en la práctica, ser expresados en términos cuantitativos mientras que el tercero y el cuarto no pueden ser cuantificados:

1. *Impacto primario.* La contribución directa y cuantificable de las industrias creativas a la economía nacional.
2. *Impacto secundario.* La contribución indirecta y cuantificable de las industrias creativas a la economía nacional.
3. *Impacto terciario.* La contribución directa y no cuantificable de las industrias creativas a la economía nacional, que básicamente consiste en las contribuciones estéticas, sociales, espirituales y civiles, que exceden a la ciencia económica.
4. *Impacto cuaternario.* La contribución indirecta y no cuantificable de las industrias creativas a la economía nacional, que básicamente consiste en las contribuciones estéticas, sociales, espirituales y civiles, que exceden a la ciencia económica.<sup>16</sup>

En el cuadro No. 2 se muestran las clasificaciones de las industrias creativas según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), la cual se explicara más a detalle en las siguientes secciones.

---

<sup>15</sup> Gantchev, Dimitar. (2003) *Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright-Based Industries*, World Intellectual Property Organization, Geneva. p. 87.

<sup>16</sup> Hillman, Chartrand. (1984), "*An economic impact assessment of the fine arts*", Third International Conference on Cultural Economics and Planning, Ohio. p. 17.

**Cuadro No. 2.**  
**Clasificación de las industrias creativas según la OMPI.**

<b>INDUSTRIAS BASE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prensa y literatura</li> <li>• Música, producciones de teatro, óperas</li> <li>• Películas y video</li> <li>• Radio y televisión</li> <li>• Fotografía</li> <li>• Artes gráficas y visuales</li> <li>• Servicios de publicidad</li> <li>• Sociedades de gestión colectiva.</li> </ul>
<b>INDUSTRIAS INTERDEPENDIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparatos de TV, radio, VCR, lectores de CD, lectores de DVD, tocacintas, aparatos de videojuegos y otros equipos similares</li> <li>• Computadoras y equipo</li> <li>• Instrumentos musicales</li> <li>• Instrumentos de fotografía y cinematografía</li> <li>• Fotocopiadoras</li> <li>• Papel.</li> </ul>
<b>INDUSTRIAS PARCIALAMENTE RELACIONADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ropa, textiles y zapatos</li> <li>• Otros tipos de arte</li> <li>• Diseño de muebles juguetes interiores etc.</li> <li>• Arquitectura, ingeniería y servicios de encuestas.</li> </ul>
<b>INDUSTRIAS NO DEDICADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta al por mayor y al por menor</li> <li>• Transporte en general</li> <li>• Bibliotecas</li> <li>• Telefonía</li> <li>• Internet.</li> </ul>
<b>INDUSTRIAS DE LA “ECONOMÍA SOMBRA”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción y venta de obras de arte sin registro</li> <li>• Producción y comercialización ilegal de discos, videos y libros</li> <li>• Impresión y comercialización ilegal de posters, imágenes y fotografías</li> <li>• Comunicación pública no registrada de música.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la OMPI.

#### 4.2.1. Industrias base.

Son las industrias que se dedican enteramente a la creación, producción, fabricación, difusión, comunicación, exposición y distribución de material protegido por los derechos de autor.<sup>17</sup>

En otras palabras, las industrias principales como categoría no podrían existir o serían perceptiblemente diferentes sin los derechos de autor. Por lo tanto, las industrias incluidas en esta categoría aportan 100 por ciento de su valor agregado a la economía nacional.

Conforme a la OMPI, las industrias específicas consideradas en la categoría de industrias base (protegidas por los derechos de autor) son:

1. Prensa y literatura: autores, escritores, traductores, periódicos, agencias de noticias y similares, revistas, publicación de libros, tarjetas y mapas, directorios y otros materiales publicados, impresión de libros, revistas, periódicos y publicidad, venta al por mayor y al por menor de prensa y literatura, y por último librerías.
2. Música, producciones de teatro, óperas: compositores, arreglistas, coreógrafos, directores, artistas y personal, Impresión y publicación de la música, producción y manufactura de música grabada, venta al por mayor y al por menor de música grabada (venta y alquiler), creación de obras artísticas y literarias, interpretación de obras artísticas y literarias, funcionamiento de agencias de reservación de boletos, servicios conexos.
3. Películas y video: escritores, directores, actores, autores y compositores, producción y distribución de películas y video, exhibición de películas, ventas y rentas de video, servicios conexos.
4. Radio y televisión: compañías de difusión nacional de radio y televisión, otras compañías de difusión, productores independientes, televisión por cable (sistemas y canales), televisión vía satélite, servicios conexos.
5. Fotografía: estudios y fotografía comercial, agencias de fotografía.
6. Artes gráficas y visuales: artistas, galerías de arte, enmarcado de cuadros, diseño gráfico.
7. Servicios de publicidad: agencias.
8. Sociedades de gestión colectiva.

---

<sup>17</sup> Gantchev, Dimitar. (2003). *op. cit.* p. 101.

#### 4.2.2. Industrias interdependientes.

Son las industrias centradas en la producción, fabricación y venta de equipo y cuya labor es facilitar la creación, la producción y el uso de material protegido por los derechos de autor.<sup>18</sup>

Estas industrias interdependientes apoyan el uso del contenido del derecho de autor de manera elemental y son intrínsecamente dependientes en la disponibilidad de los trabajos que protege. Algunas de éstas son:

- Aparatos de TV, radio, VCR, lectores de CD, lectores de DVD, tocacintas, aparatos de videojuegos y otros equipos similares.
- Computadoras y equipo.
- Instrumentos musicales.
- Instrumentos de fotografía y cinematografía.
- Fotocopiadoras.
- Papel.

#### 4.2.3. Industrias parcialmente relacionadas.<sup>19</sup>

En estas industrias, algunas de sus actividades se relacionan con los trabajos protegidos por los derechos de autor y pueden implicar la creación, la producción, la fabricación, el funcionamiento, la difusión, la comunicación y la exposición, la distribución y la venta. Dichas industrias incluyen:

- Ropa, textiles y zapatos
- Joyería
- Otros tipos de arte
- Diseño de muebles
- Recaudación por música en centros nocturnos y discotecas\*
- Diseño de enseres domésticos, porcelana y cristalería
- Recaudación por música en bares y restaurantes\*.
- Diseño de papel tapiz, tapetes y alfombras
- Diseño de juguetes, juegos y su música
- Recaudación por música en hoteles y centros de esparcimiento\*
- Arquitectura, ingeniería y servicios de encuestas
- Diseño de interiores
- Museos

---

<sup>18</sup> *Ibid* p. 115.

<sup>19</sup> *Ibid* p. 121.

Si bien la OMPI, considera a las actividades señaladas (\*) como el derecho de comunicación pública, y que a pesar de que su contribución es cuantiosa en términos del flujo económico que genera, sin embargo cuando se requiere hacer la cuantificación de estas actividades no se consideran suficientemente.

#### **4.2.4. Industrias no dedicadas.<sup>20</sup>**

Son aquellas en las cuales una porción de sus actividades se relaciona con facilitar la difusión, la distribución o la venta de los trabajos protegidos por los derechos de autor. Estas industrias incluyen:

- Venta al por mayor y al por menor
- Transporte en general
- Bibliotecas
- Telefonía
- Internet.

#### **4.2.5. Industrias de la economía ilegal e informal.**

Dentro de estas industrias se consideran aquellas pertenecientes a las economías informal e ilegal. Es importante tener clara la diferencia entre estos dos conceptos. Por su parte, *"El subsector informal puede describirse como un conjunto de unidades dedicadas a la producción de bienes y servicios con la finalidad primordial de generar empleo e ingreso para las personas implicadas. Estas unidades se caracterizan por funcionar con un bajo nivel de organización, con poca o ninguna división entre el trabajo y el capital en cuanto a factores de producción y a pequeña escala. Las relaciones laborales, cuando existen, se basan generalmente en el empleo ocasional, en el parentesco o en las relaciones personales y sociales, y no en acuerdos contractuales que supongan garantías formales."*<sup>21</sup>

Con respecto al subsector de las industrias ilegales, éste abarca las actividades penadas por la ley tal como la producción pirata de *software*, música y videos, así como la reventa de taquilla.

---

<sup>20</sup> *Ibid* p.135.

<sup>21</sup> INEGI. "Cuentas por Sectores Institucionales, Cuenta Satélite del Subsector Informal de los Hogares, Metodología", México, 2002. p. 8.



Entre las actividades informales e ilegales concernientes a las industrias protegidas por los derechos de autor se encuentran:

- Producción y venta de obras de arte sin registro
- Producción y comercialización ilegal de discos, videos y libros
- Impresión y comercialización ilegal de posters, imágenes y fotografías
- Comunicación pública no registrada de música.

En México, el INEGI tiene la responsabilidad de coordinar los Sistemas Nacionales Estadísticos y de Información Geográfica.<sup>22</sup> A partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) entre Canadá, Estados Unidos y México, se vio la conveniencia de elaborar una nueva clasificación que sincronizara estadísticamente los tres países, de forma que se pudieran hacer comparaciones económicas de manera directa, es así que el INEGI, junto con Statistics Canada y The Office of Management and Budget de Estados Unidos, crearon el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) o North American Industry Classification System (NAICS).<sup>23</sup>

Los siguientes datos que se darán emplean la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) y el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), que a su vez se derivan de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CNU Rev. 3).<sup>24</sup>

Si bien ambos están basados en el sistema de cuentas nacionales, el SCIAN, a diferencia del CMAP, incluye cientos de nuevas industrias de tecnologías emergentes y las clasifica dentro de una mejor estructura, lo que hace más fácil la clasificación de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor y proporciona las herramientas necesarias para hacer un análisis de manera más desagregada y precisa. También vale destacar que el SCIAN considera un enfoque de agrupación único y explícito, el de la función de producción, mientras la CMAP considera varios.

---

<sup>22</sup> Ibid pp. 10-12.

<sup>23</sup> Sistema de Clasificación de América del Norte, INEGI. Consultado el 19 de enero de 2009, en <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/clasificadores/scian/menu.asp?c=4966>.

<sup>24</sup> Un país emergente o en vías de desarrollo se caracteriza, entre otras limitaciones, por la insuficiencia de información estadística de calidad. Por ello, ha sido especialmente importante para este análisis contar con el visto bueno de las fuentes de información estadística y de su aplicación metodológica por parte del representante del INEGI, licenciado Raúl Martínez, coordinador de Cuentas de Bienes y Servicios, así como del licenciado Ezequiel García, subdirector de Análisis Macroeconómico de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Como el SCIAN está en proceso de implantación dentro del INEGI, todavía no es ampliamente utilizado en otras instituciones, pero ya se está adoptando en el Sistema de Administración Tributaria de la Secretaría de Hacienda y en algunas cámaras industriales para el registro de sus agremiados.<sup>25</sup>

#### **4.3. Valor agregado de las industrias protegidas por los Derechos de Autor.**

La noción de valor agregado, se define como la expresión monetaria del valor que se agrega a los insumos en la ejecución de las actividades económicas, que se obtiene al restar a la producción bruta total el importe de los insumos totales. Es una medida utilizada por las instituciones estadísticas de cada país en el proceso de compilación y elaboración de información económica dentro de sus cuentas nacionales.<sup>26</sup> Cabe señalar que la suma de los valores agregados del conjunto total de las actividades económicas de México resulta en el PIB total. De manera equivalente, la suma del valor agregado de todas las actividades identificadas como protegidas por los derechos de autor resulta en el PIB del sector Industrias Protegidas por el Derecho de Autor y al dividirlo entre el PIB total, se obtiene la participación de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor en el PIB de México.

El principal indicador para analizar el tamaño de una economía y estudiar su crecimiento es el PIB, el cual se define como el conjunto de bienes y servicios de uso final, producidos por una economía determinada en un periodo de tiempo, generalmente un año. Al ser registrado en términos monetarios corrientes se le llama PIB nominal, mientras que cuando se le descuenta el efecto del aumento de los precios o inflación, se refiere como PIB real o en términos reales.

La evolución del PIB en México, en términos reales, ha transcurrido en las décadas recientes por diferentes fases. En general, la década de los ochenta se caracterizó por un estancamiento del crecimiento. Ya en la de los noventa se reactivó el crecimiento económico, salvo la rápida y profunda recesión de mediados de la década, para acelerarse hacia finales. A partir del 2000 el crecimiento mostró de nuevo una desaceleración a causa de la recesión mundial, principalmente la de Estados Unidos.

---

<sup>25</sup> Organización de las Naciones Unidas, División de Estadísticas. Consultado el 20 de noviembre de 2008 en <http://unstats.un.org/unsd/cr/ctryreg/ctrydetail.asp?id=295>.

<sup>26</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Base de Datos en Cd-Rom "SAIC 4.0", México, 1999.

#### 4.3.1. La contribución de las Industrias base al PIB de México.

Como ya se había descrito, las industrias base son aquellas que se dedican enteramente a la creación, producción, fabricación, difusión, comunicación, exposición y distribución de material protegido por los derechos de autor.<sup>27</sup>

En 1998 las industrias base fueron las actividades que más contribuyeron al PIB; generaron \$125,739 millones de pesos, lo que corresponde a 3.27 por ciento del PIB. El hecho de que las industrias base aporten un porcentaje mayor que el resto de las industrias deja en claro su importancia para la economía mexicana.<sup>28</sup>

Cabe destacar aquí las actividades económicas de los grupos que tuvieron mayor aportación a la economía. Dentro de las industrias base podemos encontrar que las actividades de mayor importancia son la impresión y edición de libros, periódicos y revistas, que generó \$16,027 millones de pesos; la industria de la publicidad, que produjo aproximadamente \$4,638 millones de pesos; la venta al por mayor de discos de audio y video, con \$4,220 millones de pesos; y la de producción, transmisión y repetición de programas de televisión, aproximadamente \$1,046 millones de pesos.<sup>29</sup>

En últimas fechas las industrias de la televisión, periódicos y publicidad han sido los medios de comunicación con más demanda mundial y tienen un papel sumamente importante en la vida diaria de las personas.

La industria de la publicidad tiene un papel fundamental en el financiamiento de las demás industrias, especialmente en los bienes y servicios de producción continua como las publicaciones periódicas, la producción de obras audiovisuales —televisión, video y cine—, páginas *web* y radio.

Finalmente, es importante destacar que los renglones de actividad relativos a la edición y producción de *software*, que se ubican en la categoría de las industrias base, contribuyen a nuestra economía de manera marginal. En 1998, el peso relativo de estas actividades protegidas por los derechos de autor alcanzó únicamente 0.0002 por ciento del PIB.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Gantchev, Dimitar. (2003). op cit. p. 136

<sup>28</sup> García Canclini, Néstor y Piedras Fera, Ernesto. (2006) *Las industrias culturales y el desarrollo de México*. México: Siglo XXI Editores p. 86.

<sup>29</sup> Ibid. p. 91

<sup>30</sup> Idem.

#### **4.3.2. La contribución de las Industrias interdependientes al PIB de México.**

Por su parte, las industrias interdependientes son aquellas que se centran en la producción, fabricación y venta de equipo y su labor es facilitar la creación, producción y uso del material protegido por los derechos de autor.<sup>31</sup>

Estas industrias son las segundas en importancia dentro de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor ya que generaron \$54,253 millones de pesos en 1998, es decir 1.41 por ciento del PIB.<sup>32</sup>

Dentro de las industrias interdependientes, cerca de \$16,263 millones de pesos son generados por las actividades dedicadas a la fabricación de computadoras y equipo periférico.<sup>33</sup> Este número se sustenta por sí solo pues en los últimos años el avance tecnológico ha hecho necesario el uso de estos equipos de una forma u otra.

#### **4.3.3. La contribución de las Industrias parcialmente relacionadas al PIB de México.**

En estas industrias, algunas de sus actividades se relacionan con los trabajos protegidos por los derechos de autor y pueden implicar la creación, la producción, la fabricación, el funcionamiento, la difusión, la comunicación, la exposición, la distribución y las ventas.<sup>34</sup>

Su contribución económica alcanza \$21,785 millones de pesos que representan 0.57 por ciento del PIB, lo que las convierte en las terceras industrias más importantes dentro de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor.<sup>35</sup>

Dentro de las industrias parcialmente relacionadas, las actividades que están a la cabeza en cuanto a contribución al PIB son las de servicios de consultoría y diseño en arquitectura, que generan \$2,912 millones de pesos.<sup>36</sup>

#### **4.3.4. La contribución de las Industrias no dedicadas al PIB de México.**

En las industrias no dedicadas, una porción de sus actividades se relaciona con facilitar la difusión, la distribución o las ventas de los trabajos protegidos por los derechos de autor.<sup>37</sup>

---

<sup>31</sup> Gantchev, Dimitar. (2003). *op. cit.* p. 140.

<sup>32</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Base de Datos en Cd-Rom "SAIC 4.0", México, 1999.

<sup>33</sup> *Idem.*

<sup>34</sup> Gantchev, Dimitar. (2003). *op. cit.* p. 166

<sup>35</sup> García Canclini, Néstor y Piedras Fera, Ernesto. (2006). *op. cit.* p. 110.

<sup>36</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Base de Datos en Cd-Rom "SAIC 4.0", México, 1999.

<sup>37</sup> Gantchev, Dimitar. (2003). *op. cit.* . p. 180.

Estas industrias tienen la menor participación económica aportan al PIB 0.45 por ciento, con \$17,274 millones de pesos. Dentro de ellas, \$15,193 millones de pesos provienen de la parte proporcional con la que contribuyen los servicios de comunicación: teléfono, fax, telégrafo.<sup>38</sup> Es claro que estos servicios no transmiten únicamente material protegido por los derechos de autor; sin embargo, como es el caso de la telefonía tradicional, sin la cual el uso de Internet no sería del todo posible, cada día están más involucrados en la transmisión de información que, la mayoría de veces, contiene material protegido por los derechos de autor (0.45 por ciento).<sup>39</sup>

#### **4.4. La "economía sombra" en las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor.**

En la búsqueda por entender el tamaño de la economía mundial usualmente nos guiamos por estadísticas oficiales de producción, comercio e inversión; sin embargo, existe una fuerza conducente en el mercado mundial actual que raramente es reconocida por su tremendo impacto económico, ésta es la "economía sombra" (*shadow economy*).<sup>40</sup> La cual es entendida como la producción de bienes y servicios tanto informales como ilegales que escapan de la detección de las estimaciones oficiales.<sup>41</sup>

Existe en la actualidad interés por desarrollar una metodología de medición de la economía sombra común para los diferentes países. La OMPI ha iniciado esta labor, sin embargo, no es previsible poder contar con ella en un futuro cercano, debido a la naturaleza cambiante que toman estas actividades económicas informales e ilegales en cada país.

La producción de la economía sombra afecta seriamente a nuestro país. México registra una de las tasas más altas en violación de los derechos de propiedad. Por ejemplo, la Alianza Internacional de Propiedad Intelectual ubicó a México en el lugar número seis de la lista de países con mayor grado de producción y comercio ilegal de bienes, sólo por debajo de China, Rusia, Taiwán, Italia y Corea.

No existe información oficial sobre estas actividades, a la vez que resulta complejo desarrollar una estimación precisa de la magnitud de este tipo de economía subterránea. Para el caso mexicano, se han desarrollado diversos métodos de aproximación como: el de insumos físicos (*the physical input* basado en el uso de

---

<sup>38</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Base de Datos en Cd-Rom "SAIC 4.0", México, 1999.

<sup>39</sup> García Canclini, Néstor y Piedras Fera, Ernesto. (2006). *op. cit. pp. 123-125.*

<sup>40</sup> Fleming H, Matthew; Román, Jonh y Farrell, Graham. "The Shadow Economy", *Journal of International Affairs* 53, núm. 2, Columbia University, Nueva York, primavera de 2000. p. 2.

<sup>41</sup> Smith, Philip. (1994) "Assessing the Size of the Underground Economy: The Canadian Statistical Perspectives", *Canadian Economic Observer*, Catalogo núm. 11-010, Canada. p. 18.

electricidad); el de demanda de medios de pago (*the currency demand*) y el método MIMIC (*Dynamic Multiple Indicators Multiple Causes*).<sup>42</sup>

El método de insumos físicos para la producción, mide la actividad económica oficial y no oficial a través del consumo de electricidad que representa, por sí mismo, el mejor indicador físico de la actividad económica, ya que, la elasticidad entre el cambio en el consumo de electricidad y el PIB es cercana a uno. Por lo tanto, se sugiere que la diferencia entre el producto interno bruto y la tasa cruzada del consumo total de electricidad puede ser atribuida al crecimiento de la economía subterránea o economía sombra. También se puede considerar el hecho de que muchas actividades no registradas en las cifras oficiales se realizan en los hogares, por lo que es importante ponderar su consumo de electricidad.

El segundo método, consiste en la demanda por medios de pago o de dinero. Este modelo supone que las transacciones en el mercado subterráneo (de actividades informales e ilegales) se realizan mediante pagos en efectivo. Por lo tanto, un aumento en el tamaño de la economía subterránea aumentará la cantidad demanda de dinero. Para encontrar el "exceso de demanda" se construyó una ecuación econométricamente estimada, donde se incluyeron todos los posibles factores, como el crecimiento económico, los hábitos de pago, las tasas de interés, etcétera. Adicionalmente, se agregaron variables como la carga impositiva indirecta, la regulación y la complejidad del sistema impositivo que son algunas de las causas de migración del sector formal al informal. La diferencia entre el crecimiento observado de la demanda de dinero y la que explican estos factores, será la correspondiente a la economía subterránea.

En contraste con los dos métodos anteriores, cuya estimación se basa en un solo indicador, el método MIMIC (*Dynamic Múltiple Indicators Multiple Causes*) considera tanto la producción como el mercado de dinero y de trabajo para explicar el comportamiento de la economía subterránea. Está basado en la teoría estadística de las variables no observadas la cual considera múltiples causas y múltiples indicadores del fenómeno a medir.

En un estudio realizado por Friedrich Schneider para el World Bank, se presenta una aproximación para México que utiliza los tres métodos. Los resultados obtenidos hacen una estimación de la contribución conjunta de los sectores informal e ilegal al producto nacional, que alcanzan niveles de 40 por ciento, 33 por ciento y 27.1 por ciento del PIB, respectivamente.

---

<sup>42</sup> Schneider, Friedrich. "The Valúé Added of Underground Activities: Size and Measurement of the Shadow Economies and Shadow Economy Labor Forcé all over the World July", *World Bank Working Paper*, revised version, Washington, julio 2000. p. 2.

Por otra parte, el INEGI ha construido desde 1993 la llamada Cuenta Satélite del Subsector Informal de los Hogares, la cual sólo contabiliza la economía informal, que para 1993 indicaba una participación de 10.2 por ciento en la producción bruta total del país.<sup>43</sup> De acuerdo con la institución responsable de la generación y publicación de estadísticas oficiales, su medición no abarca la contabilidad total de la informalidad.

Por lo tanto, si restamos esta parte de la economía informal, podemos deducir que el resto de la economía sombra en nuestro país, representa, según el método de insumos físicos para la producción, 38.8 por ciento del PIB; de acuerdo con el enfoque de demanda de dinero 22.8 por ciento y con la aproximación más conservadora por MIMIC 16.9 por ciento del PIB.<sup>44</sup> Es importante recordar que esta aportación económica no está contabilizada en las cifras oficiales. Es razonable intuir que son fuertemente perjudicadas por la producción y el comercio ilegal e informal.

Al aplicar estas estimaciones del método MIMIC del Banco Mundial, que representa la estimación más modesta, con el fin de evitar una sobre-valoración de la contribución de la economía sombra, el valor de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor como porcentaje del PIB se alcanza 0.96 por ciento, adicionales al 5.70 por ciento calculado para el año de 1998.<sup>45</sup> Así, la contribución total de estas industrias al conjunto de la economía alcanza un total de 6.66 por ciento, con la inclusión del efecto de la economía sobra.<sup>46</sup>

#### **4.4.1. Participación de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor en el PIB.**

Así, en México, el total de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor (legales, ilegales e informales) contribuyen de manera significativa a la economía, para representar en 1998 el 6.70 por ciento del PIB.<sup>47</sup>

Al aplicar el mismo cálculo estimado para el año 1993, en el que la contribución de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor era de 4.6 por ciento, encontramos que aumenta hasta alcanzar 5.4 por ciento del PIB nacional, cifra que incluye en su totalidad a los sectores de actividad tanto formales, informales e ilegales.<sup>48</sup>

---

<sup>43</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Base de Datos en Cd-Rom "SAIC 4.0", México, 1999.

<sup>44</sup> Schneider, Friedrich. (2000). op. cit. p. 88

<sup>45</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Base de Datos en Cd-Rom "SAIC 4.0", México, 1999.

<sup>46</sup> Idem.

<sup>47</sup> Las mediciones están en términos nominales, tal cual son reportadas las estadísticas por el INEGI.

<sup>48</sup> La cifra de este año se realizó utilizando los datos sobre la economía ilegal de 1993 debido a la carencia de nuevas aproximaciones.

Independientemente del grupo al que pertenecen, podemos ordenar a las actividades económicas seleccionándolas en varias industrias para identificar cuáles tienen mayor participación en el valor agregado de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor.

Es importante introducir aquí la desagregación de contribuciones individuales por industria con base en el cálculo de la contribución total de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor al PIB, que incluye el efecto de las economías informal e ilegal y determina una contribución de 6.7 por ciento del PIB.

Con base en el cálculo que resulta en 6.7 por ciento del PIB nacional total, se tiene que el sector que participa en mayor proporción es el de la música, con 2.6 por ciento; cine con 1.4 por ciento; editorial con 1.3 por ciento; otras industrias audiovisuales con 0.8 por ciento, artes plásticas con 0.6 por ciento, y otras actividades de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor con 1.05 por ciento. Es claro que la suma de estas contribuciones excede el 6.66 por ciento referido como total, en razón de que varios renglones de las estadísticas oficiales tienen un efecto simultáneamente en diversas disciplinas culturales y artísticas, como por ejemplo algunos subsectores musicales contribuyen también en las actividades del cine, el teatro, la ópera, etcétera. Estas cifras muestran al sector de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor como uno de los más importantes de la economía mexicana.

Por ejemplo, el sector de las telecomunicaciones, también denominado como Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's), se ha constituido como la mayor revolución tecnológica del último siglo, al grado que hoy es posible hablar en el mundo de un ser humano convertido en *homo telecoms*, donde muchos de nosotros tenemos un consumo cada vez más intensivo en servicios de telecomunicaciones. Afortunadamente, México no se abstrae de dicha tendencia.<sup>49</sup>

Como ya estableció Joseph Stiglitz, la economía de información global se caracteriza por la intensa competencia por nuevos mercados, y tiene como un componente vital de la política económica a las telecomunicaciones.<sup>50</sup> En tales condiciones, la información se ha convertido en un medio para que las empresas identifiquen nuevas oportunidades de negocio, pasando a ser un insumo vital para la supervivencia corporativa y, en el agregado, un elemento crítico para la viabilidad de la economía nacional en su conjunto. Si comparamos nuestros consumos con los de diez años atrás, encontramos que hemos pasado de tener una línea fija y acaso un fax, a una situación en donde cada vez más personas tienen gastos por dos líneas telefónicas en casa y servicio de Internet de banda ancha. De manera similar, las empresas son cada vez más intensivas en servicios de transmisión de datos, voz, videoconferencia y todo

---

<sup>49</sup> Piedras, Ernesto. (2003). *Valor de telecomunicaciones y Producto Interno Bruto*. Tasa de crecimiento anual y coeficiente de participación. *Red*, núm. 156, México DF, diciembre. pp. 43-52

<sup>50</sup> Stiglitz, Joseph. *Creating Competition in Telecommunications*, Washington, 1998. pp. 56-80



tipo de operación en red, para sus procesos de planeación, administración, abastecimiento, producción, venta y distribución de mercancías y servicios.

Con todo, sabemos que en México la participación del sector de las telecomunicaciones en el PIB total alcanza niveles cercanos a 3.5 por ciento, habiendo aumentado desde niveles inferiores a 1 por ciento en 1990.<sup>51</sup>

Otro ejemplo es el turismo, que se ha consolidado como uno de los sectores más importantes de nuestro país: representa 8 por ciento del PIB.<sup>52</sup> Es importante destacar la influencia que la cultura tiene sobre el turismo, como actividad económica. La Secretaría de Turismo (SECTUR) reconoce que "todo desplazamiento turístico tiene una implicación cultural: sin la cultura no se explica el turismo".<sup>53</sup> Así, el turismo, cuyas principales motivaciones para viajar a nuestro país son negocios, naturaleza, educación, etcétera, pero que también realizan actividades relacionadas con la cultura es denominado turismo con interés ocasional en la cultura y representa 41.2 por ciento de los viajeros nacionales y 40.0 por ciento de los internacionales.<sup>54</sup>

Por lo tanto, es razonable pensar que al menos una quinta parte del valor generado en la industria turística sea consecuencia del efecto multiplicador de las industrias culturales. Es importante destacar la ubicación en la clasificación de importancia de sectores, que deja a las Industrias Protegidas por el Derecho como una de las industrias que más aportan al PIB.

Las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor también superan a otros sectores fundamentales de la economía mexicana como se muestra en la gráfica No. 3. y son: la industria de la construcción que generó 4.3 por ciento; y sector agropecuario, silvicultura y pesca que genera 4.8 por ciento del total del PIB del país.<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> Piedras, Ernesto. (2003). op. cit. p. 63

<sup>52</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Base de Datos en Cd-Rom "SAIC 4.0", México, 1999.

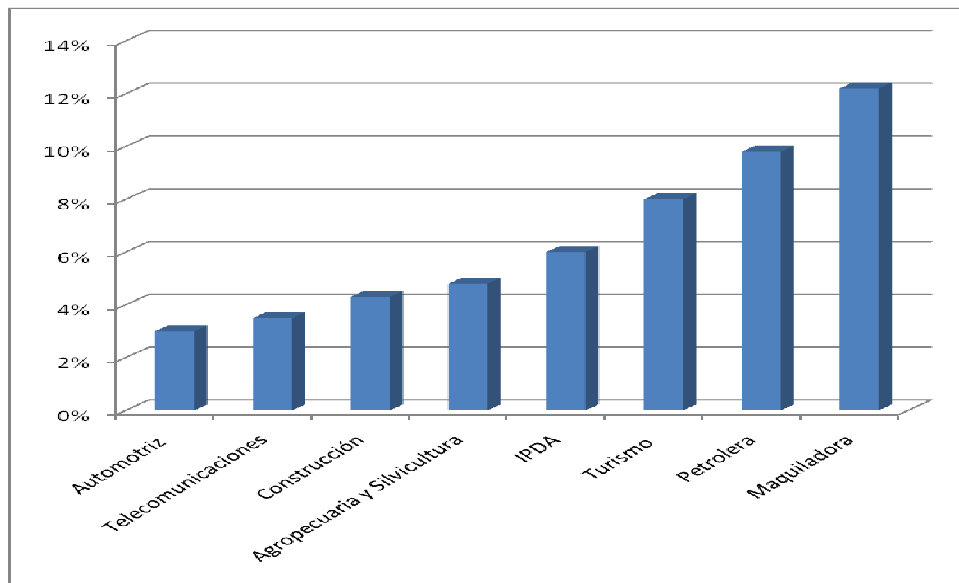
<sup>53</sup> SECTUR, Centro de Estudios Superiores en Turismo de la SECTUR, "El Turismo Cultural en México, Resumen Ejecutivo del Estudio Estratégico de Viabilidad del Turismo Cultural en México", México, 2003, p. 3.

<sup>54</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Base de Datos en Cd-Rom "SAIC 4.0", México, 1999.

<sup>55</sup> Idem.

**Gráfica No. 3.**

**Contribución de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor al PIB en 1998.**



**Fuente:** Elaboración propia con datos tomados del INEGI, SECTUR y Ernesto Piedras, (2003) "Valor de telecomunicaciones y Producto Interno Bruto, Tasa de crecimiento anual y coeficiente de participación"

Para ejemplificar lo anterior, se hizo una comparación de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor en relación con las industrias más representativas de México, como el turismo, la industria automotriz y la industria maquiladora, de nuevo, esta comparación refuerza la importancia que tienen las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor en la economía mexicana.

## Capítulo 5. Métodos de valuación de intangibles.

En nuestros días cuando hablamos de dinero pensamos en valor, el concepto de valor está estrechamente ligado al concepto valorar, el cual nos sirve para definir lo bueno y lo malo, a diferencia de las normas que reflejan el sentido mutuo que un grupo tiene de lo que está bien y lo que está mal, valorar refleja el concepto de un individuo o grupo y hace referencia a lo que les gusta, además sirve como criterio para determinar una elección cuando hay diferentes alternativas.<sup>1</sup>

Trompenaars y Hampden Turner (1997)<sup>2</sup>, definen valor como *el grado de utilidad o atractivo de algo, especialmente en contraste con otras cosas*. El término utilidad se usa para enfatizar el propósito utilitario de la valuación. Esto en línea con la teoría de valor del Rescher's (1969)<sup>3</sup>, el cual manifiesta que los valores son intrínsecamente orientados al beneficio. Las personas involucran la valuación *"para determinar el grado de beneficio como resultado del intercambio de valores por objetos"*. Sin embargo, la utilidad no es el único aspecto de valor. Las cosas pueden ser valiosas porque son bellas, agradables, o ser deseables por otra causa. Lo útil y lo deseable no es mutuamente excluyente.

### 5.1. Valuación monetaria y no monetaria.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2008), valorar o valorar es señalar el precio de algo. Sin embargo, la valuación no siempre se hace en términos monetarios: también existen términos no monetarios.

En primer lugar está la valuación o valoración monetaria que es la utilizada para asignar un precio al que se pagaría si se pusiera en venta un bien o un servicio, de acuerdo a sus características observables. Esta valuación es usada para estimar el valor de un activo o de un pasivo (Guajardo, 1999)<sup>4</sup>, asignándole un precio para fines de resguardo, optimización de los recursos o minimización de los costos (Van Horne & Wachowicz, 2002).<sup>5</sup> Esta valuación puede reflejarse en el valor de liquidación que es la cantidad de dinero que se podría obtener si se vendiera un activo; el valor contable que es el valor de un activo considerando su costo menos su depreciación y el valor de mercado que es el precio de mercado al que se intercambian los activos.

---

<sup>1</sup> Trompenaars, E, y Hampden-Turner, C. (1997) *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey Publishing. p. 55

<sup>2</sup> Ibid. pp. 61-62.

<sup>3</sup> Rescher, N. (1969) *Introduction to value theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall (ed). p. 56

<sup>4</sup> Guajardo, G. (1999). *Contabilidad: un enfoque para usuarios*. México: Mc Graw Hill (ed). p. 44

<sup>5</sup> Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera* (Undécima ed.). México: Prentice Hall (ed). pp. 23-62

Existe también otro tipo de valores que se fijan a partir de los factores que deberían considerarse: el valor intrínseco es uno de ellos y a pesar de que Van Horne y Wachowicz (2002) señalan que se establece con base en información incuestionable, es muy relativo, porque el valor monetario depende de la acción de oferta y demanda (Villacorta, 2004)<sup>6</sup>; por eso se observa que una parte de ese valor intrínseco está dado por la valoración no monetaria.

La valuación monetaria se realiza de acuerdo a las NIF (CINIF, 2005)<sup>7</sup>, que establecen que todas las reglas para determinar el costo de adquisición de los activos fijos son aplicables también al concepto de intangibles. De la misma manera sufren de una amortización, reconociendo el desgaste y uso sobre una vida útil estimada (Guajardo, 1999)<sup>8</sup>, pero no se reconoce el incremento o crecimiento que puede haber ni los que se generan al interior de la organización (CINIF, 2005). Estas restricciones se realizaron para evitar que se inflen o reduzcan esos valores y con ello, el valor de la organización, tratando de salvar a los inversionistas de situaciones como las vividas a partir de la quiebra de la empresa Enron<sup>9</sup> (Careda et al., 2004). Sin embargo, parecería que el camino para evitar estas situaciones no es restringiendo la valuación de esos intangibles, sino realizando una valuación no monetaria de forma objetiva.

Ahora bien, la valuación no monetaria se utiliza para asignar un valor a un bien o servicio con propósitos diferentes a la venta y que se hace necesario cuando se considera que los Estados Financieros muestran de forma limitada el valor de la empresa porque sólo reflejan la información pasada (Adam, 2005).<sup>10</sup>

Ejemplos de este tipo de valuación es la utilizada para determinar el valor estratégico que realiza una empresa que va a ser vendida en un proceso de adquisición y que obliga al comprador a pagar más de lo que se había planeado (Villacorta, 2004). Pero esta valuación también existe hacia el interior de la empresa, cuando se reconoce la importancia de un recurso, independientemente de su desempeño (Galindo, 2004)<sup>11</sup> o de su valor hacia fuera de la organización.

---

<sup>6</sup> Villacorta, M. A. (2004). *Posibles soluciones a problemas de normalización contable*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid. pp. 50-80.

<sup>7</sup> CINIF, C. M. p. I. i. y. d. d. I. N. d. I. F. (2005). *Normas de Información Financiera*. México: IMPC.

<sup>8</sup> Guajardo, G. (1999). *Op. Cit.* p. 66.

<sup>9</sup> El 2 de diciembre de 2001, la quiebra de esta empresa provocó un escándalo a nivel mundial, ya que pocos meses antes la revista "Fortune" la había premiado como la más creativa de los últimos cinco años, asegurando que tendría un crecimiento continuo durante toda la década (Zamorano, 2003).

<sup>10</sup> Adam, J. A. (2005). Los métodos de valuación de empresas y su relación con la capacidad de las organizaciones para generar valor. Propuesta para reportar en la Información Financiera. *Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México (2M)*. pp.11-47.

<sup>11</sup> Galindo, A. (2004). *Fundamentos de valoración de empresas*. Madrid: Universidad de Madrid. pp. 30-38.

La valuación no monetaria también se utiliza para determinar el valor sustancial, que consiste en añadir al valor monetario de la empresa la cuantificación de determinadas circunstancias cualitativas que pueden incrementar o disminuir su valor (Galindo, 2004).

A este tipo de valuación no se le puede otorgar un valor monetario porque no entra dentro de ninguna cuenta contable, pero su utilidad es reconocida de manera creciente en empresas, gobiernos e instituciones académicas y de investigación (Roos et al., 1997)<sup>12</sup>, en las que el diagnóstico ha jugado un papel fundamental.

## **5.2. Modelos financieros tradicionales de valuación de empresas.**

La maestra Yolanda Funes (2007)<sup>13</sup> hace referencia a los modelos más utilizados para la valuación de empresas y son los siguientes:

### **5.2.1. Razón Precio-Beneficio (PER).**

El modelo de Precio-Beneficio (PER)<sup>14</sup> de acuerdo con Brilman indica cuántas veces la Bolsa ha aceptado pagar un título y consiste en relacionar el precio de la acción en el mercado con la utilidad por acción. A su vez Evans señala que este múltiplo refleja las expectativas del mercado acerca del crecimiento de las utilidades. Por otra parte, Hampton indica que este múltiplo expresa el rendimiento requerido por los inversionistas y según Bernstein, este múltiplo también sirve para medir la capitalización del beneficio por acción de una empresa en un momento dado.

El valor de la empresa con este modelo se determina, según lo señalan Franks y Gitman multiplicando las utilidades por este múltiplo; esto será aplicable para las empresas que cotizan en bolsa, si la empresa no cotiza en el mercado se recomienda usar el múltiplo de firmas comparables.<sup>15</sup> Varios autores coinciden en señalar que este múltiplo se puede usar para valorar empresas que no cotizan en bolsa, en este sentido Hampton afirma que empresas con características operativas y riesgo similares, tienen valores intrínsecos similares, de esta manera defiende la utilidad de este modelo como herramienta de valuación.

El modelo razón precio-beneficio (PER) ha recibido muchas críticas en el sentido que usa una relación que no es adecuada, como la comparación que se hace del precio actual de mercado con utilidades históricas. Brilman propone una solución, la cual

---

<sup>12</sup> Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., & Edvinsson, L. (1997). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. London: Macmillan. pp. 23-35.

<sup>13</sup> Funes Yolanda (2007). óp. cit. pp. 156-170.

<sup>14</sup> Conocido como PER por sus siglas en inglés (*Price Earnings Ratio*), también es conocido como múltiplo P/U (Precio/utilidad).

<sup>15</sup> Las firmas comparables son aquellas que tienen una similitud ya sea en riesgo, crecimiento o aquéllas que están en el mismo sector.

consiste en usar el precio de mercado con utilidades proyectadas, lo que hace más razonable el uso de este múltiplo. Así también los críticos han encontrado que el modelo no se puede aplicar cuando la empresa obtiene pérdidas, al respecto.

### **5.2.2. Valor Económico Agregado (EVA).**

El Valor Económico Agregado cuyas siglas EVA proviene del *Economic Value Added*, es una metodología desarrollada por la firma Stern Stewart y Co. El EVA consiste en determinar la rentabilidad obtenida por la empresa, deduciendo de la utilidad de operación neta de impuestos, el costo de capital de los recursos propios y externos que utiliza. Si el EVA es positivo, significa que la empresa ha generado una rentabilidad por arriba de su costo de capital, lo que le genera una situación de creación de valor, mientras que si es negativo, se considera que la empresa no es capaz de cubrir su costo de capital y por lo tanto está destruyendo valor para los accionistas

Al Vincular el Valor Económico Agregado a un sistema de incentivos, se logra que los responsables de la administración adquieran conciencia de las decisiones para crear y destruir valor, y en consecuencia se adopte la cultura de creación de valor. Permite invertir los recursos financieros de la empresa en aquellas áreas que contribuyen de manera directa en la generación de valor. Por otro lado el EVA no es comparable cuando existen diferencias en los tamaños de las plantas o divisiones. Una gran planta o división puede tener un EVA alto y una pequeña planta un EVA bajo; el EVA es un cálculo que depende de los métodos de la contabilidad financiera para la realización de los ingresos y el reconocimiento de los gastos.

### **5.2.3. Aplicación del modelo Black y Scholes en la valuación de empresas.**

Entre los principales modelos de valuación de empresas surge el modelo de valuación de opciones<sup>16</sup> de Black y Scholes aplicado a la valuación de empresas.<sup>17</sup> Según Merton<sup>18</sup> la deuda de la empresa es vista como una opción de compra sobre el capital de la misma; de tal manera que si a la fecha de vencimiento de la deuda el valor de la empresa es mayor que la deuda, los acreedores no ejercen su opción; por el contrario, si al vencimiento de la deuda el valor de la empresa es menor que la deuda, los acreedores pueden ejercer su opción de compra y quedarse con la empresa.

El modelo de Black y Scholes es uno de los modelos menos conocidos y aplicados para valuar empresas; una de las razones principales es la complejidad de su

---

<sup>16</sup> Black, Fischer y Scholes Myron (1973), *The pricing of options and corporate liabilities*, *EUA : Journal of Political Economy*, Vol. 81, No. 3, mayo/junio. pp. 635-676.

<sup>17</sup> La aplicación de este modelo a la valuación de empresas puede verse en: Saavedra García Ma. I. (septiembre-diciembre 2005) *Aplicación empírica del modelo de Black and Scholes en México 1991-2000*, Contaduría y Administración, FCA. No 217. p. 65-95

<sup>18</sup> Merton, Robert y Scott Mason (1985), *Recent Advances in Corporate Finance: The Role of Contingent Claims Analysis in Corporate Finance*, *EUA: Irwin*. p. 301.

aplicación y la dificultad para entender su lógica, así como el hecho de que es considerado sólo para valorar opciones.

#### **5.2.4. Flujo de Efectivo Disponible.**

El modelo de Flujo de Efectivo Disponible es uno de los principales modelos de valuación de empresas en el medio financiero. Este modelo determina el valor de la empresa por la capacidad de generación de flujos de efectivo y no por sus utilidades. En este sentido, Carvallo (1995)<sup>19</sup> señala que el valor de la empresa aplicando este modelo depende de la capacidad de la misma de generar efectivo, el cual se puede conocer determinando los flujos de efectivo operativos.

Por esta razón este modelo centra su atención en el cálculo y análisis de los “generadores de valor”,<sup>20</sup> que son los que crean valor dentro de la empresa y por lo tanto generan los flujos de efectivo necesarios para la operación de la misma.<sup>21</sup>

### **5.3. Valuación y medición de los intangibles.**

La valuación requiere un objeto a ser valuado, un marco en que se determine la valuación, y un criterio que refleja la utilidad o un atractivo del objeto y actualmente existen varias opciones. Podemos definir el criterio de valor en términos monetarios, en cuyo caso el método para determinar valor es *un método financiero de valuación*. O podemos usar un criterio no monetario y lo podemos traducir a fenómenos observables, el cual es llamado *un método de medición de valor*. Si el criterio no puede ser traducido a fenómenos observables sino que al contrario dependen del juicio subjetivo del evaluador, entonces se le llama *método de estimación de valor*.<sup>22</sup>

Si el marco conceptual no incluye un criterio para valorar sino que implica una escala métrica entonces se relaciona con un fenómeno observable, por lo que se le llama *método de medida*. Estrictamente hablando un método de medida no es un método para la valuación, sin embargo, este tipo de método es a menudo usado dentro de la comunidad que estudia el capital intelectual.<sup>23</sup>

En el esquema No. 1 se muestran las relaciones entre los *métodos de valuación financiera, de medición de valor, de estimación de valor y de medida*; los factores decisivos para el uso de estos métodos de valuación es el uso del dinero como

---

<sup>19</sup> Carvallo, Roberto. (1995). *Valuación de Empresas*. Tesina para obtener el título de Licenciado en Administración. México: ITAM. p. 34.

<sup>20</sup> Según Copeland *et al.* (1994), estos pueden ser el crecimiento en ventas, el margen operativo, la inversión adicional en capital de trabajo, la inversión adicional en activos fijos, entre otros. p. 33.

<sup>21</sup> Entre quienes han desarrollado el modelo FED aplicado a la valuación de empresas tenemos: Copeland *et al.* (1994), Carvallo (1995), Franks (1985), Damodaran (1994), Mascareñas (2000).

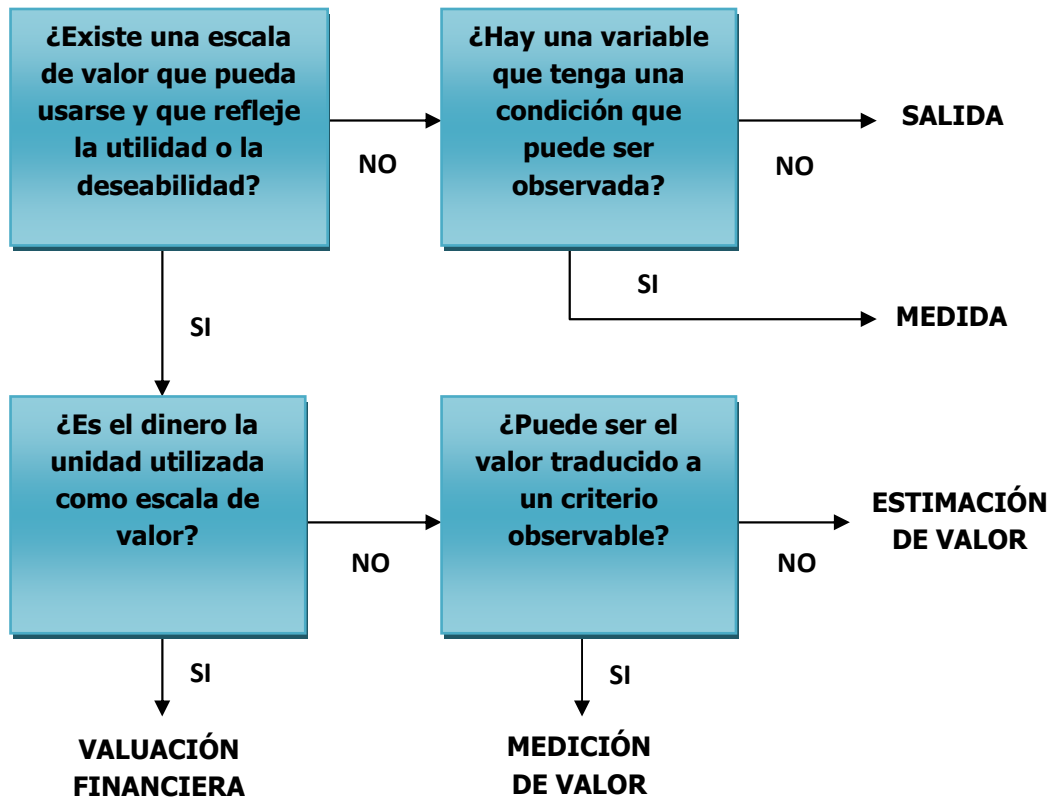
<sup>22</sup> Adriessen, Daniel. (2004). *Making Sense of Intellectual Capital” Designing a Method for the Valuation of Intangibles*. pp. 36-96.

<sup>23</sup> *Ibid.* p. 105

denominador de la valuación y el criterio de observabilidad así como el de medición de las variables.

### Esquema No. 1.

#### Métodos de valuación financiera, de medición de valor, de estimación de valor y de medida.



Fuente: Tomado de Adriessen, Daniel (2004). "Making Sense of Intellectual Capital" *Designing a Method for the Valuation of Intangibles*. p. 52.

Por otro lado Pike y Roos (2004)<sup>24</sup>, nos sugieren cinco condiciones para crear un esquema de medición en la empresa capaz de medir la capacidad de negocio y derivada de la teoría de medición. Estos son entereza, distinción, independencia, concordancia y conmensurabilidad.

Según Pike y Roos, (2004) existen cuatro categorías de metodologías las cuáles se presentan a continuación:

<sup>24</sup> Pike, S., y Roos, G. (2004). Mathematics and modern business management. *Journal of Intellectual Capital*. Volume 5 Number 2 2004. pp. 243-256.



- **Métodos directos de capital intelectual (DIC).** Estiman el valor monetario de activos intangibles identificando sus componentes. Estos componentes pueden ser evaluados de manera directa ya sea individualmente o como coeficiente agregado.
- **Métodos de capitalización de mercados (MCM).** Calculan la diferencia entre la capitalización de Mercado de las compañías y la equidad de los accionistas en relación al valor de sus activos intangibles.
- **Métodos de retorno sobre activos (ROA).** Se dividen el promedio de ganancias antes de impuestos entre los activos tangibles de la empresa. El resultado se compara con el promedio en la industria. La diferencia se multiplica por el promedio de activos tangibles. Dividiendo el promedio arriba mencionado entre el promedio de costo de capital de la empresa o una tasa de interés, se puede sacar un estimado del valor de sus activos intangibles.
- **Métodos de Scorecard (SC).** Los varios componentes de activos intangibles o son identificados y los indicadores e índices se generan y reportan en scorecards o como gráficos. Los métodos de SC son similares a los métodos DIC, solo que no se hacen estimados del último.

Entre los métodos de valuación de intangibles mas conocidos se encuentran los siguientes.

### 5.3.1. Technology bróker.

El acercamiento se basa en los recursos de la empresa. No importa si los recursos pertenecen a la empresa o no.

Los recursos se categorizan en cuatro áreas de componentes importantes; los activos de mercado constituidos por el potencial de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado como marcas, clientela, fidelidad, canales de distribución, contratos y acuerdos; los activos centrados en el individuo, que comprenden la pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, liderazgo y capacidad de los empleados; los activos de propiedad intelectual, que incluyen el *know-how*, patentes, secretos de fábrica, copyright y marcas de fábrica; y los activos de infraestructura, que agrupan las tecnologías, metodologías y procesos requeridos para el funcionamiento de la organización. Después se analizan en 33 recursos de nivel inferior, para poder seleccionar las medidas; la contribución de éstas se realiza con un cuestionario de 178 preguntas. Estas preguntas varían en naturaleza pero buscan a menudo la opinión subjetiva usando el equivalente de una escala de Likert.

El modelo, no establece claramente la valoración de los elementos identificados y no provee mucha ayuda para la mayoría de los pasos en el proceso de auditoría, como el identificar intangibles relevantes para auditar, el cómo determinar qué aspectos hay que auditar, y el cómo seleccionar un objetivo para cada aspecto.

### **5.3.2. Explorador de valor.**

El explorador de valor que elaboraron Andriessen y Tiessen en el 2000 define las capacidades esenciales de la compañía y las examina de cinco maneras. Los resultados del análisis se combinan para dar una fuerza para cada capacidad y este resultado entonces se liga al beneficio bruto de la compañía para mostrar la contribución de cada factor, y a los activos intangibles que los sostienen, para beneficiarse y se proyecta en el futuro. El proceso de seleccionar capacidades esenciales es similar al que desarrollaron Hamel y Prahalad en 1994 y busca solamente aquello que es esencial. Las medidas dentro de cada una de las cinco áreas son "0" o "1", que son verdadero o falso.

### **5.3.3. Modelo Market to book.**

Los métodos basados en las razones de mercado a valor en libros como el que propone Stewart (1997)<sup>25</sup> la Q De Tobin y el método IVALUING factor de Stanfield (2001)<sup>26</sup> son ampliamente criticados, ya que el comparar el valor en libros con el valor de mercado es como comparar manzanas con naranjas. El valor en libros es el reporte a los accionistas que representa la diferencia entre los activos y los pasivos, y en la mayoría de los casos son valuados a su costo histórico. El valor de mercado es igual al valor presente percibido de los flujos de efectivo futuros de la compañía.

El diferencial que existe entre el valor de mercado y el valor en libros contiene más que sólo intangibles. Las empresas tienen oportunidades de crecimiento si tienen una tasa de rendimiento actual que sea más grande que la tasa de rendimiento esperada, su valor de mercado se hará más grande que el valor en libros, por lo tanto, la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros es en parte resultado de las oportunidades de crecimiento y no sólo de los recursos intangibles.

Rutledge (1997)<sup>27</sup> ofrece desde 1981 explicaciones adicionales de la diferencia creciente entre el valor de mercado y el valor en libros, él dice que la descendente inflación ha desviado enormes cantidades de capital de inversiones en activo tangible

---

<sup>25</sup> Ibid. op. cit. p. 260.

<sup>26</sup> Standfield, K. (2001) *"Time capital and intangible accounting: new approaches to Intellectual Capital."* In: Malhotra, Y., ed. *Knowledge management and business model innovation*. Hershey, PA: Idea Group Publishing. pp. 316-324.

<sup>27</sup> Rutledge, J. (1997, April) "You are a fool if you buy into this." *Forbes ASAP*. Consultado el 25 de marzo de 2010 en <http://www.versaggi.net/ecommerce/articles/intlcapital.htm>.

como los valores. Este crecimiento en la demanda presiona el precio de estos valores al alza, incrementando el valor de mercado de las compañías, además, las compañías se han deshecho de su activo tangible en el balance de situación vendiendo activo operativo y arrendando el mismo después a otros (rent back).<sup>28</sup>

#### **5.3.4. Método VAIC.**

El capital intelectual de valor añadido VAIC es diferente a las otras metodologías. El VAIC se basa en la actividad de la empresa. Describe a la compañía como un sistema de procesos y de actividades. Un proceso es un paso que crea o que no genera valor, comienza con alguna entrada y después una salida expresada en términos del aumento monetario para la compañía. Entre las entradas y las salidas el proceso implica un número de actividades, muchas de las cuales sean comunes en varios procesos. No hay reglas para dirigir la definición de procesos o de actividades.

#### **5.3.5. El navegador de Skandia.**

El navegador Skandia es el método mejor conocido para medir el capital intelectual, fue desarrollado por Edvinson (1997)<sup>29</sup>, y consiste en cinco grupos de indicadores, cada uno de ellos se concentra en un área diferente de atención. El enfoque financiero registra los resultados financieros de la compañía y analiza su pasado, los enfoques cliente, humano y procesos analizan el presente, el enfoque de desarrollo y renovación analizan el futuro.

En el caso específico de Skandia, se utilizaron aproximadamente 150 indicadores, depurando hasta quedar en veintiuno. A partir de dichos indicadores, se llegó a nueve relaciones de Capital Intelectual: valor de mercado, índice de satisfacción del cliente, índice de liderazgo, índice de motivación, índice de los recursos en innovación y desarrollo, índice de horas de entrenamiento, cumplimiento de la meta de calidad, retención de empleados y eficiencia administrativa en términos monetarios.

El problema con este método es la larga lista de indicadores que contiene, además de que la implantación de este modelo es muy costosa porque requiere de una buena estructura en la organización, así como de un sistema de información en línea que le permita capturar todos los datos requeridos para obtener los indicadores clave. Por otro

---

<sup>28</sup> Con esta modalidad de renting se mejoran las razones de endeudamiento, la cuota pasa a ser un gasto que repercute en la cuenta de explotación sin llegar a afectar al balance de situación. además, como alquiler, los bienes no figuran en el activo de la compañía. Venda sus equipos y posteriormente alquílelos. Esta puede ser la definición más sencilla que se puede ofrecer del rent back, una modalidad del renting que se está empezando a poner en boga entre las empresas y que comienzan a explotar las compañías de renting. Mejías Fernández, Ángel. "El Rent Back como fórmula de arrendamiento informático" Estrategia Financiera, N° 205, 2004. pp. 60-62.

<sup>29</sup> Ibid. op. cit. p. 65.

lado, existe la dificultad como en el caso del monitor de intangibles de interpretar la causa y el efecto.

### **5.3.6. Índice de Capital Intelectual.**

Es un instrumento de valoración monetaria de indicadores no monetarios utilizado por la consultora británica *Intellectual Capital Services (ICS)*<sup>30</sup> y es el resultado de las ideas de Edvinson y Malone (1997)<sup>31</sup> y de Dragonetti y Roos (1998).<sup>32</sup> Con ello se pretende integrar una medida única a los indicadores de Capital Intelectual ya que difícilmente pueden compararse dichos indicadores con otras organizaciones similares.

Villacorta (2004)<sup>33</sup> explica que el cálculo matemático se realiza multiplicando el producto del Capital Intelectual en unidades monetarias, por el coeficiente de eficiencia con que la organización está usando este capital, recalando el compromiso de la organización con el futuro y el compromiso actual.

Este método no es exacto pero genera un acercamiento aproximado; no pretende medir el pasado, sino que intenta conjugar los componentes de presente y futuro. Puede aplicarse a entidades lucrativas o no lucrativas, pues intenta medir conductas, talentos y organización Nevado y López, (2002).<sup>34</sup>

Sin embargo, entre los puntos negativos que tiene este modelo están: la selección de indicadores no cumple con los requisitos necesarios y suficientes para medir, asegurar y describir el valor que necesita ser medido. Esto quiere decir que necesitan ser completos, bien definidos, independientes, mínimos, observables, y medibles. Además, los indicadores no son normalizados en la forma correcta.

### **5.3.7. Monitor de Activo Intangible.**

El monitor de intangibles (cuadro No. 3) es una estructura de indicadores que miden niveles y tendencias del capital intelectual, la estructura es la de una matriz de tres por tres. Para cada tipo de activo intangible, hay indicadores de eficiencia, estabilidad, crecimiento y renovación.

Su objeto es guiar a los directivos sobre la identificación del flujo y renovación de los intangibles y así evitar su pérdida, centrándose en las competencias de las personas, la

---

<sup>30</sup> Intellectual Capital Services (ICS). (s.f). Consultado el 31 de marzo de 2010 en <http://www.intcap.com>.

<sup>31</sup> Ídem

<sup>32</sup> Dragonetti, N. C., & Roos, G. (1998). *Efficiency and Effectiveness in Government Programmes: an Intellectual Capital Perspective*. Paper presented at the 2nd World Congress on Intellectual Capital.

<sup>33</sup> Villacorta, M. A. (2004). *Posibles soluciones a problemas de normalización contable*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid. p. 76

<sup>34</sup> Nevado, D., & López, V. (2002). *El capital intelectual: valoración y medición*. Madrid: Prentice Hall (ed). pp. 23-27.

estructura interna y la estructura externa Sveiby, (1997)<sup>35</sup>, diferenciando los activos tangibles e intangibles y las deudas y compromisos visibles e invisibles.

Para Sveiby las personas son las encargadas de crear la estructura interna (organización) y externa (imagen), que constituyen el conocimiento que permanece, aunque los trabajadores no, por lo que aclara que los indicadores deben ser únicos para cada organización, pero propone tres tipos de forma general: los de “crecimiento e innovación” que recogen el potencial futuro de la empresa, los de “eficiencia” que informan la productividad de los intangibles y los de “estabilidad” que indican su grado de permanencia.

**Cuadro No. 3.  
Matriz del monitor de intangibles.**

Dimensión	Competencias	Estructura Interna	Estructura Externa
Indicadores de crecimiento/ innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia</li> <li>• Nivel de educación</li> <li>• Costo de formación</li> <li>• Rotación</li> <li>• Clientes que fomentan las competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones en nuevos métodos y sistemas</li> <li>• Inversión en los sistemas de información.</li> <li>• Contribución de los clientes a la estructura interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad por cliente.</li> <li>• Crecimiento orgánico.</li> </ul>
Indicadores de eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de profesionales</li> <li>• Valor añadido por profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción del personal de apoyo.</li> <li>• Ventas por personal de apoyo.</li> <li>• Medidas de valores y actitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de satisfacción de clientes.</li> <li>• Índice éxito-fracaso</li> <li>• Ventas por clientes.</li> </ul>
Indicadores de estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad media</li> <li>• Antigüedad</li> <li>• Posición remunerativa relativa</li> <li>• Rotación de profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad de la organización</li> <li>• Rotación del personal de apoyo.</li> <li>• El índice "rookie".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de grandes clientes.</li> <li>• Índice de clientes fieles.</li> <li>• Estructura de antigüedad.</li> <li>• Frecuencia de repetición.</li> </ul>

**Fuente:** Sveiby, K. (1997). The new organization wealth. San Francisco: Berret-koebler publishers. p. 200.

La principal aportación de este modelo lo constituye precisamente la definición de las tres dimensiones para cada uno de los bloques. Sin embargo, difícilmente pueden compararse estos indicadores entre empresas del mismo sector, porque no existe una definición clara de cada uno de los componentes. Por otro lado, existe la dificultad de

<sup>35</sup> Ibíd. p. 32

interpretar la causa y el efecto, es decir, cuando dos indicadores crecen ¿cómo sabremos cuál de ellos causó el efecto de crecimiento al otro?. Sin este entendimiento de causa y efecto es difícil diagnosticar una situación y desarrollar acciones correctivas.

### **5.3.8. Balanced Scorecard.**

Para Kaplan y Norton (2000)<sup>36</sup>, la contabilidad financiera no contempla la inclusión y valoración de los intangibles generados en la propia organización, a pesar de que son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro. Por ello, consideran que a la información financiera le falta información que refleje parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos de las organizaciones y proponen el uso del cuadro de mando integral, en donde se traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, proporcionando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Este modelo se enfoca desde cuatro perspectivas diferentes que son: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la perspectiva interna, que aunque han demostrado ser válidas en empresas y sectores para articular, coordinar y comunicar la estrategia empresarial, la estrategia del negocio y las iniciativas individuales, pueden necesitar perspectivas adicionales dependiendo de la naturaleza de la organización.

Este modelo clarifica la estrategia y obtiene consenso sobre ella, realizando revisiones periódicas y sistemáticas para mejorarlas o modificarlas. Sin embargo, no establece con claridad la integración de los elementos a la totalidad de la empresa. De hecho el Balance Scorecard no mide el valor de los recursos intangibles ni siquiera en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, lo que mide en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es el nivel de metas logradas en áreas específicas de mejora, estas áreas de mejora tienen que ver con competencias, tecnología y clima corporativo.

### **5.4. Discordancias en el tema de la medición del Capital Humano.**

Los administradores están acostumbrados a trabajar con números ya que tienen un gran impacto, sin embargo, los números relacionados con las personas necesitan ser tratados con cuidado y precaución, asegurándonos de que el procedimiento usado para obtenerlos sea el apropiado y que sea todo lo claro que queremos de ellos.

Existen varias razones por las que las organizaciones siguen siendo poco sofisticadas y descuidadas en la medición de los *activos* humanos entre ellas están:

---

<sup>36</sup> Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000. pp. 42-69.

- Dificultad. A diferencia de los edificios o las máquinas, las personas no entran en patrones consistentes, existen muchas dimensiones que tienen que ser consideradas no solamente de forma monetaria o en kilos, los intentos de aplicar los principios financieros para la valuación de las personas han fallado debido al número de supuestos que se tienen que hacer. Las personas no son estáticas éstas se mueven alrededor de la organización y entre ella.
- Debido a la complejidad, necesitamos varios tipos de medida y procesos para medir, cada medida establece su propia credibilidad como un impulsor o una liga hacia los últimos resultados financieros.
- Existen peligros en la formación de conclusiones acerca de la medición sin un pleno entendimiento en el rango de los factores que pueden determinar un resultado particular. Necesitamos comprender sus causas.
- Los académicos han tenido precaución respecto a la búsqueda y necesidad de una forma de medición, muchos creen que su rol es el encontrar un balance entre los números con cierta humanidad y el no tratar de competir con los contadores en su propio terreno.

David Norton ha dicho... *el capital humano está fundamentado en la creación de valor, el activo más importante es el último que se comprende, y el menos propenso a ser medido, y por lo tanto el menos susceptible a ser administrado.*

## **5.5. Modelos para medir el Capital Humano.**

Algunos modelos que tratan de medir el capital humano se presentan a continuación.

### **5.5.1. Índice de Capital Humano de Wyatt Watson.**

Wyatt Watson es una firma de consultoría que ha desarrollado lo que ellos llaman "índice de capital humano" (HCI), ellos consultaron cerca de 400 compañías estadounidenses y canadienses en 1999 y vincularon las prácticas de los recursos humanos con el valor de mercado a través del seguimiento de los ingresos por un período de cerca de cinco años. Ellos encontraron una fuerte correlación entre su índice (la consolidación de 30 importantes prácticas en los recursos humanos) y el incremento en el valor de los accionistas. La investigación encontró que hay un impacto negativo cuando las actividades no están directamente respaldando los objetivos de la organización.

En un estudio separado de las actitudes de los empleados en los Estados Unidos encontraron una directa relación entre “el gran compromiso de los empleados” y el incremento de los ingresos de los accionistas en tres años.

### **5.5.2. “Rueda” de capital humano de William Mercer.**

William Mercer líder especialista en consultoría de recursos humanos desarrollo lo que llaman “Rueda” dividida en seis segmentos que son: “personas” (capacidades y experiencia), “estructura” (jerarquía y organización), “procesos” (como está organizado el trabajo) “toma de decisiones”, “flujo de información” y “recompensas”, con medidas concretas para cada una.

Los cambios que se suscitaron en cada sector previamente en un periodo de tres a cinco años son representados en la “rueda”, estos son entonces relacionados con mediciones del desempeño y calidad así como de valor agregado por cada empleado o en otra medida de productividad. En organizaciones grandes, se separan por unidades de negocios que pueden ser comparadas en relación con su éxito y posición en los sectores de la “rueda”.

### **5.5.3. Scorecard de Recursos Humanos.**

Dave Ulrich (Universidad de Michigan) ha sido por largo tiempo defensor de generar la forma de medir las actividades de los recursos humanos que estén íntimamente relacionadas con los resultados del negocio. En 2001 publicó su HR scorecard como un instrumento que permitía dos importantes cosas: "administrar los recursos humanos como un activo estratégico" y "demostrar que la que contribución de los recursos humanos es importante para el éxito financiero de las firmas". Su modelo tiene cuatro componentes diseñados para equilibrar dos aspectos de los recursos humanos que son el control de costos y la creación de valor.

El HR scorecard lista muchas posibilidades de medición; cerca de 50 se sugieren como una posible forma de medir la eficiencia de los recursos humanos solamente.

## **5.6. Monitor de Capital Humano.**

El monitor de capital humano es un método desarrollado por Andrew Mayo (2002)<sup>37</sup> en el instituto Mayo en el 2002 basándose en las metodologías utilizadas por Eric Flamholz, Giles and Robinson y está diseñado para relacionar el valor intrínseco del capital humano disponible con el medio ambiente de trabajo, que incluye los sistemas y procesos que guían y condicionan el comportamiento de las personas y el valor que

---

<sup>37</sup> Andrew Mayo (2002). *The human value of the enterprise: valuing people as assets*. Edit. Nicholas Breaaley Publishing. Finlandia. p. 11-17.



éstas mismas crean. También puede ser usado como herramienta de medición principal que guíe las prioridades y metas de los departamentos.

La primera área que el monitor toma en cuenta es en sí el valor de las personas y se recomienda que este valor del recurso humano (VRH) sea evaluado y monitoreado regularmente, la otra área que es fundamental medir es el medio ambiente de trabajo.

**Cuadro No. 4  
Monitor de Capital Humano.**

LAS PERSONAS COMO ACTIVOS	COMPROMISO Y MOTIVACION DE LAS PERSONAS	CAPITAL HUMANO
<p><b>VALOR DEL RECURSO HUMANO</b></p> <p>= costo por emplearlo x multiplicador de activo individual (MAI) / 1000</p> <p><b>MAI = Puede estar en funcion de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades</li> <li>- Potencial</li> <li>- Contribucion</li> <li>- Valores de alineacion</li> <li>- etc</li> </ul>	<p align="center">El medio ambiente de trabajo que nos guia al exito</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposito</li> <li>- Estructura</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Apoyo en la practica</li> <li>- Recompensas y reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VALOR DEL CAPITAL HUMANO INDIVIDUAL</li> <li>- VALOR DEL CAPITAL HUMANO POR EQUIPO DE TRABAJO</li> <li>- VALOR DEL CAPITAL HUMANO DE LA ORGANIZACION</li> </ul>

**Fuente:** Adaptado de Andrew Mayo (2002). *The human value of the enterprise: valuing people as assets.* Edit. Nicholas Brealey Publishing. Finlandia.

Para poder formar un modelo de valuación a partir del Monitor de Capital Humano (MCH) primero necesitamos tener indicadores del valor intrínseco de las personas o los equipos de personas que están a disposición de la organización. Es necesario averiguar si algunas personas tienen mayor capital humano que otras y si las existencias de capital humano están creciendo o están decreciendo, esto implica que debemos monitorear el flujo del capital humano dentro y fuera de la organización. También, puede haber algunas personas cuyo costo sea mayor que el valor que nos aportan, estos son "pasivos" en vez de activos (ya que sustraen valor a la organización).

La fórmula del valor de recurso humano (VRH) empleado por el Monitor de Capital Humano (MCH) que se explicará ampliamente más adelante combina el costo por emplear a una persona (un punto de inicio para su valuación) con una combinación de componentes fundamentales, que son resumidos en el multiplicador de activo individual

(MAI), el producto de esto es dividido entre 1,000 a fin de que el resultado sea expresado en términos no monetarios. Algunos de los componentes que forman el valor de una persona son: capacidad, potencial, contribución, y alineación con los valores de la organización. En esta tesis se tomará en cuenta también la creatividad.

Por otro lado, también, la contribución de las personas que pertenecen a la organización es fuertemente influenciada por el medio en el que trabaja; esto afecta el nivel de motivación, compromiso, lealtad y alienta o restringe el pleno uso de sus habilidades.

El monitor de capital humano planteado por Mayo toma en cuenta factores como: liderazgo efectivo, apoyo práctico en el lugar de trabajo, el trabajo en equipo, la cultura de aprendizaje y desarrollo, y el sistema de recompensas y reconocimientos. Necesitamos continuidad en la toma de mediciones en estas áreas para poder darnos cuenta si se ha optimizado el valor que las personas aportan y/o si estos factores se están haciendo más fuertes o débiles.

Todas las personas en una organización con fines comerciales de manera colectiva producen riqueza financiera que puede ser distribuida. Pero también trabajan como equipos y de manera individual para proveer valor tanto financiero como no financiero para uno o más stakeholders<sup>38</sup>. Necesitamos ligar a cada individuo con una medida única de valor que su rol de trabajo está diseñado a agregar. También debemos distinguir entre mantener el valor y contribución de aquellas personas y actividades dedicadas a la creación e incremento de valor en el futuro.

Ahora, ¿Cómo decidir a quién medir para así escoger los niveles más apropiados?. Para esto Mayo plantea que tenemos que comenzar con nuestras metas y estrategias y el resultado final de la medición nos proveerá de manera cuantitativa los objetivos planteados, tal vez estos sean por ejemplo, niveles de crecimiento, de rentabilidad, cuota de mercado, liderazgo en servicio, mayor valor en la provisión de servicios públicos y muchos más. Cada uno está accionado por un número de factores que influyen en el éxito, y a menudo es el caso en el que uno o dos factores tienen más efecto que los otros. Cada paso nos lleva al siguiente conjunto de factores y cada factor nos suele llevar a su propia medición.

Estos son los principios para la selección de qué y a quién medir y la forma en que se podrán integrar al monitor de capital humano.

---

<sup>38</sup> IESE. (Noviembre 2009). *La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman*. Newsletter N° 5. Consultado el 11 de abril de 2010 en <http://www.iese.edu/>. Los stakeholders, son grupos que tiene intereses concretos en las actividades de la empresa o le hacen demandas específicas, podríamos mencionar a los consumidores, proveedores, propietarios, empelados o representantes de los empleados, políticos, medios y líderes de opinión, el mundo financiero y el público en general.

### 5.6.1. Fórmula del Valor del Capital Humano (VCH).

La fórmula fue desarrollada para determinar el valor de las personas, sin embargo esto suele ser muy específico según la organización, por ejemplo, para algunos, es el encontrar a las personas más adecuadas que serán buenos integrantes de equipo; para otros, la habilidad para llegar a ciertos resultados es todo lo que importa.

La fórmula sugerida en el Monitor de Capital Humano para calcular el Valor del capital Humano es la siguiente:

$$\text{VCH} = \text{CE} \times \text{MRI} / 1000$$

En donde CE es el Costo por Emplear y MRI es el Multiplicador de Recursos Individuales, los cuales se explican más ampliamente en los siguientes párrafos, todo esto es dividido entre 1,000 a fin de que el resultado final no parezca un monto monetario que pueda ser comparado directamente con un costo, lo cual sería engañoso. El propósito es poder comprender *relatividades* y proveer una guía para tomar acciones apropiadas.

Aunque uno naturalmente podría comenzar con el valor de mercado de las personas, esto es difícil de determinar, y no es fácil tenerlo a la mano. Lo que podemos saber y tener a la mano es la remuneración de las personas, así como el registro de ésta. Este valor bien puede ser minusvalorado o sobrevalorado con relación al mercado, pero provee el mejor punto de partida.

- **CE (costo por empleo).**

Éste representa el costo por emplear a una persona, incluyendo retenciones por seguridad social y el valor de beneficios múltiples.

$$\text{Costo por empleo} = \text{salario base} + \text{beneficios} + \text{retenciones}$$

- **MRI (multiplicador de recursos individual).**

Cada persona es única, las personas brindan un diferente nivel de valor tanto presente como futuro de sus roles de trabajo en la organización. El multiplicador de recursos individual está diseñado para reflejar esto.

Algunas veces es mejor perder a cierto personal. Esto representa un costo de reposición, pero no una pérdida real de un activo. ¿Qué factores realmente hacen la diferencia?, Andrew Mayo plantea cuatro factores (no únicos) que predominan y determinan el valor de una persona como se muestra a continuación:

Promedio ponderado de valor de competencias (habilidades acumuladas, conocimiento, experiencia); Potencial (para crecer y contribuir a alto nivel); Contribución

(para el valor de todos aquellos involucrados en la organización) y, Alineación (para el valor de la organización).

Para calcular el multiplicador de recursos individual (MAI) cada uno de estos factores es valorado en una escala de 0.4 a 2.0.

## **Competencias**

Perfil de habilidades personales (competencias): amplitud y profundidad de la experiencia, know-how técnico y profesional. El valor de un individuo es todo el cúmulo de conocimientos, habilidades, experiencia, relaciones y contactos relevantes. Es más que sólo lo que se requiere para cubrir el rol de puesto. Su amplitud es la medida de su flexibilidad para tomar decisiones en diferentes roles (esto lo hace más valioso). Puede hacerse una clasificación de este factor a través de una sencilla escala que también plantea Mayo y ésta es:

- 0.4 Existe una notable deficiencia comparada con las expectativas para este rol de trabajo.
- 0.8 Generalmente tiene el balance de la capacidad esperada para este rol.
- 1.2 Tiene un nivel intermedio en capacidades comparado con los demás miembros de la organización, tiene el potencial de aumentar sus capacidades y despuntar entre los demás miembros
- 1.6 En varias áreas excede el nivel requerido para el rol; tiene un conocimiento único, experiencia y capacidad que puede ser aplicada en otros roles.
- 2.0 Tiene una amplitud considerable y profunda más allá de las necesidades básicas del rol de trabajo; así como un conocimiento, experiencia única o un rango de capacidades que pueden ser aplicadas de manera flexible.

## **Potencial para crecer.**

Un individuo invierte su capital humano en una organización con la expectativa de que crecerán y progresarán. La organización también quiere mantener la continuidad de su capital humano, así como también construir su experiencia. El potencial a cultivar más allá del rol presente es una fuente de valor en sí y puede ser para posiciones administrativas o para el crecimiento en cualquier área que sea estratégicamente importante.

La escala para este factor es la que sigue:

- 0.4 Probablemente sobre promovido al nivel actual.
- 0.8 Esperando por lo menos crecer dentro del rol.
- 1.2 Permanece al día con una especialización, tiene capacidad para moverse lateralmente a diferentes roles.

- 1.6 Puede fungir como comodín ya que conoce ampliamente las funciones de su rol y el de sus compañeros es capaz de ser encargado del área al que pertenece.
- 2.0 Capaz de crecer por lo menos a un nivel más alto de responsabilidad, o a uno o dos niveles más profundos de especialización considerado con alto potencial para una posición de administración o liderazgo técnico/profesional.

### **Contribución.**

Necesitamos reflejar el hecho de que los individuos añaden cantidades diferentes de valor a todos aquellos relacionados con la organización. Esto es debido en parte a las oportunidades presentadas por su rol, y en parte a su desempeño personal. La escala de evaluación para este factor se sugiere a continuación:

- 0.4 Sólo tienen interés por conservar su posición haciendo el mínimo esfuerzo para continuar sin ninguna responsabilidad o compromiso más allá de su rol.
- 0.8 La contribución hacia la organización y aquellos relacionados con ésta es muy baja.
- 1.2 Tiene interés en la organización y sentido del trabajo en equipo
- 1.6 Aporta y apoya a su equipo de trabajo
- 2.0 Su labor va más allá de lo que el rol exige, sus aportaciones son reconocidas por todos aquellos que tienen relación directa e indirecta.

### **Alineación a los valores.**

Se usa el término “valores” en el sentido de la filosofía o del rasgo distintivo de la organización, que puede ser expresado formalmente en forma escrita o en un entendimiento no escrito pero aceptado. En algunas organizaciones, pero no en todas, esto podría ser un factor clave. Los administradores hacen juicios sobre “química” y “dar el ancho” cuando contratan a las personas. Un buen desempeño y gente capaz quien confortablemente se alinea a los valores de la organización tienen un valor particular. Ellos se convierten en “parte de la empresa” y tienden a ser leales a la organización.

La escala de evaluación para este factor que sugiere Mayo es:

- 0.4 Muestra poca alineación con los valores de la empresa o corporación.
- 0.8 El comportamiento explícitamente no está en conflicto con valores.
- 1.2 Los valores del individuo son afines con los del individuo
- 1.6 Hace considerables esfuerzos en vivir con muchos de los valores como sea posible.

- 2.0 Es un modelo a seguir por saber completamente los valores de la organización.

### **Creatividad.**

Esta variable es desagregada de las capacidades ya que es un factor de vital importancia a considerar por la naturaleza de las empresas estudiadas en esta tesis, además de ser ya considerada como un factor fundamental no sólo para las empresas creativas si no para todas las empresas que se preocupan por ser eficientes, por buscar productos y servicios innovadores, y porque este factor se ha convertido en una ventaja competitiva.

La escala propuesta para esta variable basada en la propuesta de Ponti y Ferras (2008)<sup>39</sup> es:

- 0.4 Posee un nivel bajo de creatividad
- 0.8 Posee un nivel medio bajo de creatividad
- 1.2 Se encuentra dentro de la media de creatividad
- 1.6 Posee un nivel medio alto de creatividad
- 2.0 El individuo posee un nivel alto de creatividad.

### **5.7. Ponderación de los factores que integran al Multiplicador de activos individual (MAI).**

A los factores que integran el MAI se les suelen asignar un determinado porcentaje de un cien por ciento; si se considera que los factores tienen el mismo peso o valor, se pueden asignar porcentajes iguales a cada uno. En algunas compañías, y para algunos grupos de personas los porcentajes pueden variar de manera importante. A las compañías con una fuerte y bien establecida cultura laboral puede resultarles difícil el adquirir personas que sean firmemente alineadas a sus valores y por lo tanto ponen más énfasis en esta área; en organizaciones ampliamente tecnificadas, la capacidad (especialmente conocimiento técnico) puede dar la ponderación más grande. Para el caso de esta tesis la creatividad es un factor fundamental a ser tomado en cuenta por lo que su ponderación con respecto a otras variables es superior.

---

<sup>39</sup> Ponti Frank, Ferras Xavier (2008). *Pasión por Innovar*. Editorial Norma. Pág. 67-80

## 5.8. Compromiso y motivación.

Este factor está integrado por el propósito, la estructura, el trabajo en equipo, las recompensas, el liderazgo y el apoyo en la práctica. Es decir, lo que se trata de medir con esto es el clima organizacional implícito en cada organización y que es el ambiente existente entre miembros de la organización, el cual se requiere monitorear constantemente para determinar en qué puntos se puede mejorar. El poseer un buen clima organizacional tiene repercusiones en las motivaciones y el comportamiento de los miembros de una organización *“no es exagerado afirmar que en el caso de las pequeñas empresas, el factor humano suele ser el recurso más apreciado e imprescindible, pues su desempeño tiene múltiples consecuencias (productividad, satisfacción del cliente, reducción de los costos, rotación, adaptación, etcétera)”*.<sup>40</sup> Está demostrado que un buen clima organizacional coadyuva a la innovación y a la creatividad de los miembros de la organización y por ende a mejorar los productos y servicios que ésta ofrece, además el clima organizacional ya es considerado por muchas empresas como un medio para alcanzar los objetivos de la organización por lo que para medir este factor se usa una escala de 0.4 a 2.0, entre más cerca estén los valores a 2.0 el clima de organización será mejor. Para calcular este factor Compromiso y Motivación (CM) se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{CM} = \text{VCH}/1000 \times (\text{CO})$$

Donde el VCH es el Valor del Capital Humano individual ya calculado, dividido entre 1000 para que no parezca un monto monetario, a esto, se le multiplica por el resultado general del clima organizacional (CO). El resultado se suma al VCH que se obtuvo en un principio.

---

<sup>40</sup> Camarena Adame, María Elena (2010). *El clima Organizacional... en pocas palabras*. En revista: *Emprendedores* Núm. 122. Abril-mayo de 2010 edit. FCA. UNAM. pp. 22-26.

## Capítulo 6. Estudios de caso.

En los capítulos anteriores se explicó la importancia de las empresas pertenecientes a las industrias creativas así como la importante aportación al producto interno bruto (PIB) así como generadora de empleo. También se vio la importancia que han cobrado los recursos intangibles especialmente el capital humano que es el corazón del capital intelectual ya que sin este no sería posible la relación con clientes y proveedores (capital relacional) así como el manejo y utilización de las bases de datos, know-how, patentes, marcas, sistemas etc. (capital estructural). Además se dio una mirada a algunos métodos con los que se pueden valorar el capital intangible y el capital humano.

En este capítulo se tratará de valorar el capital humano de dos empresas creativas mexicanas utilizando el método de Monitor de Capital Humano visto en el capítulo anterior, las organizaciones analizadas tienen características de ser microempresas por el número de empleados que las conforman.

### 6.1. Antecedentes de ALFA comunicación creativa.

La empresa en estudio por razones de confidencialidad se denominara “**Alfa comunicación creativa**” (ACC).

“Alfa comunicación creativa” inició operaciones en 2004, como una organización pequeña - conocida en el medio publicitario como boutique creativa<sup>1</sup> - en la ciudad de México con 5 empleados. Se dedicaban al diseño gráfico y creación de folletería a bajo costo partiendo fundamentalmente de los objetivos comerciales de sus primeros clientes entre los cuales figuraban: Bancomer, Selecciones de Reader's Digest, Helados Santa Clara, Peras de Estados Unidos, entre otros.

Actualmente “**Alfa comunicación creativa**” es una agencia de publicidad mexicana integrada por 12 empleados destacando tres profesionales del diseño gráfico que garantizan el buen gusto y el acertado concepto de cada proyecto. Sus servicios son: crear posicionar y difundir marcas; diseñar campañas publicitarias, páginas web, diseños corporativos y producción audiovisual; brindar servicios fotográficos, y gestionar la contratación de medios.

---

<sup>1</sup> *Boutique creativa*. Término acuñado al final de los años setenta que describe un tipo de agencia de publicidad orientada fundamentalmente a la creatividad y que deja en un segundo término otros servicios. <http://www.merca20.com/boutique-creativa/> visitado el 15 de febrero de 2010.



### **6.1.1. Misión.**

Ofrecer servicios de comunicación integral para satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes, con acciones y decisiones que contribuyan al logro de sus metas y de su imagen

Formar e inspirar al mejor equipo de profesionales de Mercadotecnia, Diseño, Comunicación y Ventas, dentro de un espacio laboral fértil para la creación de estrategias integrales y conceptos innovadores, aplicados a marcas y productos de primer nivel.

### **6.1.2. Visión.**

Convertirnos en verdaderos socios de negocio para cada uno de nuestros clientes, ofreciendo soluciones estratégicas, creativas y de operación, integradas bajo un mismo techo, para alcanzar objetivos comerciales y crear grandes experiencias de contacto con el consumidor.

### **6.1.3. Valores.**

- Liderazgo
- Integridad
- Lealtad
- Pasión
- Compromiso
- Corresponsabilidad
- Respeto
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Innovación continua
- Excelencia.

### **6.1.4. Clientes.**

ACC cuenta con 34 clientes entre los más conocidos son:

- |                   |                       |                      |                       |
|-------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| • Cocinas Quetzal | • Fundación Coca-cola | • Yamaha             | • Secretaría de Salud |
| • Conanp          | • IPADE               | • Infonavit          | • DuPont              |
| • Fira            | • BBVA Bancomer       | • Fundación Sabritas | • Sam's Super Center  |

- Garabatos
- Smart fitness
- Medica integral GNP
- Fundación Frito Lay
- Comex
- Get fit
- Lonol
- Liverpool

#### **6.1.5. Servicios.**

Los servicios que proporciona ACC son los siguientes:

- **Publicidad y medios creativos.**

“Alfa comunicación creativa” gestiona la relación entre los clientes y los proveedores de medios, ofrece servicios de publicidad en diversos medios y soportes. Además desarrolla estrategias Integrales de comunicación aplicadas a todos los medios: televisión abierta y por cable, radio, prensa, medios exteriores, Internet y medios alternos en el punto de venta. Así como la Investigación de mercados.

Brinda servicios de marketing On-line, aplicadas a gestionar la presencia de sitio web en Internet.

- Genera campañas dentro de los diferentes medios virtuales.
- Crea estrategias de posicionamiento utilizando los principales buscadores: Google, Yahoo! y MSN, que le proporcionaran visibilidad a los clientes en internet.
- Establece planes estratégicos y eficientes para decidir cuáles son los medios online apropiados para las empresas y así alcanzar sus objetivos en concordancia con su proyecto.

Desarrolla la etapa de introducción, etapa competitiva y etapa retentiva. Las cuales se aplican en: publicidad general, publicidad política, publicidad gremial, publicidad institucional, publicidad competitiva, publicidad solidaria.

Una de las actividades fundamentales de “Alfa comunicación creativa” es crear piezas gráficas originales al gusto y necesidades de los clientes.

Los productos que se desarrollan en esta empresa son: logotipos, manuales corporativos, tarjetas corporativas, membretes, sobres, blocks de notas, recibos, boletines, folletos, catálogos, flayers, editoriales, gráficos para desarrollos electrónicos, empaques, gigantografías. ACC desarrolla también proyectos en CD, DVD, mini-CD, tarjetas-CD, memorias USB.

#### **6.1.5.1. Elaboración de sitios web.**

ACC se especializa en el diseño y rediseño de sitios Web comerciales para:

- Empresas Pequeñas, Medianas (PyMEs) y grandes.
- Comerciantes o Profesionales Autónomos.
- Emprendedores de negocios.
- Fundaciones y Organizaciones en general.

#### **6.1.5.2. Audio y video.**

ACC también crea y asesora, para la realización de Jingles, edición digital de videos comerciales e institucionales, ayudas audiovisuales de comunicación para las empresas, publicando en CD, DVD o formatos especiales para videos y sonidos web.

ACC crea la grabación de video, audio y consecución de locaciones, elementos de utilería, tomas de apoyo; y la infraestructura para la pre-edición, edición y master final.

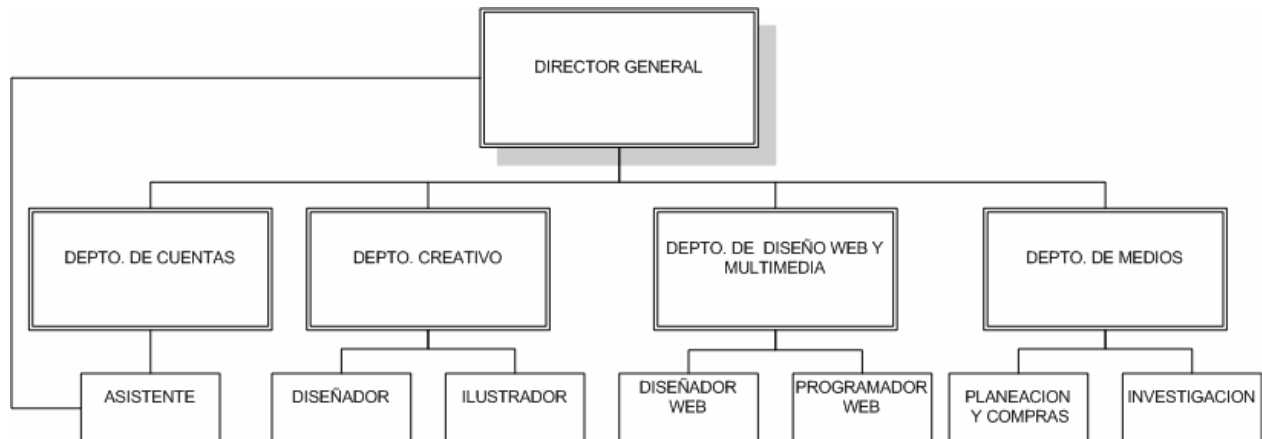
#### **6.1.5.3. Fotografía.**

ACC realiza fotos corporativas, industriales, arquitectónicas, de productos, alimentos y bebidas, además de fotomontajes y retoques digitales. Además fotografías en estudio y en exteriores para: catálogos, plegables, afiches, revistas, empaques, etiquetas, vallas (gran formato), material p.o.p, duratrans, e-commerce, páginas web.

#### **6.1.5.4. Promociones masivas.**

**ACC** desarrolla estrategias, conceptos y mecánicas promocionales relevantes para incentivar la participación del consumidor y de todos los canales de distribución. Apoya a sus clientes desde el desarrollo del concepto, la mecánica, los permisos, la comunicación y todo lo necesario para tener éxito.

## 6.2. Organigrama de ACC.



**Fuente:** Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

La empresa no cuenta con un organigrama, por lo que se propone el anterior.

### 6.2.1. Dirección General.

Las funciones que se llevan a cabo en la Dirección General de la empresa ACC son: tomar decisiones estratégicas conseguir nuevos clientes, conservarlos, satisfacerlos; generar el mayor número posible de beneficios, dar continuidad a la empresa en el espacio y en el tiempo, tener responsabilidad social. Además, aplicar intrategias para convertir las debilidades en fortalezas; atraer y mantener el talento creativo, generar constantemente nuevas estrategias de desarrollo, administrar los recursos financieros y detectar las tendencias de los factores que integran el medio ambiente.

### 6.2.2. Departamento de Cuentas.

El departamento de cuentas está integrado por un jefe y un *asistente*. Este departamento es el que establece el contacto con el futuro cliente, y mantiene la comunicación constante y directa con él.

Una de las funciones de este departamento consiste básicamente en interpretar la necesidad del cliente para obtener de él la información clave sobre el producto, el mercado y el público objetivo y en poner en marcha al equipo de trabajo integrado por los miembros de la empresa que van a diseñar la propuesta de campaña; si ésta es aprobada por el cliente, entonces el jefe se ocupará de coordinar todo el proceso de realización.

La parte fundamental de este departamento es coordinar el trabajo y el esfuerzo de todos los que intervienen en este proyecto hacia una misma dirección en los tiempos establecidos.

### **6.2.3. Departamento Creativo.**

El cometido del departamento creativo es encontrar un mensaje que consiga lo que el anunciante quiere obtener del público al que se dirige.

La misión de este departamento es:

- Crear la idea que transmita el mensaje básico de la campaña.
- Expresar esa idea de manera que sea lo más persuasiva posible en su adaptación a cada medio.
- Diseñar el material de presentación al cliente.
- Supervisar la realización del material audiovisual y gráfico de la campaña.

Para dar con la idea, los creativos trabajan junto al departamento de cuentas. Para plasmar esa idea tienen que contar con el área de medios. El mensaje debe concentrar la voluntad del cliente y las expectativas de su público, más toda la información manejada por la agencia.

La estructura de este departamento es sencilla:

- El jefe de departamento creativo, responsable de la metodología y el estilo creativo de la agencia y de la supervisión de los equipos.
- Dos diseñadores gráficos. Se ocupa de traducir el contenido en imágenes, así como crear los textos que aparecen en la campaña.

El departamento creativo mantiene contacto directo con los otros departamentos, responsables de transformar las ideas en mensajes reales.

### **6.2.4. Departamento de Diseño Web y Multimedia.**

El departamento de desarrollo web hace el diseño web de páginas de Internet, crea tiendas virtuales y desarrollo web de aplicaciones de Internet como Intranets y Portales. Servicios de Internet y de Hosting, así como el registro de su dominio de Internet.

El área multimedia traducen las ideas en imágenes y sonidos brindando la mejor experiencia en materia audiovisual cuidando siempre los objetivos trazados por el proyecto que es el de hacer una imagen corporativa y colocar en el mercado un nuevo producto o darle nueva imagen a uno ya establecido.

### **6.2.5. Departamento de medios.**

El departamento de medios se encarga de resolver la propuesta de difusión de la campaña, es decir, a través de qué medios de comunicación va a poder recibir el público el mensaje del anunciante. Éste departamento se ocupa también de elaborar el plan de medios y gestionar la compra de espacios.

También hace la Investigación, centrada en el seguimiento y análisis de audiencias para conocer cómo se distribuyen en los medios y sus características. Elabora los planes de medios de la campaña en función de los datos, los objetivos y el presupuesto, incluyendo la decisión de cómo distribuirlo y el calendario de apariciones, conocido como *timing*. Realiza la gestión comercial de compra de los espacios, que obliga a mantener la relación entre los medios y/o los departamentos comerciales de los propios medios.

### **6.3. Antecedentes de “BETA soluciones creativas”.**

Es una empresa Mexicana especializada en Proyectos de desarrollo de software hechos a la medida de las necesidades de los clientes para que cuenten con el mejor soporte e innovadoras propuestas.

En esta empresa se crean, desarrollan e implementan software en base a un proyecto establecido entre empresa-cliente para que, de esta manera se obtengan los mejores resultados en cuanto a programación, diseño y performance del mismo.

#### **6.3.1. Misión.**

Diseñar, desarrollar y promover soluciones tecnológicas efectivas, sustentadas en la calidad, creatividad e innovación, con el fin de generar altos márgenes de valor y formar interacciones altamente exitosas entre nuestros clientes, accionistas, empleados y socios de negocios en un ambiente de altos valores y calidad humana.

#### **6.3.2. Visión.**

Ser la empresa de desarrollo tecnológico líder en el mercado nacional, que sea participe en las directrices de la más alta calidad en el desarrollo de software a nivel mundial.

Ser una empresa altamente rentable, haciendo partícipes del éxito a sus clientes, empleados, accionistas, socios de negocio y la sociedad, excediendo las expectativas de nuestros clientes sobre los productos y servicios que brindamos, exigiéndonos el desarrollo continuo profesional y humano de toda nuestra organización sustentado en un ambiente acorde a los valores de la empresa.

### 6.3.3. Valores.

- Confianza
- Integridad
- Actitud de servicio
- Compromiso con el cliente
- Calidad
- Respeto
- Excelencia
- Innovación
- Honestidad.

### 6.3.4. Objetivos

- Mejorar y complementar los procesos y políticas de operación.
- Aumentar la eficiencia de las divisiones de la empresa.
- Ampliación del mercado.
- Desarrollar capital humano (Brainware).
- Desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

### 6.3.5. Principios

- Entrega a Tiempo.
- Sin variación de Precio.
- Sin errores.

### 6.3.6. Clientes.

La empresa Beta tiene 43 clientes y a continuación se enlistan algunos de ellos:

- |                    |                    |                            |                   |
|--------------------|--------------------|----------------------------|-------------------|
| • Banamex          | • Santander Serfín | • Grupo Financiero Capital | • Seguros AIG     |
| • Sector Comercial | • EDS              | • Jabil Circuit            | • Mayan Resourt   |
| • Grupo Tigre      | • Accenture        | • Unitec                   | • House of Fuller |
| • Selther          | • Grupo Desc       | • Grupo TMM                | • Flecha amarilla |

- Facturaje Bancomer
- Seguros Probursa
- Chedraui
- Office Depot

### **6.3.7. Servicios.**

Se brindan servicios dirigidos a pequeñas, medianas y grandes empresas para mejorar la calidad, funcionamiento y seguridad de sus sistemas de cómputo y redes de comunicación.

Los servicios que se proporcionan son variados y se han dividido por categorías para tener una mejor cobertura sobre las distintas áreas existentes en el ramo de informática.

Los servicios que proporciona la empresa Beta son los siguientes:

#### **6.3.7.1. Seguridad Informática.**

Se brinda asesoría, capacitación y soporte personal a los procesos de implementación de un Sistema General de Seguridad Informática (SGSI) para Certificaciones, procesos de recuperación de información (ingeniería forense), servicios de auditorías a: redes empresariales, desarrollos de software, hacking ético, pruebas de intrusión, asesoría y capacitaciones, de una forma profesional y documentada.

#### **6.3.7.2. Desarrollo de Software.**

Se crea cualquier inquietud o proyecto de software funcional en Windows y/o GNU/Linux, brindando desarrollos de software seguros, confiables, personalizados y con el mejor rendimiento posible.

#### **6.3.7.3. Servidores Windows y GNU/Linux.**

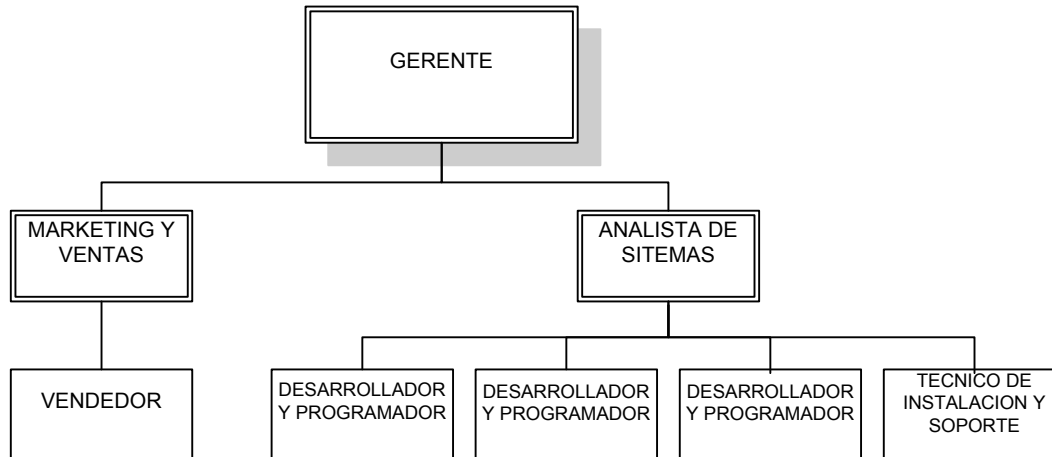
Se Instalan, configuran, se da soporte remoto y asesoría en la gama servidores windows y gnu/linux, arrendamiento de servidores con soporte técnico, configuración, y los mejores costos de renta mensual, planes de servicios para empresas con soporte técnico, configuración y atención.

#### **6.3.7.4. E-Marketing - Publicidad Mailing.**

Envíos de Publicidad Masiva vía correos electrónicos, con una gigantesca base de datos accesible por región (estado, ciudad) dentro de la republica mexicana.



## 6.4. Organigrama de BETA Software.



Fuente: Elaboración Propia con datos proporcionados por la empresa.

### 6.4.1. Gerente.

El trabajo difiere enormemente dependiendo de la organización y del producto de software a desarrollar. Sin embargo, en algún momento, muchos de los gerentes son responsables de algunas o todas de las siguientes actividades:

- **Redacción de la propuesta.** Se describen los objetivos del proyecto y cómo se llevarán a cabo, se hace el estimado de costo y calendarización del mismo.
- **Planeación y calendarización del proyecto.** Se identifican las actividades, hitos y entregas producidas del proyecto. Por lo tanto se debe bosquejar un plan para guiar el desarrollo hacia las metas del proyecto.
- **Costeo del proyecto.** Se hace el estimado de los recursos requeridos para llevar a cabo el plan del proyecto.
- **Supervisión y revisión del proyecto.** La supervisión del proyecto es una actividad continua que tiene que realizar el gerente ya que debe tener conocimiento del progreso del proyecto, y comparar los progresos y costos reales con los planeados. Además se hace la revisión completa del progreso y de los desarrollos técnicos del proyecto, y se toma en cuenta el estado del proyecto junto con los propósitos de la organización encargada del software.
- **Selección y evaluación de personal.** Generalmente los gerentes tienen que seleccionar a las personas para trabajar en su proyecto. De forma

ideal, estará disponible personal con habilidades y experiencia apropiada para trabajar en el proyecto. Sin embargo en muchos casos, los gerentes tienen que establecer un equipo ideal mínimo para el proyecto.

- **Redacción y presentación de informes.** El gerente es el responsable de dar informes del proyecto tanto al cliente como a las organizaciones contratantes. Además debe redactar documentos concisos y coherentes que resuman la información crítica de los informes detallados del proyecto. En consecuencia, comunicarse efectivamente de forma oral y escrita es una habilidad esencial que un gerente debe tener.

#### **6.4.2. Marketing y ventas.**

Esta área se encarga de implementar la estrategia de venta directa (licencias de software, consultoría, formación y mantenimiento), y asume la responsabilidad sobre la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de venta en las diferentes zonas de la república mexicana.

#### **6.4.3. Analista de sistemas.**

Está área es responsable de investigar, planear, coordinar y recomendar opciones de software y sistemas para cumplir los requerimientos de la empresa que contrato sus servicios, además se encarga del proceso de desarrollo de los sistemas.

#### **6.4.4. Desarrollador y programador.**

- **Desarrollador.** Se encarga de programa y contribuye en el proyecto más a nivel de aplicación que a nivel de componentes o en las tareas de programación individuales.
- **Programador.** Se encarga de escribir, depurar y mantener el código fuente de un programa informático, es decir, realiza las instrucciones que ejecuta el hardware de una computadora para realizar una tarea determinada.

#### **6.4.5. Técnico de instalación y soporte.**

Esta área se encarga de brindar los servicios requeridos a los clientes para el proceso de datos, como son el preparar los datos y suministros necesarios, maneja los equipos periféricos y vigila que los elementos del sistema funcionen adecuadamente, es decir, el personal encargado debe de alimentar datos a la computadora, operar el "hardware" necesario y obtener la información resultante del proceso de datos.

## **6.5. Concepción del diseño de investigación.**

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, de carácter no experimental, debido a que no se manipularán las variables. Los sujetos de estudio fueron encuestados en su ambiente natural, considerando 6 variables: creatividad, competencias, alineación, contribución, potencial, y clima organizacional todas éstas estudiadas desde el enfoque del Monitor de Capital Humano (MCH), el cual fue modificado especialmente para las micro-empresas creativas en nuestro país. Las características de estas modificaciones son: la creatividad que fue desagregada de las competencias ya que se considera una variable fundamental en estas empresas ya que es su materia prima; se considero al medio ambiente (factor externo) ya que si bien el capital humano es intrínseco en cada individuo y éste es potencializado a través de un buen clima organizacional (factor interno de la organización), este no se podría concretar si el crecimiento de la economía en general es poco significativo o en algunos casos negativo lo que podría tener como consecuencia el despido (disminución de capital humano) y/o desintegración de la misma empresa por lo que este componente (PIB trimestral) se agrega como un factor determinante considerado, como el crecimiento mínimo esperado de las empresas creativas, independiente de las políticas de crecimiento que se tengan contempladas para cada año.

El diseño es transeccional descriptivo, ya que se recolectarán datos en un sólo momento del tiempo.

### **6.5.1. Tipo de muestra.**

No hubo selección de muestra ya que se estudio a toda la población en cada una de las respectivas empresas.

### **6.5.2. Tamaño de la muestra.**

Considerando como población el número total empleados de Alfa comunicación creativa y de Beta software.

Se aplicaron 3 encuestas por empleado, la primera para determinar: competencias, alineación, contribución y potencial. La segunda para determinar la creatividad y la tercera para determinar el clima organizacional.

### **6.5.3. Instrumento de medición.**

El instrumento de medición utilizado para el presente proyecto de investigación es una encuesta conformada por tres cuestionarios con 86, 45 y 40 preguntas, que contienen escalas (Likert).

El modelo considerado a lo largo de esta investigación representa un gran reto debido a que no existe una metodología específica como lo hacen otros modelos de valuación de intangibles en la que cada variable tiene una proporción o valor establecido para su aplicación.

### **6.5.4. Construcción del instrumento.**

El instrumento fue construido de la siguiente manera: el primer cuestionario (contribución, alineación, potencial y competencias) se elaboraron con las recomendaciones que da Andrew Mayo (2002)<sup>2</sup>, las competencias técnicas específicas para cada empresa fueron determinadas de acuerdo a lo que el gerente y los jefes de área consideran que deben ser los conocimientos y el nivel de manejo de determinadas herramientas (software) experiencia nivel académico entre otras características; el segundo cuestionario evalúa la creatividad este cuestionario fue elaborado con base en las características planteadas por Ponti Frank y Ferras Xavier (2008)<sup>3</sup>; el tercer cuestionario evaluó el trabajo en equipo, recompensa, liderazgo, mecanismos auxiliares, propósitos y estructura; es decir el clima organizacional de cada empresa, esto se hizo a través de la metodología expuesta por Acero, Echeverri, Lizarazo (2000)<sup>4</sup>.

### **6.5.5. Aplicación del instrumento de medición.**

La recolección de datos se llevó a cabo en 3 días correspondiente a cada uno de los cuestionarios aplicados. Los tiempos promedio de respuesta de cada uno de éstos fue de 20, 15 y 16 minutos.

---

<sup>2</sup> Andrew Mayo (2002). Op. cit. pp. 205-235.

<sup>3</sup> Ponti Frank, Ferras Xavier (2008). Op. Cit. pp. 142-156.

<sup>4</sup> Acero, Echeverri, Lizarazo (2000). *Escala de Clima Organizacional (EDCO)*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Bogotá Colombia. <http://www.fukl.edu.co/index.php/component/content/article/619> visitado el 15 de enero de 2010.

## 6.6. Análisis de resultados.

A continuación se muestran los resultados de cada uno de los factores a considerar para el Monitor de Capital Humano, así como el resultado de Capital Humano para cada empresa.

**Cuadro No. 5.  
Resultados de ALFA Comunicación Creativa.**

EMPRESA DE PUBLICIDAD								
	# de variables	45	6	32	8	8	40	
	PORCENTAJE DE PESO	45%	6%	32%	8%	8%	100%	INGRESO
		CREATIVIDAD	ALINEACION	COMPETENCIAS	CONTRIBUCION	POTENCIAL	CLIMA ORG.	ANUAL
1	DIRECTOR GENERAL	1.87	1.86	1.75	1.96	1.70	1.91	\$ 180,000
2	JEFE DE CUENTAS	1.74	1.67	1.71	1.91	1.70	1.68	\$ 144,000
3	JEFE CREATIVO	1.84	1.86	1.68	2.00	1.70	1.65	\$ 150,000
4	JEFE DISEÑO WEB	1.82	1.93	1.70	1.78	1.70	1.66	\$ 150,000
5	JEFE DE MEDIOS	1.84	1.86	1.75	1.82	1.90	1.60	\$ 144,000
6	DISEÑADOR GRAFICO	1.82	1.80	1.61	1.87	1.60	1.66	\$ 120,000
7	ILUSTRADOR	1.81	1.73	1.55	1.78	1.75	1.72	\$ 114,000
8	DISEÑADOR WEB	1.82	1.80	1.56	1.73	1.80	1.68	\$ 120,000
9	PROGRAMADOR WEB	1.77	1.80	1.42	1.78	1.85	1.65	\$ 120,000
10	PLANEACION Y COMPRAS	1.75	1.67	1.66	1.78	1.70	1.69	\$ 120,000
11	INVESTIGACION	1.79	1.67	1.67	1.78	1.60	1.70	\$ 114,000
12	ASISTENTE	1.77	1.86	1.31	1.73	1.65	1.60	\$ 60,000
							1.66	

Como se puede observar en el cuadro anterior la mayoría de los resultados se encuentran en 1.6 y en muchos casos lo rebasan. Cabe recordar que el parámetro utilizado en los indicadores fue de 0.4 a 2.0.

**Cuadro No. 6.  
Resultados de ALFA Comunicación Creativa.**

		WV	WV	WV	WV	WV	MULTIPLICADOR	COSTO POR	VALOR DEL	VALOR DEL
		CREATIVIDAD	ALINEACION	COMPETENCIAS	CONTRIBUCION	POTENCIAL	DE ACTIVO	EMPLLEAR	RECURSO	CAPITAL HUMANO
							INDIVIDUAL		HUMANO	HUMANO
1	DIRECTOR GENERAL	0.85	0.11	0.57	0.16	0.14	1.82	180.00	328.2	148.21
2	JEFE DE CUENTAS	0.79	0.10	0.55	0.15	0.14	1.74	144.00	250.0	105.96
3	JEFE CREATIVO	0.84	0.11	0.54	0.16	0.14	1.79	150.00	268.6	118.60
4	JEFE DISEÑO WEB	0.83	0.12	0.55	0.14	0.14	1.78	150.00	266.4	116.43
5	JEFE DE MEDIOS	0.84	0.11	0.57	0.15	0.15	1.82	144.00	261.5	117.50
6	DISEÑADOR GRAFICO	0.83	0.11	0.52	0.15	0.13	1.74	120.00	208.4	88.38
7	ILUSTRADOR	0.82	0.10	0.50	0.14	0.14	1.72	114.00	195.5	81.54
8	DISEÑADOR WEB	0.83	0.11	0.51	0.14	0.15	1.73	120.00	207.3	87.34
9	PROGRAMADOR WEB	0.80	0.11	0.46	0.14	0.15	1.66	120.00	199.8	79.78
10	PLANEACION Y COMPRAS	0.80	0.10	0.54	0.14	0.14	1.71	120.00	205.7	85.69
11	INVESTIGACION	0.81	0.10	0.54	0.14	0.13	1.73	114.00	196.8	82.77
12	ASISTENTE	0.80	0.11	0.42	0.14	0.13	1.61	60.00	96.8	36.77
										<b>1,148.99</b>

De los resultados del cuadro anterior se multiplican por el porcentaje de peso, que de acuerdo al Monitor de Capital Humano son el peso que se le da a cada indicador conforme a los factores que se consideran más importantes y que se desean determinar, cada uno de éstos son sumados dando como resultado el Multiplicador de Activo Individual el cual es multiplicado por el Costo por Emplear obteniéndose el Valor del Recurso Humano, ya en este punto podemos hacer consideraciones entre miembros de la organización que tienen funciones semejantes y con un costo igual para la organización comparando cuál de ellos ofrecen un mayor capital humano e intelectual. Para hacerlo con más claridad se puede restar a este resultado el Costo por Emplear obteniéndose cifras que pueden ser comparadas de la misma forma con más claridad ya que son más pequeñas. Hay que tener en claro que los resultados no tienen un parámetro ya que entre mayor sea la cifra más capital humano se aportaría, los parámetros pueden ser creados a través de la comparación de empleados con el mismo tipo de puesto en el mismo departamento y con sueldos semejantes.

**Cuadro No. 7.  
Resultados de ALFA Comunicación Creativa.**

			VCH	CM=VCH x (CO)	VCH+CM	VALOR DEL CAPITAL HUMANO TOTAL
1	DIRECTOR GENERAL		148.21	246.34	394.55	394.55
2	JEFE DE CUENTAS		105.96	176.12	282.08	282.08
3	JEFE CREATIVO		118.60	197.12	315.72	315.72
4	JEFE DISEÑO WEB		116.43	193.52	309.96	309.96
5	JEFE DE MEDIOS		117.50	195.29	312.79	312.79
6	DISEÑADOR GRAFICO		88.38	146.90	235.28	235.28
7	ILUSTRADOR		81.54	135.53	217.07	217.07
8	DISEÑADOR WEB		87.34	145.17	232.51	232.51
9	PROGRAMADOR WEB		79.78	132.60	212.38	212.38
10	PLANEACION Y COMPRAS		85.69	142.43	228.12	228.12
11	INVESTIGACION		82.77	137.58	220.35	220.35
12	ASISTENTE		36.77	61.11	97.88	97.88
						<b>3,058.69</b>

Para finalizar, al resultado del valor del capital humano se le multiplica por el Clima Organizacional en la empresa ya que al tener un mejor clima organizacional se da la pauta para que los empleados sean más creativos e innovadores lo que da mayores posibilidades de crecimiento así como rendimientos mayores a mediano y largo plazo; el resultado de esta multiplicación nos da el Valor del Capital Humano total de cada uno de los miembros de la organización el cual puede ser sumado para determinar el valor de Capital Humano Total de la organización.

**Cuadro. No. 8.  
Resultados de BETA Software.**

EMPRESA DE SOFTWARE								
	# de variables	45	6	32	8	8	40	
	PORCENTAJE DE PESO	45%	6%	32%	8%	8%	100%	INGRESO
		CREATIVIDAD	ALINEACION	COMPETENCIAS	CONTRIBUCION	POTENCIAL	CLIMA ORG.	ANUAL
1	GERENTE	1.78	1.93	1.86	1.82	1.55	1.93	\$ 210,000
2	MARKETING Y VENTAS	1.79	1.53	1.83	1.51	1.10	1.83	\$ 180,000
3	ANALISTA DE SISTEMAS	1.80	1.86	1.78	1.64	1.70	1.85	\$ 186,000
4	VENDEDOR	1.76	1.27	1.61	1.24	1.20	1.85	\$ 108,000
5	DESARROLLADOR 1	1.78	1.60	1.75	1.56	1.50	1.82	\$ 168,000
6	DESARROLLADOR 2	1.84	1.86	1.86	1.82	1.60	1.87	\$ 168,000
7	DESARROLLADOR 3	1.80	1.80	1.88	1.87	1.60	1.82	\$ 168,000
8	TECNICO DE INSTALACION	1.83	1.80	1.81	1.73	1.80	1.87	\$ 144,000
							1.84	

El cuadro anterior se puede analizar de la misma forma que el de Alfa en el que se pueden observar los parámetros de cada uno de los indicadores, sin embargo en esta empresa los resultados de los indicadores son mayores a la empresa anterior, no obstante hay que recordar que aunque las dos empresas son consideradas empresas creativas, éstas tienen giros diferentes y no se pueden comparar de la misma manera.

**Cuadro. No. 9.  
Resultados de BETA Software.**

		WV	WV	WV	WV	WV	MULTIPLICADOR	COSTO POR	VALOR DEL	VALOR DEL
		CREATIVIDAD	ALINEACION	COMPETENCIAS	CONTRIBUCION	POTENCIAL	DE ACTIVO	EMPLEAR	RECURSO	CAPITAL HUMANO
							INDIVIDUAL		HUMANO	HUMANO
1	GERENTE	0.81	0.12	0.60	0.15	0.13	1.80	210.00	377	167.45
2	MARKETING Y VENTAS	0.81	0.09	0.59	0.12	0.09	1.71	180.00	307	127.07
3	ANALISTA DE SISTEMAS	0.82	0.11	0.58	0.13	0.14	1.78	186.00	330	144.17
4	VENDEDOR	0.80	0.08	0.52	0.10	0.10	1.59	108.00	172	64.08
5	DESARROLLADOR 1	0.81	0.10	0.57	0.13	0.12	1.72	168.00	289	120.73
6	DESARROLLADOR 2	0.84	0.11	0.60	0.15	0.13	1.83	168.00	307	138.75
7	DESARROLLADOR 3	0.82	0.11	0.61	0.15	0.13	1.82	168.00	305	137.41
8	TECNICO DE INSTALACION	0.83	0.11	0.59	0.14	0.15	1.81	144.00	261	117.14
										<b>1,016.80</b>

Al igual que en la empresa Alfa en este cuadro también se han multiplicado el peso de cada uno de los indicadores por sus resultados y en el que se han sumado cada uno de ellos y multiplicado por el Costo por Emplear tenemos como resultado el Valor del Recurso Humano aquí como en la empresa anterior ya podemos comparar entre los miembros de la organización con sueldos semejantes y que trabajan en la misma área e incluso se puede comparar el Capital que aportan algunos de ellos y que son superiores al Capital Humano que aportan algunos miembros con mayor jerarquía y con sueldos y responsabilidades mayores.

**Cuadro. No. 10.**  
**Resultados de BETA Software.**

						VALOR DEL CAPITAL HUMANO TOTAL
		VCH	CM=VCH x (CO)	VCH+CM		
1	GERENTE	167.45	308.80	476.25		476.25
2	MARKETING Y VENTAS	127.07	234.32	361.39		361.39
3	ANALISTA DE SISTEMAS	144.17	265.86	410.02		410.02
4	VENDEDOR	64.08	118.17	182.26		182.26
5	DESARROLLADOR 1	120.73	222.63	343.36		343.36
6	DESARROLLADOR 2	138.75	255.86	394.61		394.61
7	DESARROLLADOR 3	137.41	253.40	390.81		390.81
8	TECNICO DE INSTALACION	117.14	216.02	333.16		333.16
						<b>2,891.86</b>

Ya en este último cuadro en el que se multiplica el Valor del Capital Humano por el Clima Organizacional tenemos como resultado el Valor del Capital Humano de cada uno de los miembros de la organización y el Valor del Capital Humano Total de la Organización.

El Monitor de Capital Humano resultó ser un método adecuado para aplicarse en empresas micro y pequeñas.

La presentación de los resultados se da a través de una hoja dividida en tres secciones la primera da los resultados de cada uno de los factores considerados para evaluar el Capital Humano en las empresas así como el ingreso anual de cada uno de los empleados, la segunda sección de la hoja se muestra la ponderación de cada uno de los factores utilizados, el resultado del Multiplicador del Activo Individual y el resultado del Valor del Recurso Humano en términos no monetarios, y por último la diferencia entre el costo por empleo y el resultado del Valor del Recurso Humano que nos da el primer resultado de Valor de Capital Humano intrínseco a cada uno de los individuos. La última sección nos da el resultado de Capital Humano generado por el Clima Organizacional. Estos resultados son sumados al primer Valor de Capital Humano y nos da como resultado el Capital Humano total tanto de cada individuo como de toda la organización.

El resultado para la empresa de publicidad fue de 3,058.69 y para la de software de 2,891.86 hay que recordar que los resultados son en términos no monetarios pueden servir como un índice para la comparación entre cada uno de los miembros de la empresa en especial aquellos que tienen un mismo nivel o trabajan en un mismo equipo, el Monitor de Capital Humano puede dar una buena perspectiva del Capital



Humano de la empresa además su aplicación no es compleja y en empresas micro y pequeñas facilita su aplicación además en empresas bastas en creatividad como lo son las que aquí se analizaron el saber el capital humano se vuelve una herramienta importante para la toma de decisiones.

## **Conclusiones.**

El mundo globalizado enfrenta cambios respecto a la forma en que los bienes y servicios son producidos, en los últimos años el conocimiento es revalorado como factor clave de la producción y generación de riqueza, también se ha vuelto la esencia de la competitividad y el motor de desarrollo a largo plazo de las economías mundiales por lo que las empresas tendrán que afrontar y reconocer al conocimiento como el único recurso que aumenta con el uso y que es indispensable para la innovación y creación de nuevos bienes y servicios.

La economía del conocimiento considera a los recursos intangibles en especial al capital intelectual como un elemento clave para la generación de valor y riqueza en las organizaciones, las cuales tarde o temprano tendrán que identificar, valorar y hacer crecer este capital, ya que representa una fuente de riqueza y una ventaja competitiva.

Las compañías alrededor del mundo están apostando todo a la administración del conocimiento. El principal objetivo de estas empresas es que sus empleados puedan transmitir todo su conocimiento y experiencia a toda la empresa. Es importante mencionar, que si se logra transmitir el conocimiento individual a toda la organización, estaremos hablando realmente de una ventaja competitiva y de un aprendizaje organizacional.

Los recursos intangibles contribuyen a la generación y creación de valor dentro de las organizaciones; y desempeñan un papel fundamental en la promoción, desarrollo de la innovación y competitividad de las compañías. Por lo que se percibe al conocimiento como un elemento clave para la generación de la ventaja competitiva de las organizaciones. Por lo tanto, se puede decir que la Economía del Conocimiento ofrece grandes oportunidades a una organización para generar soluciones, crear nuevos productos y servicios que cumplan las necesidades y requerimientos de la sociedad.

La productividad y el crecimiento de los países actualmente se explican en buena medida por la capacidad de mejorar la calidad del capital humano y de los factores de producción. En otras palabras crear nuevos conocimientos e ideas que se incorporan en los conocimientos de la gente y se aplican en la producción de bienes y servicios.

Una economía basada en el conocimiento se soporta en su capital humano, que está integrado entre otras cosas por el conocimiento, habilidades y capacidades que posee, desarrolla y acumula cada persona, en el uso de las ideas más que en el de las habilidades físicas, en las aplicaciones de la tecnología más que en la transformación de materia prima o la explotación de mano de obra, en otras palabras la piedra angular de la economía del conocimiento es el capital humano.

Es inconcebible una organización sin Capital Humano, puesto que ni la robótica, ni el uso y avance de la tecnología, las innovaciones y nuevos descubrimientos, son capaces de sustituir a las personas, pues son éstas las que le dan el valor a las organizaciones y empresas, por lo consiguiente las vuelve inteligentes, innovadoras, flexibles y responsables socialmente.

El capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y el compromiso del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión de las organizaciones.

Los recursos intelectuales se mantienen, crecen y también decrecen por las personas y sin ellos se agotarían rápidamente. Una contribución única de las personas, comprende su dominio de la información y experiencia, su habilidad para integrar esto y usarlo a través de un juicio personal, para ser innovador e intuitivo y para desarrollar relaciones con otros. Esta es la dinámica vital de una organización que se desarrolla y progresa. Sin las personas todos los elementos estructurales (relacionados con los clientes o con la organización) decaerían y ciertamente no crecerían.

La capacidad creadora está convirtiéndose rápidamente en un requisito *indispensable* entre los miembros integrantes de cualquier organización, en virtud de que las tendencias económicas actuales influidas por la dinámica de cambio, así lo exigen. La creatividad es un prerrequisito para que las empresas sean más competitivas tanto en economías desarrolladas como no desarrolladas ya que será aún más necesaria conforme transcurra el tiempo.

La "economía creativa" conlleva un desplazamiento de los modelos convencionales hacia un modelo multidisciplinar ocupándose de la interconexión entre la economía, cultura y tecnología centrado en el predominio de servicios y el contenido creativo. Dada su estructura multidisciplinar, la economía creativa ofrece una opción factible como parte de una estrategia de desarrollo orientada hacia resultados para países en desarrollo como lo es México.

Hoy en día, las industrias creativas son por mucho el sector más dinámico del comercio mundial. En el periodo del 2000 al 2005, el comercio internacional en bienes y servicios creativos experimentaron un crecimiento promedio anual sin precedentes del 8.7 por ciento. El valor de las exportaciones mundiales de los bienes y servicios creativos representaron el 3.4 por ciento del comercio mundial total. Actualmente en los países más avanzados las industrias creativas han emergido como una opción estratégica que revigoriza el crecimiento económico, el empleo y la cohesión social.

Un punto de gran importancia en la economía creativa es el hecho de que hay un predominio de un pequeño número de firmas muy grandes trabajando internacionalmente y en contrapeso existe un número muy grande de microempresas esencialmente locales, muchas de las cuales son simplemente personas solas, sin embargo, este no es un factor que determine el crecimiento y rentabilidad de estos negocios ya que hay que reconocer que ahora las empresas más eficientes son aquellas que tienen pocos activos físicos ejemplo de este tipo de empresas es Dell Computers o empresas de creación de software en las que las personas son su mejor y mayor capital.

En la actualidad la estructura de las organizaciones es cada vez más liviana tanto en sus activos tangibles como en los departamentos que las integran quedándose los departamentos que la empresa considera esenciales para la generación y desarrollo de productos y/o servicios este tipo de estructura es muy evidente en empresas creativas.

Los estudios de la contribución económica de las industrias creativas pueden ser de valor como una manera de demostrar su tremenda contribución al PIB, en nuestro país las industrias creativas generan un importante porcentaje del Producto Interno Bruto, este es un primer vistazo al tremendo potencial que tienen estas industrias como motor de desarrollo y crecimiento económico ya que es muy significativa la aportación a la economía de México. Es por ello que es necesario darle continuidad a este tipo de estudios y de ser posible generar una cuenta satélite en las cuentas nacionales para tener un registro confiable para la toma de decisiones desde el punto de vista público como privado.

Muchas de las empresas micro, pequeñas y medianas (MiPyME) ocupan predominantemente los diversos escenarios de las cadenas del suministro de productos creativos en muchos países, esta estructura de mercado existe en economías desarrolladas y en vías de desarrollo. Las micro y las pequeñas son especialmente activas en lo alto de la cadena del suministro (la etapa de creación). El predominio de MiPyMEs no es inesperado dada la confianza que las industrias creativas tienen en la creatividad. A nivel individual, el talento es único y da como resultado la competencia monopolística basada en un producto diferenciado (el talento), lo cual mitiga la competencia y aminora las barreras de entrada. Entre los retos que tienen estas pequeñas empresas están el aumentar sus habilidades respecto a mercadotecnia y administración financiera, la información asimétrica y recursos escasos.

Hasta hace pocos años, la "economía creativa" en México no se consideraba un área bien establecida del análisis económico, ni siquiera se aceptaba ampliamente como área de esta ciencia social. Eso puede reflejarse en el desinterés de su estudio y de acción en políticas públicas.

Podemos concluir que con el método de Valuación de Capital Humano se pudo determinar el valor del Capital Humano en la empresa de publicidad y en la de software, así como los factores que lo conforman. El método nos permite hacer una valoración cualitativa del Capital Humano pudiendo hacer comparaciones entre personas que ocupan puestos semejantes, determinando cuál de ellos aporta más al capital humano de la empresa determinando también cuales son los puntos débiles del personal para así tomar acciones para su mejora, así como para el cuidado de aquellos que son grandes generadores de capital humano para la empresa. Cabe destacar que al ser aplicado en empresas pequeñas se facilita la aplicación del método pudiendo ser utilizado por otras empresas del mismo sector pudiéndose generar un Benchmark y así poder generar metas y objetivos no solo de manera interna, sino externamente también.

El valor del capital humano es de gran importancia, sin embargo tratar de enmarcar este valor en términos monetarios sería demasiado aventurado, ya que requeriría que se uniformarían tanto los sueldos como los salarios de los que participan así como el valor de los bienes y servicios lo cual se volvería complejo ya que esto no daría flexibilidad tanto para aquellos que los consumen como para aquellos que los producen y brindan. Sin embargo, esto se podría de dar como información dentro de grupos o cámaras empresariales, teniendo en cuenta que esta información no se vuelve universal ni aplicable fuera de estas y que solo tendría utilidad para los miembros que la integran.

La medición y valoración del Capital humano en las empresas genera una estrategia competitiva, ya que se crea valor dentro de las organizaciones que lo aplican.

A pesar de la importancia que tiene hoy en día el capital intelectual en particular el Capital Humano para la competitividad de las empresas, en México esta práctica no es frecuente en las empresas. Una de las causas de la no valuación de estos intangibles es que las empresas no cuentan con una cultura organizacional para valuar y presentar en forma clara y detallada a los intangibles de este tipo, por otro lado la cultura empresarial también se ampara en no dar a conocer su información con el fin de evitar que sus estrategias sean copiadas por la competencia y además porque no existe ninguna regulación que obligue a las empresas a dar a conocer a los inversionistas esta información.

Como se mencionó en su momento, la legislación mexicana no cuenta con una adecuada regulación para tratar los activos intangibles dentro de sus normas contables. Sin embargo, estamos en el umbral para que aquellos que estén interesados lo implementen y lo perfeccionen. Es necesario contar con profesionales que se

especialicen en el área de recursos intangibles para lograr una mayor eficiencia en la información y tomar decisiones que permitan mejorar la posición de las empresas y los miembros e interesados que están relacionados con éstas de manera interna y externa.

## **RECOMENDACIONES**

Si bien es cierto que se han desarrollado múltiples métodos de valuación de intangibles, también es cierto que todas estas investigaciones quedan al amparo de aquellos que realmente vislumbran a los intangibles como el valor más importante de las empresas del siglo XXI, es necesario incluir, como se hace en Europa, la participación del estado, de la empresa y de la sociedad en general para hacer que estos métodos sean aceptados y aplicados por las empresas, es importante el conocer que la riqueza no sólo es tangible si no que aquella que es intangible puede ser el motor de crecimiento y desarrollo de la sociedad y la economía, también es cierto que se requiere el acuerdo de aquellos implícitos en la investigación del capital intelectual y de sus diversas ramas vertientes y factores, hay que encontrar un punto de acuerdo para comenzar a trabajar a nivel internacional en la institucionalización de una normatividad y del acuerdo para encontrar como primer paso un modelo que pueda ser usado por la mayoría, que tenga las características que siempre se ha buscado en materia contable, financiera y administrativa que son facilidad y fiabilidad, sin embargo esto aun se encuentra en una fase muy embrionaria al margen de los intereses y deseos de las grandes empresas y el desconocimiento y desinformación de las pequeñas.

## **Bibliografía.**

- Aaker, D.A. (1989). Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage, *California Management Review*, Vol. 31 No. 2.
- Acheson, K., Maule, C. J., Filleul, (abril 2006). E. Cultural entrepreneurship and the Banff television festival. *Journal of Cultural Economics*.
- Adam, J. A. (2005). Los métodos de valuación de empresas y su relación con la capacidad de las organizaciones para generar valor. Propuesta para reportar en la Información Financiera. *Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México (2M)*. (pp.11-47).
- Adorno, Theodor and Horkheimer, Max (1947). *Dialéctica de la ilustración*. Traducción Juan José Sánchez. Trotta (ed). España 1998.
- Ahonen, G. (2000), "Generative and commercially exploitable intangible assets", in Grojer, J.E. and Stolowy, H. (Eds), *Classification of Intangibles*, Groupe HEC, Jouy-en-Josas. (pp. 206-213).
- Ambrosi, Alain; Peugeot, Valérie y Pimienta, Daniel. (2005). *Palabras en Juego: Enfoques Multiculturales sobre las Sociedades de la Información.*, C & F Éditions.
- Andriessen, D. (2001). Weightless wealth: four modifications to standard IC theory. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3). (pp.204-214).
- Andriessen, Daniel. (2004). *Making Sense of Intellectual Capital" Designing a Method for the Valuation of Intangibles*.
- Anheier, Helmut and Isar, Yudhishtir Raj (2007). *Cultures and Globalization Series: Conflicts and Tensions*. London, Publicaciones SAGE.
- Arthur, W. B. (1996, julio-agosto). Increasing returns and the new world of business. *Harvard Business Review*.
- Avaro, Dante. La economía del conocimiento y su gestión. *Revista Ciencia y Desarrollo*, Agosto 2006, vol. 32, no. 198.
- Ayala Espino, José. (1996) Mercado, elección pública e instituciones. Una revisión de las teorías modernas del Estado. México. (pp. 333-334).
- Barnes, Stuart. (2002), *Sistemas de gestión del conocimiento: teoría y práctica*, Ed. Thomson. España (p.62).

- Barth, M. E., Clement, M. B., Foster, G., y Kasznik, R. (2003). Brand values and capital market valuation. En: Hand, J., and Lev, B., eds. *Intangible assets: values, measures, and risks*. New York: Oxford University Press. (pp.153-184).
- Becker, G.S. (1964). *Human Capital*. Columbia, New York, NY.
- Beierlein, J.G. y Woolverton, M.W. (1991), *Agribusiness Marketing*. Prentice Hall. New Jersey. (p. 103).
- Black, Fischer y Scholes Myron (1973), "The pricing of options and corporate liabilities", *EUA: Journal of Political Economy*, Vol. 81, No. 3, mayo/junio. (pp. 635-676).
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1). (pp. 41-60).
- Borghino, Mario. (2005). Nueva Casta de Empresas y Empleados. *Revista Mundo Ejecutivo*.
- Bounfour, A. (2002). How to measure Intellectual Capital's dynamic value: the IC-dVAL approach. Presentado en el 5to Congreso Mundial sobre Capital Intelectual, Universidad McMaster, Hamilton, Ontario, Canadá.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual capital: core asset for the third millennium*. London: International Thomson Business Press. (p. 23).
- Buhk, P.N., Larsen, H.T. and Mouritsen, J. (2001), *Constructing intellectual capital statements*. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17 No. 1. (pp. 87-108).
- C. K. Prahalad, Gary Hamel (Mayo 1990). *Core Competence of the Corporation*. *Harvard Bussines Review*.
- C. Pratt (2008), "Cultural commodity chains, cultural clusters, or cultural production chains?" *Ver: Growth and Change* (39:95-103).
- Carvallo, Roberto. (1995). *Valuación de Empresas*. Tesina para obtener el título de Licenciado en Administración. México: ITAM. (p. 34).
- Catmull, Ed. (2008 septiembre). *How Pixar Fosters Collective Creativity* *Harvard Bussines Review*.
- CINIF, C. M. p. I. i. y. d. d. I. N. d. I. F. (2005). *Normas de Información Financiera*. México: IMPC.
- Clauge, Christopher; Keefer, Philip; Snack, Stephen y Olson, Mancur, (1997), "Institutions and Economic Performance Property Rights and Contract



- Enforcement”, *Institutions and Economic Development, Growth, Governance in Less-Developed and Post-Socialist Countries*, Londres. (p. 69).
- Clive Holtham y Richard Youngman. (2002 diciembre). *Measurement and Reporting of Intangibles a European Policy Perspective*. Paper leído en la conferencia sobre intangibles en la Universidad McMaster University, Canadá. Enero 2003.
- Creative Industries and Development* (2008). (documento TD(XII)/BP/4, 17 de enero 2008).
- Deng, Z., Lev. B., y Narin, F. (2003). Science and technology as predictors of stock performance. En: Hand, J., and Lev, B., eds. *Intangible assets: values, measures, and risks*. New York: Oxford University Press. (pp. 207-227).
- Departamento de Cultura del Reino Unido, Medios de Comunicación y Deporte (DCMS), (2005). *Creative Industries Economic Estimates Statistical Bulletin*. Londres, HMSO.
- Díaz y Hernández (1998), Galitz (1994), Martínez (1993), Merton (1997) y Rodríguez de Castro (1998).
- Dragonetti, N. C., & Roos, G. (1998). *Efficiency and Effectiveness in Government Programmes: an Intellectual Capital Perspective*. Paper presented at the 2nd World Congress on Intellectual Capital.
- Drucker, P.F. (1959). Challenge to management science. *Long Range Planning*, Vol. 5 No. 2. (pp. 238-242).
- Drucker, P.F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: Harper Business.
- Drucker, P.F. (1994). The age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly*, noviembre.
- Echarri Alberto y Pendas Ángel (2002) *Joint Venture*. FC (ed). España. (p.15).
- Edvinsson, L. (2002a). *Corporate, longitude: what you need to know to navigate the knowledge economy*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Edvinsson, L., y Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Business.
- Euroforum Escorial (1998). *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect*. Euroforum Escorial, Madrid.

- Fleming H, Matthew; Román, Jonh y Farrell, Graham. "The Shadow Economy", Journal of International Affairs 53, núm. 2, Columbia University, Nueva York, primavera de 2000. (p. 2).
- Funes, Yolanda. (2007). *Valuación de los Activos Intangibles: el caso de la UNAM*. Tesis de Doctorado. México. UNAM. División de Estudios de Posgrado, Facultad de Contaduría y Administración.
- Galindo, A. (2004). *Fundamentos de valoración de empresas*. Madrid: Universidad de Madrid.
- Gantchev, Dimitar. (2003) Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright-Based Industries, World Intellectual Property Organisation, Geneva. (p. 6).
- Gantchev, Dimitar. (2003) Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright-Based Industries, World Intellectual Property Organization, Geneva.
- García Canclini, Néstor y Piedras Fera, Ernesto. (2006) Las industrias culturales y el desarrollo de México. México: Siglo XXI Editores.
- Gázquez Abad, Juan Carlos y Sánchez Pérez, Manuel. Asimetría competitiva y competencia entre marcas: análisis a través de modelos logit. Revista Española de Investigación de Marketing September 01, 2006.
- Geoffrey Garrett, (noviembre-diciembre 2004). Globalization's Missing Middle. Foreign Affairs magazine.
- Guajardo, G. (1999). *Contabilidad: un enfoque para usuarios*. México: Mc Graw Hill (ed).
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. Strategic Management Journal, Vol. 13 No. 2.
- Hand, J., y Lev, B. (2003). Introduction and overview. En: Hand, J., and Lev, B., eds. Intangible assets: values, measures, and risks. New York: Oxford University Press. (pp.1-8).
- Hesmondhalgh, David (2002). The Cultural Industries. Londres, Publicaciones SAGE.
- Hillman, Chartrand. (1984), "An economic impact assessment of the fine arts", Third International Conference on Cultural Economics and Planning, Ohio.
- Houghton, J., y Sheehan, P. (2000) A primer on the knowledge economy. Melbourne: Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University.

- Hudson, W. (1993) *Intellectual capital: how to build it, enhance it, use it*. New York: John Wiley & Sons.
- INEGI. "Cuentas por Sectores Institucionales, Cuenta Satélite del Subsector Informal de los Hogares, Metodología", México, 2002. (p. 8).
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Base de Datos en Cd-Rom "SAIC 4.0", México, 1999.
- Instituto Nacional del Derecho de Autor, Secretaría de Educación Pública, Ley Federal del Derecho de Autor y su Reglamento, Artículo 11°, México, 2002. (pp. 6-7).
- Islas Luna, Raúl (2004) *La industria cinematográfica en México un análisis de su estructura y organización Tesis Licenciatura UNAM, Facultad de Economía*.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Johanson, U. (2005), "A human resources perspective on intellectual capital", in Marr, B. (Ed.), *Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement and Reporting*, Chapter 7, Butterworth Heinemann, Oxford. (pp. 96-105).
- Johnson, William H. A. (2001). *An integrative taxonomy of intellectual capital: Measuring the stock and flow of intellectual capital components in the firm*. *International Journal of Technology Management*, Vol. 18 No. 5-6-7-8. (pp. 562-575).
- Kamara (2004); UK Trade & Investment (2005); KEA (2006). *New Zealand Trade and Enterprise (2006); Higgs et al. (2007); and HKTDC (2002)*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kast E. Freemont y Rosenzweig E. James. (2004). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*. Mc Graw-Hill (ed). México. (p.112).
- KEA, European Affairs (2006). *Economía y cultura en Europa estudio preparado para la Comisión europea (Directorate-General for Education and Culture)*. Bruselas. (p. 218).
- Klein, D.A. y Prusak, L. *Characterizing Intellectual Capital. Multi-Client Program*.
- La aplicación de este modelo a la valuación de empresas puede verse en Adam (1996), Baskshi y Chen (1997), Milla (1998) y Simón (1994).

- Lekanne Deprez, E, y Tissen, R. (2002). Zero space, moving beyond organizational limits. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Lev, B. (2001). Intangibles: management, measurement and reporting. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Lev, B., y Sougiannis, T. (1996). The capitalization, amortization, and value-relevance of R&D. *Journal of Accounting and Economics*, 21. (pp.107-138).
- Marcio Buainain, Antonio; Chudnovsky, Daniel; López, Andrés y Abramovsky, Laura. (2001). "Las industrias del derecho de autor en Argentina". Instituto de Economía de la Universidad Estadual de Campiñas (Unicamp).
- Marshall, A. (1890). Principles of Economics. Macmillan. London.
- Medellín Cabrera E. Alberto. (2003), La administración del conocimiento en centros públicos de investigación y desarrollo, el caso del Centro de Investigación en Química Aplicada (CIQA). UNAM, tesis, (p.160).
- Mejías Fernández, Ángel. *"El Rent Back como fórmula de arrendamiento informático"* Estrategia Financiera, Nº 205, 2004. (pp. 60-62).
- MERITUM. (2002). Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles: Informe de capital intelectual. Madrid: Fundación Airtel Móvil.
- Merton, Robert y Scott Mason (1985), Recent Advances in Corporate Finance: The Role of Contingent Claims Analysis in Corporate Finance, EUA: Irwin. (p. 301).
- Michael Parkin, Melanie Powell and Kent Matthews (2005) Economics, Edit Pearson Education Limited E.U.
- Michael Parkin, Melanie Powell and Kent Matthews (2005). Economics, Edit Pearson Education Limited E.U.
- Mouritsen, J., Larsen, H. T., Bukh, P. N., y Johansen, M. R. (2001c). Reading an Intellectual Capital statement: describing and prescribing knowledge management strategies. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4). (pp. 359-383).
- Nakamura, L. (2003). A trillion dollar a year investment and the New Economy. En: Hand, J., and Lev, B., eds. Intangible assets: values, measures, and risks. New York: Oxford University Press. (pp. 19-47).
- Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change, Harvard University Press, Cambridge, MA.

- Nevado, D., & López, V. (2002). *El capital intelectual: valoración y medición*. Madrid: Prentice Hall (ed).
- Onsel Emre y Maris Goldmanis. (2006) E-commerce and the Market Structure of Retail Industries. National Bureau of Economic Research Cambridge, MA.
- Organización de las Naciones Unidas ONU, (2003). "Diagnóstico sobre la situación de los derechos humanos en México: derechos culturales". Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, (2003). Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright Industries. Geneva, WIPO.
- Organizacion Mundial de Propiedad Intelectual (WIPO). (2003) Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright-Based Industries, Génova, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (1999). Guidelines and instructions for OECD Symposium. International Symposium Measuring Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects, June, Amsterdam, OECD, Paris.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), (2004), The Economic Impact of ICT, Measurement, Evidence and Implications, Paris. (p. 8).
- Penna, Frank and Visser, Coenraad (2002). Cultural Industries and Intellectual Property Rights, Development, Trade and the WTO: A Handbook World Bank.
- Penrose, E.T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm, John Wiley, New York, NY.
- Piedras, Ernesto. (2003). Valor de telecomunicaciones y Producto Interno Bruto. Tasa de crecimiento anual y coeficiente de participación. Red, núm. 156, México DF, diciembre.
- Pike, S., y Roos, G. (2004). Mathematics and modern business management. *Journal of Intellectual Capital*. Volume 5 Number 2 2004. (pp. 243-256).
- Porter, Michael E. (1990) "La ventaja competitiva de las naciones" edit. Plaza y Janes, Edres.
- Probst, Gilbert; Raub Steffen y Romhard T Kai, (2001). *Administre el Conocimiento: los pilares para el Éxito*. Ed. Pearson Educación. México. (p. 24).
- Procter P. (1978). Diccionario Contemporáneo Longman. Essex: Longman Group Ltd.
- Rascón Banda, Víctor Hugo. (2004) Legislación y políticas en las industrias culturales de Latinoamérica, borrador para el Seminario de Industrias Culturales y Desarrollo Sustentable, México. (p. 4).

- Rescher, N. (1969) *Introduction to value theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall (ed).
- Roos, G., y Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30. (pp. 413-426).
- Roos, J. (1998). Exploring the concept of intellectual capital (IC). *Long Range Planning*, Vol. 31 No. 1, (p. 150-3).
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., & Edvinsson, L. (1997). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. London: Macmillan.
- Roslender, R. and Fincham, R. (2004), "Intellectual capital accounting in the UK: a field study perspective", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 17 No. 2. (pp. 178-209).
- Saavedra García Ma. I. (septiembre-diciembre 2005) Aplicación empírica del modelo de Black and Scholes en México 1991-2000, *Contaduría y Administración*, FCA. No 217. p. 65-95
- Schneider, Friedrich. "The Value Added of Underground Activities: Size and Measurement of the Shadow Economies and Shadow Economy Labor Force all over the World July", *World Bank Working Paper*, revised versión, Washington, julio 2000. (p. 2).
- Schultz, T.W. (1981). *Investing in People: The Economics of Population Quality*. University of California, Berkeley, CA.
- SECTUR, Centro de Estudios Superiores en Turismo de la SECTUR, "El Turismo Cultural en México, Resumen Ejecutivo del Estudio Estratégico de Viabilidad del Turismo Cultural en México", México, 2003, (p. 3).
- Seethamraju, C. (2003). The value relevance of trademarks. En: Hand, J., and Lev, B., eds. *Intangible assets: values, measures, and risks*. New York: Oxford University Press. (pp. 228-247).
- Skandia. (1995). *Visualizing intellectual capital in Skandia*. Suplemento.
- Smith, Philip. (1994) "Assessing the Size of the Underground Economy: The Canadian Statistical Perspectives", *Canadian Economic Observer*, Catalogo núm. 11-010, Canada. (p. 18).
- Standfield, K. (2001) *"Time capital and intangible accounting: new approaches to Intellectual Capital."* In: Malhotra, Y., ed. *Knowledge management and business model innovation*. Hershey, PA: Idea Group Publishing. (pp. 316-324).

- Stewart, T.A. (1991). *Brainpower*. Fortune. 3 de junio.
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York: Doubleday/Currency.
- Stewart, T.A. (2001a, mayo 28). *Intellectual capital: ten years later, how far we've come*. Fortune: (pp. 106-107).
- Stewart, Thomas A. y Brien, Louise O'. (2005) *Michael Dell: Queremos triunfar y divertirnos a la vez*. Harvard Business Review.
- Stiglitz, Joseph. *Creating Competition in Telecommunications*, Washington, 1998.
- Sullivan, P. H. (1998a). *Basic definitions and concepts*. In: Sullivan, P. H. Ed. *Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation*. New York: John Wiley & Sons. (pp. 19-34).
- Sullivan, P. H. (1998b). *Extracting value from intellectual assets*. En: Sullivan, P. H. Ed. *Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation*. New York: John Wiley & Sons. (pp. 173-185).
- Sullivan, P. H. (1998c). *Introduction to Intellectual Capital management*. En: Sullivan, P. H., Ed. *Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation*. New York: John Wiley & Sons. (pp. 3-18).
- Sullivan, P. H. (2000). *Value driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value*. New York: John Wiley & Sons.
- Sveiby, K. (1997). *The new organization wealth*. San Francisco: Berret-koehler publishers. (p. 200).
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Sveiby, K. E., (1989). *The invisible balance sheet*. Consultado el 26 de octubre de 2009, en <http://www.sveiby.com/articles/IntangAss/DenOsynliga.pdf>
- The Concise Oxford Dictionary of the English Language, 2005.
- Thibaud Elziere (2002). *Los mercados digitales o el paradigma de la masa crítica*. (p. 2).
- Tissen, R., Andriessen, D., and Lekanne Deprez, F. (1998). *Value-based knowledge management: creating the 21s' century company: knowledge intensive, people rich*. Amsterdam: Addison-Wesley Longman.

- Tissen, R., Andriessen, D., y Lekanne Deprez, F. (2000). *The knowledge dividend: creating high performance companies through value-based knowledge management*. London: Financial Times Prentice Hall. (p. 29).
- Towse, Ruth. (2000) "Cultural Economics, Copyright and the Cultural Industries", The Long Run Conference, Erasmus University, Rotterdam.
- Trompenaars, E, y Hampden-Turner, C. (1997) *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- UNESCO (1982). *Cultural Industries: A Challenge for the Future of Culture*. Paris, UNESCO.
- UNESCO "Declaración universal de la UNESCO sobre diversidad cultural" (adoptada por la 31 sesión de la conferencia general de la UNESCO) Artículo 8, Paris noviembre de 2000.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera* (Undécima ed.). México: Prentice Hall (ed).
- Varian Hal R. (1998) "Análisis Microeconómico". Ed. Antoni Bosch 3ra edición. España.
- Viedma, J. M. (2001a). CBS innovation capability benchmarking system. En: Bontis, N., Ed. *World Congress on intellectual capital readings*. Boston: Butterworth Heinemann. (pp. 243-265).
- Viedma, J. M. (2001b). ICBS intellectual capital benchmarking system. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2). (pp. 148-164).
- Viedma, J. M. (2002). SCBS social capital benchmarking system. Presented at the 5th World Congress on Intellectual Capital, McMaster University, Hamilton, Ontario, Canadá.
- Villacorta, M. A. (2004). *Posibles soluciones a problemas de normalización contable*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Weggeman, M. (1997). *Organiseren met Kennis*. Schiedam: Inaugurele rede Technische Universiteit Eindhoven. Scriptum Management.
- Weggeman, M. (1997b). *Kennismanagement: Inrichting en Besturing van Kennisintensieve Organisaties*. Schiedam: Scriptum Management.
- Zorrilla Arena, Santiago y Silvestre Méndez, José. (2006) *Diccionario de economía*. (ed). Limusa México.



Zucker, L. G., Darby, M. R., y Brewer, M. B. (2003). Intellectual human capital and the birth of US biotechnology enterprises. En: Hand, J., and Lev, B., eds. Intangible assets: values, measures, and risks. New York: Oxford University Press. (pp.185-206).

## Sitios Web.

12 manage the executive fast track. (s.f.). Midiendo y contabilizando el capital intelectual. Consultado el 29 de marzo de 2009, en [http://www.12manage.com/methods\\_magic\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_magic_es.html)

Boston's Creative Economy. BRA/Research, United States of America. Ver: Consultado en diciembre de 2008, en <http://www.cityofboston.gov/bra/PDF/ResearchPublications/BostonCreativeEconomy.pdf>

Conferencia llevada a cabo en el 2001 como preámbulo del Gran Panel sobre Industrias Creativas y Desarrollo (documento TD(XI)/BP/13). Génova, Naciones Unidas. Consulta noviembre de 2007, en [http://www.unctad.org/en/docs/tdxibpd13\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/tdxibpd13_en.pdf)

Cuadernos Económicos ICE: El patrón del comercio mundial: comercio interindustrial e intraindustrial España. Consultado el 23 de noviembre de 2009, en <http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE>.

Desmond Hui. Ver: A Study on Creativity Index, 2005. Consultado el 15 noviembre de 2008, en [http://www.hab.gov.hk/en/publications\\_and\\_press\\_releases/reports.htm](http://www.hab.gov.hk/en/publications_and_press_releases/reports.htm).

Hall, B. H., Jaffe, A., y Trajtenberg, M. (2001). Market value and patent citations: a first look. University of California at Berkley working papers, Department of Economics. Consultado el 22 de septiembre de 2009, en <http://repositories.cdlib.org/iber/econ/E01-304>.

IESE. (Noviembre 2009). *La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman*. Newsletter N° 5. Consultado el 11 de abril de 2010, en <http://www.iese.edu/>.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Comisión de Principios de Contabilidad, Boletín C-8, Activos Intangibles. Proyecto para auscultación (2001). (p. 32) Junio,

2001. Consultado el 26 de abril de 2009, en [http://www.imcp.org.mx/boletines\\_f.html](http://www.imcp.org.mx/boletines_f.html).

Intellectual Capital Services (ICS). (s.f). Consultado el 31 de marzo de 2010 en <http://www.intcap.com>.

Meritum (2002), Intellectual Capital Statements in Firms: European Union Meritum project (SOE1-CT98-1104), (p. 63). disponible. Consultado el 16 de octubre, 2006) en [http://costingforum.dk/site/files/pdf\\_filer/Final\\_report\\_WP2.pdf](http://costingforum.dk/site/files/pdf_filer/Final_report_WP2.pdf).

OECD (2007). International Measurement of the Economic and Social Importance of Culture (document STD/NAFS (2007)1), por Gordon, John C. y Helen Beilby-Orrin. Paris: OECD Statistics Directorate. Consultado el 26 de noviembre de 2008, en <http://www.oecd.org/dataoecd/56/54/38348526.pdf>.

Organización de las Naciones Unidas, División de Estadísticas. Consultado el 20 de noviembre de 2008, en <http://unstats.un.org/unsd/cr/ctryreg/ctrydetail.asp?id=295>.

Creative Clusters Ltd. Consultado en enero de 2009, en <http://www.creativeclusters.com/modules/eventsystem/?fct=eventmenus&action=displaypage&id=135v>.

Sistema de Clasificación de América del Norte, INEGI. Consultado el 19 de enero de 2009, en <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/clasificadores/scian/menu.asp?c=4966>.

Soete, L., y Ter Weel, B. (1999). Innovation, knowledge creation and technology policy in Europe. Consultado el 25 de octubre de 2009, en <http://www.soete.nl>.

The World Bank. (s.f.). Consultado en agosto de 2008, en <http://www.worldbank.org/data/>.

UNCTAD (2004). UNCTAD XI High-level Panel on Creative Industries and Development Agenda. consultado en diciembre de 2008, en [http://www.unctad.org/en/docs/tdximisc1\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/tdximisc1_en.pdf).

Rutledge, J. (1997, April) "You are a fool if you buy into this." *Forbes* ASAP. Consultado el 25 de marzo de 2010, en <http://www.versaggi.net/ecommerce/articles/intlcapital.htm>.

Financial Accounting Standards Board. (s.f.). Consultado el 3 marzo de 2009, en <http://www.fasb.org>.

# **ANEXO 1**

# Capital humano en Empresas Creativas<sup>1</sup>

## Datos Generales:

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Giro de la empresa: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

El presente cuestionario tiene como objetivo detectar las capacidades, potencial, las contribuciones y la alineación con la empresa, los resultados que se obtengan de la investigación solamente tienen fines académicos.

Agradecemos su valiosa cooperación y su tiempo para dar respuesta a las siguientes preguntas. Por favor conteste marcando la opción que más se adecuó a la pregunta.

Por favor marque la opción que se ajusta a sus características personales en cada una de las preguntas siguientes:

### 1. Genero

Masculino

Femenino

### 2. Edad

18 a 24 años

25 a 35 años

36 a 45 años

Más de 46 años

### 3. Escolaridad

Ninguna

Técnica

Preparatoria

Licenciatura

Especialidad

Maestría

Doctorado

### 4. Profesión:

Ingeniería (industrial, química, mecánica, etc.)

Ciencias Sociales (administración, mercadotecnia, contaduría, economía, etc.)

---

<sup>1</sup> Cuestionario elaborado con base en las propuestas de Andrew Mayo (2002). *The human value of the enterprise: valuing people as assets*. Edit. Nicholas Brealey Publishing. Finlandia.

Informática (sistemas administrativos, sistemas computacionales, etc.)

Ciencias (matemática, física, etc.)

Humanidades (filosofía, sociología, antropología, etc.).

Artes (diseño gráfico, música, cinematografía, artes plásticas etc.).

Ninguna

Otra(s) \_\_\_\_\_

#### 5. Experiencia

1. < de 1 año

2. de 2 a 3 años

3. de 4 a 5 años

4. de 6 a 7 años

5. Más de 8 años

#### 6. Promuevo un medio ambiente que genera una mejora continua en mi trabajo y en el de mis compañeros.

1. Siempre

2. Casi siempre

3. Algunas veces

4. Raramente

5. Nunca

#### 7. Busco mejores formas de hacer mis actividades utilizando métodos que a pocos se les ocurrían

1. Siempre

2. Casi siempre

3. Algunas veces

4. Raramente

5. Nunca

#### 8. Estoy comprometido con la empresa.

1. Siempre

2. Casi siempre

3. Algunas veces

4. Raramente

5. Nunca

9. Celebro el triunfo de un trabajo o proyecto con todas las áreas funcionales involucradas.

- 
1. Siempre            2. Casi siempre            3. Algunas veces            4. Raramente            5. Nunca

10. Busca mejorar mis ideas discutiéndolas primero con otros miembros del equipo o área antes de implementarlas.

- 
1. Siempre            2. Casi siempre            3. Algunas veces            4. Raramente            5. Nunca

11. Estoy en el área más adecuada según mis capacidades ya que desempeño las actividades que mejor se hacen y en las que tengo más experiencia.

- 
1. Siempre            2. Casi siempre            3. Algunas veces            4. Raramente            5. Nunca

12. Genero mejores resultados cuando delego o me delegan tareas con las que tengo menor o mayor experiencia o conocimientos siempre que sea posible.

- 
1. Siempre            2. Casi siempre            3. Algunas veces            4. Raramente            5. Nunca

13. La rotación de puestos me da la oportunidad de adquirir más experiencia y capacidades ocupando responsabilidades diferentes.

- 
1. Siempre            2. Casi siempre            3. Algunas veces            4. Raramente            5. Nunca

14. Me gusta establecer mis propias metas y prioridades respecto a los trabajos y proyectos en que desarrollo

- 
1. Siempre      2. Casi siempre      3. Algunas veces      4. Raramente      5. Nunca

15. En este trabajo hay distintas formas de resolver los problemas

- 
1. Siempre      2. Casi siempre      3. Algunas veces      4. Raramente      5. Nunca

16. Es difícil identificar o dar soluciones a los problemas con la información que se tiene a la mano.

- 
1. Nunca      2. Raramente      3. Algunas veces      4. Casi siempre      5. Siempre

17. Siempre es mejor tener una forma de trabajar y no arriesgarnos con nuevas formas de hacer o resolver algo

- 
1. Nunca      2. Raramente      3. Algunas veces      4. Casi siempre      5. Siempre

18. Evaluó la situación y adapto ideas poniéndolas en el contexto de mi propio trabajo respetando el estilo de la empresa

- 
1. Siempre      2. Casi siempre      3. Algunas veces      4. Raramente      5. Nunca

19. Continuamente nos cuestionamos mis compañeros y yo para ver si existe una mejor forma de hacer las cosas

- 
1. Siempre      2. Casi siempre      3. Algunas veces      4. Raramente      5. Nunca



20. Puedo identificar donde podrían ser mejoradas las actividades para hacerlo de manera más eficiente

- 
1. Siempre    2. Casi siempre    3. Algunas veces    4. Raramente    5. Nunca

21. Puedo asociar ideas que no se encuentran relacionadas de manera obvia

- 
1. Siempre    2. Casi siempre    3. Algunas veces    4. Raramente    5. Nunca

22. Creo marcos de referencia para darle sentido a asuntos ambiguos o poco familiares

- 
1. Siempre    2. Casi siempre    3. Algunas veces    4. Raramente    5. Nunca

23. Consigo interpretar ideas complejas de manera clara y comprensible

- 
1. Siempre    2. Casi siempre    3. Algunas veces    4. Raramente    5. Nunca

24. Me gusta desarrollar y evalúa ideas que representan nuevas formas de pensar

- 
1. Siempre    2. Casi siempre    3. Algunas veces    4. Raramente    5. Nunca

25. Consigo mejorar funciones haciéndolo de manera novedosa o vanguardista

- 
1. Siempre    2. Casi siempre    3. Algunas veces    4. Raramente    5. Nunca

26. Repienso radicalmente modos tradicionales de hacer las cosas

- 
1. Siempre    2. Casi siempre    3. Algunas veces    4. Raramente    5. Nunca

27. Me gusta generar un medio ambiente en el que otros generen nuevas ideas

- 
1. Siempre    2. Casi siempre    3. Algunas veces    4. Raramente    5. Nunca

28. Se con exactitud cuáles son mis metas en cada actividad que desarrollo.

- 
1. Siempre    2. Casi siempre    3. Algunas veces    4. Raramente    5. Nunca

29. Mi comportamiento está fundado en valores y creencias claras

- 
1. Siempre    2. Casi siempre    3. Algunas veces    4. Raramente    5. Nunca

30. Mi actitud ante las decisiones importantes es la de tomar los riesgos porque no temo a equivocarme

- 
1. Siempre    2. Casi siempre    3. Algunas veces    4. Raramente    5. Nunca

31. Comparto la misma visión de la empresa sobre el rumbo que hay que tomar para crecer y desarrollarnos.

- 
1. Siempre    2. Casi siempre    3. Algunas veces    4. Raramente    5. Nunca

32. Cuando me equivoco analizo el por qué, y me pongo en la tarea de componer los errores y ofrecer soluciones

- 
1. Siempre    2. Casi siempre    3. Algunas veces    4. Raramente    5. Nunca

33. Cuando alguien me sugiere algo acerca de mi trabajo generalmente lo escucho y analizo si es su valiosa su observación porque sé que podría ser útil

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

34. Siento a la empresa como algo mío

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

35. Cambia su enfoque de comunicación cuando trata con personas de diferentes estratos.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

36. Utiliza medios electrónicos para comunicarse con eficacia.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

37. Asocia el poder con las funciones de liderazgo.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Nunca                 | 2. raramente             | 3. Algunas veces         | 4. Casi siempre          | 5. Siempre               |

38. Utiliza su habilidad para influir en otras personas.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

39. Utiliza la información para prever problemas que podrían afectar a su organización.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

40. Reconoce cuando se necesita conocimiento especializado y consulta a expertos.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

41. Participa en varios proyectos simultáneamente, sin excederse en el trabajo.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

42. Se ajusta a las normas presupuestarias que le asignan.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

43. Formula objetivos de trabajo

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

44. Ayuda al equipo a obtener los recursos y el apoyo que necesita para lograr sus objetivos.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

45. Aborda abiertamente los conflictos y las diferencias de los miembros del equipo.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

46. Promueve un comportamiento de cooperación entre los integrantes del equipo.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

47. Se mantiene al tanto de las acciones que afectan a la industria en la que trabaja.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

48. Analiza cómo compiten las organizaciones en la industria en la que trabaja.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

49. Comprende las fortalezas y las limitaciones de el/los competidor(es) más cercano(s).

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

50. Considera las repercusiones a largo plazo de las decisiones que se toman en la organización.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

51. Se mantiene al tanto de los sucesos políticos y económicos en el mundo y reconoce el impacto que estos tienen para la organización.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

52. Le gusta conocer costumbres y culturas diferentes.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

53. Utiliza más de un idioma en su trabajo.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

54. Se siente cómodo al convivir con personas con distintas costumbres, formas de pensar o cultura que la de usted.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

55. Acepta la responsabilidad de sus acciones.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

56. Cumple con sus objetivos personales.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

57. Busca oportunidades para su crecimiento personal a largo plazo.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

58. Aprende de su experiencia de trabajo.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

## 2. CONOCIMIENTOS (SOLO PARA EMPRESA DE PUBLICIDAD)<sup>2</sup>

Marque el nivel de conocimientos que posee en las siguientes materias

59. Administración

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

60. Ventas

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

61. Marketing

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

62. Publicidad

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

63. Branding

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

64. Sistemas operativos Mac

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

---

<sup>2</sup> Cuestionario elaborado con base en las propuestas de Andrew Mayo (2002). *The human value of the enterprise: valuing people as assets*. Edit. Nicholas Brealey Publishing. Finlandia. utilizando información proporcionada por la dirección de la empresa respecto a las capacidades y conocimientos que requiere cada área.

65. Ingles

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

66. Edición de video no lineal

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

67. Uso de Adobe Creative Suit

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

68. Uso de Quark Express o Indesign

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

69. Fotografía

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

70. Video

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

71. Diseño grafico

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

72. Diseño de interfaces graficas

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |



73. Copywriting

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

74. Lineamiento de marca

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

75. Redacción

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

76. Elaboración y revisión de guiones

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

77. Diseño editorial

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

78. Conocimiento de cine y televisión

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

79. Trade marketing

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

80. Merchandising

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

81. Elaboración e interpretación estadística

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

82. Tendencia e investigación de mercados

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

83. Impresión y diagramación

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

84. Animación 3D

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

85. Manejo de medios

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

86. Elaboración de reportes

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

## CONOCIMIENTOS (SOLO PARA EMPRESA DE SOFTWARE)<sup>3</sup>

Marque el nivel de conocimientos que posee en las siguientes materias

59. Administración

1. experto       2. avanzado       3. nivel medio       4. básico       5. no es mi área

60. Ventas

1. experto       2. avanzado       3. nivel medio       4. básico       5. no es mi área

61. Programación HSP y SQL

1. experto       2. avanzado       3. nivel medio       4. básico       5. no es mi área

62. Desarrollo de proyectos

1. experto       2. avanzado       3. nivel medio       4. básico       5. no es mi área

63. Conocimientos en PHP

1. experto       2. avanzado       3. nivel medio       4. básico       5. no es mi área

64. Bases de datos Oracle bajo Linux o unix

1. experto       2. avanzado       3. nivel medio       4. básico       5. no es mi área

---

<sup>3</sup> Cuestionario elaborado con base en las propuestas de Andrew Mayo (2002). *The human value of the enterprise: valuing people as assets*. Edit. Nicholas Brealey Publishing. Finlandia. utilizando información proporcionada por la dirección de la empresa respecto a las capacidades y conocimientos que requiere cada área.

65. Ingles

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

66. Desarrollo en C++

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

67. Java con plataforma J2EE

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

68. AIX/UNIX

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

69. Protocolos TCP/IP

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

70. Conocimientos en KSRELL

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

71. Programación en Flash con Action script 3.0

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

72. Programación en FoxPro

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. experto               | 2. avanzado              | 3. nivel medio           | 4. básico                | 5. no es mi área         |

73. Programación en NET Server

1. experto       2. avanzado       3. nivel medio       4. básico       5. no es mi área

74. Uso de Mainframe

1. experto       2. avanzado       3. nivel medio       4. básico       5. no es mi área

75. Conocimientos en XML

1. experto       2. avanzado       3. nivel medio       4. básico       5. no es mi área

76. Conocimientos en ANT

1. experto       2. avanzado       3. nivel medio       4. básico       5. no es mi área

77. Desarrollo en Phyton

1. experto       2. avanzado       3. nivel medio       4. básico       5. no es mi área

78. Generación de reportes

1. experto       2. avanzado       3. nivel medio       4. básico       5. no es mi área

79. Publicidad

1. experto       2. avanzado       3. nivel medio       4. básico       5. no es mi área

## Cuestionario sobre Creatividad Personal<sup>4</sup>

### Datos Generales:

**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Giro de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Puesto que ocupa:** \_\_\_\_\_

*Lea detenidamente las siguientes afirmaciones y puntúelas del 1 al 5 (1= me identifico al máximo, 5= no me identifico), según su preferencia personal. Conteste en función de lo que es en la actualidad, no de lo que le gustaría ser.*

Agradecemos su valiosa cooperación y su tiempo para dar respuesta a las siguientes preguntas.

1. Al tomar decisiones me gusta combinar la intuición (el sexto sentido) con la razón.

1 2 3 4 5

2. Disfruto con mi trabajo, siento una especial motivación por todo lo que hago

1 2 3 4 5

3. Soy una persona creativa

1 2 3 4 5

4. Me gusta implementar las cosas y conozco sistemas y metodologías de trabajo para convertir ideas abstractas en hechos concretos

1 2 3 4 5

5. Me gusta correr riesgos

1 2 3 4 5

6. A menudo tengo conversaciones conmigo mismo/a

---

<sup>4</sup> Cuestionario de creatividad propuesto por Ponti Frank, Ferras Xavier (2008). *Pasión por Innovar*. Editorial Norma.

1 2 3 4 5

7. Me doy cuenta de que soy algo más creativo/a que la gente que me rodea

1 2 3 4 5

8. Tengo facilidad para detectar los problemas de mi entorno profesional

1 2 3 4 5

9. Me deleito dándole vueltas a las cosas

1 2 3 4 5

10. Me llevo bien con los niños, me gusta compartir sus juegos y su forma de ver la vida

1 2 3 4 5

11. Sé cómo funciona un brainstorming y creo que podría dirigirlo perfectamente

1 2 3 4 5

2

12. En la escuela, en casa o ahora, en el trabajo siempre he sido considerado/a una persona creativa

1 2 3 4 5

13. Me encanta viajar y observar costumbres y formas de vivir diferentes a las mías

1 2 3 4 5

14. Me gusta saber cosas sobre temas diversos, más allá del trabajo cotidiano

1 2 3 4 5

15. He llevado a cabo personalmente (o como colaborador) alguna innovación concreta (producto, servicio, problema) con un cierto éxito

1 2 3 4 5

16. Soy consciente de mis puntos débiles y de mis puntos fuertes

1 2 3 4 5

17. Me gusta pensar más allá de lo establecido, romper las normas

1 2 3 4 5

18. Tengo facilidad para expresar mis ideas de forma gráfica, a través de dibujos, esquemas o mapas

1 2 3 4 5

19. Soy una persona práctica, que disfruta viendo resultados concretos

1 2 3 4 5

20. Creo que me conozco bien a mí mismo

1 2 3 4 5

21. Soy capaz de transformar una idea absurda en algo que tenga sentido

1 2 3 4 5



22. Intento siempre ir por los caminos menos transitados, no me gusta hacer lo que todo el mundo hace

1 2 3 4 5

23. Me considero un buen líder

1 2 3 4 5

24. Recuerdo bien mis sueños, a veces se convierten en una certera fuente de inspiración

1 2 3 4 5

25. Soy capaz de explicar con claridad mi mundo interior, hacerlo entendible para mi y en ocasiones comunicarlo a los demás.

1 2 3 4 5

26. Tengo facilidad para definir claramente un objetivo y empezar a trabajar en él.

1 2 3 4 5

27. Utilizo de vez en cuando o a menudo técnicas creativas para generar ideas sobre un tema de mi interés.

1 2 3 4 5

28. Cuando tengo una idea clara, me resulta fácil convencer a los demás, transmitirles esa convicción y arrastrarlos a la acción.

1 2 3 4 5

29. Me gusta experimentar cosas nuevas, aun sin saber si estoy en el buen camino o no.

1 2 3 4 5

30. Cuando algo no me sale bien soy capaz de recuperarme anímicamente en muy poco tiempo

1 2 3 4 5

31. Me gusta resolver mis problemas y/o generar ideas nuevas inspirándome en estímulos que no tienen nada que ver con lo que estoy haciendo.

1 2 3 4 5

32. A veces, o a menudo, después de pensar las cosas detenidamente, surge la solución o la respuesta a lo que estaba buscando de forma repentina

1 2 3 4 5

33. Me encanta tener muchas ideas alternativas, no suelo conformarme con lo primero que me viene a la cabeza

1 2 3 4 5

34. He leído algún libro sobre técnicas de creatividad

1 2 3 4 5

35. Me encanta apasionar a los demás y conseguir que disfruten como yo con las ideas y los proyectos

1 2 3 4 5

36. Me gusta ser provocativo/a en mis planteamientos, aunque al final siempre se imponga la lógica

1 2 3 4 5

37. Tengo facilidad para convertir mis problemas en frases o fórmulas que permiten trabajar con mayor eficacia y concreción

1 2 3 4 5

38. Me atraen las cosas extrañas, poco accesibles, ocultas, ambiguas

1 2 3 4 5

39. Cuando genero ideas para algo, no me importa si aparecen cosas locas, irrealizables o absurdas

1 2 3 4 5

40. Soy consciente de hasta dónde puedo llegar, conozco mis capacidades y mis limitaciones a nivel personal y profesional

1 2 3 4 5

41. Tengo siempre mucha energía y dinamismo y estoy siempre metido/a en proyectos que me ilusionan

1 2 3 4 5

42. Me encanta desmenuzar las cosas, ver como son por dentro, analizarlas, descubrir cómo funcionan...

1 2 3 4 5

43. Muchas veces siento que la solución a un problema pasa por mi interior, de forma emocional, y que gracias a esa sensación soy capaz de tomar decisiones

1 2 3 4 5

44. Me encanta participar en equipos de trabajo y buscar conjuntamente ideas para cualquier tema de interés común

1 2 3 4 5

45. Acostumbro a hacer cosas que no he hecho jamás anteriormente

1 2 3 4 5

## CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>5</sup>

### Datos Generales:

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Giro de la empresa: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Agradecemos su valiosa cooperación y su tiempo para dar respuesta a las siguientes preguntas. Por favor conteste marcando la opción que más se adecuó a la pregunta.

1. ¿Conoce los objetivos de su empresa?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Todos                 | 2. La mayoría            | 3. Algunos               | 4. Muy pocos             | 5. ninguno               |

2. ¿Estás de acuerdo con los objetivos de tu empresa?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

3. ¿Apoyas los objetivos de tu empresa?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

4. ¿Tienes clara cuál es la meta de tu empresa?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

---

<sup>5</sup> Cuestionario propuesto por Acero, Echeverri, Lizarazo (2000). *Escala de Clima Organizacional (EDCO)*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Bogotá Colombia.

5. ¿Consideras que los objetivos van ligados con la meta de tu empresa?

- |                          |                          |                          |                          |                             |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 1. Totalmente de acuerdo | 2. De acuerdo            | 3. Indeciso              | 4. En desacuerdo         | 5. Totalmente en desacuerdo |

6. ¿Te piden opinión tus superiores para cambiar algunos aspectos de tu empresa?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

7. ¿Conoces el giro comercial de tu empresa?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Completamente         | 2. Bastante              | 3. Mas o menos           | 4. muy poco              | 5. Definitivamente no    |

8. ¿Conoces la estructura de tu empresa, es decir cómo se encuentra conformada?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Completamente         | 2. Bastante              | 3. Mas o menos           | 4. muy poco              | 5. Definitivamente no    |

9. ¿Conoces el organigrama de tu empresa?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Completamente         | 2. Bastante              | 3. Mas o menos           | 4. muy poco              | 5. Definitivamente no    |

10. ¿Te sientes parte de esa estructura?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Completamente         | 2. Bastante              | 3. Mas o menos           | 4. muy poco              | 5. Definitivamente no    |

11. ¿Conoces los niveles jerárquicos de tu empresa?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Completamente         | 2. Bastante              | 3. Mas o menos           | 4. muy poco              | 5. Definitivamente no    |

12. ¿Los empleados que realizan las mismas tareas que tú se encuentran en tu mismo nivel jerárquico?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

13. ¿Tienes oportunidades de ascender en el puesto que laboras?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Definitivamente si    | 2. Probablemente si      | 3. Indeciso              | 4. Probablemente no      | 5. Definitivamente no    |

14. ¿Los objetivos de tu empresa van ligados con la tarea que desempeñas?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

15. ¿Te sientes motivado (a) a seguir laborando en tu empresa?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Definitivamente si    | 2. Probablemente si      | 3. Indeciso              | 4. Probablemente no      | 5. Definitivamente no    |

16. ¿Las personas con las que laboras te apoyan a realizar tu trabajo?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

17. ¿Sabes a quién debes dirigirte en caso de tener problemas dentro de tu empresa?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

18. ¿Sabes cómo resolver algún problema con los clientes de tu empresa?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

19. ¿Existe relación directa para con tus superiores?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

20. ¿Existe buena relación con tus compañeros de trabajo?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

21. ¿Existe división entre la vida personal y la vida laboral dentro de tu empresa?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

22. ¿Existe algún paquete de remuneración?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

23. ¿Existe algún paquete de incentivos?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

24. ¿La tarea que desempeñas es recompensada?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |



25. ¿Cuentas con incentivos dentro de la actividad que realizas?

- 
1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Raramente 5. Nunca

26. ¿Te encuentras de acuerdo con la manera y los incentivos con los que eres recompensado (a)?

- 
1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Raramente 5. Nunca

27. ¿El cumplimiento de objetivos va ligado con la manera de recompensarte?

- 
1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Raramente 5. Nunca

28. ¿Existe una equidad en recompensas e incentivos entre empleados?

- 
1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Raramente 5. Nunca

29. ¿Conoces a tus superiores y a quien funge como líder en tu empresa (el gerente)?

- 
1. Todos 2. La mayoría 3. Algunos 4. Muy pocos 5. Ninguno

30. ¿Existe algún tipo de relación con tu líder?

- 
1. Definitivamente si 2. Probablemente si 3. Indeciso 4. Probablemente no 5. Definitivamente no

31. ¿Tu líder crea un ambiente de trabajo propicio?

- 
1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Raramente 5. Nunca

32. ¿Tu líder comparte información sobre la organización?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

33. ¿Tu líder utiliza valores de la organización para guiarte?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

34. ¿Tu líder te pregunta tu opinión?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

35. ¿Tu líder te sugiere ideas que contribuyan con la organización?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

36. ¿Cuentas con todas las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

37. ¿Existe una planeación a futuro en tu empresa?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Definitivamente si    | 2. Probablemente si      | 3. Indeciso              | 4. Probablemente no      | 5. Definitivamente no    |

38. ¿Participas en la planeación de tu empresa aportando ideas?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1. Siempre               | 2. Casi siempre          | 3. Algunas veces         | 4. Raramente             | 5. Nunca                 |

39. ¿Existe algún método para medir la calidad de tu trabajo?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.                       | 2.                       | 3. Indeciso              | 4.                       | 5.                       |
| Definitivamente<br>si    | Probablemente<br>si      |                          | Probablemente<br>no      | Definitivamente<br>no    |

40. ¿Sabes cómo hacer cambios para mejorar tu trabajo y así cumplir con los objetivos de tu empresa?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.                       | 2.                       | 3. Indeciso              | 4.                       | 5.                       |
| Definitivamente<br>si    | Probablemente<br>si      |                          | Probablemente<br>no      | Definitivamente<br>no    |