

## Activos de propiedad intelectual en el sector turístico: pautas para una gestión estratégica en la era digital

Ercilia García Álvarez  
[mariaercilia.garcia@urv.cat](mailto:mariaercilia.garcia@urv.cat)  
Departamento de Gestión de Empresas  
Facultad de Economía y Empresa  
Universitat Rovira i Virgili

Doctora en Economía de la Empresa, Catedrática del Departamento de Gestión de Empresas de la URV. Investigadora principal del grupo de Investigación Cualitativa en los Mercados del Ocio y sus Organizaciones (Qualocio). Presidenta de la Asociación Española para el Avance de la Investigación Cualitativa (Espacual). Sus trabajos están publicados en diversas revistas internacionales como la European Sociological Review, Poetics, Social Forces, Field Methods, Family Business, y Cultural Economics.

Sheila Sánchez Bergara  
[sheila.sanchez@urv.cat](mailto:sheila.sanchez@urv.cat)  
Departamento de Gestión de Empresas  
Facultad de Economía y Empresa  
Universitat Rovira i Virgili

Doctoranda en Turismo y Ocio en la URV. Miembro del grupo de Investigación Cualitativa en los Mercados del Ocio y sus Organizaciones (Qualocio) y del International Forum of Travel and Tourism Advocates (IFTTA). Máster en Técnicas de Análisis e Innovación Turística por la URV (2011). Licenciada en Derecho por la Universidad de La Habana (2005). Cuenta con experiencia profesional y académica en temas de propiedad intelectual, nuevas tecnologías y turismo. Se ha desempeñado como profesora en universidades de Cuba, Colombia y España.

### Resumen:

El uso de las nuevas tecnologías, Internet y las redes sociales para optimizar la gestión de las empresas y añadir valor a la oferta turística es cada vez más frecuente. A su vez, un repaso por la literatura (Ohashi et. al., 2012; Rodríguez et al., 2012; Durrant et. al., 2011; Qiongli, 2006 y Bojen, 2004) permite corroborar que los activos de propiedad intelectual (api) vinculados con las tecnologías digitales y las redes sociales están cada vez más presentes en los productos y servicios turísticos. Como las herramientas tecnológicas amplían las posibilidades de creación, acceso, distribución y explotación de api, la gestión que de ellos se haga y el marco legal que los regula se convierten en temas estratégicos para las organizaciones turísticas en la era digital. Teniendo en cuenta la escasez de estudios que aborden la temática desde el sector turístico, se ofrece un marco de referencia para que las organizaciones del sector gestionen estratégicamente los api y se les ofrecen una serie de recomendaciones respecto a cómo evitar costes por usos no autorizados y generar valor a través de los api.

**Palabras claves:** activos de propiedad intelectual, gestión estratégica, tecnologías digitales, redes sociales.

## 1. Introducción

En la economía de la información la producción social es cada vez mayor debido a la creación y cocreación de contenidos por los usuarios, lo cual demuestra una demanda de participación, capacidad de creación y distribución de contenido propio como forma de expresión cultural más abierta y diferente a la profesional y también un uso descentralizado de las redes de comunicación (Flew T. y Swift A., 2013). Al decir de Bryce (2001) los avances tecnológicos en los medios de comunicación y en los viajes han permitido un mayor conocimiento de la diversidad cultural. Por otra parte, Lash y Urry (1999) sostienen que el núcleo de la sociedad contemporánea, sea global o local, está caracterizada por redes de información, comunicación, tecnologías y servicios. Todo lo cual, favorece un nuevo mercado para los activos de propiedad intelectual (api) a través de las tecnologías digitales e Internet.

En este contexto, la industria turística está considerada como uno de los consumidores con mayor demanda de api (UNCTAD, 2010). Para el sector, el consumo de estos activos es ineludible tanto en la planificación, gestión y comunicación de las empresas y destinos turísticos, como en la creación de nuevos productos y servicios. Cada vez más, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones se imponen como vía para incrementar la competitividad (Gonsálvez, 2010) y forman parte de varios de los indicadores del *Travel & Tourism Competitiveness Index* (TTCI) (World Economic Forum, 2015). En ellas están presentes varios api cuya gestión tiene como retos añadidos las complejidades y novedades del entorno digital y las continuas variaciones al marco legal que regula estos activos. La importancia económica de los api en el comercio internacional y las amenazas que suponen Internet y las tecnologías digitales para los modelos de negocio tradicionales, han propiciado un proceso de armonización legal a nivel internacional y comunitario. Por ello, se han reforzado los derechos a favor de los titulares de propiedad intelectual (PI) y limitado el acceso a los consumidores, elevando así, los costes de transacción (Ruse-Khan, 2009).

En estas condiciones de mayores posibilidades de creación, acceso y utilización de api por el sector turístico, pero con más limitaciones legales para los consumidores, implementar una gestión estratégica de estos activos, pasa de ser una cuestión meramente legal a convertirse en un factor estratégico incrustado en el núcleo de capacidades de la empresa (Smith & Hansen, 2002). Sin embargo, todavía son escasas las investigaciones que conecten la dimensión legal de estos activos con el turismo (Ghafele & Santagata, 2006). En este contexto y teniendo en cuenta el marco legal y las prácticas más comunes detectadas en un grupo de pequeñas y medianas organizaciones turísticas, nuestro objetivo es proponer un marco de referencia para gestionar estratégicamente los api en la era digital. Para lo cual, consideramos no sólo los costes a evitar por infracciones a derechos de terceros, sino también, posibles formas de añadir valor a partir de la creación y cocreación con los usuarios.

## 2. Revisión de literatura

El uso de las tecnologías digitales, Internet y las redes sociales abren nuevas posibilidades para la creación de contenidos digitales -textos, fotos, videos, etc.-. En el ámbito turístico Ohashi Y., Ohashi K., Meskanen P., Hummelin N., Kato F. y Kynäslähti H. (2012) y Qiongli (2006) abordan la implementación de las *digital storytelling* (DST) como herramienta de promoción de los destinos. Un proyecto desarrollado en Finlandia, denominado 'C my city!' fue un escenario propicio para que niños y jóvenes dieran a conocer su ciudad creando textos, imágenes y videos. En este caso, también se utilizaron servicios y aplicaciones multimedias y en el proceso de creación, participaron varias personas. Por otra parte, Qiongli (2006) propuso el uso de las DST en el marco de los juegos olímpicos de Beijing como una oportunidad, tanto para que los residentes se reidentificaran con la cultura, las prácticas sociales y la pasión por los juegos olímpicos, como para promocionar turísticamente la ciudad.

También las tecnologías móviles son cada vez más útiles para el sector turístico. El proyecto danés Mobile Digital City and Nature Walks, dirigido a desarrollar contenidos, softwares y productos turísticos urbanos y rurales, a través de dispositivos móviles (Bojen, 2004) es un buen ejemplo del rol de estos activos para el sector. En este caso, se ofrecía a los visitantes no sólo una amplia información georeferenciada sobre alojamientos, eventos y atracciones, sino además, se daban a conocer a través de contenidos multimedias, hitos y hechos relacionados con la mitología y los recursos turísticos del destino. Además, esta herramienta permitía poner en contacto a visitantes con perfiles similares -ej. familias con niños-, ofrecía recomendaciones a través de avatares, juegos vinculados con la mitología vikinga y la posibilidad de interactuar con otros visitantes en estas actividades *online*.

Junto a las tecnologías móviles, las tecnologías 3D también han despertado gran interés en el sector del turismo cultural (Rodríguez, Kaminski y Arnold, 2012). Con la implementación de las tecnologías 3D es posible ofrecer una experiencia interactiva y personalizada desde dispositivos móviles sobre sitios que no siempre son accesibles, además de que permiten desarrollar relaciones con valor añadido entre las personas y el patrimonio cultural (Rodríguez, et.al., 2012). Un buen ejemplo son las guías virtuales de realidad aumentada, que integran una variedad de información georeferenciada,

contenidos, imágenes y sonidos. Estas herramientas suelen permitir que los usuarios creen contenidos durante su uso -ej. grabaciones de la ruta recorrida vinculada a textos, imágenes y sonido-, lo cual según reconocen Rodríguez, et.al. (2012) implica retos tanto en temas de privacidad como de propiedad intelectual.

Otro ejemplo en el que se crean contenidos para ofrecer una experiencia turística singularizada lo abordan Durrant, A., Rowland, D. y Kirk, D. (2011). En este caso, se analiza el uso de un nuevo servicio de fotos en parques temáticos, que posibilita a los usuarios crear sus propias foto historias a partir de un dispositivo que permite capturar, compartir y anotar imágenes digitales. En este estudio, se analiza una nueva forma de servicio de *souvenir* denominado Automics, que crea y envía fotos combinando las tomadas por el parque temático con las de los usuarios. Con las foto historias persiguen ofrecer a los visitantes un recuerdo personalizado -a individuos o grupos- a partir de diferentes funcionalidades. Los usuarios participan en la creación tomando y seleccionando fotos, haciendo anotaciones y compartiendo dentro del grupo, entre otras actividades. Como resultado, al final del día se llevan un *souvenir* personalizado y en cuya creación han tenido un rol activo.

Los casos previamente comentados son ilustrativos de una realidad en expansión: la creación de contenidos digitales por parte de las organizaciones turísticas y en cocreación con los usuarios. Otros ejemplos ilustrativos son el portal Foodspotting y la campaña turística 'There's nothing like Australia' desarrollada por Tourism Australia. El primer caso, es una guía visual centrada en los platos, que ofrece a los pequeños negocios la posibilidad de incentivar a sus clientes para que compartan las fotos de los platos que más les gustan. El segundo, una campaña orientada especialmente a los medios digitales, donde uno de los resultados más llamativos fue la creación de una plataforma web que recopila más de 60 mil experiencias turísticas en Australia. A partir de imágenes, videos e historias que se presentaron a un concurso, se creó un mosaico para promocionar el destino. Ambos casos son ejemplos de las posibilidades de cocreación de contenidos entre organizaciones turísticas y usuarios a través de herramientas digitales e Internet.

El uso de las TICs para la creación de contenidos comporta beneficios en tanto añade valor y singulariza la experiencia turística, sin embargo, también supone retos para el sector tanto en términos tecnológicos como de desarrollo de contenidos (Bojen, 2004). En los ejemplos citados, se han creado una serie de api, los cuales junto a otros bienes y servicios pretenden singularizar la oferta, añadiendo valor, significado y estética a la experiencia turística. Sin embargo, en paralelo a las incuestionables ventajas de incorporar estas tecnologías a productos y servicios turísticos, hay que considerar que la confluencia de contenidos digitales, creados por múltiples usuarios supone retos para la gestión de estos activos. En la literatura revisada, si bien no se aborda con profundidad este tema, Rodríguez et.al. (2012) advierten que las cuestiones sobre PI conciernen cada vez más a los profesionales del sector turístico y deben considerarse para asegurar la sostenibilidad del uso de las tecnologías en el turismo cultural. También Oashi et.al (2012) hacen referencias a las advertencias realizadas a los participantes del proyecto respecto al uso de material protegido por derechos de autor perteneciente a terceros.

Por otra parte, el uso de los avances tecnológicos por las organizaciones turísticas no se limita a la creación de contenidos digitales nuevos, también facilitan la creación de productos y servicios basados en obras de terceros. Por ejemplo, cada vez es más recurrente la creación de productos dirigidos al turismo cinematográfico. Como caso paradigmático El Señor de los Anillos, cuyo rodaje incrementó el número de visitantes a Nueva Zelanda en un 30% (Rodríguez y Fraiz, 2010). En estos supuestos, las posibilidades de creación de obras derivadas son muy amplias, desde un *spot* publicitario basado en el film, con el propósito de promocionar la región donde se realizó el rodaje, la creación de multimedias para visitas virtuales, guías digitales o incluso la confección de *souvenirs*. En todos los casos, hay que considerar el marco legal de la propiedad intelectual (PI).

Además de la creación de productos y servicios vinculados con api, la presencia de las organizaciones turísticas en Internet es indispensable para conectar con los usuarios. Como nuevos canales de comunicación, las webs y redes sociales ofrecen un abanico de posibilidades y propician la creación y el uso de una amplia gama de api. Un estudio de la OECD sobre tendencias y políticas turísticas aboga por un cambio en las formas tradicionales de promoción de modo que se desarrollen nuevas opciones de marketing que se adapten al entorno digital. También resalta la necesidad de que las organizaciones turísticas desarrollen competencias para afrontar los cambios de las tecnologías digitales y las redes sociales. Asimismo, destaca que el sector turístico tiene que aprender a relacionarse con los turistas "nativos digitales" y aprovechar al máximo el interés que despierta el "turismo virtual (2014:34)." Lo cual, refuerza el rol cada vez más significativo de estos activos para el sector.

El ámbito digital añade complejidades a la gestión de los api debido a que por una parte, las nuevas tecnologías junto a la capacidad creativa para seleccionar, organizar y mezclar, favorecen la creación de contenidos interactivos con los usuarios, pero estas acciones no siempre se realizan dentro del marco de la legalidad. El uso de fragmentos de obras de terceros, sin la autorización correspondiente, supone una vulneración de derechos de PI y genera responsabilidades. Por ello, las organizaciones turísticas deben tomar las precauciones necesarias en estas circunstancias y además, fijar las reglas para

delimitar las aportaciones creativas, definir a quiénes pertenecen los derechos de propiedad intelectual, establecer las condiciones de explotación de los resultados y las formas de retribución si corresponden.

En la economía del conocimiento es fundamental generar rentas de los bienes intangibles, al respecto existe una literatura (Rumelt, 1984; Teece, 1986; Cohen, W., Nelson R. y Walsh, J., 2000) sobre cómo y mediante qué mecanismos las empresas extraen valor de este tipo de activos. FitzPatrick, M., Davey, J., Muller, L., y Davey, H. (2013); Kossovsky, N. (2002) y Somaya, D., y Graham, S. (2006) analizan diferentes métodos para evaluar los activos intangibles, teniendo en cuenta criterios como el sector empresarial, el tipo de bienes o el fin que persigue la empresa. Flignor, P. & Orozco, D. (2006) proponen un modelo piramidal para evaluar la PI que incluye aspectos legales, financieros y empresariales, destacando la importancia del contexto. Siguiendo a Trochim (2006) por una parte, están los métodos con un enfoque cuantitativo encaminados a determinar el valor de cada bien, mientras que por otra parte, los métodos cualitativos se dirigen a explicar cómo y porqué se toman las decisiones relacionadas con estos bienes.

La literatura sobre este tema se ha centrado en las patentes, sin embargo, Somaya (2004) sostiene que si bien los estudios sobre estrategias de PI han descuidado los temas relativos a derechos de autor y marcas, en Estados Unidos, por ejemplo, los litigios relacionados con estos últimos son más frecuentes que los de patentes. Este tipo de conflictos en la era digital pueden aumentar debido a que las posibilidades tecnológicas son mayores pero las limitaciones legales también. Por ello, aunque pueda resultar complicado calcular el valor de los activos intangibles en el entorno digital, según Lagrost, C., Martin D., Dubois, C., y Quazzotti, S. (2010) esta operación es fundamental para tomar decisiones eficaces, comprender y hacer frente a los riesgos que involucra la gestión de estos bienes, definir el monto de los daños en supuestos de infracción y en algunos países hasta puede suponer deducciones fiscales. Además, Somaya, D., y Graham, S. (2006) concluyen que una estrategia de gestión en la cual, las diferentes modalidades de protección ofrecidas por el sistema de PI se complementen, en vez de sustituirse, puede generar mayores beneficios empresariales.

Kankanala, K. (2012) sostiene que en el entorno empresarial actual existen grandes posibilidades de infringir derechos de PI de terceros, por este motivo, para las empresas es tan importante evitar estos riesgos como proteger los bienes propios. Las operaciones de identificación, valoración y vigilancia de los API, comúnmente forman parte de un proceso de auditoría de PI, la cual según Punnoose, S. y Shobhana, V. (2012) juega un rol fundamental tanto en la generación de beneficios como en la mitigación de riesgos que puedan surgir como resultado de actos negligentes. Estos autores analizaron tres casos -una universidad, una empresa del sector del entretenimiento y una entidad del sector público-, y concluyeron que la generación de API es una rutina dentro de la economía basada en el conocimiento, y por ello, la extracción y utilización de la PI debe ser el foco de atención de las empresas, siendo la auditoría de PI una vía para utilizar eficientemente y eficazmente los activos generados. En similar sentido, Kankanala, K. (2012) afirma que la auditoría de PI puede ser una opción para que las empresas conozcan el valor de estos activos y obtengan beneficios de ellos.

Los avances en las tecnologías digitales e Internet están presentes en todos los ámbitos de actuación de las organizaciones turísticas. Los casos anteriores son una breve ilustración de la incidencia que tienen para la competitividad en un mercado global. Por esta razón, y considerando que la literatura consultada advierte pero no profundiza sobre cuestiones relativas a los derechos de PI, analizamos los temas legales sobre PI de mayor relevancia para la gestión estratégica de los API, considerando los retos y oportunidades que ofrece el entorno digital.

### **3. Metodología**

El acercamiento a la temática se realizó, fundamentalmente, desde una perspectiva jurídico-empresarial. La estrategia de investigación se desarrolló en un primer momento utilizando los métodos y técnicas de investigación jurídicos como la exégesis jurídica junto a las técnicas interpretativas de argumentación teleológica y argumentación sistemática, principalmente, (Martínez Zorrilla, 2010; Vallet de Goytisolo, 1982, 1994) con el propósito de analizar el marco regulatorio vigente y detectar los elementos críticos para las organizaciones del sector turístico. Mientras que, en un segundo momento, se revisó la literatura previa de diversas disciplinas, con el propósito de identificar casos de creación, utilización y explotación de API por las organizaciones turísticas, retos, oportunidades e implicaciones legales en esta temática. Se consultaron un extenso y variado conjunto de fuentes, entre las que cabe mencionar legislación española y europea, estudios teóricos y empíricos desarrollados desde el Derecho, la Economía, el ocio, el turismo y las nuevas tecnologías, informes, estadísticas y reportes de organismos internacionales y nacionales y jurisprudencia española. Como resultado del análisis de las condiciones fácticas y legales del actual contexto: 1) Identificamos los temas esenciales a considerar por el personal directivo para una gestión estratégica de los API teniendo en cuenta no sólo los costes a evitar, sino también las oportunidades de creación de valor a través de las herramientas digitales e Internet. 2) Elaboramos un conjunto de recomendaciones para una gestión estratégica de los API por las organizaciones turísticas en la era digital.

## 4. Marco para una gestión estratégica de la PI

El sistema de PI incluye varias figuras jurídicas con regímenes de protección diferente -ej. derechos de autor, patentes, marcas, diseños industriales-. Tanto a nivel internacional como comunitario existen legislaciones independientes según la modalidad, lo cual se traduce de manera similar en las legislaciones nacionales. Algunas de las creaciones intelectuales en el ámbito digital pueden ser protegidas por más de una vía, por ejemplo, de un sitio web, los textos, fotos y videos son protegibles por derechos de autor, el programa informático puede ser protegido por derechos de autor o por patentes, los nombres de productos y servicios por marcas y las interfaces gráficas de usuario pueden protegerse como diseño industrial. Por ello, una gestión estratégica de estos activos debe considerar las condiciones que ofrece el marco legal de cada modalidad, analizar en qué casos conviene beneficiarse de la protección legal, de cuál y compatibilizarlas con las formas de creación y explotación digitales.

Como los API juegan un rol determinante en el ocio y el turismo en la era digital, la estrategia de PI debe articularse en función del logro de los objetivos empresariales y ser parte de la cultura de la organización. Para que rindan los mejores resultados comerciales es preciso identificarlos y utilizarlos siguiendo estrategias que los rentabilicen. Con este propósito e independientemente de la estructura y el tamaño de la organización es conveniente de manera sistemática: 1) Identificar los API que se usan y definir a quién pertenecen los derechos de propiedad intelectual. 2) Determinar el valor de cada activo o al menos, de aquellos que se consideren más relevantes. 3) Decidir qué modalidad de protección es más ventajosa para la organización. 4) Determinar las formas de explotación que mejor se ajustan a la estrategia empresarial. Estas operaciones permiten reducir costes de mantenimiento de API infrautilizados, corregir situaciones de usos no autorizados de PI de terceros, decidir si se adquieren y/o mantienen derechos de PI, explotar áreas de interés potencial a través de fusiones o adquisiciones y definir una estrategia de obtenciones y/o concesiones de licencias. Además, cuando la organización utilice Internet con objetivos comerciales, focalizar estas operaciones en ese entorno, le permitirá identificar las necesidades del comercio electrónico, del registro de nombres de dominio y atemperar el uso de estos activos a las normas específicas de la PI en la sociedad de la información.

El punto de partida es identificar todos los API que la organización utiliza, esta operación implica documentar este tipo de activos. Como el sector turístico implementa herramientas tecnológicas que favorecen la creación y cocreación de contenidos, el régimen de los derechos de autor tiene una especial relevancia, y junto al régimen de marcas, puede reportarle importantes beneficios, por ello, haremos un mayor énfasis en este tipo de activos. Los derechos de autor protegen toda creación del intelecto humano, original, que se exterioriza a través de algún soporte que permite su reproducción, ya sea tangible o intangible. En el ámbito digital, el proceso de identificación puede ser más complejo debido a las formas de creación y al surgimiento de nuevos géneros propios del ciberespacio. En todo caso, se exige el requisito de la originalidad, si bien su delimitación dependerá del tipo de obra y el grado de libertad con que cuenta el autor para crear. Por ejemplo, las obras derivadas y las de geografía, se aceptan con un nivel de originalidad menor respecto a las obras narrativas o musicales. Además, es pertinente puntualizar que el nivel de originalidad no se corresponde necesariamente con el valor económico de la obra. Así, un eslogan que puede ser considerado como una obra con un bajo nivel de originalidad, puede tener un alto valor económico.

Una vez identificados los bienes el siguiente paso es definir quién es el autor y a quién pertenecen los derechos de explotación. Si bien el derecho de autor se reconoce una vez existe la obra, determinar a quién corresponde la autoría no siempre es tarea sencilla, esta labor en la era digital se dificulta aún más. Las legislaciones nacionales reconocen al autor como la persona natural que crea la obra, esta regla tiene excepciones, y es posible que sea considerado autor una persona jurídica como resultado de una ficción legal. Una vez definida la autoría también hay que analizar a quién corresponden los derechos de explotación porque no siempre coinciden en una misma persona. Ambas operaciones son fundamentales para posteriormente cuantificar el valor de estos activos, conocer qué derechos se tiene sobre ellos y qué actos de explotación pueden realizarse.

Respecto a la autoría hay que considerar que las obras pueden ser creadas a partir de la aportación de uno o varios autores. El segundo supuesto se refiere a un régimen de coautoría -obras colectivas y obras conjuntas-, a las cuales las legislaciones nacionales suelen conceder regímenes diferenciados. Por ejemplo, en las obras colectivas puede ser considerado autor la persona jurídica que la edita y divulga bajo su nombre, igual sucede con los programas de ordenador. El ejercicio del derecho de autor puede recaer en uno, en varios autores o en un tercero al que se le atribuye por ley esta condición. Internet y las herramientas 2.0 propician la colaboración entre personas cuyos resultados creativos pueden ser muy valiosos para las organizaciones turísticas. Por ello, es fundamental conocer si legalmente se ostenta la autoría de la obra -por haberla promovido y financiado- o si es un caso de coautoría que requiere acuerdos conjuntos para actos de explotación.

Por otra parte, es importante diferenciar las obras creadas en el marco de una relación laboral, las obras por encargo y las obras en coautoría, porque tienen regímenes jurídicos diferentes. En el primer caso, hay legislaciones que conceden la

titularidad al empleado, otras al empleador o pueden dar libertad para que las partes pacten las condiciones de explotación, y a falta de acuerdo escrito, conceder una presunción a favor de uno de los dos.<sup>1</sup> Por ello, es recomendable conocer qué prevén las leyes e incluir cláusulas sobre este particular en los contratos laborales. En el segundo supuesto, la mayoría de legislaciones nacionales concede la titularidad al autor y quien encargó la obra sólo disfruta de una licencia de uso para el fin contratado. Una página web es un ejemplo al que se aplican estas reglas, consecuentemente, es recomendable explicitar en el contrato a quién corresponderán los derechos de explotación sobre cada elemento del sitio y quiénes y bajo qué condiciones pueden realizar modificaciones a los contenidos, el diseño y funcionamiento de la web.<sup>2</sup> En el tercer caso, hay que considerar que tanto las obras colectivas -aportaciones creativas separables e independientes- como las derivadas -se basan en una obra preexistente-, permiten que los derechos de explotación se ejerzan de manera independiente, por ello, deben considerarse los pros y contras de no contar, en principio, con los derechos exclusivos de explotación.

Una vez se han identificado los bienes y se ha definido a quién pertenecen los derechos de explotación sobre ellos, corresponde determinar el valor que tienen para la organización. Aunque existen diferentes métodos de evaluación para estos activos, es recomendable analizar cuál se ajusta mejor a la naturaleza de los bienes y a los objetivos que con ellos se persigue. Para los activos de propiedad industrial -patentes, marcas, diseños industriales- existe una amplia literatura sobre indicadores, sin embargo, la situación es diferente respecto a activos protegidos por los derechos de autor. Por ello, según la cartera de activos con que se cuente, deberán ajustarse los indicadores preexistentes o crear otros nuevos. En todo caso, en esta operación la empresa debe tener en cuenta que sus resultados le permitirán estar en mejores condiciones para establecer una estrategia de transacción de api, cuantificar los daños por usos no autorizados, negociar alianzas y obtener financiación en condiciones más ventajosas.

Cuando se tenga la información resultante de las operaciones previas, se estará en condiciones de analizar las diferentes modalidades de protección que ofrece el sistema de PI y evaluar los costes y beneficios de solicitar y mantener la protección según los objetivos y los mercados a los que se dirige la organización. Esta operación pasa por decidir si se protege o no, y seguidamente, qué tipo de protección es más rentable en el caso concreto. Si bien existen modalidades de protección que requieren de recursos financieros que algunas empresas no están en condiciones de afrontar -ej. patentes- una primera estrategia puede enfocarse en maximizar las modalidades de protección de menor coste económico -derechos de autor y acuerdos de confidencialidad-. En casos donde la modalidad más costosa sea altamente recomendable para garantizar una ventaja competitiva, contar con un aliado estratégico capaz de asumir los costes de solicitud y mantenimiento puede ser una opción, otra posibilidad sería mantenerlo como secreto empresarial por el mayor tiempo posible.

Otra decisión a adoptar según las estrategias de negocio que se plantee la organización es delimitar si un activo puede ser protegido por varias modalidades. Por ejemplo, si una creación digital debe protegerse por derechos de autor y por marcas en determinadas clases de productos o servicios para conceder licencias posteriormente. También si es oportuno registrar una marca como nombre de dominio para contar con esta vía de identificación online y evitar que terceros se anticipen y adquieran el derecho, o incluso si es posible y rentable, proteger un software tanto por derechos de autor como por patentes. Además, según los mercados a los que pretenda dirigirse la organización turística, debe decidir si opta por un mecanismo de protección nacional, comunitario o internacional, en tanto los sistemas regionales e internacionales permiten abarcar varios mercados, garantizando de ese modo la exclusividad que confieren los derechos de propiedad intelectual.

La siguiente decisión a tomar es seleccionar las formas de explotación de manera estratégica, teniendo en cuenta los objetivos y las ventajas que ofrece Internet. Los api suelen ser comercializados mediante licencias, pero también pueden rentabilizarse a través de alianzas estratégicas, aportes a proceso de fusión, franquicias o creación de obras derivadas. Los activos en desuso pueden licenciarse o cederse para generar rentabilidad. Además, el ámbito online ofrece nuevas formas de conectar con los usuarios y generar visitas a los sitios webs, obtener beneficios a partir de sus comentarios y recomendaciones y por ello, el concepto de explotación se amplía. No obstante, en cada transacción se debe considerar las facultades patrimoniales a incluir, el alcance territorial y la duración temporal.

Por otra parte, si lo que se pretende es acceder y explotar activos de terceros, hay que verificar si se encuentran en dominio público o privado. En el primer caso, no se requiere autorización, lo cual elimina costes de transacción pero permite el libre uso y explotación a todos por igual. Si por el contrario, los derechos de explotación pertenecen a un tercero, es preciso obtener autorización y así evitar costes derivados de una infracción legal. Por este motivo, es recomendable

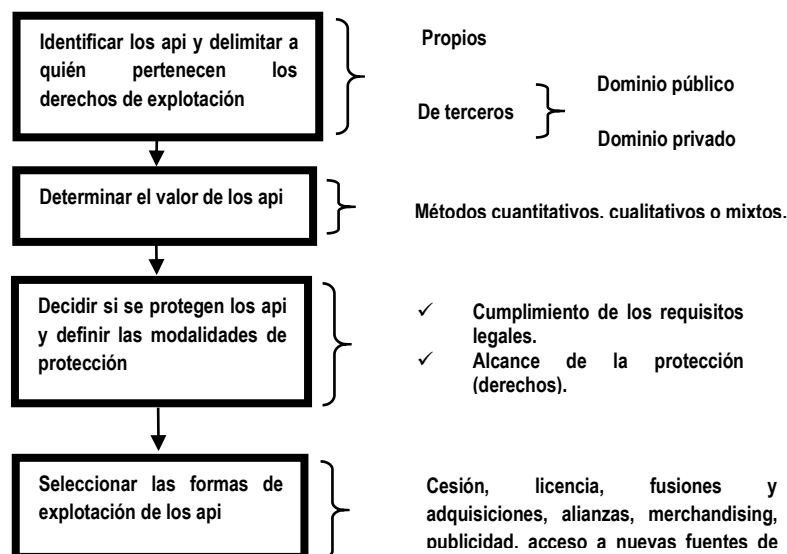
---

<sup>1</sup> La legislación española establece una presunción de cesión de los derechos de explotación de la obra creada por el empleado a favor del empresario, salvo pacto en contrario. Cfr. Art. 51 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia.

<sup>2</sup> En este caso, la legislación española no es clara y tampoco lo ha sido la jurisprudencia. Es decir, la legislación no establece una presunción de cesión de los derechos de explotación a favor de quien ha encargado y pagado por la obra -ej. Web corporativa-. Por otra parte, no hay jurisprudencia sentada en este tema donde el Tribunal Supremo ha defendido distintos criterios. Cfr. STS 12-12-1988 [RJ 1988\9430] y STS 18-12-2008. Por lo tanto, en las obras por encargo es imprescindible establecer pactos de cesión de los api.

informarse previamente de las ofertas del mercado, en especial en el entorno digital donde muchas creaciones son de libre acceso, lo cual no significa que sean de libre uso. En cualquier caso, para decidir qué facultades se quieren tener y en qué condiciones, deben considerarse: qué usos se pretenden hacer a futuro,, cuánto se está en condiciones de pagar y si resulta estratégico impedir la utilización por terceros. Con toda la información recolectada y actualizada de manera sistemática se estará en condiciones de gestionar estratégicamente una cartera de api. A continuación presentamos un diagrama resumen de las pautas de actuación para una gestión estratégica de los api.

### Diagrama 1: Pautas de actuación para una gestión estratégica de los api.



Fuente: Elaboración propia.

## 5. Conclusiones

Los api ofrecen ventajas a las organizaciones turísticas, les permiten singularizar la oferta, añadir valor a la experiencia y realizar su actividad de manera más eficiente, todo lo cual, tributa a una mejora en la competitividad. Siempre que el sector se sitúe como consumidor está sujeto tanto a limitaciones tecnológicas como a restricciones legales, lo cual lo coloca en desventaja respecto al acceso y uso de estos activos. Sin embargo, el uso de las tecnologías digitales, las redes sociales e Internet por las organizaciones turísticas es un elemento impulsor para que asuman el rol de creador de api. Tendencialmente esta circunstancia irá en aumento, por ello, una gestión estratégica de los api se convierte en un elemento crítico para generar ventajas competitivas. Por consiguiente, las organizaciones turísticas deberán asumir unas pautas mínimas que les garanticen una gestión estratégica en la que eviten costes por infracciones a derechos de PI de terceros y generen valor a partir de los api propios. Para lo cual, vienen llamadas a analizar qué rol desempeñan los api dentro de la estrategia empresarial y a partir de ese punto: 1). Identificar los api que utiliza y delimitar a quién pertenecen los derechos de explotación sobre los mismos; 2) Determinar el valor de los api a partir de los métodos más idóneos según la naturaleza de los api y los recursos con que cuenta la organización; 3) Decidir la viabilidad de protegerlos y mediante qué modalidades y; 4) Seleccionar las formas de explotación considerando los nuevos patrones de consumo y las oportunidades que ofrecen Internet y las redes sociales. Todo lo anterior deberá implementarse teniendo en cuenta las posibilidades y limitaciones del marco legal vigente respecto al acceso, uso y explotación de los api en el ámbito digital.

## 6. Referencias

Bailey, Charles W. Jr. (2006). "Strong Copyright + DRM + Weak Net Neutrality = Digital Dystopia?" *Information Technology and Libraries*. 25(3), 116-139.

Bojen L. (2004). Post Disney experience paradigm?: some implications for the development of content to mobile tourist services. In *Proceedings of the 6th international conference on Electronic Commerce (ICEC '04)*, Marijn Janssen, Henk G. Sol, and René W. Wagenaar (Eds.). ACM, New York, NY, USA.

Bryce (2001). The Technological Transformation of Leisure. *Social Science Computer Review*. 19(1), 7-16.

- Cohen, W., Nelson R. & Walsh, J. (2000) Protecting Their Intellectual Assets: Appropriability Conditions and Why U.S. Manufacturing Firms Patent (or Not). NBER Working Paper 7552, Cambridge, MA.
- Durrant, A., Rowland, D., & Kirk, D. (2011). Automics: souvenir generating photoware for theme parks. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI'11)*. ACM, New York, NY, USA, 1767-1776.
- FitzPatrick, M., Davey, J., Muller, L., & Davey, H. (2013). Value-creating assets in tourism management: Applying marketing's service-dominant logic in the hotel industry. *Tourism Management*, 36, 86–98.
- Flignor, P., & Orozco, D. (2006). Intangible asset & intellectual property valuation: A multidisciplinary perspective. *Intellectual Property Organization (WIPO)*.
- Ghafele, R., & Santagata, W. (2006). *Cultural Tourism and Collective Trademarks: The Case of Byblos and Saida, Lebanon*. Turin.
- Gonsálvez, P (2010) "El turista 2.0." *El País*, 29 de junio de 2010.
- Kankanala, K. (2012). Business Value from Intellectual Property. *Journal for Intellectual Property Rights*, 17(40), 369–373.
- Kossovsky, N. (2002). Fair value of intellectual property: An options-based valuation of nearly 8,000 intellectual property assets. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 62–70.
- Lagrost, C., Martin, D., Dubois, C., & Quazzotti, S. (2010). Intellectual property valuation: how to approach the selection of an appropriate valuation method. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 481–503.
- Lash, S., & Urry, J. (1999). *Economies of space and time*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martínez Zorrilla, D. (2010). *Metodología jurídica*. Barcelona: UOC Universitat Oberta de Catalunya.
- OECD (2014). *OECD Tourism Trends and Policies*. OECD Publishing. doi: [10.1787/tour-2014-en](https://doi.org/10.1787/tour-2014-en).
- Ohashi Y., Ohashi K., Meskanen P., Hummelin N., Kato F. and Kynäslahti H. (2012) What children and youth told about their home city in digital stories in 'C my city!' In *Proceedings of Digital Creativity*. 126-135.
- Punnoose, S. & Shobhana, V. (2012). The Intellectual Property Audit. *Journal of Intellectual Property Rights*, 17(September), 417–424.
- Qiongli, W. (2006). Commercialization of digital storytelling: An integrated approach for cultural tourism, the Beijing Olympics and wireless VAS. *International Journal of Cultural Studies*, 9(3), 383–394.
- Rodríguez Campo, Lorena y Fraiz Brea, José Antonio. (2007). "Consideraciones estratégicas para la creación y comercialización de nuevos productos turísticos culturales: aproximación al turismo cinematográfico o fílmico." Antón Clavé, Salvador (coord). *Conocimiento, creatividad y tecnología para un turismo sostenible y competitivo*. Tarragona: AG Ediciones, S.L.U., 311-321.
- Rodríguez, K., Kaminski, J., & Arnold, D. (2012). 3D heritage on mobile devices: scenarios and opportunities. Ioannides, M., Fritsch, D., Leissner, J., Davies, R., Remondino, F., Caffo, R. (Eds.). *Progress in Cultural Heritage*, V. 7616, Springer, 149–158.
- Rumelt, R. (1991) How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12, 167–186.
- Ruse-Khan, Henning Grosse. "IP Enforcement Beyond Exclusive Rights." Max Planck Institute for Intellectual Property, Competition & Tax Law Research, Paper No. 09-08.
- Smith, M., & Hansen, F. (2002). Managing intellectual property: a strategic point of view. *Journal of Intellectual Capital*, 3(4), 366–374.
- Somaya, D. (2004). Firm Strategies and Trends in Patent Litigation in the United States. G. Libecap, ed. *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*. JAI Press, Greenwich, CT.



Somaya, D., & Graham, S. (2006). Vermeers and Rembrandts in the same attic: Complementarity between copyright and trademark leveraging strategies in software. *Georgia Institute of Technology TIGER*, 1–33.

Teece, D.J. (1986) Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.

Trochim, W.M.K. (2006), “The qualitative – quantitative debate”, *Social Research Methods*. Disponible: [www.socialresearchmethods.net/kb/qualdeb.php](http://www.socialresearchmethods.net/kb/qualdeb.php). Consultado (23/7/2014).

United Nations Conference on Trade and Development “Creative Economy Report 2010, Creative Economy: A Feasible Development Option.”

Vallet de Goytisolo, J. (1982) Estudios sobre fuentes del Derecho y método jurídico. Madrid: Editorial Montecorvo, S.A..

\_\_\_\_\_. (1994) Metodología de la determinación del Derecho. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.,.

World Economic Forum. (2015). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015. Geneva.