



## Copycats La propuesta de valor

por Iñaki del Río, director general del Instituto Ibermática de Innovación.

En un mundo en el que la innovación se ha convertido en la característica y la capacidad fundamental de las empresas triunfadoras, en el que la creatividad y la diferenciación son sinónimos de éxito empresarial, en el que la expresión "Quien no innova muere" y en el que, como negación de ello, la imitación se presenta como el recurso de los "segundones", de los que, sin talento o sin recursos para innovar, sólo pueden acceder a copiar a las empresas de éxito, Oded Shenkar presenta una sugerente y provocadora idea, apoyada por numerosas argumentaciones y ejemplos, de cómo la imitación, planificada inteligentemente e incorporada a la estrategia explícita de las organizaciones, puede generar ventajas competitivas tan eficaces y eficientes como la propia innovación.

Para ello, en primer lugar, el autor nos hace distinguir entre el concepto de imitación como "copia", con connotaciones negativas en su acepción de plagio, de suplantación, de engaño ("algo vergonzoso"), y el concepto de imitación como capacidad estratégica compleja, que permite a las organizaciones aproximarse a los niveles de los líderes innovadores con evidentes ahorros de tiempos y recursos para, a partir de esas posiciones, acceder a cuotas de mercado tan importantes como las de estos líderes –o incluso más– y, en su caso, combinando el binomio imitación + innovación, superarlos.

Para que esta estrategia tenga éxito, las organizaciones que la aborden deben hacerlo de manera explícita, buscada, con estrategias claras y en un marco conceptual determinado: imitar, en el sentido buscado por Shenkar, no es fácil. De hecho, plantea que las empresas, en general, no están estructuradas para la imitación y sí para la innovación; no existen estrategias de imitación y, cuando una empresa opta por esta vía, lo hace tras haber fracasado en su esfuerzo innovador, no como algo estratégicamente planificado a priori.

La empresa "inteligentemente imitadora" debe dominar unas capacidades y unos procesos específicos para obtener éxito en dicha

estrategia: preparación; referenciación; búsqueda, avistamiento y categorización; contextualización; investigación en profundidad; e implantación son algunas de las capacidades que Oded Shenkar resalta. Además de estos atributos se necesita una estrategia explícita de imitación, con diferentes enfoques: réplica, ampliación de características de un modelo existente, diferenciación, importación y recombinación.

## "Imitar la base e innovar en el extremo es la estrategia más inteligente y eficiente: imitar + innovar"

En el actual entorno socioeconómico, la globalización, la codificación, difusión y compartición en red del conocimiento y el debilitamiento de las tradicionales barreras de protección ante la imitación hacen cada vez más viables las estrategias de imitación de productos, servicios, estrategias y modelos de negocio. La época de los grandes inventores que creaban partiendo del "folio en blanco" ha desaparecido para siempre. Los avances diferenciadores están en los elementos marginales diferenciales, al final de los procesos creativos cada vez más colectivos. Imitar la base e innovar en el extremo es la estrategia más inteligente y eficiente: imitar + innovar.

En resumen, el secreto del éxito bajo el prisma de la imitación está en utilizarla como estrategia, no como necesidad ante la limitación; en conceptualizarla en positivo, no en negativo; y en plantearla como complemento de la innovación, no como su sustituto. Como en tantos otros campos, lo importante es explicitar la estrategia y plantearla como un proceso buscado, no como un suceso fortuito, ya sea la innovación, la imitación o la innovación + imitación. ■