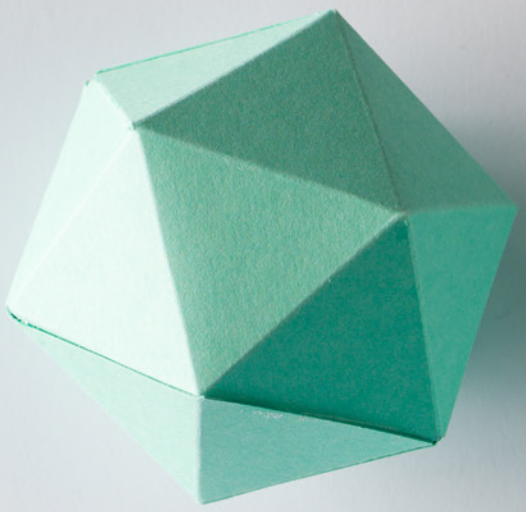


¿QUÉ MARCA DE PRESTIGIO ES LA QUE **MÁS ME CONVIENE LICENCIAR**?

Claves para saber elegir una marca famosa que catapulte tu negocio, sin tener que invertir en costosas campañas de márketing

RUBÉN GIL
CEO de Enjoy Brand Licensing

Este documento es cortesía de Harvard Deusto. https://www.harvard-deusto.com
Copiarlo o publicarlo es una infracción de los derechos de autor. Para cualquier consulta contacta con info@harvard-deusto.com.

Este documento es cortesía de Harvard Deusto. https://www.harvard-deusto.com
Copiarlo o publicarlo es una infracción de los derechos de autor. Para cualquier consulta contacta con info@harvard-deusto.com.

Imagina que tus ventas están estancadas, que tu marca no acaba de ser lo suficientemente competitiva y que no sabes qué pasos dar para remediarlo. Has probado de todo: has bajado precios y has hecho descuentos agresivos puntuales, pero, como siempre hay alguien dispuesto a vender más barato, eso ha mermado tus márgenes, y tampoco has conseguido las ventas que deseabas. Además, cada día entran más *players* en tu mercado, con agresivos planes de márketing con los que, sencillamente, no puedes competir. Y te das cuenta de que tu marca no tiene el prestigio que necesita para poder posicionarse donde quieres, y de que llevarla al punto donde te gustaría competir costaría mucho tiempo y dinero, recursos que no tienes.

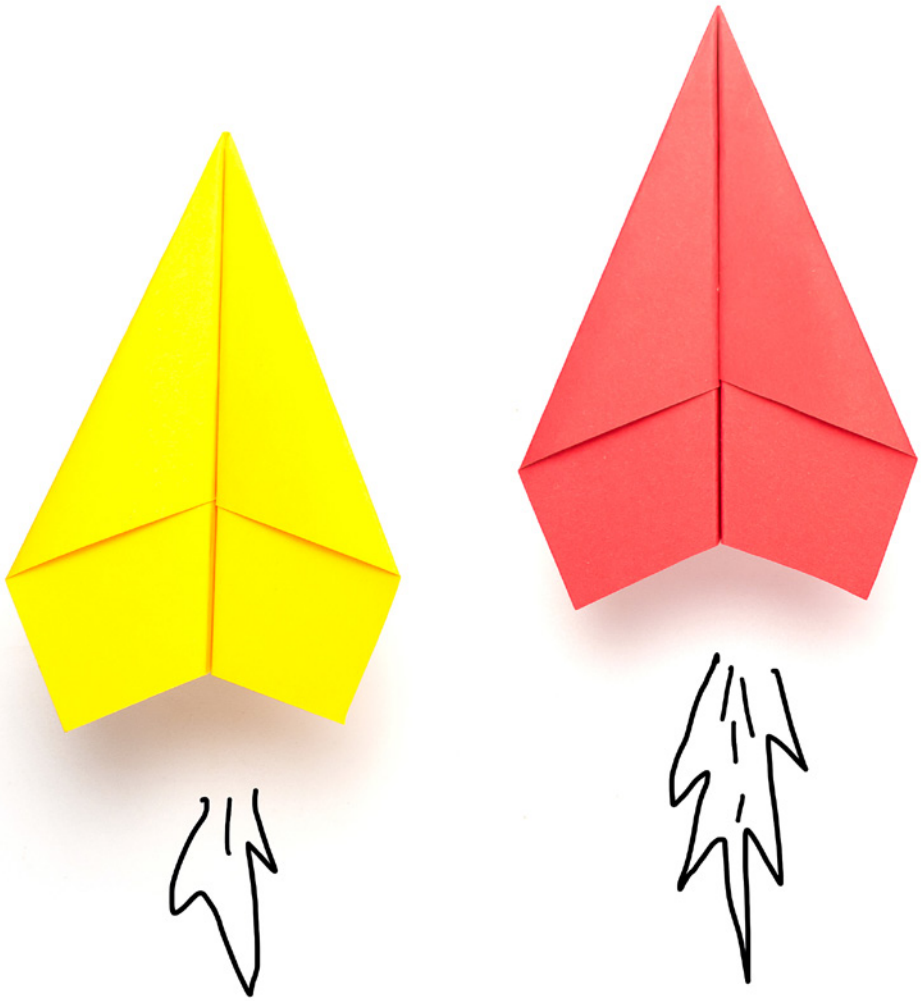
Actualmente, situaciones de este tipo son habituales en muchas compañías, propiciadas, en parte, por la competencia que suponen empresas con más recursos que vienen de otras latitudes y que son *pure players* que nacen online y crean una disrupción en el mercado, distorsionándolo. La buena noticia es que existe una fórmula para reconducir la situación, y esta es optar por que una marca de reconocido prestigio impulse la venta de tus productos y servicios: el *licensing*.

RECURSOS BÁSICOS A LA HORA DE INICIAR UN PROGRAMA DE LICENCIAS

A la hora de considerar la posibilidad de buscar una marca de prestigio que impulse tu negocio, es importante saber que es necesario disponer de unos recursos mínimos para poder afrontar un programa de licencias. ¿Qué se exige para poder entrar en la industria del *licensing*?

- **Para empezar, que puedas diseñar y producir** un producto con unos buenos estándares de calidad. Hay que tener unos recursos mínimos para poder diseñar el producto conforme a las exigencias del dueño de la marca, así como para poder fabricarlo con unos requisitos de calidad que puedan ser aprobados por dicho dueño.
- **Luego, contar con una buena red de distribución**, que presente los canales adecuados para que el producto o servicio que lleve la marca de prestigio llegue correctamente al consumidor.
- **Y, finalmente, disponer de un mínimo presupuesto de comunicación** para poder informar de que dispones de ese producto o servicio con marca famosa, así como para darlo a conocer a los diferentes interesados.

A LA HORA DE CONSIDERAR LA POSIBILIDAD DE BUSCAR UNA MARCA DE PRESTIGIO QUE IMPULSE TU NEGOCIO, ES IMPORTANTE SABER QUE ES NECESARIO DISPONER DE UNOS RECURSOS MÍNIMOS PARA PODER AFRONTAR UN PROGRAMA DE LICENCIAS



Este documento es cortesía de Harvard Deusto. https://www.harvard-deusto.com
Copiarlo o publicarlo es una infracción de los derechos de autor. Para cualquier consulta contacta con info@harvard-deusto.com.

Además, claro está, de que te falte una marca de prestigio para poder redondear la ecuación.

A todo ello hay que sumarle la necesidad de contar con circulante para poder pagar los derechos de marca que el dueño de la misma solicitará periódicamente.

¿QUÉ TIPO DE MARCA NECESITO?

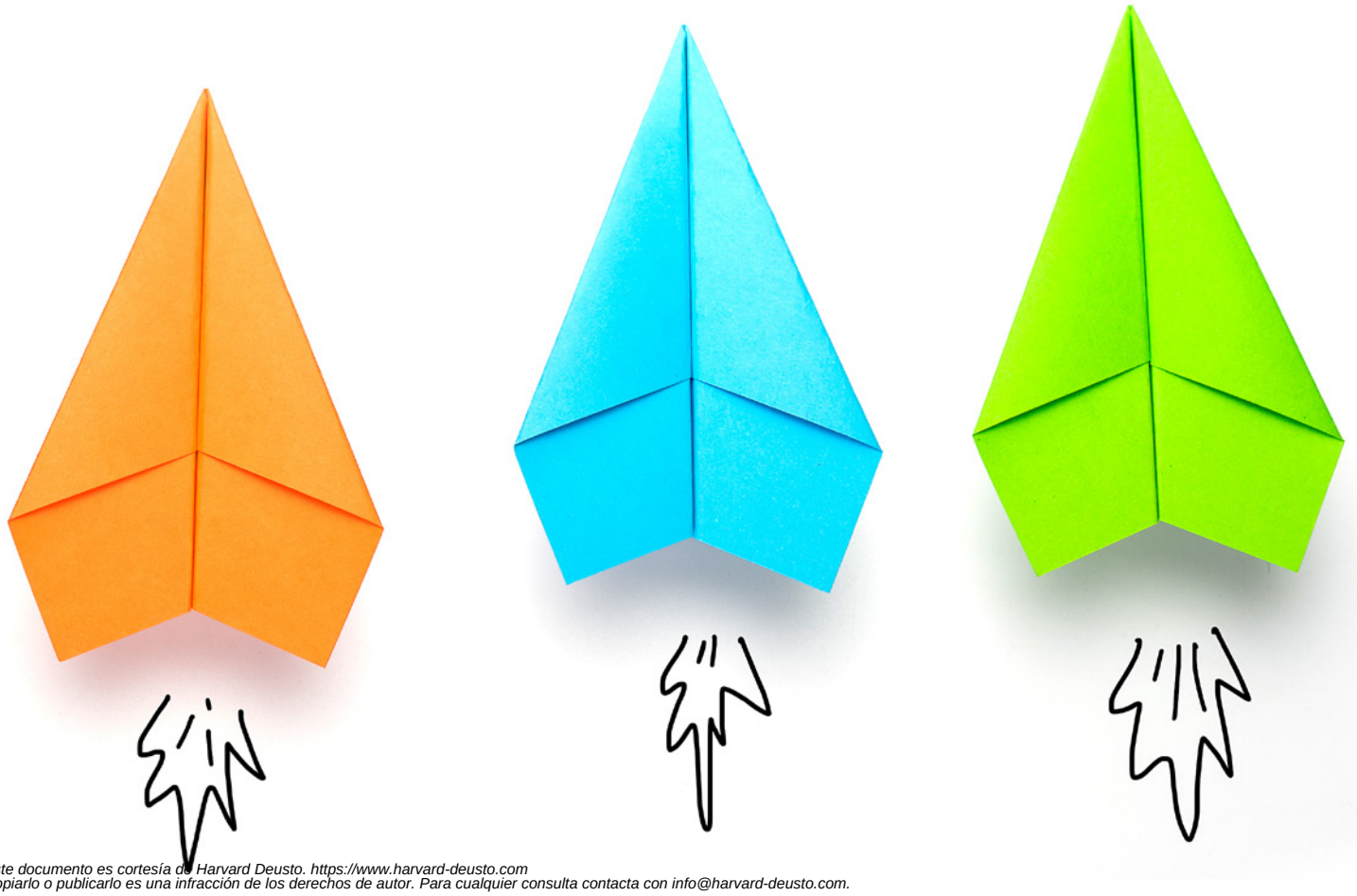
Aunque suene muy obvio, la marca ideal para tus productos o servicios es aquella que encaja con tu tipología de negocio y con el público objetivo al que quieres dirigirte. Si, por ejemplo, tu mercado es el de los bolsos de piel, buscarás una marca de lujo o semilujo para posicionarte donde tú no llegas. Esta tipología de marca cuadra con tu sector (moda), y puedes aspirar a llegar a esa audiencia que ahora te es esquiva porque no tienes un nombre que les atrae. Si, en cambio, tu mercado es el de las mochilas escolares, buscarás una marca infantil o juvenil de rabiosa actualidad, que enamore a tu audiencia, para aprovechar ese tirón de demanda.

Resulta esencial realizar un meticuloso estudio de mercado para ver qué marcas encajarían en el tipo de audiencia al que quieres llegar y dentro de la tipología de producto o servicio que ofreces. Una vez localizadas varias marcas objetivo, el siguiente paso es investigar si tienen disponibles las categorías de producto que quieres vender. Con todo a tu favor, llega el momento de aproximarse al dueño de la marca, que será el licenciador, para iniciar la negociación de la adquisición de dicho derecho de licencia.

ANTES DEL PRIMER CONTACTO

En muchas ocasiones, sucede que el dueño de una marca no es quien la gestiona directamente, sino que cuenta con un agente local que se encarga —>

AUNQUE SUENE MUY OBVIO, LA MARCA IDEAL PARA TUS PRODUCTOS O SERVICIOS ES AQUELLA QUE ENCAJA CON TU TIPOLOGÍA DE NEGOCIO Y CON EL PÚBLICO OBJETIVO AL QUE QUIERES DIRIGIRTE. SI, POR EJEMPLO, TU MERCADO ES EL DE LOS BOLSOS DE PIEL, BUSCARÁS UNA MARCA DE LUJO O SEMILUJO PARA POSICIONARTE DONDE TÚ NO LLEGAS



Este documento es cortesía de Harvard Deusto. https://www.harvard-deusto.com
Copiarlo o publicarlo es una infracción de los derechos de autor. Para cualquier consulta contacta con info@harvard-deusto.com.

—> de representar los intereses de la marca en una zona concreta. Esto es muy común en marcas reconocidas internacionalmente y que tienen presencia en varios países. Si se opta por licenciar una marca de una empresa española, es muy probable que sea ella misma quien maneje su negocio de licencias de forma directa en España. En el caso de que el dueño sea una compañía extranjera, habrá que averiguar si dicha empresa tiene agentes de licencia en España.

Antes de ponerse en contacto con el licenciador, conviene saber si esa compañía ya licencia su marca. En caso afirmativo, los trámites serán mucho más sencillos, ya que supondrá que conocen el negocio y sus reglas y que, por tanto, no será necesario convencerles de que comiencen a licenciar derechos sobre su marca. Si no han licenciado su marca anteriormente, tocará realizar una labor evangelizadora sobre las bondades del *licensing* y convencerles de que vamos a ofrecerles una posibilidad de negocio con un riesgo muy bajo. Aquí, construir una sólida relación de confianza resulta imprescindible para poder avanzar en el proceso.

ANTES DE PONERSE EN CONTACTO CON EL LICENCIADOR, CONVIENE SABER SI ESA COMPAÑÍA YA LICENCIA SU MARCA. EN CASO AFIRMATIVO, LOS TRÁMITES SERÁN MUCHO MÁS SENCILLOS, YA QUE SUPONDRÁ QUE CONOCEN EL NEGOCIO Y SUS REGLAS Y QUE, POR TANTO, NO SERÁ NECESARIO CONVENCERLES DE QUE COMIENCEN A LICENCIAR DERECHOS SOBRE SU MARCA

En este punto es muy beneficioso averiguar cuáles son las empresas que ya son licenciatarias de la marca que nos interesa y, si es posible, conocer detalles sobre si han tenido éxito en sus programas de licencia, sobre cómo se comporta la marca en el mercado, sobre si el licenciador es colaborativo y apoya a sus licenciatarios, etc. Esta información adicional resultará muy valiosa a la hora de seleccionar la mejor marca para nuestro negocio.

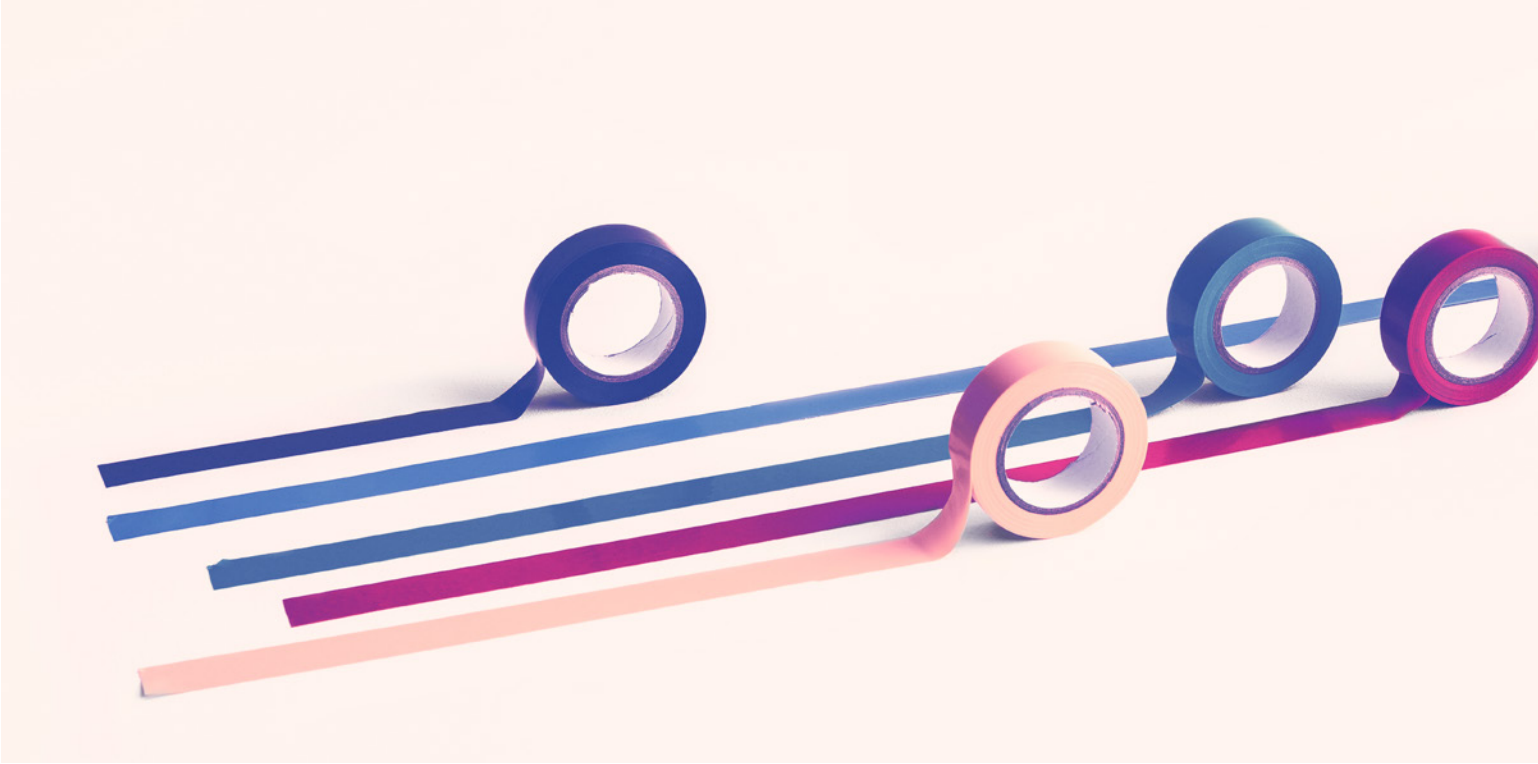
¿QUÉ PREGUNTAR AL LICENCIADOR?

Al entrar en contacto con el licenciador, realizarle las preguntas pertinentes será clave para obtener la información decisiva para tomar tus decisiones. Estas cuestiones tendrán mucho que ver con la tipología de marca que se quiere conseguir: a grandes rasgos, si es una marca infantil, de *life style*, de deporte o de música.

MARCAS INFANTILES

Sectores como el juguetero, el papelero, el *back to school*, el regalo, la moda, los accesorios, las colonias, el baño, el editorial o el electrónico son muy dados a las licencias infantiles. Y es que tener en sus productos la marca infantil o juvenil de moda es crucial, y puede suponer una importantísima diferencia en resultados de facturación versus no tenerla.

Estamos hablando de propiedades que pueden llegar a suponer entre 10



Este documento es cortesía de Harvard Deusto. https://www.harvard-deusto.com
Copiarlo o publicarlo es una infracción de los derechos de autor. Para cualquier consulta contacta con info@harvard-deusto.com.

y 50 millones de euros en producto vendido al año en España: Peppa Pig, Monsters High, Bob Esponja, Ladybug, Frozen, Star Wars… Verdaderas explosiones de consumo.

Este es un sector muy atractivo, pero también muy saturado por varios motivos:

- La política de determinadas multinacionales del entretenimiento que otorgan derechos consiste en ceder la marca, pero no en exclusiva: esto hace que varios *players* del mismo sector tengan los mismos derechos y, finalmente, vayan a una guerra de precios.

- Se dan numerosas importaciones paralelas: los stocks de producto licenciado que existen en otros países de la UE pueden acabar en España atraídos por la demanda de una determinada marca. Esto suele ocurrir cuando el fenómeno infantil ha estallado con antelación en otros territorios de la UE y se han generado *stocks* que después se liquidan en España. Ello conlleva, de nuevo, una guerra de precios.

- Existen muchas marcas infantiles que aspiran a hacerse un hueco en el mercado: de ahí que se produzca una sobreoferta de las mismas, lo que puede llevar a confusión.

En este sector, las preguntas a realizar a los licenciadores serán distintas según se trate de una serie de TV o de una película, o según si es una marca consolidada, que lleva tiempo en el mercado, o es nueva en el mercado.

Series de TV

Si la marca infantil tiene como soporte clave una serie de TV, las cuestiones a abordar son:

• ¿Dónde se emite y qué planes tiene el canal para dicha serie? El canal y su apoyo a la serie en cuestión son fundamentales para su éxito y su permanencia en el tiempo. Si la serie no está en el canal adecuado y no tiene la audiencia suficiente, el proyecto fracasará. Además, el canal de TV ha de tener planes continuados de emisión de la serie, puesto que, si no le da el suficiente apoyo en antena, la serie no generará la audiencia necesaria para crear hambre de producto en el mercado. Aquí es crucial saber el número de temporadas que tiene la serie (de cuántos episodios por minuto dispone) y si van a producir nuevas temporadas (si así fuera, cuándo estarían disponibles). Esto nos dará una idea de si la serie tiene proyección o no en el tiempo.

Los éxitos de la serie en países cercanos en cultura son también una referencia importante. Si hay muchos casos de éxito, que alcance buenos ratios de facturación en España será más probable que si no los hay.

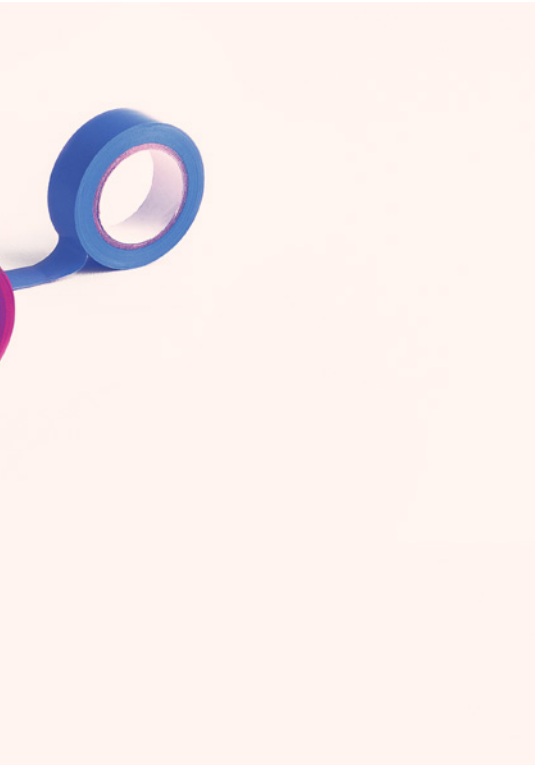
Se debe tener cuidado con el recorrido de este tipo de marcas: las series de TV suelen tener en España un recorrido corto, ya que entran fuerte el primer año, estallan el segundo y el tercero pueden caer en picado. Hay que tener esto en cuenta para detectar en qué momento estamos entrando en el mercado y calcular bien la cantidad de producto licenciado producido para no quedarnos con *stocks*.

• ¿Cuenta la serie con un Toy Master? El Toy Master es una compañía juguetera que tiene como objetivo desarrollar las categorías de producto fundamentales en el ámbito juguetero (figuritas, *play sets*, peluches, etc.). El Toy Master deberá contar con un presupuesto de publicidad importante y con entrada en los principales *retailers* jugueteros (Toys R Us, Grupo El Corte Inglés, Carrefour, Alcampo…). Si la serie no tiene Toy Master, sus posibilidades de éxito se reducirán notablemente.

Aquí conviene saber que es mucho más fácil entrar con producto "secundario" –como ropa de cama, moda o *back to school*–, una vez que el juguete ya está presente, y con campañas de publicidad que intentar entrar en esos canales de distribución sin contar con ese apoyo.

• ¿Existen otros licenciatarios de la marca? Es crucial conocer la lista de licenciatarios que ya tiene la marca. Si está bien arropada es mejor que si no lo está, ya que permite poder buscar sinergias con los actuales licenciatarios y sumarnos a sus acciones de márketing. También es muy importante saber si ya existen licencias en nuestro —>

SECTORES COMO EL JUGUETERO, EL PAPELERO, EL 'BACK TO SCHOOL', EL REGALO, LA MODA, LOS ACCESORIOS, LAS COLONIAS, EL BAÑO, EL EDITORIAL O EL ELECTRÓNICO SON MUY DADOS A LAS LICENCIAS INFANTILES. Y ES QUE TENER EN SUS PRODUCTOS LA MARCA INFANTIL O JUVENIL DE MODA ES CRUCIAL, Y PUEDE SUPONER UNA IMPORTANTÍSIMA DIFERENCIA EN RESULTADOS DE FACTURACIÓN VERSUS NO TENERLA



Este documento es cortesía de Harvard Deusto. https://www.harvard-deusto.com
Copiarlo o publicarlo es una infracción de los derechos de autor. Para cualquier consulta contacta con info@harvard-deusto.com.

—> mismo mercado o si planean darlas sin respetar la tipología de producto, puesto que esto nos llevará a escenarios de competencia por precio.

• **¿Qué planes tiene el licenciador?** Muchas veces, el propio licenciador tiene un presupuesto para realizar acciones durante el año para apoyar la marca y lleva a cabo acciones con los propios *retailers*. Es esencial conocer todas estas acciones para ver a cuáles nos podemos sumar.

Además de con el licenciador, también se puede hablar con los clientes clave actuales de nuestra compañía y explicarles que estamos pensando en adquirir la licencia sobre cierta marca. Así podemos pulsar su interés o no en dicha marca.

Películas de cine

En este caso, las preguntas clave serían:

• **¿En qué número de salas se va a proyectar la película?** Esto nos dará una idea de su potencia de distribución.

• **¿Qué presupuesto de márketing hay para su lanzamiento?** Este dato es crucial, puesto que va a determinar el nivel de promoción y, por ende, su mayor o menor posibilidad de éxito.

• **¿Con qué otros títulos coincide su lanzamiento?** Si el estreno tiene enfrente un título muy potente, sus posibilidades de éxito disminuirán.

• **¿Hay un Toy Master? ¿Qué sabemos de los otros licenciatarios? ¿Qué planes tiene el licenciador? ¿Qué opinan los clientes?** Aquí se aplican las mismas bases que en el caso de las series de televisión.

• **¿Se trata de una marca consolidada o de un estreno?** Es decir, si es una marca tipo Cars, Toy Story o Star Wars, con un amplio recorrido en cine, o si se trata de una marca que se va a lanzar por primera vez. Naturalmente, el primer caso será más fácil que tenga éxito que el segundo.

Cuidado, al igual que en el caso de las series de TV, con el corto recorrido que pueden tener estas marcas en el mercado. Y es que, generalmente, se trata de estrenos de cine con una repercusión limitada en el tiempo (salvo que se trate de clásicos consolidados). Por ello, hay que controlar muy bien el *stock* para no quedarnos con inventario en el almacén que, una vez pasada la ventana de notoriedad, no tendremos más remedio que liquidar.

Clásicos

Son valores seguros, marcas refugio, donde no se esperan grandes picos de facturación, pero sí una venta continuada y estable. Nos referimos a marcas tipo Mickey Mouse, Looney Tunes, Tom & Jerry… Marcas muy consolidadas para las que, en caso de relanzamiento en cine o televisión, se pueden aplicar todas las preguntas anteriores. Aquí, el riesgo es inferior, porque están en la mente del consumidor, llevan muchos años en el mercado y se pueden hacer cálculos de facturación con mayores datos que con series nuevas.

MARCAS DE 'LIFE STYLE'

Aquí, las marcas del sector moda son las predominantes. Suelen ser marcas que llevan mucho tiempo en el mercado y que, por tanto, no dependen de que se emitan más o menos veces, de que tengan más o menos audiencia televisiva o de que se emitan o no en determinado medio. En el ámbito de las proyecciones de ingresos, funcionan como los clásicos referidos anteriormente, no hay fuertes picos de facturación, pero sí facturaciones constantes, en crecimiento o no, dependiendo del buen hacer de los dueños de la marca y de los licenciatarios.

Tienen a su favor que no suelen conceder la misma categoría de licencia a varios *players*, por lo que no se suele entrar en guerras de precios. También les favorece que no suelen darse importaciones paralelas dentro de su sector, por lo que es un entorno más exclusivo, más protegido.

Las preguntas a realizar serían las siguientes:

• **¿Qué planes tiene el licenciador con la marca?** Es decir, qué acciones va a realizar para mantener la notoriedad de la marca durante los siguientes años.

• **¿Hay otros licenciatarios?** Es particularmente importante aquí el licenciatario de perfumería, por las importantes inversiones en publicidad que suele acometer y de las que podemos beneficiarnos directa e indirectamente. Para el resto de licenciatarios, se puede aplicar lo explicado en el caso de las series de televisión.

• **¿Va a haber desfiles?** Si la marca de moda tiene presencia en las pasarelas, es importante conocer sus datos de impactos de publicidad no pagada, puesto que esto dará una referencia de notoriedad de la marca en el territorio.

Este documento es cortesía de Harvard Deusto. https://www.harvard-deusto.com
Copiarlo o publicarlo es una infracción de los derechos de autor. Para cualquier consulta contacta con info@harvard-deusto.com.

Como en el caso de las marcas infantiles, se puede hablar con los clientes clave de la empresa y saber qué opinión les merece el hecho de disponer de una nueva marca, de reconocido prestigio, en el portafolio de la empresa.

Existe una particularidad en el universo de las marcas famosas del sector de *life style*, y es que cuentan con un aspecto diferenciador: la figura del diseñador. Como en todos los casos donde la marca depende de una personalidad pública, esto puede llevar a escenarios positivos y negativos. Por una parte, si la personalidad se presta a apoyarnos con su imagen, podremos obtener una mayor palanca de comunicación para nuestros productos y servicios, y eso impulsará aún más nuestro negocio. Pero, por otra, también puede llevar a la ruina de la marca, en el caso de que el comportamiento de la personalidad pública no sea el adecuado. Tenemos ejemplos como el caso de Maradona, Kate Moss, Galiano, etc.

EN EL ÁMBITO DE LAS MARCAS DEPORTIVAS, NORMALMENTE, LOS CLUBS OFRECEN LA POSIBILIDAD DE ADQUIRIR LA LICENCIA PARA EL USO DEL LOGO Y ESCENAS DE JUGADORES EN CONJUNTO, PERO NO LA IMAGEN DE UN JUGADOR EN SOLITARIO, PORQUE ESTOS DERECHOS SUELEN PERTENECER AL JUGADOR

MARCAS DE DEPORTES

Fundamentalmente, hablaremos de fútbol, y, dentro de fútbol, de tres equipos: Real Madrid, FC Barcelona y Atlético de Madrid. Aquí es importante diferenciar bien qué derechos estamos adquiriendo, ya que, normalmente, los clubs ofrecen la posibilidad de adquirir la licencia para el uso del logo y escenas de jugadores en conjunto, pero no la imagen de un jugador en solitario, porque estos derechos suelen pertenecer al jugador (en ese caso, habría que negociar dichos derechos con su representante).

Estas marcas funcionan como clásicos o marcas de *life style* consolidadas, tienen una base de fans sólida y puede variar la cifra de negocio según los títulos que ganen o según los fichajes de jugadores más o menos mediáticos que hagan.

Suele haber fuertes restricciones por parte de las categorías de producto que manejan sus *sponsors* principales, por lo que, si tu empresa hace camisetas, será muy complejo que los clubs citados puedan licenciarte esa categoría.

Además de las preguntas referidas en los apartados anteriores, hay que poner énfasis en obtener información acerca de los planes que tienen los otros licenciatarios (sobre todo los *sponsors* oficiales), los torneos que va a jugar el equipo, los eventos del año, los *tours*… Todos los datos conseguidos serán de gran valor para tomar decisiones respecto a la licencia deseada.

MARCAS DE MÚSICA

De nuevo, hay que tener un especial cuidado con lo referido a las personalidades públicas. Pueden ser un gran acicate para las ventas o arruinar toda la inversión realizada. Las marcas de música de renombre pueden catalogarse según si –como las marcas de televisión– están en boga un corto período de tiempo (suelen ser bandas juveniles que tienen éxito y después desaparecen, tipo One Direction) o permanecen inalterables en el tiempo –como clásicos– (como Madonna, Michael Jackson, Queen, AC/DC, etc.). En cualquier caso, interesa saber qué planes tiene la casa discográfica para promocionar el grupo o solista, cuáles son los planes de los artistas, qué *tours* están ya contratados, si se prevé el lanzamiento de un nuevo álbum… Y, como en casos anteriores, saber qué van a hacer los otros licenciatarios: sobre todo si va a haber alguna campaña de márketing potente con el grupo como protagonista, como podría ser alguna de perfumes.

CONCLUSIÓN

Las marcas de prestigio pueden ser el motor que te lleve al éxito en tu negocio, pero no serán lo que arregle problemas básicos o sistémicos del mismo. Si tienes un negocio que es operativo, porque los sistemas de producción, distribución y comunicación funcionan, pero necesitas un mejor posicionamiento de marca, más reconocimiento para tus productos y servicios, entonces el *licensing* puede aportarte lo que necesitas para conseguir el éxito.

"¿Qué marca de prestigio es la que más me conviene licenciar?". © Planeta DeAgostini Formación, S.L.

Este documento es cortesía de Harvard Deusto. https://www.harvard-deusto.com
Copiarlo o publicarlo es una infracción de los derechos de autor. Para cualquier consulta contacta con info@harvard-deusto.com.