



Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

# LA LICENCIA DE MARCA EN EL SECTOR DE ENTRETENIMIENTO

Autor: Gemma Yusty Pazos  
Director: M<sup>a</sup> Olga Bocigas Solar

## Resumen

En el presente Trabajo de Fin de Grado se realiza un análisis de la licencia de marca como decisión estratégica. Para ello, se parte del estudio jurídico del contrato de licencia de marca en el ordenamiento jurídico español, para luego analizar en profundidad la figura empresarial de la licencia de marca, identificando tanto el potencial de una marca para ser objeto de licencia, así como los posibles objetivos que ambas partes contractuales persiguen a través de ella, el desarrollo del plan estratégico enfocado desde la perspectiva del licenciante y los posibles riesgos para ambas partes. Todo ello en un contexto globalizado e interconectado como el actual, que plantea oportunidades de negocio a las que anteriormente no se tenían acceso. Por último, se analiza la licencia de marca en empresas del sector de entretenimiento.

**Palabras clave:** marca, licenciar, contrato de licencia de marca, licencia de marca, licenciante, licenciataria, producto licenciado, *royalties*, sector de entretenimiento.

## Abstract

*This paper analyzes the brand licensing as a strategic decision. The analysis starts with the study of the trademark license agreement in the Spanish system in order to analyze in depth the business figure of the brand licensing, identifying not only the potential of a brand to be licensed, but also the possible objectives that both contractual parties pursue through it, the development of the strategic plan from the licensor's perspective and the possible risks for both parties. All of this in a globalized and interconnected context as the current one, which raises business opportunities to which previously there was no access. Finally, it is analyzed the brand licensing in the entertainment sector.*

**Key words:** *brand, to license, trademark license agreement, brand licensing, licensor, licensee, licensed product, royalties, entertainment sector.*

## Índice de contenido

Capítulo 1. Introducción.....	5
1.1.    Propósito y contextualización del tema .....	5
1.2.    Estado de la cuestión .....	6
1.3.    Motivaciones para la selección del tema .....	8
1.4.    Objetivos.....	8
1.5.    Metodología.....	9
1.6.    Estructura.....	10
Capítulo 2. Marco jurídico de la licencia de marca .....	12
2.1.    Concepto, función económica y características.....	12
2.2.    Naturaleza jurídica y regulación de la licencia de marca en nuestro ordenamiento .....	14
2.3.    Elementos personales y sus derechos y obligaciones .....	16
2.4.    Supuesto de licencia exclusiva .....	18
Capítulo 3. La licencia de marca como decisión estratégica.....	20
3.1.    Concepto y características de la licencia de marca.....	20
3.2.    Potencial de una marca para ser objeto de licencia .....	20
3.3.    Objetivos.....	24
3.3.1.    Del licenciante .....	26
3.3.2.    Del licenciataria.....	33
3.4.    Plan estratégico de la licencia de marca .....	34
3.5.    Riesgos de la licencia de marca .....	37
Capítulo 4. La licencia de marca en los diferentes sectores .....	40
Capítulo 5. La licencia de marca en el sector de entretenimiento .....	43
5.1.    Características del sector de entretenimiento .....	43

5.2. Warner Bros y Zinkia Entertainment como ejemplos de empresas del sector de entretenimiento que utilizan la licencia de marca.....	44
5.2.1. Factores.....	46
5.2.2. Análisis de los resultados .....	47
Capítulo 6. Conclusiones .....	55
Bibliografía.....	58
Anexo I: Entrevista a Sara Martín .....	66
Anexo II: Entrevista a Paul N. Holmes .....	73

### **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1. Potencial de una marca para ser objeto de licencia .....	21
Ilustración 2. Objetivos de la licencia de marca .....	25
Ilustración 3. Fases del proceso de desarrollo de producto .....	34
Ilustración 4. Categorías de productos licenciados .....	41

# Capítulo 1. Introducción

## 1.1. Propósito y contextualización del tema

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo general analizar desde una perspectiva empresarial la decisión estratégica de licencia de marca. Para ello, se llevará a cabo un estudio jurídico del contrato de licencia de marca en el ordenamiento jurídico español, que permitirá realizar un profundo análisis de su figura empresarial, identificando el potencial de una marca para ser objeto de licencia, los principales objetivos que persiguen ambas partes contractuales, desarrollando el plan estratégico de la licencia de marca desde la perspectiva del licenciante e identificando los posibles riesgos de las licencias de marca.

“La propiedad industrial hace referencia a la relación jurídica que vincula a un sujeto con un conjunto de bienes inmateriales vinculados a la actividad empresarial (...) el bien inmaterial constituye (...) el objeto de los derechos en los que se concreta la protección que proporciona el ordenamiento jurídico (...)”. Dentro de los bienes inmateriales que pueden ser objeto de un derecho de la propiedad industrial se encuentran, por un lado, las creaciones industriales, y, por otro, los signos distintivos, y estos últimos comprenden básicamente la marca y el nombre comercial (El Derecho Editores, 2010).

Según la Oficina Española de Patentes y Marcas (en adelante, OEPM), los activos de propiedad industrial pueden ser objeto de gravamen a través de las licencias, donde el titular del derecho permite su uso o explotación a otras personas, pero continúa siendo el propietario del derecho<sup>1</sup>. Según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (en adelante, OMPI) la “licencia” hace referencia a la autorización mediante la cual el titular

---

<sup>1</sup>[http://www.oepm.es/es/propiedad\\_industrial/proteccion/beneficios\\_de\\_proteger\\_signos\\_distintivos\\_invencciones\\_y\\_disenos.html](http://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/proteccion/beneficios_de_proteger_signos_distintivos_invencciones_y_disenos.html) (2019).

del derecho otorga a otra persona el derecho a usar ese derecho en los términos acordados por las partes.<sup>2</sup>

El contrato de licencia de marca presenta una relevancia cada vez mayor en el tráfico económico (El Derecho Editores, 2010). Cada vez es más común que la explotación comercial de un determinado derecho de propiedad industrial, como es en este caso la marca, se lleve a cabo a través de un acuerdo de licencia (Cebollero, 2018). Los últimos datos registrados reflejan esta tendencia al alza del uso de las licencias. A nivel mundial, los ingresos generados por la concesión de licencias en 2017 aumentaron un 3,3% hasta alcanzar los \$271.6 bn, según la encuesta anual del mercado de licencias global realizado por International Licensing Industry Merchandisers' Association (en adelante, LIMA)<sup>3</sup>.

## **1.2. Estado de la cuestión**

Según la definición dada por la OMPI, “una marca es un signo que permite diferenciar los productos o servicios de una empresa de los de otra”<sup>4</sup>. La razón fundamental por la que las empresas quieren que sus productos tengan marca se sustenta en la diferenciación que aporta una marca con respecto a sus competidores (Canalichio, 2016).

Las nuevas exigencias del mercado globalizado y desarrollado actual han llevado a las empresas a redefinir sus decisiones estratégicas de marca. Nos encontramos en un entorno de economía digital, donde las empresas dependen en gran medida de sus intangibles. De forma paralela a esta evolución y desarrollo, las marcas han evolucionado, adaptándose al dinamismo para dar respuesta al nuevo consumidor (Tay, Kwek y Lim, 2018). En este nuevo entorno, las marcas han de ser nutridas y tratadas como auténticos activos estratégicos de la empresa, ser apalancadas en todos los segmentos de productos, en

---

<sup>2</sup> [https://www.wipo.int/sme/es/ip\\_business/licensing/licensing.htm](https://www.wipo.int/sme/es/ip_business/licensing/licensing.htm) (2019a).

<sup>3</sup> <https://www.licensing.org/research/licensing-survey/> (2019a).

<sup>4</sup> <https://www.wipo.int/trademarks/es/> (2019b).

diferentes mercados geográficos y a través de diversos canales (O'Neill, 2007). Como se demostrará a lo largo del estudio, la licencia de marca responde y cubre esas necesidades.

La licencia de marca proporciona un vehículo para que las marcas logren sus objetivos de comunicación y conecten con los consumidores (Stone, 2018). Se trata de una estrategia de crecimiento excepcionalmente viable cuando se hace de forma concienzuda y con los socios adecuados (Corberá, 2018). El uso de una estrategia de este tipo requiere mucho trabajo y cuidados continuos, por lo que es imprescindible un análisis de los riesgos (Herzfelz, 2017).

En este sentido, en este Trabajo de Fin de Grado se quieren abordar los siguientes aspectos.

Por un lado, se considera conveniente partir del estudio del tratamiento jurídico interno que regula el contrato de licencia de marca, siendo una regulación jurídica generadora de controversia y confusión doctrinal y que ha sufrido cambios en enero del presente año, modificando la normativa interna relativa a la licencia de marca, provocando cambios en lo relativo a cuestiones procedimentales de las acciones de violación de marca. Asimismo, a pesar de que los datos obtenidos de encuestas oficiales ponen de manifiesto la creciente importancia de las licencias como decisión estratégica, es un campo de estudio relativamente reciente y todavía poco estudiado (Saqib & Manchanda, 2008), por lo que no existe mucha literatura que refleje y analice la importancia de la licencia de marca como decisión estratégica desde una perspectiva empresarial que aporte una visión acorde a su importancia en la actualidad. Como consecuencia, este estudio pretende abordar desde una perspectiva empresarial la licencia de marca como una decisión estratégica efectiva.

Por otro lado, no existe literatura que ponga en conexión lo estudiado hasta ahora con el sector de entretenimiento, siendo muy notoria la relevancia de dicho sector en el mercado de concesión de licencias de marca. Por lo tanto, este estudio pretende explicar las

características que identifican a un sector tan cambiante y complejo como el de entretenimiento y el uso que las empresas del sector hacen de las licencias de marca.

Por todo ello, surge así la necesidad de realizar un análisis actualizado desde una perspectiva empresarial de la licencia de marca como decisión estratégica, a través de dos medios: un estudio jurídico que nos permita comprender y realizar un análisis empresarial extrayendo las razones que llevan a licenciantes y licenciarios a adoptar esta decisión estratégica. De esta forma, con este análisis se pretende presentar una visión completa y actual sobre la licencia de marca como decisión estratégica y ponerlo en conexión con el sector de entretenimiento.

### **1.3. Motivaciones para la selección del tema**

En primer lugar, existe una motivación intelectual que me ha impulsado a seleccionar este tema, ya que, de la revisión de la literatura inicial se ha extraído la conclusión de que la licencia de marca ha experimentado una evolución en los últimos años, convirtiéndose, en la actualidad, en una decisión estratégica que está en alza y responde de manera eficiente a muchos de los objetivos empresariales de las empresas modernas. Por ello, considero que se trata de un campo de estudio muy estimulante en el que se podrán obtener conclusiones actuales, prácticas y aplicables a un entorno cambiante y complejo como el actual.

En segundo lugar, detrás de la selección del análisis de la licencia de marca en el sector de entretenimiento se esconde una motivación que me estimula a estudiar un sector tan influido por los cambios de la era digital y por las nuevas formas de comunicación de las empresas con los consumidores.

### **1.4. Objetivos**

Con el presente Trabajo de Fin de Grado se persiguen los siguientes objetivos más concretos:



- Analizar la licencia de marca desde una perspectiva empresarial.

A través de este objetivo específico se pretende aportar un análisis empresarial de la licencia de marca, partiendo de un estudio de los aspectos jurídicos que caracterizan al contrato de licencia de marca en el ordenamiento jurídico interno.

- Analizar la licencia de marca en el sector de entretenimiento.

A través de este objetivo específico se pretende aportar el factor empírico, analizando el sector de entretenimiento. Para ello, primero se estudiarán las características del sector para poder analizar el uso que hacen las empresas del sector de las licencias de marca.

### **1.5. Metodología**

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como Propósito general realizar un análisis desde una perspectiva empresarial de la licencia de marca como decisión estratégica. Se ha aplicado, para ello, un método cualitativo. Con el fin de alcanzar los objetivos planteados, se ha desarrollado un estudio basado en una investigación inductiva, ya que se busca que las conclusiones extraídas del presente trabajo sean aplicables a las empresas que se planteen ser licenciantes o licenciarios, aunque haciendo especial énfasis en la figura del licenciente.

Para ello, la metodología utilizada ha sido doble: por un lado, se han consultado fuentes secundarias a través de una extensa revisión de la literatura y, por otro lado, se ha acudido a fuentes primarias, en concreto a técnicas cualitativas y más en concreto a la técnica de la entrevista en profundidad.

Para estudiar la figura jurídica de la licencia de marca es nuestro ordenamiento jurídico, se ha consultado la base de datos jurídica El Derecho, teniendo acceso online al libro “Contratación Mercantil y Bancaria” con carácter actualizado y en concreto se ha consultado el Capítulo XIV denominado “Contrato de cesión y licencia de derechos de la propiedad industrial” dentro del cual el segundo apartado desarrolla los “contratos de

cesión y licencia de marca”. Asimismo, se ha consultado “Nuevas aportaciones sobre derecho de marcas y derecho concursal” (2010) de María Teresa Ortuño Baeza. Asimismo, se han consultado dos informes legales de despachos de abogados (en concreto, se han consultado el informe elaborado por González Navarro del año 2013 y el informe elaborado por el despacho de abogados Uría Menéndez, 2019). Para el análisis de las novedades introducidas por la última modificación que afecta a la normativa interna española que regula la licencia, debido a que ha entrado en vigor hace apenas dos meses, se ha consultado un informe del Despacho de abogados Uría Menéndez que analiza las novedades. Asimismo, se han consultado directamente los textos normativos en cuestión. Para realizar el análisis de la figura empresarial de la licencia de marca, se ha realizado una profunda revisión de la literatura, acudiendo a distintas bases de datos; en concreto, EBSCO Host, Dialnet, Google Scholar y Biblioteca COMILLAS, donde se han consultado diferentes publicaciones académicas (la mayoría, en inglés).

Finalmente, para apoyar y dar respuesta a los objetivos planteados, durante la última fase del presente Trabajo se ha combinado el uso de fuente secundarias y primarias. En lo relativo a las fuentes primarias, la metodología utilizada en la última fase del Proyecto ha sido las técnicas cualitativas. Se ha recurrido a las técnicas cualitativas porque se ha considerado que los objetivos planteados en el presente Trabajo requieren profundización en la materia, y dichas técnicas permiten un mayor grado de profundización que las técnicas cuantitativas (Hueso, A. y Cascant, M.J., 2012) y la información tratada no puede recogerse a través de preguntas simples como las que pueden contener los formularios (Esteban, I. G., & Fernández, E. A., 2017).

## **1.6. Estructura**

El presente Trabajo de Fin de Grado se estructura en seis capítulos.

El primer capítulo, **“Introducción”**, se compone del propósito general de la investigación y contextualización del tema, los objetivos específicos perseguidos, el estado de la cuestión y se exponen las razones en las que se fundamenta el interés y la elección del tema, así como la metodología utilizada y la estructura.

El segundo capítulo, “**Marco jurídico de la licencia de marca**” estudia la figura jurídica del contrato de licencia de marca en la normativa interna.

El tercer capítulo, “**La licencia de marca como decisión estratégica**”, aborda desde una perspectiva empresarial la licencia de marca.

El cuarto capítulo, “**La licencia de marca en los diferentes sectores**”, hace una breve referencia a la situación de las licencias de marca en diferentes sectores.

El quinto capítulo, “**La licencia en el sector de entretenimiento**”, comprende una explicación de los factores que caracterizan al sector de entretenimiento, identificando los aspectos que lo convierten en un sector idóneo para explotar la marca a través del uso de las licencias. Incluye dos entrevistas realizadas a expertos del sector de dos empresas del sector de entretenimiento, Warner Bros y Zinkia Entertainment.

El sexto capítulo, “**Conclusiones**”, recoge las principales conclusiones a las que se han llegado a través del presente Trabajo de Fin de Grado.

## Capítulo 2. Marco jurídico de la licencia de marca

Rodríguez (2009) enfatiza la importancia de que los contratos de licencia de marca, que analizaremos a lo largo de este capítulo, estén claros y bien delimitados para evitar contingencias indeseadas.

### 2.1. Concepto, función económica y características

Para una adecuada comprensión del concepto, función económica y características del contrato de licencia de marca, es menester entender que el contrato de licencia de marca es una modalidad del contrato de licencia, por lo que comparten la misma naturaleza jurídica. Por tanto, en este Trabajo se trata la licencia de marca, siendo la licencia uno de los principales negocios jurídicos en relación con uno de los derechos de propiedad industrial más representativos, las marcas entre los signos distintivos (El Derecho Editores, 2010). El contrato de licencia tiene tipicidad parcial, debido, por un lado, a que existen diversas modalidades de contrato de licencia que no están tipificadas (tales como la licencia sobre el *know-how*) como, por otro lado, a que la ley no define la figura ni especifica su contenido obligacional básico (González, 2013; Ortuño, 2010). La figura jurídica de licencia, tanto en nuestro ordenamiento jurídico como en las distintas legislaciones europeas, no es una regulación completa, sino que regula aspectos parciales (Ortuño, 2010).

En lo relativo al concepto, González (2013) define el contrato de licencia como aquel en el que el titular de un derecho en exclusiva, denominado licenciante, concede a otra persona, denominada licenciataria, el uso y disfrute de su derecho de explotación en todo o en parte y para una zona determinada, a cambio de que el licenciataria pague una cantidad de dinero, la cual se suele instrumentar a través de un *royalty*. Por su parte, El Derecho Editores, (2010), define el contrato de licencia de marca como el negocio en virtud del cual el titular de la marca autoriza a otra persona a la utilización de la marca, normalmente a cambio de un precio o retribución.

La doctrina española ha entendido el contrato de licencia de marca como un derecho de “transmisión limitada” (Ortuño, 2010), pero no se puede entender que se produce la transmisión, ni siquiera limitada, de los derechos de uso o explotación de la marca, ya que el licenciante conserva la titularidad de los mismos (El Derecho Editores, 2010). Simplemente, a través de la licencia de marca, el licenciatarario puede ejercer esas facultades que se le reconocen al titular de la marca, entendiendo que se trata de una “concesión” de un derecho de uso y no de una “cesión” (El Derecho Editores, 2010).

La función económica originaria del contrato de licencia de marca era la de servir como instrumento para que los productos y servicios penetrasen en nuevos mercados geográficos (El Derecho Editores, 2010). No obstante, han surgido nuevas funciones, como la de explotar económicamente el prestigio de un signo para obtener beneficios económicos (El Derecho Editores, 2010), funciones que se analizarán desde una perspectiva empresarial en el tercer Capítulo del presente Trabajo.

En lo relativo a las características propias del contrato de licencia de marca, El Derecho Editores (2010), establece que se trata de un contrato típico, consensual, bilateral y sinalagmático, oneroso y conmutativo, de duración o tracto sucesivo, *intuitu personae* y de colaboración.

En este sentido, de la Sentencia de AP Alicante de 8 de septiembre de 2010, se extraen características propias del contrato de licencia de marca. En primer lugar, en cuanto a su onerosidad, dice así: “El contrato de licencia es de ordinario oneroso (...) pero en nada empece que pueda ser también gratuito”. En segundo lugar, en cuanto a la naturaleza *intuitu personae* del contrato de licencia, establece que: “La licencia se sustenta en una relación de confianza, al punto que la doctrina (Fernández-Novoa) no ha dudado en calificar el contrato de *intuitu personae*. En este sentido, González (2013) recuerda a Fernández-Novoa, Gómez, Botana y Massaguer para destacar la importancia de este elemento de confianza entre las partes en un contrato de licencia. Asimismo, en cuanto al carácter consensual del contrato de licencia de marca, la Sentencia expresa que “el contrato no es formal. Existe y produce efectos entre las partes desde que el titular de la

marca y el licenciatario expresan su consentimiento (...)” y señala que dicho consentimiento “es admisible (...) un consentimiento tácito”.

## **2.2. Naturaleza jurídica y regulación de la licencia de marca en nuestro ordenamiento**

La figura del contrato de licencia de marca no había tenido reflejo legislativo en nuestro ordenamiento jurídico hasta que tuvo lugar la reforma del Derecho de la Propiedad Industrial a finales de los años 80 (Ortuño, 2010), con la aprobación de la Ley de Marcas de 21 de diciembre de 1988 que introdujo una regulación sobre “la marca como objeto de derecho de propiedad”, regulación que Ortuño (2010) califica de “breve” y de “carácter parcial”, parcialidad que había provocado división de opiniones doctrinales, y que El Derecho Editores (2010), califica de “sucinto”, “incompleto” y “fragmentario”. La falta de regulación hasta entonces se debía a la poca importancia práctica teniendo en cuenta el grado de desarrollo industrial y técnico (Fernández-Novoa y Gómez, 1984). Desde entonces, la evolución experimentada en el campo de la Propiedad Industrial como área especializada, con complejos debates sobre marcas, entre otras materias (González, 2013) y la evolución paralela hacia una economía digital ha propiciado un nuevo entorno en el que la licencia de marca ocupa un papel estratégico importante (Ortuño, 2010).

Con la aprobación de la Ley 17/2001, de 7 de diciembre (en adelante, “Ley de Marcas”), desarrollada por el Reglamento aprobado por RD 687/2002, de 12 de julio, se introdujeron modificaciones que Ortuño (2010: p.9) califica como “transcendentales” en el ámbito de las licencias de marca, introduciendo “una regulación más completa de la marca como objeto de derecho de propiedad” (Ortuño, 2010: p.10). La regulación viene recogida en el Capítulo IV del Título V, titulado “la marca como objeto de derecho de propiedad”, en cuyo artículo 46 recoge los “principios generales”, estableciendo, entre otras, reglas relativas a la cotitularidad de la marca, así como la posibilidad de que la marca y su solicitud sea objeto de licencias. El artículo 48.1 de la misma Ley concreta esos principios generales, estableciendo la posibilidad de que el contrato de licencia de

marca tenga como objeto tanto una marca registrada como una marca no registrada (El Derecho Editores, 2010).

El apartado 2 del mismo artículo prevé los supuestos en los que el licenciante podrá ejercitar su *ius prohibendi* (Ortuño, 2010) contra el licenciario; en concreto, cuando este último viole el contrato en su duración, forma, naturaleza de los productos o servicios, el territorio o la calidad de los productos o servicios. En el apartado 3 del mismo artículo se prevé por primera vez, la posibilidad de que se ceda la licencia o se concedan sublicencias, condicionando esa posibilidad a la autorización del licenciante (Ortuño, 2010) y que tiene implícito el carácter *intuitu personae* del contrato de licencia de marca (El Derecho Editores, 2010). Los apartados 4 y 5 del mismo artículo, por su parte, recogen las presunciones que operan en el contrato de licencia de marca en defecto de pacto y el apartado 6 aclara el contenido de la “licencia exclusiva”, estableciendo que, en caso de exclusividad de la licencia, el licenciante podrá utilizar la marca únicamente cuando se hubiese reservado ese derecho de manera expresa en el contrato.

Por lo tanto, la regulación que se hace de los contratos de licencia de marca plasma que dichos contratos se caracterizan por dejar un amplio margen a la autonomía de la voluntad de las partes, lo que les permite adaptarse en cada caso a las circunstancias concretas (Ortuño, 2010).

La Ley de Marcas ha sufrido una modificación a comienzos de este año, con la entrada en vigor el 14 de enero de 2019 del título I del Real Decreto-ley 23/2018, de 21 de diciembre, de transposición de directivas en materia de marcas, transporte ferroviario y viajes combinados y servicios de viaje vinculados (en adelante, el “Real Decreto-ley”), que transpone al ordenamiento español la Directiva (UE) 2015/2436 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de diciembre de 2015, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros en materia de marcas (en adelante, la “Directiva”). Dicho Real Decreto-ley ha introducido novedades en la Ley de Marcas que afectan a la regulación de las licencias de marca, añadiendo los apartados 7 y 8 al artículo 48.

### **2.3. Elementos personales y sus derechos y obligaciones**

Los elementos personales del contrato de licencia de marca son, por un lado, el sujeto que otorga la autorización para el uso de la marca, el cual no tiene porqué ser el titular del derecho de marca sino que basta con que tenga el derecho de uso de la marca y tenga conferidas facultades para permitir su uso y explotación a terceros (en adelante, “licenciante”) y el sujeto que queda autorizado para el uso o explotación de la marca (en adelante, “licenciatarario”) (El Derecho Editores, 2010).

#### **a) Del licenciante**

La principal obligación del licenciante es la de otorgar una licencia al licenciatarario para el uso de la marca objeto del contrato de licencia, entendiendo la licencia en un sentido activo, realizando el licenciante todo lo necesario para que el licenciatarario pueda ejercer ese derecho de uso (El Derecho Editores, 2010).

Asimismo, se deja a la autonomía de la voluntad de las partes una posible previsión en el contrato de licencia de marca de un régimen de control de los productos o servicios, la fijación del contenido de dicho régimen, así como la supervisión de su cumplimiento, lo que interesará de manera especial al licenciante, como parte interesada, en impedir que se utilice la marca en relación con productos o servicios de calidad inferior (El Derecho Editores, 2010).

Por otro lado, destacan el derecho a percibir una retribución pactada por la concesión de la licencia de marca y el derecho recogido en el artículo 48.1 de la Ley de Marcas, del ejercicio de acciones en protección del derecho de marca frente al licenciatarario (El Derecho Editores, 2010).

#### **b) Del licenciatarario**

Entre los derechos que se atribuyen al licenciatarario en el contrato de licencia de marca, el principal y que se incluirá “en todo caso” (El Derecho Editores, 2010) es el de usar la



marca licenciada, derecho de carácter obligacional y relativo, aunque su inscripción en el Registro de Marcas lo convierte en absoluto, ya que permite al licenciatarario oponer su derecho de uso frente a terceros. El contenido del derecho de uso se compone de facultades que puede ser concretadas en el contrato o no, y el licenciatarario ha de hacer uso de la marca bajo los límites pactados en el contrato de licencia (El Derecho Editores, 2010).

Asimismo, “normalmente” el contrato de licencia de marca incluirá la obligación al licenciatarario de pagar una retribución pactada como contraprestación por el derecho de uso, y se podrán pactar otras obligaciones como la de comunicación de infracciones al derecho de marca o la de promocionar los productos o servicios distribuidos bajo la marca, entre otras (El Derecho Editores, 2010).

En caso de que se prevea un régimen de control de calidad de los productos o servicios, las obligaciones asumidas por el licenciatarario suelen estar compuestas por dos elementos: (i) medidas que determinen el nivel de calidad exigido de los productos o servicios y (ii) medidas de supervisión que permitan al licenciante comprobar que se cumplen con esas exigencias en materia de calidad (El Derecho Editores, 2010).

Con la entrada en vigor el 14 de enero de 2019 del Real Decreto-ley, se han modificado ciertos aspectos de los derechos del licenciatarario. Con la introducción del apartado 8 en el artículo 47 de la Ley de Marcas, se mantiene la legitimación al licenciatarario para el ejercicio de las acciones de violación de la marca, siendo “subsidiaria” e “indirecta” para los licenciatararios no exclusivos y siendo legitimación “directa” para los licenciatararios exclusivos (El Derecho Editores, 2010).

En concreto, se remite a los licenciatararios exclusivos a la Ley de Patentes, y en concreto al artículo 117.3, en virtud del cual el licenciatarario exclusivo podrá requerir al licenciante para que ejerza la acción judicial que corresponda. Si este último se negase o no ejercitase la acción en un plazo de tres meses, el licenciatarario exclusivo tendrá legitimidad para ejercer la acción en su propio nombre, acreditando el requerimiento previo al titular de la marca. Asimismo, se prevé que el propio licenciatarario exclusivo pueda pedir, dentro del

transcurso de tres meses, que el organismo judicial competente adopte medidas cautelares urgentes cuando justifique la necesidad de dichas medidas cautelares para evitar un perjuicio importante. También se remite al apartado 4 del artículo 117, en virtud del cual el licenciataria exclusivo que ejercite una acción de violación de la marca como la recogida en el artículo 48.7 de la Ley de Marcas, deberá notificárselo fehacientemente al titular de la marca, que podrá personarse e intervenir en el proceso.

Uría Menéndez (2019) señala que las novedades introducidas en el artículo 48 de la Ley de Marcas no dan respuesta a dos cuestiones objeto de debate doctrinal; por un lado, no aclaran si es necesario el registro de la licencia para que el licenciataria tenga legitimidad para iniciar acciones marcarias, así como tampoco aclara la legitimación activa del licenciataria no exclusivo, “(...) si bien, en este segundo caso, parece que la legitimación sólo puede derivar de lo estipulado en el contrato de licencia o del expreso consentimiento del titular de la marca (...)”. Asimismo, la reforma introduce también un nuevo apartado a la Ley de Marcas, el artículo 48.8, en virtud del cual, cualquier licenciataria podrá intervenir en el procedimiento por violación de marca que haya entablado el titular de la marca, para reparar el perjuicio que se le haya causado.

En este sentido y con ocasión de esta modificación sobre las acciones marcarias, cabría plantearse si esta modificación cambiaría la consideración que hacía González (2013) al plantearse la duda de si el contrato de licencia tiene eficacia real u obligacional, frente la cual opina que pese al carácter erga omnes de la inscripción de la licencia en el Registro, el contrato de licencia de marca tiene eficacia obligacional, debido al hecho de que el licenciataria no tiene derecho autónomo para proteger su derecho.

#### **2.4. Supuesto de licencia exclusiva**

El artículo 48.1 de la Ley de Marcas recoge que las licencias podrán ser exclusivas o no exclusivas, entendiendo el carácter exclusivo como aquel en el que el licenciataria es el único autorizado para realizar los actos a los cuales se extiende la licencia.

El apartado 5 del mismo artículo recoge la previsión de no exclusividad de la licencia, salvo pacto en contrario. El apartado 6 recoge el contenido de la exclusividad.

## Capítulo 3. La licencia de marca como decisión estratégica

### 3.1. Concepto y características de la licencia de marca

Para aproximarse al concepto de licencia de marca, Canalichio (2016) lo divide en dos componentes (licencia y marca), definiendo la licencia como el arrendamiento de un activo intangible. Según la definición dada por la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (en adelante, EUIPO), la marca es el “signo utilizado en el tráfico comercial para identificar productos” e “indica a los consumidores el origen de los productos”.<sup>5</sup> Hasler (2010: p.5) define la licencia de marca de una manera más simple, entendiéndola como la “transferencia del logotipo e imágenes de la marca a diferentes productos” y señala que funciona bien para marcas icónicas, ya que la gente quiere comprar una pieza de ellas. La licencia de marca implica que el licenciante le concede al licenciatario el derecho a fabricar/comercializar sus productos “bajo el nombre de la marca” (Robinson, Tuli & Kholi, 2015).

No obstante, es interesante la definición que hace Gil (2018) de la licencia, entendiéndola como la transmisión de valor de una marca a unos productos o servicios.

En 1987, 1 de cada 10 “*Fortune 500 brands*” utilizaba la licencia como decisión estratégica, mientras que en 2007 la proporción ascendía a 8 de cada 10 (Feldman, He, Kravetz & Worsham, 2010). La licencia de marca ha sido reconocida como una fuerte herramienta de marketing (O’Neill, 2007) y está presente en nuestro día a día de una manera mucho más profunda que un simple proceso (Canalichio, 2018).

### 3.2. Potencial de una marca para ser objeto de licencia

Con carácter previo a tomar la decisión de concesión de una licencia, el propietario de la marca debe analizar a través de una serie de factores si su marca tiene potencial para ser

---

<sup>5</sup> <https://euipo.europa.eu/ohimportal/es/trade-mark-definition> (2017).

objeto de licencia (Herzfeld, 2017). En un mercado como el actual, caracterizado por la rápida evolución y la sobresaturación, son varios los factores que tienen que estudiarse para valorar el potencial de una marca para ser objeto de licencia (Tansel, 2017). Interbrand (2006) identificó seis principios comunes a las “*Best Global Brands*” (reconocimiento, consistencia, emoción, unicidad, gestión y adaptabilidad), muchos de los cuales están fuertemente vinculados con los factores que hay que estudiar para analizar el potencial de una marca para ser objeto de licencia.

### Ilustración 1. Potencial de una marca para ser objeto de licencia



Fuente: adaptado de Euromonitor International que lo ha obtenido de Lima News.

a) En primer lugar, *brand awareness*.

Al hablar de *brand awareness* nos referimos a si los consumidores pueden recordar o reconocer una determinada marca, o simplemente si los consumidores conocen una marca (Keller, 2008). La influencia que tiene el *brand awareness* en la decisión de compra del consumidor ha sido objeto de estudio a lo largo de los años (McDonald & Sharp, 1996).

*Brand awareness* tiene un impacto significativo en la decisión de compra del consumidor (Huang & Sarigollu, 2014) y afecta tanto a la propia elección “compro la marca que conozco” como a la calidad percibida por el consumidor “he oído hablar de la marca, así que será buena” (McDonald & Sharp, 2000). Una de las principales motivaciones de los licenciantes a la hora de licenciar una marca es aumentar el *brand awareness* (Feldman et al., 2010). Por tanto, para que el propietario de una marca tome la decisión de licenciar su marca, es necesario que previamente analice el *brand awareness* de la marca y si el consumidor la asocia a impresiones positivas, siendo el factor más importante a tener en cuenta (Herzfeld, 2017). Lo que O’Neill (2007) denomina “marca sana” se traduce en una marca en la que se haya invertido para un alto grado de *awareness* y que esté asociada con impresiones positivas y con fuertes valores.

b) En segundo lugar, la conexión emocional.

El valor de una marca está directamente relacionado con la conexión emocional del consumidor cuando prueba sus productos o servicios (Herzfeld, 2017). Los consumidores tienen que sentir una conexión emocional con la marca, que “la marca simbolice lo que son” lo que contribuye a la imagen de marca y al “sentimiento de pertenencia” a una marca (Loureiro, Ruediger & Demetris, 2012). La identificación de un consumidor con una marca, unido a las buenas experiencias pasadas con la misma, fortalecen la atracción y pasión del consumidor por la marca y posibilitan entablar una relación más fuerte en la que será probable que los consumidores vuelvan a comprar productos de esa misma marca (Loureiro et al., 2012). El resultado de la conexión emocional con una marca es la lealtad del cliente a la misma (Hwang & Kandampully, 2012) que se traduce en el compromiso del consumidor de volver a comprar o seguir usando esa marca (Kotler, 2015) y se mide a través de la disposición de los consumidores a cambiar de marca dentro de una misma categoría de producto (Custodia, 2018). Dicha lealtad provoca tanto un aumento del valor de la marca como un aumento en los beneficios que le genera a su titular (Canalichio, 2016). En este sentido, existe una doctrina actual que profundiza y desarrolla el aspecto menos lógico y más emocional que caracteriza a las licencias de marca. Mientras el proceso de planificación e implementación de cada programa de licencias de marca es riguroso y meticulosamente detallado, esa es la parte del proceso que hace que el

programa sea posible, no deseable, por lo que un programa de licencias de marca funciona porque es asociativo y ofrece acceso a algo de lo que la gente quiere sentirse parte y desear más (Canalichio, 2018).

c) En tercer lugar, *unique selling point*.

El concepto *unique selling point* hace referencia a que el producto o servicio es diferente a otros (Ashley & Tuten, 2015). Cuando, a través de la licencia, se extiende la marca a nuevas categorías de productos/servicios o se introduce en nuevos mercados geográficos, el titular de la marca ha de tener en cuenta que va a enfrentarse a nuevos competidores que pueden ser completamente diferentes a los de su negocio principal o territorio inicial (Herzfeld, 2017). En este sentido, cabe preguntarse si la marca tiene relevancia más allá de su categoría principal o *core category* (O'Neill, 2007).

d) En cuarto lugar, la flexibilidad para adaptarse a las redes sociales.

Las vías en la que las empresas se comunican con sus consumidores y les transmiten sus mensajes ha cambiado, principalmente fruto de la tecnología e Internet, existiendo muchas maneras de vender un producto (Stone, 2018). Las nuevas generaciones no quieren tanto que se les empuje a comprar, sino que buscan que la marca les invite a participar de ella (Stone, 2018). No obstante, todavía hay necesidad de que se explore en la literatura los efectos del marketing de marca en las redes sociales (Laroche, Habibi & Richard, 2013). Es indudable que la forma de comunicarse con los consumidores ha cambiado radicalmente y de forma disruptiva en la era digital. Las marcas no pueden depender sólo de la publicidad tradicional, sino que ahora pueden y deben comunicar sus mensajes a través de Internet, redes sociales y formas derivadas de la era digital (Stone, 2018). La importancia de la comunicación de las empresas a través de las redes sociales se refleja en los datos, ya que ya en 2011 cerca del 83% de las compañías de *Fortune 500* usaban algún tipo de red social para comunicarse con sus consumidores (Naylor, R., Lamberton, C. & West, P., 2012).

- e) En quinto lugar, el alcance de atracción de la marca.

Generar atracción global por la marca es una tarea que se consigue, por ejemplo, creando contenido que plasme un mensaje universal que llegue a todas las partes del mundo (Wardak, 2019).

- f) En sexto lugar, la adaptabilidad global.

En un contexto global, la habilidad de una marca para adaptarse es un factor fundamental, y para ello hay que entender las necesidades de los diferentes consumidores internacionales (Beverland, Napoli & Lindgreen, 2007; Michell, King & Reast, 2001).

### **3.3. Objetivos**

Alinear los intereses de las partes (licenciante y licenciario) es importante ya que hace que las mismas perciban que la relación está distribuida de manera equitativa (Jayachandran, Kaufman & Hewett, 2013). No sólo licenciantes y licenciarios se benefician de un acuerdo de licencia, sino que también lo hacen los propios consumidores finales, fruto de que de las licencias se crean productos con valor (Global Licensing Group, 2017).



## Ilustración 2. Objetivos de la licencia de marca

### Objetivos del licenciante

- **Motivaciones de marketing**

- Aumentar el *brand awareness*
- Expandir la presencia en *retail*
- Aumentar el nivel de publicidad de la marca
- Actualizar la imagen de marca
- Conectar con los consumidores

- **Motivaciones financieras**

- Fuente adicional de ingresos a través de *royalties*
- Extender la marca a nuevas categorías de producto
- Incrementar el valor de las acciones

- **Motivaciones estratégicas**

- Expandirse internacionalmente
- Reducir las barreras de entrada en otros mercados y aprovechar la experiencia de otros
- Proteger la marca en mercados extranjeros
- Gestionar los recursos y centrarse en el núcleo de negocio

### Objetivos del licenciario

- Aumentar las ventas
- Introducirse en nuevos canales de distribución

*Fuente: elaboración propia.*

### 3.3.1. Del licenciante

El éxito de un programa de licencias no es cuestión de suerte y no depende de los licenciarios, sino que depende más bien de tratar de ser fiel a los objetivos y tomar las decisiones acertadas basándose en esos criterios. De otra forma, se corre el riesgo de que el programa se descarrile (Stone, 2018).

Tener claros los objetivos que se persiguen o motivaciones que llevan a desarrollar un programa de licencias sirve para establecer la dirección y alcanzar el éxito con el mismo (O'Neill, 2007) y tienen que estar alineados con los objetivos de marketing de la compañía (Stone, 2018). En definitiva, cualquier marca que esté considerando llevar a cabo un programa de licencias tiene que definir claramente los objetivos al principio del proceso, y dichos objetivos tienen que estar alineados con los objetivos de la marca (Stone, 2018). Asimismo, los objetivos que se persiguen a través del programa de licencias tienen que comunicarse a los *stakeholders* de la compañía y que los apoyen (Stone, 2018).

Las licencias de marca permiten a las compañías que tienen una marca reconocida y asociada a fuertes valores a desbloquear su valor latente y satisfacer la demanda del mercado (Canalichio, 2016), potenciando un activo tan valioso (Jayachandran et al., 2013; Batra, R., Lenk, P. & Wedel, M., 2016). Feldman et al. (2010) clasifican las motivaciones de los licenciados en tres categorías: marketing, financieras y estratégicas.

Dentro de las motivaciones de marketing, se pueden diferenciar cinco principales.

- a) En primer lugar, aumentar el *brand awareness*.

*Brand awareness* es una medida de la capacidad de los consumidores de reconocer una marca (Custodia, 2018), de distinguirla, reconocerla y recordarla (Homburg, Klarmann & Smith, 2010). Refleja su grado de familiarización con las cualidades que distinguen dicha marca con respecto a otras (Keller, 1993).

Aumentar el *brand awareness*, y que los consumidores tengan en mente la marca es uno de los primeros objetivos de los licenciantes (Feldman et al., 2010).

b) En segundo lugar, expandir la presencia en *retail*.

Actualmente, uno de los aspectos fundamentales que un licenciante ha de tener en cuenta en sus licencias es la importancia en la relación e influencia en el *retail*, y para tener una marca exitosa es necesario proporcionar al cliente experiencias y oportunidades de tocar y ver el producto en los *retailers* (Cioletti, 2019a). Cada vez hay menos *retailers* fruto, entre otras cosas, de fusiones. Por tanto, los que hay, tienen mucha fuerza, influencia y consolidación en el mercado. Hoy en día, para poder introducir productos en los grandes *retailers*, es necesario que se trate de una buena marca (Feldman et al., 2010). En este sentido, Feldman et al. (2010) identifican como una de las tendencias emergentes y factor clave en las licencias de marca, la colaboración con los *retailers*, señalando que “construir una colaboración efectiva entre licenciante, licenciataro y *retailers* se convertirá en algo esencial a medida que se intensifique la competencia entre marcas licenciadas”. Identifican también que las licencias de marca es una estrategia competitiva y uno de los grandes retos entre marcas licenciadas está en conseguir su espacio en los grandes *retailers*.

Como consecuencia de la creciente importancia del *retail* en las licencias de marca, está proliferando un tipo de acuerdo de licencia de marca denominado “*direct to retail*” (en adelante, DTR) donde el licenciante tiene un acuerdo directamente con el *retailer*, el cual provee los productos utilizando su propia cadena de producción, siendo propio *retailer* el que paga los *royalties* al licenciante (The Brand Licensing Handbook, 2018). Por un lado, el *retailer* optimiza sus márgenes de beneficio al hacer uso de su propia cadena de producción, y, por otro, los licenciantes se aseguran de que los productos licenciados se venderán en los *retailers*, generando al mismo tiempo una relación consolidada en el tiempo con dichos *retailers*. Los *retailers*, por su parte, están interesados en crear relaciones a largo plazo con determinadas marcas y a través de estos acuerdos pueden aprovechar la popularidad de un contenido, por ejemplo, la fuerza de una película o una serie, y crear de forma rápida productos que tengan detrás la fuerza de ese contenido.

Asimismo, estamos asistiendo a lo que Jack Ma, fundador y presidente ejecutivo de Alibaba denomina “*New retail*”, el cual amplía las oportunidades en el mundo de las licencias a través de la venta indiferente en plataforma *offline* y *online*, señalando que la clave para salvar el *retail* tradicional es precisamente olvidarse de la tradición (License Global, 2019).

c) En tercer lugar, aumentar el nivel de publicidad de la marca.

A través de la licencia, la marca crea más conexiones con consumidores, compañías y *retailers* (Feldman et al., 2010). En este sentido, la comunicación que haga el licenciario del producto licenciado debe ser coherente con el licenciador (Gil, 2018), y, siempre que sea así, el licenciante se beneficia de la publicidad que haga el licenciario de su marca (Dubé, 2005).

d) En cuarto lugar, actualizar la imagen de la marca.

Entender cuál es la imagen que se quiere dar a la marca a la hora de conceder una licencia es imprescindible a la hora de seleccionar las categorías de producto, ya que los productos licenciados tienen que reflejar esa imagen que la marca quiere proyectar (O’Neill, 2007). En este sentido, un licenciante puede estar buscando refrescar la imagen de la marca a través del lanzamiento de productos novedosos o que transmitan una imagen actual de la marca (Feldman et al., 2010).

e) En quinto lugar, conectar con los consumidores.

La importancia de conectar con los consumidores a través de las licencias es uno de los aspectos más interesantes que se analizan a lo largo de este Trabajo. Carroll & Ahuvia (2006) desarrollan el concepto “*brand love*” y lo entienden como resultado de los vínculos afectivos o lazos emocionales que unen al consumidor con una marca, y no sólo hablan de conexiones emocionales, sino del “apego” emocional en la relación entre consumidor y una marca, todo ello unido al fomento de experiencias positivas, factores que favorecen, en última instancia, que exista una intensa conexión emocional de los consumidores hacia

los productos de dicha marca. En este sentido, es imprescindible entender que comunicar y transmitir al consumidor los valores de la marca favorece la creación de esa conexión y proximidad con los consumidores (Loureiro et al., 2012) y que las marcas que expresan su “yo interior” tienen mayor grado de conexión con los consumidores y consiguen un mayor grado del denominado “*brand love*” (Carroll & Ahuvia, 2006).

Dentro de las motivaciones financieras, se pueden diferenciar tres principales.

- a) En primer lugar, generar una fuente adicional de ingresos a través de los *royalties*.

Los *royalties* son los pagos que el licenciario le hace al licenciante como contraprestación al derecho a usar su marca en los productos licenciados (Canalichio, 2016). El licenciario pagará un *royalty* por las ventas de los productos licenciados. Con carácter general, las tasas suelen expresarse como un porcentaje sobre el precio de los productos al por mayor, pero también pueden expresarse como un porcentaje sobre el precio de los *retailers*, sobre el precio *free on board* o incluso se puede fijar una suma específica por cada artículo vendido (The Brand Licensing Handbook, 2018). Sin perjuicio de la forma en las que se haya acordado expresar el pago del *royalty*, la fijación de la tasa dependerá de diversos factores, tales como la categoría del producto licenciado, la importancia de la marca licenciada y el poder de negociación que tengan las partes relativamente (The Brand Licensing Handbook, 2018). Asimismo, los criterios de fijación de las tasas de *royalties* deberían tener en cuenta que exista un cierto equilibrio en los incentivos entre las partes contractuales para evitar posibles contingencias futuras derivadas de un desequilibrio contractual (Jayachandran et al., 2013).

Según los datos proporcionados por The Brand Licensing Book (2018) actualizados al año 2018, con carácter general, las tasas de los *royalties* oscilan entre el 2% y el 8%. No obstante, en el sector de entretenimiento, en las categorías de productos tales como juguetes y textil donde usan la marca de personajes, las tasas de *royalties* oscilan entre el 10% y el 12%. En el sector de la alimentación, las tasas de *royalties* oscilan entre el 3% y el 6% y en el sector de la moda, las tasas de *royalties* oscilan entre el 4% y el 12%.

A través de la licencia, el licenciante genera una fuente directa de ingresos adicional a su dinámica normal (García y Guisado, 1996). A diferencia de otras decisiones estratégicas, además de promocionar la marca, en la licencia de marca el licenciario paga al licenciante unos *royalties* por ello (Lotman, 2017). El incentivo financiero más importante en las licencias de marca para los licenciantes, por tanto, es la percepción de *royalties* (Jayachandran et al., 2013).

b) En segundo lugar, extender la marca a nuevas categorías de producto.

La licencia permite a una marca desarrollar su gama de productos sin tener que hacer frente a todos los costes que el proceso de desarrollo de un producto conlleva (Gil, 2018). Esta motivación es muy común ya que implica un crecimiento estratégico de la compañía (Canalichio, 2016). De otro modo, introducirse en nuevos sectores de manera orgánica o invertir en ellos implicaría mayor riesgo, coste y tiempo (Feldman et al., 2010). El proceso de fabricación, distribución y comunicación de una nueva categoría de producto supone una gran inversión, y, a través de las licencias, una marca puede delegar todos esos procesos en otra empresa sin incurrir en los gastos que ellos implican (Gil, 2018).

c) En tercer lugar, incrementar el valor de las acciones.

Además de expandir la presencia de la marca y de crear más conexiones con consumidores, compañías y distribuidores, la licencia de marca proporciona un mayor conocimiento de la marca entre accionistas, periódicos y analistas, y esta exposición normalmente se traduce en un aumento de la valoración de mercado (Feldman et al., 2010). El valor de las acciones del licenciante puede incrementarse como consecuencia de la generación de flujos de caja que produce la percepción de los *royalties* por las ventas de los productos licenciados (Robinson et al., 2015).

Dentro de las motivaciones estratégicas, se pueden diferenciar cuatro principales.

a) En primer lugar, expandirse internacionalmente.

Para alcanzar el éxito a nivel internacional a través de la licencia, es necesario tener una marca fuerte con un alto nivel de conocimiento entre la población local (Hasler, 2010). A través de la licencia, una marca se puede expandir de forma rápida a nuevos territorios y evitar, al mismo tiempo, las barreras de entrada (Feldman et al., 2010). En este sentido, Hasler (2010) desarrolla una serie de factores clave que hay que tener en cuenta en caso de que el licenciante se esté planteando licenciar la marca internacionalmente: (i) expandirse internacionalmente por las razones adecuadas, (ii) no esperar un éxito inmediato, (iii) escoger bien a los socios, (iv) dar el suficiente apoyo a los licenciarios y mantenerse cerca de ellos, (v) ser flexible en la adaptación de la marca en un mercado extranjero y adaptarse a lo que los consumidores desean allí, (vi) entender la forma de comprar de los consumidores en ese lugar, que puede ser diferente, (vii) plantearse el uso de agencias y (viii) respetar el uso de subagencias.

- b) En segundo lugar, reducir las barreras de entrada en otros mercados y aprovechar la experiencia de otros.

Los licenciantes buscan “alianzas estratégicas” para reducir tanto el grado de riesgo al que pueden verse expuestos como el coste que supone entrar en un nuevo negocio, y encuentran en la licencia la estrategia perfecta, a través de la cual pueden fijar la dirección de la marca, establecer mecanismos de control, realizar la selección de las categorías de productos apropiadas, restringir los territorios y controlar la calidad y los tiempos (Feldman et al., 2010).

- c) En tercer lugar, proteger la marca en mercados extranjeros.

Como señalan Tay et al. (2018), en este nuevo entorno globalizado e interconectado a través de Internet, es importante tener en cuenta que la protección de las marcas suele tener carácter territorial, de modo que la protección de una marca en un país no suele extenderse al extranjero. A pesar de que existen tratados internacionales, tales como el Protocolo de Madrid<sup>6</sup>, y mecanismos regionales de protección como la Marca Unión

---

<sup>6</sup> Ofrece a los titulares de las marcas la posibilidad de proteger sus marcas en diferentes países mediante la presentación de una solicitud ante su oficina de marcas nacional o regional.

Europea<sup>7</sup> a través de los cuales los propietarios de las marcas han podido extender la protección en el extranjero, la protección de las marcas depende, en gran medida, de la protección dentro de cada jurisdicción donde quieran expandir sus negocios.

Para los propietarios de las marcas, licenciar sus marcas y registrarlas en diferentes zonas geográficas es una forma de proteger las marcas y que, de esta forma, no puedan ser usadas por otros sin autorización (Jayachandran et al., 2013). Si una marca no está registrada, existe el gran riesgo de que los competidores la copien y capitalicen el valor de la marca ya desarrollada (Majure, 2019). En conclusión, es habitual que las compañías necesiten proteger la marca en mercados extranjeros y, en este sentido, la licencia es una forma de protegerla a menor coste que entrando directamente en el mercado (Jayachandran et al., 2013).

- d) En cuarto lugar, gestionar los recursos y centrarse en el núcleo de su negocio o actividad principal.

Otra de las motivaciones que puede conducir a una compañía a llevar a cabo esta estrategia es la de centrarse en la actividad principal o núcleo de negocio y desarrollar a través de la licencia todo un complejo de fabricación, marketing y finanzas en áreas ajenas a la suya principal, dejando a los licenciarios que desarrollen los productos en su área de especialización (Feldman et al., 2010). A través de la licencia de marca, el licenciante tiene la posibilidad de ceder el control sobre las fases de producción o de marketing de un producto licenciado que incorpora su marca (Robinson et al., 2015).

---

<sup>7</sup> Las marcas de la UE brindan protección en todos los Estados miembros para aquellos que quieran esa opción, a través de un registro único, a un coste razonable, teniendo una validez de 10 años que puede renovarse de manera indefinida por periodos de 10 años.



### 3.3.2. Del licenciatario

- a) En primer lugar, aumentar las ventas.

Lo que el licenciatario desea conseguir a través de la licencia es el valor de la marca, que supone un aumento de deseo de compra de los consumidores (Gil, 2018). El objetivo principal del licenciatario es, por tanto, generar un negocio rentable a partir del uso de la marca licenciada (Jayachandran et al., 2013) y obtener un aumento rápido de las ventas a través de los productos licenciados (Canalichio, 2016). El lanzamiento de nuevos productos siempre tiene un riesgo comercial, pero al ir asociados a una marca reconocida reduce ese riesgo (Dubé, 2005). Los productos del licenciatario obtienen de la marca mucho poder de marketing (Canalichio, 2016). A través de la concesión de licencias, el licenciatario se aprovecha del proceso previo de creación de marca a la que, a través de la licencia y en los límites fijados por ella, puede usar, por lo que tiene que comparar el coste que le supondría construir su propia imagen y el coste que le supondría hacer frente a los *royalties* de las ventas de los productos licenciados<sup>8</sup>. La compañía que licencia una marca tiene acceso inmediato a la imagen positiva de la marca que ha sido previamente construida, así como a la reputación del licenciante (Canalichio, 2016). En este sentido, otro de los beneficios que obtiene el licenciatario a través de las licencias de marca es denominado “efecto halo” al que hace referencia Canalichio (2016), que implica una serie de activos intangibles y beneficios inherentes a la licencia de marca que no se pueden medir.

- b) En segundo lugar, introducirse en nuevos canales de distribución.

La licencia de marca favorece la longevidad del producto en los *retailers* (Stone, 2018). Como consecuencia de la importancia del *retail* en la licencia de marca que se ha analizado en el apartado de expandir la licencia en el *retail*, la importancia de ganar un espacio en estos distribuidores es fundamental, y que un producto esté vinculado a determinada marca posibilita que ese producto se venda en esos espacios. El aumento en

---

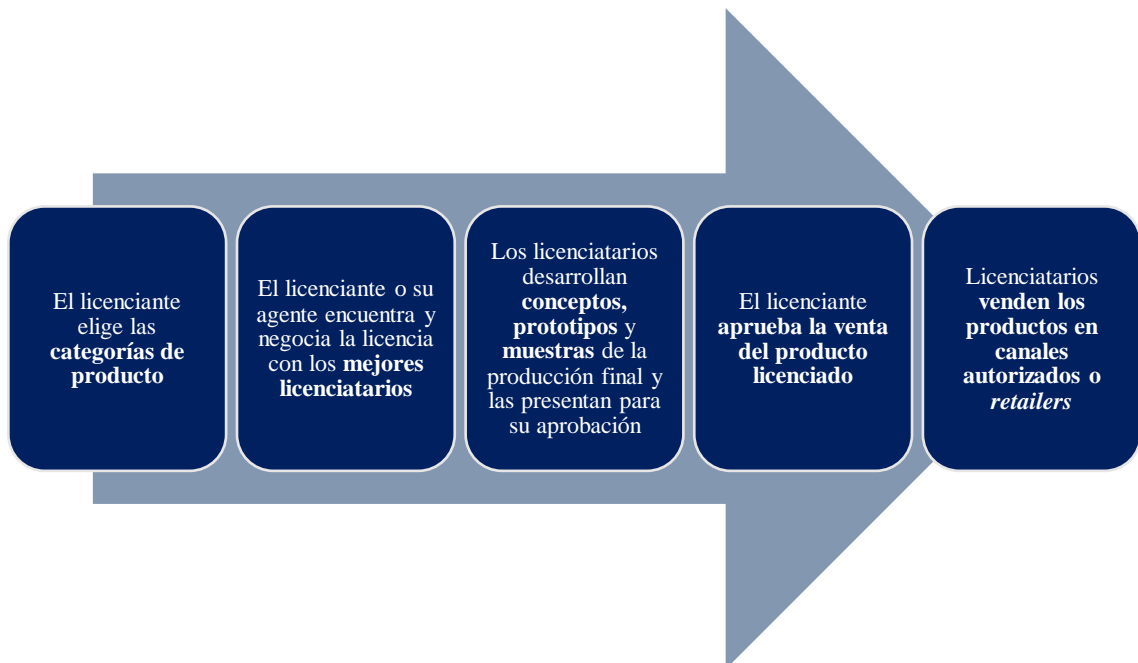
<sup>8</sup> <https://www.licensing.org/education/intro-to-licensing/why-license/> (2019b).

las ventas puede producirse en canales en los que ya estaban o pueden darle la oportunidad de introducirse en nuevos canales o nuevos mercados (Canalichio, 2016).

### 3.4. Plan estratégico de la licencia de marca

Una vez establecidas las motivaciones o los objetivos perseguidos a través de la licencia de marca, el paso siguiente es el desarrollo del plan estratégico. El desarrollo estratégico de un programa de licencia tiene que ser afín a la estrategia general de la compañía, por lo que una vez definidos los objetivos del plan de licencia, se consulta dentro de la compañía si el programa es acorde a los objetivos generales (Dubé, 2005). Para su desarrollo, los licenciantes tienen que recopilar información sobre la marca, sobre su esencia y cualidades particulares, realizar estudios de mercado y de la competencia (O'Neill, 2007). En el caso de propietarios de marcas más sofisticadas, posiblemente ya tengan mucho estudio e investigación previa y sus resultados deben reflejarse en el plan estratégico (O'Neill, 2007).

**Ilustración 3. Fases del proceso de desarrollo de producto**



*Fuente: Adaptado de Canalichio (2016)*

En primer lugar, una marca debe ser coherente con su posicionamiento a la hora de escoger qué producto va a licenciar y en qué categorías le interesa expandirse (Gil, 2018). Es fundamental que, a la hora de seleccionar las categorías de producto, el licenciante estudie si esa categoría de producto apoya de manera directa los objetivos del plan estratégico. En caso de que no los apoye, sería contraproducente para el plan estratégico seleccionar esa categoría (O'Neill, 2007). Para ello, es preciso tener claro cuáles son los atributos de la marca, para que los productos escogidos sean consistentes con esos atributos (Dubé, 2015).

Asimismo, es conveniente y prudencial que haya una fase de introducción paulatina cuando se lanzan nuevas categorías de producto, siendo las primeras más cercanas al núcleo de negocio para ganarse la aceptación del consumidor y poder, más adelante, lanzar nuevas categorías de producto más alejadas al núcleo principal del negocio (O'Neill, 2007). La marca tiene que tener claro su posicionamiento para que los precios de sus productos licenciados estén en el mismo segmento que su producto original, dentro de la categoría de productos que se trate (Gil, 2018).

En segundo lugar, en la selección de los licenciatarios es fundamental realizar de manera rigurosa las correspondientes *due diligences* para evaluar a los posibles licenciatarios, analizando su solvencia, garantía de calidad y su trayectoria (O'Neill, 2007; Dubé, 2005). También es importante, a la hora de evaluar a los posibles licenciatarios, obtener una lista de las compañías con las que han trabajado y una muestra de los productos que ofrecen (Dubé, 2005).

Por tanto, es fundamental que el licenciante invierta tiempo en desarrollar un meticuloso y detallado plan estratégico, en el que se identifiquen tanto las categorías de producto, el precio, posicionamiento, el *target* demográfico y los canales de distribución, aunque ello suponga varios meses de trabajo (O'Neill, 2007).

En tercer lugar, en el proceso de desarrollo del producto, licenciante, licenciatario y *retailer* deben colaborar y aportar, cada uno de ellos, valor añadido al proceso para crear el “mejor producto” tanto para la marca como para el consumidor final, ya que el

licenciatario y el *retailer* son expertos en su negocio y conocen a sus consumidores y el licenciante conoce su marca y a sus consumidores (The Brand Licensing Handbook, 2018). En este proceso, el licenciante espera que el licenciatario capte la “esencia” de la marca y que sea capaz de reflejar esa “esencia” en los productos licenciados, conectando con el consumidor de una manera emocional y funcional (Canalichio, 2016). El licenciante debe demostrar que entiende y se compromete y que su producto es innovador (O’Neill, 2007). En este sentido, en el proceso de desarrollo del producto, el licenciante busca que el licenciatario introduzca la marca y su esencia en el producto antes de lanzarlo al mercado (Canalichio, 2016).

El proceso de desarrollo del producto, hasta la aprobación definitiva del mismo, consta de varias fases. El proceso varía en función de la categoría de producto de la que se trate (The Brand Licensing Handbook, 2018), pero generalmente se compone de cuatro fases en las que el licenciante tiene que dar su aprobación, hasta que se aprueba de manera definitiva el lanzamiento del producto.

La primera fase es la del “concepto”, donde el licenciatario presenta al licenciante los dibujos, bocetos o maquetas como propuestas de los productos licenciados, y en caso de que se trate de una gama de productos, presenta la propuesta de gama de productos en su conjunto para que el licenciante la apruebe (The Brand Licensing Handbook, 2018).

Una vez superada la primera fase, el licenciatario pasa a la segunda fase, denominada “prototipo” o “diseño”, donde el licenciatario presenta en detalle el producto o gama de productos que había desarrollado como concepto, explicando los patrones, los materiales utilizados y el mecanismo o funcionamiento del producto en caso de que se trate de un juguete u otra categoría de producto que así lo requiera (The Brand Licensing Handbook, 2018).

Una vez superada la segunda fase, la tercera fase denominada “*strike off*” donde el licenciante puede ver físicamente los elementos del producto o gama de productos, como el color, calidad de la fabricación y elementos como por ejemplo bordados, puntadas y mecanismos (The Brand Licensing Handbook, 2018).

Una vez superada la tercera fase, la cuarta fase es la de “muestra” en la que se comprueba que los elementos aprobados en la última fase se ajustan al producto final (The Brand Licensing Handbook, 2018).

Una vez superada esta última fase, los licenciarios ya pueden sacar el producto al mercado, en el momento que se haya acordado y en los canales de venta autorizados (O’Neill, 2007).

### **3.5. Riesgos de la licencia de marca**

El uso de una estrategia de este tipo requiere mucho trabajo y cuidados continuos, por lo que es imprescindible un análisis de los riesgos que conlleva este su uso (Herzfelz 2017). Los cuatro posibles riesgos que se analizan a continuación están estrechamente vinculados, y unos pueden derivarse o ser consecuencia de otros.

- a) En primer lugar, el daño reputacional.

No obstante, cabe mencionar que, resultado de la creciente importancia de la licencia de marca como decisión estratégica, la tendencia es que cada vez haya mejores compañías que se están convirtiendo en licenciarias (Feldman et al., 2010), lo que reduce el riesgo reputacional que asume la marca por un uso indebido de la misma por parte de los licenciarios. Según la OMPI<sup>9</sup>, es conveniente que el licenciante mantenga una relación estrecha con el licenciario, para evitar que se induzca a engaño al consumidor y que se mantenga la calidad. Stone (2018) desarrolla el riesgo asumido por la otra parte (el licenciario) por todas aquellas circunstancias que pueden dañar la imagen de una marca y que, de manera colateral, sufren los licenciarios, como puede ser que el CEO se vea envuelto en un escándalo que afecte a la imagen de la marca licenciada.

---

<sup>9</sup> [https://www.wipo.int/sme/es/ip\\_business/licensing/franchise\\_license.htm](https://www.wipo.int/sme/es/ip_business/licensing/franchise_license.htm).(2019c).

b) En segundo lugar, riesgos legales.

Del carácter *intuitu personae* al que se vino haciendo referencia en el segundo Capítulo del presente Trabajo, se deriva el riesgo contractual que conlleva el otorgar una licencia de marca si no han quedado bien definidos los términos contractuales o el riesgo derivado de que el licenciataria no se ajuste a lo pactado. En este sentido, el licenciante espera que el licenciataria sea consciente en todo momento de sus obligaciones contractuales y que todos sus empleados interioricen bien las mismas (Canalichio, 2016). Por todo ello, es muy importante que el licenciante cuente con un equipo legal que respalde el plan estratégico de la compañía y asegure que los términos contractuales del contrato están claros, bien definidos y con términos mutuamente beneficiosos para ambas partes contractuales, lo que ahorrará, entre otras cosas, el tener que defender la identidad de la marca (O'Neill, 2007).

Pues bien, una vez estudiada la regulación interna del contrato de licencia de marca en el segundo Capítulo, a continuación, se analizan los posibles riesgos prácticos derivados del mismo. Uno de los aspectos que pueden provocar problemas son los canales autorizados de venta de los productos licenciados. Es importante que el contrato delimite de manera clara los canales de venta autorizados, pudiendo llegar a especificar el canal o el tipo *retailer*, o incluso nombrar qué *retailer* (The Brand Licensing Handbook, 2018). En este sentido, existen tres posibles tipos de acuerdos. Por un lado, se encuentra la tendencia de los acuerdos DTR. Por otro lado, el acuerdo más común es el “estándar”, donde el licenciataria intentará maximizar el número de consumidores a los que vender el producto, dentro de los límites contractuales. Puede suceder que el licenciataria tenga sus acuerdos con unos determinados *retailers* y acuerde que sólo los venda en esos *retailers*. Por último, un acuerdo de exclusividad entre el fabricante o licenciataria y el *retailer*, donde el *retailer* tiene obligación legal de comprar el producto licenciado (The Brand Licensing Handbook, 2018).

c) En tercer lugar, fracaso del producto licenciado.

El fracaso del producto licenciado puede tener diferentes causas. Por parte del licenciataria, puede suceder que no haya sabido captar la “esencia” de la marca en el producto (Stone, 2018). Es posible que el licenciataria no cumpla con sus obligaciones contractuales, como por ejemplo que comercialice el producto en canales no autorizados por el licenciante (Gil, 2018). Por otra parte, es posible que el licenciante haya fallado algunas de las fases de su plan estratégico y, fruto de un análisis deficiente o erróneo, no haya sabido conectar con el consumidor a través de ese producto (O’Neill, 2007). Es posible que el fallo se haya producido en el proceso de comunicación del licenciataria del producto, que debe estar completamente alineada con la de la marca (Gil, 2018). Por último, también puede suceder que los productos sean defectuosos (Dubé, 2005).

## Capítulo 4. La licencia de marca en los diferentes sectores

A lo largo del presente Trabajo se pone de relieve la creciente importancia de la licencia de marca como decisión estratégica en un ecosistema complejo, globalizado e interconectado como el actual, donde el marketing de marca, la comunicación y el *retail* están viviendo cambios importantes (Stone, 2018). Los consumidores están rodeados en su día a día de marcas licenciadas y no son conscientes de ello (Feldman et al., 2010).

En este sentido, las empresas se encuentran con retos a la hora de comunicarse con los consumidores, no pudiendo depender de los métodos tradicionales (Stone, 2018). Las marcas están presionadas, en un mercado tan cambiante como el actual, a desarrollar capacidades que creen ventajas competitivas (Brexendordf, Bayus & Keller, 2015), y a lo largo de este trabajo se ha comprobado que el uso de la licencia puede aportar una ventaja competitiva. Su importancia creciente se ve reflejada en la diversificación de sectores (Stone, 2018) que utilizan la licencia de sus marcas para conseguir los objetivos planteado (véase apartado “objetivos”) y las cifras recogidas en The Brand Licensing Book (2018) que reflejan una importancia creciente de las licencias.

El alcance de las licencias de marca se extiende a una amplia gama de categorías de producto, entre las que se encuentran, entre otras, las siguientes (The Brand Licensing Handbook, 2018).



#### Ilustración 4. Categorías de productos licenciados

Juguetes	Ropa y calzado	Disfraces y accesorios	Material de papelería
Tarjetas de felicitación	Láminas y pósters	Artículos de regalo	Artículos del hogar
Accesorios de moda	Alimentos	Productos de belleza y salud	Edición o editorial
Promociones y ofertas	Electrónica	Bricolaje y jardinería	Estilo de vida y ocio

Fuente: Adaptado de "The Brand Licensing Handbook" (2018)

Algunos de los sectores que despiertan en el uso de licencias son, entre otros, el sector de la moda y el sector de entretenimiento.

##### a) Sector de la moda

Los datos publicados por LIMA *Annual Global Licensing Industry* relativos al año 2017 a los que se ha tenido acceso a través de *The Brand Licensing Handbook* (2018) revelan que las ventas de los productos licenciados en el sector de la moda ascendieron un 3,3% hasta alcanzar algo más de 31 billones de dólares en el año 2017 (a nivel mundial).

Gil (2018) distingue varios factores que explican los motivos por los que las licencias son tan relevantes en el sector de la moda; en primer lugar, las emociones que buscan provocar las marcas de moda en los consumidores, emoción que permite saltar a otras categorías de producto (perfumes, joyas, gafas de sol, calzado, bolsos); en segundo lugar, la posibilidad de ampliar su base de clientes que no pueden permitirse la fuente original pero sí el producto que se desarrolla a través de las licencias; en tercer lugar, la posibilidad de desarrollar su gama de productos sin incurrir en todos los costes que ello conlleva (*know-*

how, producción, diseño, distribución y comunicación) y que las licencias permiten a las marcas obtener una importante fuente adicional de ingresos.

#### b) Sector de entretenimiento

Los datos publicados por LIMA *Annual Global Licensing Industry* relativos al año 2017 a los que se ha tenido acceso a través de *The Brand Licensing Handbook* (2018) revelan que las ventas de los productos licenciados de marcas del sector de entretenimiento contribuyeron a que la industria de licencias del sector ascendiera un 2,7% hasta alcanzar algo más de 121 billones de dólares en ventas en el año 2017, lo que representa un 45% de las ventas totales de productos licenciados a nivel mundial. Según los datos proporcionados por LIMA, el sector de entretenimiento se consolida como el sector más grande en el mercado de licencias global y comprende propiedades que provienen en su mayoría de películas, programas de televisión o series, videojuegos y entretenimiento en línea. La mayor parte de las licencias concedidas en el sector de entretenimiento van dirigidas al un *target* infantil, aunque también existe el denominado “factor nostalgia” para un *target* más adulto (Santo, 2006; Cioletti, 2019b), de modo que no sólo se dirigen a un *target* infantil, sino que sus licencias se dirigen también a otros segmentos (IMG, 2017).

Los datos publicados por el informe de LIMA del año 2017, a lo que se ha tenido acceso a través de *Market Report: Europe* (2018) revelan que, en España, las ventas de productos licenciados representaron, en el año 2017, el 1,2% de las ventas mundiales y situaron al país en el undécimo puesto mundial, y la mayor parte de ese crecimiento provino de las marcas del sector de entretenimiento.

Atendiendo a la cuota que representa las marcas del sector en las ventas totales de productos licenciados a nivel mundial, se va a analizar el sector de entretenimiento para entender la idoneidad de la licencia de marca en dicho sector y se acudirán, asimismo, a fuentes primarias de información que permitan ampliar la información y aportar valor para un análisis de resultados rico en contenido.

## Capítulo 5. La licencia de marca en el sector de entretenimiento

### 5.1. Características del sector de entretenimiento

“Los productores de películas prolongaron la vida útil de sus productos mediante la concesión de licencias de sus marcas, comercializables a otras industrias de bienes de consumo” (Bakker, 2001: p.461). Descubrieron que conectando un producto a un nombre y/o una imagen de una “estrella”, se podía multiplicar el valor de ese producto (Bakker, 2001).

La situación actual del sector de entretenimiento refleja un crecimiento a nivel global de un 4,4% en los próximos cinco años y en España se estima un crecimiento de un 3,1% en los próximos cinco años.<sup>10</sup>

Con respecto a la forma de comunicarse con los consumidores, la revolución digital ha cambiado significativamente la manera en la que los consumidores interactúan y se comunican con las marcas (Ekstract, 2019), los consumidores quieren ser invitados a participar e interactuar con la marca (Stone, 2018). Las empresas del sector de entretenimiento están interactuando con sus consumidores a través de la creación de licencias que tengan contenido detrás, como películas o series, y complementan ese contenido con experiencias, parques temáticos, eventos en vivo y productos de consumo (Ekstract, 2019). En el sector de entretenimiento, se utiliza la imagen de los personajes de las películas o series para comercializar con ellos la marca a través de diferentes categorías de producto, como pueden ser juguetes o artículos del hogar (Hinojosa, Ruiz San Miguel y Marín, 2015). Según Gerd Russwurn, el juguete es el mayor *driver* dentro de este sector, y ahora la clave está en la gestión directa del licenciante con el *retail* (Birkett-Stubbs, 2017).

---

<sup>10</sup> Los datos han sido obtenidos del informe: PwC (2019) *Entertainment & Media Outlook 2018-2022 España*, que obtiene a su vez los datos de *Global Entertainment & Media Outlook 2018-2022*, al cual no se ha tenido acceso.

Como señala el vídeo publicado por Licensing Expo (2018), los estudios de entretenimiento, en particular, pueden generar una fuente adicional de ingresos a través de productos licenciados, atraer a nuevos *fans* a través de productos como ropa, juguetes o accesorios y expandirse en nuevos mercados y territorios.

Con la revolución digital, es común que personajes que nacen de aplicaciones móviles, juegos online y redes sociales sean aptos para ser objeto de licencia (Hinojosa et al., 2015). De hecho, en el año 2018, las marcas que más beneficio generaron fueron las que nacían de los personajes de los videojuegos (Ekstract, 2019). La explicación detrás de este fenómeno es que los *gamers* pasan muchas horas jugando a esos juegos, crean una lealtad a la marca, las marcas alimentan esa lealtad y conexión con ella a través de experiencias y, finalmente, los consumidores demandan productos físicos (Ekstract, 2019).

## **5.2. Warner Bros y Zinkia Entertainment como ejemplos de empresas del sector de entretenimiento que utilizan la licencia de marca**

Una vez desarrollado el marco teórico, esta parte del Proyecto está centrada en realizar un análisis de las licencias de marca en empresas pertenecientes al sector de entretenimiento a través de entrevistas en profundidad realizadas a profesionales que ejercen funciones relacionadas con las licencias de sus marcas en empresas punteras del sector de entretenimiento, que ofrezcan su punto de vista sobre los aspectos analizados a lo largo del presente Trabajo. Se ha considerado que la técnica de la entrevista en profundidad es la que más se ajusta al presente Trabajo, teniendo en cuenta los objetivos planteados, ya que el potencial de información que pueden aportar los expertos en la materia es mayor que en otras técnicas (Esteban, I. G., & Fernández, E. A., 2017).

Dado que el mayor foco de estudio a lo largo del presente Trabajo de Fin de Grado se ha puesto en la perspectiva del licenciante, se han seleccionado dos empresas que actúan como licenciantes.

Por un lado, se ha seleccionado Warner Bros. Según se indica en la página web de la compañía:

Es un líder global en todo tipo de formas de entretenimiento y sus actividades relacionadas, en todas las plataformas y medios actuales y emergentes. El Estudio, una empresa perteneciente a Time Warner, está en la vanguardia de todas las dimensiones de la industria del entretenimiento, desde (...) licencias de productos y marcas (...).<sup>11</sup>

La selección de esta empresa para estudiar la licencia de marca se fundamenta en los siguientes motivos. El primero es que ocupa el séptimo puesto de la lista “*Top 150 Global Licensors*” en el año 2018, acumulando un total de \$6.5 billones en ventas en *retail* de productos licenciados (Cioletti, 2018a). El segundo es el interés de su estrategia, denominada “365 días”, en la que se apuesta por impulsar el contenido de entretenimiento de los *fans* a través de una amplia gama de productos licenciados, favoreciendo la participación de los *fans* con la marca los 365 días (Cioletti, 2018a) y la creación de experiencias en diferentes plataformas para que los *fans* interactúen con sus marcas más allá de las pantallas (Lifford, 2018). De esta forma, Warner Bros Consumer Products quiere conectar con ellos a través de productos y experiencias (Cioletti, 2018a) y gestiona más de 90 territorios diferentes en los que tienen licencias de sus marcas (Cioletti, 2018b).

La persona entrevistada de esta compañía es Sara Martín, *Senior Category Manager Fashion* de Warner Bros Consumer Products.

Por otro lado, se ha seleccionado Zinkia Entertainment, que, según se indica en su página web es una “productora audiovisual de contenidos interactivos dirigidos al entretenimiento de los niños” en la que crean “marcas de entretenimiento audiovisual e interactivas dirigidas al público familiar de todo el mundo”.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> <https://www.warnerbros.es/estudio/about/company-overview> (2018).

<sup>12</sup> <https://www.zinkia.com/es> (2019).

La selección de esta empresa para estudiar la licencia de marca se fundamenta en el interés que despierta por ser una empresa española, fundada en 2001, que se encuentra presente en más de 150 países a través de un programa global de productos licenciados de su marca principal, “Pocoyo” (Pocoyo Pride, 2011). Uno de los objetivos estratégicos de la compañía es la comercialización de la licencia de Pocoyo, contando con más de 15.000 productos en 20 categorías diferentes (Pocoyo, 2017)<sup>13</sup>.

La persona entrevistada de la empresa es Paul N. Holmes, *Licensing Manager* de Zinkia Entertainment, experto desde hace 20 años en el sector de entretenimiento y de las licencias.

Según se indica en su página web, es una “productora audiovisual de contenidos interactivos dirigidos al entretenimiento de los niños” en la que crean “marcas de entretenimiento audiovisual e interactivas dirigidas al público familiar de todo el mundo”<sup>14</sup> y su principal marca es “Pocoyo”.

### **5.2.1. Factores**

Con la intención de cumplir con los objetivos planteados de la manera más adecuada y precisa, se han definido seis factores en los que se va a centrar el análisis y que van a permitir llegar a unas conclusiones ricas en contenido, que, además de dar respuesta a los objetivos planteados, aporten riqueza y valor añadido al Trabajo.

- a) Principales objetivos
- b) Plan estratégico
- c) Grado de alineación de los productos licenciados con los valores de la marca
- d) Relación y control sobre los licenciarios
- e) Valor que aportan las licencias de marca a la empresa y al consumidor final

---

<sup>13</sup> <https://www.zinkia.com/es/prensa/notas-prensa/pocoyo-acude-a-licensing-expo-2017-para-presentar-sus-novedades-al-mercado-de-las-licencias> (2017).

<sup>14</sup> <https://www.zinkia.com/es> (2019).

- f) Principales riesgos en la concesión de licencias de marca y prevención o minimización de dichos riesgos

### 5.2.2. Análisis de los resultados

- a) Principales objetivos

Del análisis de los resultados, una de las conclusiones más claras y en la que más hincapié hacen ambos profesionales del sector es que su principal objetivo, como licenciados, es el de conectar con los consumidores. En este sentido, Sara Martín afirma que “el principal objetivo es conectar los consumidores” y “llevar el entretenimiento y el contenido y conectar con los *fans*, porque los *fans* tienen muchísima afinidad a la marca y la quieren comprar”. Por su parte, Paul N. Holmes también destaca a lo largo de toda la entrevista la importancia de conectar con sus consumidores y de crear “vínculos” con ellos.

Otro de los objetivos al que más aluden ambos profesionales es el económico, es decir, el de obtener beneficios a través de *royalties*. En este sentido, Sara Martín afirma: “aquí el objetivo es generar ventas” y que “al final, no es tanto el tema de la visibilidad de marca, sino que es un tema de ingresos (...)”.

Es interesante resaltar que ambos profesionales se detienen mucho en el valor de la marca, haciendo hincapié en que la marca aporta valor al producto licenciado, y que, en última instancia, esa es la razón principal por la que se cierran acuerdos de licencia, por el valor que aporta su marca a los productos. En este sentido, Sara Martín afirma: “Es importante entender que a través del acuerdo de licencia se consigue que se aumente el valor del producto donde se está incluyendo la marca (...) el acuerdo se cierra y alguien me va a dar *royalties* precisamente por el valor añadido que aporta mi marca a su producto”.

Otro de los objetivos que resalta, en este caso, sólo uno de los entrevistados, Paul N. Holmes, es el de aumentar el conocimiento de la marca, siendo “bastante importante para nosotros”. Por el contrario, Sara Martín afirma que “la licencia, como consecuencia

última, da mayor visibilidad de la marca, pero no es el objetivo buscado. En teoría, la marca ya tiene suficiente visibilidad a través del contenido que tiene (...).”

Otro de los objetivos en los que más se hace hincapié a lo largo de las dos entrevistas y en el que coinciden es la importancia de la presencia en *retail*. En este sentido, Sara Martín afirma:

Al final nosotros, donde nos movemos e influenciamos sobretodo para llegar a los consumidores es en el *retail*. El *retail* es súper importante para nosotros, es decir, ir al Corte Inglés, Carrefour ... presentarles todo lo que vamos a tener de contenido detrás de esa licencia en cuestión para que luego ellos les apetezca, quieran apostar por esa licencia.

Por su parte, Paul N. Holmes señala que “la presencia en *retail* es bastante importante cuando estamos buscando un socio, quién tiene la mejor presencia en *retail* y qué nos puede ayudar eso a incrementar nuestro *footprint*, nuestra presencia en el mercado”. En este sentido, Sara Martín señala que tienen acuerdos DTR: “Muchas veces tenemos acuerdos con el Corte Inglés, con Carrefour... lo que se llama “DTR”.

#### b) Plan estratégico

En lo relativo a la selección de las categorías de los productos licenciados se extraen dos conclusiones principales. La primera conclusión a la que se llega es que los productos tienen que apoyar de manera directa los objetivos que se hayan fijado previamente. En segundo lugar, Sara Martín afirma que en las licencias apuestan como categoría principal por el juguete y después por el textil y por la papelería, como afirma Sara Martín: “después de la categoría del juguete, ya va la categoría de textil y la de papelería”. En este sentido, Sara Martín afirma: “estamos apostando por esas categorías porque son las que mueven más volumen y dan mayor visibilidad a la marca” y considera que existen



*drivers*, “hay categorías que son *drivers* en el mercado de licencias. Por ejemplo, la categoría de juguetes es un *driver*”. Por su parte, Paul N. Holmes afirma que las categorías de su empresa “abarcan absolutamente todo” y que lo que venden son “productos de consumo y promociones” y sus licenciarios “venden desde mobiliario de parques infantiles, tiritas (...) hasta pañales de Pocoyo”.

En lo relativo a la selección de los licenciarios, se llega a la conclusión de que las empresas dedican mucha atención y esfuerzo a una selección rigurosa de los licenciarios. Sara Martín destaca que los factores principales que estudian a través de sus due diligences son la solvencia, el riesgo, el tamaño y los canales de distribución del licenciario. En este sentido, Sara Martín afirma: “(...) a no ser que no sea una empresa solvente, grande y sin riesgo, no se firma un acuerdo de licencia” y destaca por encima del resto de factores la solvencia “(...) sobretodo se estudia mucho la solvencia de la compañía (...) que se estudia a través de un *credit check*. En lo relativo al tamaño de la empresa, Sara Martín afirma: “tiene que ser lo suficientemente grande y visible (...) no hacemos acuerdos con PYMES o con empresas pequeñas, por el riesgo que pueda tener la compañía. Tienen que ser empresas muy solventes y grandes, por el tema de recursos”. En lo relativo a los canales de distribución, Sara Martín añade que también se estudia “si es una empresa que tiene una distribución *low cost*, esas están bastante restringidas, ya que una licencia siempre tiene una estrategia de desarrollo en el punto de venta, no queremos ir primero a *hard discount*, porque es el último canal al que se va (...)”. Por su parte, Paul N. Holmes afirma que en su empresa siempre piden “un plan de negocio”. Los factores que Paul N. Holmes destaca en el estudio que hacen de las compañías son su liderazgo en el mercado, su solvencia, su experiencia en el sector de las licencias y su capacidad para informarles sobre sus ventas. En este sentido, afirma que estudia si “son líderes de mercado o segundos del mercado” y que desde el departamento financiero se hace un “seguimiento previo sobre si pueden soportar una licencia de este tipo, si tienen experiencia en el sector de licencias, si saben lo que es una licencia de marca y si tienen el poder de informarnos correctamente de sus ventas”.

En lo relativo al proceso de desarrollo del producto, se llega a varias conclusiones. En primer lugar, ambos expertos coinciden en que hay tres fases en el proceso (concepto, prototipo y muestra). Sara Martín destaca que su proceso está muy mecanizado a través

de una plataforma, afirmando que: “incluso hay una plataforma (...) donde ese proceso se mecaniza”. Por el contrario, Paul N. Holmes afirma que, en su empresa, la primera fase “suele ser un boceto (...) hecho, a veces, a mano” y que su departamento de diseño normalmente les presenta conceptos, y, basándose en esos conceptos, desde control de calidad corrigen aquellos aspectos que no les gustan, y una vez corregidos la empresa manda un nuevo concepto. Una vez aprobado el concepto, en la fase de prototipo, Sara Martín afirma que comprueban que “el prototipo está siendo fiel a lo que nos habían presentado como concepto y el diseño está bien adaptado, los colores, (...)” y Paul N. Holmes señala en la fase de prototipo les mandan “una muestra física de preproducción”. Una vez superados los controles de preproducción o prototipo, Paul N. Holmes señala que comprueban que la calidad, impresión o escultura es correcta, y, en caso de que sea correcta, dan la aprobación definitiva para ir a producción.

Una vez superadas las tres fases, ambos expertos señalan la importancia del denominado *marketing date*, es decir, cuándo va a salir el producto al mercado. En este sentido, Sara Martín afirma que: “(...) controlamos también cuándo se va a lanzar el producto en el mercado” y Paul N. Holmes afirma que: “una cláusula muy importante del contrato de licencia es donde viene el *marketing date* (...)”.

En lo relativo a la distribución del producto por parte de los licenciarios, Sara Martín destaca el “apoyo” a los licenciarios en *retail*. En este sentido, afirma que: “(...) en la distribución les apoyamos (...) intentamos garantizar mediante el apoyo en *retail*, que le van a dar la suficiente fuerza al producto licenciado que desarrollen”. Ambos expertos señalan que los licenciarios normalmente tienen sus canales de distribución. En este sentido, Sara Martín afirma que el licenciario “ya tiene una distribución predeterminada, su empresa ya tiene unos canales de distribución establecidos con una red de ventas” y Paul N. Holmes, en ese mismo sentido, afirma que “cuando yo trabajo con un fabricante de textil, ese fabricante de textil normalmente tiene sus canales de distribución”. Paul N. Holmes también habla de que los licenciarios pueden tener lo que se denomina “*perfect supplier*” y fabrican únicamente, por ejemplo, para el Corte Inglés.

Un aspecto en el que Paul N. Holmes hace mucho hincapié es que en el contrato de licencia queda previamente definidos todos los términos, tales como el canal de distribución y el *marketing date* de forma muy clara, de forma que los licenciarios tienen:

“(…) el derecho de vender este artículo en concreto, durante este periodo de tiempo en concreto, siguiendo estas pautas de aprobación y este canal en concreto. Ese canal puede ser muy amplio, puede ser independientes, hiper, supermercados... se puede ser tan específico o tan generalista como queramos y como quiere el licenciario”.

c) Grado de alineación de los productos licenciados con los valores de la marca

Una de las conclusiones más concluyentes de las entrevistas realizadas y en la que ambos expertos coinciden de forma rotunda es que es “fundamental” que los productos estén alineados con los valores de la marca, que reflejen y sepan captar la esencia de la marca.

En este sentido, Sara Martín habla de “*the best product*” y lo define como aquel producto que “cuente y que respire lo que es la esencia de la marca (...)”. Sara Martín destaca que valora más que el producto sepa captar la esencia de la marca que la propia calidad del producto. Sara Martín, en este sentido, afirma: “no tanto ya la calidad del producto, porque al final para diferenciarte del resto de productos lo que necesitas es que respire la esencia de la marca”.

Paul N. Holmes, por su parte, corrobora la importancia de que los productos licenciados estén alineados con los valores de la marca y señala que: “(...) no puedo vender una licencia de Pocoyo enfocado a un *target* de 25 años. El encaje no está ahí, no me hace ningún bien a la marca y voy a hacer un flaco favor al licenciario”.

d) Relación y control sobre los licenciarios

En lo relativo al control que se ejerce sobre los licenciarios, de las dos entrevistas realizadas se extrae la conclusión de que lo más importante no es tanto el control, sino el

estudio previo de selección de los licenciatarios, en el que hacen sus due diligences, investigación y seguimiento. En este sentido, Paul N. Holmes enfatiza que en el contrato de licencia de marca todos los términos han quedado claros y a todas las partes les interesa cumplirlos.

Sara Martín, por su parte, afirma que el control: “es un control dentro del control que a nosotros nos interesa (...) hay una parte en la que ellos son especialistas donde no nos metemos”. En este sentido, Sara Martín destaca la solvencia de los licenciatarios “por ser la empresa que son, ellos ya tienen unos mínimos que tienen que cumplir (...)”. Por tanto, Sara Martín afirma que no se meten en la parte más técnica, sino que “procuramos que se desarrollen los productos de manera más afín y preservando una serie de condiciones (...)”.

e) Valor que aportan las licencias de marca a la empresa y al consumidor final

En cuanto al valor que aportan las licencias a las propias empresas licenciatarias, se extraen tres aspectos principales: prolongar la vida del contenido, conectar con los *fans* y alimentar la rueda para crear más demanda para el IP y para sus productos.

En lo relativo a prolongar la vida del contenido, Sara Martín afirma: “(...) prolonga la vida del contenido, estamos haciendo tangible un contenido que ya tiene *fans*. Es decir, estamos dando a los *fans* que hay detrás de Warner llegar a tocar o a poseer un producto de manera indefinida”. En lo relativo a conectar con los *fans*, Sara Martín señala que es una forma más “directa” de conectar con el fan “(...) el poder llegar a comprarte producto de Batman y tenerlo en tu casa es una manera de conectar mucho más con los *fans* de una manera más directa” y Paul N. Holmes afirma “el tener el peluche, ponerse el bodi con Pocoyo, llevarse la mochila con Pocoyo, le hace vivo”. En lo relativo a alimentar la rueda para crear más demanda para el IP y sus productos, Paul N. Holmes afirma que los licenciatarios “(...) aportan dinero a la marca (...) y lo invertimos otra vez en más animación, más producción, creando más demanda para mi IP y para sus productos, para que ellos vendan más productos y nos den más dinero, y así continuamos”.

En cuanto al valor añadido que aportan las licencias al consumidor final, Sara Martín destaca el “reconocimiento” porque “no es lo mismo tener un reloj despertador porque te gusta el modelo que un reloj despertador que, además, lleve tu personaje favorito”, la “identificación” porque “a ti cuando te gusta un contenido mucho te identificas con él” y la “afinidad” ya que “al final, es la conexión con el fan, la afinidad que tiene hacia el personaje y la identificación que tiene con él. La afinidad, sin duda”. Paul N. Holmes destaca que el tener esos productos “le hace vivo” y destaca el “vínculo” que se crea al hacer cosas con Pocoyo, un “vínculo muy bueno, tanto para mí, como para el consumidor, que es lo que está buscando, como para los licenciarios”.

f) Principales riesgos en la concesión de licencias de marca y prevención o minimización de dichos riesgos

En lo relativo a los riesgos, ambos expertos lo enfocan desde una perspectiva diferente. Sara Martín destaca, por encima de los otros, el riesgo de que el producto licenciado fracase y señala varios posibles motivos; un mal diseño, una mala distribución o una mala comunicación del producto: “(...) desde que el fabricante que hay detrás ha hecho mal el diseño a que, por ejemplo, ha utilizado mal el canal para distribuirlo o casi no ha dado promoción”. Asimismo, señala que el fracaso del producto licenciado afecta a la relación con el *retail* más que a la relación con el fan, Sara Martín afirma en este sentido que: “No tanto por los consumidores, que hay un espectro de *fans*, pero como te has equivocado en el desarrollo del lanzamiento, el *retail* que lo tiene que lanzar luego no te lo lanza otra vez”. Es un “fracaso para la licencia porque luego es muy difícil rectificar” en palabras de Sara Martín, ya que “generas una expectativa por parte de los *retail* y luego ese producto no se vende y hay un *stock* (...)”. Por el contrario, Paul N. Holmes señala que no ve un riesgo adherente a la marca, sino que lo fundamental está en “conocer bien tu marca y el encaje de la marca con el producto”.

En lo relativo a las medidas de prevención o minimización de dichos riesgos, ambos expertos coinciden en la importancia de invertir tiempo en desarrollar un meticuloso y detallado plan estratégico antes de sacar un producto licenciado al mercado. Paul N. Holmes destaca que: “haciendo un previo estudio de mercado, estudio del licenciario y

un contrato de licencia muy bien delimitado, no veo riesgos”. Sara Martín señala que: “se realizan *focus group* antes de lanzar una licencia por primera vez al mercado” y destaca la gran importancia de “realizar estudios de mercado, conocer dónde están tus *fans* y cómo llegar a ellos para establecer una estrategia de lanzamiento acorde”. También destaca la importancia de tener una estructura interna de licencias en la empresa que permita gestionar el plan estratégico y minimizar estos riesgos “donde hay personas que gestionan las cuentas por categoría”, como explica Sara Martín. En este sentido, Sara Martín enfatiza que sobretodo “(...) todo eso ocurre en las licencias nuevas, pero en Warner, como es atemporal y universal, prácticamente no tenemos licencias nuevas en las que partamos de cero” y juegan con “franquicias que son clásicas” que van renovando a través de contenido para que los consumidores sigan teniéndolas en la cabeza y quieran comprar sus productos “(...) estamos continuamente refrescando los superhéroes de DC con nuevas películas, nuevas series de televisión, es decir, generando más ruido detrás de una marca para que luego el producto Superman o Batman se venda, se siga vendiendo y siga estando en la mente de los consumidores y quieran comprarla”.

## Capítulo 6. Conclusiones

El presente Trabajo de Fin de Grado planteaba como propósito analizar desde una perspectiva empresarial la decisión estratégica de licencia de marca. Con el objeto de cumplir con el propósito planteado, a lo largo del presente Trabajo de Fin de Grado se ha tratado de abordar de forma clara y rigurosa los objetivos concretos planteados al inicio del mismo.

Para dar respuesta al primer objetivo concreto, analizar la licencia de marca desde una perspectiva empresarial, se ha considerado conveniente partir del estudio jurídico del contrato de licencia de marca en el ordenamiento jurídico español, lo que ha proporcionado un análisis más rico en contenido y ha permitido profundizar de manera más rigurosa en la figura empresarial. De las particularidades del contrato de licencia de marca se pueden extraer dos conclusiones principales. Por un lado, la importancia de que las partes delimiten de manera clara y concisa los términos contractuales, siendo importante que cláusulas como la de distribución o canales de venta autorizados o la de fecha de salida del producto al mercado queden delimitadas. Por otro lado, destaca el alto grado de autonomía de voluntad de las partes contractuales, pudiendo tener un amplio margen de maniobra para negociar los términos.

Una vez abordado el aspecto jurídico, el análisis de la figura empresarial se ha tratado siguiendo un orden lógico. Se ha comprobado que el resultado positivo de un programa de licencias debe partir del análisis previo de los factores de la marca que la hacen ser objeto de licencia, teniendo las compañías el deber de valorar si la marca cumple con dichos factores. Asimismo, es destacable la importancia de la definición de los objetivos que se persiguen a través de la licencia de marca, así como la comprobación de que dichos objetivos sean afines y coherentes con los objetivos estratégicos generales de la compañía.

Por otra parte, el adecuado desarrollo del plan estratégico es fundamental en las licencias de marca. En el desarrollo del plan estratégico, la compañía licenciante debe ser rigurosa en el análisis de los atributos de la propia marca, en el análisis de mercado y en el análisis

de los licenciarios. Asimismo, los productos seleccionados tienen que apoyar de manera directa los objetivos del plan estratégico. Para ello, es necesario saber cuáles son los atributos de la marca y que los productos escogidos reflejen esos atributos. En este sentido, es fundamental que los productos licenciados sepan captar y reflejen, en definitiva, la esencia de la marca. Asimismo, se han identificado posibles riesgos derivados, la mayor parte de ellos, de un mal desarrollo de los pasos previos.

Para dar respuesta al segundo objetivo concreto, analizar la licencia de marca en el sector de entretenimiento, se ha acudido a fuentes primarias y secundarias. De las fuentes secundarias se ha obtenido que las empresas del sector de entretenimiento están enfocando sus estrategias hacia la conexión con los *fans*, comunicándose con ellos a través de cada vez más plataformas. A través de la creación de más contenido y más experiencias, alimentan esa conexión y vínculo con la marca, lo que provoca que los *fans* demanden más productos en los que aparezcan sus personajes favoritos.

De las fuentes primarias, se han obtenido varias conclusiones principales. Las fuentes primarias han sido dos entrevistas en profundidad realizadas a dos personas expertas en el sector de las licencias de marca pertenecientes al sector de entretenimiento, y, en concreto, a las empresas Warner Bros y Zinkia Entertainment.

A través de las fuentes primarias se ha comprobado que las estrategias del sector de entretenimiento van enfocadas a conectar con sus *fans*, reforzando esa conexión y vínculo a través de más contenido y experiencias, lo que provoca una mayor demanda de productos licenciados. Asimismo, se obtiene la conclusión de que en el correcto desarrollo del plan estratégico está la clave de un programa de licencia de marca exitoso. Por otro lado, se obtiene la conclusión de que los posibles riesgos que pueden derivarse de las licencias de marca pueden ser evitados y/o minimizados a través del contrato de licencia de marca y una correcta implementación del plan estratégico. Teniendo bien delimitado y definido el contrato de licencia de marca y realizando de manera rigurosa un análisis de mercado, de los atributos de la marca y evaluación de los licenciarios, se minimizan todos los posibles riesgos.



Todo este análisis lleva a concluir que la licencia de marca se está consolidando como una decisión estratégica muy adecuada en un mercado tan globalizado e interconectado como el actual, donde el consumidor demanda más experiencias, conexión y vínculo con la marca. A través de las licencias de marca, las empresas pueden conseguir todos los objetivos identificados, siendo una estrategia efectiva en la que, a través de la implementación de un riguroso plan estratégico, los riesgos se minimizan y los beneficios se multiplican. Dentro de los sectores que usan esta decisión estratégica, se considera que el sector de entretenimiento es un sector donde la licencia de marca es la decisión estratégica más adecuada, ya que permite alcanzar los principales objetivos que buscan las empresas del sector. Por tanto, el sector de entretenimiento encuentra en esta estrategia una de las claves de su éxito, ya que le permite conectar y alimentar ese vínculo del *fan* a su marca, que es su principal objetivo y en el que están enfocando sus decisiones estratégicas actuales.

# Bibliografía

## Referencias bibliográficas

Ashley, C., & Tuten, T., (2015). Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement. *Psychology and Marketing*, 32(1), 15-27.

Bakker, G. (2001). Stars and Stories: How Films Became Branded Products. *Enterprise & Society*, 2(3), 461- 502.

Batra, R., Lenk, P. & Wedel, M. (2016). Brand extension strategy planning: empirical estimation of brand-category personality fit and atypicality. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 335-347.

Beverland, M.B., Napoli, J. & Lindgreen, A. (2007). Industrial global brand leadership: a capabilities view. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1084-1093.

Birkett-Stubbs, K. (2017). Market report: Germany: A look at the cultural, political and economic factors driving consumer behavior and the licensing business in the world's 4<sup>th</sup> largest brand licensing market. *License Global*, 20(6), 58-62.

Brand Licensing Europe 2018 (2018). *License Global*, 21(5), 34-40.

Brexendorf, T.O., Bayus, B. & Keller K.L. (2015). Understanding the interplay between brand and innovation management: findings and future research directions. *Journal of the Academy Marketing Science*, 43(5), 548- 557.

Canalichio, P. (2016). The Basics of Brand Licensing. *Licensing Journal*, 36(1), 1-4.

Canalichio, P. (2018). Brand Licensing: Sometimes What Seems Logical Makes No Sense. *Licensing Journal*, 38(2), 1-2.

Carroll, B.A. & Ahuvia, A.C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79-89.

Cebollero, E. (2018, 22 de enero). El Tribunal Español de Marca de la Unión Europea confirma que la mera voluntad del titular es suficiente para resolver un contrato de licencia, *El Derecho*. Disponible en <https://elderecho.com/el-tribunal-espanol-de-marca-de-la-union-europea-confirma-que-la-mera-voluntad-del-titular-es-suficiente-para-resolver-un-contrato-de-licencia>.

Cioletti, A. (2018a). Top 150 Global Licensors. *License Global*, 21(2), T6-T51.

Cioletti, A. (2018b). A 365 view. *License Global*, 21(1), 32-37.

Cioletti, A. (2019a). Retail-volution (plus Netflix). *License Global*, 21(6), 5.

Cioletti, A. (2019b). 90 years of Mickey Mouse. *License Global*, 21(6), 41.

Corberá, J. (2018). *Licencia de marca y competencia*. Derecho de la competencia, desafíos y cuestiones de actualidad, 461-477.

Custodia, S. (2018). Brand Licensing. *Licensing Journal*, 38(10), 22-23.

Dubé, L. (2005). How to Institute a Corporate Trademark Licensing Program. *Licensing Journal*, 25(6), 9-16.

Ekstract, S. (2019). The raise of digital brands. *License Global*, 21(6), 6.

El Derecho Editores (2010). *Contratación mercantil y bancaria*. Madrid: El Derecho Editores, S.A.

Esteban, I. G., & Fernández, E. A. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC Editorial.

Feldman, A., Yizan He, Kravetz, A. & Worsham, H. (2010). Corporate and Brand Licensing: Year in Review. *Licensing Journal*, 30(2), 1-6.

Fernández-Novoa, C. y Segade, J.A.G (1984). *La modernización del Derecho español de patentes*. Madrid: Montecorvo.

García, J.M., y Guisado, M., (1996). La consideración de los acuerdos de licencia desde un enfoque estratégico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2(2), 119-148.

Gil, R. (2018). El 'licensing': clave en la expansión de marcas de moda. *Harvard Deusto Business Review*, 46-54.

Global Licensing Group. (2017). *What is licensing?* (Youtube). Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=TwdLXgIhXJA&feature=youtu.be>.

González, A. (2013). Derecho Concursal y Propiedad Industrial: El contrato de licencia. *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, n. 19/2013.

Hasler, P. (2010). Expanding Your Brand Internationally through Licensing. *Licensing Journal*, 30(9), 4-8.

Herzfeld, O. (2017, 15 de febrero). How to Establish A World-Class Corporate Brand Licensing Program, *Forbes*. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/oliverherzfeld/2017/02/15/how-to-establish-a-world-class-corporate-brand-licensing-program/>

Hinojosa, M., Ruiz San Miguel, F.J. y Marín, I. (2015). El sector de la animación: sus fases de producción y nuevas tendencias. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

Homburg, C., Klarmann, M., & Schmitt, J. (2010). Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance? *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 201-212.

Hueso, A. y Cascant, M.J. (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación*. Valencia: Universitat Politècnica de València.

IMG: A LEADER IN JAPANESE LICENSING: IMG's Miki Yamamoto discusses trends in Entertainment licensing and opportunities in Japan in preparation for the first-ever Licensing Expo Japan (2017). *License Global*, 10-12.

Interbrand (2006). Lessons learned from global brands. The best global brands. (disponible en <http://www.docstoc.com/docs/5742061/Best-Global-Brands-A-Ranking-by-Brand-Value-Best>).

Jayachandran, S., Kaufman, P., Kumar, V. & Hewett, K. (2013). Brand Licensing: What Drives Royalty Rates? *Journal of Marketing*, 77(5), 108-122.

Keller, K. L. (2008). *Strategic branding management: Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Keller, K. L., (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Laroche, M., Habibi, M. R., & Richard, M. O. (2013). To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media? *International Journal of Information Management*, 33(1), 76–82.

License Global (2019), 1(22).

Licensing Expo (2018). *Why licensing for entertainment brands?* (Youtube) (disponible en <https://youtu.be/0xy2O6b6O6c>)

Lifford, P. (2018). Warner Bros: Combines DC, Consumer Products and Themed Entertainment, Creates New Unit. *License Global*, 21(5), 24.

Lotman, J. (27 marzo de 2017). Should you add brand licensing to your marketing mix? *Forbes*. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/03/27/should-you-add-brand-licensing-to-your-marketing-mix/#74e660f74739>.

Loureiro, Ruediger & Demetris (2012). Brand emotional connection and loyalty. *Journal of Brand Management*, 20(1), 1-15.

Majure, R. (2019). Brand Licensing. *Licensing Journal*, 39(1), 24-26.

Market Report: Europe (2018). *License Global*, 21, 12-15.

Michell, Paul, Jacqui King & Jon Reast (2001). Brand Values Related to Industrial Products. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 415-425.

Naylor, R., Lamberton, C., & West, P. (2012). Beyond the 'Like' Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social Media Settings. *Journal of Marketing*, 76(6), 105-120.

O'Neill, E. H. (2007). Getting your Brand Ready for Licensing Success. *Licensing Journal*, 27(10), 14-18.

Ortuño, M. T. (2010). *Nuevas aportaciones sobre Derecho de marcas y Derecho Concursal: El contrato de licencia como referente*. Madrid: Marcial Pons.

Pocoyo Pride (2011). *License Global*, 14(5), 70-72.

Robinson, A.B., Tuli, K. R., & Kohli, A. K. (2015). Does Brand Licensing Increase a Licensor's Shareholder Value? *Management Science*, 61(6), 1436-1455.

Rodríguez, G. M. (2009). Sobre el contrato de licencia de marcas. *Revista de Economía y Derecho*, 6(24), 55-67.

Santo, A.D., (2006). *Transmedia Brand Licensing Prior to Conglomeration: George Trendle and Green Hornet Brands, 1933-1966*. Unpublished Dissertation, The University of Texas at Austin, Austin.

Saqib, N. & Manchanda, R. V. (2008). Consumers' evaluations of co-branded products: the licensing effect. *Journal of Product & Brand Management*, 17(2), 73-81.

Stone, M. (2018). *The Power of Licensing: Harnessing Brand Equity*. New York: ABA Book Publishing.

Tansel, U. (23 de noviembre de 2017). Brand and Lifestyle Licensing: One Customer = Multiple Opportunities, *Euromonitor International*. Disponible en: <https://blog.euromonitor.com/lifestyle-licensing-brand/>.

Tay L., Kwek G., Lim M. (2018). Brand Licensing: Global Opportunities and Challenges. *Licensing Journal*, 38(10), 15-17.

The Brand Licensing Handbook (2018). Disponible en: [https://ubmemeaensoprod.s3.amazonaws.com/ble-staging\\_webroot/ble2018\\_brandlicensinghandbook\\_0.pdf](https://ubmemeaensoprod.s3.amazonaws.com/ble-staging_webroot/ble2018_brandlicensinghandbook_0.pdf),

Uría Menéndez. (2019). *Transposición de la Directiva (UE) 2015/2436 relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros en materia de marcas*, 2019.

Wardak, B. (2019). It's A Small World: Licensing Takes the World by Storm. *License Global*, 21(6), 52-56.

## Referencias normativas

Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas. BOE 294/2001, de 8 de diciembre de 2001.

Ley 24/2015, de 24 de julio, de Patentes. BOE 177/2015, de 25 de julio de 2015.

Real Decreto-ley 23/2018, de 21 de diciembre, de transposición de directivas en materia de marcas, transporte ferroviario y viajes combinados y servicios de viaje vinculados. BOE 312/2018, de 27 de diciembre de 2018.

## Webgrafía

[http://www.oepm.es/es/propiedad\\_industrial/proteccion/beneficios\\_de\\_proteger\\_signos\\_distintivos\\_inventiones\\_y\\_disenos.html](http://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/proteccion/beneficios_de_proteger_signos_distintivos_inventiones_y_disenos.html) (2019). Última consulta el día 20/03/2019.

<https://euipo.europa.eu/ohimportal/es/trade-mark-definition> (2017). Definición de marca. Última consulta el día 13/03/2019.

<https://www.licensing.org/education/intro-to-licensing/why-license/> (2019b). Overview, Why license? Última consulta el día 12/03/2019.

<https://www.licensing.org/research/licensing-survey/> (2019a). Global Licensing Survey. Última consulta el día 10/03/2019.

<https://www.warnerbros.es/estudio/about/company-overview> (2018). Sobre la empresa. Última consulta el día 30/03/2019.

[https://www.wipo.int/sme/es/ip\\_business/licensing/franchise\\_license.htm](https://www.wipo.int/sme/es/ip_business/licensing/franchise_license.htm) (2019c). Acuerdos de franquicia o de licencia de marcas. Última consulta el día 15/03/2019.



[https://www.wipo.int/sme/es/ip\\_business/licensing/licensing.htm](https://www.wipo.int/sme/es/ip_business/licensing/licensing.htm) (2019a). La Concesión de licencias sobre derechos de propiedad intelectual: un componente vital de la estrategia comercial de su PYME. Última consulta el día 20/03/2019.

<https://www.wipo.int/trademarks/es/> (2019b). ¿Qué es una marca? Última consulta el día 20/03/2019.

<https://www.zinkia.com/es> (2019). Última consulta el día 02/04/2019.

<https://www.zinkia.com/es/prensa/notas-prensa/pocoyo-acude-a-licensing-expo-2017-para-presentar-sus-novedades-al-mercado-de-las-licencias> (2017). Pocoyo acude a licensing expo 2017 para presentar sus novedades al mercado de las licencias. Última consulta el día 03/04/2019.

## **Anexo I: Entrevista a Sara Martín**

La entrevistada, Sara Martín, actualmente es *Senior Category Manager Fashion* de Warner Bros Consumer Products.

- 1. Gemma:** “*¿Cuáles son los principales objetivos de Warner Bros a la hora de conceder licencias de sus marcas? Puede elegir varios, y explique brevemente porqué (conectar con los consumidores, generar una fuente adicional de ingresos a través de royalties, aumentar el brand awareness, expandir la presencia en retail, aumentar el nivel de publicidad de la marca, actualizar la imagen de marca...).*”

**Sara:** “Ahora mismo, el principal objetivo es conectar los consumidores. La licencia, como consecuencia última, da mayor visibilidad de la marca, pero no es el objetivo buscado. En teoría, la marca ya tiene suficiente visibilidad a través del contenido que tiene, como ocurre, por ejemplo, con Superman o especialmente con Batman, que aparte de ser un clásico y estar en la mente de todos, se hacen nuevas películas, hay contenido digital... todo el contenido se hace para darle visibilidad a la marca. La visibilidad que luego trae un producto de consumo, yo diría que es la consecuencia última, pero el objetivo que se busca cuando haces un acuerdo de licencia es que, precisamente porque la marca tiene muchísima visibilidad, ese fabricante la quiere para darle un valor añadido a su producto y que haya una fuente de ingresos relevante, es decir, darle un valor añadido y crecer en volumen de ventas. Es importante entender que a través del acuerdo de licencia se consigue que se aumente el valor del producto donde se está incluyendo la marca. Yo no cierro un acuerdo para dar visibilidad a una marca, sino que el acuerdo se cierra y alguien me la va a comprar y dar *royalties* precisamente por el valor añadido que aporta mi marca a su producto. Lo que necesita el fabricante al que yo estoy dando la licencia es darle un valor añadido a su producto, y es con la marca como lo alcanza. Entonces, para nosotros el objetivo no es tener visibilidad, por supuesto si hago un acuerdo con Woman Secret y consigo un escaparate, tendría visibilidad para la gente que ya conoce el producto que, si además está en el escaparate, va a comprar mucho más. O sea, aquí el objetivo es generar ventas, pero dentro de unas condiciones donde la marca guarde una serie de requisitos que no le de un valor peor a la marca, porque si tú te asocias

por ejemplo con un grupo textil, con un posicionamiento, y tu marca sale asociada a esa marca de ropa pues al final está en la mente de los consumidores que, por ejemplo, Warner hace un acuerdo con Scalpers. Al final, no es tanto el tema de la visibilidad de marca, sino que es un tema de ingresos, de conectar con el consumidor, llevar el entretenimiento y el contenido y conectar con los *fans*, porque los *fans* tienen muchísima afinidad a la marca y la quieren comprar”.

**2. Gemma:** “¿Cuál es la selección de categorías actual dentro de las cuales conceden licencias de marca? ¿Por qué están apostando por estas categorías?”

**Sara:** “Estamos apostando por esas categorías porque son las que mueven más volumen y dan mayor visibilidad a la marca. Dan más visibilidad porque así luego otros licenciatarios dicen, “yo también quiero hacer licencias dentro de esta categoría”. Hay categorías que son *drivers* en el mercado de licencias. Por ejemplo, la categoría de juguetes es un *driver*. Muchas veces, hay licencias que no han tenido una serie de televisión detrás o un contenido audiovisual, pero han sido muy potentes en juguetes. El juguete potencia mucho el conocimiento y arrastra que se vendan otras categorías de producto. O bueno, o teniendo contenido detrás (pero depende también del segmento al que te quieras dirigir), cuando es una licencia puramente de niños, la licencia que es *driver* es, aparte del contenido audiovisual, serie de televisión que está permanentemente emitiéndose, que los niños la vean, que sea prime time... luego es decisivo que haya un producto o un juguete detrás. Después de la categoría del juguete, ya va la categoría de textil y la de papelería. Al final, el juguete en la campaña de Navidad mueve volúmenes brutales, y la papelería mueve volúmenes brutales en la campaña de Back to School. Al final nosotros, donde nos movemos e influenciamos sobretodo para llegar a los consumidores es en el *retail*. El *retail* es súper importante para nosotros, es decir, ir al Corte Inglés, Carrefour ... presentarles todo lo que vamos a tener de contenido detrás de esa licencia en cuestión para que luego ellos les apetezca, quieran apostar por esa licencia. Ya no es tanto el trabajo de firmar un acuerdo con un licenciatario, sino sobretodo influir en el *retail*. Muchas veces tenemos acuerdos con el Corte Inglés, con Carrefour... lo que se llama “DTR” (*Direct to retail*). Al final, el mercado de la tienda tradicional donde vendían los licenciatarios tradicionales, eso ya está desapareciendo, o sea, la tienda de

barrio. Aunque sigue habiendo más de 3.000 puntos de venta, con ellos no puedes hacer acciones o llegar al consumidor de una manera visible. Hoy en día, el *retail* se está comiendo a la tienda de barrio. El *retail* es donde hay que influir, es donde se pueden hacer las grandes campañas de córner, de “shopping-shop”, de concursos, activaciones, experiencias en *retail*, que además ellos, por la propia naturaleza del negocio, necesitan contar historias y tener experiencias detrás. Entonces, las empresas de licensing, como Disney o Warner, estamos trabajando mucho en ese aspecto”.

**3. Gemma:** “*¿Qué factores son los que Warner Bros tiene en cuenta para valorar la viabilidad de una licencia de marca? (selección de los licenciarios...)*”

**Sara:** “La empresa que haya detrás de la marca que quiere comprar la licencia, la compañía, tiene que ser lo suficientemente grande y visible. No hacemos acuerdos con pymes o con empresas pequeñas, por el riesgo que pueda tener la compañía. Tienen que ser empresas muy solventes y grandes, por el tema de recursos. Todo el tema que supone gestionar un contrato, todo el tiempo que se dedica, también a nivel de recursos humanos, a hacer la gestión de un contrato, ver la solvencia de una empresa a través de un “credit check”. Por tanto, a no ser que no sea una empresa solvente, grande y sin riesgo, no se firma un acuerdo de licencia. Luego que esté dentro de una categoría, si es una empresa que tiene una distribución low cost, esas están bastante restringidas, ya que una licencia siempre tiene una estrategia de desarrollo en el punto de venta, no queremos ir primero a hard discount, porque es el último canal al que se va, porque sino destrozas la marca desde el momento cero. Entonces, eso también se tiene en cuenta, pero sobretodo se estudia mucho la solvencia de la compañía”.

**4. Gemma:** “*¿En qué consisten las fases del proceso de desarrollo de producto de una licencia de marca de Warner Bros?*”

**Sara:** “Nosotros nos metemos en el desarrollo de producto. El desarrollo de producto implica tres fases de aprobación. La fase del concepto, donde ellos nos tienen que presentar qué diseño han elegido, cómo lo van a tratar, cómo lo van a adaptar y en qué tipo de artículo. Todo ese proceso está muy mecanizado, incluso hay una plataforma, que

también Disney tiene, cada una tiene la suya, donde ese proceso se mecaniza. Es decir, el licenciatario tiene que subir una ficha de ese concepto y una persona detrás de esa plataforma que está dentro de Warner se lo aprueba, dándole una aprobación oficial. Una vez que tiene el OK a esa fase de concepto, puede pasar a la fase de prototipo, en la cual nos tiene que mandar una muestra de prototipo y nosotros vemos que la fase de concepto que ha sido previamente aprobada se ha reflejado bien en el prototipo. Es decir, comprobamos que el prototipo está siendo fiel a lo que nos habían presentado como concepto y el diseño está bien adaptado, los colores, etcétera. Sí que hay un desarrollo de producto que acaba con la producción del producto.

Además, nosotros controlamos también cuándo se va a lanzar el producto en el mercado, todo dentro de la estrategia del plan de marketing que tenemos. Al final aquí en licencias es un plan de marketing para un personaje, una marca, una franquicia, donde el producto tiene que ir acompañando esa estrategia de marketing global, es un componente más del marketing mix”.

**5. Gemma:** *“¿Es importante que estén alineados los valores de la marca con los productos licenciados?”*

**Sara:** “Sí, sin duda. *“The best product”*, es decir, que el producto cuente y que respire lo que es la esencia de la marca, es algo fundamental. No tanto ya la calidad del producto, porque al final para diferenciarte del resto de productos lo que necesitas es que respire la esencia de la marca. Los valores de nuestras marcas licenciadas son atemporales, multigeneracionales y universales porque son marcas globales con conocimiento universal”.

**6. Gemma:** *“Desde su experiencia en Warner Bros, ¿cómo describiría la relación con los licenciatarios y el control sobre ellos?”*

**Sara:** “Es un control dentro del control que a nosotros nos interesa. Es decir, hay una parte en la que ellos son especialistas donde no nos metemos. Por ejemplo, no nos metemos en el tema de las fábricas, cuando se les concede una licencia y empiezan con

todo el desarrollo de producto, la fabricación tiene que cumplir una serie de requisitos, pero por ser la empresa que son, ellos ya tienen unos mínimos que tienen que cumplir, entonces nosotros no revisamos eso, porque estamos con empresas totalmente solventes y que además luego podemos hacer auditoría. No nos metemos en lo que es la parte más técnica, en la que ellos son los especialistas, nosotros somos especialistas de nuestras marcas y procuramos que se desarrollen los productos de manera más afín y preservando una serie de condiciones, digamos, mínimas, básicas. Pero luego la fabricación por ejemplo de un tejido textil, la fabricación de una camiseta exactamente, el tipo de acabado que va a tener el tejido y tal, nosotros no nos metemos, eso sería la parte técnica. Y en la distribución les apoyamos, nosotros no vamos a dirigir la distribución de un licenciario, porque él ya tiene una distribución predeterminada, su empresa ya tiene unos canales de distribución establecidos con una red de ventas, nosotros simplemente apoyamos. Intentamos garantizar mediante el apoyo en *retail*, que le van a dar la suficiente fuerza al producto licenciado que desarrollen”.

**7. Gemma:** “¿Cómo considera que las licencias de marca aportan valor a Warner Bros? ¿Y al consumidor final?”

**Sara:** “A través de las licencias, Warner Bros prolonga la vida del contenido, estamos haciendo tangible un contenido que ya tiene *fans*. Es decir, estamos dando a los *fans* que hay detrás de Warner llegar a tocar o a poseer un producto de manera indefinida. Al final tú puedes ser fan de Batman, pero el poder llegar a comprarte producto de Batman y tenerlo en tu casa es una manera de conectar mucho más con los *fans* de una manera más directa.

Al consumidor final, el valor añadido que le aporta es el reconocimiento, no es lo mismo tener un reloj despertador porque te gusta el modelo que un reloj despertador que, además, lleve tu personaje favorito. Por tanto, sería ese reconocimiento y esa identificación, porque a ti cuando te gusta un contenido mucho te identificas con él. El valor añadido que le añades a la licencia y que se lo das al consumidor, al final, es la conexión con el fan, la afinidad que tiene hacia el personaje y la identificación que tiene con él. La afinidad, sin duda”.

**8. Gemma:** “Desde su experiencia en Warner Bros, ¿cree que hay riesgos que conlleva la licencia de marca?”

- Sí: puede elegir varios y explique brevemente porqué. ¿Cómo se intentan minimizar y/o evitar?
  - a) Daño reputacional
  - b) Problemas contractuales
  - c) Fracaso del producto licenciado
  - d) Otros
- No.

**Sara:** “Sí que hay riesgos. Sobre todo, el fracaso del producto licenciado. En este sentido, el fracaso del producto licenciado puede ser por varios factores. Desde que el fabricante que hay detrás ha hecho mal el diseño a que, por ejemplo, ha utilizado mal el canal para distribuirlo o casi no ha dado promoción, entonces al final has influido en el *retail* pero luego has creado como una expectativa sobre esa licencia, generas una expectativa por parte de los *retail* y luego ese producto no se vende y hay un stock, lo que provoca que luego los *retailers* no quieran saber nada más durante mucho tiempo de esa licencia por la experiencia que se les ha quedado. Aunque fuera fallo del licenciatarario que había detrás, porque no lo ha fabricado bien o del canal que se ha utilizado, es un fracaso para la licencia porque luego es muy difícil rectificar, porque dejas un mal sabor de boca que luego no quieren oír a hablar de la licencia. No tanto por los consumidores, que hay un espectro de *fans*, pero como te has equivocado en el desarrollo del lanzamiento, el *retail* que lo tiene que lanzar luego no te lo lanza otra vez. Es decir, porque no has sabido conectar, no has llegado a tu público, que estaba ahí, pero no has llegado a él.

Después, para minimizar estos riesgos, tenemos una estructura de licencias donde hay personas que gestionan las cuentas por categoría. Hay *Category Manager*, *Retail Manager*... todo esto es bajo una estrategia. Se realizan focus group antes de lanzar una licencia por primera vez al mercado. Es súper importante realizar estudios de mercado, conocer dónde están tus *fans* y cómo llegar a ellos para establecer una estrategia de lanzamiento acorde. Si todo eso previamente no lo haces y simplemente te dejas llevar

por lo que crees que puede salir bien sin tener en cuenta todo esto, fracasas. Sobre todo, todo eso ocurre en las licencias nuevas, pero en Warner, como es atemporal y universal, prácticamente no tenemos licencias nuevas en las que partamos de cero. Siempre jugamos con franquicias que son clásicas, como los superhéroes de DC, estamos continuamente refrescando los superhéroes de DC con nuevas películas, nuevas series de televisión, es decir, generando más ruido detrás de una marca para que luego el producto Superman o Batman se venda, se siga vendiendo y siga estando en la mente de los consumidores y quieran comprarla. Los Looney Toons con el efecto nostalgia... Harry Potter también que al final es un clásico, se van creando nuevas películas”.

**9. Gemma:** *“En un sector como el de entretenimiento, ¿considera que forjar lazos comerciales con los fans es importante? ¿Lo consiguen a través de las licencias?”*

**Sara:** *“Sí. La filosofía de Warner es conectar con los fans a través de contenidos en diferentes plataformas como puede ser series de televisión, cines, digital, a través de experiencias... cada vez más experiencias, como son los parques temáticos, sucedáneos de los parques temáticos, como, por ejemplo, Harry Potter Exhibition, y, por supuesto, a través de productos. Warner es, digamos, multiplataforma y conectamos con los fans, es la manera de llegar a los fans por diferentes plataformas”.*



## **Anexo II: Entrevista a Paul N. Holmes**

El entrevistado, Paul N. Holmes, actualmente es *Licensing Manager* de Zinkia Entertainment.

- 1. Gemma:** “*¿Cuáles son los principales objetivos de Zinkia a la hora de conceder licencias de sus marcas? Puede elegir varios, y explique brevemente porqué*” (conectar con los consumidores, generar una fuente adicional de ingresos a través de royalties, aumentar el brand awareness, expandir la presencia en retail, aumentar el nivel de publicidad de la marca, actualizar la imagen de marca...)”

**Paul:** “Todos esos objetivos son muy importantes. Aumentar el conocimiento de la marca es bastante importante para nosotros. La presencia en *retail* es bastante importante cuando estamos buscando un socio, quién tiene la mejor presencia en *retail* y qué nos puede ayudar eso a incrementar nuestro *footprint*, nuestra presencia en el mercado”.

- 2. Gemma:** “*¿Cuál es la selección de categorías actual dentro de las cuales Zinkia concede licencias de marca? ¿Por qué están apostando por esas categorías?*”

**Paul:** “Lo que vendemos son productos de consumo y promociones. Las categorías abarcan absolutamente todo. Mis licenciarios venden desde mobiliario de parques infantiles, tiritas, tenemos pañales de Pocoyo. Cada IP tiene lo que son sus productos core, que son el corazón de la marca. En mi caso, mi *target* va enfocado a niños de entre 0 y 6 años, y su mayor grueso de sus ventas son los niños entre 1 y 4 años. Son los productos que demande ese cliente, o bueno, en este caso, sus padres, que deciden que quieren el pañal de Pocoyo, más que el pañal blanco o con otra marca”.

- 3. Gemma:** “*¿Qué factores son los que Zinkia tiene en cuenta para valorar la viabilidad de una licencia de marca? (selección de licenciarios...)*”

**Paul:** “Siempre pedimos un plan de negocio. Hacemos nuestro propio estudio de la compañía con la que estamos tratando, cómo son líderes de mercado o segundos del mercado, por lo que hacemos nuestra propia investigación. El departamento financiero, por otra parte, hace un seguimiento previo sobre si pueden soportar una licencia de este tipo, si tienen experiencia en el sector de licencias, si saben lo que es una licencia de marca y si tienen el poder de informarnos correctamente de sus ventas”.

**4. Gemma:** “*¿En qué consisten las fases del proceso de desarrollo de producto de una licencia de marca de Zinkia?*”

**Paul:** “Suele ser un boceto, al principio, hecho, a veces, a mano. Normalmente, su departamento de diseño nos presenta conceptos. Basado en esos conceptos, la gente de Zinkia de control de calidad, dicen “pues no, tienes que usar este pantone, no puedes dibujar al personaje, te mandamos estas otras imágenes para tu uso”. Crean el concepto otra vez, y cuando ya se ha aprobado, pasan a la fase de prototipo y nos mandan una muestra, por ejemplo, de la mochila, o de la taza... y nos mandan una muestra física de preproducción. Una vez que ha pasado los controles de preproducción, lo vemos y comprobamos que es de la calidad que queríamos, la impresión que han hecho o la escultura que han hecho (si es una figura en 3D) es correcta, y les damos el visto bueno para ir a producción. Entonces se diferencian tres fases, concepto, preproducción y producción. Cuando ya tienen la producción, muchos suelen subcontratar la producción, piden a x país, por ejemplo, que produzcan 10.000 tazas. Vienen las 10.000 tazas, y los primeras 6 o 12, dependiendo del contrato y del artículo en sí, nos las mandan, y les damos el visto bueno para salir al mercado. Con respecto a los canales de distribución donde pueden venderlos, en el contrato de licencia se define muy claramente todos los términos del contrato y uno de ellos es el canal de distribución. Cuando yo trabajo con un fabricante de textil, ese fabricante de textil normalmente tiene sus canales de distribución. Por ejemplo, pueden fabricar sólo para el Corte Inglés, lo que se llama un perfect supplier, un proveedor preferente, entonces el canal de distribución está previamente definido en el contrato, y esos son los canales donde tienen la licencia. Como somos el dueño del IP, nosotros cedemos

esos derechos en el contrato de licencia, pero muy concretamente, tú tienes el derecho de vender este artículo en concreto, durante este periodo de tiempo en concreto, siguiendo estas pautas de aprobación y este canal en concreto. Ese canal puede ser muy amplio, puede ser independientes, hiper, supermercados... se puede ser tan específico o tan generalista como queramos y como quiere el licenciatarario. Una cláusula muy importante del contrato de licencia es donde viene el marketing date, es decir, un puesto en el mercado, y exigimos que cumplan, porque sino, he vendido una licencia, he bloqueado una categoría y no ha salido el producto, y eso no me conviene”.

5. **Gemma:** “*¿Es importante que estén alineados los valores de la marca de Zinkia con los productos licenciados?*”

**Paul:** “Exacto, yo no puedo vender una licencia de Pocoyo enfocado a un *target* de 25 años. El encaje no está ahí, no me hace ningún bien a la marca y voy a hacer un flaco favor al licenciatarario”.

6. **Gemma:** “*¿Cómo considera que las licencias de marca aportan valor a Zinkia? ¿Y al consumidor final?*”

**Paul:** “Zinkia es una gran productora de animación infantil, y eso cuesta muchísimo dinero, aproximadamente 14.000 euros por cada minuto de animación, y tenemos casi 5.000 minutos de animación. Los licenciatararios nos ayudan a que esta rueda siga rodando, ellos aportan dinero a la marca, cogemos ese dinero y lo invertimos otra vez en más animación, más producción, creando más demanda para mi IP y para sus productos, para que ellos vendan más productos y nos den más dinero, y así continuamos. Al consumidor final, una cosa es que Pocoyo esté en la tele, en Youtube... pero el tener el peluche, ponerse el bodi con Pocoyo, llevarse la mochila con Pocoyo, le hace vivo. Hacer cosas con Pocoyo le crea un vínculo muy bueno, tanto para mí, como para el consumidor, que es lo que está buscando, como para los licenciatararios”.

**7. Gemma:** *“Desde su experiencia en Zinkia, ¿cree que hay riesgos asociados a la concesión de licencias de marca? En caso de que los haya, ¿cómo intentan minimizarlos / evitarlos?”*

- Sí. puede elegir varios y explique brevemente porqué. ¿Cómo se intentan minimizar y/o evitar?
  - e) Daño reputacional
  - f) Problemas contractuales
  - g) Fracaso del producto licenciado
- No.

**Paul:** “No veo un riesgo adherente a la marca. Tienes que conocer bien tu marca y el encaje de la marca con el producto. Haciendo un previo estudio de mercado, estudio del licenciatario y un contrato de licencia muy bien delimitado, no veo riesgos”.

**8. Gemma:** *“Desde su experiencia en Zinkia, ¿cómo describiría la relación con los licenciatarios y el control sobre ellos?”*

**Paul:** “En el contrato han quedado muy bien delimitados todos los términos y se ha hecho una investigación previa, no es tanto el control.”

**9. Gemma:** *“En un sector como el del entretenimiento, ¿considera que forjar lazos y conectar con los fans es importante? ¿Lo consiguen a través de las licencias?”*

**Paul:** “Sí, totalmente”.