



Autor: José Luis Bueno

**Con la colaboración de Carolina Pina, Cristina Mesa y Joao Miranda de Sousa de
Garrigues Abogados**

Prólogo de Miguel Otero, Foro de Marcas Renombradas

Prólogo

Índice

Prólogo	2
Introducción	6
Historia de las marcas.....	8
Evolución sectorial de la marca	10
El efecto de las marcas en la competitividad.....	14
La marca y la competitividad de las empresas	15
La marca y la competitividad de los países	18
Protección jurídica de las marcas en la Unión Europea.....	24
El estado de la marca europea.....	27
Mayor crecimiento que sus rivales globales tradicionales	27
Diversificación sectorial.....	28
Fuerte posición global	30
Presencia en la mayoría de los sectores estratégicos del futuro	34
Reputación global	35
Relevancia en el tiempo	36
Retos de las marcas de la Unión Europea	37
Poca presencia en algunos sectores estratégicos del futuro.....	37
Reequilibrio de rentas y su efecto sobre el consumo	40
Aparición de nuevas potencias económicas	42
Nuevos medios de construcción de marcas	43
Consecuencias de la recesión económica.....	44
Desaparición de las marcas seguidoras	46
Sustitución y adquisición por parte de las marcas emergentes.....	48
Barreras a la adquisición de marcas líderes locales en mercados emergentes	50
Marcas del distribuidor y marcas verticales	50
Proteger las marcas de la Unión Europea ¿necesidad o barrera competitiva?	52
Áreas con especial necesidad de protección.....	54
¿Un sello <i>made in Europe</i> ?.....	57
Propuestas para reforzar la competitividad	59
La protección de marcas.....	59
País de origen y el uso del <i>made in</i>	61

Protección de la competencia ante la nueva economía	62
Políticas vertical y horizontal	65
La cultura de las marcas	65
Conclusiones.....	67
Bibliografía.....	69

Introducción

El 20 de mayo de 2010, la revista *Science* dio a conocer el descubrimiento de la primera célula con un genoma fabricado artificialmente, es decir, la primera forma de vida artificial, por parte de investigadores del Instituto J.Craig Venter (JCV Institute) de Estados Unidos.

Menos de una semana después, John Sulston, el científico británico que ganó el premio Nobel de Medicina de 2002 por su trabajo al frente del consorcio que descubrió la secuencia del genoma humano, hizo un llamamiento al JCVI, a la comunidad científica y a las autoridades para impedir que Verter patentara su descubrimiento.

Para Sulston, la patente concedería al JCVI un monopolio sobre un sector emergente de la ingeniería genética y obstaculizaría el avance de los demás grupos y consorcios de investigación que trabajan en este campo.

La polémica no es nueva. Hace unos años, Sulston y Verter ya protagonizaron un litigio sobre otra invención, la del genoma humano, que ponía de manifiesto estas dos perspectivas contrapuestas en torno a la función de patentes, registros y marcas.

En aquella ocasión, mientras Sulston dio acceso a sus avances a todos los investigadores que trabajaban en ese campo, Verter, a la sazón director de la empresa privada de biotecnología Celera, intentaba registrar la información obtenida de Sulston y otros científicos más generosos.

Los jueces dieron la razón a Sulston, considerando que Verter quería patentar el resultado del trabajo de otros. Ahora, aduce Sulston, el norteamericano pretende usar un descubrimiento genuino y de gran trascendencia como plataforma para patentar los organismos creados, sus genes y versiones digitales, pero también un amplio espectro de organismos afines aún por descubrir.

Cada día se producen en el mundo centenares de conflictos similares. Quizá no tienen la trascendencia mediática del incidente entre Sulston y Verter, pero comparten el mismo origen. ¿Deben protegerse las invenciones para garantizar una ventaja competitiva asociada a la innovación, que es motor de progreso y bienestar? ¿O, por el contrario, hay que liberalizar la protección de las ideas hasta propiciar la indefensión de los inventores y sus creaciones?

En este estudio abordamos este dilema desde una perspectiva supranacional, en concreto desde la de la Unión Europea. ¿Necesitan las marcas europeas medidas de protección para reforzar la competitividad de los países de la eurozona? ¿Es suficiente el marco actual de patentes, registros, marcas y dominios en el caso de los mercados digitales? O por el contrario, ¿existen nuevos retos en el entorno (globalización, tecnología, demografía, valores y estilo de vida de los consumidores, cambios en el número y tamaño de los competidores y clientes y transformación del papel que se atribuye a las marcas) que hacen necesario replantearse ese marco que, si bien evoluciona y es eficaz, data de mediados del siglo XIX? ¿Cuáles son las condiciones actuales de las marcas de la Unión Europea, y cómo les afectan esos cambios del entorno? ¿Cómo podemos defender a las marcas de la Unión Europea de sus rivales tradicionales y, sobre todo, de

los nuevos modelos de creación de marcas procedentes de los grandes mercados emergentes?

El presente estudio se centra en las marcas comerciales. Mientras que las patentes son derechos de propiedad intelectual concedidas bajo inspección de un órgano especializado y con una protección temporal acotada y contingente a su uso, las marcas registradas son “signos” que gozan de protección legal y que sirven para distinguir un producto o servicio de otros y garantizar que todos los que la llevan han sido fabricados o servidos bajo el control de un titular, que se hace responsable de su marca¹.

Una marca comercial es una o la combinación de varias marcas registradas que, a través de su promoción o comunicación y de su uso, adquieren un significado que trasciende esa función de identificación y *trazabilidad* de productos y servicios que se confía a las marcas registradas.

El fin de la marca comercial es establecerse en la memoria del consumidor: determinar una calidad y valor percibidos diferenciales y consistentes; y proveer de un conjunto de “asociaciones” o significados para facilitar la búsqueda y extracción de esa marca de su memoria. Todo ello con el fin de aumentar las ocasiones de compra de dicha marca en categorías diferentes a la local y a lo largo del tiempo (lealtad).

La marca es mucho más que el valor del producto al que se asocia. Trasfiere y endosa la lealtad del consumidor a los productos y servicios a lo largo del tiempo. La posibilidad de *franquiciar* y licenciar marcas hace de ellas uno de los activos más poderosos y productivos de la empresa moderna, gracias a su capacidad de disociarse y gestionarse al margen de la producción del bien tangible.

¹ Davis & Maniatis

Historia de las marcas

Las marcas registradas son “signos” que distinguen unos productos y servicios de otros. Pueden ser una palabra, una grafía, una firma o un dibujo que cubren la función de diferenciar unas de otras. Se trata de un nombre, denominación, símbolo, logo, diseño o la combinación de algunos de ellos.²

Desde el siglo XIX, es posible registrar estos elementos para evitar que terceros hagan uso de ellos y obtengan ventajas de la imagen que el propietario de la marca ha construido en torno a ellos.

Las primeras marcas registradas surgen en Francia, en 1856. En los cien años posteriores se registraron 1.100.000³ marcas, situando al país galo como el que más registros posee. Francia vivió una verdadera cultura del registro: contaba con el registro más liberal de todos los países, permitiendo incluso patentar productos que todavía no existían.

Se trataba de una medida de protección ante la entrada de nuevos jugadores que quisieran solucionar problemas ya identificados por pioneros y registrar esos productos fantasma. En este sentido, en el origen de las marcas sí hubo cierto elemento subsidiario de restricción de la competencia. Pero no era el único: asegurar el origen y responsabilidad de su titular sobre la calidad, regularidad y otros elementos como peso o contenido, era otros de los objetivos de la marca registrada.

Imitando el sistema francés, la actividad registral arranca en Estados Unidos en 1870, trece años después que en el caso del país pionero. En 1960 se habían registrado ya 639.000 marcas⁴ en ese país. Por su parte, el Reino Unido inició su actividad en 1876 y en 1960 ya disponía de 436.000 registros⁵.

² Christian Helmeus and Mark Rogers (2010). *Trademarks and Performance in UK firms*.

³ Paul Duguid, Teresa da Silva Lopes and John Mercer (2010). *Reading Registrations. An overview of 100 years of trademark registrations in France, the United Kingdom and the United States*

⁴ Paul Duguid, Teresa da Silva Lopes and John Mercer (2010). *Reading Registrations. An overview of 100 years of trademark registrations in France, the United Kingdom and the United States*

⁵ Paul Duguid, Teresa da Silva Lopes and John Mercer (2010). *Reading Registrations. An overview of 100 years of trademark registrations in France, the United Kingdom and the United States*

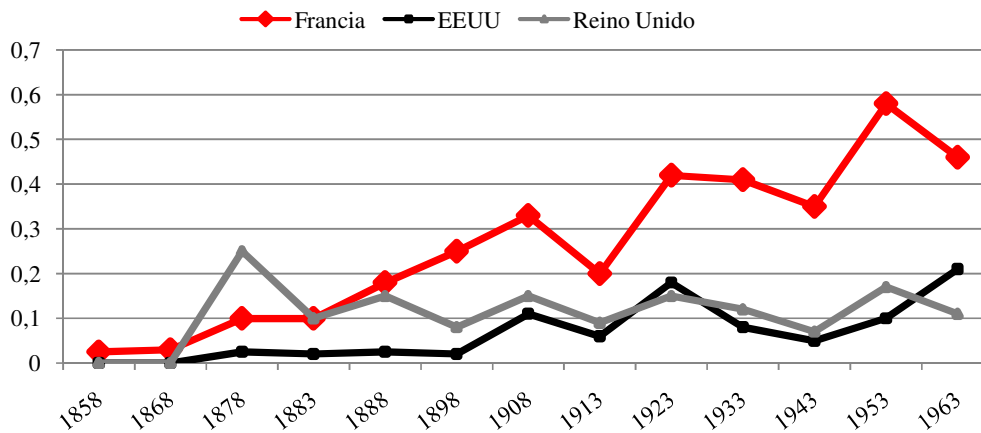
Tabla 1. Número de marcas registradas

País	Inicio	Marcas registradas hasta 1960
Francia	1856	1.142.367
EEUU	1870	639.849
Reino Unido	1876	436.744

Fuente: DUGUID, P; DA SILVA LOPEZ, T; MERCER, J. (2010). «Reading Registrations. An overview of 100 years of trademark registrations in France, the United Kingdom and United States». Eds. Trademarks, brands, and competitiveness, Londres: Routledge, 2010

En estos países, la actividad registral ha ido siempre en ascenso pero con un crecimiento en diente de sierra. Este patrón se repite en la gran mayoría de los países de Europa y Estados Unidos de los que se han obtenido datos. Tras una intensa actividad entre 1883 a 1908, se produce una caída que dura hasta 1913. Inmediatamente después se registra un gran crecimiento hasta 1923, y entre ese año y 1943 el desarrollo vuelve a ser menor.

Figura 1. Registro anual de marcas por cada mil habitantes



Fuente: DUGUID, P; DA SILVA LOPEZ, T; MERCER, J. (2010). «Reading Registrations. An overview of 100 years of trademark registrations in France, the United Kingdom and United States». Eds. Trademarks, brands, and competitiveness, Londres: Routledge, 2010

Entre 1990 y 2006, Alemania pasa de 31.600 registros anuales a 72.300 y Reino Unido de 32.500 a 63.200 registros. En ese mismo periodo, Estados Unidos vive una expansión sin precedentes del registro de marcas, pasando de 124.000 registros anuales a 354.000. Por el contrario, en Japón el registro de marcas cae de 167.900 cada año en 1990 a 135.800 en 2006.

Este descenso del registro de marcas puede explicarse por el hecho de que algunas empresas prefieren registrar sus marcas en los mercados más grandes (una de cada tres patentes que se inscriben en Estados Unidos corresponde a una empresa india o china) o en los más dinámicos e innovadores.

Además de esta actividad nacional señalada, la OAMI –la Oficina de Armonización del Mercado Interior que está encargada de los registros y patentes a escala europea desde que se estableció en 1996 en Alicante— ha jugado un papel fundamental en el crecimiento registral europeo. El año de su nacimiento sumó 35.484 registros y, en 2006, alcanzó los 52.442.

Evolución sectorial de la marca

Poco a poco, los distintos sectores se han ido sumando al proceso de creación de marcas globales. En los años treinta, en Europa predominan los fabricantes de licores, tabaco y productos de consumo (alimentación y bebidas). Se tratan, en la mayoría de los casos, de marcas estadounidenses, británicas y francesas.

Tabla 2. Proporción de bienes de consumo no duraderos en el registro de marca por categoría en Francia

CATEGORÍAS	1858-1873 *	1886	1890	1900	1905	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970
Papelería	7,83	3,12	2,94	3,38	2,34	2,28	2,57	3,19	2,13	8,92	4,06	9,04
Alimentos	14,86	13,33	10,27	13,61	14,88	13,79	13,09	13,59	16,13	14,05	11,42	9,26
Bebidas	14,44	25,29	28,01	18,19	16,61	13,44	14,11	15,00	15,15	12,68	11,21	13,18
Tabaco	-	2,46	2,64	1,81	1,70	1,53	1,64	0,97	0,93	0,64	0,80	0,43
Hogar y artículos de cuidado personal	11,73	15,85	15,40	14,71	13,79	15,42	18,29	9,58	12,01	10,57	9,00	6,55
Medicina	3,35	7,08	7,25	15,51	14,75	12,10	12,05	11,33	13,16	8,40	10,18	7,75
TOTAL	52,21	67,14	65,51	67,20	64,08	58,57	61,76	53,65	59,80	55,27	46,66	46,21
Categoría líder (de todas las categorías)	Alimentos	Bebidas	Bebidas	Bebidas	Bebidas	Alimentos	Hogar y artículos de cuidado personal	Bebidas	Alimentos	Alimentos	Alimentos	Bebidas

Fuente: DUGUID, P; DA SILVA LOPEZ, T; MERCER, J. (2010). «Reading Registrations. An overview of 100 years of trademark registrations in France, the United Kingdom and United States». Eds. Trademarks, brands, and competitiveness, Londres: Routledge, 2010

Algo muy parecido ocurre en el caso norteamericano. En los primeros 20 años (hasta 1890) el producto más registrado fue el tabaco. Se inicia así una tendencia que no ha desaparecido hasta los últimos años con las restricciones de promoción de este tipo de productos, que han conllevado una menor innovación y más concentración.

En 1890 cobraron protagonismo las medicinas: productos milagro, ungüentos o jarabes que lo resolvían prácticamente todo. El registro y la marca cumplían la función de aval de la efectividad y confiabilidad del producto. Las marcas de alimentos fueron las grandes protagonistas de los siguientes años, cuando despegaron el formato de distribución y el autoservicio, y la venta a granel dio paso al producto envasado, que se apoyó en la marca registrada para comunicar higiene y asegurar peso, frescura y otros atributos.

Entre 1900 y 1920 destacan los productos de consumo masivo (Oreo, Gillette, Wrigley's o Hellman's), el calzado (Keds o Converse) y los inventos (Kodak o Crayola). Hasta 1950, crecen AVON, Volkswagen, Bic, Nescafé, La Lechera, Zippo, Monopoly, Kellogg's, Polaroid, Nesquik y, un poco más tarde, Barbie.

En 1950, con la patente de tejidos innovadores y la aparición de marcas textiles masivas, se impusieron las marcas de ropa para volver a los alimentos y de nuevo a las medicinas en años sucesivos.

Tabla 3. Proporción de bienes de consumo no duraderos en el registro de marca por categoría en Estados Unidos

CATEGORÍAS	1870	1880	1890	1900	1905	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970
Papelera	2,48	1,43	1,99	0,87	3,40	4,21	3,66	4,17	3,04	3,61	3,09	2,51
Alimentos	7,44	15,71	15,32	17,49	14,71	20,92	17,19	15,36	13,64	13,12	7,53	8,39
Bebidas	12,40	6,86	7,16	6,53	13,41	3,69	2,90	2,22	4,28	2,29	2,22	2,20
Tabaco	19,01	20,57	3,33	2,45	3,20	2,19	1,32	1,13	1,15	1,26	0,73	1,65
Hogar y artículos de cuidado personal	7,44	6,29	11,49	7,76	4,84	6,84	7,84	7,42	7,49	4,92	5,73	8,97
Medicina	9,09	14,00	15,53	15,04	8,79	8,46	6,81	7,08	5,21	4,59	7,35	3,49
TOTAL	57,85	64,86	54,82	50,15	48,36	46,31	39,72	37,38	35,72	29,79	26,65	27,21
Categoría líder (de todas las categorías)	Tabaco	Tabaco	Medicina	Alimentos	Alimentos	Alimentos	Alimentos	Alimentos	Alimentos	Ropa	Alimentos	Medicina

Fuente: DUGUID, P; DA SILVA LOPEZ, T; MERCER, J. (2010). «Reading Registrations. An overview of 100 years of trademark registrations in France, the United Kingdom and United States». Eds. Trademarks, brands, and competitiveness, Londres: Routledge, 2010

En cuanto a la actividad de marca comercial, la primera marca registrada que se convierte en masiva es National Uneeda (precursora de NABISCO en 1899). La tabla 3 presenta marcas registradas, pero se corresponde con la actividad de lanzamientos comerciales.

En la década de los cincuenta también predominan marcas industriales y de energía: Hoetsch, Bayer, Basf, Thyssen, Shell, BP y Eni, algo similar a lo que sucede hoy en mercados emergentes como Rusia. Y también destacan los bienes de consumo duradero, como los automóviles, cuyas marcas nacen en la preguerra pero alcanzan un estatus de líder en inversión y valor de marca entre los cincuenta y los setenta. En estos sectores, primero destacan las marcas norteamericanas y después las europeas, francesas, alemanas e italianas.

Entre 1960 y finales de los setenta ganan presencia, notoriedad y valoración las marcas de electrodomésticos. También de esa última década es la hegemonía de las marcas y muchas tiendas del sector de la electrónica, como Philips o Siemens, que a mediados de los setenta y principios de los ochenta comparten, cuando no ceden, liderazgo a rivales asiáticos. Ganan peso los servicios, con Domino's Pizza, Big Mac o Häagen Dazs.

A partir de la última década del pasado siglo y la primera de ésta, las empresas de servicios financieros (Santander, HSBC, ING, First Direct, Winterthur) en primer lugar, y las de telecomunicaciones (Vodafone, Movistar, Nokia, Ericsson o Motorola) a continuación, inician su proceso de creación de marcas globales.

La posibilidad de anunciarse en formato DTC (*direct to consumer*) y los grandes presupuestos hacen de Prozac, Zantac, Viagra, Valium o Biodramina marcas ampliamente conocidas.

En Japón, la inversión publicitaria de los sesenta provenía de empresas electrónicas, industriales y farmacéuticas como Matsushita, Toshiba, Hitachi, Mitsubishi, Chugai, Takeda, Toray o Teijin. En la década de los setenta ganan prominencia las marcas de automoción, como Nissan, Toyota y Honda. En los ochenta, las de productos de consumo de alta rotación como Suntory, Lion o Daiei; en los noventa, las de telecomunicaciones; y en la primera década del siglo XXI, las de servicios como Soft Bank o KDDI.

El caso de la India nos permite estudiar un ejemplo del comportamiento de los países emergentes. En los setenta, casi la totalidad de las marcas de India son de productos de consumo de alta rotación, como Liril, Lux, Rin, Vicks y Surf. En los ochenta, y a consecuencia de la dependencia de un consumidor con bajo poder de compra y concentrado en artículos de primera necesidad, crecen marcas como Nirma, Tata Salt, Onida, Pan Parag, Wheels, India Today, Bajaj, Amul, Vimal y Reliance. En la década de los noventa destaca el aumento de marcas importadas, especialmente coreanas. A principios del siglo XXI crecen nuevos sectores, como las telecomunicaciones, finanzas y medios, con marcas como Airtel, Hutch, ICICI Bank, HDFC Bank y Aaj Tak. Así, se observa que marcas anteriores a los ochenta pertenecen a productos de consumo de alta rotación. Crecen las marcas de electrodomésticos y electrónica. En los noventa cobran importancia las marcas internacionales. Y, por último, la década actual vive el florecimiento de marcas relacionadas con nuevos sectores, como las telecomunicaciones y las finanzas, un patrón que siguen la gran mayoría de los países.

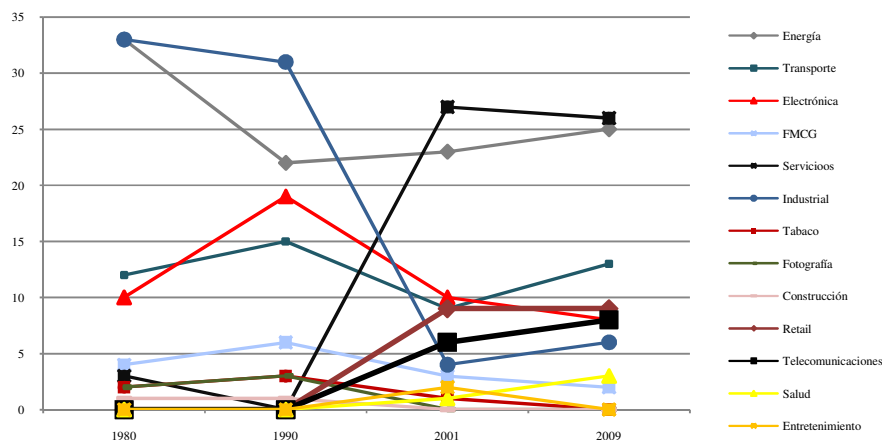
A partir de 1980 y hasta el 2009, los sectores cuya inversión en comunicación –y, por tanto, desarrollo de marca— decrece globalmente son el industrial, la energía, la fotografía, el tabaco y la electrónica. Las razones son diversas y pueden deberse a la *comoditización* de esos sectores, como en el caso de la electrónica; a la desaparición completa de la posibilidad de comunicar en medios, como el caso del tabaco; o bien directamente a la desaparición completa de ese sector, como ocurre con la fotografía analógica o las lanas para labores.

Por su parte, el sector financiero y el de seguros desarrollaron sus marcas a partir de los noventa, pero actualmente se encuentran expuestos a una gran volatilidad y sus inversiones en comunicación están a la baja.

Entre los sectores que han cobrado importancia en la última década hallamos el sector de sanidad (farmacia, nutrición, bienestar, dietas), servicios, venta al por menor y telecomunicaciones. Por ejemplo, el sector servicios experimenta un gran desarrollo desde 1990 (banca, seguros, comida rápida, medios) y tanto los índices de ventas o

capitalización bursátil como las marcas de ese grupo experimentan un gran impulso. Ocurre lo mismo con la venta al por menor debido a la concentración (en particular de alimentación y grandes almacenes) y la expansión internacional.

Figura 2. Evolución de las empresas por sectores



Fuente: CNN MONEY (2009) «Global 500. Our annual ranking of the world's largest corporations». Fortune Global.

Para dar una idea general de la evolución temporal y, a riesgo de generalizar, podríamos decir que en el *ranking* global de marcas de los cincuenta y sesenta (muy sesgado por las economías de Estados Unidos, Europa y Japón) predominaban marcas industriales y de energía; en los setenta de consumo duradero, automoción, equipamiento del hogar y también de consumo masivo; en los ochenta de venta al por menor, servicios, bienes discretivos y marcas globales de todo tipo; en los noventa marcas de Internet, sobre todo telecomunicaciones y tecnologías de la información; y a partir del 2000 se observa un gran desarrollo en los sectores de servicios de telecomunicaciones, servicios financieros y distribución. Y siempre, en esos 60 años, con la presencia constante de los bienes de consumo de alta rotación.

Por orígenes, en los cincuenta, sesenta y setenta predominan las marcas locales. A mediados de 1970 aumenta la presencia de grandes marcas internacionales. Entre 1980 y el 2000 se desarrollan más éstas últimas y empiezan a destacar algunas marcas globales. Este patrón resulta habitual en los mercados industrializados, pero no tanto en los emergentes, como expondremos más adelante.

En los países de subdesarrollo extremo no hay marcas locales. La primera actividad económica que emprenden los países en su ruta hacia el desarrollo es la exportación de materias primas y recursos naturales. Por ello, cada década evoluciona, localmente, en marcas de ingredientes (industriales *B2B*) seguidas de marcas de manufacturas industriales. Así ocurre en Europa desde principios del siglo pasado y en Japón a partir de los veinte, en Corea del Sur a partir de los setenta, en China desde los noventa y en Rusia algo después.

Estas actividades primarias e industriales dan lugar a una clase suficientemente amplia de emprendedores y otros asalariados como para justificar una oferta autóctona de marcas de consumo masivo de bienes de primera necesidad.

Lo mismo sucede con las exportaciones de manufacturas (textil, electrónica o juguetes). Los fabricantes sólo maquilan, y la marca la pone el importador, un *broker* u otros fabricantes o distribuidores integrados importadores.

Los grandes movimientos migratorios hacia entornos industriales y la movilidad social despiertan en Brasil o China la necesidad de crear marcas de empresas inmobiliarias en las que la nueva clase media puede confiar cuando adquiere su vivienda.

El uso de bancos y entidades financieras en Europa –más del 90% de ciudadanos ha utilizado un banco en el último año— está muy alejado del que se hace en economías emergentes, donde ese mismo porcentaje ronda el 20%. Crear marcas de confianza en servicios financieros, en telecomunicaciones y en sanidad son los siguientes pasos en la senda del desarrollo y la competitividad.

Por tanto, la evolución de marcas por sectores sigue un patrón similar en todos los países, pero con diferencias en el tiempo en función de la competitividad, el desarrollo de la economía y la renta de los ciudadanos. Existen algunas salvedades a esta tendencia:

- El tamaño de los países, como sucede en el bloque BRIC y México, afecta a la velocidad del cambio, puesto que la masa crítica puede adquirirse antes. También es posible que formas de marca que han perdido su relevancia en los países industrializados vuelvan a gozar de notoriedad por la numerosa población de sus países de origen. Es el caso de Tata o Mittal en India.
- Internet y las tecnologías digitales aceleran y perturban este patrón.
- Algunos sectores, como la banca o las telecomunicaciones, llevan a cabo operaciones de marca en países industrializados y emergentes por razones diferentes.

El efecto de las marcas en la competitividad

La relación entre marcas y competitividad –la ventaja comparativa de empresas, naciones y regiones en la provisión de bienes y servicios a consumidores en todo el mundo— ha sido extensamente probada en numerosos estudios teóricos de la organización industrial, si bien existe también una corriente más modesta de artículos que presentan la evidencia contraria.

Los estudios que señalan una correlación positiva entre ambos conceptos ofrecen una variedad de mecanismos que justifican la relación entre marcas y competitividad y permiten extender sus implicaciones a la cadena de suministro, la empresa, las naciones y, en ciertas condiciones, a entes que superan el ámbito nacional.

La marca y la competitividad de las empresas

Innovación y competencia son dos variables clave a la hora de hablar de competitividad. En primer lugar, la marca registrada supone un medio para ordenar y sistematizar los segmentos de producto a los que pertenecen las marcas comerciales. Al hacerlo aumenta la competencia puesto que permite al consumidor escoger entre productos normalizados en sus principales atributos. De esta manera, motiva a los fabricantes a mantener sus estándares.

Otra línea de discusión es la que siguen algunos estudios sobre la publicidad comparativa como propulsor de la competencia. Este tipo de publicidad permitiría al entrante comparar las características de la marca líder con las de su producto y señalar sus ventajas frente a las debilidades del rival. Así obliga al *incúmbete* a permanecer alerta y se convierte en referencia de la categoría de producto, sus jugadores y sus atributos asociados para el consumidor.

La protección de las patentes es otro elemento esencial para impulsar la competitividad de sus actores por dos razones. Por un lado, crea un monopolio temporal en el que el inventor recupera sus inversiones en I+D y puede afrontar otros proyectos de innovación. Al mismo tiempo, pone a disposición de otros inventores los detalles del desarrollo de la invención patentada. Actúa así como estímulo de la innovación de los competidores y presión sobre los pioneros.

Los estudios muestran una relación entre la actividad de registro de marcas, su lanzamiento comercial y mantenimiento en activo en el mercado y el desempeño en firmas de cualquier talla. Así, se trate de pequeñas, medianas o grandes empresas, la diferencia de desempeño entre firmas que disponen de marcas y las que carecen de ellas es significativo, con una prima media del 20%.

Contar con marca resulta ventajoso incluso cuando es una práctica generalizada entre todos los rivales de una categoría, porque aumenta el valor de la cuota de mercado de cada uno. Esto se debe a que los márgenes son mejores en las categorías con más jugadores y más marcas que en aquellas donde hay menos jugadores y menos marcas. Esta lógica no se sostiene cuando los precios o el tamaño de los jugadores son heterogéneos.

En ese sentido, los mejores márgenes estarían en categorías con muchas marcas o con una o dos marcas, y los peores en los que se dan en mercados en que compiten números intermedios de jugadores.

Frente a estos estudios, también existen otros que resaltan el efecto negativo que las marcas pueden ejercer en el fomento de la competitividad. Este debate no es baladí, ya

que de la superioridad de una u otra corriente deriva la recomendación en materia de protección.

Entre los argumentos que rechazan la relación positiva entre marca y competitividad aparece el que distingue dos tipos de funciones de la publicidad: la informativa y la persuasiva. Cuando informa, la comunicación cumple una función que apoya la competitividad: ayuda a seleccionar lo relevante, y al poner al consumidor al corriente, estimula la competencia y la innovación. Además, reduce los costes de búsqueda que soportan los consumidores y les permite localizar productos entre una oferta amplia en la que se encuentra el producto que más se adapta a sus necesidades.

En resumen, cuando la publicidad es informativa ayuda a seleccionar lo relevante; al dar a conocer el producto entre los consumidores los hace conocedores de ofertas y variedades. Por tanto, estimula la competencia y la innovación.

Sin embargo, cuando la publicidad es persuasiva –un concepto que cobró fuerza en los años cincuenta— permite a quien la utiliza manipular las preferencias, cargar precios primados y protegerse frente a la competencia, sustituyendo la diferenciación genuina por la que se basa en beneficios artificiales según factores de posicionamiento.

Además, desprecia y dificulta la innovación tecnológica porque distrae recursos potencialmente destinados a I+D hacia la publicidad. Y permite la creación y explotación de nichos de mercado sin otra innovación que adaptar la comunicación de la marca.

En este sentido, otro argumento concluye que la innovación genuina y la comunicación de las marcas compiten por los recursos de la firma. De acuerdo a esta corriente, se trata de una pugna desigual, ya que los segundos cuentan con intermediarios (agencias de publicidad, relaciones públicas, centrales de medios y medios de comunicación) que defienden su importancia por encima del I+D, que carece de tal cantidad y calidad de defensores. En esta situación la inversión en comunicación y recursos de marketing acaba imponiéndose a la de innovación lo que, a juicio de los economistas, se traduce en una ineficiencia que destruye bienestar social.

El valor de una *joint-venture*

“En 2002, había 600 millones de usuarios de telefonía móvil en todo el mundo, la mitad de ellos servidos por infraestructuras de Ericsson. En 2010, el número asciende a 5 billones de usuarios, la mitad servidos por tecnología Ericsson”.

De estas cifras, Ericsson sacó una lectura: “había que crear un ecosistema y se llegó a la conclusión de establecer una *joint-venture* con Sony para crecer en el mercado de terminales”.

Una de las principales apuestas de Sony-Ericsson es la innovación, no sólo tecnológica, sino también del modelo de negocio. Durante varios ejercicios fiscales, la empresa ha llegado a dedicar un 20% de su presupuesto a inversiones en I+D y su media de registro anual de patentes es de 1.100.

Manuel Lorenzo, Director de Tecnología e Innovación de Sony-Ericsson

Por otro lado, las marcas ayudan a las empresas a mantenerse en el mercado aun cuando sean operadores ineficientes. No permiten que los precios, cuya transparencia es considerada por los economistas como el mecanismo más eficaz para “purgar” los mercados, cumplan su función. Según esta corriente, la publicidad persuasiva de fabricantes menos competitivos distrae a los consumidores y les convence de que adquieran productos más caros con una calidad idéntica. Es decir, cuando un consumidor se enfrenta a una marca establecida con otra entrante de mayor calidad, permanece leal a la que conoce y prefiere eludir el riesgo de probar la técnicamente superior, cuya marca desconoce.

Otro estudio concluye que muchas empresas ocupan las mejores posiciones de mercado no por su “mayor eficiencia en producción” o “calidad real o percibida”, sino porque, frecuentemente, adquieren “cuotas de mercado a través de la compra de marcas de reputación alta entre los consumidores”.

Para acabar, y a modo de síntesis, la tradición de investigación en organización industrial y microeconómica ha tratado extensivamente el impacto de las marcas sobre la competitividad, principalmente desde tres perspectivas:

- Las empresas usan sus marcas para endosar la consistencia de la calidad de sus productos. Los consumidores asocian la marca con una serie de atributos, sin necesidad de hacerlos explícitos.
- Las marcas reducen los costes de búsqueda y localización de productos. El consumidor conoce de antemano las características del producto y puede dedicar menos tiempo a la elección de uno u otro producto.
- Las marcas actúan como una barrera a la entrada que los *incumbentes* erigen frente a potenciales entrantes.

La realidad del mercado, sin embargo, cuestiona estos argumentos. Por un lado, es posible asignar una marca a calidades no consistentes, como ocurre con los productos textiles o de alimentación.

Además, la marca no es el mecanismo más eficaz para facilitar la búsqueda al consumidor. Hay otras formas más eficaces, como la reducción de la variedad de productos.

Por otra parte, algunos modelos de negocio disruptivos han puesto de manifiesto la vulnerabilidad de sus *incumbentes* con marcas de larga tradición. Es el caso de las aerolíneas de bandera, como Swissair o Sabena, cuya cuota de mercado se ha visto desplazada por las aerolíneas de bajo coste.

La marca y la competitividad de los países

El World Economic Forum (WEF) distingue cinco niveles de competitividad en los que clasifica a los países de todo el mundo. Entre los países con un nivel más bajo, el 1, aparecen, entre otros, Bangladesh, Camerún, India, Nicaragua o Mauritania (ver tabla 4)

Tabla 4. Países en nivel 1 de desarrollo

Nivel 1
Honduras
India
Kenia
Nigeria
Vietnam
Madagascar

Fuente: SCWAB. (2009). « The GlobalCompetitiveness Report 2009–2010». World Economic Forum. Suiza, 2009.

Entre el nivel 1 y el nivel 2 se encuentran Argelia, Guatemala, Indonesia, Qatar o Egipto (ver tabla 5).

Tabla 5. Países en transición 1-2 de desarrollo

En transición 1-2
Indonesia
Argelia
Guatemala
Qatar
Egipto
Marruecos

Fuente: SCWAB. (2009). « The GlobalCompetitiveness Report 2009–2010». World Economic Forum. Suiza, 2009.

En el nivel 2 aparecen Argentina, China o Perú (ver tabla 6A). Entre el nivel 2 y 3 encontramos a Chile, Polonia, Turquía, México, Hungría y Rusia (ver tabla 6B). El más alto, el 3, corresponde a países como Francia, Japón, Estados Unidos o España (ver tabla 6C).

Tabla 6A, 6B y 6C. Países en nivel 2, en transición 2-3 y en nivel 3 de desarrollo

Nivel 2	En transición 2-3	Nivel 3
Argentina	Chile	Alemania
Brasil	Croacia	Japón
China	México	Corea del Sur
Colombia	Polonia	Singapur
Sudáfrica	Rusia	Suecia
Tailandia	Turquía	Suiza

Fuente: SCWAB. (2009). « The GlobalCompetitiveness Report 2009–2010». World Economic Forum. Suiza, 2009.

Esta división confirma la relación entre competitividad y marca. Si observamos las 500 primeras marcas del mundo según *rankings* como el de Interbrand, Millward Brown, Brand Finance o Y&R, veremos que las zonas de nivel 3 aglutinan 444 de las 500 primeras marcas. El nivel 2 reúne 30, mientras que en el nivel 1 sólo encontramos 8.

Al nivel 1 pertenecen marcas como Tata, Reliance, State Bank of India, Airtel, BharatPetroleum, WiproTechnologies, Infosys e ICICI Bank. Como puede verse, todas son marcas de la India, el país más importante de los que conforman este nivel de competitividad. No hay rastro de marcas de países pequeños, como Honduras (ver tabla 7).

Tabla 7. Número de marcas entre las 500 de Brand Finance

Nivel 1
8 marcas y todas pertenecientes a India:
-Tata
-Reliance
-State Bank of India
-Airtel
-BharatPetroleum

Fuente: BRAND FINANCE (2010) «The summary report on the world's most value brands». Brand Finance. Global 500. Febrero 2010.

Este patrón se repite en la mayoría de los casos: casi todas las marcas pertenecen a los países más grandes. Este hecho ratifica el efecto sorprendente de las marcas sobre la competitividad de las naciones.

En el caso de los países en transición del nivel 1 al 2, encontramos marcas saudíes: STC, de Arabia Saudita; y Q-Tel, de Qatar (ver tabla 8A). En el mismo sentido, en el nivel 2 encontramos marcas fundamentalmente brasileñas o chinas: Bradesco, ICBC, China Construction Bank, Bank of China, China Telecom, Banco Itaú, Banco do Brasil, China United Network, Agricultural Bank of China, Petrobras, PetroChina, MTN, Oi, Sinopec, China LifeInsurance, SAIC, China State Construction, Bank of Communications, Ping An, Vodacom, VIVO, China Merchants Bank, Gerdau, Telesp, BYD, Midea, CSR, Pudong y Vale (ver tabla 8B).

Tabla 8A y 8B. Número de marcas entre las 500 de Brand Finance

En transición 1-2	Nivel 2
- STC de Arabia Saudí	30 marcas, entre las cuales:
- Q-Tel de Qatar	Bradesco
	ICBC
	ChinaConstructionBank
	Bank ofChina
	ChinaTelecom
	Banco Itaú
	Banco doBrasil
	China UnitedNetwork
	AgriculturalBank ofChina
	Petrobras
	PetroChina
	MTN
	Oi
	Sinopec
	China LifeInsurance
	SAIC
	China StateConstruction
	Bank ofCommunications
	Ping An
	Vodacom
	VIVO
	ChinaMerchantsBank
	Gerdau
	Telesp
	BYD
	Midea
	CSR
	Pudong
	Vale

Fuente: BRAND FINANCE (2010) «The summary report on the world's most value brands». Brand Finance. Global 500. Febrero 2010.

En la transición de 2 a 3 de nuevo encontramos marcas de los mercados más grandes: rusas o mexicanas. Son Sberbank, Gazprom, Corona, Beeline, Claro, Lukoil y Telcel (ver tabla 9).

Tabla 9. Número de marcas entre las 500 de Brand Finance

En transición 2-3
16 marcas, entre las cuales:
Sberbank
Gazprom
Corona
Beeline
Claro
Lukoil
Telcel
Zain
MTS
BIMBO
Falabella
Rosneft
Telmex
Magnit
Severstal
Televisa

Fuente: BRAND FINANCE (2010) «The summary report on the world's most value brands». Brand Finance. Global 500. Febrero 2010.

En el nivel 3 aparecen 444 marcas europeas, norteamericanas y japonesas. Es decir, más del 90% de las marcas del *ranking* Brand Finance 2010 están en el nivel 3, y apenas 10 pertenecen a los países de las economías menos desarrolladas. Algunas de ellas son Toyota, Samsung, Mitsubishi, BMW, Siemens, H&M, UBS, Porsche, SAP, LG Display, Singapore Airlines, Posco, Schindler, Mild Seven, Telia y Shinsegae (ver tabla 10).

Tabla 10. Número de marcas entre las 500 de Brand Finance

Nivel 3
444 marcas, entre las cuales:
Toyota
Samsung
Mitsubishi
Bmw
Siemens
H&M
UBS
Porsche
SAP
LG Display
Singapore Airlines
Posco
Schindler
Mild Seven
Telia
Shinsegae

Fuente: BRAND FINANCE (2010) «The summary report on the world's most value brands». Brand Finance. Global 500. Febrero 2010.

Además de su país de origen, otra característica aflora al estudiar este mapa de situación de las marcas. Las 444 marcas que corresponden al nivel 3 son internacionales, mientras que el resto de marcas que se circunscriben a los niveles entre el 1 y el 2 tienen una actividad sesgadamente local. Son conocidas principalmente en sus mercados de origen y, en todo caso, no tienen actividad global.

Tabla 11. 2008: Top marcas de América Latina

Ranking América Latina	Marca	Ranking Global	Valor de marca	País
1	Itaú	249	5.692	Brasil
2	Bradesco	218	5.213	Brasil
3	Banco do Brasil	224	4.429	Brasil
4	Cemex	328	3.998	México
5	Claro	n.a en las primeras 500	3.593	Argentina
6	Telmex	369	3.482	México
7	Petrobras	n.a en las primeras 500	3.073	Brasil
8	Telcel	n.a en las primeras 500	2.703	México
9	Unibanco	n.a en las primeras 500	2.695	Brasil
10	Banco de Chile	n.a en las primeras 500	1.784	Chile

Fuente: RUEDA, M. (2008). «Las 50 marcas más valiosas de América Latina». *Americaeconomía*. 29 de septiembre del 2008.

Tabla 12. 2008: Top marcas de China

2007	2006	Marca	Industria	Valor de marca (en RMB)	% Variación
1	1	China Mobile	Telecomunicaciones	313,000	+11%
2	3	China Construction Bank	Servicios financieros	83,000	+22%
3	2	Bank of China	Servicios financieros	82,000	0%
4	5	China Life	Seguros	64,000	+100%
5	--	ICBC	Servicios financieros	46,000	--
6	4	China Telecom	Telecomunicaciones	30,000	-6%
7	6	Ping An	Seguros	21,000	+62%
8	7	China Merchants Bank	Servicios financieros	13,000	0%
9	8	Moutai	Alcohol	13,000	+24%
10	--	China Unicom	Telecomunicaciones	12,000	--
11	10	Lenovo	IT	9,700	+59%
12	9	Bank of Communication	Servicios financieros	9,300	+26%
13	11	Netease	Internet	5,500	+22%
14	--	CITIC Bank	Servicios financieros	5,300	--
15	--	PICC	Seguros	5,300	--
16	--	Minsheng Bank	Servicios financieros	4,700	--
17	14	Wuliangye	Alcohol	3,500	+30%
18	16	Changyu	Alcohol	2,800	+22%
19	17	Vanke	Propiedades inmuebles	2,100	+31%
20	--	Suning	Retail	1,800	--
21	18	Gree	Electrónica	1,700	+13%
22	--	Mengniu	Lácteos	1,700	--
23	--	Li-ning	Ropa	1,400	--
24	20	China Overseas Property	Propiedades inmuebles	1,200	+20%
25	--	Baidu	Internet	1,100	--

Fuente: INTERBRAND (2009). Best Chinese brand. A ranking by brand value 2008.

Tabla 13. 2008: Top marcas de Rusia

2005	Marca	Valor de marca (millones \$)	Compañía	Año
1	BEELINE	5032	VimpelCom	1993
2	MTS	4663	Mobile TeleSystems	1994
3	BALTIKA	1701	Baltika Brewery Company	1996
4	ROSBANK	1424	Rosbank	1998
5	LUKOIL	688	LUKOIL	1993
6	MEGAFON	413	MegaFon	2002
7	SEVERSTAL	399	Severstal	1993
8	SBERBANK	348	Savings Bank of the Russian Federation	1987
9	ALFA BANK	343	Alfa-Bank	1990
10	DOMIK V DEREVNE	341	Wimm-Bill-Dann	1997
11	BOCHKAREV	317	Heineken Brewery LLC	1999
12	GAZPROM	186	Gazprom	1989
13	BABAEVSKY	178	Babaevsky Confectionary Company	1998
14	RUSSKY STANDARD BANK	175	Rusky Standard Bank	1999
15	INGOSSTRAKH	163	Ingosstrakh	1947
16	FRUCTOVY SAD	132	Lebediansky	2000
17	YA	125	Lebediansky	2000
18	TONUS	108	Lebediansky	1996
19	KRASNY ORTYABR	104	Moscow Krasny Oktyabr Confectionary Plant	1922
20	J7	94	Wimm-Bill-Dann	1994

Fuente: INTERBRAND ZINTZMEYER & LUX AG (2008). Best Russian brands 2008. ranking by Brand Value. Moscú, 10 noviembre del 2008.

¿Es el resultado de madurez de la economía o de selección estratégica? Las pocas marcas pertenecientes a los niveles del 1 al 2 proceden de las empresas de países grandes que frecuentemente se encuentran distraídas y ocupadas en conseguir una posición en sus mercados domésticos. Por ello, en estos países suele darse un modelo de *marquismo* que primero penetra el mercado local para crecer. Se trata de productos que hacen publicidad en su país de origen y apenas son conocidas en los mercados desarrollados, pero que están ganando posiciones fuertes en mercados grandes que utilizan para reforzar su posición. Es una estrategia distinta a la que tradicionalmente se ha utilizado en los países desarrollados, donde las marcas se han internacionalizado más rápidamente, muchas veces obligadas por el menor tamaño de sus mercados de origen o la regulación excesiva o adversa que exista en ellos.

Así, las marcas de los mercados emergentes se apoyan en su elevada cuota de grandes mercados locales y sus exportaciones sin marca a mercados desarrollados, para en una fase posterior —sobre todo a partir del 2005— adquirir marcas con presencia y notoriedad global que emplean como caballo de Troya en empresas de mercados desarrollados. Por ejemplo, muchos consumidores en Estados Unidos, Europa o Japón no se han planteado adquirir un automóvil Tata. Pero sí aspiran a comprar un Jaguar, una marca global que pertenece a la empresa india Tata.

Los directivos de empresas de países del grupo 1 y 2 saben que es mucho más asequible comprar una marca que crearla a partir de una marca desconocida con un país de origen a veces de reputación pobre o desconocida.

Protección jurídica de las marcas en la Unión Europea⁶

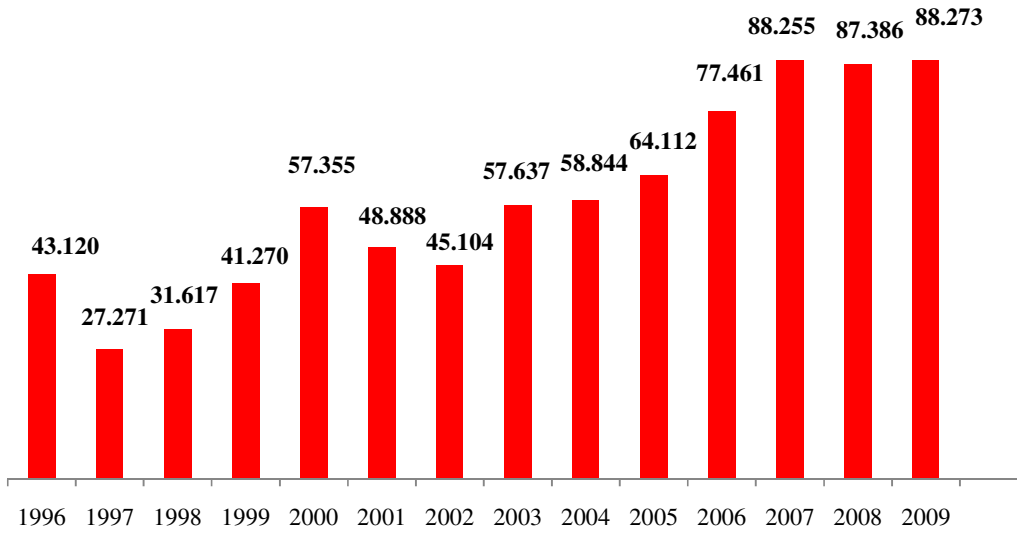
En la Unión Europea, a semejanza de lo que sucede en prácticamente todos los países y regiones del mundo, para que una compañía o empresario pueda acudir a los tribunales u otras autoridades administrativas e impedir que terceros utilicen signos iguales o confundibles con sus marcas, tiene previamente que obtener un título que le otorgue un derecho de exclusiva sobre la marca en cuestión.

Como hemos dicho, hasta 1996 cada país miembro de la Unión Europea tenía su oficina de registro de marcas (excepto los tres países del Benelux que desde hace años han establecido una oficina única de registro de marcas). De ese modo, para que una empresa pudiese proteger una misma marca en todo el territorio de la Unión Europea era necesario que la empresa en cuestión lograra registrar esa marca en las 22 oficinas de marcas de los países miembros. La protección de una marca a escala europea era pues costosa y muy laboriosa: había que pagar tasas de registro a todas las oficinas nacionales, utilizar abogados o agentes de la propiedad industrial en cada uno de los países en los que se pretendía obtener la exclusiva, manejar distintos procedimientos de registro en distintos idiomas, etc. A partir del 1 de abril de 1996, los sistemas nacionales de registro de marcas – que siguen operando como antes y continúan pudiendo ser utilizados por las empresas que deseen registrar sus marcas a nivel nacional – dejan de tener el monopolio de la actividad registral en el seno de la Unión Europea y pasan a compartir escenario y competencias con la OAMI.

Desde hace ya quince años, por tanto, en el seno de la Unión Europea coexisten el sistema comunitario de marcas y los sistemas nacionales de marcas de cada uno de los países miembros. Las empresas de todo el mundo que quieren proteger sus marcas en el ámbito del territorio de la Unión Europea se dirigen indistintamente a la OAMI o a las Oficinas Nacionales de Marcas para lograr títulos de protección registral. A pesar del enorme éxito de la OAMI en términos de volumen de solicitudes de registro, el volumen total de solicitudes presentadas ante las diferentes oficinas nacionales de marcas no sólo no se ha visto afectado sino que como ya señalamos anteriormente, siguió su progreso (ver figuras 3 y 4)

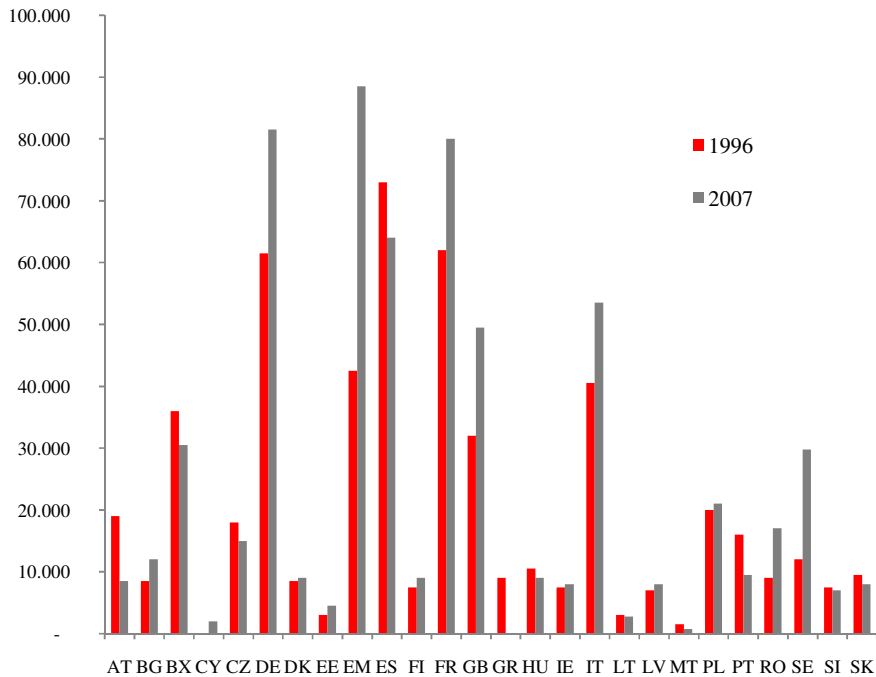
⁶ João Miranda de Sousa (2010). “La protección jurídica de las marcas en la UE”. Garrigues Abogados para Foro de Marcas Renombradas.

Figura 3. Solicitudes de registro de la OAMI desde su creación



Fuente: MIRANDA DA SOUSA, J. (2010). La protección de marca en la UE. Garrigues Abogados para Foro de Marcas Renombradas.

Figura 4. Evolución de las oficinas de registro nacional (1996 vs. 2007)



Fuente: MIRANDA DA SOUSA, J. (2010). La protección de marca en la UE. Garrigues Abogados para Foro de Marcas Renombradas.

Como hemos señalado, el reto que se plantea hoy el mundo de los registros y las marcas comerciales es si la función de la administración y de los reguladores es protegerlas –y

por lo tanto proteger los derechos reales e intelectuales de sus inventores y propietarios— o por el contrario es abstenerse, o por lo menos no regular en contra de la competencia, en un entorno muy competitivo de innovación y de beneficios para el consumidor y la sociedad en general.

Aunque las solicitudes de registro presentadas ante las diferentes oficinas nacionales por empresas no domiciliadas en el territorio del país correspondiente a esas oficinas hayan disminuido como efecto de puesta en marcha del sistema comunitario de marcas (muchas de esas solicitudes de registro se han desplazado hacia la OAMI y se han acogido al sistema comunitario de marcas), lo cierto es que las oficinas nacionales de marcas que operan en cada país de la Unión Europea continúan muy solicitadas por parte de empresas y empresarios de su propio país.

Se puede pues concluir que el mercado (las empresas) valora positivamente la coexistencia, en el seno de la Unión Europea, del sistema comunitario de marcas y de los sistemas de marcas nacionales de cada uno de los países miembros. Ambos sistemas se utilizan a diario por miles de empresas en función de sus estrategias de negocio y de protección.

El logro más significativo del sistema comunitario de marcas – y de la OAMI como ente que lo administra – ha sido proporcionar a las empresas la posibilidad de obtener títulos de protección de marcas válidos en todo el territorio de la Unión Europea a un coste casi idéntico al que corresponde la obtención de un registro de marca en Japón o en Estados Unidos y en un plazo muy similar. Los 900 euros que hoy cuesta registrar una marca comunitaria para tres categorías de productos ya no están muy lejos de los 700 euros que cuesta hacer lo mismo en Estados Unidos o de los 420 euros de Japón. Los tres meses que hoy tarda de media en recibir una primera reacción del examinador de la OAMI sobre una solicitud de registro de marca comunitaria no están lejos de los 2,7 que tarda un examinador de la oficina norteamericana e incluso suponen menos de los seis meses que tarda un examinador de la oficina de Japón en hacer la misma operación.

El éxito del sistema comunitario de marcas es tanto más significativo si se tiene en cuenta que hace 15 años, cuando el sistema entró en funcionamiento, la tasa oficial de una operación de registro superaba los 2.000 euros y que ahora éstos cuestan menos de la mitad de lo que costaban en 1996.

Otra de las claves del éxito del sistema comunitario de marcas, y que explica en buena medida el hecho de que 250.000 empresas de todo el mundo – en su mayoría pymes – hayan, en alguna ocasión, solicitado a la OAMI el registro de una marca, ha sido el hecho de que en el Reglamento que establece el régimen jurídico de las marcas comunitarias no se exija que éstas, para permanecer válidas, deban obligatoriamente de usarse en todos los países miembros de la Unión Europea. Al contrario, según el Reglamento de la Marca Comunitaria, para que una marca comunitaria no caduque por falta de uso, basta con que se utilice en el territorio comunitario con independencia de la extensión del mismo y sin que sea necesariamente relevante que dicho territorio integre o forme parte de un solo Estado, o de más de un Estado Miembro de la Unión.

Un último factor explica el éxito obtenido por el sistema de la marca comunitaria en sus casi 15 años de funcionamiento: la utilización intensiva de las nuevas tecnologías por

parte de la OAMI, tanto en lo que se refiere a los instrumentos de trabajo utilizados por sus examinadores (*backoffice*) como a los instrumentos y canales de comunicación e interacción con sus usuarios (*frontoffice*), en especial Internet y las tecnologías web.

El estado de la marca europea

¿Necesitan las marcas europeas un marco reforzado de protección? ¿En qué radican sus principales debilidades y cómo se han preparado para los retos del nuevo entorno económico global? Del análisis de las marcas de la eurozona concluimos que cuentan con las siguientes fortalezas:

- 1) Mayor crecimiento que sus rivales globales tradicionales
- 2) Diversificación sectorial
- 3) Fuerte posición global
- 4) Presencia en la mayoría de sectores estratégicos del futuro
- 5) Reputación global
- 6) Relevancia en el tiempo

Mayor crecimiento que sus rivales globales tradicionales

Las marcas europeas crecen más que las norteamericanas y japonesas. Si bien el índice *Brand Finance* indica que las empresas norteamericanas cuentan con 115 de las 250 marcas más importantes y las europeas poseen 99 marcas, desde 1980 cada vez más marcas de la Unión Europea han ido situándose en el *top 100* de marcas.

Así, si en el 2001 había 30 marcas europeas en el *top 100* de marcas globales, en el 2009 el número ascendía a 38. Louis Vuitton, H&M, Ikea, HBSC, Philips, L'Oréal, Siemens, Zara, AXA, Nestlé, Danone, Audi, Hermés, UBS, Porsche, Cartier, Allianz, Prada, Ferrari, Lancome, Puma y Burberry son las marcas europeas de las *top 250* que escalaron más de diez posiciones entre el 2001 y el 2009.

Estados Unidos registra la actividad contraria. Aunque todos los *rankings* consultados – desde Fortune a Interbrand, pasando por el Brand Finance—coinciden en que Estados Unidos domina la carrera de marcas globales, en todos pierde peso frente a las marcas europeas. Así, ha menguado la presencia de las marcas americanas en el *top 100* global: si en el 2001 había 63 marcas norteamericanas, en el 2009 aparecen 51. Además, en este periodo, marcas como Citigroup, Heinz, Xerox, Harley Davidson, GAP, Pizza Hut, Duracell, Burger King y Polo Ralph Lauren descienden más de diez posiciones en el *ranking* (ver tabla 26).

El crecimiento de las marcas europeas también es superior al de las asiáticas. El único país de Asia que ha ganado presencia en el *top 100* de marcas globales en el periodo comprendido entre el 2001 y el 2009 ha sido Corea del Sur, que pasa a tener dos presentes en este *ranking*: Samsung y Hyundai.

También se ha producido una cierta democratización del origen de las marcas; ha crecido el número de países representados en el *top 100* global de empresas, pasando de 13 en el año 1980 a 20 en el 2009. Europa y las economías emergentes son el motor de

este cambio (ver tabla 14). Dentro de Europa, España es uno de los países con mayor dinamismo en el índice global 100.

Tabla 14. Marcas europeas en el top 100 (2001 versus 2009)

2001: 30 MARCAS EN EL TOP 100		2009: 38 MARCAS EN EL TOP 100			
Ranking	Marca	Ranking	Marca	Ranking	Marca
5	NOKIA	5	NOKIA	88	FERRARI
12	MERCEDES	12	MERCEDES	89	GIORGIO ARMANI
22	BMW	15	BMW	91	LANCOME
23	NESCAFÉ	16	LV	92	SHELL
35	VOLKSWAGEN	21	HM	97	PUMA
36	SONY ERICSSON	25	NESCAFÉ	98	BURBERRY
38	LV	27	SAP		
43	SAP	28	IKEA		
46	IKEA	32	HSBC		
50	GUCCI	41	GUCCI		
52	REUTERS	42	PHILIPS		
55	PHILIPS	44	L'ORÉAL		
61	CHANEL	47	SIEMENS		
69	ROLEX	50	ZARA		
70	ADIDAS	53	AXA		
74	BP	55	VOLKSWAGEN		
77	SHELL	58	NESTLÉ		
78	SMIRNOFF	59	CHANEL		
79	MOËT & CHANDON	60	DANONE		
82	HEINEKEN	62	ADIDAS		
87	NIVEA	65	AUDI		
89	JOHNNIE WALKER	68	ROLEX		
91	GIORGIO ARMANI	70	HERMES		
93	ABSOLUT VODKA	72	UBS		
94	GUINNESS	74	PORSCHE		
95	FT	77	CARTIER		Verde : escala más de 10 posiciones en el ranking
97	CARLSBERG	81	ALLIANZ		Azul: escala menos de 10 posiciones
98	SIEMENS	82	MOËT & CHANDON		Naranja: baja menos de 10 posiciones
99	SWATCH	83	BP		Rojo: baja más de 10 posiciones
100	BENETTON	84	SMIRNOFF		Negro: se mantiene
		86	NIVEA		
		87	PRADA		

Fuente: CNN MONEY (2009) «Global 500. Our annual ranking of the world's largest corporations». Fortune Global.

Diversificación sectorial

Las marcas de la Unión Europea muestran una distribución sectorial diversificada que las robustece frente a japonesas e incluso norteamericanas. Están presentes en consumo, lujo, industria, tecnología, servicios, venta detallista y medios de comunicación.

Tabla 15. Distribución sectorial y geográfica de las 500 mayores marcas del mundo

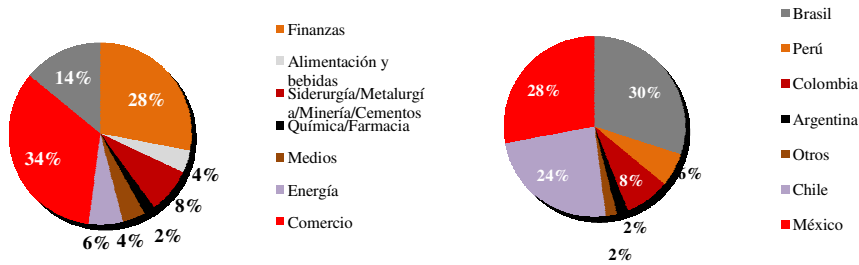
Sector/Región	EU 27	Resto de Europa	Norteamérica	Japón	BRICM	Resto Asia+ Oceanía	Resto LATAM	África+ Oriente Medio
Automoción	9	0	2	6	1	2	0	0
Internet	0	0	6	0	0	0	0	0
Servicio de empresas	3	1	6	0	0	0	0	0
Informática y software	1	0	10	2	2	1	0	0
Medios y entretenimiento	7	0	13	1	1	0	0	0
Alimentación y bebidas (fabricantes)	15	6	16	2	2	3	0	0
Alimentación (distribuidores)	1	0	0	0	0	0	0	0
General (retailers)	6	0	19	4	1	1	1	0
Farmacia	2	1	9	0	0	0	0	0
Banca	27	3	20	3	11	2	0	0
Seguros	14	3	7	1	2	0	0	0
Tabaco	1	0	0	3	0	0	0	0
Energía (Petróleo y gas)	7	1	6	0	8	1	0	0
Transporte	4	1	6	5	1	0	0	0
Aerolíneas	3	0	3	1	0	1	0	0
Productos de consumo (General)	6	0	15	4	1	3	0	0
Ropa, electrónicos	14	0	5	9	1	2	0	0
Telecomunicaciones	18	2	11	3	13	2	0	6
Productos industriales y BTB	18	4	11	8	5	31	0	0

Fuente: BRAND FINANCE (2010) «The summary report on the world's most value brands». Brand Finance. Global 500. Febrero 2010.

Como se observa en la 15, Europa está perfectamente diversificada. Destaca en banca, con 30 empresas dentro del *top 500*; productos industriales y comercio entre empresas (B2B), con 22; alimentación y bebidas con 21; y telecomunicaciones con 20. Es la región con mejor *mix*, muy por encima de Estados Unidos, donde sobresale el sector banca con 20 empresas en el *top 500* y general (detallistas), con 19. En Japón predominan las empresas industriales diversificadas y productos electrónicos, con nueve empresas dentro del *ranking*, mientras que en el bloque BRIC reinan las empresas de telecomunicaciones (13) y servicios, principalmente financieros. Los países emergentes, por su parte, se caracterizan por la concentración de sus marcas líderes.

En Latinoamérica, un abrumador porcentaje de las marcas (34%) corresponde a comercio y el 28% al sector finanzas. Además un 30% de todas sus enseñas son de Brasil, confirmando la concentración de las marcas en los países más grandes (ver figura 5).

Figura 5. Porcentaje de las 50 marcas más valiosas de América Latina en 2008 por sector y país



Fuente: RUEDA, M. (2008). «Las 50 marcas más valiosas de América Latina». *Américaeconomía*. 29 de septiembre del 2008.

Fuerte posición global

Las empresas de la Unión Europea han conseguido posiciones fuera de sus mercados locales. De hecho, tanto las marcas líderes de Estados Unidos como las de los Países Miembros y Japón tienen en común su vocación y notoriedad global, requisito necesario aunque no suficiente para permanecer en lo más alto del *ranking*.

En Alemania encontramos marcas como Media Saturn, Lidl, BMW y Aldi, que han sabido salir de sus mercados locales. En Suecia destacan ICA, Telia, COOP, Unilever Sweden y L'Oréal Sweden. Las tres primeras son fenómenos locales que no aparecen entre las líderes de la UE (ver 16)

Tabla 16. Países en nivel 3 que han sabido exportar sus marcas

ALEMANIA	SUECIA
TOP ANUNCIANTES 2006	TOP ANUNCIANTES 2007
Media Saturn	ICA
Procter & Gamble	Telia
Lidl	COOP
Springer	Unilever Sweden
Aldi	L'Oréal Sweden

Fuente: Millward Brown. Market Focus Germany 2006. Market focus Sweden 2007

Estados Unidos cuenta con algunas de las marcas internacionales más fuertes. En el *top 20* global aparecen muchas de Estados Unidos: Procter & Gamble, Johnson & Johnson, AT&T, Ford, Sears, Verizon, Walt Disney y Time Warner. Además, otras marcas han alcanzado este *ranking*, como General Electric, Sprint Nextel, Unilever, Walmart, Bank of America o JP Morgan. Sin embargo, también han desaparecido del *top 20* otras marcas de EE.UU. internacionalmente conocidas: Philip Morris, Pepsi, Diageo, IBM o Intel.

Por el contrario, como ya hemos comentado, las marcas de los países emergentes se concentran en el servicio a clientes locales o regionales. Es el caso de Latinoamérica, donde excepcionalmente la marca industrial Cemex es de carácter global. El resto son campeones locales o regionales, como Banco do Brasil, Claro, Petrobras, Telcel, Unibanco y Banco de Chile (ver tabla 11)

Ordenando las marcas según la perspectiva de mayores inversores en Latinoamérica de Millward Brown, los anunciantes *top 5* en el 2005 fueron la tienda departamental Casas Bahia, Unilever Brasil, Grupo AmBev, General Motors y Grupo Pao de Açúcar. En Colombia, en 2007 los principales anunciantes según esa fuente fueron Unilever, Quala, Procter & Gamble, Tecnoquímicas, SAB Miller, Postobon, Coca-Cola, Corcel, EPM y Colgate Palmolive.

En México, en el 2006 los principales anunciantes fueron Procter & Gamble, Unilever, Grupo Carso, Bimbo y Coca-Cola (ver tabla 17).

Tabla 17. Países en transición 2-3 que han sabido exportar sus marcas

MÉXICO
TOP ANUNCIANTES 2006
Procter & Gamble
Unilever
Grupo Carso
Bimbo
Coca-Cola

Fuente: Millward Brown. Market Focus Mexico 2007

Ese mismo año, en Chile destacaron Unilever, Falabella S.A.C.I., Paris S.A., Procter & Gamble Chile y Ripley. Como puede observarse, hay una fuerte presencia de marcas de distribuidores, con ambición local (regional en el caso chileno, compartida con marcas globales norteamericanas) (Ver tabla 18).

Estos países latinoamericanos comparten su pertenencia al grupo 2 o sus transiciones y su patrón más característico – que suelen repetirse en la mayoría de países— es la intensa competencia entre campeones nacionales, y entre éstos y las marcas globales. La rivalidad entre jugadores locales –que compiten en precio y con calidades adaptadas localmente— y marcas globales –de capacidades técnicas y mercadotécnicas superiores— refuerza la competitividad de ambas y el servicio al consumidor.

Tabla 18. Países en transición 2-3 y en nivel 2 que han sabido exportar sus marcas

CHILE		COLOMBIA	BRASIL	
TOP ANUNCIANTES 2007		TOP ANUNCIANTES 2007	TOP ANUNCIANTES 2005	
Unilever		Unilever	Casas Bahia (Tienda departamental)	
Falabella S.A.C.I.		Quala	Unilever Brasil	
Paris S.A.		Procter & Gamble	Grupo AmBev	
Procter & Gamble Chile		Tecnoquimicas	General Motors	
Ripley		SAB Miller	Grupo Pao de Açúcar	
		Postobon		
		Coca-Cola		
		Comcel		
		EPM		
		Colgate Palmolive		

Fuente: Millward Brown. Market Focus Chile 2007. Market Focus Colombia 2007. Emerging Markets Brasil 2005

La tabla 19 muestra el ejemplo de cuatro países menos desarrollados, a los que en 2008 el World Economic Forum atribuyó un nivel de competitividad 1. Se trata de un país grande como India (que en PIB per cápita se sitúa justo antes de España, en el puesto 12 del ranking del Banco Mundial en 2008); dos de talla media como Kenia y Vietnam; y uno pequeño, Honduras. Las marcas de estos países dan a entender que, entre los países menos competitivos, hay también menos marcas locales y sin grandes multinacionales.

Tabla 19. Países en nivel 1 que han sabido exportar sus marcas

INDIA	VIETNAM
TOP ANUNCIANTES 2005	TOP ANUNCIANTES 2007
Hindustan Lever	Unilever
Maruti Udyog (Suzuki)	Procter & Gamble
Pepsico	Vinamilk
LG Electronics	Dutch Lady
Procter & Gamble	Nestlé
Dabur India (Food and Drink {Juices}).	
Bajaj Auto (Manufacturer of Scooters	
Hero Honda	
Paras Pharmaceuticals	
KENIA	HONDURAS
TOP ANUNCIANTES 2007	TOP ANUNCIANTES 2006
Safaricom	SAB Miller
Zain	Unilever
Coca-Cola	PepsiCo
East Africa Breweries	Grupo INTUR
Orange Telecom	Tigo

Fuente: Millward Brown. Emerging Markets India 2005. Market Focus Vietnam 2007. Market Focus Kenia 2007. Market Focus Honduras 2006

Este patrón se repite en la transición entre 1 y 2, donde en el *top* aparecen marcas como Unilever, Wing's, Procter & Gamble, HM Sampoerna y Nestlé, en Indonesia (ver tabla 20).

Tabla 20. Países en transición 1-2

INDONESIA
TOP ANUNCIANTES 2005
Unilever
Wing's
Procter & Gamble
HM Sampoerna
Nestlé

Fuente: Millward Brown. Market Focus Indonesia 2005

La tabla 20 muestra que hay excepciones. Indonesia, un país poblado y emergente, también está abierto a la competencia de marcas globales.

El paso a un nivel superior implica un aumento de la cuota nacional de marcas locales, mayor cuanto más poblado e económicamente influyente es ese país.

Por su parte, China se convirtió en 2008 en la segunda potencia mundial en PIB de acuerdo al Banco Mundial. El *ranking* de sus marcas por importancia es totalmente doméstico, con un fuerte peso específico en la inversión (ver tabla 21).

Tabla 21. Países en nivel 2 que han sabido exportar sus marcas

CHINA
TOP ANUNCIANTES 2007
Procter & Gamble
Harbin Pharmaceutical Group
China Mobile
Colgate
Jiante Biological Investment Co Ltd.

Fuente: Millward Brown. Market Focus China 2007

En la transición del nivel de competitividad de 2 a 3 (por ejemplo Rusia), las marcas que coparon las primeras posiciones en el 2005 en Rusia fueron Procter & Gamble, Unilever, Coca-Cola y Samsung Electronics. Así, el *ranking* de marcas por importancia en Rusia tenía muy pocas marcas de consumo masivo, tratándose fundamentalmente de empresas de materias primas y de banca. Las inversiones en medios, que es lo que recoge la tabla 22, corresponden a marcas globales de productos de consumo, con la única excepción de una empresa nacional de telecomunicaciones: el proveedor local de servicios de comunicación móvil Beeline.

El patrón más significativo a destacar en Rusia es el aumento del peso de las marcas globales. Como en otros grandes países, se está gestando un modelo propio de *marquismo*. Principalmente, encontramos marcas de *commodities* y comercio entre empresas (B2B) y marcas domésticas de productos de consumo. Predominan las grandes marcas locales de servicios, como banca o seguros, primordialmente debido a la necesidad de construir confianza (ver tabla 22).

Tabla 22. Países en transición 2-3 que han sabido exportar sus marcas

RUSIA
TOP ANUNCIANTES 2005
Procter & Gamble
Unilever
Coca-Cola
Samsung Electronics
Bee Line (local provider of mobile communications services)

Fuente: Millward Brown. Market Focus Russia 2005

Cabe destacar que, para las *commodities*, la marca es irrelevante, mientras que los productos B2B utilizan marcas de *holding*. Por su parte, las marcas domésticas de productos de consumo carecen de notoriedad más allá de su mercado local y se exportan como genéricos a los industrializados. Son marcas que actúan como barreras de entrada y dan lugar a grandes concentraciones de cuota local.

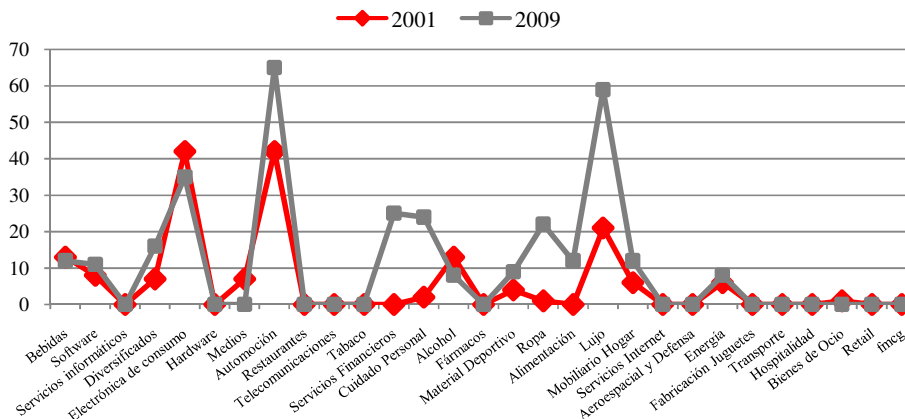
Presencia en la mayoría de los sectores estratégicos del futuro

Como hemos adelantado, las marcas de la Unión Europea gozan de una amplia diversificación en su actividad y disponen de una cuota en un gran número de mercados y sectores importantes. Subrayamos que entre estos sectores se encuentran, además, algunos de los más relevantes en el futuro.

Las marcas europeas han tenido siempre una gran presencia en el sector del lujo, con una larga tradición histórica a sus espaldas. Es aquí donde las empresas han resistido mejor el envite de la recesión económica, ya que las compañías de este sector se encuentran también entre las más diversificadas globalmente. El valor de las marcas europeas de lujo ha subido entre un 20% y un 60% entre el 2001 y el 2009.

Estas marcas europeas también cuentan con una gran presencia en el sector automoción, donde el valor ha aumentado entre un 40% y un 65% desde el 2001 al 2009. Si bien Jaguar, LandRover, Aston Martin o Volvo se han vendido a rivales de países emergentes, a diferencia de las norteamericanas, hay muchas empresas automovilísticas entre las grandes que se mantienen en manos europeas y no han visto su viabilidad amenazada por situaciones concursales.

Figura 6. Valor de marca de las marcas presentes en el top 100



Fuente: INTERBRAND (2009). Best global brands 2009. The definitive Guide to the world's most valuable brands.

Lujo, automoción servicios financieros, cuidado personal y ropa son los sectores cuyas marcas ganan más valor entre 2001 y 2009. La figura 6 muestra una estabilidad generalizada en los sectores restantes.

Reputación global

Gracias a la inversión en mejora de procesos y prácticas, innovación y movilización de sus responsables, las marcas europeas han alcanzado una gran valoración en la reputación global de sus empresas. No sólo lideran en notoriedad, sino en reputación y no sólo en aspiración, sino también en valores.

Las marcas europeas han tardado en situar los valores de reputación en el centro de su actividad, pero avanzan posiciones con tenacidad y propósito. Como puede observarse, Europa tiene una gran presencia entre las 10 marcas más reputadas. Del top 10, tres son europeas, dos norteamericanas y una japonesa. Dos corresponden al bloque BRIC. Las norteamericanas ganan en reputación a las europeas a cualquier otro nivel de acumulación (Top 20, 50, 100 ó 200 de empresas de mayor reputación) (ver tabla 23).

Tabla 23. Distribución geográfica de las 200 empresas del mundo más reputadas (2009)

	Empresas Europeas (EU 12)	Empresas Europeas (EU +15)	Empresas Europeas (Resto no Eu)	Empresas Norteamericanas	Empresas Japón	Empresas BRICM	Resto Asia y Oceanía	Resto LATAM	África+ Oriente Medio
10 Mayores	3	1	0	2	1	2	1	0	0
20 Mayores	4	1	0	6	3	5	1	0	0
50 Mayores	8	2	1	7	4	15	3	0	0
100 Mayores	22	2	2	34	9	26	5	0	0
150 Mayores	33	4	3	45	12	47	6	0	0
200 Mayores	39	4	4	61	15	66	11	0	0

Fuente: REPUTATION INSTITUTE (2010). Global reputation pulse 2010. Las empresas con mejor reputación del mundo: Un estudio de consumidores en 34 países. 2010.

Relevancia en el tiempo

Finalmente, la longevidad de los *baby boomers* —el grupo de consumidores más influyente de la historia, los nacidos después de la 2ª Guerra Mundial y hasta 1974 - ha determinado la duración de la notoriedad y preferencia de aquellas marcas a las que los *boomers* han permanecido leales y que convergido también con algunas de las marcas favoritas de las generaciones que les han sucedido.

En EE.UU., el 70% de las principales marcas de 1965 mantienen posiciones de liderazgo. Esta situación de estabilidad se basa en uno de los beneficios que las empresas persiguen con las marcas: el desarrollo de una franquicia estable y de una lealtad duradera por parte de los consumidores. Eso sucede también en Japón, y algo menos en Europa, donde a lo largo de estos 40 años se produjo una lucha que resultó en estas posiciones. Sin embargo, los cambios entre 2001 y 2009 en el ranking europeo son moderados y, salvo por la difícil situación del 2008, la estabilidad es la norma.

Las 15 marcas predilectas de los *boomers* mayores de 60 años en Estados Unidos son, de acuerdo a un estudio de CNBC, Levi's, Harley Davidson, Volkswagen, Club Med, Noxzema, L'eggs, Pepsi, Absolute, Facebook, Frye, Coach y Clairol.

De éstas, Absolute, Coach, Volkswagen y Levi's se sitúan también entre las 25 marcas preferidas de los jóvenes, según un informe de Millward Brown y casi todas entre las 250 más importantes.

En resumen, una primera aproximación a las marcas europeas en 2010 demuestra su fortaleza e incluso una trayectoria positiva que ni los rivales tradicionales (Estados Unidos o Japón) han podido mantener, ni las marcas de las economías menos desarrolladas han podido igualar. A priori, podríamos concluir que no necesitan protección adicional o que, al menos, el sistema actual es suficiente: la marca europea gana posiciones entre las más importantes, está diversificada, cuenta con actores de tradición y notoriedad bicentenarios (por ejemplo, marcas de lujo) o con entrantes

mucho más recientes (por ejemplo, en servicios y ventas al detalle), entre otras fortalezas expuestas.

Sin embargo, existen marcas en situaciones menos cómodas. Muchas marcas nacionales modestas, las seguidoras, desaparecen todos los años, incapaces de resistir un nuevo juego de competencia cuyas reglas, contrincantes, lugar e inicio y fin de partida aún están algo indefinidos. Pero la variabilidad y trascendencia para mantener y desarrollar la competitividad de la UE por parte de estas marcas seguidoras es cada vez más importante.

En la siguiente sección abordamos una colección de desafíos y retos cuyos efectos han resultado devastadores.

Retos de las marcas de la Unión Europea

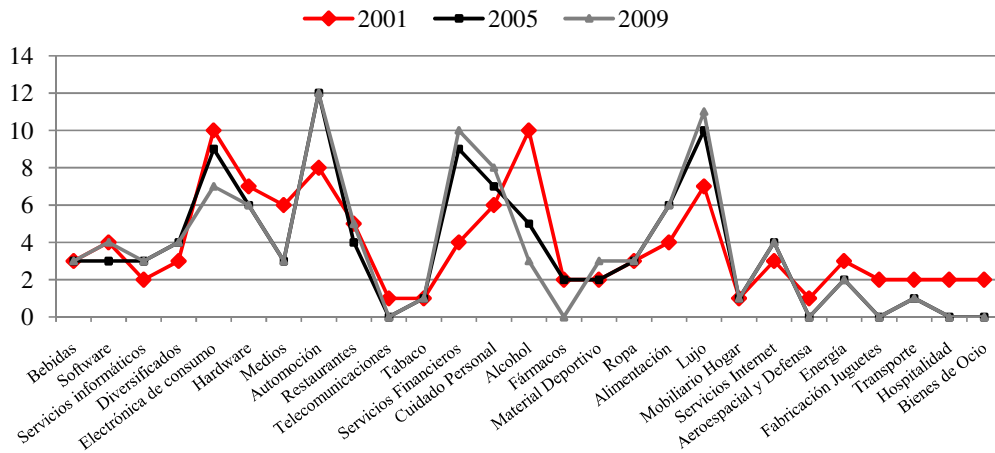
¿Existen nubes en el horizonte para las marcas de la Unión Europea? ¿A qué desafíos, tradicionales y renovados, se enfrentan? Identificamos los siguientes:

- 1) Poca presencia en algunos sectores estratégicos del futuro
- 2) Reequilibrio de rentas y su efecto sobre el consumo
- 3) Aparición de nuevas potencias económicas
- 4) Nuevos medios de construcción de marcas
- 5) Consecuencias de la recesión económica
- 6) Desaparición de las marcas seguidoras
- 7) Sustitución y adquisición por parte de las marcas emergentes
- 8) Barreras a la adquisición de marcas líderes locales en mercados emergentes
- 9) Marcas del distribuidor y marcas verticales

Poca presencia en algunos sectores estratégicos del futuro

Las marcas de la Unión Europea se enfrentan a la posibilidad de que la demanda o preferencia por nuevos sectores estratégicos lleguen de forma disruptiva y que la ausencia de marcas europeas excluya su participación. El peso de los sectores en la importancia de las marcas se mantiene estable en los últimos 20 años, si bien se han producido acontecimientos que han cambiado la importancia de unos u otros sectores. La nueva economía, las marcas de bajo coste o la recesión del 2007 han desplazado y sustituido a otros sectores y marcas (ver figura 7).

Figura 7. Evolución del número de marcas por sectores



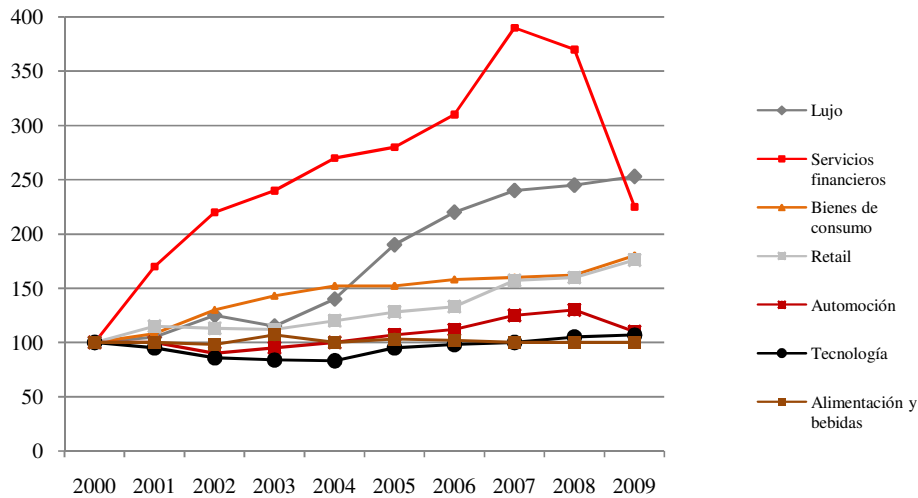
Fuente: INTERBRAND (2009). Best global brands 2009. The definitive Guide to the world's most valuable brands.

Por ejemplo, por inversión en comunicación, valor de las marcas y cifra de negocio, el sector financiero fue el que atravesó el mayor crecimiento hasta el 2007, año en que se precipitó con la misma intensidad (ver figura 8), con marcas como ABN Amro, Lehman Brothers y las de los 140 bancos quebrados en EE.UU. durante 2009. Es de esperar que en España suceda algo similar con las cajas cuando Unnim sustituya a las marcas Caixa Terrassa, Sabadell y Manresa, o cuando Caja Madrid absorba Laietana.

Lo mismo ocurrió con el sector automoción, donde muchas marcas han entrado en situaciones concursales o cambiado de manos.

La emergencia de las aerolíneas de bajo coste ha supuesto una disrupción que se ha llevado por delante a Swissair o Sabena, entre otros, y forzado otras fusiones. La disrupción que supone Internet en el mundo de los contenidos ha transformado el sector de música grabada, el editorial o las agencias de viaje y amenaza al de la publicidad, los medios y los servicios de banca al detalle.

Figura 8. Evolución de los principales sectores



Fuente: INTERBRAND (2009). Best global brands 2009. The definitive Guide to the world's most valuable brands.

Del mismo modo, algunas marcas experimentan fuertes caídas que obedecen a cambios disruptivos de origen tecnológico en el sector en que se encuentran. Es el caso de Kodak. Entre 1999 y 2006, el mayor descenso en el valor de la marca lo experimentó Kodak (-70%). La marca se ha visto arrinconada por la fotografía digital, que ha sustituido a los productos con los que Kodak había liderado el sector en el pasado.

Otras marcas se enfrentan a cambios disruptivos de origen comercial. Heinz, líder mundial de *ketchup*, se ha visto desplazada por las marcas de los distribuidores y no ha podido mantener, en solitario, las posiciones necesarias para defender, no sólo su cuota, sino abanderar en solitario la defensa de la marca de fabricante en esa categoría en que se había quedado como líder absoluto de marca (ver tabla 24).

Tabla 24. Aumentos y disminuciones en el valor de la marca

Mayores aumentos del valor de la marca (2006/1999)			Mayores disminuciones del valor de la marca (2006/1999)		
1	LOUIS VUITTON	332%	1	KODAK	-70%
2	AMAZON.COM	246%	2	FORD	-67%
3	YAHOO!	244%	3	HEINZ	-47%
4	IKEA	153%	4	XEROX	-47%
5	CITIBANK	135%	5	NESCAFÉ	-29%
6	TOYOTA	127%	6	COCA-COLA	-20%
7	PEPSI-COLA	114%	7	GAP	-19%
8	APPLE	113%	8	SONY	-18%

Fuente: Fernández, Pablo. Valor bursátil y Valor de marca. Seminario Marcas y Creación de Valor para los accionistas, organizado por el Foro de Marcas renombradas españolas, BMEX y la Bolsa de Madrid. 22 de febrero de 2005

Algunos de los sectores a los que se adivina un gran futuro son los de agua y energía, que son cada vez menos visibles en las posiciones más destacadas de los rankings. Internet; telecomunicaciones; plataformas multimedia en los que la presencia de marcas

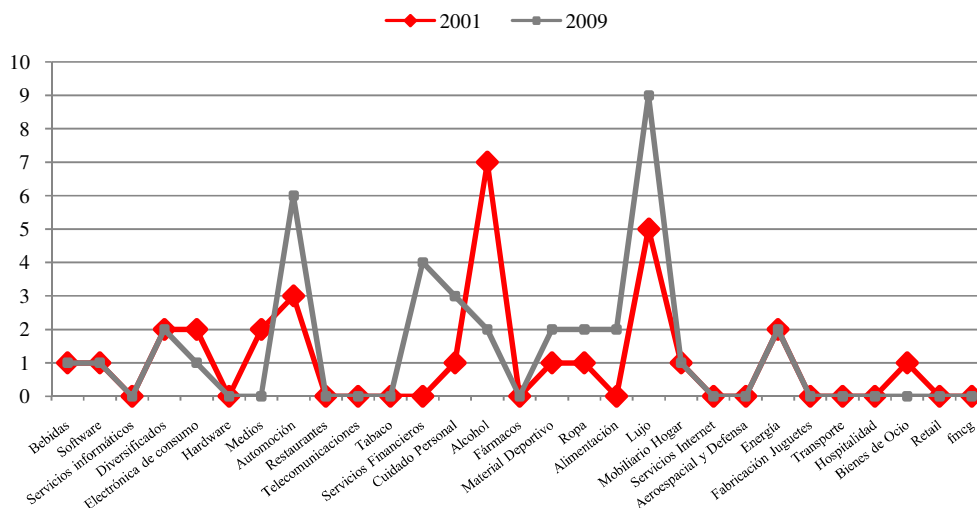
de los EE.UU. y alguna asiática ponen de relieve la vulnerabilidad de las marcas europeas ante un sector *rupturista* como el que más, el de las tecnológicas, la información e Internet.

Las marcas europeas son débiles en algunos de estos sectores. Por ejemplo, Europa carece de marcas importantes en Internet e informática y software. En cambio, Estados Unidos ha colocado en los *rankings* a jugadores disruptivos como Amazon, Google, eBay, Yahoo, Facebook, Twitter y Adobe, todas ellas empresas que lideran sin cuestión la nueva economía.

Otro sector en el que los países de la Unión Europea tienen escasa presencia es el farmacéutico, donde son los jugadores europeos extracomunitarios (suizos) y empresas norteamericanas los que despuntan en las mejores posiciones. Aunque el sector invierte en la promoción de marcas y laboratorios, son éstos últimos los que aparecen en los *rankings*.

Estos datos muestran que la Unión Europea no está bien situada en algunas de las industrias del futuro; aunque goza de un mix equilibrado en los sectores tradicionales, carece de representación en los nuevos sectores, ensombreciendo su competitividad a medio plazo.

Figura 9. Evolución del número de marcas en el top 100 por sectores



Fuente: INTERBRAND (2009). Best global brands 2009. The definitive Guide to the world's most valuable brands.

Reequilibrio de rentas y su efecto sobre el consumo

En el año 2010 la población mundial es de 6.800 millones de habitantes. De ellos, 2.250 millones son menores de 20 años. Las economías desarrolladas cuentan con 250 millones de estos ciudadanos, un ratio de uno a nueve.

Por otra parte, el consumidor de los países industrializados del 2010 tiene necesidades diferentes al del emergente. Dispone de todo y, a raíz de la recesión de 2007 ha aumentado su deuda y optado por el ahorro. Por ello, ha desarrollado comportamientos anticonsumistas y una inclinación a buscar precios bajos, convirtiéndose en un asiduo a los canales de descuento. El consumidor de los mercados emergentes, por el contrario, apenas ha podido gastar más allá de la subsistencia, la salud y la educación. Sólo los emprendedores con rentas más altas y, con el tiempo, los profesionales y empleados hacen incursiones en el gasto discrecional.

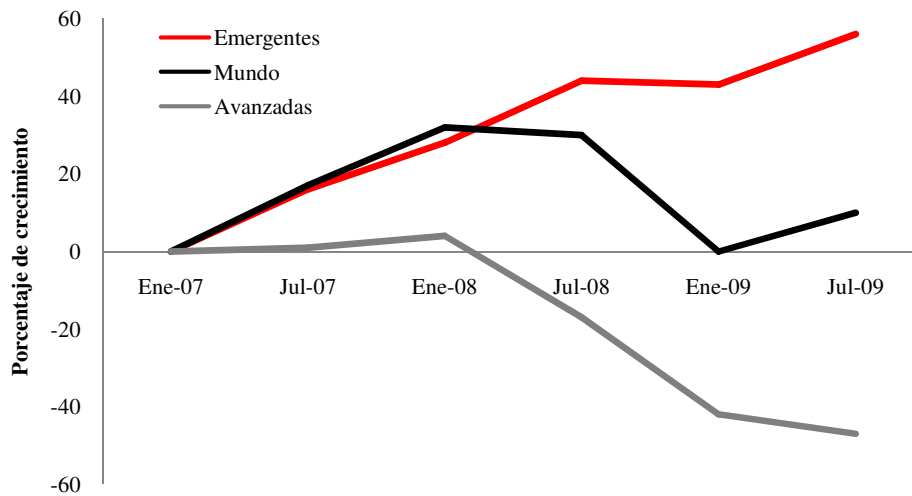
Se estima que el crecimiento del consumo del mundo industrializado estará por debajo del 1% en el 2010, mientras que el de las economías emergentes se situará entre el 4 y el 5%, con casos extremos como China (9,6% en el 2010) o Brasil (5,5%).

Además, las grandes economías industriales y extractivas emergentes suponen la promesa de mercados interiores de gran tamaño que actúan como combustible de marcas del futuro.

La Unión Europea ve cómo se debilitan sus fuentes de demanda tradicionales, así como las próximas y culturalmente afines. La clase media europea está disminuyendo, al contrario de lo que sucede con la de las economías emergentes, donde está ganando protagonismo.

La figura 10 pone de manifiesto que, aunque el consumo global se ha recuperado de su desplome, existe una intensa polarización. Así, mientras el consumo europeo decrece, el emergente reemprende su trayectoria ascendente.

Figura 10. Crecimiento de las ventas de consumo en economías desarrolladas y emergentes



Fuente: GOLDMAN SACHS GROUP, INC. (Nov, 2009). «Europe: Retail». Global Investment Research.

Aparición de nuevas potencias económicas

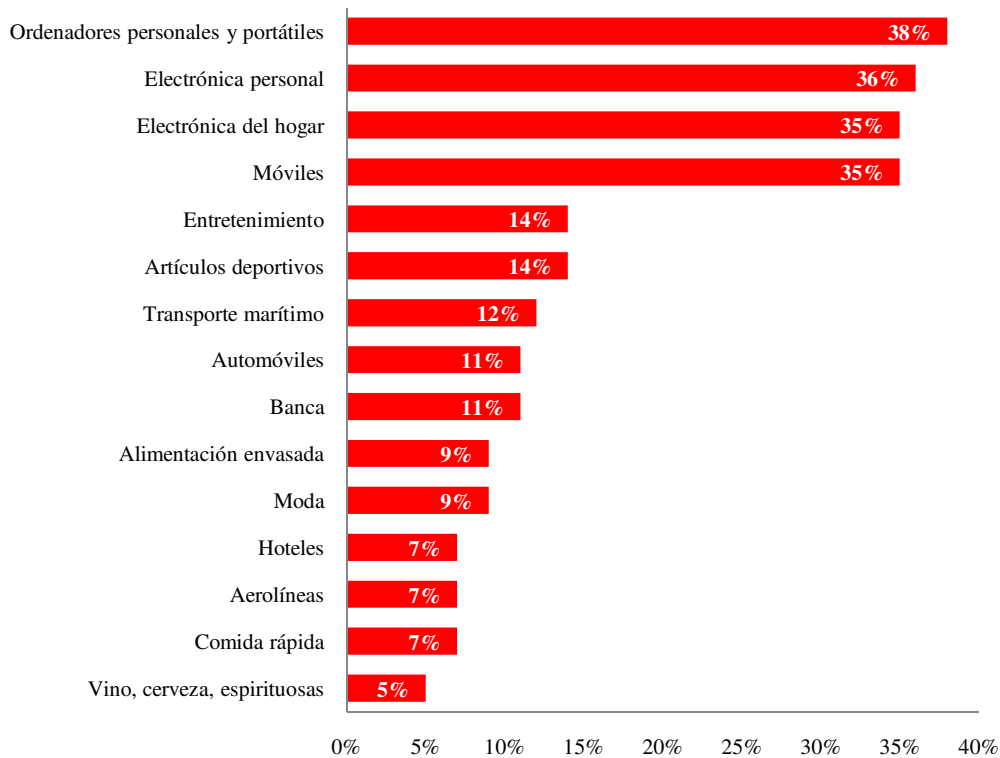
Entre los países emergentes, los más populosos suponen otra amenaza a las marcas de la Unión Europea. Éstas se enfrentan a la emergencia de nuevas potencias económicas, con centenares de millones de consumidores en todo el mundo en vías de desarrollo.

Como ya hemos comentado, estos mercados son atendidos local o regionalmente, de modo que dejan pocas opciones de entrada a las marcas internacionales. Sin embargo, el éxito de estos mercados va a resultar determinante.

Por otro lado, y como también se ha mencionado anteriormente, los mercados de estas potencias son lo bastante grandes como para alimentar la presencia en otros mercados emergentes e industrializados. En el futuro, estas potencias ambicionan dominar sus mercados, liderar otros mercados emergentes y hacerse con posiciones importantes en los industrializados a través de la compra de las cuotas del mercado de marcas arraigadas en ellos.

De hecho, una encuesta realizada en China muestra que el 38% de los empresarios entrevistados está convencido de que en los próximos cinco años su país liderará globalmente en el sector de la electrónica de consumo, la electrónica personal (36%), la electrónica del hogar y el sector de los móviles(35%) (ver figura 11).

Figura 11. Categorías en las que China estima que dominará en los próximos cinco años



Fuente: INTERBRAND (2009). Best Chinese brand. A ranking by brand value 2008.

Nuevos medios de construcción de marcas

La caja de lápices de los medios que se emplean para crear marcas no deja de añadir colores en este siglo. En 2009, Internet y los videojuegos son los únicos segmentos que registran crecimiento (ver tabla 25).

Los medios de comunicación del 2010 son los mismos de 1990, pero se prevé un cambio rupturista en el modelo de comunicación. Se impondrán medios de comunicación más accesibles (el coste de inversión es más bajo) pero menos eficientes (el coste por mil es más alto que en televisión, radio o prensa), que darán a jugadores mayores posibilidades de construir su marca y darla a conocer con poca inversión a partir de estos medios innovadores.

Tabla 25. Cuota de inversión y tasa de crecimiento de la inversión por medio (2009/2013)

Segmento (% de cambio)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2009-13 CAGR
Internet por cable y móvil	43,7	48,5	44,4	33,9	15,6	-1,9	2,6	9,0	14,2	15,7	7,7
Televisión	10,8	3,4	6,5	3,7	1,2	-11,4	0,3	1,4	7,2	3,5	0,0
Videojuegos	-	490,0	278,0	56,1	31,5	15,7	18,0	11,9	11,3	8,4	13,8
Revistas para el consumidor	5,5	4,5	3,8	4,4	-2,5	-15,2	-3,9	2,2	5,0	8,3	-1,1
Periódicos	5,0	3,9	2,5	0,5	7,9	15,1	6,5	0,8	2,2	4,1	3,7
Radio	4,7	2,6	3,0	0,5	-5,8	-11,9	-5,8	-1,5	1,9	3,5	-2,9
Fuera de casa	7,9	6,9	8,0	8,4	-0,8	6,7	-1,0	2,4	5,1	6,8	1,1
Directorios	2,6	4,0	5,6	3,5	0,2	-15,9	-8,9	-1,5	2,8	6,4	-5,8
Revistas comerciales	2,8	6,9	4,7	2,3	-4,4	-17,2	-5,6	0,7	3,8	8,6	-2,3
TOTAL	8,1	5,5	6,6	4,7	-1,1	-12,1	-2,7	1,4	5,9	6,1	-5,0

Fuente: PRICEWATERHOUSECOOPERS (2009). Global Entertainment and media outlook 2009-2013.

Y es que la nueva economía ha traído consigo ejemplos de formas disruptivas de crear marcas, que consiguen captar la atención del consumidor entregando un producto o servicio de manera gratuita. El programa de P2P eMule tiene, probablemente, mucha más notoriedad que ningún reproductor de DVD de un fabricante con una gran inversión en publicidad. El software de eMule es gratuito y cualquiera puede descargarlo desde su página web. Cinco años después de su lanzamiento, el programa había sido descargado 300 millones de veces, con el boca-oreja de los usuarios como principal vía de promoción. Google, Facebook o Twitter son otros ejemplos.

Este tipo de medios plantean una nueva problemática para las marcas registradas. Google Scholar, por ejemplo, permite acceder a publicaciones académicas con *copyright* de manera gratuita. De esta manera, algunas marcas consiguen hacerse con toda la cuota de su negocio emergente dando acceso gratuito a contenido perteneciente a otra enseña.

Por ello, News Corporation, propietaria de Usa Today, se opuso en el 2010 a Google para impedir el acceso gratuito a sus noticias y Tiffany's demandó a eBay intentando impedir que citara su marca registrada en eBay.

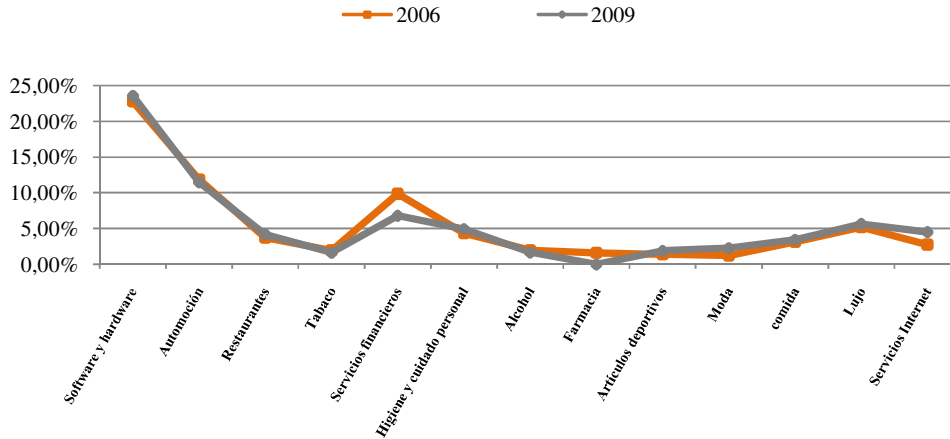
El entorno digital es esencialmente diferente al analógico porque este último depende de un oligopolio que gestiona un recurso escaso, como es el espacio publicitario, mientras que el digital es un espacio gratuito de capacidad infinita que tiende a ser exportado por una o dos empresas dominantes. Estas nuevas formas de crear marcas entrañan una amenaza para las marcas europeas, que se han creado a partir de medios y técnicas de comunicación tradicionales.

Consecuencias de la recesión económica

La profundidad y duración de los efectos de la crisis puede causar estragos sobre las marcas líderes y, en particular, sobre las de la Unión Europea.

Las recesiones producen cambios muy profundos en la competitividad de las empresas, especialmente en los sectores con exceso de capacidad. Existen condiciones específicas de cada recesión. Por ejemplo, en el año 2001, la recesión afectó a jugadores tecnológicos, desde telecomunicaciones a los jugadores de Internet (ver figura 12).

Figura 12. Variación del valor de marca por categoría



Fuente: INTERBRAND (2009). Best global brands 2009. The definitive Guide to the world's most valuable brands.

En el año 2008, los más afectados y los que antes padecieron fueron las empresas financieras. Por ejemplo, una marca como Citibank ha desaparecido de los primeros puestos de los rankings (ver tabla 26). Santander y BBVA, por su parte, ascienden posiciones, a la vez que se internacionalizan de manera decisiva

Tabla 26. Disminución de marcas americanas presentes en el Top 100 global

2001: 63 MARCAS EN EL TOP 100				2009: 51 MARCAS EN EL TOP 100			
Ranking	Marca	Ranking	Marca	Ranking	Marca	Ranking	Marca
1	COCA-COLA	48	HARLEY DAVIDSON	1	COCA-COLA	56	XEROX
2	MICROSOFT	49	APPLE	2	IBM	57	MORGAN STANLEY
3	IBM	51	KFC	3	MICROSOFT	61	KFC
4	GENERAL ELECTRICS	53	SUN	4	GENERAL ELECTRICS	64	YAHOO!
6	INTEL	54	KLEENEX	6	MCDONALDS	66	CATERPILLAR
7	DISNEY	56	COLGATE	7	GOOGLE	67	AVON
8	FORD	57	WRINGLEY	9	INTEL	71	KLEENEX
9	MCDONALDS	58	AOL	10	DISNEY	73	HARLEY DAVIDSON
10	AT&T	59	YAHOO!	11	HP	76	TIFFANY&CO
11	MARLBORO	60	AVON	13	GILLETTE	78	GAP
13	CITIGROUP	62	DURACELL	14	CISCO	79	PIZZA HUT
15	HP	63	BOEING	17	MARLBORO	80	JOHNSON & JOHNSON
16	CISCO	64	TEXAS INSTRUMENTS	20	APPLE	85	DURACELL
17	AMERICAN EXPRESS	65	KRAFT	22	AMERICAN EXPRESS	90	STARBUCKS
18	GILLETTE	66	MOTOROLA	23	PEPSI	93	BURGER KING
19	MERRILL LYNCH	67	LEVI'S	24	ORACLE	94	VISA
24	COMPAQ	68	TIME	26	NIKE	95	ADOBE
25	ORACLE	71	HERTZ	30	BUDWEISER	99	POLO RALPH LAUREN
26	BUDWEISER	73	TIFFANY&CO	31	UPS	100	CAMPBELLS
27	KODAK	74	BP	34	KELLOGG'S		
28	MERCK	76	AMAZON.COM	35	DELL		
30	PFIZER	80	BURGER KING	36	CITIGROUP		Verde : escala más de 10 posiciones en el ranking
31	GAP	81	MOBIL	37	JPMORGAN		Azul: escala menos de 10 posiciones
32	DELL	83	WALL STREET JOURNAL	38	GOLDMAN SACHS		
33	GOLDMAN SACHS	84	BARBIE	43	AMAZON.COM		
34	NIKE	85	POLO RALPH LAUREN	45	ACCENTURE		Naranja: baja menos de 10 posiciones
37	HEINZ	86	FEDEX	46	EBAY		
39	KELLOGG'S	88	STARBUCKS	48	HEINZ		Rojo: baja más de 10 posiciones
40	MTV	90	JACK DANIELS	49	FORD		
44	PEPSI	92	PAMPERS	51	WRINGLEY		
45	XEROX	96	HILTON	52	COLGATE		Negro: se mantiene
47	PIZZA HUT			54	MTV		

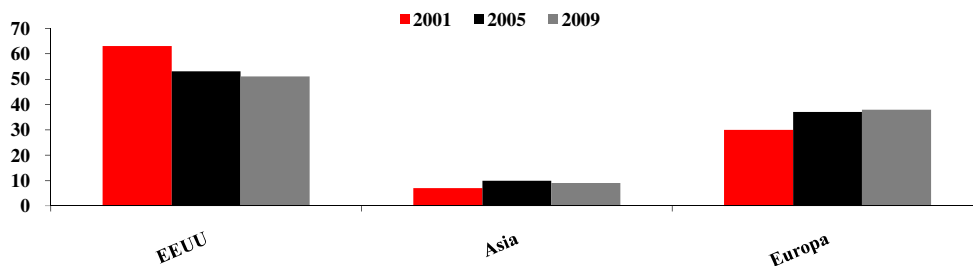
Fuente: INTERBRAND (2009). Best global brands 2009. The definitive Guide to the world's most valuable brands.

Algunas categorías ganan puntos sobre otras durante la crisis, contribuyendo a la transformación del paisaje marquista. Un ejemplo es la tienda de descuento Walmart, que ha dado un salto de cuatro puestos en el *ranking* de las 25 primeras marcas entre el 2006 y el 2009. Marcas como Aldi, Ikea, Media Markt, Zara, H&M, Starbuck's o Mercadona son ejemplos de entrantes tardíos en el mundo de las marcas que han consolidado posiciones en los *rankings* frecuentemente con modelos de negocio tan disruptivos como el modo en que las han consumido, en particular el grado en el que renuncian a medios convencionales y se apoyan en otro tipo de modelos.

Desaparición de las marcas seguidoras

Como podemos observar, el valor y número de marcas europeas líderes ha crecido en el periodo comprendido entre el 2001 y el 2009. En la figura 13 se puede observar una disminución en el *top 500* de las marcas norteamericanas y un aumento de las europeas en los últimos ocho años.

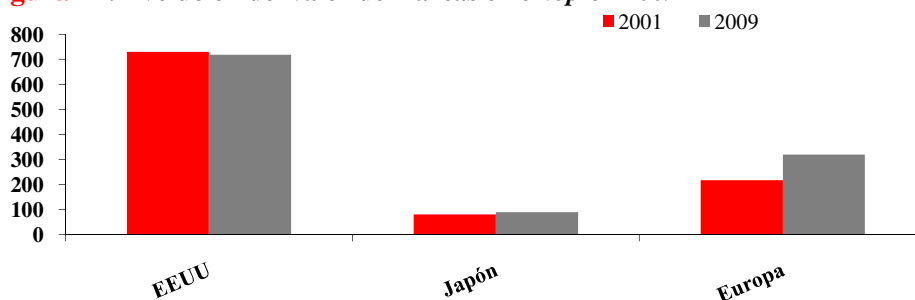
Figura 13. Evolución del número de marcas en el *top* en 2009



Fuente: INTERBRAND (2009). Best global brands 2009. The definitive Guide to the world's most valuable brands.

El valor de marca, como se constata en la figura 14, también ha aumentado en las empresas europeas y ha disminuido en las de los Estados Unidos.

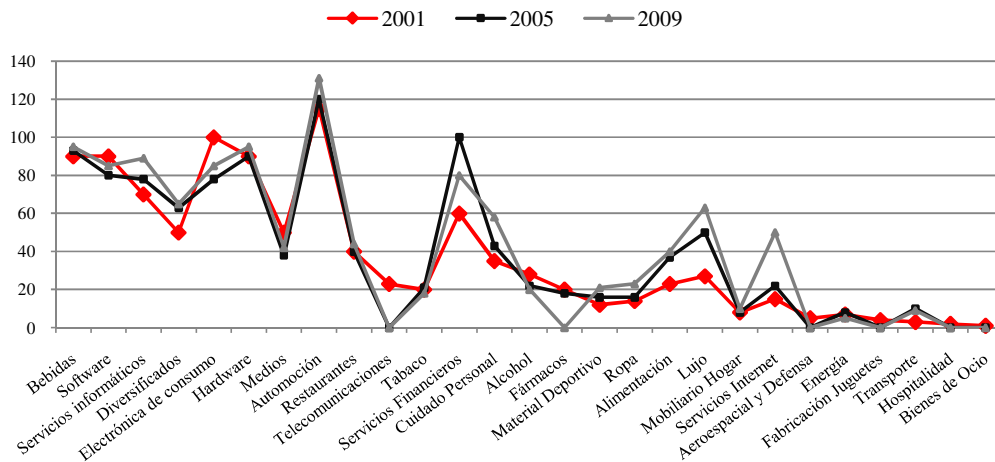
Figura 14. Evolución del valor de marcas en el *top* en 2009



Fuente: INTERBRAND (2009). Best global brands 2009. The definitive Guide to the world's most valuable brands.

El valor de las marcas de automoción es el más alto en 2009, como refleja la figura 15, pero el valor de marca con mayor crecimiento lo han tenido las empresas de servicios de Internet y las de lujo.

Figura 15. Evolución por categorías del valor de la marca



Fuente: INTERBRAND (2009). Best global brands 2009. The definitive Guide to the world's most valuable brands.

Distribución, alimentación, o mobiliario u hogar lo ven crecer, pero cae el número de jugadores en esos sectores. En los mercados industrializados el exceso de capacidad ha tenido efectos perniciosos en todos los sectores reduciendo precios y oferta. El segundo efecto es el que se produce sobre marcas nacionales seguidoras. La reducción de la variedad y el surtido expulsa de las tiendas a marcas seguidoras que se ven abocadas a fabricar marcas del distribuidor cediendo tecnología y *know how* que antes reservaban a las ventas de sus marcas pero que han visto reducirse de manera drástica. Las marcas líderes ven desaparecer de la memoria y de la estantería a sus seguidores, pero se enfrentan a una marca del distribuidor de mucha mayor competitividad y apoyada en un trinomio precio/accesibilidad/notoriedad invencible.

Ofrecer experiencias de cliente

La proposición de valor es una parte del éxito de Ikea, pero hay mucho más que eso. Es importante ofrecer valor en el precio, pero eso no garantiza la lealtad de los clientes, que huyen ante productos de mala calidad o un mal servicio. En realidad, la clave del triunfo de Ikea es su significado: “diseño democrático”.

La empresa sueca no sólo ofrece “productos bien diseñados, funcionales y a bajo precio”, sino que también proporciona una “experiencia al cliente y una cultura”. La tienda es un lugar al que el cliente acude a buscar soluciones para amueblar su hogar, al tiempo que disfruta de momentos “de diversión con toda la familia”, gracias a espacios como el restaurante o la guardería para los más pequeños.

Los productos Ikea provienen de 1.200 proveedores que se reparten en 55 países, y el 67% están en Europa. Aunque el cliente sabe que Ikea es un distribuidor de muebles que busca y ofrece productos de fabricantes de todo el mundo, la empresa ha conseguido impregnar de su diseño y sostenibilidad a todos sus productos.

Danielle Seguin, directora general adjunta de Ikea Ibérica

Sustitución y adquisición por parte de las marcas emergentes

Como ya hemos mencionado en varios puntos, existe la posibilidad de que las marcas emergentes se desarrollen al margen de los mercados industrializados y se posponga el enfrentamiento con las marcas de la Unión Europea en sus mercados. Este abordaje se produciría una vez los *incumbentes* estuviesen debilitados por la dinámica de precio/accesibilidad/notoriedad descrita en la sección anterior y las marcas emergentes apalancadas por su dominio en mercados en desarrollo (ver figura 16).

El cambio de modelo de marca es uno de los grandes retos a los que se enfrentan las marcas de la Unión Europea, claramente más débiles que las de los países emergentes en precio. Esta debilidad les resta aún mayor competitividad cuando dependen de sus rivales para la fabricación de productos.

Las empresas chinas que fabrican para empresas europeas, por ejemplo, carecen de atributos que las diferencien de otras, de modo que convierten el precio en su principal reclamo. Marcas como Tiffany's adquieren sus piezas a talleres chinos, indios o brasileños, y les endosan sus diseños emblemáticos, marca y envase. Es previsible que algunos de estos industriales sigan el proceso habitual de acercarse a su consumidor

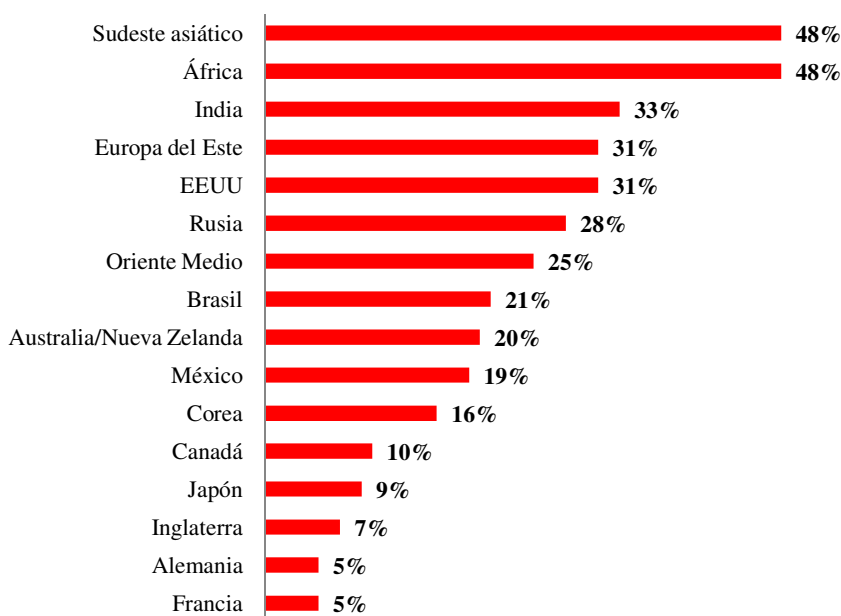
integrándose “aguas abajo”. La compra y endoso de una marca existente supone retornos elevados para el industrial emergente.

Comprar una marca conocida que cuenta con la preferencia del consumidor es una forma más efectiva, rápida y económica para consolidar una oferta. Más efectiva, ya que la notoriedad adquirida se puede poner inmediatamente en valor en el mercado de origen del industrial (asociaciones, calidad percibida, lealtad y notoriedad de la adquirida); más rápida, ya que esos cuatro beneficios existen en la marca y su puesta en valor para el adquiriente depende exclusivamente de su habilidad para endosar y comunicar al mercado, dado que los aspectos técnicos y de calidad objetiva siguen bajo el control de la misma empresa adquiriente, que se los endosa. El tercer atributo (coste) es el más claro. Por ejemplo, las marcas Volvo o Jaguar son sólo una parte del billón de euros en que se pusieron a la venta. Otros activos adquiridos son fábricas, concesionarios propios y patentes sobre procesos o componentes. El lanzamiento mundial de un solo modelo de estas marcas supone una inversión de entre 100 y 150 millones de euros.

Las marcas más prestigiosas tienen un valor de endoso más alto, además del estatus que buscan algunos de sus clientes en los mercados emergentes. Jaguar o Rover son dos marcas emblemáticas en la cartera de Tata. Inversores libaneses son propietarios de Façonnable. El grupo Richemont, propietario de Cartier o IWC, entre otros, fue construido en Suiza y vendido a saudíes. Saks, Harvey Nichols o Harrod’s pertenecen a inversores de Emiratos Árabes y Volvo puede acabar en manos chinas.

A corto plazo, el precio es también un magnífico billete de entrada a otros mercados emergentes, que son los que más valoran este atributo.

Figura 16. Mercados en los que lidera la marca china



Barreras a la adquisición de marcas líderes locales en mercados emergentes

Las transacciones con marcas serán, sin duda, una fuente de materia de regulación en todo aquello que se refiera a denominación de origen, proteccionismo y reciprocidad (una empresa india compra notoriedad global cuando adquiere una empresa líder industrializada, mientras que una marca europea no compra más que mano de obra y mercado local si puede adquirir un jugador emergente).

Además, si las marcas emergentes disponen de cada vez más recursos para adquirir marcas europeas, no sucede lo mismo al contrario.

Las marcas comerciales emergentes tienen una vida menos independiente de sus fabricantes que las industrializadas. Dependen más de su competitividad en coste y ello obliga a comprar empresas titulares junto a las marcas que se adquieren.

Muchos países emergentes han erigido grandes barreras a la adquisición de sus empresas y el proteccionismo sobre sus marcas obstaculiza la transmisión de su propiedad a entrantes. En algunos países se prohíbe directamente poseer todo o una parte; en otros se da tratamiento de sector estratégico y se aplican restricciones a los comerciantes no nacionales. En otros se exige la presencia de fiduciarios.

Además de la regulación, la falta de recursos también dificulta la adquisición de marcas emergentes por parte de las marcas de la Unión Europea.

Marcas del distribuidor y marcas verticales

En lo referente a la protección de la competitividad, el impulso de marcas verticales y del distribuidor puede plantear retos a las marcas nacionales de la Unión Europea. El recurso al precio como principal atributo y las marcas privadas intensifica la competencia, comprime los márgenes de los rivales y resta recursos a las innovaciones, reduciendo la competitividad frente a otras áreas geográficas, como por ejemplo Estados Unidos (con menos cuota en manos de la marca privada), el propio Japón o Latinoamérica.

Un análisis de 163 compañías – fabricantes y detallistas— entre las 2.000 primeras empresas globales de todo el mundo revela que las empresas detallistas han visto decrecer su valor de mercado más rápido que los fabricantes.

Aunque el crecimiento de ventas es similar, los fabricantes han aumentado más sus beneficios, con un margen de exportaciones más alto. Por el contrario, las empresas detallistas han visto decrecer su valor de mercado a un ritmo más rápido que el de los fabricantes.

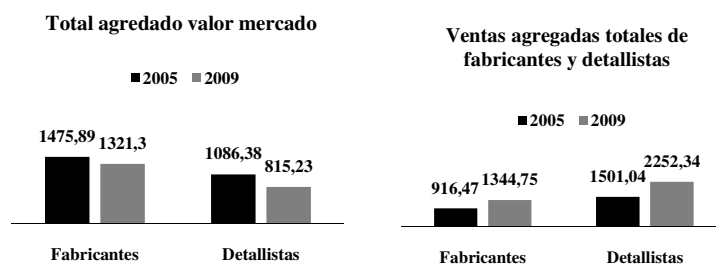
El aumento de la rentabilidad varía según los sectores. De este modo, los detallistas de alimentación son más rentables que los fabricantes de este segmento, mientras que en

productos personales y del hogar los fabricantes han superado a los detallistas en este sector.

La figura 17 muestra como las empresas detallistas han visto decrecer su valor de mercado más rápido que los fabricantes. Aunque las ventas de fabricantes y detallistas crecen de modo similar, los fabricantes han crecido más en beneficios, con un margen de exportaciones mayor.

Figura 17. Marcas de distribuidor verticales

	Universo: Número de Empresas	CAGR en Valor de Mercado 05-09	CAGR en Ventas 05-09	CAGR en Beneficios 05-09	CAGR en Crecimiento de Margen 05-09
Fabricantes	90	-2,7%	10,1%	12,8%	0,9%
Detallistas	73	-6,9%	10,7%	8,2%	0,3%



Fuente: Eugenio Gómez Acebo (2009) Havas Media

En la figura 18 se puede observar que el aumento de la rentabilidad ha sido más acusado en los detallistas de alimentación y en fabricantes de productos personales y del hogar.

En cuanto a las marcas verticales, se nutren de centenares de proveedores maquiladores, pero venden bajo una sola o unas pocas marcas propias.

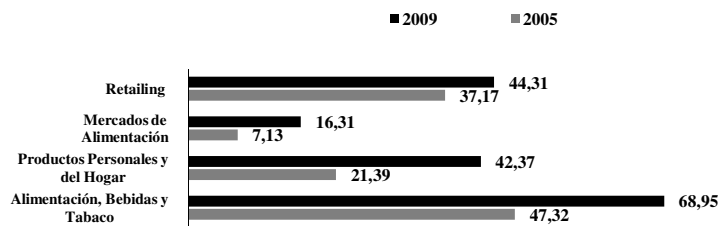
Muchas veces el consumidor no puede trazar el origen y jamás la marca del fabricante que como la marca privada, se ve obligado a competir primordialmente en precio.

La Unión Europea cuenta entre sus marcas más importantes con algunas de las marcas verticales más importantes del mundo, y España ha aportado alguna de ellas.

Figura 18. Marcas de distribuidor verticales por tipo de detallista o fabricante

		Universo: Número de Empresas	CAGR en Valor de Mercado 05-09	CAGR en Ventas 05-09	CAGR en Beneficios 05-09	CAGR en Crecimiento de Margen 05-09
Fabricantes	Alimentación, Bebidas y Tabaco	57	-2,77%	9,01%	9,87%	-0,65%
	Productos Personales y del Hogar	33	-2,64%	12,64%	18,63%	3,00%
Detallistas	Mercados de Alimentación	22	-1,30%	9,85%	22,98%	5,15%
	Retailing	51	-8,47%	11,15%	4,49%	-0,76%

Beneficios agregados totales de fabricantes y detallistas por sectores



Fuente: Eugenio Gómez Acebo (2009) Havas Media

Proteger las marcas de la Unión Europea ¿necesidad o barrera competitiva?

El debate académico sobre la bondad y la conveniencia de proteger las marcas no se ha trasladado al terreno de la práctica hasta el intenso desarrollo de las marcas del distribuidor. En el fondo, no se trata tanto de proteger la marca como a sus fabricantes, puesto que las del distribuidor también son marcas y cada vez más genuinas. Pero la desaparición de marcas podría tener efectos competitivos que a largo plazo serían perniciosos.

Los reguladores deben tener en cuenta la realidad actual y analizar si realmente las marcas podrían tener los efectos anticompetitivos que se les adjudican o las condiciones ambientales han cambiado tanto que hacen imposible esa circunstancia. Un análisis del entorno de 2010 revela que difícilmente se producirán estos presuntos efectos contra competitivos.

Los consumidores gozan cada vez de un mayor nivel de educación y son escépticos con los mensajes publicitarios. Esta realidad se ha acentuado con la recesión económica a partir del 2007, que les ha empobrecido y hecho más frugales y racionales.

Por otro lado, no se puede afirmar que las marcas eviten la entrada de nuevos jugadores en los sectores. La prueba es que nuevos entrantes con modelos de negocio disruptivos se han apoderado de sectores marquistas que no han sabido reaccionar. Es el caso de las aerolíneas de bajo coste, que han desplazado a las compañías aéreas de bandera con marcas casi seculares. En estos sectores se endurece la presión sobre las marcas, ya que las tradicionales se revelan insostenibles ante la amenaza de los entrantes.

Algunos sectores, seriamente afectados por innovaciones disruptivas, se han visto completamente *deconstruidos* y reinterpretados. Es el caso de las empresas de medios de comunicación, donde nuevas marcas —como eMule o Spotify— han conseguido transformar el modelo de consumo y expulsado a los *incumbentes*, aún cuando les asistía un derecho de propiedad intelectual sobre el contenido.

Estos movimientos no se limitan a unos pocos sectores. Marcas históricas —como Volvo, Jaguar, IBM, EMI, Hugo Boss, Japan Airlines o Saab— se han visto absorbidas por empresas rivales de nueva creación o entidades financieras que buscan a sus futuros propietarios muy lejos de Europa.

Las marcas tampoco protegen con la intensidad que lo hacían a los fabricantes, cuya competencia se ha transformado. Ya no compiten únicamente entre ellos, sino que lo hacen también con otros niveles de una misma cadena de suministro. Así, los proveedores pueden competir con los detallistas a los que aprovisionan. Estos últimos pueden llegar a ser más grandes y globales que muchos de sus proveedores e invertir más en comunicación, por lo que se convierten en marcas legítimas que hipotéticamente pueden merecer también protección.

Al mismo tiempo, el exceso de capacidad lleva a los proveedores —antes grandes innovadores y titulares de tecnologías avanzadas, aunque no exclusivas— a convertirse en proveedores de marca del detallista. De este modo, el valor de la innovación se hace accesible a sus clientes, que se transforman en rivales con marca, precio, calidad y una presencia universal en sus estanterías.

Es en la Unión Europea donde la marca del distribuidor y vertical han alcanzado cuotas más elevadas, mientras que en Estados Unidos, Japón, Latinoamérica o Asia su presencia es minoritaria, lo que conlleva efectos sobre la competitividad. Los detallistas de la Unión Europea, sin embargo, han demostrado su competitividad al abrir sus tiendas por todo el mundo.

La globalización de las cadenas de suministro lleva a los detallistas más agresivos a proveerse de las economías emergentes, donde los costes son más bajos que en origen. Como detallaremos más adelante, resulta difícil determinar cuál debe ser la marca de un bien fabricado en una cadena de valor global, donde hay varios países y regiones implicadas en las distintas fases de fabricación y logística. En estos casos se produce a menudo un abuso de la reputación de un país: el *made in* se atribuye según sea más ventajoso para la imagen del producto, sin importar si corresponde o no al origen. Estas situaciones requieren atención de los reguladores y eventualmente, pueden demandar protección no sólo de los rivales sino de los consumidores finales.

La revolución tecnológica propicia la aparición de detallistas globales *online* que sirven a mercados lejanos, que permiten a los consumidores realizar cómodamente arbitraje con divisas e impuestos y a los proveedores vender productos sin limitaciones como libros, música, joyería o perfumería.

Hoy existe un debate –sin fundamento legal, ya que los contenidos culturales y la propiedad intelectual gozan de protección legal plena— sobre los límites de las descargas gratuitas de música, películas, libros o noticias. En paralelo, detallistas *online* con servidores y plataformas logísticas remotas venden y sirven marcas con distribución selectiva, territorialmente exclusiva y frecuentemente, libre de impuestos, ya que el pedido que se pasa a una sede con web extracomunitaria se sirve desde una plataforma localizada en la Unión Europea.

Las marcas son, para la sociedad en la que vivimos, más que un mecanismo para informar y facilitar la búsqueda. Son un elemento cultural, que sólo se sostiene si, como hace un siglo, es imprescindible para los dos fines (informar y localizar), pero además se le da la importancia que merece haciendo pedagogía.

Las marcas reputadas trabajan incansablemente por asegurar el cumplimiento de esas condiciones por parte de subcontratistas locales y desplazados. Esa debe ser una obligación extendida a todas las empresas que operen en la UE y a sus proveedores y subcontratistas, estén donde estén. La exigencia de reciprocidad en las condiciones de trabajo e ingredientes de los productos, así como la creación de un marco de “juego limpio” entre rivales, es un requisito esencial y un área potencial de actividad regulatoria y registral de importancia, que urge ante el desmantelamiento de las industrias de la Unión Europea.

Áreas con especial necesidad de protección

La existencia de empresas competitivas es una condición indispensable para el crecimiento económico, el empleo sostenible y el bienestar de los ciudadanos. Corresponde a la autoridad la vigilancia preventiva de los mercados, sin limitarse a una actividad sancionadora cuando llegan al convencimiento de que existen prácticas anticompetitivas. Junto a sanción y prevención, la protección es una tercera tarea que corresponde a las autoridades.

La conexión de marcas y competitividad está ampliamente justificada por la literatura académica y los argumentos contrarios (principalmente las tesis de marca como barrera a la entrada y como limitación a la innovación) no son sostenibles en la mayoría de los mercados en los que se desenvuelven las marcas europeas.

La posición de las grandes marcas de la UE no justificaría, a priori, mayor protección por parte de las diferentes instancias administrativas competentes más allá de los mecanismos de registro y de defensa de la competencia existentes.

Sin embargo, hay excepciones a esta afirmación. En primer lugar, la fortaleza de las grandes marcas es resultado de condiciones irrepetibles. Las marcas europeas han

vivido a lo largo de los últimos cuatro decenios la consolidación y armonización de un mosaico fragmentado en un extenso mercado cuyo proceso de integración y las ventajas de escala y accesibilidad anexas están casi agotados. Europa vive hoy condiciones menos munificentes y en consecuencia sus marcas líderes se enfrentan a retos diferentes.

Por otra parte, la UE tiene un vastísimo patrimonio de marcas de notoriedades más modestas, de una elevada popularidad en una única zona y que justifican la existencia de productos de un origen determinado. Decenas de miles de marcas que, al margen de los *rankings*, innovan e inventan, crecen o se estancan, desaparecen, exportan, crean empleos y pagan impuestos. Estas enseñanzas constituyen una fuente de competitividad más fragmentada y de menor talla, pero repartida en todos los países. Es la más dinámica y, de manera agregada, la de mayor tamaño.

La recomendación sobre la protección de las marcas, por tanto, no tiene una respuesta única. Hay sectores más vulnerables que otros, tallas de empresa y tamaño relativo de clientes e incluso momentos que pueden exigir lo que no era preciso.

Existen dos grandes tipos de retos: los que tienen su origen en el espacio intracomunitario y los que encuentran su origen fuera de la comunidad.

En el marco intracomunitario, hay que prevenir comportamientos anticompetitivos resultantes de concentraciones de empresas y comportamientos colusorios más o menos explícitos.

El comportamiento paralelo entre concurrentes en precios, condiciones con proveedores y en materia de marca privada (incluyendo la discriminación de marcas de aquellos a quienes se subcontrata la fabricación) restringen la innovación y la competitividad. Este tipo de comportamientos son frecuentes cuando se produce una concentración excesiva, cuando existe transparencia en las condiciones y cuando se ponen barreras a la entrada.

La posición dominante no exige, en sí misma, sanciones ni fundamenta medidas de protección, pero su mal uso sí. En pos de la protección de la marca para preservar la competitividad, la administración debe evitar que el abuso de posición dominante se materialice en la copia de diseño y características de los productos, o haciendo mal uso de información sobre planes de lanzamiento que los proveedores comparten en la negociación de las innovaciones.

En este mismo ámbito intracomunitario, la regulación de la marca de origen, de la marca comunitaria, de su interacción y de las otras formas de marca es también prioritaria, incluso entre Estados Miembros.

En el segundo terreno, el de la protección de la marca y de la competitividad de las empresas europeas que se apoyan en ellas frente a las de terceros países, existen varias áreas con necesidad de protección.

En primer lugar, el amparo de las grandes marcas europeas plantea la necesidad de buscar formas de protección basadas en los medios actuales (registro, legislación sobre

adquisición de marcas, protección ante la copia y falsificación) para atraer invenciones extracomunitarias a los registros europeos.

La propiedad intelectual constituye, para la UE, un bien a proteger. Frente a una competencia intensa con operadores de bajo coste en cualquier actividad, la propiedad intelectual constituye el recurso más valioso para las empresas europeas.

Además, el comercio electrónico plantea todo tipo de implicaciones, como los conflictos entre marca y dominio; la trasgresión de zonas de distribución exclusiva, resultado de la *virtualización* del comercio electrónico; la competencia desleal de los detallistas online con los distribuidores de tareas completas; o las responsabilidades por falsificación o copias de marcas en webs P2P, donde las transacciones se producen entre individuos que sólo utilizan la tienda para darse cita y presentar el objeto de la transacción.

Respecto a la primera implicación, el conflicto entre marca y dominio, cabe destacar que, como consecuencia de la popularidad de Internet, en la práctica el nombre de dominio ha adquirido la función de identificar el origen empresarial del titular de la página web, como si de una marca o nombre comercial se tratara⁷.

Ciertamente, hoy en día, el nombre de dominio se ha convertido en un signo distintivo más en el tráfico mercantil y un elemento de reclamo comercial de extraordinaria importancia. Por este motivo, quienes publicitan, venden o prestan productos y servicios a través de Internet tienen especial interés en que las direcciones de sus sitios web o páginas coincidan con las marcas que utilizan en el mercado tradicional y que el público ya conoce e identifica. No en vano, el uso de su marca como nombre de dominio permite al empresario identificarse de forma clara y directa en Internet. Además, su sitio web puede recibir visitas desde cualquier parte del mundo, independientemente del territorio en el que su marca registrada despliegue sus efectos.

Además de estas ventajas, la coincidencia del nombre de dominio con su marca o nombre comercial evita que un tercero pueda suplantarle y/o aprovecharse de su buen nombre y reputación y bloquear su derecho al uso como identificador en el mundo virtual, entre otros perjuicios.

Existen dos tipos de registro: abierto (no establece exigencias ni requisitos al solicitante para adquirir el derecho de uso. El dominio se asigna simplemente al que primero lo solicite) o cerrado (el solicitante ha de cumplir ciertas exigencias para que se acepte el registro del dominio, como por ejemplo que el dominio coincida con la denominación social o con una marca registrada).

Así pues, en la actualidad y, salvo escasas excepciones, cualquier persona física o jurídica puede registrar nombres de dominio, incluso aunque coincidan con nombres propios, denominaciones sociales o marcas registradas de terceros, ya que para su otorgamiento no se efectúa examen o comprobación alguna. Cuestión distinta es que,

⁷ Carolina Pina, y Cristina Mesa (2010). *El uso de las marcas de origen "made in"*. Garrigues Abogados para Foro de Marcas Renombradas.

con posterioridad al registro y, en función de las circunstancias de cada caso, el titular de la marca registrada pueda conseguir la cancelación o la transferencia del dominio.

La flexibilidad del procedimiento de registro basado en el principio *first come, first served* (el primero que llega es el primero que se sirve) da lugar a que se asignen nombres de dominio a favor de quien carece de legítimos derechos, utiliza datos falsos o, incluso, carece de personalidad jurídica.

Con frecuencia, se registran nombres de dominio idénticos o muy similares a marcas o nombres comerciales de terceros, nombres de personalidades y de empresas, por personas ajenas a estas denominaciones. Esta conducta contraria a la buena fe se denomina “ciberocupación” y habitualmente conlleva el intento de vender el dominio al titular de la marca, suplantar su identidad en la Red, aprovecharse de la notoriedad del nombre para atraer las visitas al sitio web e incluso hacerles creer que su contenido está supervisado, autorizado, patrocinado o de cualquier modo respaldado por el que ostenta derechos sobre ese nombre o publicar contenido pornográfico o difamatorio.

¿Un sello *made in Europe*?

Al utilizar una marca de origen, *made in Spain*, *made in US* o *made in China*, asumimos que el producto que la exhibe se ha fabricado en ese país, lo que supuestamente debe despertar ciertas imágenes en nuestro subconsciente consumidor y asociar las cualidades del país en cuestión con las del producto que estamos a punto de adquirir. Innovación, calidad, exclusividad... la lista de adjetivos es casi interminable. Por ello, son muchos los fabricantes que desean estampar una etiqueta *made in* en sus productos con el objeto de dotarles de un valor adicional.⁸

Este factor aumenta la competencia porque permite al consumidor escoger entre productos similares y, en consecuencia, motiva a los fabricantes a mantener sus estándares.

En el caso español, la marca “España” presenta mayores valores emocionales (sensualidad, sociabilidad, diversión y glamour) que racionales (innovación, liderazgo e inteligencia). Además es poco consistente y se percibe de diferentes maneras por los distintos países. En los últimos años, la percepción de la imagen de la marca “España” ha mejorado en países como Italia, Brasil y Argentina, pero empeorado en Asia, México, Reino Unido y EE.UU.⁹

⁸ Carolina Pina, y Cristina Mesa (2010). *El uso de las marcas de origen “made in”*. Garrigues Abogados para Foro de Marcas Renombradas.

⁹ YOUNG & RUBICAM, ASOCIACIÓN DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS (2009) “*Marca España*” y *marcas españolas Un análisis comparado de su imagen internacional, según BrandAsset® Valuator de Y&R*.

Tabla 27. Marcas internacionalmente conocidas por países

MARCAS ESPAÑOLAS	MARCAS EEUU	MARCAS JAPÓN
ZARA	COCA-COLA	KFC
REPSOL	MICROSOFT	BUDWEISER
SEAT	MARLBORO	GAP
CHUPACHUPS	CNN	M&M'S
IBERIA	CALVIN KLEIN	CONTINENTAL AIRLINES
TELEFONICA	DISNEY	AMERICAN AIRLINES
REALMADRID	LEVI'S	GM
BBVA	IBM	CHEVROLET
MOVISTAR	STARBUCKS	BOEING
SANTANDER	WAL-MART	CADILLAC
MANGO	APPLE	TOMMY HILFIGER
¡HOLA!	NIKE	DKNY
CAMPER	MCDONALD'S	HARLEY DAVIDSON
FREIXENET	AMERICAN EXPRESS	JEEP
SMINT	FORD	CHRYSLER
	DELTA	BURGER KING
	CITIBANK	GE
	PIZZAHUT	UNITED

Fuente: YOUNG & RUBICAM, ASOCIACIÓN DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS (2009) "Marca España" y marcas españolas. Un análisis comparado de su imagen internacional, según BrandAsset © Valuator de Y&R.

En comparación con las de otros países, las marcas españolas (ver tabla 27) presentan los niveles de asociación más bajos con la marca "España" y se perciben como distantes y carentes de calidad, lo que implica que las variables principales no se están comunicando con fuerza a través de estas marcas.¹⁰

Y es que los agentes (individuos, organizaciones, naciones) cuentan con una reputación cuando otros se la atribuyen. Por tanto, reputación no es lo que uno dice de sí mismo, sino lo que otros dicen de uno.

Las marcas son un "compuesto" de reputaciones de origen y naturaleza diversa, que se traducen en poder de mercado. Los países europeos comparten una herencia cultural y podrían, en algunos casos, compartir también una reputación colectiva. Las naciones con buenos sistemas educativos capaces, en ciertos sectores y con clientes y consumidores selectivos, cuentan con una presunción de producir bienes de alta calidad.

Por ello, la existencia de un sello UE o un sello *made in EU* resulta interesante para muchos países de la zona porque significa una reputación añadida. Pero, a la vez, también puede implicar una serie de problemas; hay países que prefieren mantener sus reputaciones aisladas e intactas y no beneficiar ni perjudicar a su marca país con el endoso de una reputación añadida. En ese sentido, la reputación de los países que integran un determinado bloque económico puede superar a la de cada país por separado, o bien ser poco trazables de modo que la reputación del país pese más que la colectiva de cara a su percepción final.

¹⁰ YOUNG & RUBICAM, ASOCIACIÓN DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS (2009) "Marca España" y marcas españolas. Un análisis comparado de su imagen internacional, según BrandAsset © Valuator de Y&R.

En la actualidad, con la excepción de algunos productos del sector alimentario, la Unión Europea no exige la utilización de la marca de origen *made in EU* que, por tanto, disfruta de un régimen plenamente voluntario. No obstante, son muchos los fabricantes europeos que desean estampar la marca de origen *made in EU* en sus productos con la esperanza de aumentar su valor comercial. El principal problema al que se enfrentan los fabricantes europeos es la ausencia de instrumentos legales que permitan verificar si está haciendo un uso adecuado de la marca de origen *made in EU*.¹¹

Y es que, cuando la reputación se adjudica y no se adquiere, los agentes pueden sentirse tentados a disimular su origen adquiriendo otro alejado de aquel del que han preferido desvincularse. De este modo, los grupos con mayor reputación pueden verse acosados por impostores, dado que las naciones de origen se pueden falsear. Por ejemplo, pueden aparecer marcas con nombres italianos en moda o alemanes en instrumental, que en realidad son propiedad de firmas asiáticas. En realidad, el uso no autorizado de denominaciones de origen, sellos o directamente, marcas de terceros para vender a clientes poco sofisticados es habitual.

Propuestas para reforzar la competitividad

Como hemos visto a lo largo de este informe, pese a su buena salud las marcas europeas no pueden dormirse en los laureles. Tampoco los reguladores. Es necesario establecer un marco de actuación para que las marcas de la Unión Europea no se vean afectadas negativamente por los retos a los que se debe enfrentar.

Las principales dimensiones que se deben abordar en el refuerzo de la competitividad del entorno de las marcas son las siguientes: protección de las marcas; defensa del país de origen y uso del *made in*; amparo de la competencia en la nueva economía; políticas horizontales y verticales; y educación para la sostenibilidad.

La protección de marcas

Una de cada tres patentes que se registran en Estados Unidos pertenece a una empresa o centro asiático, principalmente, chino, indio, japonés o surcoreano. Y, sin embargo, la actividad marquista en esas regiones es poco menos que tímida.

Teniendo en cuenta que la competitividad de una región o un país es el resultado de su innovación y su actividad marquista, convendría que la oficina de registro único de la Unión Europea fuese capaz de atraer a estos emprendedores que hoy están más interesados en registrar sus marcas en Estados Unidos.

A finales de 2009, la Comisión Europea decidió abrir un proceso de estudio y reflexión de análisis sobre la conveniencia de introducir reformas o alteraciones en el funcionamiento del sistema comunitario de registro de marcas. Es pues particularmente oportuno que las empresas titulares de marcas y la comunidad empresarial en general se posicionen en ese debate y presente a las instancias europeas sus ideas y consideraciones al respecto. Los párrafos siguientes contienen una lista de puntos clave que dichas

¹¹ Carolina Pina, y Cristina Mesa (2010). *El uso de las marcas de origen "made in"*. Garrigues Abogados para Foro de Marcas Renombradas.

instancias deberían tener en cuenta a la hora de abordar una eventual reforma del actual sistema de protección de marcas en la Unión Europea:

1. La situación actual de coexistencia en el ámbito de la UE del sistema de la marca comunitaria con los sistemas nacionales de marcas que vigoran en cada uno de los Estados Miembros debe ser preservada¹².
2. El régimen de autonomía financiera que caracteriza la OAMI y el sistema de la marca comunitaria debe también permanecer intacto¹³.
3. Es a todas luces imprescindible revisar la normativa que regula los procedimientos y la actividad de la OAMI para expurgarla de complejidades burocráticas innecesarias y adecuarla a un entorno al cual la comunicación electrónica es la regla y el papel es la excepción¹⁴.
4. Para que una marca comunitaria no caduque no hace falta que su titular haga uso de ella en todos los Estados miembros sino que puede incluso ser suficiente que la misma sea usada en el territorio de un solo Estado miembro de la Unión. Esta normativa debe a toda costa ser preservada¹⁵.

Entre las actividades que podría acometer la OAMI, se identifican las siguientes:

1. Crear centros de investigación con escasa tradición de registro. Puede invertirse en programas de comunicación; en crear bolsas destinadas mejorar la defensa de las invenciones; o en apoyar a los centros que mejor hayan desarrollado su estrategia de registro fuera de la Unión Europea, de forma gratuita o parcialmente subvencionada.

¹² João Miranda de Sousa (2010). *La protección jurídica de las marcas en la UE*. Garrigues Abogados para Foro de Marcas Renombradas.

¹³ João Miranda de Sousa (2010). *La protección jurídica de las marcas en la UE*. Garrigues Abogados para Foro de Marcas Renombradas.

¹⁴ João Miranda de Sousa (2010). *La protección jurídica de las marcas en la UE*. Garrigues Abogados para Foro de Marcas Renombradas.

¹⁵ João Miranda de Sousa (2010). *La protección jurídica de las marcas en la UE*. Garrigues Abogados para Foro de Marcas Renombradas.

2. Constituir un fondo gestionado por una entidad independiente de la Comisión Europea y de los Estados Miembros destinado a financiar proyectos de I+D+I o relacionados con el fortalecimiento de modelos económicos basados en los intangibles.
3. Apoyar a las pymes en el registro de sus marcas y logos fuera de la Unión Europea.
4. Proteger las marcas en los grandes países emergentes.
5. Desarrollar un *lobby* activo que defienda, ante los reguladores nacionales y de la Unión Europea, un marco legal ligero, pro-innovación y equidistante orientado a regular frente a terceros países las normas atascadas en su proceso burocrático.
6. Asesorar a empresas europeas en la defensa de su propiedad intelectual y constitución de órganos de arbitraje con valor meramente consultivo.

Defensa del país de origen y el uso del *made in*

Es importante obligar y vigilar a los fabricantes para que señalen el lugar de fabricación de sus productos. Cuando la producción se realice en varios países, el originario —el que determina el *made in*— será aquel en el que se haya acometido el último proceso de transformación sustancial.¹⁶

La Unión Europea debería concretar cuestiones como cuál es el significado de transformación sustancial: ¿es valor añadido? ¿O el último tramo? ¿Es la actividad más estratégica de la cadena de suministro? Sea lo que sea, también hay que determinar quién decide el método de estimación.

También habrá que tener en cuenta el rol de los acuerdos preferenciales entre los países, que pueden llevar a algunos fabricantes a poner un sello de origen de aquellos territorios con quien haya acordado un tipo de trato así.¹⁷

Otra cuestión a considerar es qué productos deben marcarse con el *made in* EU.

En realidad, han sido los propios europeos los que se han mostrado reacios a adherirse al sistema *made in EU*. En el año 2003, la Comisión presentó un documento de trabajo sobre un posible sistema comunitario de marca de origen en el que se barajaban tres posibles políticas: (i) marcas de origen voluntarias tanto para las importaciones como para la producción intracomunitaria; (ii) marcas de origen obligatorias para las importaciones y un régimen voluntario de etiquetado *made in EU* para la producción intracomunitaria; y (iii) marcas de origen obligatorias tanto para las importaciones como para la producción intracomunitaria. La propuesta que ha contado con mayor apoyo ha sido la introducción del marcado de origen obligatorio para las importaciones, entendiendo que si nuestros socios comerciales, como Estados Unidos, Canadá, China o Japón exigen el uso de marcas de origen, la Unión Europea debería hacer lo mismo.¹⁸

¹⁶ Carolina Pina, y Cristina Mesa (2010). *El uso de las marcas de origen “made in”*. Garrigues Abogados para Foro de Marcas Renombradas.

¹⁷ Carolina Pina, y Cristina Mesa (2010). *El uso de las marcas de origen “made in”*. Garrigues Abogados para Foro de Marcas Renombradas.

¹⁸ Ídem

Partiendo de esta premisa, en el año 2005 la Comisión presentó el Reglamento sobre la indicación del país de origen de determinados productos importados de terceros países, principalmente piel, textil, calzado deportivo, cerámica y joyería. No hay forma de saber si el Reglamento saldrá adelante aunque, recientemente, el Parlamento Europeo ha concedido su apoyo incondicional a la propuesta. Los recientes movimientos legislativos de la Unión Europea siguen sin ocuparse de la marca de origen *made in EU*.

Italia y Grecia han aprovechado la falta de armonización europea para endurecer la utilización de sus respectivas marcas de origen. El problema es que algunas de estas apuestas legislativas pueden no casar bien con las libertades comunitarias.

El legislador italiano ha modificado recientemente el marco de utilización del *made in Italy*, creando una nueva marca de origen para bienes producidos en su totalidad en suelo italiano. Así, el uso de expresiones “100% *made in Italy*”, “100% *Italian*” o “*All Italian*” o de cualquier imagen o símbolo que evoque la idea de Italia junto con la palabra 100% queda reservado a los bienes que nunca han abandonado el país. El uso inadecuado de esta marca de origen de élite habilita a las autoridades italianas a incautar las mercancías infractoras y puede acarrear penas de hasta dos años de cárcel.¹⁹

En aquellos casos en los que la denominación del producto pueda ser confusa con respecto al origen del mismo, el fabricante deberá emplear medios suficientes para evitarlo, por ejemplo, mediante la inserción de la correspondiente marca de origen. Así, un importador que quiera comercializar su línea de ropa deportiva “*Andiamo*” producida en China deberá eliminar el riesgo de asociación con Italia, por ejemplo, utilizando la marca de origen *made in China*.

La apertura de la Unión Europea a doce nuevos países plantea nuevas necesidades de regulación de comercio intracomunitario. Quizás, como ha propuesto el presidente del FMR español José Luís Bonet, es hora de crear un Foro de Marcas Renombradas a escala europea que impulse muchas de las iniciativas que no acaban de desarrollarse y otras nuevas para favorecer la competitividad de la eurozona.

Amparo de la competencia ante la nueva economía

Además de las funciones mencionadas en el apartado anterior, la OAMI podría ser el organismo encargado de arbitrar y proponer medidas de protección intelectual de la nueva economía.

Probablemente, una de las principales amenazas a las que la propiedad intelectual se ha enfrentado en toda su historia proviene precisamente de las posibilidades que ha abierto Internet. La Web se ha convertido en un distribuidor de contenidos que en muchas ocasiones no respeta los derechos de propiedad y que permite a millones de usuarios compartir gratis contenido de pago.

Otro de los aspectos a tener en cuenta es que es necesario adaptar la burocracia a una economía que se desarrolla a gran velocidad y que demanda cada vez más procesos instantáneos y con coste próximo a cero.

¹⁹ Carolina Pina, y Cristina Mesa (2010). *El uso de las marcas de origen “made in”*. Garrigues Abogados para Foro de Marcas Renombradas.

Los mercados del futuro se presentan como entornos donde “el ganador se queda con todo”. Los protagonistas, las firmas, muestran una vocación de atraer todo el mercado a su marca. Eso plantea un cambio en el uso de marcas y gestión de monopolios, gestión de marcas de distribución, que son menos competitivas que las del pasado. Y la Unión Europea está rezagada en muchos de estos sectores de futuro.

El caso de Internet también plantea múltiples problemas con los conflictos entre marcas tradicionales y dominios.

Por un lado, muchas veces las denominaciones *made in* (país de origen) resultan opacas, más para los reguladores que para los consumidores. Un europeo, por ejemplo, puede comprar un bien en Estados Unidos, Japón o Argentina sin *trazabilidad* de ningún tipo y pagarlo en dólares sin abonar el IVA.

También se producen problemas de mercado paralelo o incluso de falsificación, como cuando la transacción que se ejecuta en la Unión Europea se limita a comprar un bolso italiano de una marca de lujo a una casa de subastas online de Estados Unidos.

Por otro, los dominios de Internet adquieren la función comercial de una marca, pero disfrutan de muchos más derechos.

Con el reglamento del 20 de abril de 2010, la Comisión Europea quiere poner solución a esta situación de desequilibrio. La nueva regulación, que será aplicable a partir de junio de 2010 y hasta 2022, estudia las categorías de acuerdos verticales y prácticas concertadas. Resulta de gran interés para la cobertura de los acuerdos de distribución, en especial la selectiva ante el comercio electrónico; las marcas; las patentes; los derechos de propiedad intelectual y los acuerdos entre empresas que operan a niveles diferentes de la cadena de suministro.

También fija niveles de exclusión, exenciones particulares y en bloque, y cuotas de mercado. Un punto de especial valor en esta nueva normativa es que determina los criterios mínimos para considerar agente o no a un intermediario.

Por otro lado, categoriza el comercio online en activo y pasivo. De ello se derivan unos requisitos mínimos en la comercialización *online* en un territorio exclusivo de un agente, tanto de ventas *offline* como de limitación de las ventas a clientes que se saben residentes en dicho territorio.

En este sentido, el sector del lujo ha conseguido que el reglamento del 20 de abril de 2010 permita a los propietarios de marcas de lujo obligar a las detallistas *online* a disponer de una o más tiendas físicas si desean incluir sus artículos de lujo entre su oferta. La norma, que entra en vigor el 1 de junio de 2010, muestra como una marca del siglo XIX ha logrado imponer sus normas a otra del siglo XXI alrededor de un problema que será mucho más serio a finales de este siglo.

La defensa ante la disrupción digital

“Hemos creado un *lobby* de marcas de lujo para tratar de influir sobre la regulación de la Unión Europea en el sentido que nos convenía y el resultado ha sido muy positivo”.

De esta forma “se previene de la desaparición de una forma de distribución que, de lo contrario, hubiera estado un grave riesgo”.

Con la nueva regulación, el punto de venta online se ve obligado a realizar una inversión similar a la que hacen los negocios offline. Además, de esta manera el fabricante podrá controlar toda la cadena de valor. “Es fundamental que sepamos dónde está el producto en todo momento. Si un producto se estropea durante el proceso, la responsabilidad jurídica es compartida.”

El grupo LVMH apenas produce un 5% de sus productos fuera de Europa. “Para nosotros, el endose del país es muy importante”. De todas formas, el 60% del mercado del lujo corresponde a Asia, donde se han adoptado las marcas europeas como símbolo de estatus.

En Europa, se echa en falta “una protección y estrategia concretas” para la marca *made in EU*.

Juan Pedro Abeniagar, Presidente de Loewe Fragancias y CEO de LVMH Perfumes and Cosmetics, España y Portugal

En todo caso, se aconseja solicitar el registro de los nombres de dominio, principalmente de aquellas denominaciones que se correspondan con marcas registradas y usadas en el mercado, principalmente por las siguientes razones²⁰:

- Disponer de exclusividad en la red como complemento o sustituto del mundo *offline*
- Ser fácilmente localizables por los distintivos que conoce el público
- No ser suplantados en la red, evitando que terceros ocupen el dominio y alojen contenido que puede perjudicar a la persona con la que el usuario de la red asocia el nombre de dominio
- Controlar el *branding* de la marca, dentro y fuera de la red.

²⁰ João Miranda de Sousa (2010). *La protección jurídica de las marcas en la UE*. Garrigues Abogados para Foro de Marcas Renombradas.

Políticas vertical y horizontal

Como consecuencia del proceso de concentración de los mercados, muchos sectores están experimentando concentraciones horizontales.

En infinidad de sectores, las condiciones competitivas extremas han resultado en desinversiones directas de jugadores menos preparados, fusiones con competidores o adquisiciones.

Las condiciones competitivas resultantes dejan fuera de combate a firmas de talla menor, y los mercados quedan en manos de dos o tres jugadores. En estas circunstancias, las marcas juegan un papel delicado a la hora de explotar un entorno de competencia ordenada.

Las condiciones se agravan cuando, además, estas marcas distribuyen sus productos a través de canales con cuotas elevadas o dominantes; la posibilidad de que se produzca una colusión vertical –o vertical y horizontal de forma simultánea— crea un marco en el que la marca del fabricante (y de los detallistas, que frecuentemente utilizan el mismo proveedor) concentran una cuota que no computa de manera aditiva pero que goza, virtualmente, de una posición de dominio.

Este tipo de situaciones se dan cada vez más frecuentemente en todos los ámbitos, ya sea en el comercio entre negocios (B2B), en el sector de consumo o en servicios. Las participaciones cruzadas entre las líneas aéreas de bandera y las de bajo coste son un ejemplo.

La cultura de las marcas

Como ya hemos mencionado anteriormente, los consumidores europeos varían en su adhesión a la marca de origen propia, el *made in*, cuando adquieren un producto. Franceses e italianos lo valoran más que ingleses o españoles, a cualquier edad. Las razones son culturales (Francia) o fruto de la experiencia (México ha visto desaparecer su industria a manos de Asia).

En muchos otros países, a cualquier edad, género y nivel de renta, la actitud es de indiferencia. Se compra lo que se compra y cómo y dónde se haga, la ausencia de marca o de información en su lugar no impide su compra, siempre que sea a buen precio. No nos preguntamos por qué es más bajo ni qué supone para el bienestar de las personas que ya no lo fabricarán aquí. Ni si el precio que se paga va a perpetuar condiciones en países sin derechos sociales mínimos o que hacen la vista gorda ante irresponsabilidades medioambientales.

Por ello, conviene desarrollar contenidos de educación, desde la escuela primaria, sobre la importancia de utilizar todos los medios, marcas incluidas, en la determinación del grado de adecuación de la conducta de las empresas, sea cuál sea su localización, a las prácticas que se exige a las marcas europeas.

Hay que enseñar al consumidor a exigir la otra sostenibilidad, la ecológica y social. Los jóvenes la perciben como una responsabilidad del hogar, no propia, de modo que

desconocen que actualmente los productos importados se producen en peores condiciones medioambientales.

El progresivo distanciamiento de los centros de producción de bienes con los de consumo fomenta esta ignorancia de los consumidores. Por ello, en el actual contexto – en el que todos los estamentos demandan de estados, empresas y productos una conciencia medioambiental y, menos veces, social— es preciso reforzar la información del registro de marca en esa dirección. Para las empresas que importan bienes poco trazables, resulta imprescindible hacerlo.

Una marca que se produce en condiciones responsables social y medioambientalmente en un espacio regulado como el de la Unión Europea debe tener la protección de los que dictan las normas frente a marcas producidas en lugares donde no se observan dichas condiciones.

Aprovechar la imagen del cliente

“The best run businesses run on SAP”. Con este lema, la empresa de sistemas SAP une su imagen a la de sus clientes de mayor prestigio. “Tenemos 82.500 clientes en más de 120 países. El valor de nuestra marca es el valor que le damos a nuestros clientes”.

SAP realiza tanto venta directa como indirecta, a través de socios, que son una extensión de la fuerza de ventas.

“El modo en que las empresas compran y consumen software ha cambiado totalmente. Ellos mismos quieren controlar el proceso de compra”. Por ello, la empresa alemana permite realizar el proceso de compra a través de su web.

Esta fórmula es especialmente demandada por las pymes, que suponen un gran porcentaje de las ventas de la empresa de software. Por ello, SAP ha popularizado otro slogan: “SAP is for Great Companies, not just Great Big Companies”.

Gloria Perrier- Châtelain, global director de SAP

Conclusiones

Las marcas juegan un papel fundamental para la competitividad de las empresas, los países y los territorios. Así lo demuestran numerosos estudios e informes consultados. Además, el análisis de las enseñas más notorias y con mayor inversión y de las economías más competitivas confirma la correlación positiva entre marca y competitividad.

Los posibles efectos anticompetitivos que se atribuyen a la marca han desaparecido en el contexto actual, con unos consumidores cada vez menos permeables a los mensajes publicitarios y unos sectores en constante amenaza de reconfiguración por parte de jugadores disruptivos o entrantes de bajo coste procedentes de mercados emergentes.

Por ello, es fundamental que los reguladores analicen con detenimiento cuál es el estado de las marcas bajo su amparo y determinen qué necesidad de protección tienen para garantizar su supervivencia. El reglamento del 24 de mayo de la Comisión Europea, focalizado en marcas de prestigio, es un ejemplo de adaptación a las necesidades sectoriales.

Las enseñas de la Eurozona deben hacer frente a varias amenazas: carecen de marcas potentes en los sectores estratégicos y de futuro; se enfrentan a demografía adversa que envejece y una clase media que desaparece; aparecen nuevas potencias económicas que pueden desplazar a Europa de su posición de liderazgo; deben superar las consecuencias de la recesión económica, que ha afectado de forma especial a las marcas seguidoras; y las marcas del distribuidor y las marcas verticales amenazan con desplazar de sus posiciones de liderazgo a las de los fabricantes.

La globalización de las marcas europeas contrasta con las de los países emergentes, muy centradas en sus mercados locales. Se trata de mercados enormes donde, como hemos dicho, crece la clase media y el consumo. Las marcas de la UE se internacionalizaron en primer lugar en mercados próximos y desarrollados. Las marcas emergentes no aprovechan los generosos recursos que obtienen de sus mercados locales para apalancarse en las economías desarrolladas. Podemos estar asistiendo a un cambio de modelo de *marquismo* que lleva a los fabricantes a permanecer en sus mercados de origen, conquistar a través de su superioridad en precios los mercados emergentes próximos y lejanos, y posponer su entrada en los desarrollados hasta que puedan comprar un “caballo de Troya”, una enseña ya globalizada con la que endosarse credibilidad y preferencia ante los consumidores europeos. Se trata de una estrategia más económica que la internacionalización de sus propias marcas, y también muy efectiva.

Los europeos se enfrentan también a nueva forma de construcción de marcas. Las enseñas europeas, construidas sobre los pilares tradicionales del *marquismo*, observan como Internet ha revolucionado y democratizado la posibilidad de crear una marca.

La Unión Europea ya ha dado algún paso para ayudar a sus marcas a hacer frente a esta serie de retos. La nueva legislación, que entrará en vigor el próximo 1 de junio de 2010, regula aspectos tan controvertidos como el comercio electrónico de marcas exclusivas, hasta ahora libre de trabas que sí se imponen al comercio *offline*. Ahora, la competencia

entre ambos mercados es más empatada y, por ejemplo, ayuda a que el sector del lujo se sienta más protegido. Este tipo de normas pueden ser útiles, pero hay que proteger sin crear condiciones discriminatorias ni establecer posiciones dominantes.

Existen, todavía, muchos aspectos que necesitan atención. Cabe preguntarse si sería necesario hacer más restrictivo el uso de marcas *made in*. Como señalaba uno de los panelistas al encuentro de Marcas Líderes de la Unión Europea, organizado por el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMR), “Europa tiene que decidir qué quiere ser y se echa en falta una protección y estrategia concreta respecto a las marcas.”

Algunas iniciativas animan a seguir integrando esfuerzos, como la OAMI (Oficina Europea de registro de Marcas), que ha cosechado enormes éxitos. Deberíamos preservar su independencia para que continuase funcionando igual, e incluso otorgarle mayor responsabilidad.

Quizás, y como propuso José Luís Bonet (presidente del FMR) un FMR europeo podría dar el empuje a muchas iniciativas que han quedado atascadas e impulsar otras nuevas en beneficio de la competitividad europea.

En todo caso, los europeos deberían trabajar en la educación de sus consumidores. Debemos ser capaces de enseñar a los futuros consumidores a sentirse orgullosos de los productos *made in EU* y a exigir que los productos que adquieren gozan de la calidad y estándares de fabricación que se demanda a las europeas.

Bibliografía

- BAXTER, A. (2009). «All change for oncemighty financial names». *Financial Times*, Especial edition. 29 de abril del 2009
- BRAND FINANCE (2010) «The summary report on the world's most value brands». *Brand Finance. Global 500*. Febrero 2010.
- BRAND FINANCE (2009) «The annual report on the world's most valuable Brands». *Brand Finance. Global 500*. Abril 2009.
- BRAND FINANCE (2008) «The annual report on the world's most valuable Brands». *Brand Finance 500*. Mayo 2008.
- BRAND FINANCE (2007) «The annual report on the world's most valuable Brands». *Brand Finance 250*. Enero 2007.
- CNN MONEY (2009) «Global 500. Our annual ranking of the world's largest corporations». *Fortune Global*.
- DAVIS, J; MANIATIS, S. (2010) *Trademarks, brands, and competitiveness*. Londres: Routledge, 2010.
- DUGUID, P; DA SILVA LOPEZ, T; MERCER, J. (2010). «Reading Registrations. An overview of 100 years of trademark registrations in France, the United Kingdom and United States». *Eds. Trademarks, brands, and competitiveness*. Londres: Routledge, 2010.
- EUROBRAND VALUATION (2009). *Eurobrand 2009. Die top 10 single brands*. 2009.
- EUROBRAND VALUATION (2008). *Eurobrand 2008*. 2008.
- EUROBRAND VALUATION (2008). *Eurobrand 2007*. 2007.
- EUROSTAT, *Statistical books 2009*, European Commission
- FOREIGN POLICY. (2006). *The Global Top 20. The world's most integrated countries come in very different shapes and sizes, and they have followed very different paths to globalization*. 29 de septiembre, 2008.
- FERNÁNDEZ, P. (2010). «Valuation of brands and intangibles ». *IESE Business School*. Maig, 2010.
- FERNÁNDEZ, P. (2010). «Valor bursátil y valor de marca». *IESE Business School*. Abril, 2010.
- FERNÁNDEZ, P. (2007). « Valoración de marcas e intangibles ». *IESE Business School*. Marzo, 2007.

GAPPER, J. (2009). «Old-timers and high-tech prosper». *Financial Times*, Especial edition. 29 de abril del 2009

GOLDMAN SACHS GROUP, INC. (Nov, 2009). «Europe: Retail». *Global Investment Research*.

HELM, B. (2008). «Best. Global Brands. Gutsy marketers spend into the teeth of a recession. Several of BusinessWeek's 100 Best Global Brands are doing exactly that ». *BusinessWeek*. 29 de septiembre, 2008.

HOLLIS, N. (2009). «Success results when there is trust among colleagues». *Financial Times*, Especial edition. 29 de abril del 2009

INTERBRAND (2010). *Mejores marcas españolas 2009. Ranking por valor de marca*. 2010

INTERBRAND (2009). *Best Chinese brand. A ranking by brand value 2008*.

INTERBRAND (2009). *Best global brands 2009. The definitive Guide to the world's most valuable brands*.

INTERBRAND (2009). *Best Italian Brands 2008*. 2009.

INTERBRAND (2009). *Las marcas más valiosas de América Latina 2008*. 2009.

INTERBRAND (2008). *Best Canadian brands 2008*. Junio, 2008.

INTERBRAND (2008). *Best Chinese brand. A ranking by brand value 2007*.

INTERBRAND (2008). *Best global brands. 2007 rankings*. 2008.

INTERBRAND (2008) *Las Mejores Marcas Españolas 2007*. 2008.

INTERBRAND (2008). *Made in China 2008: The challenge for the Chinese brands going global*.

INTERBRAND (2007). *Best Chinese brand. A ranking by brand value 2006*.

INTERBRAND (2007). *Best global brands. 2006 rankings*. 2007.

INTERBRAND (2007) «Les 5 secrets des grandes marques». *L'Expansion*. París, Julio-agosto 2007.

INTERBRAND (2006). *Best Canadian brands 2006*. Julio, 2006.

INTERBRAND (2006). *Best Chinese brand. A ranking by brand value 2005*.

INTERBRAND (2006). *Best global brands. 2005 rankings*. 2006.

INTERBRAND (2006) *Ranking 2005 de las marcas españolas más valoradas*. 2006.

INTERBRAND (2005). *As 12 marcas mais valiosas de Portugal sao...* Mayo, 2005.

INTERBRAND (2005). *Best global brands. 2004 rankings*. 2005.

INTERBRAND (2005) «Ces marques milliardaires». *L'Expansion*. París, Junio, 2005.

INTERBRAND (2004) «As marcas mais valiosas do Brasil». *Dinheiro*. 2 de junio, 2004.

INTERBRAND (2004). *Best global brands. 2003 rankings*. 2004.

INTERBRAND (2004). *Brands values surge*. Noviembre, 2004.

INTERBRAND (2004) «Des marques qui». *L'Expansion*. París, Julio, 2004.

INTERBRAND (2004) *Spain's best brands ranked by value 2003*. 2004.

INTERBRAND (2003). *Best global brands. 2002 rankings*. 2003.

INTERBRAND (2003) «Las 10 marcas más valiosas de México». *Expansion*. 11 de junio, 2003.

INTERBRAND (2003) «Le palmarès des marques les plus belles et les plus lucratives de France». *L'Expansion*. París, 2003

INTERBRAND (2002). *Best global brands. 2001 rankings*. 2002.

INTERBRAND (2002). *Brands prevail. Australia's top 20 brands have put on value in the past year, even when their owners have suffered*. Diciembre, 2002.

INTERBRAND (2002) «El Banco de Chile es considerada la marca más valiosa del país». *BusinessWeek*. 5 de agosto, 2002.

INTERBRAND (2001). *Best global brands. 2000 rankings*. 2001.

INTERBRAND (2001). *Brazil's 12 most valuable brands*. 2001.

INTERBRAND ZINTZMEYER & LUX AG (2008). *Best Russian brands 2008. Ranking by Brand Value*. Moscú, 10 de noviembre, 2008.

INTERBRAND ZINTZMEYER & LUX AG (2007). *Ranking by brand value*. Moscú, 2007.

INTERBRAND ZINTZMEYER & LUX AG (2007). *The 50 most valuable Swiss Brand*. Ginebra, 2007.

- INTERBRAND ZINTZMEYER & LUX AG (2006). «The best Russian brands». *Business week Russia*. 30 de octubre, 2006.
- INTERNATIONAL MONETARY FUND (2006). *World Economic Outlook*. Octubre, 2009
- JACOBS, E. (2009). «The retro brandwagon rolls in». *Financial Times*, Especial edition. 29 de abril, 2009
- KILEY, D; HELM, B. (2010). « The Great Trust Offensive Companies as diverse as McDonald's, Ford, and American Express are revamping their marketing to win back that most valuable of corporate assets». *BusinessWeek*. 17 de septiembre, 2009.
- LEE, KM. (2009). « Nation branding and sustainable competitiveness of nations». *PhD Thesis, University of Twente, the Netherlands*. 2009.
- MILLWARD BROWN. (2010) «100 most valuable global brands 2009». *Brandz top*. 2010.
- MILLWARD BROWN. (2008) *Market focus. Japan*. Septiembre, 2008.
- MILLWARD BROWN. (2007) *Market focus. Chile*. 2007.
- MILLWARD BROWN. (2007) *Market focus. Colombia*. 2007.
- MILLWARD BROWN. (2007) *Market focus. Vietnam*. 2007.
- MILLWARD BROWN. (2007) *Market focus. Honduras*. 2006.
- MILLWARD BROWN. (2007) *Market focus. Kenia*. 2007.
- MILLWARD BROWN. (2007) *Market focus. Indonesia*. 2005.
- MILLWARD BROWN. (2007) *Market focus. Mexico*. Julio, 2007.
- MILLWARD BROWN. (2007) *Market Focus. South Korea*. Febrero, 2007.
- MILLWARD BROWN. (2006) *Emerging markets. India*. Octubre, 2006.
- MILLWARD BROWN. (2006) *Emerging markets. China*. Julio, 2006.
- MILLWARD BROWN. (2006) *Emerging markets. Rusia*. Mayo, 2006.
- MILLWARD BROWN. (2006) *Emerging markets. Brasil*. Marzo, 2006.
- MILLWARD BROWN. (2006) *Market focus. Germany*. 2006.
- MILLWARD BROWN. (2006) *Market focus. Sweden*. 2007.

- MILLWARD BROWN. (2003) *La juventud europea y sus marcas* Noviembre, 2003.
- MIRANDA DA SOUSA, J. (2010) «La protección de marca en la UE». *Garrigues Abogados para Foro de Marcas Renombradas*. 2010.
- MIRANDA DA SOUSA, J. (2010). «Marcas vs. dominios». *Garrigues Abogados para Foro de Marcas Renombradas*. 2010.
- O.H.I.M (2010) «Monthly summary». *Boards of appeal statistics*. Febrero 2010.
- O.H.I.M (2010) « Statistics on national, international and Community trade mark applications in 2009». *Communication tools*. 2010.
- PINA, C. Y CRISTINA MESA (2010).«El uso de las marcas de origen “made in”». *Garrigues Abogados para Foro de Marcas Renombradas*. 2010.
- P.M.U (2010). *Statistics of community designs 2010*. 28 de febrero, 2010.
- P.M.U (2010). *Statistics of community trade marks 2010*. 28 de febrero, 2010.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2009). *Global Entertainment and media outlook 2009-2013*.
- READER’S DIGEST (2010). *Trusted Brands.The brands you trust. Europe’s most trusted brands in 2009*. 2010.
- REPUTATION INSTITUTE (2010). *Global reputation pulse 2010. Las empresas con mejor reputación del mundo: Un estudio de consumidores en 34 países*. 2010.
- REPUTATION INSTITUTE (2009). *CountryRep™ 2009.What are the reputations of countries? What drives country reputation? Which countries would you invest in and visit? 2009*.
- RUEDA, M. (2008). «Las 50 marcas más valiosas de América Latina». *Americaeconomía*. 29 de septiembre del 2008.
- SCWAB. (2009). « The GlobalCompetitiveness Report 2009–2010». *World Economic Forum*. Suiza, 2009.
- SEDDON, J. (2009). « A detailed and quantified view». *Financial Times*, Especial edition. 29 de abril, 2009
- SERRALLER, M. (2010). « Guerra entre la UE y los Estados por la marca comunitaria». *Expansión*, pp. 33. Madrid, 26 de marzo,2009
- SULAKE, M. (2009). « Global Habbo Brands Survey». *Habbo*. 2009.
- THE MARKETING SOCIETY (2009)«Top 10 by Brand Values». *50 Golden Brand*.

THE MARKETING SOCIETY «Brand values 1959 to 1968». *50 Golden Brand*.

THE MARKETING SOCIETY «Brand values 1969 to 1978». *50 Golden Brand*.

THE MARKETING SOCIETY «Brand values 1979 to 1988». *50 Golden Brand*.

THE MARKETING SOCIETY «Brand values 1989 to 1998». *50 Golden Brand*.

THE MARKETING SOCIETY «Brand values 1999 to 2008». *50 Golden Brand*.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION:

www.wipo.int/portal/index.html.en

YOUNG & RUBICAM, ASOCIACIÓN DE MARCAS RENOMBRADAS
ESPAÑOLAS (2009) “*Marca España*” y *marcas españolas. Un análisis comparado de su imagen internacional, según BrandAsset® Valuator de Y&R. 2009*