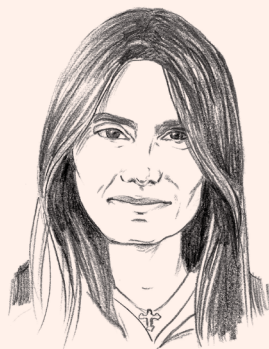


Silvia Sorribas

Socia departamento Derecho Mercantil en Garrigues  
(Línea Fashion Law)



Cristina Mesa

Asociada Senior departamento Propiedad Industrial  
e Intelectual en Garrigues (Línea Fashion Law)



# LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA: SIETE CONSEJOS PRÁCTICOS

Nuestras ganas de participar en la fiesta del consumo que está teniendo lugar en países como China, Rusia o Brasil no deben hacernos olvidar lo que nos ha enseñado la crisis del primer mundo: la necesidad de atender a las demandas de un consumo identitario que nos exige ser algo más que un producto. Esta exigencia afecta por igual a las tradicionales marcas de lujo y a las firmas del denominado *fast fashion*: la adición de la princesa Kate Middleton a las prendas de Zara (agotadas minutos después de que decida vestirlas) o la colaboración con la firma sueca H&M de diseñadores como Karl Lagerfeld o Stella McCartney demuestran que las asimetrías entre la marca de lujo y el retail se están aplanando. En esta misma línea, es interesante observar la convergencia que se está produciendo entre moda y arte, como resulta de recientes subastas en Sotheby's o en Christie's. La territorialidad que se deriva de la internacionalización puede llegar a perder sentido desde la perspectiva de mercado motivado por el acercamiento cultural en los gustos de los consumidores y sus hábitos de compra (*anywhere, anytime*),

pero sigue siendo un elemento diferencial importante en el entramado legal que subyace en estos procesos y que requiere de una adecuada protección y soporte contractual y corporativo que proteja los activos más relevantes para el empresario de la moda en este proceso de globalización (marca -en un sentido amplio- y ventas o mercado) y que permitan evolucionar hacia otros estadios con el menor coste posible. Desde esta premisa, la reflexión y análisis previos deben ser tanto internos, mirando hacia nuestra marca y nuestro producto; como externos, analizando el mercado al que queremos dirigirnos.

## 1. CREAR UNA MARCA ORIGINAL

La originalidad es un *must* en el mundo de la moda que también resulta imprescindible a la hora de elegir la marca con la que queremos identificarnos. La premisa de partida es sencilla: cuánto más original sea nuestra marca y menos relación guarde con el negocio de la moda, más fácil y económica será su protección. Lo mejor es optar por una marca carente de significado que podamos utilizar como

un lienzo en blanco sobre el que construir nuestra propia identidad.

## 2. SER OPTIMISTAS Y ACTUAR CONVENCIDOS DE QUE LA NUESTRA SERÁ UNA MARCA GLOBAL

Pensar en global desde el inicio es siempre la mejor estrategia. El primer paso es averiguar si la marca que queremos utilizar está disponible en todos los territorios en los que, a corto o medio plazo, nos gustaría expandirnos. La estrategia en el diseño de una cartera de marcas tiene un coste, pero prescindir de ella puede suponer un coste infinitamente mayor. Al entrar en España, la multinacional norteamericana Nike se vio sorprendida por la existencia de una marca idéntica utilizada para la comercialización de ropa deportiva. Aunque finalmente favorable para Nike, el litigio duró más de dieciocho años. Asimismo, Apple acaba de ver rechazado el registro de su marca *iPhone* en Brasil. Tampoco ha podido impedir el uso de la marca *iFone* en México. El gigante de la manzana no se dará por vencido fácilmente, pero el camino se adivina largo, costoso y de resultado incierto.

*Internacionalizarse es una aventura, y en toda aventura hay un componente de emoción y de riesgo. Pero es posible conocer y acotar o gestionar los riesgos.*

## 3. ADAPTAR UNA MARCA LOCAL

El escenario cambia cuando al iniciar un proceso de internacionalización contamos con una marca bien asentada en España. El éxito nacional nos servirá de apoyo a la hora de iniciar un proceso de internacionalización, pero puede que alguno de los elementos que conforman nuestra cultura de marca no sean fácilmente exportables. Puede que nuestra marca se apoye en iconos incomprensibles fuera de nuestras fronteras, que no *suene* bien o que tenga un significado inadecuado en otros idiomas. También cabe la posibilidad de que alguien se nos haya adelantado y haya registrado una marca idéntica o similar a la nuestra, impidiéndonos la entrada en un nuevo mercado. No todo está perdido. La transformación de *Mango* en *MNG by Mango* da buena fe de ello.

## 4. PROTEGER EL PRODUCTO SÓLO CUANDO ES NECESARIO

Los cortísimos ciclos de innovación de la industria de la moda nos exigen valorar cuidadosamente la forma en la que vamos a proteger nuestros diseños. El registro de diseños industriales o modelos de utilidad en Europa o de patentes de diseño en Estados Unidos puede ser útil cuando el producto en cuestión puede sobrevivir a su temporada de lanzamiento (más habitual en joyería o accesorios) o cuando protegemos elementos identificativos que se repiten en distintas temporadas (cierres, estampados, etc.) pero resulta demasiado costoso para productos de temporada. El diseño comunitario no registrado y el derecho de propiedad intelectual pueden servirnos de ayuda cuando se trata de imitaciones serviles, aunque en la mayoría de los casos, la rapidez en la innovación será nuestra mejor

defensa. Recordemos que en el mundo de la moda, el valor está en la marca, no en el producto.

## 5. IDENTIFICAR NUESTRO KNOW HOW

El secreto del éxito de muchas empresas de moda se basa en factores que poco o nada tienen que ver con el diseño, como la reducción de los ciclos de producción o la gestión de stocks. Estos elementos son perfectamente subsumibles en el concepto de *know how* al ser identificables, secretos y aportarnos una ventaja competitiva. La paquetización y protección de nuestro *know how* no sólo nos ayuda en la labor de internacionalización, sino que además, puede optimizar la carga fiscal global de la empresa gracias a los incentivos a los que puede acogerse, convirtiéndose en una vía muy apetecible para la autofinanciación de nuestras inversiones en I+D.

## 6. ANALIZAR EL MERCADO AL QUE NOS DIRIGIMOS

Internacionalizarse es una aventura, y en toda aventura hay un componente de emoción y de riesgo. Pero es posible conocer y, en consecuencia, acotar o gestionar los riesgos. Hay que analizar el país. No es lo mismo dirigirse a un mercado occidental que oriental, a un país desarrollado que a un país en vías de desarrollo. Es preciso conocer qué marco de protección jurídica nos ofrece y, a partir de ahí, decidir si, conocidos los posibles riesgos, vale la pena apostar y cómo.

## 7. ¿CÓMO ABORDAMOS EL NUEVO MERCADO?

No hay un traje a medida, incluso un mismo formato en un país puede no ser susceptible de ser reproducido en otro. Las posibilidades son diversas y habrá

que valorar globalmente los distintos factores para decidir cómo nos conviene instalarnos en el mercado internacional de destino. El modo debe ser siempre coherente con nuestra política de marca, entendida en un sentido amplio que va más allá del mero registro. Tenemos que diseñar una estrategia de marca también global. La fórmula escogida debe permitir y ser coherente con el segmento en el que queremos posicionar nuestra marca (algo clave si buscamos socio local, conviene chequear previamente la idoneidad del socio), con el modo en que queremos desarrollar nuestra marca (por ejemplo la licencia puede ser útil si pretendemos desarrollar distintas clasificaciones y se opta por una inversión mínima de capital en la internacionalización), con nuestro modelo de negocio en atención al canal de distribución por el que hemos apostado (tiendas propias, franquicias, mixto). Es posible que queramos empezar aprovechando un canal de distribución local ya existente de modo que podamos realizar una prospección de mercado a un coste sostenido (contratos de distribución, agencia). Todo lo anterior, junto con un adecuado análisis fiscal de la estructura, convergerá en la conveniencia o no de constituir una sociedad filial en el mercado de destino. En todo proceso de internacionalización deberemos conocer qué grado de seguridad jurídica nos ofrece el mercado de destino para proteger adecuadamente nuestra marca, nuestro talento, nuestro *know how*, nuestro capital y, también, la posibilidad de repatriar los beneficios que obtengamos de toda esta andadura. **m**