



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA LICENCIA DE MARCA COMO DECISIÓN ESTRATÉGICA: EL ÉXITO DE THE WALT DISNEY COMPANY

Autor: Ruth Cámara Serrano
Director: M^a Olga Bocigas Solar

Índice de contenido

INTRODUCCIÓN	1
1. Objetivos	1
2. Metodología	1
3. Estado de la Cuestión	2
4. Estructura del trabajo	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	4
1. La licencia de marca en el ámbito jurídico	4
1.1. Definición de Licencia de Marca	4
1.2. Características y tipos de licencia de marca	6
1.3. El contrato de licencia de marca: concepto, naturaleza jurídica y características ..	8
1.4. Formación del contrato	10
1.5. Contenido del contrato	11
1.6. Causas de extinción del contrato	13
2. La licencia de marca en el ámbito empresarial	15
2.1. Licencia de marca como decisión estratégica	15
2.2. Posibles beneficios que aporta la licencia de marca	17
2.3. Posibles riesgos de la licencia de marca	19
2.4. Sectores más comunes	20
2.4.1. Mención especial al sector entretenimiento	21
3. Consideraciones generales	23
CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXPLORATORIO: EL CASO THE WALT DISNEY COMPANY	24
1. The Walt Disney Company, perspectiva del licenciante	26

1.1.Sobre la compañía	26
1.2.Walt Disney y las licencias de marca	29
1.2.1. Licencia de una marca Disney	29
1.2.2. Licencia Disney en términos económicos	32
1.2.3. Otros aspectos de las licencias Disney	35
2. Cerdá Group, perspectiva del licenciatario	36
2.1.Sobre la compañía	36
2.2.Cerdá y las licencias Disney	38
3. Otros casos de licenciatarios Disney	42
3.1.Hasbro Inc.	42
3.2.Funko Inc.	43
4. Consideraciones finales	44
CONCLUSIONES	45
Bibliografía	48
Anexos	53
Anexo 1. Guion de puntos para la entrevista en profundidad	53
Anexo 2. Archivo con el cuestionario realizado a Cerdá Group	54

Índice de ilustraciones:

Ilustración I: Desglose de licencias de marca.....	21
Ilustración II: Ingresos de licencias y publicaciones.....	32
Ilustración III: Muestra de colección de bolsos Mickey Mouse (Cerdá Group, 2020)	37

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado pretende analizar la licencia de marca como decisión estratégica. Este análisis abarca tanto el estudio jurídico de la licencia de marca, como el estudio de la licencia de marca en el ámbito empresarial. Para demostrar la importancia y magnitud de esta estrategia, se procede a analizar a la compañía licenciante que más ingresos percibe por licenciar sus marcas, The Walt Disney Company. Adicionalmente, no solo se observará la eficacia de esta estrategia desde la perspectiva del licenciante, sino que también se analiza la perspectiva del licenciatario logrando un análisis completo de la licencia de marca como decisión estratégica.

Palabras clave: licencia de marca, contrato de licencia de marca, marca, licencia, licenciante, licenciatario, Disney, Cerdá, sector entretenimiento.

Abstract

This paper aims to analyze the brand licensing as a strategic decision. This analysis covers both the legal study of the trademark license and the study of the brand licensing in the business field. To demonstrate the importance and magnitude of this strategy, we proceed to analyze the licensing company that collects more revenue from licensing its brand, The Walt Disney Company. Additionally, not only will the effectiveness of this strategy be observed from the perspective of the licensor, but also the licensee's perspective is analyzed, achieving a complete analysis of the brand licensing as a strategic decision.

Key words: brand licensing, trademark license agreement, brand, license, licensor, licensee, Disney, Cerdá, entertainment sector.

INTRODUCCIÓN

1. OBJETIVOS

La licencia de marca es una decisión estratégica común entre las empresas de hoy en día pues, de una parte permite aumentar los beneficios para la empresa licenciante así como extender su marca, y por otra parte, permite al licenciatarario generar notoriedad y diferenciar sus productos de los de la competencia sin tener que adquirir las marcas conocidas.

Desde una perspectiva general, a través de este trabajo se pretende analizar qué sectores son los más comunes respecto a esta decisión, tratando de extraer las razones y motivaciones que lleva a las compañías a tomar dicha decisión y los riesgos posibles de la misma. Además, es de interés saber cómo se concede, es decir, conocer los términos contractuales comunes bajo los cuales se realiza esta decisión estratégica.

Desde una perspectiva más específica, se tomará como referencia a The Walt Disney Company, el licenciante más grande del mundo. Llevan años siendo la compañía que más ingresos obtiene a través de la concesión de licencias de su marca, y con este trabajo se pretende analizar las claves de su éxito, y averiguar si, gracias a su potencial y poderío, se podría afirmar que la decisión estratégica de comprar su licencia de marca resulta en un éxito casi-asegurado para el licenciatarario.

2. METODOLOGÍA

Para conseguir los objetivos descritos anteriormente, se va a llevar a cabo un enfoque inductivo, por lo que para poder cumplir el objetivo del trabajo es necesario la recogida de información. El procedimiento principal previsto es realizar una investigación, es decir, una revisión bibliográfica, a través de medios como son las revistas de prestigio, para recolectar la máxima información posible sobre la licencia de marca. En concreto, se han consultado cinco manuales, nueve revistas y 22 artículos, así como 11 informes, de los cuales cuatro científicos, cuatro técnicos, y tres de divulgación, que, en su conjunto, nos han aportado la información necesaria para esta revisión bibliográfica.

Para el análisis del licenciataria, The Walt Disney Company, se ha realizado otra investigación para recoger toda la información de utilidad que este trabajo requiere. Se ha acudido tanto a la información que aporta la propia página web de la compañía, incluyendo los reportes financieros, como a las noticias de actualidad sobre la compañía procedentes de revistas online de gran prestigio.

Por último, a parte de recurrir a la obtención de información a través de la investigación, para la parte dedicada al licenciante, se ha establecido contacto con uno de los licenciarios más importantes de Disney en Europa y el mayor en España, Cerdá Group. La idea inicial era realizar una entrevista en profundidad, pero por cuestiones de dificultad para llevarla a cabo dicha entrevista, se realizó una encuesta auto-administrada (vía correo electrónico) mediante cuestionario confeccionado con preguntas abiertas.

3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

La licencia de marca es una decisión estratégica muy usual entre las compañías con marcas de gran notoriedad. La licencia de marca es una estrategia que, en líneas generales, permite al dueño de la marca aumentar sus ingresos anuales así como lograr una extensión de la marca a sectores e industrias sin necesidad de realizar ninguna inversión, y sin tener experiencia en dichos campos.

Pese que el protagonismo es del dueño de la marca, el licenciante, el papel de los licenciarios, quienes adquieren el derecho de uso de la marca, también es de gran importancia. Lo primero de todo es porque sin licenciarios no habría licencias de marca. Además, el adquiriente del derecho de uso de la marca logra una diferenciación de sus productos frente a los competidores sin necesidad de tener que adquirir la marca. Adicionalmente, gracias a la licencia de marca, los consumidores se benefician de una mayor variedad de productos disponibles.

Sin embargo, la figura de la licencia de marca suele resultar poco familiar para los consumidores. Cabe afirmar que el hecho de utilizar una marca en el producto adecuado se transforma en éxito casi-asegurado, pero para llegar a este punto hay un largo proceso

detrás. Las licencias de marca, reflejadas en los contratos, normalmente conllevan un gran secretismo por parte de las empresas. Es por ello por lo que considero que es necesario la investigación que se va a llevar a cabo en el presente Trabajo de Fin de Grado, pues además de profundizar sobre el estado de la licencia de marca como decisión estratégica, se va a analizar el efecto de esta decisión estratégica de cerca tanto en el licenciante como en el licenciatario.

4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Este trabajo está estructurado en tres grandes secciones, el marco teórico, el estudio de campo, y las conclusiones. En el primer capítulo, el marco teórico, se pretende exponer los conocimientos que hasta ahora existen sobre la licencia de marca. En este capítulo encontramos dos apartados con la finalidad de diferenciar la licencia de marca como figura jurídica y la licencia de marca como decisión estratégica. Cuando hablamos de la licencia de marca hablamos inevitablemente de un contrato, pues las licencias de marca se materializan y se reflejan en los contratos. Es por ello por lo que este trabajo comenzará con una exposición de la parte jurídica de esta figura, es decir, de el contrato de licencia de marca, y posteriormente analizaremos la licencia de marca desde una perspectiva empresarial, haciendo referencia en especial al sector entretenimiento, que nos permitirá adentrarnos en la cuestión principal de este trabajo.

El segundo capítulo hace referencia a el estudio de campo que se ha llevado a cabo. Encontramos tres apartados, en primer lugar se hace una investigación sobre la compañía The Walt Disney Company, ya que es la empresa que aporta la perspectiva del licenciatario. En segundo lugar se aborda la perspectiva del licenciatario Disney a través de la compañía Cerdá Group. En tercer y último lugar, con la finalidad de aportar más datos que sirvan para probar el éxito de The Walt Disney Company, se hará referencia a dos empresas internacionalmente conocidas que también son licenciatarias de Disney. Por último, encontraremos el capítulo de “conclusiones” que tal y como indica su título, recoge las conclusiones principales obtenidas tras la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En este primer capítulo vamos a realizar una revisión bibliográfica con la intención de proporcionar una imagen completa y actualizada sobre la licencia de marca. Para ello encontraremos en primer lugar una aproximación jurídica de esta figura, tratando de dar una definición completa del concepto, apreciar sus características y conocer la importancia del contrato que refleja la licencia de marca. Una vez realizado este análisis en el ámbito jurídico, se abordará la licencia de marca como decisión estratégica, es decir, un enfoque de ámbito empresarial, que nos dará las claves de esta decisión tanto de la perspectiva licenciante como licenciataria, y nos adentrará en el sector de entretenimiento que es el que nos interesa en el presente Trabajo de Fin de Grado.

1. LA LICENCIA DE MARCA EN EL ÁMBITO JURÍDICO

1.1. Definición de Licencia de Marca

La licencia de marca es una decisión estratégica habitual entre las empresas de hoy en día, puesto que es una opción tentadora para añadir valor a un producto y diferenciarse de la competencia, y aporta un ingreso extra para el dueño de la marca. Atendiendo a nuestro ordenamiento jurídico, podríamos decir que el concepto de licencia de marca es amplio, pues no se encuentra definido jurídicamente y tampoco por ningún otro organismo estatal.

Si acudimos a la Ley de Marcas, pese a encontrar el reconocimiento de esta figura en su contenido, esta ley no aporta una definición de licencia de marca. No obstante, esta ley sí que hace una definición del concepto de marca y lo podemos encontrar en su artículo cuarto:

Artículo 4. Concepto de Marca

Podrán constituir marcas todos los signos, especialmente las palabras, incluidos los nombres de personas, los dibujos, las letras, las cifras, los colores, la forma del producto o de su embalaje, o los sonidos, a condición de que tales signos sean apropiados para:

- a) distinguir los productos o los servicios de una empresa de los de otras empresas y
- b) ser representados en el Registro de Marcas de manera tal que permita a las autoridades competentes y al público en general determinar el objeto claro y preciso de la protección otorgada a su titular (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2001).

Este artículo hace referencia a que la marca puede verse materializada en distintos medios o formas, y otro punto interesante a destacar es que la marca tiene la finalidad de “distinguir los productos o los servicios de una empresa de los de otras empresas” (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2001) y precisamente la licencia de marca como decisión estratégica pretende una diferenciación del producto frente a los competidores, por lo que se puede decir que la definición jurídica de la marca y la finalidad estratégica de la licencia de marca están conectadas.

Si acudimos a la bibliografía disponible, podemos definir de una manera simple la licencia de marca como la situación que se genera cuando un fabricante “alquila” una marca establecida y luego aplica esa marca a su línea de productos (Cross, 2015).

Siguiendo la misma línea de definición, podemos ampliar el concepto de licencia de marca como aquel escenario en el que el licenciante, el titular de un derecho en exclusiva, concede a otra persona, al licenciario, el uso y disfrute de su derecho de explotación en todo o en parte y para una zona determinada, a cambio de que el licenciario pague una cantidad de dinero, llamado *royalty* (González, 2013).

De esta definición podemos distinguir la presencia de dos partes o figuras necesarias. Por un lado se encuentra el licenciante, que corresponde con el propietario de la marca registrada que va a explotar un tercero. Por otro lado, encontramos la figura de el licenciario, que es aquel tercero que hace uso de dicha marca sin tener que adquirirla. El licenciante y licenciario determinarán el acuerdo y lo oficializarán a través del contrato de licencia de marca, cuyo contenido será explicado posteriormente.

Para ayudar a completar nuestra definición de licencia de marca, ya que anteriormente hemos definido la marca, también procede dar una definición de licencia. Canalichio

(2016) parte de la división de conceptos para definir la licencia de marca, y según este autor, la licencia significa simplemente el alquiler o arrendamiento de un activo intangible. Posteriormente, define la licencia de marca en su conjunto como un acuerdo que autoriza a una empresa, que comercializa un producto o servicio (un licenciatario), a arrendar o alquilar una marca del propietario de una marca que opera un programa de licencia (un licenciante) (Canalichio, 2016).

Por último, pese a que se entromete parcialmente en el ámbito empresarial, cabe dar una definición más reciente de la licencia de marca. De acuerdo con Brand Licensing Europe (2018), se puede definir la licencia de marca como el arrendamiento de una marca registrada o que tenga derechos de autor (conocido como propiedad) a un tercero para su uso en un producto o servicio a cambio de una compensación económica. Se puede dar licencia de marca de un logotipo, nombre, gráfico, firma, imagen, refrán, personaje, o una combinación de estas, siempre y cuando el licenciante lo tenga registrado como marca en su propiedad (Brand Licensing Europe, 2018).

Por último, queda hacer mención a la definición del concepto de royalties, pues tienen un papel de gran importancia en las licencias de marca. Se puede definir como el dinero que el licenciatario paga al licenciante por el derecho a usar la propiedad con licencia, y se calcula multiplicando la tasa establecida como royalty por las ventas netas (Canalichio, 2016).

1.2. Características y tipos de licencia de marca

Para explicar las características y tipos de licencia de marca, es conveniente analizar el artículo 48 de la Ley de Marcas (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2001), que regula lo siguiente:

- 1. “Tanto la solicitud como la marca podrán ser objeto de licencias sobre la totalidad o una parte de los productos y servicios para los cuales esté registrada y para todo o parte del territorio español. Las licencias podrán ser exclusivas o no exclusivas.*

2. *Los derechos conferidos por el registro de la marca o por su solicitud podrán ser ejercitados frente a cualquier licenciataria que viole alguna de las disposiciones del contrato de licencia relativas a su duración, a la forma protegida por el registro, a la naturaleza de los productos o servicios, al territorio en el cual pueda ponerse la marca o a la calidad de los productos fabricados o de los servicios prestados por el licenciataria.*
3. *El titular de una licencia no podrá cederla a terceros, ni conceder sublicencias, a no ser que se hubiere convenido lo contrario.*
4. *Salvo pacto en contrario, el titular de una licencia tendrá derecho a utilizar la marca durante toda la duración del registro, incluidas las renovaciones, en todo el territorio nacional y en relación con todos los productos o servicios para los cuales la marca esté registrada.*
5. *Se entenderá, salvo pacto en contrario, que la licencia no es exclusiva y que el licenciante podrá conceder otras licencias y utilizar por sí mismo la marca.*
6. *Cuando la licencia sea exclusiva el licenciante sólo podrá utilizar la marca si en el contrato se hubiera reservado expresamente ese derecho.*
7. *Sin perjuicio de lo estipulado en el contrato de licencia, el licenciataria solo podrá ejercer acciones relativas a la violación de una marca con el consentimiento del titular de esta. Sin embargo, el titular de una licencia exclusiva podrá ejercer tal acción cuando el titular de la marca, habiendo sido requerido, no haya ejercido por sí mismo la acción por violación. A estos efectos, será de aplicación al licenciataria exclusivo de marca lo dispuesto en el artículo 117.3 y 4 de la Ley 24/2015, de 24 de julio, de Patentes.*
8. *En el procedimiento por violación de marca entablado por el titular de la marca podrá intervenir cualquier licenciataria a fin de obtener reparación del perjuicio que se le haya causado.”*

De este artículo podemos concluir que los tipos de cada licencia de marca varían puesto que cada una tiene sus propias peculiaridades. Lo primero que nos indica este artículo es que la licencia puede concederse sobre todos o parte de los productos o servicios para los que la marca estuviese registrada. En caso de que fuese sobre el todo, esta licencia sería una “licencia global”.

Posteriormente, la primera parte de este artículo también señala que las licencias de marca pueden caracterizarse por el tipo de territorio que abarca, siendo España entera o una parte de ella en la que el licenciante opere. Además, la licencia también puede ser nacional o internacional.

Adicionalmente el artículo 48.1 de la Ley de Marcas hace la distinción entre exclusiva o no exclusiva (simple). En el caso de las licencias exclusivas, esto significa que solo el licenciario tendrá derecho a utilizar la marca. Es decir, el licenciante no podrá otorgar más licencias de su marca a otras empresas, ni utilizar la marca por sí mismo (salvo que el licenciante se reserve ese derecho y esté reflejado en el contrato). Sin embargo, si la licencia es no exclusiva o simple, el licenciario podrá conceder el uso de su marca a varios licenciarios a la vez, es decir, simultáneamente, y el licenciante también podrá hacer uso de su marca. En relación con este asunto, el mismo artículo, pero en su quinto apartado, establece que las licencias son de naturaleza no exclusivas y, por tanto, para que resulten exclusivas hay que pactarlo.

Por último, cabe mencionar que la licencia de marca concede la capacidad de ejercer los derechos correspondientes frente a quienes no respeten dicha licencia. Pese a que se adquiere el derecho al uso de la marca, el licenciario no podrá, salvo que se exprese lo contrario en el contrato, cederla a terceros. Otra característica de interés es que el producto con licencia se considera propiedad del licenciante en la medida en que utilice el logotipo, el nombre y los sabores de la marca (Cross, 2015).

1.3. El contrato de licencia de marca: concepto, naturaleza jurídica y características

Puesto que la licencia de marca se plasma necesariamente en un contrato, las definiciones de licencia de marca y contrato de licencia de marca son de gran similitud. No obstante, de acuerdo con Casado Cerviño, A., citado por Ortuño Baeza (2000, pág. 103) podemos definir

el contrato de licencia de marca como aquel “contrato mediante el que una de las partes (licenciante), titular de una marca (marca licenciada), autoriza a la otra (licenciario)

a explotarla durante un tiempo determinado, sin necesidad de transmitir conjuntamente todo o parte de su establecimiento, a cambio de un precio cierto, fijado en común en forma de cantidad de dinero que se calcula en función de un dato que revela la intensidad de la explotación”.

En cuanto a la naturaleza jurídica de este tipo contrato, se puede afirmar con gran certeza que es de carácter *sui generis*, debido a su naturaleza atípica. No obstante, se puede apreciar gran similitud entre el contrato de licencia de marca y el contrato de arrendamiento, puesto que en ambos contratos lo que se otorga es el derecho de uso temporal a cambio de una contraprestación (Ortuño Baeza, 2000).

En cuanto a lo más característico de este contrato, siguiendo el criterio de Ortuño Baeza (2000, págs. 127-166), podemos mencionar las siguientes características básicas del contrato de licencia de marca:

- La licencia tiene un carácter obligacional para ambas partes de cumplir con lo dispuesto en el contrato.
- Es un derecho positivo de explotación que legitima su actuación, respetando en todo caso los límites pactados.
- Es un contrato consensual ya que se perfecciona con el consentimiento y no se exige la entrega de la cosa para que nazca la obligación contractual.
- Carácter oneroso. La ley de marcas no hace referencia a si el contrato es oneroso o gratuito pues prima la voluntad de las partes. No obstante lo común es que el licenciante persiga obtener una contraprestación a cambio, comúnmente conocida como *royalty*.
- Carácter conmutativo de la licencia, esto es, que se debe tener un equilibrio entre lo que cada parte da y recibe.
- Es un contrato bilateral y sinalagmático y requiere colaboración entre las partes.
- El contrato crea una relación de carácter duradero. Dicha duración será determinada por las partes y vendrá señalada en el contrato.
- Presencia del *intuitus personae* en el contrato, a la hora de la elección del licenciante la organización empresarial del licenciario influirá en dicha elección ya que la marca es algo de un alto valor para el licenciante.

Finalmente, antes de continuar con la profundización sobre el contrato de licencia de marca, es de importancia distinguir esta figura de la cesión de marca, ya que en ocasiones son figuras que causan confusión. Partiendo de la base de que, como en la licencia de marca, un tercero obtiene el derecho a explotar la marca, en la cesión de marca se ejercita sobre la base de un derecho propio. Es decir, en la cesión de marca el cedente pierde la titularidad de la marca.

1.4. Formación del contrato

Para la formación del contrato podemos distinguir tres clases de elementos, los personales, los formales, y los reales (Ortuño Baeza, 2000). En primer lugar, los elementos personales son evidentemente dos, el licenciante y el licenciario, figuras ya mencionadas y explicadas anteriormente. A ambas partes se les aplica las normas existentes relacionadas con la capacidad de las personas físicas o jurídicas, y es de importancia resaltar que es requisito indispensable que para ser licenciante se tenga capacidad para conceder la licencia, es decir, que el licenciante posea la propiedad de la marca registrada. Sin embargo, al licenciario solo se le pide que posea capacidad para contratar y obligarse (Ortuño Baeza, 2000).

En segundo lugar, dentro de los elementos formales encontramos la prevalencia de la regla general de libertad de forma. Cada contrato es diferente, no sigue un esquema común, pues se formará a partir de los requisitos y condiciones de cada parte. Adicionalmente, es necesario inscribir el contrato de licencia de marca en la OEPM. No obstante, la Ley de Marcas no obliga la inscripción del contrato para que se de validez del contrato, sino que resulta favorable para que surta efecto frente a terceros (Ortuño Baeza, 2000).

En tercer y último lugar cabe mencionar a los elementos reales. Esto es que la marca y la solicitud sean aptas para constituir el objeto de la licencia y que la marca en cuestión esté registrada (Ortuño Baeza, 2000). Pueden ser objeto de licencia de marca aquello que sea tangible, tal y como hemos mencionado anteriormente, y para tener la marca registrada

debe haberse acudido al registro de marcas y seguir el correspondiente proceso para dejar la marca registrada.

Finalmente, partiendo de estos elementos, a la hora de redactar un contrato de licencia de marca hay que tener en cuenta cinco aspectos. Primero, el licenciante tiene que decidir qué tipo de licencia desea otorgar. Esto incluye si es exclusiva o no, si puede sublicenciarse, a qué territorio se aplica, y la duración de la licencia. Segundo, se debe determinar el uso que se concede con la licencia. Tercero, se debe de tratar las posibles mejoras y perfeccionamientos de la marca. En cuarto lugar, se debe de acordar la cantidad a retribuir por la concesión de la licencia. Sea un porcentaje, cantidad mínima o máxima, así como establecer el derecho del licenciante a revisar la contabilidad y registros del licenciatario. En quinto y último lugar, se deben acordar el plazo y las causas de la terminación del contrato. (CSIC, LES, OEPM, OMPI)

1.5. Contenido del contrato

Para que un contrato de licencia de marca resulte válido, en él deben de constar los siguientes elementos formales (ICEX España Exportación e Inversiones, 2013):

- Encabezamiento y título del contrato
- Identificación de los contratantes
- Lugar y fecha del contrato
- Preámbulo, definiciones y formación del contrato
- Responsabilidad precontractual
- Alcance de los derechos
- Obligaciones principales de las partes
- Consideraciones comerciales y financieras
- Cláusula de elección de la ley que regirá el contrato
- Cláusula de elección de foro o arbitraje

Una parte importante de la que se trata en el contrato es lo que se llama requisito de control. El control que ejerce el licenciante sobre el licenciatario es necesario para que el licenciante prevenga que su marca no se vea perjudicada, y para lograr cierta uniformidad

entre los productos de los distintos licenciarios (Ortuño Baeza, 2000). En un contrato debidamente redactado, si el licenciante no aprueba específicamente nada de lo que se le envió, se considerará “no aprobado”. Esto incluye conceptos básicos como el producto, su envoltorio y su imagen comercial, pero también se extiende a asuntos de marketing, publicidad y hasta a comunicados de prensa y declaraciones en redes sociales que necesitarán el permiso de la marca (Cross, 2015).

Otro contenido que debe figurar en el contrato y de gran importancia son las obligaciones del licenciante y las obligaciones del licenciario. Debido al principio de libre voluntad de las partes, los empresarios podrán acordar las obligaciones que consideren, siempre y cuando sea compatible con la normativa vigente.

Aun así existe la obligación general en todos los contratos de que el licenciante autorice el uso de la marca, acordando las características de la licencia en concreto, así como mantener y garantizar al licenciario el disfrute pacífico de la marca. El licenciario por su parte, como obligaciones generales, se puede decir que tiene obligación de pagar el precio acordado en las periodicidades acordadas, y obligación de no competencia.

De acuerdo con el Instituto de Comercio Exterior (ICEX España Exportación e Inversiones, 2013), podemos establecer las siguientes obligaciones principales de las partes:

a) Obligaciones de la empresa licenciante:

- Suministrar los conocimientos y derechos acordados en el contrato.
- En caso de que la licencia sea exclusiva, no puede conferir derechos a terceros en las mismas circunstancias.
- Si no se ha estipulado explícitamente, no podrá explotar la marca concedida en el territorio del licenciado.
- No puede generar competencia en el territorio que actúe el licenciado para los productos con licencia.

b) Obligaciones de la empresa licenciataria:

- No hacer público la información interna facilitada, según quede acordado en el contrato.
- No hacer competencia a la empresa licenciante.
- Informar al licenciante de mejoras posibles obtenidas.
- Pagar la royalty acordada.
- Cumplir con los controles de calidad exigidos.
- Respetar los territorios concedidos, sin realizar ventas activas en dichos territorios.
- Una vez vencido el contrato, cesar la explotación de la marca.
- Notificar y ayudar al licenciante cuando cualquier tercero haya infringido sus derechos de propiedad industrial.

1.6. Causas de extinción del contrato

Para terminar, queda mencionar las causas de extinción de este tipo de contratos. No existe normativa que regule las causas específicas que resulten en la extinción del contrato, es por ello por lo que deben quedar reflejadas en las cláusulas del propio contrato.

No obstante, “[s]erán causas de extinción del contrato de licencia de marca todas aquellas que resulten de la aplicación de los principios generales de las obligaciones y contratos.” (Ortuño Baeza, 2000). Estas causas son el cumplimiento del término pactado, la denuncia del contrato por una de las partes, las causas relativas al objeto como son la nulidad y la caducidad de la marca, la resolución por incumplimiento del contrato, las causas relativas al sujeto como son la muerte y la extinción de la personalidad jurídica, y, finalmente, la declaración de quiebra (Ortuño Baeza, 2000).

Finalmente, cabe añadir un reciente pronunciamiento de la Audiencia Provincial de Alicante en su papel de Tribunal español de Marca de la Unión Europea, en la *Sentencia del 6 de octubre de 2017 EDJ 250706*.

En este caso se cuestionaba, entre otros, la posibilidad de extinción de un contrato de licencia de marca por la mera voluntad del titular de la marca. De este caso se concluye que la resolución unilateral injustificada es admitida en casos de duración indefinida de la relación contractual, pero este escenario puede generar daños y perjuicios. Sin embargo, no es necesario esperar a resolver de manera judicial el contrato para que dicho contrato deje de surtir efectos, sino que con tan solo ejercitar el preaviso se entiende que el titular de la marca actúa de buena fe y por tanto es válida la terminación del contrato. Si no se hace uso del preaviso y se resuelve la licencia de manera sorpresiva, se entiende que se ha hecho uso abusivo de sus derechos por parte del licenciante y esta situación da lugar al pago de daños y perjuicios al licenciatarario. (Cebollero González, 2018)

2. LA LICENCIA DE MARCA EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

2.1. La licencia de marca como decisión estratégica

La licencia de marca, decisión mediante la cual el propietario de una marca permite a otras compañías crear, comercializar y vender productos (o servicios) bajo su nombre de marca a cambio de una royalty, es una herramienta de marketing valiosa, pero a menudo olvidada (Stone & Trebbien, 2019). Los propietarios de marcas anteriormente producían sus "productos principales" y, por lo tanto, tenían control total sobre cualquier estrategia que involucrara el desarrollo y la implementación de la marca. Pero en los últimos 25 años y más, las licencias de marca se han convertido en un factor importante en el desarrollo estratégico y el mantenimiento del valor de la marca (Cross, 2015).

La licencia de marca se remonta a más de 125 años atrás, donde sus primeros practicantes lo vieron como una forma de monetizar sus marcas y reforzar el reconocimiento del nombre y el significado de la marca. Por supuesto, las licencias de marca aún conservan su valor como una forma de generar ingresos incrementales, pero la elección de esta decisión estratégica actualmente tiene otros fundamentos más importantes (Stone & Trebbien, 2019). Actualmente, numerosas compañías han hecho de las licencias parte de su planificación estratégica puesto que la experiencia tanto de los propietarios de marcas como de los fabricantes ha demostrado que la concesión de licencias es eficaz (Cross, 2015).

Las licencias de marca pueden desempeñar un papel eficaz para ayudar a vincular al consumidor con la marca, creando una relación a largo plazo con los consumidores a través de productos con licencia, convirtiendo al consumidor en uno leal (Stone & Trebbien, 2019). Esta estrategia, como veremos posteriormente, es usual en los sectores de entretenimiento, es decir, suelen darse las licencias basadas en personajes y funciona bien para marcas icónicas donde los consumidores son partidarios de comprar una pieza de la marca. Las áreas de productos en las cuales las marcas tienen licencia también tienden a ser áreas tradicionales, son aquellas como camisetas, ropa de cama, juguetes y artículos para el hogar (Hasler, 2010).

Además de su eficacia, podemos destacar que la licencia es una herramienta de marketing de gran utilidad. Se puede utilizar para llegar a grandes sectores de consumidores o segmentos específicos, y se puede adaptar para satisfacer las necesidades del propietario de una marca, así como las necesidades de un licenciatario y un minorista (Stone & Trebbien, 2019).

A la hora de considerar la incorporación de las licencias en la estrategia a largo plazo de una marca se debe hacer un estudio de cómo se puede extender una marca. Entre las opciones de fabricar un nuevo producto internamente o licenciar la marca, si el nuevo producto está en un sector, canal o mercado con el que la empresa no tiene experiencia, es más recomendable conceder la licencia a una compañía que domine el sector (Cross, 2015).

Otro aspecto positivo para considerar es que las licencias tienen el poder de ser disruptivas de manera positiva para una marca. A través de esta estrategia, se puede utilizar la licencia para redefinir un mensaje de marca, cambiar la forma en que los consumidores ven la marca, ayudarla a abarcar nuevas categorías de productos y garantizar que llegue a nuevos consumidores o consumidores existentes de manera fresca e inesperada (Stone & Trebbien, 2019).

Por tanto, si el posible licenciante posee una gran marca que tiene una sólida reputación, probablemente sea adecuada para llevar a cabo esta estrategia. Las licencias permiten a las empresas cuyas marcas tienen una alta preferencia desbloquear el valor latente de una marca y satisfacer la demanda acumulada que existe (Canalichio, 2016). El éxito en las licencias a menudo se puede ver reflejado en un aumento en las impresiones de la marca, en un aumento de ingresos significativo y una fuerte presencia en categorías o incluso territorios en los que no se vende la marca principal (Cross, 2015).

Adicionalmente, aunque el gran interés de esta decisión estratégica esté en el lado del licenciante, para el licenciatario también resulta una decisión estratégica de interés. Esta estrategia consigue diferenciar sus productos o servicios de los de sus competidores. Los consumidores, a su vez, pueden estar seguros de que el producto que están comprando es

exactamente lo que quieren, pues según su reputación, una marca transmitirá un nivel de calidad, fiabilidad y durabilidad (Canalichio, 2016). No obstante, por el simple hecho de fabricar un producto que lleve una marca conocida, no se va a tener éxito asegurado. Un error frecuente que se comete es que un licenciatarario con capacidades de comercialización y / o distribución deficientes obtenga una licencia de una marca fuerte, suponiendo que la marca en sí misma será suficiente para que el producto con licencia tenga éxito (Hasler, 2010).

Por último, pese a la buena sensación que causa esta estrategia, no hay que esperar un éxito inmediato, lleva tiempo ejecutar correctamente esta estrategia. A menudo pasan varios años antes de que las licencias comiencen a tener impacto (Hasler, 2010).

2.2. Posibles beneficios que aporta la licencia de marca

Si esta decisión estratégica se lleva a cabo, y de manera adecuada, puede aportar numerosos beneficios tanto para el licenciante como para el licenciatarario. Del lado de el licenciante, es decir, el dueño de la marca, puede beneficiarse de distintas maneras. La forma o beneficio más evidente es el económico, los ingresos de la royalty a cambio de dar licencia del uso de su marca. Sin embargo, es importante recordar que la generación de ingresos nunca debe ser el único objetivo para que una marca opte por la licencia, ya que casi con seguridad esto conducirá a errores (Stone & Trebbien, 2019).

Existen otros beneficios que aporta la licencia de marca, como puede ser la extensión de la marca que se consigue a través de las habilidades y competencias de las empresas licenciatararias, ya que operan en sectores de mercado diferentes al de el licenciante. Además, la licencia de marca también permite al licenciante llegar a un grupo más amplio de consumidores, pues resulta evidente que, cuantas más categorías de productos con la marca del licenciante existan, más alcance de la marca a distintos tipos de consumidores (Brand Licensing Europe, 2018). Otro beneficio interesante que aporta esta decisión estratégica es que las licencias, a parte de llegar a nuevos consumidores, pueden educarlos sobre la marca, es decir, las licencias pueden ir más allá del alcance de la publicidad tradicional y la distribución minorista para expandir audiencias, y puede ayudarlos a

ampliar la visión que tienen los consumidores de sus marcas de manera creativa (Stone & Trebbien, 2019).

Por otro lado, el lado del licenciatario, es decir, el que solicita el uso de la marca, los beneficios también son numerosos pero menos asegurables. Si esta decisión estratégica es llevada a cabo con éxito, los beneficios que el licenciatario observará serán esencialmente un aumento de las ventas, en concreto del producto o servicio que porte la marca, y un mayor alcance de consumidores por el mismo hecho de que el producto o servicio lleve la marca (Brand Licensing Europe, 2018). Esto es porque, en la mayoría de los casos, la marca la cual se pretende utilizar es conocida y tiene notoriedad o prestigio entre el sector al que se dirige la marca en general. De todos modos, el principal beneficio de la licencia de marca para el licenciatario es el hecho de poder hacer uso de la marca sin tener que adquirirla (Ortuño Baeza, 2000). Esto supone un ahorro económico ya que no es lo mismo pagar el royalty correspondiente a la licencia de marca, que el esfuerzo económico que supondría adquirir dicha marca. Además, en muchos casos no sería ni siquiera una opción posible o realista para una pequeña empresa el adquirir una marca conocida.

El beneficio más importante, desde mi punto de vista, es el poder de marketing que la marca aporta a los productos del licenciatario, pues el licenciatario llevará consigo la reputación del licenciante al hacer uso de su marca (Canalichio, 2016). Un último beneficio por mencionar, de los múltiples que existen, es la diferenciación del producto frente a los competidores a través del uso de la marca. Un ejemplo simple sería diferenciar, en el mercado de piruletas azules, un empresario que adquiere la licencia de marca del personaje “Elsa” de la conocida película “Frozen”. Poniendo a Elsa en el envoltorio de las piruletas, el empresario diferenciará su producto de los de los competidores, y posiblemente su producto será más atractivo para los niños, que una piruleta con un envoltorio simple.

Finalmente, es oportuno mencionar la creencia de la dificultad de acceso a la licencia de marca para las pequeñas empresas, puesto que se piensa que es difícil contactar con los dueños de las marcas para negociar sobre la otorgación de licencia de marca. Esto es uno

de los conceptos erróneos más difundidos, pues realmente estas supuestas barreras de entrada no son así, sino que el contacto con las marcas es relativamente accesible, y más hoy en día con las facilidades que nos aporta el uso de las tecnologías e internet.

2.3. Posibles riesgos de la licencia de marca

Pese a que el conectar una marca conocida con un producto con alta demanda puede resultar en un éxito casi-asegurado, como toda decisión estratégica, la licencia de marca puede acarrear algún riesgo. Puede darse las situaciones en las que el producto elegido no sea el más adecuado, que la calidad sea inconsistente, que la distribución elegida no sea correcta (Stone & Trebbien, 2019), u otra serie de escenarios que resulten en un fracaso de la estrategia.

Las licencias de marca tienen claros beneficios para los propietarios de marcas, pero por supuesto, también hay riesgos. Los riesgos incluyen daños a la reputación debido a la fracaso de un producto con licencia, la excesiva concesión de licencias, o infracciones e incumplimientos contractuales (Stone & Trebbien, 2019).

Para el licenciante el riesgo más obvio es la posible devaluación o pérdida de prestigio o poder de su marca. Conceder una licencia de marca, pese al largo proceso que conlleva, si se asocia su marca a un producto que resulta ser polémico o de mala calidad, por ejemplo, los consumidores pueden llegar a la conclusión de que la marca que aparece en el producto es quien descuida las expectativas que los consumidores del licenciante tienen sobre la marca. Este escenario puede traer consecuencias negativas para el licenciante, esencialmente una disminución de consumidores de los productos que realmente produzca la empresa propietaria de la marca (Brand Licensing Europe, 2018).

Por otro lado, para el licenciario, el riesgo más evidente es la pérdida de dinero. Si su producto no funciona como estaba previsto, se darán pérdidas económicas tanto por el coste de producción de los productos (o servicios), como por el coste de la licencia de marca. Además cabe añadir que a la pérdida de dinero se añade una pérdida de tiempo de trabajo que ha invertido durante todo el proceso de la licencia.

Por tanto, podemos concluir que las licencias pueden ser una fuente valiosa de ingresos, de una manera que otras herramientas de marketing no pueden aportar, pero los propietarios de marcas deben tener cuidado de no cegarse por un posible aumento de ingresos (Stone & Trebbien, 2019).

2.4. Sectores más comunes

Pese a que lo más común es pensar que la licencia de marca se limita a productos relacionados con juguetes y videojuegos, la realidad es que el uso de la licencia de marca está presente en múltiples categorías. Algunas de las categorías más comunes son ropa y calzado, disfraces, posters, tarjetas de felicitación, salud y belleza, alimentación, accesorios de moda, artículos para el hogar, regalos, ocio y electrónica entre otros.

Cabe afirmar que la mayoría de las categorías de productos citados anteriormente suelen ir destinados al sector infantil. No obstante, hay una creciente tendencia a dirigir los productos a un sector más adulto a través de licencias de marca, como por ejemplo con productos retro (Brand Licensing Europe, 2018).

Aún así, según el estudio de *Brand licensing* realizado por LIMA (*International Licensing Industry Merchandisers' Association*) en 2018 (Licensing International, 2018), la categoría "Personajes y Entretenimiento" continúa siendo el principal tipo de propiedad licenciada, representando \$ 121,53 billones en ventas minoristas, una participación del 44,7% del mercado.

El sector moda (ropa) lideró todas las categorías de productos con ingresos de \$ 40,67 billones, lo que representa el 15% del total de las ventas minoristas con licencia global, seguido de Juguetes con \$ 36,12 billones (participación del 13,3%), y en tercer lugar los accesorios de moda con \$ 31,04 billones (participación del 11,4%).

Además, en el gráfico que se muestra a continuación, se puede observar el desglose del mercado de las licencias de marca hecho por el mismo estudio pero en el año 2017, donde se aprecia visualmente la extensión de productos de personajes y entretenimiento en el mercado.

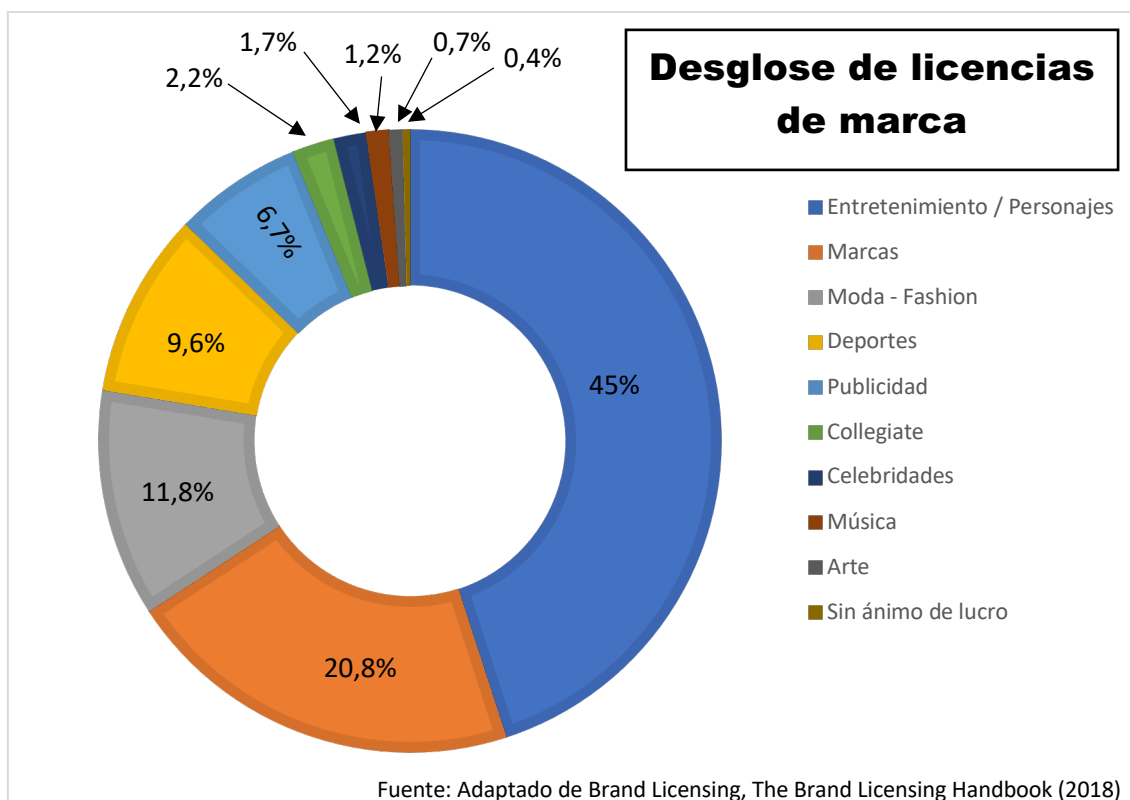


Ilustración 1: Desglose de licencias de marca

Por último, cabe mencionar los países donde predomina el uso de las licencias de marca. Estados Unidos, junto con Canadá, sigue siendo la región más grande del mundo donde se encuentran más productos con licencia. En 2018, de nuevo según el estudio realizado por LIMA, las ventas minoristas resultaron ser un total de \$ 157,66 billones obteniendo una participación de mercado del 58%.

2.4.1. Mención especial al sector entretenimiento

“Las licencias de personajes de entretenimiento son una de las formas más comunes de adaptar y diferenciar productos, suponiendo un 45% del total del mercado mundial de licencias con 118,3 mil millones de dólares” (Cerdá Group, 2018). Puesto que este trabajo se pretende centrar en las licencias de marca pertenecientes a The Walt Disney Company, es de importancia hacer una breve revisión a este sector al que pertenece.

Este sector está compuesto por las industrias de cine, televisión, radio, música, diarios, revistas, videojuegos y parques temáticos (Raposo). Este sector es amplio y cada industria tiene numerosas marcas que podrían ser y son objeto de licencia. Hasta ahora ha

predominado la industria del cine, tal y como señala *Bakker, G.*, “[l]os 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, pág. 461). Este sector es tan exitoso en el mundo de las licencias porque consigue una mayor oferta de productos y servicios diferenciados que benefician tanto a las empresas como a los consumidores (Global Licensing Group, 2017).

Para observar la importancia de este sector, si acudimos al informe *Top 150 Leading Licensors* (License Global, 2019) y miramos los cinco mayores licenciantes del mundo vemos que son:

- 1) *The Walt Disney Company*
- 2) *Meredith Corporation*
- 3) *PVH Corp.*
- 4) *Warner Media*
- 5) *Authentic Brands Group*

De estas cinco compañías, todas están presentes en el sector entretenimiento menos PVH Corp. que se dedica a la industria de la moda. Esto es un indicio que demuestra y confirma nuevamente el gran papel que juega este sector en el mundo del *Brand licensing*.

Por último, hay que mencionar que la principal característica del sector entretenimiento y medios es que es un sector que se encuentra en constante cambio (PwC España, 2019). De hecho, la tendencia actual es la personalización, y se prevé que “[l]a industria del entretenimiento alcanzará los 32.000 millones en 2023” (Economía3, 2019). De acuerdo con este artículo, está previsto que los segmentos que más crezcan en España sean los videojuegos y *e-sports*, el vídeo de distribución libre por internet (OTT) y la publicidad digital (Economía3, 2019).

3. CONSIDERACIONES GENERALES

Una vez realizado este profundo análisis del marco teórico, podemos destacar que en el ámbito jurídico hemos observado la complejidad de los contratos de la licencia de marca, el control exhaustivo que ejerce el licenciante, los términos más importantes que se deben concretar y las posibles formas de terminación del contrato.

En un plano empresarial podemos concluir que es una decisión estratégica que requiere una gran planificación, pero que sus resultados pueden ser muy beneficiosos. Por un lado resaltamos que el licenciante consigue extender su marca y oferta de productos sin la necesidad de tener que realizar una gran inversión, además de la obtención de ingresos adicionales procedentes de los royalties. Por el otro lado, resaltamos que el licenciario se beneficia de la diferenciación de sus productos así como de un aumento de consumidores sin tener que adquirir la marca, pagando únicamente la cuantía establecida.

Adicionalmente, ha quedado demostrado la gran presencia de esta decisión estratégica en el sector entretenimiento, siendo el sector que más ingresos obtiene, y siendo The Walt Disney Company el licenciario líder mundial.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXPLORATORIO: EL CASO THE WALT DISNEY COMPANY

Tras la revisión de literatura que se ha realizado en el capítulo anterior, en este capítulo se va a llevar a cabo una aproximación de la licencia de marca a la realidad. Para ello se va a realizar un análisis empírico de la compañía The Walt Disney Company, debido a que es el mayor licenciante del mundo, como hemos podido observar en el capítulo anterior.

Para comprobar el fenómeno de la licencia de marca en esta compañía, también analizaremos la empresa licenciataria Disney más importante de nuestro país. La idea inicial era la obtención de la información a través de una entrevista en profundidad, pues es la técnica idónea y oportuna para la recogida de información que se necesita, y porque es la técnica recomendada cuando se trata de obtener información de profesionales, tiene un formato flexible y permite un ambiente relajado para poder tratar la información de especial importancia (Taylor & Bogdan, 2008).

Además, como necesitamos precisamente tener una perspectiva del licenciante Disney, la entrevista en profundidad era la técnica idónea ya que tal y como indica Yolanda Iglesias , “su objetivo es conseguir información acerca de la vida, experiencia, situación, conocimiento, interacción o relación de una persona sobre un objeto/evento/ situación/ tema concreto, expresado con sus propias palabras y visto desde su propia perspectiva” (Iglesias, 2018).

Sin embargo, debido a dificultades técnicas, como son la falta de tiempo, imposibilidad de viajar a Valencia, y la gran carga de trabajo de la empresa, se acordó con Cerdá Group que el contacto fuese mediante correo electrónico, decidiendo diseñar una entrevista auto-administrada con un cuestionario confeccionado con preguntas abiertas con la finalidad de obtener la información necesaria del modo más similar a la entrevista en profundidad.

Considero adecuada esta opción como sustitutiva puesto que en este caso el entrevistado registra las preguntas por sí mismo sin la intervención del entrevistador, y para alcanzar una mayor interactividad se requiere una actitud favorable hacia la encuesta (Suárez

Vázquez, García Rodríguez, & Álvarez Álvarez, 2009), actitud con la que contamos en este caso, ya que Cerdá Group se ha mostrado con interés en colaborar en este Trabajo de Fin de Grado.

Para convertir el guion de puntos para la entrevista en un cuestionario, se requiere pasar de una guía abierta a un cuestionario hermético. Para ello, el guion debe pasar a seguir una secuencia lógica y se deben formular las preguntas de manera que no den lugar a duda sobre su significado (Izcara Palacios & Andrade Rubio, 2003), así como reflejar todas aquellas preguntas que pudiesen surgir en la entrevista.

No obstante, pese a que se genere un cuestionario hermético, se trata de plantear cuestiones abiertas que den cierta libertad o margen de respuesta al entrevistado. Perseguimos este objetivo porque las preguntas abiertas se caracterizan por tener una naturaleza exploratoria permitiendo al investigador conocer la opinión sobre un tema que no conoce en profundidad. Además, incidimos en que las preguntas abiertas *“son ideales para obtener información de especialistas en un campo en el que investigador está menos calificado”* puesto que *“las preguntas abiertas requieren un pensamiento crítico y la expresión de la opinión sin restricciones de los encuestados”* (SurveyMonkey, 2020).

Esto hace que la encuesta auto-administrada (vía correo electrónico) mediante cuestionario elaborado con preguntas abiertas sea el método alternativo ideal para la realización de esta parte del trabajo. Por último, cabe mencionar que tanto el guion de puntos como el cuestionario de preguntas abiertas se encuentran disponibles en el anexo de este trabajo.

1. THE WALT DISNEY COMPANY, PERSPECTIVA DEL LICENCIANTE

1.1. Sobre la compañía

Resulta casi imposible encontrar a una persona que no conozca a la compañía “The Walt Disney Company”, también conocida como Disney. Esta compañía fue creada en los años veinte, en concreto en 1923 y bajo el nombre “*Disney Brothers Cartoon Studio*” por los hermanos Walt y Roy Disney. En sus inicios la actividad de Disney era la de una productora que vendía cortos y series. Posteriormente, nació en 1928 el personaje Mickey Mouse, que tras no conseguir vender este personaje, la productora decidió crear su propia película animada protagonizada por Mickey Mouse, convirtiéndose en un éxito y llevando a lo más alto a Walt Disney y su ratón, que hasta el día de hoy sigue siendo un personaje presente y muy conocido.

Un año más tarde, en 1929, la sociedad perteneciente a los dos hermanos fue reemplazada por una división de cuatro compañías: *Walt Disney Productions, Ltd.* (la principal); *Walt Disney Enterprises*; *Liled Realty and Investment Company*; y *Disney Film Recording Company*. Durante los años siguientes, la compañía siguió produciendo exitosas películas como por ejemplo *Blancanieves*, además de la apertura del primer parque de atracciones *Disneyland* en 1955, suponiendo una novedad en la industria del entretenimiento, pues supone la diversificación de la empresa. No obstante, Disney continuó apostando por los parques de atracciones creando *Walt Disney World* y *Disneyland Tokyo* entre otros. Continuando la intensa y extensa historia y expansión de Disney, en 1986 la compañía conocida hasta entonces como *Walt Disney Productions*, cambia su nombre a *The Walt Disney Company*, que es como se llama en la actualidad.

Desde entonces, la compañía no ha parado de crecer y adquirir otras compañías de entretenimiento como son *Pixar Animation Studios* (2006), *Marvel Entertainment* (2009), *Lucasfilm* (2012), o *21st Century Fox* (2019). Todas estas decisiones estratégicas, además de un gran trabajo realizado, han llevado a The Walt Disney Company (junto con sus subsidiarias y afiliadas) a ser una empresa líder internacional, diversificada, de entretenimiento y medios familiares con los siguientes segmentos de negocios: Redes de

medios; Parques, Experiencias y Productos; Studio-Entertainment; y Directo al consumidor e internacional. (The Walt Disney Company, 2020).

A continuación, con la intención de mostrar la grandeza de esta compañía, se muestra la composición de todas las filiales y compañías subsidiarias, ordenadas por los segmentos de negocios mencionados anteriormente.

Media Networks, o redes de medios, es la unidad principal de The Walt Disney Company que contiene la gran variedad de redes de televisión, canales de cable, compañías de producción y distribución asociadas y canales de televisión propias y operadas en dos divisiones: Walt Disney Television y ESPN (The Walt Disney Company, 2020). Lo componen los famosos canales *Disney Channel*, *abc*, y *National Geographic*, así como *Freeform*, *ESPN*, y *FX*.



En cuanto a los parques de atracciones, experiencias y productos, tal y como explica la propia compañía, “**Disney Parks, Experiences and Products** es el centro global que da vida a las historias, personajes y franquicias de Disney a través de parques temáticos y resorts, experiencias de cruceros y vacaciones, y productos de consumo, desde juguetes hasta prendas de vestir, libros y videojuegos” (The Walt Disney Company, 2020).

En este segmento de negocio tenemos un amplio grupo de componentes. Estos son: *Disneyland Resort*, *Walt Disney World*, *Shanghai Disney Resort*, *Disneyland Paris*,



Tokyo Disney Resort, *Hong Kong Disneyland*, *Disney Cruise Line*, *Disney Vacation Club*, *Aulani*, *Adventures by Disney*, *Walt Disney Imagineering*, *Disney Publishing Worldwide*, y *Disney Store*.

Respecto a *Studio Entertainment*, o sector entretenimiento, negocio principal y originario de la compañía, cabe destacar que, a pesar de sus múltiples divisiones de este sector de negocio, *The Walt Disney Studios* es la principal. Durante más de 90 años, *The Walt Disney Studios* ha sido la base sobre la cual se construyó *The Walt Disney Company*.

Hoy en día, el estudio ofrece películas, música y obras de teatro de gran calidad a los consumidores de todo el mundo. No obstante, bajo este sector encontramos, además de *The Walt Disney Studios*, a: *Walt Disney Animation Studios*, *Pixar Animation Studios*, *Marvel Studios*, *Disney Nature*, *Lucasfilm Ltd*, *Disney Music Group*, *Disney Theatrical Group*, *BlueSky Studios*, *20th Century Studio*, y *Searchlight Pictures*.



Por ultimo, directo al consumidor e internacional, *Direct-To-Consumer and International*,

[c]ompuesto por las unidades de negocios internacionales de la Compañía y varios servicios de transmisión directa al consumidor, *Direct-to-Consumer e International (DTCI)* alinea la tecnología, las ventas de contenido global y las ventas de publicidad en un solo segmento comercial para crear y ofrecer experiencias de entretenimiento personalizadas a los consumidores. alrededor del mundo. (The Walt Disney Company, 2020)

Los componentes son: *Disney+*, *ESPN+*, *Hulu*, y *Hotstar*.



Finalmente, antes de pasar a la cuestión principal, cabe mencionar el último lanzamiento de la compañía: *Disney+*. Una plataforma digital de suscripción de video bajo de manda al estilo de la conocida *Netflix*, en la que están disponibles todos los contenidos de la productora Disney; películas, series, dibujos, documentales y demás, además de la creación de nuevo contenido, como la ya exitosa serie “*The Mandalorian*”.

Ya está operativa en gran parte del mundo y en España se estrenó en marzo de este año (2020). Esta plataforma se la considera el “*Netflix Killer*” pues realmente supone una amenaza y un gran competidor para la plataforma Netflix. Disney + es una forma de mostrar que, una vez más, esta compañía sabe qué estrategias perseguir para lograr una mayor presencia y adaptarse a los cambios continuos de la demanda de sus consumidores.

1.2. Walt Disney y las licencias de marca

Como hemos podido observar, Disney es una compañía de una gran dimensión, y tras revisar su larga y exitosa historia, no es de extrañar que sea un reclamo para otras empresas. Puesto que es un “gigante” de las licencias al ser el mayor licenciante del mundo, primero analizaremos la forma de operar de la compañía en lo respectivo a las licencias, en segundo lugar revisaremos sus cifras económicas a lo largo de los últimos años, y por último comentaremos otros aspectos de interés relacionado con el tema en cuestión.

1.2.1. Licencia de una marca Disney

Para ser licenciataria de una marca de esta compañía, Disney impone una serie de requisitos. No obstante, el cumplimiento de estos requisitos no implica que se garantice la licencia (Disney Parks, Experiences and Products, 2016). La propia compañía los agrupa en cinco aspectos y son los siguientes:

a. Normas Internacionales de Trabajo:

Disney tiene un programa de normas laborales internacionales (*ILS Program*) cuyos estándares deben ser cumplidos por los licenciarios para poder producir productos con la marca Disney. Por tanto, Disney requiere que el licenciario tenga la capacidad y control necesario en su cadena de suministro para cumplir con todas las obligaciones en esta área. Para asegurarse del cumplimiento de este requisito, el licenciante podrá solicitar a los posibles licenciarios que completen una evaluación de capacidad online así como una entrevista para evaluar sus calificaciones para cumplir con los objetivos del Programa ILS. (Disney Parks, Experiences and Products, 2016)

b. Integridad del producto:

Estos requisitos hacen referencia al producto que el licenciataria produciría y son:

Los licenciataria deben conocer los estándares de seguridad del producto aplicables a sus productos de consumo con licencia en todos los países de distribución.

Los licenciataria son responsables de garantizar que todos sus productos de consumo con licencia cumplan o excedan las leyes, regulaciones y estándares de la industria de seguridad del producto aplicables, y cualquier pauta adicional de productos de consumo de Disney aplicables a los licenciataria, y están obligados a presentar informes de prueba aprobados a Disney para todos los licenciados. productos de consumo.

Los licenciataria deben poder gestionar los planes de acción correctiva, incluidos los retiros de productos.

Los licenciataria que producen productos alimenticios, de salud y de belleza están sujetos a requisitos adicionales. (Disney Parks, Experiences and Products, 2016)

c. Evaluación crediticia:

Los licenciataria estarán sujetos a evaluaciones de crédito y se les puede exigir que brinden seguridad para sus obligaciones financieras debido al acuerdo de licencia (Disney Parks, Experiences and Products, 2016).

d. Seguro:

Disney tiene una serie de aseguradoras que las considera “aceptables”, y los licenciataria deben tener un seguro con una de ellas así como nombrar a Disney y sus afiliados como asegurados adicionales. Dependiendo de las categorías de productos de que se trate la licencia, Disney requerirá distintas pólizas y límites mínimos de cobertura (Disney Parks, Experiences and Products, 2016).

e. Requisitos del sistema de Tecnología de la Información (TI):

Puesto que la noción de TI representa la utilización de equipos de telecomunicaciones y ordenadores para la transmisión, el procesamiento y el almacenamiento de datos (Pérez Porto & Gardey, 2016), Disney en este sentido requiere que

[l]os licenciarios deben tener suficientes recursos de TI y capacidades de sistemas para interactuar y apoyar el uso de nuestras herramientas de software comerciales, financieras (por ejemplo, informes y pronósticos de regalías) y creativas, para proporcionar acceso seguro a Internet a los sistemas informáticos de Disney y garantizar la integridad de los datos y seguridad de la información en los sistemas informáticos de los licenciarios. (Disney Parks, Experiences and Products, 2016)

Además de los requisitos que han sido expuestos, cabe mencionar que el coste de la licencia es variante, es decir, no es fijo y depende de los medios, el plazo y los derechos territoriales requeridos para cada proyecto (The Walt Disney Studios, 2020). Por tanto, en su página web se encuentra disponible un formulario que los licenciarios potenciales pueden rellenar para solicitar algo parecido a un presupuesto de costes.

Por último, respecto a este tema, podemos hacer alusión a los derechos o condiciones generales que Disney impone al licenciario y que incluye en el contrato de la licencia. La licencia de Disney cubrirá el uso del contenido con licencia para los medios, el término y el territorio que ambas partes acordaron, a cambio de la tarifa o *royalty* acordada (The Walt Disney Studios, 2020).

Sin embargo, las licencias que otorga Disney implican que, en el caso de pérdida, costo, daño, responsabilidad y gasto, el licenciario indemnice a Disney, sus agentes, empleados representantes, afiliados, sociedades matrices y subsidiarias, y exonere a Disney de toda responsabilidad de dichos eventos (The Walt Disney Studios, 2020).

Además, “[e]l titular de la licencia será responsable de obtener todas las exenciones, permisos o aprobaciones y pagará todas las tarifas de reutilización requeridas por los acuerdos de negociación colectiva aplicables o acuerdos individuales o según lo requiera por ley” (The Walt Disney Studios, 2020). Por último, los costes derivados de la provisión o suministro del contenido de la licencia también serán asumidos por el licenciario.

1.2.2. Licencia Disney en términos económicos

La gran popularidad de Disney y su amplia línea de marcas hacen que The Walt Disney Company sea el licenciante líder mundial de acuerdo con License Global, revista líder de noticias de la industria de las licencias. License Global realiza un informe anual llamado “*Top 150 Global Licensors*” en el que clasifica las ventas minoristas de productos con licencia de las marcas más poderosas del mundo, abarcando todos los segmentos de productos de consumo (License Global, 2019).

Según este informe, el licenciante más influyente del mundo es The Walt Disney Company, que continúa liderando el cargo en ventas minoristas de mercancías con licencia con un impresionante aumento de \$ 1,7 mil millones durante 2017 (License Global, 2019).

A continuación podemos observar un gráfico en el que se muestran los ingresos provenientes de la categoría “licencias, publicaciones y juegos”¹ de Disney en los años fiscales 2010 a 2018 (último año disponible), según sus reportes anuales.

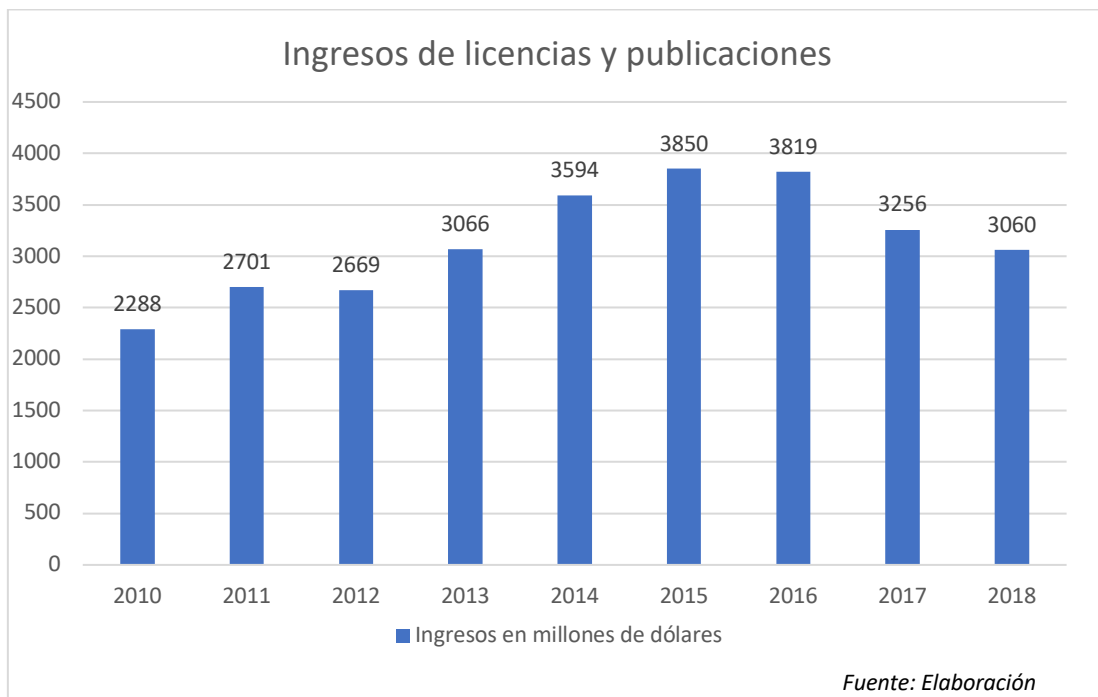


Ilustración II: Ingresos de licencias y publicaciones

¹ Traducción libre de “*Licensing, publishing and games*” reflejado en los reportes anuales de la compañía.

Cronológicamente, encontramos un crecimiento progresivo hasta 2015. Cada año distintas marcas tienen más impactos y es por ello por lo que merece una revisión año a año.

Durante 2010 - 2011 podemos encontrar las causas del aumento de sus ingresos, en primer lugar, en el fuerte rendimiento de *Cars*, *Tangled* y *Toy Story* y mayores ingresos de las propiedades de Marvel, adquirida en el año 2009 (The Walt Disney Company, 2012).

En la comparación 2011-2012, pese a que los ingresos por *Cars* disminuyen, se produce un mayor rendimiento de marcas de *Spider-Man*, *Minnie* y *Mickey* y *Avengers* y así como un mayor reconocimiento de garantías mínima que produce ese aumento de ingresos (The Walt Disney Company, 2013).

De 2012 a 2013 se da un aumento del cual el 8% se corresponde a las licencias. Esto se debe a que se incluyen los ingresos de *Lucasfilm*, al desempeño de *Disney Junior*, *Monsters*, y a el aumento de licencias de *Monsters University*, *Mickey* y *Minnie*, *Iron Man* y *Planes*. No obstante el rendimiento de *Cars* sigue disminuyendo. A esto se le suma que Disney llega a un acuerdo de auditoría del licenciatario (The Walt Disney Company, 2014).

Del año fiscal 2013 al 2014 se da de nuevo un aumento de ingresos, esta vez en mayor proporción. Cabe destacar que un 12% de este incremento se debe al lanzamiento de la exitosa película *Frozen* (The Walt Disney Company, 2015) que deriva en la otorgación de numerosas licencias de esta marca.

En la comparación 2014 – 2015, Disney vuelve a mostrar su liderazgo en el mundo de las licencias con un aumento de sus ingresos del 13% provenientes de las licencias. Esto se debe al rendimiento de *Frozen*, *Avengers* y *Star Wars*. No obstante durante este periodo se produjo un fortalecimiento del dólar estadounidense frente a las principales monedas, que produjo impactos desfavorables de conversión de moneda extranjera (The Walt Disney Company, 2016).

En el año 2016 comparado con 2015, se puede observar una ligera disminución del 1%. No obstante, como esta categoría incluye licencias, publicidad y juegos, las licencias aumentaron un 4%, que contrarrestan la disminución del 5% del sector de juegos, dando como resultado ese 1% negativo. Las causas del aumento de ingresos de licencias se deben principalmente al rendimiento de la mercancía basada en *Star Wars* y *Finding Dory / Nemo* (Buscando a Dory/Nemo) (The Walt Disney Company, 2017).

En 2017 los ingresos relacionados con las licencias se vieron disminuidos por primera vez en un 15% respecto al año anterior. Esta cifra podría resultar preocupante, pero Disney no dejó de ser la compañía líder que más ingresos obtuvo a través de las licencias. Por tanto, esta disminución de ingresos no afecta tanto a la posición de Disney. En el propio reporte de la compañía se explica que de ese 15%, sólo corresponde a las licencias la disminución del 6%. Las causas principales son que hubo menos ingresos por licencias de *Star Wars: Battlefront*, así como menos ingresos provenientes de las licencias Frozen para merchandising. No obstante, pese a unos peores resultados, Disney se siguió beneficiando de las licencias concedidas que duraban este año, además de un aumento de ingresos procedente de la marca *Cars*, que venía reflejando un impacto negativo hasta el momento (The Walt Disney Company, 2018).

Por último, en 2018 continuó la disminución de ingresos decreciendo un 6%. La compañía atribuye esta bajada principalmente a los menores ingresos por ventas de licencias y una disminución en los asentamientos de licenciatarios (The Walt Disney Company, 2019).

Finalmente, cabe mencionar que, aunque ya está disponible el reporte anual correspondiente al año fiscal 2019, en este documento no han incluido el balance del que se han extraído las cifras anteriores, por lo que no se puede hacer una comparación precisa. Sin embargo, sí se puede destacar que durante este año ha habido un aumento de ingresos provenientes de las licencias respecto a 2018 y por tanto no se crea una tendencia decreciente que podría causar alarmas. Las grandes estrellas del sector licencias han sido *Toy Story*, *Frozen* y *Avengers*, causando un aumento del 3% de ingresos procedentes de productos bajo licencias (The Walt Disney Company, 2020).

1.2.3. Otros aspectos de las licencias Disney

Para poder terminar de comprender la grandeza y poderosa presencia de Disney en el mundo del *Brand licensing*, considero que es importante hacer mención del evento “*Disney Licensee Meeting*”. Disney celebra todos los años el *Disney Licensee Meeting*, un evento que reúne a los licenciarios de Disney con el objetivo de mostrar la extensa gama de contenido de Disney.

La reunión de licenciarios de Disney, dijo Daniel Frigo, presidente y director ejecutivo de The Walt Disney Company Italia, es una oportunidad para compartir con los socios la creatividad e innovación de nuestro contenido y transmitir los valores y el entusiasmo que nos inspiran a crear una experiencia de entretenimiento que haga cada producto es único a los ojos del consumidor. (LM, Licensing Magazine, 2019)

El último *Disney Licensee Meeting* tuvo lugar en Madrid el pasado 4 de julio de 2019 y asistieron más de 400 profesionales. “En este evento se presentaron las principales apuestas y novedades de la compañía para el próximo 2020” (Licencias Actualidad, 2019). El estreno de *Frozen II* y la vuelta de la saga *Star Wars* ofrecen nuevas oportunidades para el mundo de la licencia (Licencias Actualidad, 2019).

Finalmente, en este evento también se celebra los “*Disney Quality Product Awards*”, una ceremonia de entrega de premios a los productos de calidad de Disney. Este premio codiciado implica un reconocimiento de productos y campañas que se han distinguido en categorías particulares con respecto a tres elementos clave para Disney: Innovación, Valor y Calidad (LM, Licensing Magazine, 2018).

2. ARTESANÍA CERDÁ SL, PERSPECTIVA DEL LICENCIATARIO

2.1. Sobre la compañía

Artesanía Cerdá SL, también conocido como Cerdá Group es una empresa de fabricantes, distribuidores y mayoristas que opera desde 1972 y que en la actualidad distribuye a más de 42 países. Los canales minoristas principales son jugueterías, tiendas especializadas como son las mercerías y zapaterías, también distribuyen a grandes cuentas como El Corte Inglés, Carrefour y Alcampo, también realizan e-commerce y ventas flash. Sus productos pueden clasificarse en seis grupos:

- Mochilas, bolsos y papelería
- Textil y complementos
- Calzado
- Accesorios lluvia
- Accesorios moda y belleza
- Accesorios y regalo

En Cerdá cuentan con numerosas licencias de marcas. Las marcas que licencian son: *Frozen 2, Fornite, Harry Potter, LOL, Poopsie, Top wing, Music (The Beatles, ACDC...), Bia, Frozen, Distroller, Peppa Pig, Paw Patrol, Lion King, Shimmer and Shine, Snoopy, Spiderman, EuroCup, Marvel, PJ Masks, Disney, Avengers, Nebulous, Mickey Mouse, Minnie Mouse, Toy Story, Star Wars, Vampirina, Captain Marvel, Jurassic Park, Lady Bug, Cars 3, Star Wars VIII, Tangled, Trolls, Peg + Cat, Mickey Roadster, My little pony, Emoji, Batman, Justice League, Minions, Soy Luna, Superman, Princess, Cars, y Bob Esponja* (www.cerdagroup.com/es). En definitiva, estamos hablando de uno de los mayoristas de productos Disney más grandes de España, por lo que resulta interesante analizar a esta empresa como licenciataria.

Cerdá Group se fundó bajo el nombre Cerdá Artesanías a finales de los años 60 en Valencia, dedicándose al vidrio. Debido al alto nivel de competidores decidió cambiar su gama de productos utilizando la misma maquinaria, pasando a comercializar carpetas, agendas y bolsitos repujados. Pese al éxito y la gran demanda de sus productos, la competencia seguía siendo alta y se sumaban los casos de plagio. Fue entonces cuando

Pepe Cerdá, fundador de la compañía, tuvo la idea de incluir los diseños de dibujos para niños en sus productos (Cerdá Group, 2020).

Fue todo un reto conseguir realizar diseños exclusivos con la marca del momento; The Walt Disney Company. En esa época, en torno a 1986, no existía las facilidades de contacto que nos ofrece internet, por lo que acudiendo a la Cámara de Comercio de Valencia, fue donde afortunadamente le dieron el contacto de The Walt Disney Company. El primer contrato de licencia de marca Disney fue negociado en la sede de Madrid, y finalmente Cerdá empezó la comercialización de bolsos licenciados de Mickey Mouse. Los resultados fueron positivos, pues al mes de salir a la venta ya habían logrado llegar al público deseado (Cerdá Group, 2020).



Ilustración III: Muestra de colección de bolsos Mickey Mouse (Cerdá Group, 2020)

En 2017 la empresa cambió de marca a nivel gráfico, pero mantuvieron el nombre y espíritu (Cerdá Group, 2017) y en la actualidad se posicionan como “un referente en el mundo del producto licenciado” (Cerdá Group, 2020).

Pese a su rápido crecimiento y continua innovación, hay cosas que permanecen inalterables, definiendo y marcando los pasos a seguir día a día. Hablamos de los valores que caracterizan al equipo (esta gran familia) de Cerdá: iniciativa, innovación, calidad, pasión, honradez, humildad y, sobre todo, cercanía y familiaridad. (Cerdá Group, 2020)

Finalmente, cabe destacar la importancia que esta empresa le da a sus orígenes y al trabajo y esfuerzo que ponen en conseguir sus objetivos.

2.2. Cerdá y las licencias Disney

Cerdá Group es una empresa mayorista de productos con marcas pertenecientes a Disney desde 1987. Como hemos visto, fue una de las primeras empresas en España en obtener los derechos sobre sus personajes (Cerdá Group, 2017) y actualmente es de las empresas licenciatarias de Disney más importante de nuestro país. Debido al amplio abanico de marcas que Disney permite licenciar, “en Cerdá, el 55% de los productos que diseñamos, producimos y vendemos son de personajes Disney” (Cerdá Group, 2020). Gracias a la predisposición de la empresa a colaborar en este TFG, Bárbara Rodríguez, Marketing Manager de Artesanía Cerdá, ha aportado múltiples datos e información que no se pueden encontrar en la web y que permiten un estudio en mayor profundidad de la perspectiva del licenciatario. A continuación revisaremos el funcionamiento de Cerdá como licenciante Disney, gracias a la información aportada por la representante mencionada de la compañía.

Cerdá cuenta con 35 licencias top de Disney por campaña, siendo las campañas cuatro: verano, vuelta al colegio, invierno y uso diario (www.cerdagroup.com/es). Puesto que poseen numerosas licencias de marcas, el 98% de su catálogo se trata de productos con licencia. Contratan, principalmente, licencias con propiedades clásicas de animación o de acción real (personas) como Mickey o MARVEL, también personajes de tendencia como *Mandalorian* de *Star Wars*.

A la hora de elegir una nueva marca para licenciar, Cerdá tiene en cuenta el plan de marketing que la marca en cuestión lleva detrás, el éxito que ha tenido en otros territorios donde ya se ha estrenado, cuentan además con información exclusiva sobre los estrenos que van a impactar (Cerdá Group, 2017), y también un criterio subjetivo que son las sensaciones que tienen sobre el posible éxito de la marca y el producto, pues tras tantos años en el sector, la experiencia es un grado. No obstante, la maestría no implica que siempre acierten.

Otro aspecto importante que siempre han tenido en cuenta y que hace que estén tan vinculados con las marcas de Disney es el hecho de que los valores del licenciatario están vinculados con los del licenciante.

Tal y como nos cuenta la representante de Cerdá,

“los valores de Artesanía Cerdá se agrupan en tres conceptos que están muy alineados con los que tiene Disney:

- Nuestra actitud: iniciativa y espíritu emprendedor, y pasión por nuestro trabajo y lo que hacemos.
- Nuestra forma de ser: honradez con colaboradores y socios estratégicos, familiares, cercanos y humildes.
- Nuestra profesionalidad: calidad, hacemos las cosas bien. Innovadores en productos, desarrollos y procesos. Previsores, no nos gusta correr riesgos innecesarios (Rodríguez, 2020)”.

En cuanto a los contratos de licencia que firman con Disney, la duración de los contratos no es fija, suelen trabajar una temporalidad anual pero también tienen contratos de dos años con otras propiedades. En el caso de la posibilidad de renovar contrato, la licencia se puede renovar siempre que ambas partes quieran y estén dispuestas, además de que se acepten las condiciones.

Puesto que la compañía distribuye a más de 42 países, esto no implica que todos sus productos puedan venderse en todos los territorios. En cada contrato de licencia de marca que realizan con Disney, quedan señalados los territorios y las restricciones de cada uso de la marca. Tal y como cuenta Bárbara,

no podemos vender todas nuestras categorías de productos en todos los territorios. Nosotros operamos a nivel europeo, pero no realizamos venta activa en todos los territorios, solo en aquellos países de la Unión Europea que tenemos en contrato. No obstante, sí que podemos aceptar demandas si responden a una venta pasiva. Esto es, que sea una empresa del país que no tenemos en contrato la que contacte directamente con nosotros y se interese por nuestra oferta (*pull, no push*). (Rodríguez, 2020)

A la hora de formalizar un contrato con Disney, el contrato está compuesto de 72 páginas de cláusulas. Esto implica que está todo muy detallado y pensado. La calidad es primordial y desde Disney controlan tanto la fábrica, como el proceso de fabricación y los acabados de cada uno de los productos, es decir, controlan todo de principio a fin. En

cada contrato queda estipulado qué productos podrán comercializarse, con qué marcas, las cantidades y demás, y no podrá comenzar su fabricación hasta que Disney dé su aprobación. Por tanto, el licenciatarario está sometido a un control milimétrico por parte del licenciante y sería necesaria otra licencia en caso de querer producir más productos que no estuviesen incluidos en el contrato de esa marca.

Además, Cerdá hace uso de guías de estilo que Disney les rige para el diseño, y posteriormente tienen que ser sometidos a aprobaciones de concepto, tanto de primera muestra, como de segunda muestra, de pre-producción y de producción. Por tanto, podemos afirmar que el control que ejerce el licenciante sobre la marca es muy exhaustivo. El licenciatarario, no obstante, comprende dicho control pues “es de esperar en una marca de tal envergadura, al final es su imagen de marca la que está en juego y sobre todo cuando hablamos de productos infantiles en los que los estándares de calidad son muy rígidos” (Rodríguez, 2020).

En la fase de negociación del contrato, tal y como nos cuenta la propia empresa licenciatararia, es importante negociar con Disney, entre otros, el mínimo garantizado que el licenciatarario va a reportar al licenciante en modo de royalties. Normalmente el porcentaje del royalty a pagar oscila entre el 12 y el 20%, pues depende de la licencia que se trate. Este royalty se entiende que es la cantidad que se pagará al licenciante, y es un porcentaje sobre las ventas de los productos acordados en el contrato. No obstante, en el caso de que Cerdá no llegase al mínimo garantizado con sus ingresos provenientes del producto con licencia, éste como licenciatarario tendría que pagarlo de todos modos.

Adicionalmente, también es de especial importancia negociar el periodo de duración del contrato, los territorios en los que se extiende la licencia, los productos que van a desarrollar, el número de muestras a enviar y el CMF (*Common Marketing Fund*) entre otros. En lo referente al CMF, en casi todos los contratos viene reflejado y es la situación en la que tienes la opción de pagar un porcentaje de un 1-2% que se destina a la promoción, o si no, se debe justificar mediante las facturas pertinentes que se ha realizado una serie de iniciativas de marketing con la finalidad de promocionar y ayudar a la venta de los productos de la licencia en cuestión.

En cuanto al aspecto económico, ya hemos mencionado que el coste principal es el pago de la royalty (12-20%), y el resto de costes son muy variables, pues depende de la categoría /categorías de producto que se desee licenciar y también depende de la marca en cuestión que se pretenda licenciar. Es decir, no es lo mismo una película “de moda” que una película que no tuvo tanto éxito. Por tanto, no podemos generalizar sobre los costes de la licencia de marca, más allá de citar el mínimo garantizado o pago de la royalty, mencionado anteriormente.

Otro aspecto por destacar son los riesgos. Los riesgos más importantes para Cerdá a la hora de solicitar una nueva licencia de marca son esencialmente el colchón económico que se pone en peligro y el riesgo de no tener las fábricas adecuadas. Como hemos podido observar con anterioridad, el control de Disney sobre sus marcas es tan exhaustivo que desde Cerdá destacan que para solicitar una nueva licencia deben conocer el procedimiento y las limitaciones, y ser consciente de lo que implica trabajar con Disney.

Finalmente, pese a la complejidad de ser licenciatario de Disney y los posibles riesgos que tiene, para Cerdá Disney tiene un valor muy especial, no sólo por ser la primera licencia que acordaron, si no por todo el trabajo y beneficios que les aportan (Cerdá Group, 2020). Cerdá asegura que Disney es sinónimo de éxito, es decir, Disney es un valor seguro. No solo cuenta con las grandes marcas del mercado, sino que cuidan sus marcas poniendo bastantes barreras de entrada para convertirse en licenciatario de sus marcas. El uso de la marca Disney, en el caso de Cerdá, es una razón de peso para que sus productos hayan tenido tanto alcance y éxito, pues es la marca licenciada la que es conocida y repercute positivamente en sus ventas. Al final el licenciatario no vende un zapato o una mochila, vende “la relación y el vínculo emocional entre el fan y la propiedad” (Rodríguez, 2020), usando la marca para aportar un valor añadido al producto.

Por último, a pesar del buen funcionamiento de la compañía y de la buena relación que mantienen con Disney, cabe mencionar brevemente que no todos los acuerdos de licencias que han realizado con Disney han resultado ser beneficiosas. Esto supuso pérdidas económicas mayores, principalmente porque Cerdá tiene un sistema en el que primero producen y estocan, y después venden, es decir, no venden sobre pedido.

3. OTROS LICENCIATARIOS DISNEY

Adicionalmente, aunque el licenciatarlo analizado en el apartado anterior opera internacionalmente, a continuación se va a hacer un breve análisis a dos empresas mundialmente relevantes que a su vez son licenciatarlos de la compañía The Walt Disney Company.

El objetivo de hacer esta mención es observar en más de un caso el éxito que trae las marcas pertenecientes a Disney para posteriormente poder dar las conclusiones finales con más evidencia.

3.1. Hasbro Inc.

Hasbro es la segunda compañía de juguetes más grande del mundo después de Mattel (Funding Universe). Son los creadores del famoso juguete *Mr. Potato Head*, así como fabricantes del exitoso *Monopoly*, y en 1964 la compañía se convirtió en el mayor licenciatarlo de Disney (Funding Universe), dato que se mantiene hasta la actualidad.

A parte de sus ingresos procedentes de la buena gestión de la compañía y sus adquisiciones, Hasbro se benefició de un aumento mayor de lo esperado de sus ingresos debido principalmente a sus acuerdos de licencia, que aumentaron un 3% gracias a las licencias de las marcas *Frozen II* y *Star Wars* (License Global, 2020), ambas pertenecientes a Disney.

Nuevamente, licenciar marcas Disney supone un beneficio notable para el licenciatarlo, de hecho Hasbro tiene una clara intención de continuar su alianza con Disney, pues es bueno para la compañía. Esto se ve reflejado en la reciente renovación de los derechos de licencia de las marcas Star Wars y Marvel. Con este acuerdo Hasbro producirá más de 8.000 tipos de juguetes de personajes pertenecientes a Marvel, y el acuerdo de licencia de Star Wars incluye los derechos de juguetes y juegos basados en entretenimiento, como son *Star Wars: The Clone Wars* y *The Mandalorian* (Licensing International, 2020).

3.2. Funko Inc.

Fundada en 1998, esta compañía se dedica a la producción y venta de muñecos cabezones de pequeño tamaño de versiones de personajes conocidos, como son los súper héroes, personajes de películas y cómics entre otros. Cuenta con más de 8.000 personajes y están presentes en más de 25.000 tiendas minoristas en todo el mundo² (Tait, 2019).

Funko posee derechos de más de 1.000 licencias y Disney representa casi la mitad de todas las ventas de Funko (Tait, 2019). Es tan positivo el resultado de las marcas licenciadas de Disney, que el conocido personaje *Baby Yoda* se ha convertido en el Funko más vendido en pre-venta de todos los tiempos (License Global, 2020). Además el Funko más vendido de toda la compañía es *Baby Groot* de *Guardianes de la Galaxia* de Marvel que pertenece a Disney (License Global, 2020). Con estos datos podemos observar que las marcas Disney suponen para Funko, entre otras muchas empresas, una parte esencial de su negocio. Por tanto, este es otro caso más en el que la licencia de marca como decisión estratégica en la que el licenciatario produce con licencias Disney resulta exitoso.

² Traducción libre de “*retail brands worldwide*”

4. CONSIDERACIONES FINALES

Para terminar, considero necesario hacer una pequeña recapitulación en la que se destaque la grandeza de esta compañía y lo que ello conlleva. Como hemos observado, Disney está compuesta por diversas empresas de relevante interés y notoriedad y ha llevado a cabo una serie de adquisiciones que ha hecho aumentar la importancia de la compañía.

En lo respectivo a las licencias, sus cifras demuestran el poder y la gran cantidad de dinero que mueven sus marcas. Lo más positivo es que año tras año sus ingresos siguen creciendo, demostrando que cada vez más empresas tienen interés en ser licenciatarias de Disney. Además, los próximos lanzamientos de la compañía como son *Mulan* o *Marvel*, suponen nuevas oportunidades de licencia de marca. Asimismo, el nuevo lanzamiento de la compañía, la plataforma Disney + también supone la oportunidad de traer de vuelta a personajes que pueden ser objeto de licencia de marca, ya que en esta plataforma está disponible todo el contenido de la compañía y no solo lo más reciente. Finalmente, respecto a su faceta de licenciante, también cabe resaltar que el hecho de que realicen encuentros con los licenciatarios y otorguen premios, demuestra la importancia que le da la compañía a las licencias de marca.

Por lo que respecta a los licenciatarios analizados, podemos ver que sea en mayor o menor escala, las marcas de Disney generan un impacto único que se traduce en beneficios para los licenciatarios. No obstante, para conseguir ese éxito hay que trabajar mano a mano con el licenciante, pues hemos visto el control exhaustivo que Disney ejerce. Por último, cabe resaltar que tanto Cerdá como Hasbro y Funko se encuentran constantemente renovando las licencias y esto nos indica que realmente ambas partes se benefician de esta decisión estratégica.

CONCLUSIONES

Como hemos podido apreciar a lo largo de este trabajo, la licencia de marca como decisión estratégica puede resultar siendo una buena alternativa tanto para los potenciales licenciantes como licenciarios.

Comenzando por el ámbito jurídico, gracias a este trabajo, hemos observado la complejidad de los contratos de la licencia de marca, el control exhaustivo que ejerce el licenciante, los términos más importantes que se deben concretar y las posibles formas de terminación del contrato, información que puede resultar de gran utilidad de cara a la toma de decisión sobre esta estrategia.

Respecto al análisis del plano empresarial, podemos concluir que es una decisión estratégica que requiere una gran planificación, pero que sus resultados pueden ser muy beneficiosos. No obstante los potenciales licenciarios no deben tener como principal motivación para seguir esta decisión estratégica los ingresos económicos. Recordemos que una motivación principal debería ser la extensión de su marca y oferta de productos sin la necesidad de tener que realizar una gran inversión. Por otro lado, el licenciario tampoco debe subestimar la complejidad de la licencia de marca y debe de analizar sus capacidades y recursos para concluir si esta decisión estratégica es adecuada para su negocio.

Adicionalmente, ha quedado demostrado a través de las cifras aportadas sobre los ingresos por sector, que el sector entretenimiento puede suponer un sector atractivo para los licenciarios que buscan marcas para usar en sus productos, pues es el sector predominante en el mundo de las licencias. A su vez, estas cifras y datos aportados en la revisión bibliográfica, pueden ser de utilidad para impulsar a las marcas del sector entretenimiento a llevar a cabo esta decisión estratégica.

Respecto a The Walt Disney Company hemos comprobado que esta compañía no solo tiene gran influencia en el sector entretenimiento, sino que es el líder del mundo de las licencias. En lo referente al objetivo planteado en este Trabajo de Fin de Grado, en el que

se pretendía conocer si, en el mundo de las licencias, Disney equivale a éxito, tras toda la investigación realizada considero que se puede afirmar con gran convicción de que las marcas de The Walt Disney Company unidas a una empresa con los recursos necesarios, es una decisión estratégica exitosa.

Podemos justificar esta afirmación basándonos, como hemos visto a lo largo de este trabajo, en que Disney como licenciante supone una marca conocida globalmente, que los productos que crean son de alta demanda, y que conecta con todas las edades, no solo con el público infantil. Además, son marcas que transmiten valores, y la compañía tiene una larga trayectoria tanto en el sector entretenimiento como en el ámbito de las licencias de marca, siendo cuidadoso con la elección de las compañías a las que otorga licencia y realizando un seguimiento detallado de cada licencia que conceden.

Este éxito que tiene Disney lo hemos visto reflejado en Cerdá, que ha logrado un alcance muy positivo, pues es una empresa familiar de Valencia que ha conseguido llegar a distribuir a diversos países y convertirse en la empresa mayorista de Disney más importante de España, y esto ha sido en gran parte gracias a su trabajo de la mano de Disney.

Por tanto, la licencia de marca resulta beneficioso para ambos y es un claro ejemplo de que es una buena decisión estratégica. Disney equivale a éxito y sus cifras lo reflejan. En resumidas cuentas, The Walt Disney Company es una compañía con gran potencial y atractivo para llevar a cabo una licencia de marca como decisión estratégica para el licenciante.

Por último, este Trabajo de Fin de Grado, además de proporcionar un mayor estudio de la figura de la licencia de marca como decisión estratégica, puede servir de utilidad de cara a empresas que estén considerando hacer uso de la licencia de marca. Aquellas empresas que se estén planteando licenciar su marca, pueden ayudarse de este trabajo para ver el trabajo que conlleva licenciar su marca, pero a su vez los beneficios que esta decisión estratégica aporta. Respecto a aquellas empresas que consideren la opción de

adquirir licencias de marcas, este trabajo puede animarlos a ello, siempre y cuando se identifiquen con el perfil que se ha ido describiendo.

En definitiva, este análisis nos lleva a concluir que la licencia de marca es una decisión estratégica que funciona de una manera muy positiva en el sector del entretenimiento y supone una opción que ofrece numerosos beneficios para ambas partes.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2001). *Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas*. Recuperado el 17 marzo 2020, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2001-23093>
- Bakker, G. (2001). *Stars and Stories: How Films Became Branded Products*. Enterprise & Society.
- Brand Licensing Europe. (2018). *The brand licensing handbook*. Recuperado el 17 marzo 2020, de brandlicensing.eu
- Canalichio, P. (2016). The Basics of Brand Licensing. *Licensing Journal*, 36(1), 1-4.
- Cebollero González, E. (22 de enero de 2018). *El Tribunal Español de Marca de la Unión Europea confirma que la mera voluntad del titular es suficiente para resolver un contrato de licencia*. Recuperado el 10 de marzo de 2020, de ELDERECHO . COM: <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>
- Cerdá Group. (6 de noviembre de 2017). *Apuesta por los productos Disney al por mayor*. Recuperado el 10 marzo 2020, de <https://blog.cerdagroup.com/productos-disney-al-por-mayor>
- Cerdá Group. (2017 de Enero de 2017). *Cambiamos marca, mantenemos espíritu*. Recuperado el 29 febrero 2020, de Youtube: https://www.youtube.com/watch?time_continue=10&v=H8oM49DWNuw&feature=emb_logo
- Cerdá Group. (2018). *¿Qué es el licensing y qué ventajas tiene para mi negocio?* Recuperado el 17 marzo 2020, de <https://blog.cerdagroup.com/que-es-licensing-que-ventajas-tiene>
- Cerdá Group. (2020). *Cerdá, desde 1972 haciendo historia*. Recuperado el 29 febrero 2020, de Blog Cerdá Group: <https://blog.cerdagroup.com/cerdá-desde-1972-haciendo-historia>
- Cerdá Group. (26 de Febrero de 2020). *Disney & Cerdá, una alianza duradera*. Recuperado el 2 Marzo 2020, de <https://blog.cerdagroup.com/cerda-disney-alianza-duradera>
- Cross, B. (2015). The effective use of licensing in brand strategy. *Journal of Brand Strategy*, 4(4), 357-362.

- CSIC, LES, OEPM, OMPI. (s.f.). *Guía de contratos de licencia*. Recuperado el 4 marzo 2020, de https://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Propiedad_Industrial/Contrato_Licencia_guia.pdf
- Disney Parks, Experiences and Products. (2016). *Licensee Requirements*. Recuperado el 27 febrero 2020, de <https://licensing.disney.com/licensee-requirements/?lang=en>
- Economía3. (2019). *La industria del entretenimiento alcanzará los 32.000 millones en 2023*. Recuperado el 17 marzo 2020, de <https://economia3.com/2019/11/09/232032-industria-entretenimiento-alcanzara-millones/>
- Funding Universe. (s.f.). *Hasbro, Inc. History*. Recuperado el 3 Marzo 2020, de <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/hasbro-inc-history/>
- Global Licensing Group. (2017). *What is Licensing?* Recuperado el 27 Febrero de 2019, de https://www.youtube.com/watch?time_continue=8&v=TwdLXgIhXJA&feature=emb_logo
- 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.
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2013). *El contrato de licencia de marcas; Cómo sacar provecho a las marcas españolas en el mercado global*. Madrid: Administración General del Estado (AGE).
- Iglesias, Y. (1 de mayo de 2018). *La entrevista en profundidad*. Recuperado el 20 marzo 2020, de Design Thinking: <https://designthinking.gal/la-entrevista-en-profundidad/>
- Izcara Palacios, S. P., & Andrade Rubio, K. L. (2003). *La entrevista en profundidad: teoría y práctica*. Tamaulipas, México.
- Licencias Actualidad. (19 de Julio de 2019). *Disney presenta su estrategia de licensing para 2020*. Recuperado el 28 febrero 2020, de <https://www.licencias.com/noticias/20190718/disney-presenta-estrategia-licensing-2020.aspx>
- License Global. (2019). *2019 Top 150 Leading Licensors*.

- License Global. (2019). *License Global Announces the 2019 Top 150 Global Licensors*. Recuperado el 28 febrero 2020, de <https://www.prnewswire.com/news-releases/license-global-announces-the-2019-top-150-global-licensors-300898865.html>
- License Global. (10 de Febrero de 2020). *Baby Yoda Becomes Best-Selling Pre-Order Funko Pop! of All Time*. Recuperado el 3 Marzo 2020, de <https://www.licenseglobal.com/toys-games/baby-yoda-becomes-best-selling-pre-order-funko-pop-all-time>
- License Global. (11 de February de 2020). *Hasbro Completes eOne Purchase, Boosts Licensing Revenue*. Recuperado el 3 Marzo 2020, de <https://www.licenseglobal.com/toys-games/hasbro-completes-eone-purchase-boosts-licensing-revenue>
- Licensing International. (2018). *LIMA's Annual Global Licensing Industry Survey Report is Now Available*. Recuperado el 17 marzo 2020, de <https://licensinginternational.org/news/limas-annual-global-licensing-industry-survey-report-is-now-available/>
- Licensing International. (21 de February de 2020). *Hasbro Renews Licensing with Disney for Star Wars, Marvel*. Recuperado el 3 Marzo 2020, de <https://licensinginternational.org/news/hasbro-renews-licensing-with-disney-for-star-wars-marvel/>
- LM, Licensing Magazine. (25 de Julio de 2018). *Disney Licensing Meeting: Assigned The Quality Product Awards*. Recuperado el 28 febrero 2020, de <https://www.licensingmagazine.com/2018/07/25/disney-licensing-meeting-assigned-the-quality-product-awards/?lang=en>
- LM, Licensing Magazine. (20 de Julio de 2019). *Disney Licensee Meeting, the 2020 news and the quality product awards*. Obtenido de <https://www.licensingmagazine.com/2019/07/20/disney-licensee-meeting-le-novita-2020-e-i-quality-product-awards/?lang=en>
- Ortuño Baeza, M. (2000). *La licencia de marca*. Madrid Barcelona: Marcial Pons, ediciones jurídicas y sociales, S.A.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2016). *Definición de Tecnología de la Información*. Recuperado el 28 febrero 2020, de <https://definicion.de/tecnologia-de-la-informacion/>
- PwC España. (2019). *Perspectivas del sector de Entretenimiento y Medios 2019-2023. España*. Recuperado el 27 febrero 2020, de

<https://www.pwc.es/es/entretenimiento-medios/entertainment-media-outlook-espana-2019.html>

Raposo, M. (s.f.). *Revolución Digital: Una oportunidad para la generación de contenidos de calidad*. Recuperado el 17 marzo 2020, de Universidad de Palermo: https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/pdfs_centrodeentretenimientosymedios/ejes-negocio-entretenimiento-vf.pdf

Rodríguez, B. (Febrero de 2020). Marketing Manager de Cerdá Group. (R. Cámara, Entrevistador)

Stone, M., & Trebbien, J. D. (2019). Brand Licensing: A powerful marketing tool for today's shopping battlefield. *Journal of Brand Strategy*, 8(3), 207-217.

Suárez Vázquez, A., García Rodríguez, N., & Álvarez Álvarez, M. (2009). *La interactividad en cuestionarios autoadministrados. Influencia en la experiencia del encuestado*. Oviedo: Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.

SurveyMonkey. (2020). *Comparación entre preguntas cerradas y preguntas abiertas*. Recuperado el 20 marzo 2020, de <https://es.surveymonkey.com/mp/comparing-closed-ended-and-open-ended-questions/>

Tait, A. (13 de Agosto de 2019). *How aggressively cute toys for adults became a \$686 million business*. Recuperado el 3 Marzo 2020, de Vox: <https://www.vox.com/the-goods/2019/8/13/20798910/funko-pop-vinyl-figurines-collectibles>

Taylor, S., & Bogdan, R. (2008). La entrevista en profundidad. En *Métodos cuantitativos aplicados*, 2 (págs. 194-205). Chihuahua.

The Walt Disney Company. (2012). *Fiscal Year 2011 Annual Financial Report And Shareholder Letter*.

The Walt Disney Company. (2013). *Fiscal Year 2012 Annual Financial Report And Shareholder Letter*.

The Walt Disney Company. (2014). *Fiscal Year 2013 Annual Financial Report And Shareholder Letter*.

The Walt Disney Company. (2015). *Fiscal Year 2014 Annual Financial Report And Shareholder Letter*.

The Walt Disney Company. (2016). *Fiscal Year 2015 Annual Financial Report And Shareholder Letter*.

- The Walt Disney Company. (2017). *Fiscal Year 2016 Annual Financial Report*.
- The Walt Disney Company. (2018). *Fiscal Year 2017 Annual Financial Report*.
- The Walt Disney Company. (2019). *Fiscal Year 2018 Annual Financial Report*.
- The Walt Disney Company. (2020). *Fiscal Year 2019 Annual Financial Report*.
- The Walt Disney Company. (2020). *History of Disney*. Recuperado el 22 Febrero 2020, de The Walt Disney Company: <https://thewaltdisneycompany.com/about/>
- The Walt Disney Company. (2020). *Walt Disney Archives - Disney History*. Recuperado el 22 febrero 2020, de D23: <https://d23.com/disney-history/>
- The Walt Disney Studios. (2020). *FAQs: What rights are included in the license?* Recuperado el 28 febrero 2020, de <https://www.disneystudiolicensing.com/what-is-included-in-the-license/>
- The Walt Disney Studios. (2020). *Frequently Asked Questions*. Recuperado el 28 febrero 2020, de <https://www.disneystudiolicensing.com/what-will-it-cost-to-license-a-clip-or-still-from-disney-studios-licensing/>
- www.cerdagroup.com/es. (s.f.). Recuperado el 2 marzo 2020, de <https://www.cerdagroup.com/es/>

ANEXOS

Anexo 1: Guion de puntos para la entrevista en profundidad

- Tipo de productos que poseen: con licencia todos o también propios
- Tipo de licencias que contratan
- Territorios en los que están presentes
- Motivaciones
- Valores de la empresa
- Detalles sobre el contrato: obligaciones, requisitos, costes, negociación...
- Riesgos que supone la licencia
- Opinión sobre el éxito de The Walt Disney Company

Anexo 2: Archivo con el cuestionario realizado a Cerdá Group

Preguntas para Cerdá, licenciatarario de The Walt Disney Company

1. En la página web viene indicado que la empresa posee “35 licencias top por campaña”;

- ¿Tienen productos sin marcas licenciadas?
Muy pocos. El 98% de nuestro catálogo es con licencia
- ¿Qué tipo de licencia suelen contratar? ¿Cuál suele ser la duración? ¿Cabe la posibilidad de renovar la licencia al terminar dicha duración?
Contratamos, principalmente, licencias con propiedades clásicas de animación o de acción real (personas) como Mickey o MARVEL. También personajes de tendencia como Mandalorian (Star Wars).
La duración de los contratos es variante, con Disney nosotros trabajamos una temporalidad anual pero también tenemos contratos de dos años con otras propiedades.
La licencia se puede renovar siempre que ambas partes queramos y estemos dispuestas, y se acepten las condiciones, claro 😊

2. Puesto que distribuís a más de 42 países, tal y como indica su web, ¿Los contratos de licencia de marca acordados con Disney son para distribuir en cualquier territorio?

En contrato se estipulan los territorios y las restricciones de cada uno. No podemos vender todas nuestras categorías de productos en todos los territorios. Nosotros operamos a nivel europeo, pero no realizamos venta activa en todos los territorios, solo en aquellos países de la Unión Europea que tenemos en contrato. No obstante, sí que podemos aceptar demandas si responden a una venta pasiva. Esto es, que sea una empresa del país que no tenemos en contrato la que contacte directamente con nosotros y se interese por nuestra oferta (pull, no push).

3. ¿Cuáles son los valores de vuestra marca? ¿Funcionan bien con los valores de Disney?

Los valores de Artesanía Cerdá se agrupan en tres conceptos que están muy alineados con los que tiene Disney:

NUESTRA ACTITUD

Iniciativa y Espíritu Emprendedor.
Pasión por nuestro trabajo y lo que hacemos.

NUESTRO FORMA DE SER

Honradez con colaboradores y socios estratégicos.
Familiares, cercanos y humildes.

NUESTRA PROFESIONALIDAD

Calidad, hacemos las cosas bien.
Innovadores en productos, desarrollos, procesos, ...
Previsores, no nos gusta correr riesgos innecesarios.

4. ¿Qué es lo que os motiva a hacer uso de las marcas pertenecientes a The Walt Disney Company? A la hora de elegir un nuevo personaje o marca para licenciar, ¿qué es lo que tenéis en cuenta?

Usamos sus marcas para aportar un valor añadido al producto. Nosotros no vendemos una mochila, o una zapatilla, no vendemos una camiseta o un cepillo... Vendemos la relación y el vínculo emocional entre el fan y la propiedad > El valor más allá de lo racional.

Para elegir nuevas propiedades tenemos en cuenta el plan de marketing que lleva detrás, el éxito que ha tenido en otros territorios donde ya se ha estrenado, el feeling tras años de expertise en este mundo. Aún así nos equivocamos... No hay una bola de cristal por ahora y al final hay que apostar por nuevos contenidos y por ofrecer al mercado aquello que demanda.

5. ¿Cuáles son las obligaciones típicas que os impone Disney en un acuerdo de licencia? ¿Suelen ser exigentes con la calidad de los productos?

El contrato de Disney, para que te hagas una idea, son 72 páginas de cláusulas. No dejan nada al azar. Usamos guías de estilo que nos rigen para el diseño, pasamos aprobaciones de concepto, de primera muestra, de segunda muestra, de pre-producción y de producción... En fin, el control es súper exhaustivo (como es de esperar en una marca de tal envergadura, al final es su imagen de marca la que está en juego y sobre todo cuando hablamos de productos infantiles en los que los estándares de calidad son muy rígidos). La calidad es primordial y controlan desde la fábrica, hasta el proceso de fabricación y los acabados de cada uno de los productos desde su fase embrionaria hasta su realización física y comercialización.

6. Existe alguna obligación o expectativa de proporcionar soporte de marketing para el producto y al propietario de la marca?

En casi todos los contratos de licencia tienes un CMF ligado, en el que o bien pagas un porcentaje (entre un 1% y un 2%) destinado a la promoción, o bien justificas con facturas las iniciativas de marketing que has realizado para promocionar y ayudar a la venta de los productos de la licencia en cuestión.

7. ¿Ejerce Disney un control exhaustivo de la marca sobre el producto?

Totalmente.

8. ¿Cuáles son los costes típicos y las cláusulas que soléis tener que negociar?

Se negocia:

MINIMO GARANTIZADO : lo mínimo que voy a reportar en royalties en el periodo determinado de contrato. Si no cubro el Mínimo, me comprometo a pagarlo.

ROYALTIES : porcentaje que oscila generalmente entre el 12 y el 20%, dependiendo de la licencia

PERIODO DE CONTRATO

NÚMERO DE MUESTRAS A ENVIAR

CMF

PRODUCTOS QUE VOY A DESARROLLAR

TERRITORIOS

...

9. ¿Podrían facilitar algún dato sobre el coste de la licencia de marca?

Esto es muy variable, depende de la categoría /categorías de producto que desees licenciar hasta la marca en sí misma.

10. ¿Podrían facilitarme algún dato sobre las ventas de un producto que haya portado una marca Disney?

-

11. ¿Creen que ser licenciatarario de Disney es una de las razones por la que sus productos tienen buenos resultados?

Claro que sí. Te recomiendo que leas este post de nuestro blog:

<https://blog.cerdagroup.com/cerda-disney-alianza-duradera>

Nuestro recorrido de más de 30 años con ellos hace de nosotros un partnes de confianza para la marca y con mucha trayectoria futura ☺

12. ¿Dirían que el poder de la marca Disney equivale a éxito?

Disney es sinónimo de éxito. Tiene las grandes marcas del mercado y sabe hacerlo muy bien.

13. ¿Recomiendan la licencia de marca Disney como decisión estratégica?

Sí, siempre que se tengan los medios. Disney no da la licencia a cualquiera. Hay bastantes barreras de entrada si no eres conocido o nunca has trabajado con licencia.

14. ¿Consideran que gracias a la licencia de marca tienen un mayor alcance de consumidores?

Si, al final la marca reconocida es la de la licencia. Hay un canibalismo positivo en este caso ya que todos los esfuerzos de marketing, estrenos, novedades... de la marca, repercuten positivamente sobre nuestras ventas.

15. ¿Qué riesgos son los que consideran más importantes a la hora de solicitar una nueva licencia de marca?

Colchón económico

Tener las fábricas adecuadas

Conocer el procedimiento y las limitaciones

Ser consciente de lo que implica trabajar con Disney

16. ¿Les ha ocurrido alguna vez no tener las ventas esperadas con algún producto Disney? ¿Les supuso pérdidas económicas mayores que el precio pagado por la licencia de marca?

Sí, alguna vez. Apostar es lo que tiene y nada garantiza el éxito!

Sí que supuso pérdidas económicas mayores, sobre todo porque nosotros no vendemos sobre pedido, sino que producimos y estocamos.

17. ¿Cuáles son los mejores canales minoristas y de posicionamiento para la venta de sus productos con licencia?

Jugueterías, tiendas especializadas -mercerías, zapaterías, ...-,

Grandes Cuentas (El Corte Inglés, Carrefour, Alcampo...).

Ecommerce y ventas flash...