



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

La marca como signo distintivo en el mercado

Presentado por Rubén Gonzalo Delgado

Tutelado por: Marta Andrés González

Soria, julio de 2020

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

Resumen

El presente trabajo se centra en analizar la marca de una empresa como un signo distintivo en el mercado. La marca en sus orígenes tenía la función de permitir distinguir los bienes y servicios de una empresa, sin embargo, con el paso del tiempo adquiere nuevas funciones haciendo así que adquiriera un carácter más complejo.

El objetivo de este trabajo es explicar cómo se puede utilizar la marca para diferenciarse en el mercado y que procedimientos legales existen para defender esa propiedad intelectual. Para ello analizo el procedimiento legal que es necesario para poder registrar una marca en España, las diferentes estrategias de branding que pueden realizar una empresa para lograr ese objetivo y sentencias reales en las que compañías utilizan el procedimiento legal para defender su propiedad intelectual, marca.

Palabras claves: marca, registro, Oficina Española de Patentes y Marcas, branding y sentencia.

Índice

1. Introducción.....	1
2. La Marca.....	2
2.1. Concepto de marca	2
2.2. Tipos de marca.....	3
2.3. Tramitación de la solicitud de registro una marca nacional	4
2.4. Teoría General de los signos distintivos.....	5
3. La marca, algo más que un simple signo.....	7
3.1. Las funciones de una marca.....	7
4. El branding corporativo	8
4.1. Proceso de realización de un correcto branding corporativo.....	9
4.2. Tipos de branding corporativo.....	10
5. Análisis branding de diferentes empresas	11
5.1. Employer branding: Google Inc.	11
5.1.1. Atracción y retención del personal	12
5.1.2. Proceso de selección de personal.....	13
5.2. Rebranding: McDonald´s	15
5.2.1. Nuevos productos y nuevo servicio al cliente	16
5.2.2. Nueva imagen corporativa.....	17
5.2.3. Percepción de los consumidores.....	19
5.3. Co-branding: Renault-Nissan y Daimler AG	19
5.3.1. Alianza Renault-Nissan	20
5.3.2. Daimler AG	21
5.3.3. Resultados de la Alianza	21
6. Conflictos en relación al signo distintivo de marca.....	23
6.1. McDonald´s	23
6.2. Daimler AG y Amazon.....	25

6.3. Franquicias Santa Marta	26
6.4. Estadio de la Cerámica	29
6.5. Falsificación de marcas	30
7. Conclusiones.....	32
Otras fuentes consultadas	39

Índice de imágenes

Imagen 1. Ejemplos de marcas denominativa, gráfica, mixta y tridimensional.....	3
Imagen 2. Salarios de los empleados de empresas tecnológicas en España.....	12
Imagen 3. Ejemplo de quiosco easy order	17
Imagen 4. Acciones publicitarias realizadas por Turner Duckwoth para McDonald´s.....	18
Imagen 5. Mercedes Clase X y Nissan Navara	22
Imagen 6. Logotipo de McDreams	24

1. Introducción

El uso de la marca ha sufrido una continua evolución desde sus orígenes. Su origen puede situarse en el hecho de que los ganaderos marcaban a sus animales con objetos ardientes para diferenciarlos del resto. Sin embargo, en la actualidad el concepto y utilidad de una marca es más complejo.

En la actualidad se entiende que la marca de una empresa está compuesta por el logotipo, el nombre, los colores, sonidos y cualquier tipo de elemento visual o sonoro que asociemos con una empresa. Es decir, es la percepción que tiene un consumidor cuando piensa o escucha el nombre, producto o servicio de una empresa. Esto hace que la imagen de marca de una empresa tenga una gran importancia, ya que permite ser un factor diferencial que permite atraer y fidelizar consumidores, trabajadores e inversores. Por ello, el objetivo de toda empresa es que su imagen de marca sea positiva y se ajuste a los valores que quiere mostrar.

La elección y desarrollo de este trabajo es consecuencia de la elevada competencia que existe en el mercado actual entre las empresas, lo que hace que estas tengan que desarrollar estrategias corporativas que les permitan obtener una imagen de marca sólida y que surjan conflictos en el registro de marcas. Las empresas, al desarrollar una imagen de marca sólida consiguen fidelizar a sus clientes, atraer y retener a trabajadores cualificados y llamar la atención de potenciales inversores, esto les permite disminuir los costes de la empresa (selección de personal, financiación, etc.), y aumentar los ingresos (al fidelizar y atraer clientes aumentan los ingresos). Sin embargo, como consecuencia de la elevada competencia que hay entre las diferentes empresas surgen conflictos en relación con el signo distintivo de marca.

Ante la complejidad de realizar una estrategia de marca adecuada para las empresas planteé como objetivos principales de este trabajo determinar qué es una marca, el procedimiento necesario para registrar una marca en España, analizar la influencia de la marca corporativa para diferenciarse en el mercado y analizar conflictos entre diferentes empresas en relación a la marca.

Para alcanzar dichos objetivos principales establecí unos objetivos secundarios: a) Definir el concepto y tipos de marcas; b) Establecer el procedimiento de solicitud de registro de una marca nacional; c) Señalar cuáles son los principios generales de los signos distintivos; d) Determinar las funciones que tiene en la actualidad una marca; e) Analizar las estrategias de *branding* adoptadas por Google Inc., McDonald's y la Alianza Daimler-Renault-Nissan; f) Analizar sentencias de conflictos en relación con el signo distintivo de marca.

La metodología de este trabajo ha consistido por un lado en una revisión normativa y documental, por otro, en un análisis de las estrategias de *branding* y, en último lugar, en un análisis jurisprudencial de sentencias referentes a conflictos de marcas. La revisión normativa se ha fundamentado en la consulta de la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas, esta ley me ha servido para definir el concepto de marca y la tramitación de la solicitud de registro una marca nacional. La revisión documental ha radicado en la consulta de artículos periodísticos y publicaciones tanto científicas como otras de carácter no científico. Entre las publicaciones científicas hay que diferenciar las publicadas en revistas

especializadas de los informes de organizaciones públicas y privadas. Todo esto ha servido para configurar los tipos de marcas, los principios generales de los signos distintivos, la importancia que tienen las marcas para una empresa y explicar qué es el *branding* corporativo. En segundo lugar, he realizado un análisis de las estrategias de *branding* realizadas por tres compañías internacionales, esto me ha servido para determinar la influencia que ha tenido cada estrategia en la evolución económica y en el mercado de cada empresa. Finalmente, he realizado un análisis jurisprudencial de sentencias nacionales e internacionales en lo referido a conflictos de registro de marcas, esto me ha permitido conocer condicionantes que posibilitan o anulan el registro de estos signos distintivos.

Este trabajo lo he estructurado en cinco bloques fundamentales. El primero de ellos define el concepto de marca, los tipos que existen y el procedimiento legal para hacer su registro en España. En el segundo bloque se describe la importancia de la marca para una empresa y las diferentes funciones que cumple. En el tercer bloque detallo qué es el *branding* corporativo y que tipos existen. En el cuarto bloque selecciono tres empresas reales, para después analizar las estrategias de *branding* corporativo que han aplicado y así determinar cómo ha afectado cada estrategia a las diferentes empresas. Por último, en el quinto bloque analizo tres sentencias internacionales y tres sentencias de la jurisprudencia española.

El trabajo finaliza con las principales conclusiones, a las que he llegado tras: analizar la normativa y distintas opiniones doctrinales en lo referente a la marca; determinar qué es el *branding* y analizar algunas empresas y sentencias seleccionadas; y con la descripción de la bibliografía.

2. La Marca

2.1. Concepto de marca

La marca es un signo que permite a los empresarios distinguir sus servicios y/o productos frente a los servicios y/o productos de los competidores (Oficina Española de Patentes y Marcas, s.d.a).

No obstante, también existe una definición de marca en nuestra jurisdicción. El artículo 4 de la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, define la marca de la siguiente manera:

“1. Se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras.

2. Esos signos pueden ser:

- a) Las palabras o combinaciones de palabras, incluidas las que sirven para identificar a las personas.
- b) Las imágenes, figuras, símbolos y dibujos.
- c) Las letras, las cifras y sus combinaciones.
- d) Las formas tridimensionales entre las que se incluyen los envoltorios, los envases y la forma del producto o de su presentación.
- e) Los sonoros.
- f) Cualquier combinación de los signos que, con carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores.”

Sin embargo, no cualquier nombre se puede registrar como marca, los artículos 5 y 6 de la Ley 17/2001 son los encargados de regular las prohibiciones en este sentido. Por ejemplo, no podrán ser marca aquellos signos que carezcan de carácter distintivo o que sean idénticos a una marca anterior que designe productos o servicios semejantes. Acerca de estas prohibiciones en el registro de marcas. Acerca de estas prohibiciones en el registro de marcas, en el apartado 2.4 se habla acerca de los principios generales que rigen el registro de los signos distintivos.

2.2. Tipos de marca

Para redactar una solicitud de marca que va a ser presentada ante la Oficina de Marcas competente es necesario indicar los tipos a los que pertenece la marca que deseas registrar, así como cumplir con unos determinados requisitos. Los tipos de marca se dividen de la siguiente manera:

- Por la naturaleza de la marca:
 - Denominativa. Es aquella marca que sólo está formada por palabras, letras, números o una combinación de estos elementos. No se pueden registrar una marca denominativa que describe meramente lo que se vende o lo que se ofrece (Requero, 2017).
 - Gráfica. Este tipo de marca es aquella que se caracteriza por ser solamente un símbolo gráfico, logotipo o dibujo. (Requero, 2017).
 - Mixta o figurativa. Es aquella marca que es una combinación de marca denominativa y marca gráfica (Requero, 2017).
 - Tridimensional. Marca que viene dada por la forma tridimensional del producto. Un ejemplo de ello podrían ser las botellas de Coca Cola (Patiño, s.d.).
 - Sonora. Este tipo de marca se refiere a aquellos sonidos o combinaciones de estos (Requero, 2017).

Imagen 1. Ejemplos de marcas denominativa, gráfica, mixta y tridimensional.



Fuente: Eugenio Moto (2019).

- Atendiendo a su titular:
 - Individual. Aquella marca cuya titularidad y derechos corresponden a un único titular (Requero, 2017).
 - Colectiva. Es la marca que permite distinguir en el mercado los productos y servicios de los una asociación de fabricantes, comerciantes o prestadores de servicios (Requero, 2017).
- Según el objeto:
 - De productos. Aquella marca destinada a identificar y distinguir en el mercado los productos fabricados por una empresa (INAPI, s.d.).
 - De servicios. Es la marca destinada a identificar y distinguir en el mercado los servicios prestados de una empresa (INAPI, s.d.).
 - De garantía. Marca que certifica que los productos o servicios que utilizan dicha marca cumplen con unos requisitos comunes. Esta marca no puede ser utilizada por el titular, sino por terceros que así haya autorizado (Oficina Española de Patentes y Marcas, s.d.c).
- En función de su ámbito territorial:
 - Nacional. Marca que tiene validez únicamente dentro del territorio español. Su registro se hace presentando la solicitud de marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas¹ (OEPM) (Requero, 2017).
 - Comunitaria. Marca que tiene validez únicamente dentro del territorio de la Unión Europea. Su registro se puede hacer presentando la solicitud de marca en la OEPM, la cual se encargará de remitir la solicitud a la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO), o presentando la solicitud directamente en la EUIPO (Requero, 2017).
 - Internacional. Marca que tiene validez únicamente dentro del territorio de la Unión Europea. Su registro se puede hacer presentando la solicitud de marca en la OEPM, la cual se encargará de remitir la solicitud a la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), o presentando directamente la solicitud en la OMPI (Requero, 2017).

2.3. Tramitación de la solicitud de registro una marca nacional

La Ley 17/2001 en el Título III² establece el procedimiento de solicitud, oposición y registro de una marca nacional. Según esta ley, la solicitud de registro de marca se presentará en aquel órgano competente de la Comunidad Autónoma donde el solicitante tenga su domicilio o el establecimiento industrial o comercial que vaya a utilizar la marca. La solicitud de registro de marca se deberá de acompañar del justificante del pago de la tasa preceptiva y deberá al menos contener:

¹ Organismo Autónomo de la Administración General del Estado que promueve y apoya el desarrollo tecnológico y económico otorgando protección jurídica a las diferentes modalidades de propiedad industrial mediante la concesión de patentes; diseños industriales; marcas y nombres comerciales y títulos de protección de las topografías de productos semiconductores. Además, ofrece la información relativa a las diferentes formas de protección de la propiedad industrial (Oficina Española de Patentes y Marcas, s.d.b).

² Título III: Solicitud y procedimiento de registro.

- Declaración de que se solicita una marca.
- Identificación y firma del solicitante.
- La denominación en que la marca consistirá o un diseño de la misma si la marca fuera gráfica o mixta.
- Los productos o servicios a los que aplicara

El órgano competente otorgará a la solicitud recibida un número e indicará día, hora y el minuto de su presentación. Tras esto, examinará si se han presentado los formularios correspondientes y si cumple con los requisitos exigidos antes expuestos. En el caso de que exista algún defecto en la documentación presentada, se suspenderá la tramitación del expediente y comunicarán estos defectos al solicitante para que los subsane en el plazo de un mes. Si la irregularidad fuera el incumplimiento de los requisitos necesarios, la fecha de la solicitud pasará a ser aquella en la que se subsane dicha irregularidad.

En el supuesto de que la irregularidad no sea subsanada dentro del plazo de un mes la solicitud se tendrá por desistida o parcialmente desistida, si solo afectaran a una parte de la solicitud. En cambio, en el supuesto de que no exista ningún error o que se hayan resuelto las irregularidades existentes, el órgano competente autonómico remitirá a la OEPM los datos de la solicitud.

Una vez superado los exámenes de forma y licitud, la OEPM procederá a la publicación de la solicitud en el Boletín Oficial de la Propiedad Industrial, dentro del plazo de dos meses, salvo que la solicitud fuera contraria al orden público o las buenas costumbres. Tras ser publicada la solicitud, toda aquella persona que se considere perjudicada podrá presentar un escrito de oposición a la concesión de la marca solicitada.

Después de terminar el plazo de oposiciones la OEPM procederá a la realización del examen de fondo, es decir, comprobará que la solicitud no incurre en ninguna de las prohibiciones establecidas. En el caso de que se hubiera presentado alguna oposición o la marca solicitada incurriera en alguna de las citadas prohibiciones, se suspende la tramitación, notificando los reparos y oposiciones presentadas al solicitante para que formule las posibles alegaciones correspondientes y aporte los documentos que considere oportunos en el plazo de un mes.

Una vez transcurrido el plazo fijado para la contestación a las alegaciones, hayan contestado o no los interesados, la OEPM comunicará al solicitante la concesión o denegación del registro de la marca, especificando los motivos en que se basa dicha resolución. Si la causa de denegación del registro de la marca solo afectara a parte de los productos o servicios, la denegación del registro se limitará a los productos o servicios de que se trate.

2.4. Teoría General de los signos distintivos

En 2014 Juan Carlos Riofrio realizó un trabajo titulado *Teoría General de los signos distintivos*, en él reúne jurisprudencia, leyes y doctrina de varios países con el fin de determinar los principios generales de todos esos signos. Según Juan Carlos Riofrio los principios generales de los signos distintivos son:

- a) Principio de veracidad. Está prohibido el registro de signos que induzcan a error, engaño o confusión. Es decir, no será lícito el registro y uso de marcas que engañen a los consumidores acerca del origen, la calidad, el tamaño, etc. del servicio o producto recibido.
- b) Principio de no confusión. Un signo distintivo no puede causar confusión, la esencia de él es tener fuerza distintiva. Si un signo será nulo si confunde a la gente acerca de las propiedades y cualidades del producto o servicio, porque no es válido para transmitir el significado elegido.
- c) Principio de unidad. Este principio relaciona los signos con un individuo. Según este principio el signo distintivo está vinculado con la identidad del sujeto, esto hace que el público termine asociando el signo distintivo con otros objetos distintivos.
- d) Principio de buena fe. La regulación exige obrar de buena fe en el registro de cualquier signo distintivo, además, las normas de competencia incluyen elevados requisitos de lealtad y buena fe al actuar.
- e) Principio de legítima defensa del signo propio. Aquella persona física o jurídica que haya realizado el registro de uno de estos signos tiene derecho a defenderlo.
- f) Principio de temporalidad. El derecho a utilizar un signo distintivo persiste mientras esté vigente en el registro. En España, y en la mayoría de los países, la marca se concede con una duración de diez años desde la fecha en la que se realizó la solicitud. Una vez transcurridos esos diez años, el titular puede renovar dicho registro de forma indefinida por periodos sucesivos de diez años.
- g) Principio de territorialidad. El registro de estos signos se puede realizar en varios ámbitos: comunitario, regional, nacional o internacional. El derecho a usar el signo distintivo registrado está condicionado por el ámbito seleccionado.
- h) Principio de especialidad. La Clasificación de Niza clasifica las solicitudes de marca en cuarenta y cinco categorías afines. Cada clase tiene un título que indica los productos y servicios que deben ir en cada una. Lo que permite esta clasificación es que un signo distintivo pueda ser registrado en distintas categorías siempre que no incumpla con los principios antes descritos.
- i) Principio de libre opción. Este principio se fundamenta en el derecho a la libertad de expresión y el derecho a la información, según él, las personas son libres de elegir con que signos desean distinguir sus objetos. Este principio está limitado por los derechos ajenos, el principio de no confusión y la legislación vigente.
- j) Principio de mínimo uso. Los signos deben de usarse un mínimo para que sean capaces de distinguir. Un signo no usado no sirve para distinguir nada.
- k) Principio de registrabilidad. Los derechos y efectos jurídicos de un signo distintivo solo nacen con su registro.

La mayoría de los principios enumerados arriba, según el autor de la investigación, están recogidos en el ordenamiento jurídico de casi todos los países. Además, estos principios cumplen varias funciones en el derecho: a) son fundamento del ordenamiento jurídico; b) son orientadores de la labor de interpretación; c) sirven de fuente si no existe ley o costumbre.

3. La marca, algo más que un simple signo

Las marcas son en la actualidad un importantísimo activo estratégico de una empresa, sin importar su tamaño o su sector. Pese a que la función principal de la marca es la de precisamente identificar a los productos y servicios de las empresas, también sirve comunicar valores, lanzar ideas, transmitir mensajes.... con el fin de fidelizar a los clientes. Pese a que la existencia de las marcas se remonta varios siglos atrás, fue con la revolución industrial y principalmente tras la Segunda Guerra Mundial, cuando aparece la sociedad de consumo, cuando la marca asume una gran importancia dentro de las empresas, con el fin de comunicar unos valores y conectar con el público (Molins, s.d.).

Una marca no es solo un logotipo, un nombre o una simple identidad visual. Es un conjunto de sentimientos y experiencias que la audiencia ha tenido y creado a partir del producto o servicio que la empresa ofrece.

A menudo, este proceso es individual, en el que cada persona entiende la marca de una manera diferente. Esta perspectiva siempre se basará en los contextos sociales, culturales y económicos de cada individuo y, especialmente, en sus experiencias con la compañía. Es decir, la empresa nunca tendrá un control completo sobre cómo es percibida por su entorno.

3.1. Las funciones de una marca

Hasta hace años se afirmaba que la función primordial de una marca era indicar el origen empresarial de un producto o servicio. Es decir, la marca ayuda a que el público pueda conocer qué empresa hay detrás de un teléfono móvil, de un coche, o un servicio de transportes. Sin embargo, las marcas también desempeñan funciones de comunicación comercial:

- a) Identificación del producto o el servicio en el mercado. Es la función fundamental y primaria de una marca ante el público. Consiste en poner en conocimiento del público que los productos o servicios que llevan una determinada marca proceden de una determinada empresa. Por ejemplo: en el pasillo de los cereales de un supermercado se distinguen unos productos de otros gracias a su marca. No solo el nombre de la empresa nos permite distinguir dicha empresa de sus competidores (Kellogg's, Choco Krispies, Chocapic...) sino también sus colores, sus dibujos e imágenes, e incluso en la forma del envase. Si se eliminara todo esto y se empaquetaran todos los cereales en una misma caja, sería imposible distinguirlos (Molins, s.d.).
- b) Indicación de la calidad. Otra función destacable es la indicadora de la calidad. Se trata de hacer creer en la mente del consumidor que un producto o servicio posee ciertas características. Por ejemplo: BMW, Volkswagen, o Ducatti. El público presupone que los titulares de esas marcas cuidan que sus productos sean de una elevada calidad. Aunque los consumidores desconocen de qué fábrica procede el vehículo, presumen que todos los designados por esa marca han sido fabricados bajo unos mínimos estándares de calidad (Molins, s.d.).
- c) Condensación de la buena reputación. Para el titular de la marca esta es probablemente la principal función. Consiste en conseguir que el público simpatice con la empresa, ya sea por los valores que la publicidad ha construido de cara a los consumidores o por la calidad de los productos, optando así por su compra frente a otras marcas (Molins, s.d.).

Por ejemplo: en 2019 la marca Prada anunció que en 2020 dejaría de comercializar prendas que usaran pieles de animales (Rodríguez, 2019). Esta acción demostró a sus *stakeholders*³ el fuerte compromiso que estaba adoptando Prada con la defensa del bienestar de los animales.

- d) Función de comunicación. Esta función también es muy relevante para las empresas. La finalidad es enamorar al consumidor, es decir, hacer que para ese consumidor la marca sea un complemento de su forma de vida. Quien quiera mantenerse sano deberá consumir esta marca, quien quiera buena tecnología deberá comprar esta otra, o quien desee ir a la moda deberá usar aquella otra. La función de comunicación se ha convertido en los últimos años en la función más importante de la marca para la empresa. Si consigue fidelizar al consumidor, captar su atención, éste dejará de percibir el resto de los productos equivalentes como posibles sustitutos. (Molins, s.d.). Por ejemplo: Harley Davidson en 1983 empezó a promover el HOG (Harley Owners Group), el club internacional de propietarios de Harley. A través del HOG, los socios reciben contenido exclusivo, acuden a eventos organizados por la marca y pueden comprar productos a precios más reducidos. El HOG es un medio que permite a la marca conocer las opiniones e inquietudes de sus miembros para transformarlas en estrategia (López, 2019).
- e) Función de inversión y publicidad. La marca no cumple únicamente una función de buena reputación, sino que también es la marca en sí misma el mecanismo que crea la buena reputación, en el sentido que es ésta la que vende los productos o servicios. Esta función supone la utilización de la marca por la empresa titular para crear o mantener una reputación capaz de atraer y de fidelizar a los consumidores. (Molins, s.d.). Por ejemplo: La empresa Yamaha fue fundada en 1887 como una fábrica de pianos y armonios por Torakusu Yamaha y se convirtió en el principal fabricante de pianos del mundo. Sin embargo, tras la Segunda Guerra Mundial, aprovechando la experiencia que adquirieron con la fabricación de hélices de madera y metal para avión decidieron empezar a construir motocicletas, hasta convertirse en la actualidad en uno de los principales fabricantes de motos del mundo. Yamaha aprovechó el estatus asociado a ella por la fabricación de instrumentos musicales para atraer a clientes interesados en sus motocicletas utilizando la misma marca (Yamaha, s.d.).

La marca, por tanto, no solo sirve para identificar a una empresa. La marca tiene un valor por sí misma, representa una imagen o un ideal en la mente del consumidor. Por ejemplo, comprar un coche de la marca Ferrari equivale a un status determinado, a un tipo de vida y clase social propios. La marca Ferrari es equivalente a lujo, clase alta y gran status social.

4. El branding corporativo

El *branding* es el proceso por el cual, a través de activos que identifiquen a una compañía, se construye una marca; Es necesario para estimular su reconocimiento y es necesario para desarrollar una personalidad y una reputación, ya sea para un servicio, producto, persona o lugar (Carreño, 2017). Es decir, el *branding* se centra en construir relaciones sólidas y

³ Stakeholder es una palabra inglesa que, en el ámbito empresarial, se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

duraderas con el *target* con el objetivo de generar y favorecer la preferencia y fidelidad de esos consumidores hacia la compañía.

En el presente trabajo me centro en el *branding* corporativo, el aplicado en las empresas que venden productos y servicios. El *branding* corporativo es el conjunto de acciones a largo plazo que desarrolla una empresa para dar personalidad a su marca y transmitir unos valores diferenciados para posicionarla en la mente del consumidor. Es decir, su objetivo es garantizar que todos sus *stakeholders* comprendan el posicionamiento de la compañía, aumenten su relevancia en el mercado, mejoren su visibilidad y hagan que la empresa tenga una buena reputación con sus clientes. Es lo que se conoce como el posicionamiento de la marca (Jaén, 2019). Es decir, la marca es lo que queda en la cabeza del consumidor cuando ha comprado y consumido un producto o servicio, todos esos recuerdos, emociones (tanto positivas como negativas) y vivencias que experimenta al consumir son lo que hacen que el consumidor vuelva o no a comprar un producto o servicio.

4.1. Proceso de realización de un correcto branding corporativo

El proceso de desarrollo de un correcto *branding* corporativo se divide en cinco fases (LaVerbenaLab, 2019):

- En primer lugar, antes de determinar la imagen de marca a transmitir, ya sea una marca nueva o una existente, se debe realizar un análisis de la situación, con el fin de conocer el entorno, el público objetivo y los posibles competidores. Es decir, se debe de realizar un análisis DAFO⁴ y, entre otros, un estudio del mercado y de la competencia para obtener la información necesaria.
- En segundo lugar, tras recolectar toda la información del análisis, la empresa utilizará esa información para definir su identidad corporativa, es decir, la misión, la visión, los valores, los objetivos de la empresa, el público objetivo y el *buyer* persona⁵.
- En tercer lugar, una vez decidida la identidad de marca la empresa debe crear la identidad visual. Es decir, una vez elegida la marca y la estrategia la empresa debe elegir el nombre, el diseño del logotipo, de la tipografía, de los colores corporativos y de cualquier elemento que desee que se asocie con su empresa. Estos elementos deben mantener una coherencia con los valores que la marca quiere transmitir y deben de ser flexibles, con el fin de adaptarse a las fluctuaciones del mercado.
- En cuarto lugar, tras realizar todos los pasos anteriores, se puede decir que la empresa ya ha decidido y creado la imagen de marca por la que se quiere dar a conocer y llega el momento de darla a conocer y de fijar los objetivos a corto, medio y largo plazo que debe alcanzar la empresa. Es decir, en este paso la empresa debe de fijar el conjunto de

⁴ El análisis DAFO (iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta que permite al empresario analizar los factores internos y externos de su empresa, marca o producto para poder tomar decisiones de futuro (Gobierno de España, s.d.).

⁵ Son representaciones semificticias de los clientes ideales de una empresa. Tiene en cuenta datos sociodemográficos concretos e información sobre aspectos como su conducta online, personal, profesional y de la relación con la empresa que ofrece este producto o servicio (Sordo, 2019).

acciones que tienen como finalidad dar a conocer la marca de su empresa, esas acciones deberán de incluir a las de comunicación, marketing, *packaging* y el *customer journey*⁶.

- Por último, tras realizar las acciones de marketing y comunicación, la empresa, tras dejar un margen de tiempo necesario, deberá medir los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos marcados y con el público objetivo designado. En el caso de que los resultados obtenidos difieran de lo esperado, la empresa deberá de volver a realizar el paso cuatro para adecuar la estrategia de marketing, e incluso, empezar desde el tercer paso si considera que la imagen de marca creada se puede mejorar. Por el contrario, si los resultados se ajustan a lo esperado, la empresa deberá de elegir si continua con su estrategia de marketing o si esta puede quedarse obsoleta, y por lo tanto, deberá de replantearse que nueva estrategia seguir.

4.2. Tipos de branding corporativo

Como bien he comentado antes, el *branding* es el conjunto de acciones a largo plazo que realiza una empresa, mediante la utilización de sus activos, para construir relaciones con su *target* (Santomé, 2018). No todas las empresas tienen las mismas características y, además, sus consumidores son diferentes entre sí, el branding corporativo se ha fragmentado en múltiples variantes:

- *Employer branding*. Consiste en el conjunto de acciones que realiza una empresa para convertirse en una organización que potencie una organización con respecto a sus trabajadores. Es decir, es la imagen que proyecta una empresa en su calidad empleadora con el fin de retener a sus trabajadores y atraer a los potenciales candidatos (Santomé, 2018).
- *Branding social*. Consiste en implicar la marca de una empresa, mediante la realización de tareas, en algún problema social, de salud o medioambiental que afecte a la sociedad.
- *Branding emocional*. Consiste en involucrar a los clientes con la empresa a través de un contacto directo de experiencias que apelen a las emociones.
- *Rebranding*. Es el conjunto de acciones que mediante un cambio, más o menos pronunciado, del logotipo, la tipografía, el nombre, el diseño, el eslogan, el audio, el envase o la combinación de los anteriores, busca cambiar la percepción de una marca por parte de los clientes e inversores (Santomé, 2018).
- *Co-branding*. Es una alianza estratégica y temporal de dos o más empresas para potenciar los aspectos en los que destacan cada una o para corregir las debilidades, con el fin de aumentar su valor de marca (Carreño, 2017).
- *Branding digital*. Es la gestión estratégica y creativa que se hace a través de los medios digitales para construir y potenciar la identidad de una marca y, así, hacerla relevante, diferente y sostenible en el tiempo (Obeso, 2019).

El hecho de que una empresa destaque en una de estas diferentes variantes no limita a la empresa a poder desarrollar a la vez otros tipos, creando, así, sinergias.

⁶ Proceso de compra por el que pasa una persona para comprar un producto o servicio, desde detectar una necesidad, investigación, comparación de las alternativas y la compra del producto o servicio (Bel, 2019).

4.3. Objetivo

Pese a que existen diferentes tipos de *branding* corporativo, el objetivo final de ellos es el mismo, conquistar al consumidor o recuperarlo, a través de la construcción de una imagen y una reputación, ya que ambas cosas son fundamentales para el éxito empresarial (Jaén, 2019).

La consecución de este objetivo principal repercute en las empresas con el logro de otros secundarios:

- Fidelizar a los clientes, repercutiendo en mayores ventas. Es más barato retener a un cliente que conseguir uno nuevo.
- Resistencia frente a las campañas de la competencia. Crear una marca fuerte conseguirá que tengas más defensas ante las empresas de tu mismo sector.
- Estabilidad ante las fluctuaciones del mercado. Conseguir una marca sólida permite a la empresa que en momentos de dificultad económica no necesite invertir tanto en marketing al tener una base de clientes sólida.

5. Análisis branding de diferentes empresas

En este apartado voy a analizar tres empresas reales que han utilizado, cada una, al menos una de las variantes del branding para posicionar su imagen de marca de una mejor manera en el mercado. Las empresas elegidas son:

5.1. Employer branding: Google Inc.

El *employer branding* es una técnica de atracción y retención de talento. Combina estrategias de Recursos Humanos, para potenciar el compromiso de los trabajadores con la empresa, con tácticas de marketing, para potenciar el atractivo de la compañía externamente y atraer así a los mejores profesionales (Randstad, s.d.).

Según el estudio de *Randstad Awards 2016* el *employer branding* tiene una gran importancia en una empresa por los siguientes motivos:

- Las empresas con una buena estrategia de *employer branding* reducen los costes laborales en un 10 %.
- En las empresas con una sólida estrategia de employer branding la rotación se ve reducida un 28 %.
- Las empresas con una marca atractiva ven reducidos sus costes por contratación un 46 %.
- La imagen de marca es importante para el 84 % de los trabajadores.

La empresa que he elegido como ejemplo para analizar en esta variante de *branding* es: Google Inc. Esta compañía fue constituida el 4 septiembre de 1998 por Larry Page y Sergey Brin, el proyecto de esta empresa era el motor de búsqueda Google, que en la actualidad es principal buscador online. Pese a que este servicio es el principal proyecto de la compañía también ofrece otros productos como YouTube, Android o Gmail entre otros. En la actualidad, Google Inc. cuenta con más de 60 000 empleados en 50 países (Google, 2020).

5.1.1. Atracción y retención del personal

Google Inc. es considerada una de las mejores empresas para trabajar, fue nombrada en 2015, 2016 y 2017 por el estudio *Randstad Award* como la empresa más atractiva para trabajar en Suiza. Esta imagen es consecuencia de la importancia que otorga Google Inc. al *employer branding*. El hecho de que Google Inc. tenga tan buena imagen como empleadora sirve como atracción de talento y los beneficios sociales que da a sus trabajadores le permite retenerlos.

Google Inc. implementó en 2012 el Proyecto Aristóteles para ver qué actividades son más adecuadas para sus empleados y así seleccionar aquellas que mejor se ajustan al personal de la empresa. Este proyecto consistía en el estudio de aquellos factores que permitían la creación de equipos con un rendimiento elevado. Tras realizarlo llegaron a la conclusión de que los aspectos claves eran: Seguridad psicológica, Confianza en el equipo, Empatía, Claridad de los roles y Percepción del impacto (Iglesias, 2016). Yo lo pondría en minúsculas

Con el fin de desarrollar los aspectos claves obtenidos a través del Proyecto Aristóteles, Google Inc. dota a sus trabajadores de los siguientes beneficios sociales:

- Excelentes salarios. Con el fin de atraer y retener a trabajadores Google Inc. ofrece elevados salarios que decanten la balanza, en caso de duda del candidato, a su favor. Como se puede ver en la imagen 2, Google Inc. es la empresa tecnológica que en promedio más paga a sus trabajadores en España, bastante por encima de su competidor más cercano, Facebook.

Imagen 2. Salarios de los empleados de empresas tecnológicas en España

	Número medio de empleados en el año	Gastos de personal	Sueldos, salarios y asimilados	Cargas sociales	Gastos de personal por empleado	Sueldos, salarios y asimilados por empleo
Google Spain	208	42.129.800	37.559.308	4.570.489	202.547	180.574
Facebook Spain ¹	28	6.245.101	3.938.913	2.306.187	223.039	140.675
Apple Marketing Iberia	119	18.177.801	15.811.421	2.366.379	152.755	132.869
Microsoft Ibérica	682	105.382.421	89.403.129	15.979.292	154.520	131.090
Twitter Spain ²	16	2.415.505	2.003.182	412.324	150.969	125.199
Amazon Online Spain	48	4.750.350	4.053.839	696.511	98.966	84.455
Amazon Spain Services	643	54.655.058	43.227.110	11.427.946	85.000	67.227
Apple Retail Spain	1.294	54.380.914	40.610.862	13.770.052	42.025	31.384
Amazon Spain Fulfillment	2.982	109.013.011	81.310.706	27.702.305	36.557	27.267

(1) Cifras de 2017. Se han incluido en la cifra de sueldos, salarios y asimilados los pagos en acciones, que la empresa clasifica como cargas sociales. En la partida de cargas sociales se incluyen comisiones, bonuses y otros servicios que la empresa no desglosa.
 (2) Cifras de 2017.

Fuente: Jiménez (2019).

- Conciliación laboral. La empresa ofrece a sus trabajadores total flexibilización de sus horarios y de sus vacaciones, hasta dos semanas seguidas, el objetivo de la compañía con esto es que los trabajadores vayan a trabajar cuando su rendimiento pueda ser mayor. Otro ejemplo es que Google Inc. antes ofrecía a sus trabajadoras embarazadas

un plan de maternidad de acuerdo con lo fijado en cada país, sin embargo, en 2007 remplazaron ese plan y las madres pasaron a disponer de cinco meses de baja con remuneración completa (Lavín, 2018).

- Salas de ocio. Google Inc. dota a sus trabajadores de salas donde pueden reunirse con otros trabajadores, salas con videoconsolas, instalaciones deportivas, salas de masajes, etc. El objetivo es que sus trabajadores dispongan de lugares donde eliminar el estrés provocado por su jornada laboral (Quiles, 2015).
- Paquetes de beneficios por encima de la media. La empresa da a sus trabajadores acciones de la empresa, seguros médicos, seguros de viajes, descuento en tiendas y restaurantes, etc. Uno de los casos más llamativos de esta compañía es que, tras la muerte de un trabajador, da a la pareja del difunto la mitad de su salario durante una década (Lavín, 2018).
- Captación y formación. La compañía está comprometida con el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores por ello, aparte de dotarles de un entorno adecuado, de confianza, de las herramientas adecuadas y de ofrecer cursos financiados completamente, aplica el “20% Time Program” a sus trabajadores. Este programa consiste en la empresa permite a sus trabajadores disponer del 20 % de su tiempo de trabajo remunerado para que lo inviertan proyectos personales (Lavín, 2018).
- Participación de todos los trabajadores. La empresa favorece la participación de sus trabajadores en las decisiones que toma. Incentiva que exista una continua comunicación entre los trabajadores.

Aunque todos los servicios que ponen a disposición de sus trabajadores tengan unos costes elevados Google Inc. no es una derroche de dinero por parte de la empresa. La compañía realiza análisis de datos acerca de cómo repercuten ciertos beneficios en la productividad de sus trabajadores y de la empresa en general, para así seleccionar cuales son aquellos que mejor se ajustan al personal de la empresa. Además, Google Inc., a cambio de dar sus trabajadores esos beneficios sociales, hace firmar acuerdos de confidencialidad a sus trabajadores. Estos acuerdos en un principio se encargan de garantizar a la empresa que la información confidencial a la que tienen acceso sus empleados no sea revelada ni utilizada por otras compañías, asegurándose así que sea la única entidad que se beneficia de los proyectos que desarrolle (EFE, 2014). Sin embargo, Google Inc. ha sido denunciada por varios extrabajadores, los cuales argumentan que la compañía infringe la legislación laboral de California con dichas clausulas al limitar el derecho de los empleados de emitir opiniones sobre las condiciones internas de trabajo, salarios o potenciales infracciones legales (Amaro, 2016).

4.1.2. Proceso de selección de personal

Como consecuencia de la excelente imagen como empleador que tiene Google Inc. recibe cada año en torno a dos millones de currículos de todas las partes del mundo. Pese a que cuanto mayor es el número de candidatos que exista, mayor será la probabilidad de encontrar al trabajador adecuado, esta enorme cantidad de aspirantes dificulta a la compañía la selección de los que mejor se adecuan a su empresa (Universia, 2018). Por ello el proceso de selección de personal de la compañía se divide en cuatro niveles:

1. Búsqueda de candidatos. Google Inc. posee tres canales de reclutamiento de candidatos. En primer lugar, en su campus central de Dublín tiene a trabajadores cuya única finalidad es encontrar a los mejores estudiantes universitarios que se puedan ajustar a lo demandado por la empresa. En segundo lugar, publican ofertas de trabajo de manera interna, para que sus trabajadores puedan optar por la promoción interna. En último lugar, a través de su página web publica y gestiona sus ofertas de empleo (EIPE, 2018).
2. Evaluación de las solicitudes de los candidatos. Tras tener a todos los potenciales candidatos, los equipos de contratación analizan todos los currículos aportados con el fin de encontrar actitudes que puedan aportar valor a la empresa. (González, 2019)
3. Entrevistas personales. Aquellos candidatos que pasen el segundo nivel del proceso de selección de personal son sometidos a una entrevista personal. En esta entrevistas la compañía realiza preguntas para evaluar la capacidad cognitiva, las aptitudes para el puesto, los conocimientos técnicos necesarios y los “*Googliness*”, con este último aspecto se refieren a la capacidad del individuo para adaptarse a la cultura de la empresa (EIPE, 2018).
4. Periodo de evaluación. Los candidatos que hayan superado todas las anteriores fases son, en último lugar, evaluados dentro del ambiente de la empresa. Es decir, antes de que un candidato sea contratado es sometido a un periodo de prueba como miembro del grupo de trabajo donde se incorporaría para poder analizar su adaptación al clima laboral. En esta fase, los miembros del grupo de trabajo donde va a incorporarse el candidato tienen un peso importante ya que pueden vetar o recomendar a los candidatos (EIPE, 2018).

A lo largo de todo este proceso de selección, lo evaluadores realizan evaluaciones numéricas en una escala de 1 a 5. Sirviendo, así, estas evaluaciones numéricas como filtro para pasar cada una de las fases (Barceló, 2017).

Una de las conclusiones que se obtiene de este proceso de selección es la importancia que da la compañía al trabajo en equipo y a las capacidades de sus trabajadores, primando estas cualidades frente a los títulos académicos. En 2013 Laszlo Bock, exvicepresidente de Recursos Humanos de Google, dijo en una entrevista al periódico New York Times que el expediente académico de una persona es indiferente para el desarrollo adecuado de las tareas encomendadas por la compañía, ya que las habilidades que piden en las universidades son diferentes.

Es decir, Google Inc. es una compañía que apuesta por las capacidades de sus trabajadores y el trabajo en equipo, por ello favorece la creación de un ambiente laboral que potencie las aptitudes de sus trabajadores y que les permita la comunicación entre sí, mejorando los vínculos afectivos y la cooperación. Que Google Inc. ofrezca estos servicios a sus trabajadores junto con la importancia que tiene la empresa en el mundo tecnológico hace que muchos sean los candidatos para entrar en la empresa, por ello el proceso de selección es uno de los más difíciles de superar del mundo. Por lo tanto, el hecho de que la compañía ofrezca grandes beneficios sociales a sus trabajadores y que superar el proceso de selección sea un logro difícil de alcanzar, hacen que la imagen corporativa que la empresa ofrece en *employer branding* sea fuerte y este consolidada, atrayendo y reteniendo así a trabajadores con un gran talento.

5.2. Rebranding: McDonald's

Como ejemplo de *rebranding* realizado por una empresa he elegido la empresa McDonald's. McDonald's es una franquicia de restaurantes de servicio rápido, orientados a un público joven, que está presente en más de 120 países, entre ellos España, y, en abril de 2020, cuenta con 36 899 restaurantes. El primer restaurante de esta conocida marca fue abierto el 15 de mayo de 1940, desde entonces ha experimentado un proceso de evolución que la ha convertido en una de las empresas más importantes del mundo, la consultora Brand Finance en su informe "*Brand Finance Global 500 2020*⁷" situó a McDonald's como la 36ª empresa con mayor valor del mundo y *Franchise Direct* la consideró en 2020 como la mejor franquicia. Todo este reconocimiento es posible a los productos ofrecidos por McDonald's y por el conjunto de acciones de *branding* realizadas. McDonald's es una empresa que realiza y ha realizado a lo largo de su historia múltiples variantes del *branding* a la vez, en España por ejemplo:

- Creó en 1997 la Fundación Infantil *Ronald McDonald*, una institución benéfica independiente cuya finalidad es poner en marcha iniciativas que contribuyan al bienestar de los niños en España. En esta acción se puede apreciar el *branding* social.
- Fue la primera empresa de restauración que se adhirió a la Estrategia de Emprendimiento y Empleo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social español. En esta acción se puede apreciar el *employer branding* de *McDonald's*.
- Ofrece a sus clientes más jóvenes el menú "*Happy Meal*", un menú infantil, y regala juguetes a aquellos clientes que compran este menú. Estos juguetes van variando a lo largo del tiempo y suelen estar relacionados con populares películas, series, eventos, etc. En estas acciones se puede apreciar el *branding* social, el *branding* emocional y el *co-branding* que realiza esta empresa.
- Cuenta con una página web, nombrada bajo la dirección <http://www.mcdonalds.es/>, además, tiene perfil oficial en diferentes redes sociales como: Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn y Snapchat. Estas acciones son *branding* digital que realiza McDonald's para acercarse a sus *stakeholders*.

Sin embargo, de todas las múltiples acciones de *branding* que ha realizado McDonald's, destacan las acciones de *rebranding*. A lo largo de su historia, McDonald's se ha ido adaptando a las continuas transformaciones que ha experimentado la sociedad, este continuo *rebranding* realizado por la empresa se puede apreciar en los múltiples cambios que han sufrido el logo, los locales, la tipología de la empresa, los colores, símbolos, etc. De todos los *rebranding* realizados por McDonald's a lo largo de su historia, en este trabajo voy a analizar el que se produjo a partir de 2010. McDonald's decidió apostar por el *green marketing*⁸, con el objetivo asociar a McDonald's con la conciencia medioambiental y una alimentación sana y natural.

⁷ El *Brand Finance Global 500* es un informe realizado anualmente por la consultora *Brand Finance*, en el cual realiza informes de las 500 marcas más importantes del mundo y las ordena por su valor calculado.

⁸ El *green marketing* consiste en el desarrollo, comercialización y distribución de productos pensados para minimizar los negativos medio ambiente (Boada, 2020).

Antes de 2010, McDonald's basaba su estrategia en el mercado en la diferenciación vía precios. Es decir, los productos que vendían en todos los países era los mismos, sin adaptar la oferta a los gustos de cada país, y la forma de atraer a los clientes era ofreciéndoles productos baratos, como los productos a 1 € que ofrecía en España.

Tras limitar el aumento de sus precios durante años, la subida del coste de las materias primas y los salarios hicieron mella en la franquicia, "Empezaron a aumentar los precios y acabaron con su concepto de comida barata", explica Richard Adams, exresponsable de las franquicias del Oeste de EE.UU..

Una encuesta realizada en 2014 por Consumer Reports a sus lectores llevó a esta revista a la conclusión de que: la calidad de la comida se ha convertido en el factor diferenciador y decisivo a la hora de seleccionar el restaurante donde comer. Además, los lectores consideraron las hamburguesas de la marca McDonald's las peores de todas las posibles opciones. Por otro lado, un estudio realizado por la revista American Journal of Preventive Medicine en 2014 determinó que los productos de las cadenas de comida rápida, cuyo *target* objetivo eran los niños, no cumplían con los criterios de nutrición legales. Es decir, el cambio en los gustos de los consumidores hacia una comida más saludable y el aumento de los precios por parte de McDonald's hizo que la compañía se estancara y que tuviera que reinventarse.

5.2.1. Nuevos productos y nuevo servicio al cliente

McDonald's vio que debía reinventar su modelo de negocio, por ello decidió apostar por la introducción en su carta de productos más saludables y de mayor calidad, que justificaran un precio más caro que la comida rápida tradicional, como por ejemplo: dejó de comprar pollos tratado con antibióticos, sustituyó la mantequilla por margarina, introdujo recetas de hamburguesas elaboradas por chefs conocidos, incluyó un etiquetado con la información nutricional de sus productos, apostó por la carne roja fresca en sus hamburguesas y añadió ensaladas, sándwiches de pescado o pollo o postres naturales. Sin embargo, estos cambios no fueron solo de la carta, también reestructuró su servicio al cliente. En su dossier de prensa de 2016, McDonald's España afirma que la compañía lleva varios años inmensa en un plan de remodelación de sus restaurantes, sin abandonar los cuatro principios básicos de su empresa: calidad, servicio, limpieza y valor.

Los cuatro objetivos de McDonald's tienen como finalidad dar respuesta a las necesidades y demandas de sus consumidores. McDonald's no busca solo ofrecer productos de calidad, sino que, también busca ofrecer a sus clientes una experiencia de calidad gracias a la constante renovación de la decoración de los restaurantes y la calidad en los servicios. El resultado de esto es un restaurante integrando en las nuevas tecnologías, con una ambientación más acogedora, una iluminación más directa e intimista más cercana, obteniéndose, así, un punto de encuentro para parejas, familias, jóvenes y niños.

Los servicios que McDonald's ofrece a sus clientes en sus restaurantes son:

- WIFI y McAuto: El 100% de los restaurantes de la cadena cuentan con conexión WIFI gratuita. Además, más del 50% de los restaurantes ofrece servicio a coche McAuto.

- Ampliación de horarios: Respondiendo a las nuevas demandas de consumo, McDonald's decidió ofrecer en algunos restaurantes un horario ampliado de 24 horas y abrir todos los días del año en todos sus restaurantes.
- McCafé: Es un espacio integrado dentro de los propios restaurantes McDonald's, donde se ofrece una amplia variedad de café y de productos dulces y salados.
- Servicio a mesa: Añadió la posibilidad para que sus clientes reciban su pedido en la mesa en vez de tener que acudir a mostrador a recogerlo.
- Playplace interior: Es un área de juegos para niños de entre tres y nueve años, en el que pueden jugar en piscinas de bolas, toboganes, con la canasta, etc. De esta manera les proporciona un área de juego y les fomenta en el desarrollo de actividades físicas.
- Quioscos "easy orders": Son una plataforma de autogestión de pedidos con una pantalla táctil, en donde se puede realizar digitalmente los pedidos, los pagos y personalizar el menú pudiendo elegir los ingredientes que se prefieran para cada producto. Es decir, es una forma de facilitar a sus clientes el pago de sus consumiciones en la forma que más les convenga y de manera más rápida y sencilla.

Imagen 3. Ejemplo de quiosco easy order



Fuente: Maram (2019).

Sin embargo, el servicio al cliente de McDonald's no es exclusivo de aquellos que acuden a sus restaurantes. McDonald's también ha añadido la posibilidad de que sus clientes puedan realizar pedidos a través de su aplicación, sin importar el lugar, y elegir entre las opciones de recogerlo en el restaurante o que se lo lleven al cliente.

5.2.2. Nueva imagen corporativa

McDonald's reestructuró su imagen corporativa y dio un nuevo enfoque a su política de marketing con la finalidad de dar una imagen más moderna y acorde a los que los consumidores buscan. Este cambio, como se ve en la imagen 4, comenzó en 2010 al poner en el logotipo de la empresa el fondo de color verde, un color asociado a medioambiente y a una alimentación equilibrada y saludable.

Antes, el nombre de McDonald's se asociaba con unas imágenes en concreto, como por ejemplo: arcos dorados, Ronald McDonald, una caja roja de patatas y una Big Mac. Sin embargo, la identidad visual de McDonald's en 2017 era caótica como consecuencia de las múltiples fuentes, colores y logotipos utilizados en cada país. Todo esto hizo que a finales de 2017 la cadena encargara a la agencia Turner Duckwoth un cambio de imagen (Díaz, 2019).

Turner Duckwoth decidió centrar la nueva imagen de McDonald's en 4 aspectos:

- Los arcos dorados: los arcos dorados de su logotipo se convierten en la piedra angular de la nueva identidad. Además, ahora ya no tienen que aparecer en su totalidad, es decir, pueden recortarse o modificarse, en las acciones de marketing en las que aparezcan, para ayudar a comunicar ideas.
- El color amarillo: antes de este *rebranding*, el color principal de McDonald's era el rojo, sin embargo, ahora es el amarillo dorado característico de los arcos de McDonald's. Según el Vicepresidente Ejecutivo de Marketing de McDonald's: "Demasiado rojo en la marca se sentía agresivo y gritón".
- Patrones e iconos simplificados e irregulares: bajo el principio del *flawsome*⁹, McDonald's utiliza las irregularidades de sus productos para basar su identidad visual en ellos.

Imagen 4. Acciones publicitarias realizadas por Turner Duckwoth para McDonald's.



Fuente: Turner Duckwoth (2019).

- Una sola fuente tipográfica: para estandarizar sus mensajes a nivel global y mejorar la legibilidad de estos, Turner Duckwoth creó la tipografía llamada Spedee, que posee 3

⁹ El concepto *flawsome* es la unión de dos palabras en inglés: *Flaw*, que significa imperfecto y *Awesome*, que significa increíble. *Flawsome* identifica a aquellas marcas que buscan llegar a sus fans mostrando que las imperfecciones de sus productos son normales y eso les hace increíbles (Aracil, s.d.).

pesos para ser usados dependiendo de la situación. El nombre de la fuente proviene del Sistema de Servicio *Speedee* de McDonald's.

5.2.3. Percepción de los consumidores

Tras ver los cambios realizados por McDonald's en su oferta de productos y en su identidad visual es el momento de analizar si este *rebranding* ha tenido en sus clientes los efectos esperados, para ello he decidido utilizar los resultados obtenidos en la investigación realizada por Alumbroeros et al. (2015) acerca de la percepción que tienen los clientes de McDonald's tras los cambios realizados. Este estudio tenía como objetivo identificar si tras los cambios realizados por McDonald's sus clientes los habían percibido y consideraban que estos cambios eran creíbles.

El estudio utiliza fuentes primarias y fuentes secundarias. Las fuentes primarias que utiliza este estudio son reuniones de grupo, test de frases incompletas y encuestas. También utiliza como fuente secundaria un estudio realizado por la Asociación Nacional de Empresas de Investigación de Mercados y Opinión Pública (ANEIMO). Este estudio refleja que el *rebranding* de McDonald's está cambiando de forma correcta la percepción de sus consumidores:

- Aumentó un 24 % los encuestados que consideraban a McDonald's una "Compañía en la que confío".
- Aumentó un 47 % los encuestados que consideraban que la compañía ofrece "Carne de vacuno de alta calidad".
- Aumentó un 25 % los encuestados que valoraban los ingredientes de la cadena como "Ingredientes de alta calidad": aumentó en un 25%.
- Aumentó un 14 % los encuestados que consideraban a McDonald's como una "Compañía que utiliza productos españoles": aumentó en 14 puntos.

Es decir, pese a que McDonald's todavía sigue siendo vista por cierta parte de la sociedad como una franquicia de comida rápida que ofrece productos de baja calidad y que no son sanos, existe una parte de sus clientes que sí están percibiendo estos cambios en la política empresarial de la compañía. Estos cambios se aprecian en la cotización de las acciones, que han pasado de valer 123.78 €/acción el 1 de enero de 2016 a valer 213.97 €/acción el 1 de enero de 2020, y en los resultados del ejercicio, que durante el periodo de 2016 a 2019 fue de 4 686.5 millones de \$, 5 892.3 millones de \$, 5 999.3\$ millones de \$ y 6 072.4 millones de \$ respectivamente. Por lo tanto lo que debe de hacer McDonald's es continuar reforzando su nueva estrategia corporativa ya que se empieza a apreciar el cambio en la imagen que tienen de ella sus consumidores pero aún tiene bastante recorrido por hacer.

5.3. Co-branding: Renault-Nissan y Daimler AG

Los fabricantes franco-japonés Renault-Nissan y el alemán Daimler anunciaron el 7 de abril de 2010 sus planes para realizar una "cooperación estratégica" con el objetivo de hacer frente a la caída de ventas de automóviles de los últimos años. No se trataba de una fusión, sino solo de compartir tecnología y componentes. La principal razón de este acuerdo era que las tres empresas buscaban reducir costes, para hacer frente a la necesidad de impulsar vehículos más limpios, y ampliar la cuota de mercado (Lagoa, 2010).

Las compañías subrayaron que la colaboración se limitaría a unir recursos y crear sinergias, por lo que cada empresa mantendrá sus propias marcas de vehículos. La colaboración entre ambos grupos en un principio se iba a centrar en motores, de manera que Renault-Nissan proveyera a Daimler con motores para los vehículos de gama baja de la marca Mercedes, y por su parte, el grupo alemán aportaría motores a Infiniti (la gama de lujo de Nissan), sin embargo, con el transcurso del tiempo encontraron nuevas posibilidades de cooperación como: el desarrollo de coches pequeños, vehículos comerciales ligeros y nuevas baterías para coches eléctricos.

El acuerdo de colaboración también supuso un intercambio accionarial a tres bandas (Lagoa, 2010):

- Daimler AG se hizo con el 3,1% de los títulos de Renault, de nueva emisión, y con otro 3,1% de las acciones existentes de Nissan, que estaban en propiedad de su socio francés.
- Renault se quedó con el 3,1% del capital del grupo alemán y posteriormente cedió la mitad de esta participación a Nissan a cambio de un 2% de la empresa nipona.

Es decir, el resultado final fue que tanto Renault como Nissan controlan el 1,55 % de las acciones de Daimler y esta controla el 3,1 % de ambas compañías.

La importancia de este acuerdo radica en que entre las tres empresas en el año 2019 vendieron casi 13 millones de coches, casi un 15 % del total de coches vendidos durante ese año en el mundo (Orús 2020).

5.3.1. Alianza Renault-Nissan

Antes de que en 2010 las tres compañías firmaran su alianza, Renault y Nissan formaron una alianza estratégica para ambos en 1999, sin embargo, acordaron seguir siendo compañías independientes. Fruto de esta relación Renault posee el 43.4 % de las acciones de Nissan y la compañía nipona posee a su vez el 15 % de la empresa francesa. Pese a la larga duración de esta alianza, nunca han cesado los rumores acerca del fin de esta relación. Estos rumores se han visto intensificados en 2020 por la previsible crisis que va a atravesar el sector automovilístico y toda la economía como consecuencia de la COVID-19: Nissan prevé tener despedir en 2020 a 20.000 trabajadores y Renault ha solicitado un préstamo con garantías estatales de 5.000 millones de euros (Valero, 2020).

Grupo Renault es una compañía automovilística francesa fundada en 1984 por Louis Renault, Marcel Renault y Fernand Renault. El primer modelo que fabricaron fue el "Voiturette" un coche de carreras, sin embargo fueron ampliando sus modelos con el paso del tiempo. En 1945, tras la muerte de Louis Renault, una ordenanza del gobierno del gobierno francés nacionaliza la empresa convirtiéndose en la Régie Nationale des Usines Renault (RNUR). El estado francés tenía el control de la empresa hasta que en 1990 la compañía se convirtió en una Sociedad Anónima y el gobierno francés pasó a tener solo el 15,01 % de la compañía (Grupo Renault, s.d.). En la actualidad el Grupo Renault es una de las empresas automovilísticas más importantes del mundo, en 2019 vendió un total 3,8 millones de vehículos en todo el mundo, consiguiendo así una cuota de mercado del

4,25 %. Además cuenta con cinco marcas: Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine y LADA.

Nissan Motor Company es una empresa automovilística japonesa con sede en Yokohama. La compañía fue fundada en 1933 como consecuencia de la fusión de Nikon Sangyo Company y Tobata Imnono Company. En sus comienzos, la marca utilizada es Datsun, sin embargo, en 1983 la producción mundial se unifica bajo la marca Nissan. Esta reestructuración no mejora la estabilidad económica de la compañía, teniendo que realizar en 2000 el “Nissan Revival Plan”, era un plan que mejoró la rentabilidad y disminuyó la deuda de la compañía (Autobild, s.d.). En la actualidad, Nissan Motor Company es una de las principales compañías automovilísticas del mundo, es el propietario de Mitsubishi Motors, con un 34 % de las acciones, en 2019 vendió 5,6 millones de coches en todo el mundo. Además cuenta con cinco marcas: Nissan, Datsun, Lada, Venucia, Infiniti y Mitsubishi.

5.3.2. Daimler AG

Daimler AG es un conglomerado de empresas automovilísticas con sede en Stuttgart, Alemania. Es el resultado de la fusión entre Benz & Cie y Daimler Motoren Gesellschaft en 1926. La primera fue creada en 1883 por el ingeniero Carl Benz y fue responsable de la construcción del triciclo “Motorwagen” en 1885, el primer automóvil de la historia (Oficina Española de Patentes y Marcas, s.d.d).

Daimler AG es uno de los principales grupos automovilísticos del mundo, pese a estar “únicamente” en la décima posición del ranking de más coches fabricados en el mundo. La importancia del grupo Daimler AG en el mundo automovilístico se puede ver en que la consultora Brand Finance en su informe “*Brand Finance Global 500 2020*” situó a Mercedes-Benz, principal marca del grupo, como la onceava empresa con más valor del mundo y la empresa automovilística con más valor del mundo.

5.3.3. Resultados de la Alianza

La alianza entre las tres compañías ha permitido a todas poder beneficiarse de la siguiente manera (Álvarez, 2019):

- Mercedes ha ampliado su gama de modelos gracias a modelos ya existentes o desarrollados por Renault o Nissan. Estos dos nuevos modelos introducidos por Mercedes han sido dos: La Mercedes Citan y la Mercedes Clase X.
La furgoneta Mercedes Citan está basada en la furgoneta Renault Kangoo. Pese a que algunos elementos de diseño e interior son diferentes, ambos modelos son muy similares. Ambos vehículos usan motores diésel de origen Renault, los 1.5 dCi K9, con potencias de entre 80 CV y 116 CV y, además, también usan la misma plataforma sobre la que desarrollan el coche.
La pick up Mercedes Clase X está basada en la pick up Nissan Navara. Pese a utilizar la plataforma de Nissan, existen grandes diferencias entre ambos modelos. En el exterior, el morro y la distancia entre los ejes de ambos modelos es diferente, no así el perfil y la parte trasera que se asemejan al modelo nipón. En el interior del vehículo las diferencias se ven agudizadas, el cuadro de mandos es el característico de Mercedes y además se ofrece una mayor personalización en el Clase X. Por último lugar, hasta 2018

ambos usaban dos motores de origen Nissan con 163 CV y 190 CV, sin embargo, ese año Mercedes añadió un motor propio V6 de 258 CV. Como consecuencia de sus similitudes, ambos son fabricados en la planta de Nissan en Barcelona.

Imagen 5. Mercedes Clase X y Nissan Navara



Fuente: Carsot (2017).

- Los urbanos de Renault y Smart, grupo Daimler, han sido desarrollados de forma conjunta. Los Renault Twingo, Smart Forfour y Smart Fortwo comparten plataforma, tecnología y también compartían motores de tres cilindros y 0,9 litros, con hasta 109 CV en los modelos Smart Brabus y Twingo GT, sin embargo, ambos vehículos Smart cambiaron sus motores de gasolina por un motor eléctrico producido por Renault en la planta de Cléon de, Francia, el mismo utilizado en el Renault ZOE. Los Renault Twingo y Smart Forfour se producen en la misma línea de fabricación en Novo Mesto, Eslovenia, en cambio, el Smart Fortwo es fabricado en una línea de propiedad Daimler.
- Mercedes decidió utilizar en los modelos Clase A, Clase B, CLA, Citan y Vito motores fabricados por Renault. La utilización por parte de Mercedes de estos motores no implica que todos los componentes sean idénticos, es decir, la base del motor sí es la misma pero cada marca incorpora ciertos elementos propios. Esta reconversión del Clase A permitió un abaratamiento de los costes de estos coches, atrayendo a la marca un target más joven y con un poder adquisitivo menor del que se le presupone al cliente histórico de la firma, añadiendo así más potenciales compradores para la marca. Los motores de Renault utilizados por Mercedes son los bloques 1.5 Blue dCi en su versión de 95/116 CV de potencia en el caso de los turismos, el 1.5 dCi/Blue dCi con 75, 90 y 110 CV en el caso del Citan y el motor 1.6 dCi con 88 y 114 CV en el caso de la Vito. Pese a que un principio existieron reticencias por parte del mercado ante el uso de motores Renault por parte de Mercedes, la reconversión obtuvo unos resultados excelentes siendo uno de los modelos de la marca más vendidos y ha hecho que se estén estudiando las posibilidades de utilizar motores Renault en más modelos de Mercedes.
- Infiniti, marca de automóviles de lujo de Nissan, utiliza los motores, las cajas de cambio y la plataforma de Mercedes en tres de sus modelos. El Infiniti Q50 utiliza la plataforma del Mercedes Clase C y también utiliza el motor Diesel 2.2 de 177 CV de

ese mismo modelo. Por otra parte, el Infiniti Q30 y el Infiniti QX30 utilizan la plataforma de los Mercedes Clase A y GLA, además, todos los motores ofrecidos, excepto el motor turbodiésel 1.5 de Renault, por la marca nipona en estos modelos son motores de fabricación alemana.

- Renault, gracias a la ayuda de Mercedes, ha mejorado la calidad de sus últimos modelos desarrollados, especialmente en los nuevos modelos Talisman, Espace y Mégane. Pese a que la empresa germana no ha intervenido en el desarrollo ni introducido componentes Renault, sí ha aportado sus conocimientos, especialmente en lo referente a procesos productivos, pruebas y ensayos de componentes y vehículos, y dotación tecnológica.

Es decir, esta alianza ha sido y es una de las más exitosas de la industria automovilística, ya que ha permitido las sinergias empresariales y mejorar la eficiencia productiva. Este acuerdo ha permitido a Mercedes, Renault y Nissan ampliar su gama de modelos, y por lo tanto sus potenciales clientes, reducir costes de producción, al estandarizar su producción, y mejorar la calidad de los componentes de los coches.

6. Conflictos en relación al signo distintivo de marca

Como he comentado antes, la marca tiene una gran importancia para las empresas, ya que les permite distinguir sus productos o servicios de los competidores. Esto hace, que algunas marcas sean objeto de falsificaciones, lo que conlleva un daño para la imagen de empresa, ya que no suelen regirse por los estándares de calidad de la marca. Además, la multitud de marcas existentes en la actualidad puede llevar a que existan algunas similares y que pueda existir riesgo de confusión para los consumidores.

Por ello, en este apartado lo que trato de hacer es analizar conflictos reales derivados del uso de estos signos distintivos. En primer lugar, y para seguir una redacción conexas, he continuado analizando dos de las empresas seleccionadas anteriormente, para en segundo lugar analizar otras tres sentencias de la jurisprudencia española.

6.1. McDonald's

En el caso de McDonald's he seleccionado dos casos relacionados con conflictos de propiedad intelectual:

1. En octubre de 2015 la cadena hotelera alemana McDreams realizó ante la EUIPO el registro de su marca para ofrecer servicios de alojamiento temporal en la Unión Europea. Ante esta solicitud, el 29 de enero de 2016, McDonald's se opuso a la inscripción alegando un elevado riesgo de confusión con varias de sus marcas, de acuerdo con el artículo 46 del Reglamento 2017/1001 sobre la marca de la Unión Europea.

McDonald's basó su defensa en la similitud del logo de la cadena hotelera con respecto a sus marcas, el parecido entre los servicios de comida rápida y los servicios de alojamiento y la posibilidad de que los consumidores confundieran la empresa alemana como una de sus líneas de negocio. Según McDonald's todo esto significaba un importante ahorro es publicidad para McDreams (Triguero, 2019).

McDreams por otra parte basó su defensa en que no existía parecido entre las marcas. Justificaba que su nombre era consecuencia de un conjunto de palabras alemanas y que sus servicios ofrecidos no tenían ninguna similitud con los de McDonald's.

En un primer momento la impugnación realizada por McDonald's fue desestimada por la División de Oposición en base al artículo 8.1.b¹⁰ del Reglamento 2017/1001. Ante esto, McDonald's presentó un recurso ante la Segunda Sala de Recurso de la EUIPO, la cual resolvió en la sentencia R 972/2017-2 a favor de McDonald's basándose en el artículo 8.5¹¹ del Reglamento 2017/1001 considerando que las marcas en litigio eran similares ya que la marca de hoteles empleaba una combinación de colores similar a la utilizada por McDonald's (el amarillo y el rojo). En último lugar, el Tribunal General de la EUIPO dictó la sentencia T-428/18 reafirmando lo expuesto en la sentencia R 972/2017-2 denegando la solicitud de marca europea para McDreams y condenándola a pagar con todos los costes derivados del proceso.

Imagen 6. Logotipo de McDreams



Fuente: Curia (2019).

En esta sentencia analizada se puede apreciar el principio de no confusión comentado en el apartado 2.4. La EUIPO en base a este principio considera que el registro de la

¹⁰ “Existiendo oposición del titular de una marca anterior, se denegará el registro de la marca: cuando, por ser idéntica o similar a la marca anterior y por ser idénticos o similares los productos o servicios que ambas marcas designan, exista riesgo de confusión por parte del público en el territorio en que esté protegida la marca anterior” (Parlamento Europeo y del Consejo, 2017)

¹¹ “Previa oposición del titular de una marca registrada anteriormente, se denegará el registro de la marca solicitada cuando sea idéntica o similar a una marca anterior, con independencia de que los productos o servicios por los que se solicite sean idénticos o sean o no similares a aquellos para los que se haya registrado la marca anterior, si, tratándose de una marca de la Unión anterior, esta gozara de renombre en la Unión, o, tratándose de una marca nacional anterior, esta gozara de renombre en el Estado miembro de que se trate, y si con el uso sin justa causa de la marca solicitada se pretendiera obtener una ventaja desleal del carácter distintivo o del renombre de la marca anterior o dicho uso fuera perjudicial para dicho carácter distintivo o dicho renombre” (Parlamento Europeo y del Consejo, 2017).

marca McDreams podría llevar a confusión con la compañía McDonald's y por eso deniega dicha petición de registro.

2. En abril de 2017 el restaurante de comida rápida Supermac's presentó ante la EUIPO una solicitud de caducidad por falta de uso de la marca BIG MAC basándose en el artículo 58.1 del Reglamento 2017/1001 de Marca de la Unión Europea. La compañía alegaba que McDonald's registra nombres de marcas que no utiliza perjudicando a sus competidores (Pina, 2019).

En este procedimiento McDonald's tenía que probar que había continuado utilizando la marca BIG MAC durante los 5 años de periodo que precede a la fecha de solicitud de acción de caducidad. Para ello aportó declaraciones juradas de algunos empleados suyos de Alemania, Francia y Reino Unido e impresiones de la página web de McDonald's y de Wikipedia.

Sin embargo, la EUIPO no valoró las pruebas aportadas como suficientes para demostrar que los productos identificados con la marca BIG MAC habían sido puestos a la venta en territorio europeo. Consideró que la documentación aportada no se corroboraba en ningún momento a través de declaraciones de terceros, además, concluyó que Wikipedia no puede considerarse una fuente fiable de información.

Por todo esto, la División de Cancelación de la EUIPO procedió a través de la decisión 14788 C de 11 de enero de 2019 a la cancelación de la marca BIG MAC en Europa. Esta sentencia ha sido impugnada por McDonald's y está a la espera de que dicten sentencia órganos superiores.

En esta sentencia analizada se puede apreciar el principio de mínimo uso comentado en el apartado 2.4. La EUIPO en base a este principio consideró que la marca BIG MAC no estaba siendo usada por McDonald's y por ello falló considerando la caducidad de dicha marca.

6.2. Daimler AG y Amazon

El 20 de octubre de 2017 Daimler AG demandó a Amazon en el tribunal federal de Washington por incumplir la legislación sobre propiedad intelectual. La compañía alemana no es la única que ha denunciado a Amazon por estos motivos, también lo han hecho Chanel, Lamar Jackson, Birkenstock o Vuitton (LawyerPress, 2020).

La empresa germana argumenta que una gran cantidad de productos falsos eran vendidos por terceras personas a través de la compañía de comercio electrónico y que Amazon se negaba a implantar medidas adecuadas para poder controlar los artículos que vulneran la propiedad intelectual y a asegurarse que únicamente distribuye productos de fabricantes, mayoristas y minoristas autorizados. Como conclusión, Daimler AG afirma que la compañía estadounidense está permitiendo a los falsificadores utilizar su sistemas comercial, lo que causaba un gran daño a su imagen de marca y a sus consumidores (Álvarez, 2017).

Amazon, por su parte, se defiende argumentando que son terceras personas las que ofrecen esos productos, no teniendo ella nada que ver con las falsificaciones. También expone que tiene su propia política de anti-falsificaciones, estando así estos productos prohibidos, y los usuarios pueden denunciar para que se investiguen aquellos productos susceptibles de ser falsos (Álvarez, 2017).

El tribunal federal de Washington desestimó en septiembre de 2019 el caso n° 2:17-cv-7674 presentado por Daimler AG considerando que Amazon no era responsable del mal uso que podían hacer terceras personas de su red comercial y, que además, su política anti-falsificaciones tiene una gran efectividad. Pese a eso, la compañía estadounidense se ha visto perjudicada por esta y otras demandas de incumplimiento de la legislación sobre propiedad intelectual: La firma de calzado Birkenstock, Louis Vuitton y Apple han dejado de vender sus artículos en Amazon.

En esta sentencia analizada se puede apreciar el principio de legítima defensa del signo propio comentado en el apartado 2.4. La compañía Daimler AG se basa en este principio para denunciar la venta de falsificaciones de sus productos en Amazon, sin embargo, el tribunal federal de Washington considera que la venta de dichos productos no es culpa de la empresa americana y por eso deniega la demanda de Daimler AG.

6.3. Franquicias Santa Marta

En relación a este ejemplo voy a analizar la resolución SAP M 11801/2018 dictada por la Audiencia Provincial Civil de Madrid Sección Decimoctava. Este procedimiento es consecuencia del recurso de apelación presentado por Nexon Textil S.L, propietaria de la red de establecimientos Santa Marta, ante la desestimación de su demanda contra Doña Florinda resuelta en la sentencia SAP M 11801/2018 por el Juzgado de 1ª Instancia n° 4 de Pozuelo de Alarcón. De esta manera, la sentencia recurrida declaró nulo el contrato de franquicia firmado por ambas partes y condenó a Nexon Textil a pagar 19 642.42 € así como las costas del proceso.

De esta manera se llega al día 25 de junio de 2018, fecha en la que la Audiencia Provincial Civil de Madrid dicta la sentencia N° 286/2018 estimando parcialmente el recurso de apelación interpuesto por el procurador de Nexon Textil. De esta manera: se condenó a Doña Florinda al pago de 20 344.90 € a Nexon Textil, se absolvió a Nexon de las costas derivadas del proceso y se condenó a Doña Florinda a hacerse cargo de los costes de la segunda instancia. Para fallar de esta manera la Audiencia Provincial de Madrid se basó en los siguientes fundamentos de derecho:

1. La sentencia de primera instancia desestimó la demanda interpuesta por Nexon y declaró la nulidad del contrato de franquicia. Ante esta sentencia la parte demandante interpuso el recurso de apelación.
En la sentencia desestimada, Nexon reclamó 179 833.54 € a Doña Florinda. La base de esa reclamación se fundamentaba en que la demandada incumplió los términos y condiciones del contrato. Argumentó que la demandada no abonó determinados suministros ni algunas cantidades que le correspondían por la adaptación del local comercial donde se situaba la actividad de la demandada.
La demandada, por su parte, se oponía a la demanda argumentando que había sido Nexon la que había incumplido con los términos y condiciones del contrato al suministrarle prendas y productos de baja calidad y al realizarle al principio del contrato cobros excesivos.
2. La Audiencia Provincial Civil de Madrid se basó en el artículo 62 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista y en el Real Decreto 201/2010 para

definir el concepto de régimen en franquicia y la información precontractual que se debe dar al potencial franquiciado.

De esta manera define que se entenderá por actividad comercial en régimen de franquicia aquella que es consecuencia del contrato por el cual el franquiciador cede al franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera, la explotación en un mercado determinado de una actividad mercantil que el primero venga desarrollando para comercializar productos o servicios. Este contrato incluirá: el uso de derechos de propiedad intelectual o industrial, la comunicación por el franquiciador al franquiciado de los conocimientos técnicos necesarios y la prestación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia técnica y comercial durante la duración del acuerdo.

También expone que de acuerdo con el artículo 3 del Real Decreto 201/2010 el franquiciador deberá de comunicar al franquiciado con una antelación mínima de 20 días de: datos de identificación del franquiciador, acreditación de tener concedido y en vigor la licencia de uso de la marca y los signos distintivos de la misma, descripción general del sector de actividad objeto del negocio de franquicia, experiencia de la empresa franquiciadora, contenido y características de la franquicia y de su explotación, estructura y extensión de la red en España y elementos esenciales del acuerdo de franquicia.

3. El juzgado de instancia declaró la nulidad del contrato de franquicia al entender que se había producido un error en la formalización de este, ya que la demandada no había sido informada acordemente de las condiciones.

Este juzgado estableció el error como vicio del consentimiento y excusable. Es decir, el error, al no haber informado al franquiciado de esa información, determinó la celebración del contrato, fue grave y podía haber sido evitado. Para ello se basó en la jurisprudencia española, concretamente en las sentencias del Tribunal Supremo del 14 y 18 febrero 1994 (RJ 1994, 1469).

4. Para determinar cuáles eran las funciones que tenía esa Sala de Apelación recurrió a la STC 212/2000, de 18 de septiembre, la cual dictó que:

"En nuestro sistema procesal, el juicio de segunda instancia es pleno y en él la comprobación que el órgano superior hace para verificar el acierto o desacierto de lo decidido en primera instancia es una comprobación del resultado alcanzado".

De esta manera el juicio de segunda instancia es pleno y ha de realizarse de acuerdo con las pruebas recogidas en la primera sentencia, pudiéndose añadir aquellas que no se pudieron demostrar en la misma.

5. La sentencia dictada por el juzgado de instancia utiliza como principal motivo para su resolución la valoración de las pruebas documentales y testificales aportadas por Doña Florinda.

De acuerdo con la SSTD de 23-11 1990, la Audiencia Provincial de Madrid considera que pese a que los testigos propuestos por la demandada tienen relación laboral o parental con ella, este motivo no es suficiente para inhabilitar su testimonio. Establece así, que el tribunal valorara la fuerza probatoria de las declaraciones de los testigos de acuerdo con las reglas de la sana crítica.

De acuerdo con lo expuesto ante esa Sala considera que las valoraciones realizadas en la sentencia de instancia no pueden ser admitidas. Esta decisión la fundamenta en que los hombres que testifican son maridos de las propietarias de la franquicia y además se encargaban de las relaciones logísticas con Nexon teniendo así interés directo en el caso. Por otro lado, la otra testigo es Doña Paloma, una trabajadora en la empresa

demanda que no consta que tenga ni haya tenido un puesto que le permita adquirir los conocimientos acerca de cómo funciona la empresa en la que trabaja. Además Nexon entrega un listado con las empresas que fabrican ropa para ella, aporta albaranes que lo refutan y el testimonio de algunas de esas empresas.

De esta manera la Sala considera que no se acredita que Nexon suministrara ropa de baja calidad a la demandada y decretó la imposibilidad de anulabilidad del contrato por error vicio del consentimiento.

6. Está acreditado que la demandada ha dejado por pagar algunas cantidades a la parte demandante, además también está demostrado, a través del informe de unos detectives, que la demandada vendió ropa de otros proveedores mientras estaba en vigor el contrato de franquicia. Todo esto supone una violación de los términos y condiciones del contrato.

Ante esto, la demandada expone que todo lo anterior es consecuencia de la falta de suministro realizada por parte de Nexon. Expone además que la factura emitida por el demandante con respecto a los costes derivados de la decoración del local eran excesivos.

Nexon por su parte defiende que proporcionó todas las prendas en stock demandadas por la franquiciada, además, justifica que los problemas de desabastecimiento que sufrió la demandada fueron consecuencia de la falta de pago por parte de esta. Para ello aporta correos electrónicos en los que manifiesta que le puede suministrar casi la totalidad del pedido realizado por la demandada y se hace mención de que el desabastecimiento es consecuencia de la falta de pago.

Ante estos hechos la sala considera que los problemas de desabastecimiento son consecuencia de la falta de pago de la demandada, que no existen pruebas del elevado coste de la decoración del local al no aportarse ningún informe pericial y que estos hechos son causa para la nulidad del contrato.

7. La sala procede a la revocación de la sentencia anterior, estimando parcialmente la demanda al considerar demostrado que se ha producido un incumplimiento del contrato por parte de la demandada. También considera que las cantidades demandadas por el demandante son excesivas y por ello establece que la demandada deberá de pagar 20 344.90 € por la deuda pendiente de cobro y los daños ocasionados.
8. La sala retira la imposición de que Nexon asumiera con las costas del anterior proceso y establece que Doña Florinda deberá de pagar las costas de la reconvencción.

Es decir, la Audiencia Provincial de Madrid tras analizar el caso, considera que la demandada ha incumplido el contrato al vender prendas de otras marcas y no haber realizado los pagos acordados. Por ello falla a favor de Nexon estableciendo nulo el contrato y condenando a pagar a Doña Florinda la cantidad adeudada y una compensación por daños. Como consecuencia de esta sentencia, la antigua franquiciada ya no tiene derecho de poder utilizar la marca Santa Marta ni los signos asociados a ella.

En esta sentencia analizada se pueden apreciar el principio de legítima defensa del signo propio y el principio de unidad comentados en el apartado 2.4. En un primer lugar la empresa Nexen, basándose en el principio de legítima defensa del signo propio, denuncia a su franquiciado por un mal uso de sus marcas. La Audiencia Provincial de Madrid da la razón a Nexen y en base al principio de unidad establece que el mal uso de las marcas por parte de Doña Florinda supone un daño para la imagen de la franquicia.

6.4. Estadio de la Cerámica

En este caso voy a analizar la resolución SJM V 2185/2018 dictada por el Juzgado de lo Mercantil N° 3 de Valencia. Este procedimiento es consecuencia de la demanda de juicio ordinario realizada por D. Saturnino contra la mercantil Villareal Club de Futbol, S.A.D.. A través de esta demanda D. Saturnino solicitaba su derecho prioritario a utilizar las marcas españolas n.º 3570680 (Estadio de la Cerámica) y n.º 3575632 (Ceramic Stadium). La mercantil demandada, Villareal Club de Futbol, S.A.D., contestó a este proceso presentando una demanda reconvencional, en ella solicitaba la nulidad de las marcas españolas n.º 3570680 y n.º 3575632. Antes de la celebración del juicio, como establece la LEC, quedaron fijados los hechos controvertidos, manifestando ambas partes la imposibilidad de alcanzar un acuerdo; se propuso prueba por ambas partes y quedó fijada la fecha de juicio.

De esta manera se llega al día 3 de agosto de 2018, fecha en la que se celebra el juicio y el Juzgado de lo Mercantil N° 3 de Valencia dicta la sentencia SJM V 2185/2018. Con esta sentencia ordenó la cancelación del registro de las marcas españolas n.º 3570680 y n.º 3575632 e impuso a D. Saturnino el pago de las costas procesales generadas en dicho procedimiento. Para fallar de esta manera el Juzgado de lo Mercantil N° 3 de Valencia se basó en los siguientes fundamentos de derecho:

1. La empresa mercantil demandada, Villareal Club de Futbol, S.A.D., argumenta que el demandante actuó de mala fe al registrar las dos marcas en litigio. Se basa en que la semana de antes de que se realizara el registro de las dos marcas por parte de D. Saturnino, se publicaron noticias acerca de que el demandado tenía la intención de cambiar la denominación de su estadio de futbol por el de “Estadio de la Cerámica”. El demandante alega que no existió mala fe en su registro. Se basa en que la denominación “Estadio de la Cerámica” solo era uno de los posibles nombres y en que encargó un estudio de antecedentes sobre su marca registrada en junio de 2015, un mes antes del registro.
2. La empresa demanda sustenta su petición de nulidad de las dos marcas en el artículo 51.1.b de la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas: “1. El registro de la marca podrá declararse nulo mediante solicitud presentada ante la Oficina Española de Patentes y Marcas o mediante demanda reconvencional en una acción por violación de marca: Cuando al presentar la solicitud de marca el solicitante hubiera actuado de mala fe.”
Por otra parte, el demandante basó su petición en el artículo 51.1 de esa misma ley: “El registro de la marca podrá declararse nulo mediante sentencia firme y ser objeto de cancelación cuando contravenga lo dispuesto en los arts. 6, 7, 8, 9 y 10”. Es decir, se declarará nula la marca de nuevo registro si existiese una identidad entre el signo distintivo registrado y otros anteriores preexistentes, con los que coincida.
3. Se basa en la sentencia SAP V 2366/2013 para considerar que en el caso de que exista mala fe por parte de D. Saturnino en el registro de las dos marcas, ambas serán declaradas nulas, esta sentencia dice: “Uno de los principios del ordenamiento marcario es la buena fe que ya el Legislador en la Exposición de Motivos de la Ley 17/2001, da especial relevancia y significado al ser una regla imperativa de

comportamiento que modera el automatismo formal del nacimiento del derecho de marca, basado en el carácter constitutivo del registro; configurando como una causa de nulidad del registro de la marca, autónoma e independiente de las demás, la mala fe al momento en que opera la solicitud de dicho registro de marca. La mala fe ha de ser probada por la parte contraria ya que ha de presumirse la buena fe”.

A la hora de tomar su decisión el tribunal tiene en cuenta que días antes del registro de las dos marcas por parte del demandante se filtraron informaciones acerca de que el nombre que le iba a poner el demandado iba a ser “Estadio de la Cerámica” o su homónimo inglés. Tras consultar a la entidad que realiza el estudio de antecedentes de esa marca, encargado por D. Saturnino, se comprueba que la fecha del informe fue adulterada y que fue encargado el 13 de julio de 2015. La actividad profesional del demandante está relacionada con la nutrición y cuidado de deportistas profesionales, las marcas relacionadas con esta actividad corresponde a la clase 5, sin embargo, las dos marcas en litigio pertenecen a la clase 41 y son las únicas.

De esta manera, en base a los datos arriba expresados, el tribunal considera que existe mala fe en el registro de las marcas: n° 3570680 y n° 3575632.

4. En este caso existe una complementariedad relativa entre la legislación marcaria y la legislación sobre competencia desleal. La ley de marcas protege un derecho subjetivo sobre un bien inmaterial, dicha, protección está condicionada al previo registro, mientras que no se haya declarado la caducidad. Por otro lado, la legislación sobre competencia desleal tiene como fin proteger el correcto funcionamiento del mercado, es decir, el destinatario de la protección que otorga no es el titular de la marca, sino todos los que participan en el mercado y el mercado mismo”.

Ante esta complementariedad relativa se basa en la Sentencia 586/2012, de 17 de octubre que establece que “la procedencia de aplicar una u otra legislación, o ambas a la vez, dependerá de la pretensión de la parte actora y de cuál sea su fundamento fáctico”; de acuerdo con esto, considera que el demandante ha realizado una infracción marcaria por competencia desleal.

5. De acuerdo con el artículo 394.1 de la Ley de Enjuiciamiento Civil, impone las costas de ese procedimiento a D. Saturnino.

Es decir, el Juzgado de lo Mercantil N° 3 de Valencia, tras analizar el caso considera que D. Saturnino actuó de mala fe al realizar el registro de las marcas españolas n.º 3570680 (Estadio de la Cerámica) y n.º 3575632 (Ceramic Stadium), incurriendo así en una práctica de competencia desleal. De esta manera falla a favor del demandado, la empresa mercantil Villareal Club de Fútbol S.A.D declarando nulas las dos marcas anteriormente citadas y condenando a pagar a D. Saturnino las costas del proceso.

En esta sentencia analizada se pueden apreciar el principio de buena fe y el principio de especialidad comentados en el apartado 2.4. El Juzgado de lo Mercantil N° 3 de Valencia en base a estos principios consideró que las marca Estadio de la Cerámica y Ceramic Stadium habían sido registradas de mala fe al no estar registradas en una categoría relacionada con la actividad laboral de D. Saturnino.

6.5. Falsificación de marcas

En este caso voy a analizar la resolución (SAP Z) 1532/2018 dictada por la Audiencia Provincial de Zaragoza Sección Sexta. Dicha resolución consecuencia de la interposición

de recurso de apelación contra la sentencia dictada en el Juicio sobre Delitos Leves nº 743-17, por el Juzgado de Instrucción nº 11 de Zaragoza, por delito leve contra la propiedad industrial. El juicio de faltas se incoa como consecuencia de la denuncia interpuesta contra Juan como autor de un delito leve contra la propiedad industrial. El acusado se encontraba en la terraza de un bar situado en el Paseo María Agustín nº 15 de Zaragoza ofreciendo a los clientes de dicho bar prendas de las marcas Adidas, Polo, Lacoste y Tommy Hilfiger. La policía incautó dichos productos y valoró el beneficio obtenido por la venta de dichas prendas en 297 euros. Tras la celebración de dicho Juicio sobre delitos leves el Juzgado de Instrucción nº 11 de Zaragoza condenó a Juan como autor de un delito leve contra la propiedad industrial a la pena de multa de un mes con cuota diaria de dos euros , con un día de privación de libertad subsidiaria por cada dos cuotas de multa impagadas en caso de impago por insolvencia.

De esta manera se llega al 4 de julio de 2018 , fecha en que la Audiencia Provincial de Zaragoza Sección Sexta resuelve el recurso de apelación interpuesto contra la sentencia de fecha 24 de mayo de 2018 dictada por el Juzgado de Instrucción nº 11 de Zaragoza en Juicio de delito leve nº 743-17. Tras analizar el caso, la Audiencia dictó la sentencia SAP Z 1532/2018 revocando la sentencia dictada por el Juzgado de Instrucción 11 de Zaragoza. De esta manera la Audiencia Provincial de Zaragoza Sección Sexta absolvió a Juan del delito leve contra la propiedad industrial y declaró de oficio las costas de este proceso, para fallar de esta manera se basó en los siguientes fundamentos de derecho:

1. La sentencia dictada por el Juzgado de Instrucción 11 de Zaragoza, por la que resulta condenado Juan, en base al artículo 270.4 del Código Penal. La fundamentación jurídica del recurso contra dicha sentencia se fundamenta en el artículo 24.2 del Código Penal, el condenado manifiesta que las prendas incautadas eran de una calidad muy deficiente, existiendo diferencias notables con los originales.
2. La Audiencia se basa en una sentencia anterior suya que ya abordó una situación similar, la sentencia es cuestión es del 6 de febrero de 2018 (Recurso 38/2018). De acuerdo con esta sentencia, el artículo 274 del Código Penal protege el derecho a usar de forma exclusiva los signos de identificación de productos que hayan sido inscritos en el Registro de la Propiedad Industrial, también establece dos supuestos para que el uso sin autorización de estos signos sea delito: utilizar un signo distintivo idéntico a otro ya registrado, provocando que los productos sean confundibles con los originales, intentado confundir al consumidor y aprovecharse de una reputación que el producto original ha conseguido en el mercado.
Por lo tanto, basándose en la sentencia citada arriba y en el artículo 24.2 del Código Penal la Audiencia considera que para que sea delito el producto falsificado ha de ser idéntico al de la marca o al menos inducir a confusión.
3. Queda demostrado que las prendas incautadas a Juan eran copias de prendas de vestir de marcas conocidas. Por otro lado el informe pericial realizado sobre las prendas incautadas destaca que comparando esta ropa con las originales, se puede apreciar que las copias son de escasa calidad. Por lo tanto, la Audiencia considera que, pese a que los logotipos de los productos incautados eran similares, no eran idénticos ni podían inducir a confusión a los compradores.

En resumen, la Audiencia Provincial de Zaragoza Sección Sexta, tras analizar el caso considera que las copias de ropa de marcas conocidas no son idénticas con respecto a las originales, no llevando a confusión. De esta manera la Audiencia absuelve a Juan del delito leve contra la propiedad industrial y declara de oficio las costas de esta alzada.

En esta sentencia analizada se pueden apreciar el principio de no confusión comentado en el apartado 2.4. La Audiencia Provincial de Zaragoza Sección Sexta en base a este principio consideró que no existía posibilidad de confundir las prendas vendidas por Juan y las prendas de las marcas originales, y por ello consideró que no existía delito leve contra la propiedad privada.

7. Conclusiones

Por último tras el análisis que se ha abordado a lo largo del trabajo, se pretende exponer las conclusiones obtenidas:

Primera. La marca no es solo un logotipo o un nombre, sino que es cualquier signo que permite distinguir en el mercado los productos y servicios de una empresa. Es decir, existen múltiples tipos de marca que se clasifican en función de la naturaleza de la marca, su titular, el objetivo y su ámbito territorial. El hecho de que exista una amplia variedad de marcas ha hecho que la función de identificar los productos y servicios de una empresa ya no sea la única y existan otras: sirve como identificador de calidad, es un mecanismo que crea buena reputación, transmite los valores de la empresa y fideliza a los clientes.

En España la marca está regulada por la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas y su registro se realiza en la OEPM. Para que una marca pueda ser registrada en España es necesario que cumpla con una serie de requisitos exigidos, si los cumple se procederá a publicar la solicitud de registro en el Boletín Oficial de la Propiedad Industrial, a partir de aquí comienza el plazo en el que cualquier persona que se considere perjudicada podrá oponerse. Tras todo esto la OEPM analizará las alegaciones de ambas partes y denegará o concederá total o parcialmente el registro de dicha marca.

Segunda. Los principios generales por los que se rige el registro de signos distintivos son: Principio de veracidad, Principio de no confusión, Principio de unidad, Principio de buena fe, Principio de legítima defensa del signo propio, Principio de temporalidad, Principio de territorialidad, Principio de especialidad, Principio de libre opción, Principio de mínimo uso y Principio de registrabilidad. De todos estos principios se derivan todas las normas y todos los postulados en lo referente al registro, uso y defensa de las marcas en el ámbito jurídico y jurisdiccional tanto nacional como internacional.

Tercera. Como consecuencia de la importancia que tiene para una empresa el construir una identidad de marca sólida surge el *branding* corporativo.

El *branding* corporativo es el conjunto de acciones empresariales que tienen por objetivo dar personalidad a una marca y transmitir los valores de la empresa. De esta manera, el *branding* trata de conseguir que la empresa aumente su relevancia en el mercado, mejore su visibilidad, aumente la reputación y que sus *stakeholders* comprendan el posicionamiento de la compañía. Para conseguir estos objetivos existen varios tipos de *branding*

corporativo, destacan: el *employer branding*, el *branding* social, el *branding* emocional, el *rebranding*, el *co-branding* y el *branding* social.

Cuarta. El *employer branding* es una estrategia que busca mejorar la reputación de una empresa como empleadora y su propuesta de valor ante sus empleados. De esta manera, el *employer branding* permite a la compañía diferenciarse de sus competidores del mercado, retener el talento que ya tiene la empresa y atraer a nuevos candidatos. Para que esta estrategia funcione la compañía debe de crear un entorno laboral agradable en el que sus trabajadores se sientan integrados y valorados y donde se potencien sus aptitudes.

Quinta. El *rebranding* es la estrategia que busca cambiar la percepción de los *stakeholders* de una marca ya establecida. Esta estrategia permite a la compañía reposicionarse dentro del mercado y diferenciarse de sus competidores. Para que el *rebranding* funcione la empresa debe analizar que no funciona dentro de la empresa, plantear qué imagen y valores quiere que sus consumidores e inversores perciban, realizar los cambios que considere oportunos en su imagen corporativa, productos y servicios y, en último lugar, comprobar que la nueva imagen que se pretende transmitir esta siendo percibida así por sus *stakeholders*.

Sexta. El *cobranding* es una alianza estratégica y temporal entre dos o más empresas con el objetivo de colaborar entre sí. Es decir, el *cobranding* es una alianza que busca potenciar las fortalezas y corregir las debilidades de las compañías que la integran. De esta manera el *cobranding* permite a las compañías mejorar sus productos y servicios y así diferenciarse en el mercado y fortalecer su imagen de marca.

Séptima. La legislación nacional e internacional de marcas protege a aquellos signos que hayan sido previamente registrados en los organismos competentes, sin embargo dicho registro está supeditado al interés general de la sociedad. Es decir, se considerarán nulas aquellas marcas cuyo registro no estuviera basado en la buena fe o aquellas que no estén siendo usadas por el usuario que la haya registrado.

Octava. Aquellos signos distintivos que sean registrados por una empresa franquiciadora podrán ser usados por el franquiciado si así lo han acordado ambas partes. Sin embargo, un mal uso por parte del franquiciado de estos signos distintivos supondrá que se cancele el acuerdo que permitía el uso de dichos signos y que deba compensar a la franquicia por los daños ocasionados a sus marcas.

Novena. Aquellos signos que puedan llevar a confusión, frente a otra marca registrada anteriormente, serán nulos y su uso podrá ser constitutivo de delito. Sin embargo, la jurisdicción española ha sentado precedentes en el sentido de que los signos no sean idénticos y además existan diferencias palpables entre la calidad de ambos productos, ha considerado que los productos no inducían a confusión entre los consumidores y no existía delito contra la propiedad industrial.

Referencias bibliográficas

Alumbreros, N. & González, I. & McGourty, E. & Rivera, J. & Yáñez M. A. (2015): *Percepción y credibilidad de los clientes de McDonald's ante los cambios realizados por la marca*, Universidad Complutense de Madrid, 12 de mayo. Disponible en: <https://www.docsity.com/es/percepcion-y-credibilidad-de-los-clientes-de-mcdonald-s-ante-los-cambios-realizados-por-la-marca/2883766/> [Consulta: 28 de abril de 2020].

Álvarez, A. (2017): DAIMLER AG. CONTRA AMAZON.COM INC, 10 de septiembre. Disponible en: <https://enriqueortegaburgos.com/daimler-ag-contra-amazon-com-inc/> [Consulta: 12 de junio de 2020].

Álvarez, S. (2019): “Desmontando mitos: ¿es cierto que Mercedes usa motores Renault?”, *Diario Motor*, 22 de diciembre. Disponible en: <https://www.diariomotor.com/reportajes/mercedes-motores-renault/> [Consulta: 22 de mayo de 2020].

Amaro, B. (2016): *Por políticas de confidencialidad, demandan a Google*, 22 de diciembre. Disponible en: <https://miabogadoenlinea.net/el-derecho-y-la-actualidad/10277-politicas-de-confidencialidad-demandan-a-google> Consulta: 19 de mayo de 2020].

American Journal of Preventive Medicine (2014): *Child-Directed Marketing Inside and on the Exterior of Fast Food Restaurants*, 29 de octubre. Disponible en: [https://www.ajpmonline.org/article/S0749-3797\(14\)00478-4/abstract](https://www.ajpmonline.org/article/S0749-3797(14)00478-4/abstract) [Consulta: 26 de abril de 2020].

Aracil, P. (s.d): *Flawsome: Marcas increíbles e imperfectas en el marketing*, 21 de marzo. Disponible en: <https://pabloaracil.es/flawsome/> [Consulta: 28 de abril de 2020].

Autobild (s.d.): *Historia de Nissan*. Disponible en: <https://www.autobild.es/coches/nissan/historia> [Consulta: 14 de mayo de 2020].

Barceló, J. C. (2017): “El proceso de selección en Google”, *IMF Business School*. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/el-proceso-de-seleccion-en-google/> [Consulta: 14 de abril de 2020].

Bel, O. (2019): *Customer journey: qué es y cómo definirlo en tu estrategia*. Disponible en: https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey_ [Consulta: 30 de marzo de 2020].

Boada, N. (2020): *Qué es el green marketing y sus 5 claves para ser tendencia*. Disponible en: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-el-green-marketing-y-sus-claves-para-ser-tendencia> [Consulta: 26 de abril de 2020].

Bock. L. (2013): “In Head-Hunting, Big Data May Not Be Such a Big Deal”, *The New York Times*, 19 de junio. Disponible en: https://www.nytimes.com/2013/06/20/business/in-head-hunting-big-data-may-not-be-such-a-big-deal.html?pagewanted=1&_r=0&smid=tw-nytimesbusiness&partner=socialflow [Consulta: 14 de abril de 2020].

Brand Finance (2020): *Brand Finance Global 500 2020*, 22 de enero. Disponible en: <https://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-global-500-2020/> [Consulta: 25 de abril de 2020].

Carreño, d. (2017): *7 tipos de branding utilizados al crear una marca*. Disponible en: <https://waarket.com/7-tipos-branding-utilizados-al-crear-una-marca/> [Consulta: 2 de abril de 2020].

Carsot (2017): *Mercedes-Benz X-klasse*. Disponible en: <http://carsot.com/mercedes-benz/x-klasse/mercedes-benz-x-klasse-i-2017-now-pickup.html> [Consulta: 14 de mayo de 2020].

Consumer Reports (2014): *Los mejores y peores restaurantes de comida rápida en América*, julio. Disponible en: <https://www.consumerreports.org/cro/magazine/2014/08/best-and-worst-fast-food-restaurants-in-america/index.htm> [Consulta: 25 de abril de 2020].

Court Listener (2020): *Daimler AG v. Amazon.com, Inc.* (2: 17-cv-07674) Tribunal de Distrito, CD California. Disponible en: <https://www.courtlistener.com/docket/6173730/daimler-ag-v-amazoncom-inc/> [Consulta: 12 de junio de 2020].

Díaz, A. C. (2019): "Inside the new visual identity being served up at McDonald's", *AdAge*. Disponible en: <https://adage.com/article/cmo-strategy/inside-new-visual-identity-being-served-mcdonalds/2183141> [Consulta: 27 de abril de 2020].

EFE (2014): "Jóvenes españoles que trabajan en Google: Para que te elijan, lo principal es la actitud". *20 Minutos*. Disponible en: <https://www.20minutos.es/noticia/2123518/0/espanoles/claves-trabajo-google/actitud/> [Consulta: 14 de abril de 2020].

EIPE (2018): *¿Cómo son los Recursos Humanos en Google?* Disponible en: <https://www.eipe.es/blog/recursos-humanos-google/> [Consulta: 14 de abril de 2020].

España. Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas. Boletín Oficial del Estado, núm. 294, de 8 de diciembre de 2001, pp. 45579 a 45603. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/l/2001/12/07/17> [Consulta: 15 de marzo de 2020].

Franchise Direct (2020): *Top 100 Franchises 2020*. Disponible en: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings> [Consulta: 25 de abril de 2020].

Gobierno de España (s.d.): *¿Qué es un análisis DAFO?* Disponible en: <https://dafo.ipyme.org/Home> [Consulta: 30 de marzo de 2020].

Google (2020): *De un garaje al Googleplex*. Disponible en: <https://about.google/intl/es/our-story/> [Consulta: 10 de abril de 2020].

Graficas La Paz (2016): *Por qué renovar el logotipo*, 19 de enero. Disponible en: <https://graficaslapaz.es/por-que-renovar-el-logotipo/por-que-renovar-el-logotipo-mac> [Consulta: 27 de abril de 2020].

Grupo Renault (s.d.): *NUESTRA HERENCIA*. Disponible en: <https://group.renault.com/en/our-company/heritage/> [Consulta: 12 de mayo de 2020].

Iglesias, Y. (2016): “POR QUÉ TODO EL MUNDO QUIERE TRABAJAR EN GOOGLE”, *Designthinking Gal*, 9 de marzo. Disponible en: <https://designthinking.gal/por-que-todo-el-mundo-quiere-trabajar-en-google/> [Consulta: 12 de abril de 2020].

INAPI (s.d.): *¿Qué son las marcas de servicios?* Disponible en: <https://www.inapi.cl/portal/institucional/600/w3-propertyvalue-3011.html> [Consulta: 20 de marzo de 2020].

Jaén, I. (2019): *Qué es Branding y por qué tengo que preocuparme de eso*, 5 de junio. Disponible en: https://ignaciojaen.es/que-es-branding/#Que_es_Branding [Consulta: 4 de abril de 2020].

Jiménez, M. (2019): “Los sueldos de oro que pagan Google, Facebook, Apple y Microsoft en España”, *CincoDías*, 1 de octubre. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/30/companias/1569868103_394398.html [Consulta: 12 de abril de 2020].

Lagoa, M. (2010): “Acuerdo estratégico entre Renault-Nissan y Daimler”, *Motor Pasión*, 7 de abril. Disponible en: <https://www.motorpasion.com/industria/acuerdo-estrategico-entre-renault-nissan-y-daimler> [Consulta: 10 de mayo de 2020].

LaVerbenaLab, (2019): *QUÉ ES EL BRANDING: EJEMPLOS Y ESTRATEGIAS*. Disponible en: <https://laverbenalab.com/que-es-el-branding-ejemplos-estrategias/> [Consulta: 2 de abril de 2020].

Lavín, N. (2018): “Empleados felices: el método a lo Google”, *RedBull*, 2 de febrero. Disponible en: <https://www.redbull.com/cl-es/elmetododegoogle> [Consulta: 12 de abril de 2020].

LawyerPress (2020): Amazon se enfrenta a la enésima demanda judicial por venta de productos falsificados, 14 de abril. Disponible en: <https://www.lawyerpress.com/2020/04/14/amazon-se-enfrenta-a-la-enesima-demanda-judicial-por-venta-de-productos-falsificados/> [Consulta: 12 de junio de 2020].

López, R. (2019): *¿CÓMO SE FIDELIZA UN CLIENTE? 8 EJEMPLOS, 7 ESTRATEGIAS Y 5 TÉCNICAS EFICACES*, 19 de junio. Disponible en: <https://www.instasent.com/blog/como-se-fideliza-un-cliente-ejemplos-y-tecnicas-mas-eficaces> [Consulta: 23 de marzo de 2020].

Maram, L. (2019): *McDonald's: ejemplo de transformación digital*. Disponible en: <https://www.luismaram.com/ejemplo-de-transformacion-digital/> [Consulta: 27 de abril de 2020].

McDonald's España (2016): *Dossier de Prensa*, enero. Disponible en: https://www.mcdonalds.es/sites/default/files/dossier_prensa_mcdonalds_espana_enero_2016.pdf [Consulta: 27 de abril de 2020].

Molins, F. (s.d.): *LAS FUNCIONES DE LA MARCA*. Disponible en: <https://www.lleytons.com/conocimiento/las-funciones-de-la-marca/> [Consulta: 23 de marzo de 2020].

Moto, E. (2019): Como registrar tu marca, 19 junio. Disponible en: <https://www.qore.com/noticias/70048/Como-registrar-tu-marca-en-Mexico> [Consulta: 20 de marzo de 2020].

Obeso, P. (2019): *Branding digital: marcas que viven para siempre*. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-branding-digital/> [Consulta: 2 de abril de 2020].

Oficina Española de Patentes y Marcas (s.d.a): *¿Que es una Marca?*. Disponible en: https://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/preguntas_frecuentes/FaqSignos01.html [Consulta: 15 de marzo de 2020].

Oficina Española de Patentes y Marcas (s.d.b): *Objetivos y funciones*. Disponible en: https://www.oepm.es/es/sobre_oepm/quienes_somos/objetivos_funciones/index.html [Consulta: 20 de marzo de 2020].

Oficina Española de Patentes y Marcas (s.d.c): *¿Cuántos tipos de marca existen?*. Disponible en: https://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/preguntas_frecuentes/FaqSignos07.html [Consulta: 20 de marzo de 2020].

Oficina Española de Patentes y Marcas (s.d.d): *DAIMLER-BENZ A. G.*. Disponible en: http://historico.oepm.es/museovirtual/galerias_tematicas.php?tipo=EMPRESA&xml=Daimler-Benz%20A.%20G..xml [Consulta: 10 de mayo de 2020].

Orús, A. (2020): “Fabricantes de automóviles con mayor número de unidades vendidas del mundo 2019”, *Statista*, 15 de mayo. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/600663/fabricantes-de-automoviles-venta-de-vehiculos-a-nivel-mundial/> [Consulta: 10 de mayo de 2020].

Parlamento Europeo y del Consejo (2017): Reglamento UE 2017/1001, de 14 de junio de 2017, sobre la marca de la Unión Europea. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32017R1001> [Consulta: 12 de junio de 2020].

Patiño, B. (s.d.): “Concepto de Marca, Oficina Española de Patentes y Marcas”, *Oficina Española de Patentes y Marcas*. Disponible en: https://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Ponencias/130_02_Reforma_Ley_Marcas.pdf [Consulta: 20 de marzo de 2020].

Pina, C. (2019): Cancelada la marca de la Unión Europea Big Mac de McDonald’s por falta de uso, 17 de enero. Disponible en: https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/cancelada-la-marca-de-la-union-europea-big-mac-de-mcdonalds-por-falta-de-uso [Consulta: 12 de junio de 2020].

Quiles, D. (2015): “Ventajas de trabajar en Google. Las 10 mejores cosas”, *Digital Menta*, 16 de abril. Disponible en: https://www.digitalmenta.com/sem/10-mejores-cosas-de-trabajar-en-google/#3_8211_Flexibilidadnbspdde_horarios_y_vacaciones [Consulta: 12 de abril de 2020].

Randstad (s.d.): *Employer branding haz tu marca atractiva*. Disponible en: <https://www.randstad.es/empresas/soluciones/human-capital consulting/employer-branding/> [Consulta: 10 de abril de 2020].

Randstad (2016): *Resultados Randstad Award 2016*. Disponible en: <https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2016/10/informe-randstad-award-2016.pdf> [Consulta: 10 de abril de 2020].

Randstad (2017): *Google switzerland is switzerland's most attractive employer for the third consecutive time*, 25 de abril. Disponible en: https://www.randstad.ch/en/workforce360/archives/google-is-switzerlands-most-attractive-employer_206/ [Consulta: 10 de abril de 2020].

Requero, J. L. (2017): *Tipos de Marcas*, 22 marzo. Disponible en: <https://www.joseluisrequero.com/tipos-de-marcas/> [Consulta: 20 de marzo de 2020].

Riofrio, J. C. (2014): Teoría general de los signos distintivos, *Revista la propiedad industrial*, n.º 18, noviembre, pp. 191 – 219. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5127486.pdf> [Consulta: 22 de junio de 2020].

Rodríguez, J. (2019): *PRADA se actualiza y deja de usar pieles en sus colecciones*, 24 de mayo. Disponible en: <https://vanidad.es/moda/862009532/PRADA-se-actualiza-dejara-de-usar-pieles-en-sus-colecciones.html> [Consulta: 23 de marzo de 2020].

Santomé, I. (2018): *Qué es branding: significado, tipos y cómo se crea y gestiona una marca*. Disponible en: <https://www.aggylon.es/es/articulo/0/0/todo/28/qu-es-branding-significado-tipos-y-cmo-se-crea-y-gestiona-una-marca> [Consulta: 2 de abril de 2020].

SAP 11801/2018 Madrid, civil, 29 de Mayo. Disponible en: <http://consultas2.oepm.es/Jurisprudencia/detalle.do?id=6705> [Consulta: 16 de junio de 2020].

SAP 1532/2018 Zaragoza, audiencia provincial. 4 de julio. disponible en: <http://www.poderjudicial.es/search/AN/openDocument/398972fb4e9d210a/20181003> [Consulta: 16 de junio de 2020].

SJM 2185/2018 Valencia, mercantil, 3 de agosto. Disponible en: <http://consultas2.oepm.es/Jurisprudencia/detalle.do?id=6730> [Consulta: 16 de junio de 2020].

Sordo, A. I. (2019): *Qué son los buyer personas y cómo crearlos*. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-buyer-personas> [Consulta: 30 de marzo de 2020].

Triguero, B. (2019): “Guerra de nombres: McDonald's impide que una marca hotelera europea siga operando”, *Voz Populi*, 10 de octubre. Disponible en: https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/Guerra-nombres-McDonalds-hotelera-operando_0_1289871188.html [Consulta: 12 de junio de 2020].

Turner Duckwoth (2019): *McDonald's*. Disponible en: <https://turnerduckwoth.com/mcdonalds> [Consulta: 27 de abril de 2020].

Universia (2018): *¿Qué necesito para trabajar en Google?*. Disponible en: <https://noticias.universia.net.mx/consejos-profesionales/noticia/2016/01/12/1135330/necesito-trabajar-google.html> [Consulta: 12 de abril de 2020].

Valero, D. (2020): “Alarma en el motor: Francia teme el fin de Renault y Nissan prevé 20.000 despidos”, *El Economista*, 23 de mayo. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/ecomotor/motor/noticias/10560988/05/20/Alarma-en-el-motor-Francia-teme-el-fin-de-Renault-y-Nissan-preve-20000-despidos.html> [Consulta: 28 de mayo de 2020].

VBBrand (2014): *Marcas Grupo Daimler*, 6 de diciembre. Disponible en: <https://irenuifiaua.wixsite.com/vbbrand/single-post/2014/12/06/Marcas-Grupo-Daimler> [Consulta: 10 de mayo de 2020].

Yamaha (s.d.): *HISTORIA DE YAMAHA*. Disponible en: <https://ymhmotormadrid.com/historia-de-yamaha/> [Consulta: 23 de marzo de 2020].

Otras fuentes consultadas

Almeida, L. (2016): *El uso del marketing verde por McDonald's y la percepción del consumidor*, Universidad Internacional de La Rioja, 1 de julio. Disponible en: <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/4348/ALMEIDA%20LEMOS%2C%20LEANDRO%20DE.pdf?sequence=1> [Consulta: 28 de abril de 2020].

Daimler (2020): *Historia de la Compañía*. Disponible en: <https://www.daimler.com/company/tradition/company-history/> [Consulta: 10 de mayo de 2020].

EFE (2015): *La Alianza Renault-Nissan y Daimler ha incrementado la cooperación en 2015*, 16 de septiembre. Disponible en: <https://www.efe.com/efe/espana/portada/la-alianza-renault-nissan-y-daimler-ha-incrementado-cooperacion-en-2015/10010-2714102> [Consulta: 10 de mayo de 2020].

EUIPO (2016): Decisión de la Primera Sala de Recurso de 17 de junio de 2016: En el asunto R 484/2016-1, Supermac Ltd. Disponible en: https://euipo.europa.eu/copla/trademark/data/012680591/download/CLW/APL/2016/ES/20160617_R0484_2016-1.pdf?app=caselaw&casenum=R0484/2016-1&trTypeDoc=eTranslation&sourceLang=en [Consulta: 12 de junio de 2020].

EUIPO (2019): Procedimientos de oposición: Solicitud de marca figurativa de la UE McDreams Hotels, 10 de octubre. Disponible en: <http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?jsessionid=E400362A80C848482E2DD3CF8CFB4191?text=&docid=218928&pageIndex=0&doclang=EN&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=5322941> [Consulta: 12 de junio de 2020].

González, Y. (2019): “Así son los procesos de selección de empresas como Google y Amazon”, *El Español*. Disponible en: https://www.elespanol.com/invertia/mis-finanzas/20190127/procesos-seleccion-empresas-google-amazon/371713580_0.html [Consulta: 14 de abril de 2020].

Hernández, L. (2020): “Cuántos autos se vendieron a nivel mundial durante 2020”, *AutoCosmos*, 25 de enero. Disponible en: <http://noticias.espanol.autocosmos.com/2020/01/25/cuantos-autos-se-vendieron-a-nivel-mundial-durante-2020> [Consulta: 10 de mayo de 2020].

Investing (2020): *McDonald's Corporation*. Disponible en: <https://es.investing.com/equities/mcdonalds> [Consulta: 28 de abril de 2020].

Martín-Abril, M. (2018): *Estrategia de 'branding': pasos para la creación de una marca*. Disponible en: <https://empresas.blogthinkbig.com/estrategia-de-branding-pasos-para-la-creacion-de-una-marca/> [Consulta: 2 de abril de 2020].

Martos, A. (2020): “Volkswagen amplía su liderazgo mundial sobre Toyota y Renault-Nissan-Mitsubishi”, *CincoDías*, 31 de enero. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/30/companias/1580412164_628017.html [Consulta: 14 de mayo de 2020].

McDonald's (2020): *McDonald's España*. Disponible en: <https://www.mcdonalds.es/> [Consulta: 26 de abril de 2020].

Nuño, P. (2017): *¿Qué es una marca?*, 24 noviembre. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/que-es-una-marca.html> [Consulta: 15 de marzo de 2020].

Oficina Española de Patentes y Marcas (s.d.): *Tramitación de la solicitud de registro*. Disponible en: https://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/PDF/TramitacionSolicitud.pdf [Consulta: 20 de marzo de 2020].

Santirso, J. (2020): “La relación entre Nissan y Renault se tambalea”, *El País*, 13 de enero. Disponible en: https://elpais.com/economia/2020/01/13/actualidad/1578923302_216724.html [Consulta: 10 de mayo de 2020].