

14 ERRORES que no deberías cometer si tu estrategia de innovación pasa por copiar modelos

Clona, clona, pero hazlo bien



En estos tiempos de incertidumbre clonar un negocio, producto o servicio de éxito en otro mercado, comunidad o sector puede ser una apuesta mucho más segura que arrancar algo desde cero. A su favor, las *me too startup*, como son llamadas, tienen la ventaja de que están muy bien consideradas por los inversores porque son modelos o productos que ya han triunfado en otros sectores o países, saben que funcionan. Tanto es así que ya hay grandes grupos internacionales que se dedican precisamente a eso: clonar ideas de negocio que triunfan en otros países y llevarlos a mercados donde todavía no se han enterado de qué

Lo veo, me gusta y lo copio o lo hago, me va bien y lo clono son fórmulas empresariales igual de válidas que la innovación constante pura y dura. Eso sí, debes hacerlo muy bien y para ello has de evitar los catorce errores que te indicamos.

va la vaina, como es el caso de Rocket en Alemania o, con muchos matices, Intercom, aquí en España.

ATENTO A LAS SINGULARIDADES DE CADA MERCADO

Ahora bien, para clonar un modelo de negocio, un producto, una tienda de éxito es imprescindible "hacer un análisis exhaustivo del mercado y, a partir de ahí, desarrollar estrategias individualizadas que incluyan nuevos mensajes, precios, marketing y canales", resume Ignacio Bartolomé, socio director de How2Go. Todo ello sin olvidar, según los expertos, las peculiaridades socioculturales y económicas del destino (geográfico o económico) al que nos dirigimos. Es cierto que la clonación tiene muchos detractores que lo consideran casi un robo de la propiedad intelectual y un ataque a la línea de flotación de la creatividad, pero en el mundo actual es inevitable. La clave, pues, pasa por hacerlo lo mejor posible y evitar caer en alguno de los siguientes 14 errores. ■ / ISABEL GARCÍA MÉNDEZ

ERRORES DE PLANTEAMIENTO

Clonar tal cual: no, gracias

“Hace 15 años se puso de moda en el mundo de los negocios digitales ver qué soluciones estaban saliendo en Estados Unidos y Japón, y, tal cual, copiarlas aquí. Esto era posible porque en aquella época EE UU se focalizaba en crecer mucho y tardaba unos cuatro años en transplantar sus modelos al exterior. Ahora es imposible”, explica Iñaki Berenguer, emprendedor en serie y fundador de Contactive y Pixable.

Es fundamental reinterpretar las claves del éxito en clave local. Gildo Seisdedos, profesor del IE Business School, lo explica así: “El principal riesgo está en olvidar que los procesos y las herramientas tecnológicas tienen que dar un valor añadido al cliente y en función de los clientes, tienes que cambiar algunos aspectos para generar la misma ventaja. El gran fallo es olvidarse de traducir la ventaja competitiva que estás dando al cliente”.

También es fundamental identificar bien las claves del modelo de negocio en su lugar de origen para saber qué aspectos tienes que modificar, suprimir o incorporar y así adaptarlo al nuevo entorno. “Privalia triunfó en España a pesar de ser una adaptación de Vente Privée; sin embargo, la empresa francesa, que lo había hecho muy bien en su país de origen, no supo adaptar bien su modelo al público español”, señala Jordi Vinaixa, director académico del Instituto de Iniciativa Emprendedora de Esade.

En el caso de Alberto F. García-Francos, fundador y CEO de Mas Vida Red, esta ventaja competitiva en el lugar de origen se volvió un obstáculo a la hora de querer exportar la idea. A saber, “nuestra empresa requiere una gran autonomía y tiene procesos que son difícilmente protocolizables, de manera que es

2

Valorar sólo una parte del *mix*



Otro error es que, al hacer el análisis de las ventajas competitivas, nos obcecamos en valorar sólo una de las razones del éxito obviando el resto. Juanjo Delgado, profesor de ESIC-ICEMD, recuerda uno de los errores más garrafales de la clonación empresarial internacional, que todavía trae cola. “Disney estuvo considerando hasta bien

al final cuatro localizaciones: dos en España y dos en Francia. Finalmente se decidieron por unos suburbios de París: Marne-la-Vallée. Se centraron en un aspecto del marketing mix. Trataron de maximizar el número de visitantes que distan a dos horas (avión o tren o coche o transporte público). Eso está bien, pero olvidaron que, desde un punto de vista holístico, la gente busca ocio, por lo que el total de la experiencia vivida tiene que

ser satisfactoria. En el caso de París, no es lo mismo que España, allí el tiempo es peor, por lo que hay muchos días de lluvia y no existen destinos complementarios cercanos para ir a la playa. En 1992 tenía una media de 25.000 visitantes al día cuando deberían ser 60.000. Llevan peleando por ser rentables desde su apertura y el Gobierno francés tuvo que financiar y meterse de por medio para evitar que entre en quiebra”.



Gildo Seisdedos,

Profesor de IE Business School

“El gran fallo está en olvidarse de traducir la ventaja competitiva que estás dando al cliente”

crucial tener muy en cuenta la cultura local. En Colombia, por ejemplo, la autonomía y la proactividad es menor. No están acostumbrados a trabajar con tanta flexibilidad y les cuesta más adquirir las habilidades necesarias para desarrollar nuestros programas. Todo tarda más tiempo”.

3 Ignorar los aspectos socioculturales

Hay modelos de negocio que funcionan mejor en unos países que en otros por sus tradiciones culturales previas. “Estos elementos culturales son los que explican, por ejemplo, por qué el comercio electrónico se expandió más rápido en Alemania que en otros países, como España: allí la venta por catálogo funcionó

muy bien, pero aquí nunca cuajó por una cuestión de desconfianza, algo que también ha ralentizado la expansión del comercio por Internet”, señala Vinaixa. Incluso, en los casos más extremos, esas diferencias culturales pueden impedir el desarrollo de un modelo.

Luis Gosálbez, abogado y CEO de Termini.com y Metricson, lo corrobora: “A la hora de transplantar o clonar modelos hay que tener muy en cuenta la mentalidad de cada país. Esa diferencia cultural puede incluso modificar tu modelo de negocio. Mi primera empresa, eContratos, consistía en facilitar que la gente hiciese contratos por Internet, para lo que hacía falta un DNI. Algo tan sencillo como eso se topó con un montón de problemas cuando quisimos clonarlo en otros sitios: en China, por ejemplo, tiene 20 números y en otros países directamente no existe y fue imposible hacerlo así”.

ERRORES DE DISEÑO

4 Cada país y su idiosincrasia

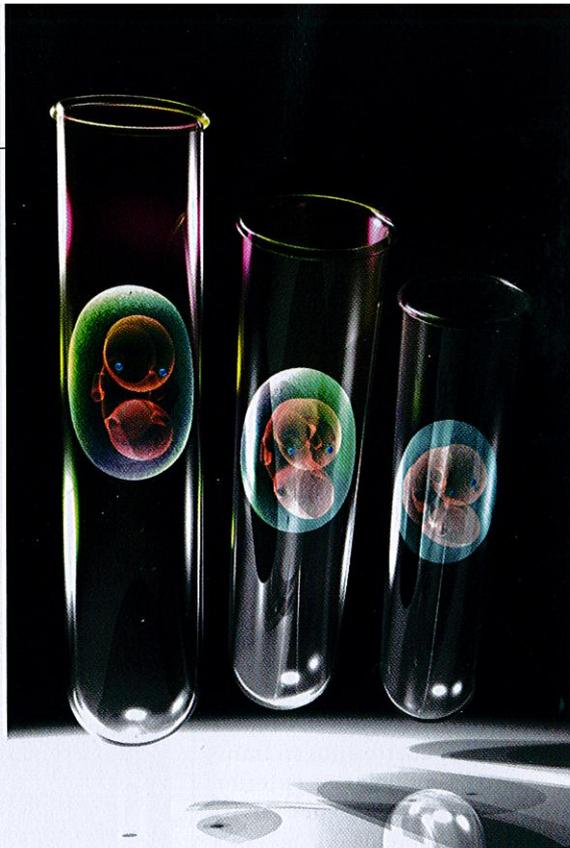
Además de investigar muy bien los aspectos culturales de cada mercado, es fundamental diseñar de forma distinta el modelo en función del nuevo destino al que te diriges, como ha hecho Sergio Escoté, fundador de HomeforHome. "En el 2009, cuándo arrancamos HomeforHome (actualmente segundo portal más grande del mundo en intercambio de casas para vacaciones), lo hicimos en varios idiomas y países, pero al principio estábamos muy centrados en el mercado local (España). El problema es que aquí las reglas del sector eran distintas a las de otros países. En España el usuario medio es muy desconfiado, por lo que hay que darle una mayor confianza y credibilidad para que utilice los servicios de HomeforHome. La cultura de ir a casas de desconocidos está menos arraigada que, por ejemplo, en Alemania y tuvimos que encontrar

formas y herramientas para que los usuarios pudieran tener más seguridad y confianza. Luego, al ir a otros mercados, como Alemania, Reino Unido o Estados Unidos, nos encontramos que las reglas cambiaban. El ratio de altas por tráfico era mucho más alto en esos países que en España y tuvimos que adaptar el modelo de negocio a cada uno de esos mercados".

5 Identificar erróneamente el canal y la demanda

"Un error muy habitual es pensar que la demanda en el nuevo destino del modelo de negocio o tienda se comporta de la misma manera que en el lugar de origen y que utiliza los mismos canales. Entre nuestros clientes, tenemos una empresa del sector farmacéutico y deportivo cuyos productos aquí se comercializan en el canal deportivo profesional y en Colombia, por

ejemplo, en el de farmacia y para-farmacia", explica Ignacio Bartolomé. No entenderlo correctamente a tiempo puede suponer una pérdida considerable de dinero. También pueden cambiar las motivaciones e incluso los procesos de compra. Y en función de todo ello deberás adaptar bien el mensaje. Volviendo al ejemplo de Bartolomé, "un producto que se destina al canal deportivo tendrá que hacer hincapié en que mejora el rendimiento".



ERRORES DE EJECUCIÓN



Alberto García-Francos,
CEO de Mas Vida Red

"Hay que adaptarse a la cultura local de cada país"

6 Sin analizar bien el mercado

Además de las peculiaridades propias de cada cultura, hay que analizar bien el tamaño del negocio en el que entras, cuál es tu competencia, qué peso tiene en el mercado al que te quieres dirigir. Como explica Walter Costa, director en Gestionando.biz, "si no es una marca reconocida y posicionada, tienes que ver cuántos compe-

titores hay, cómo venden, qué fortalezas y debilidades tienen, etcétera. La Cervecería Quilmes (líder en Argentina) fracasó en el mercado peruano. ¿La causa? Una mezcla de esas variables, pero también por la tradición... Productos como *La cusqueña*, una cerveza local, forma parte del patrimonio cultural de los peruanos. Cuando estuve allí, pedí recomendaciones a un taxista sobre las atracciones, comidas y cosas que debía probar y me la recomendaron junto con otros manjares de la gastronomía peruana".

7 Obviar la logística y la infraestructura

Si es un tipo de negocio que requiere de infraestructura, debes tener un fuerte apoyo local: analizar bien los canales de distribución, las necesidades logísticas, los métodos de distribución. Como corrobora Costa, debes "planificar correctamente el suministro de materia prima, subproductos y demás componentes necesarios para realizar la actividad comercial. A veces, se traen los productos de la casa matriz y esto resulta muy costoso, se pierde tiempo y pueden romperse la cadena de abastecimiento.

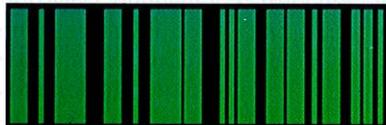
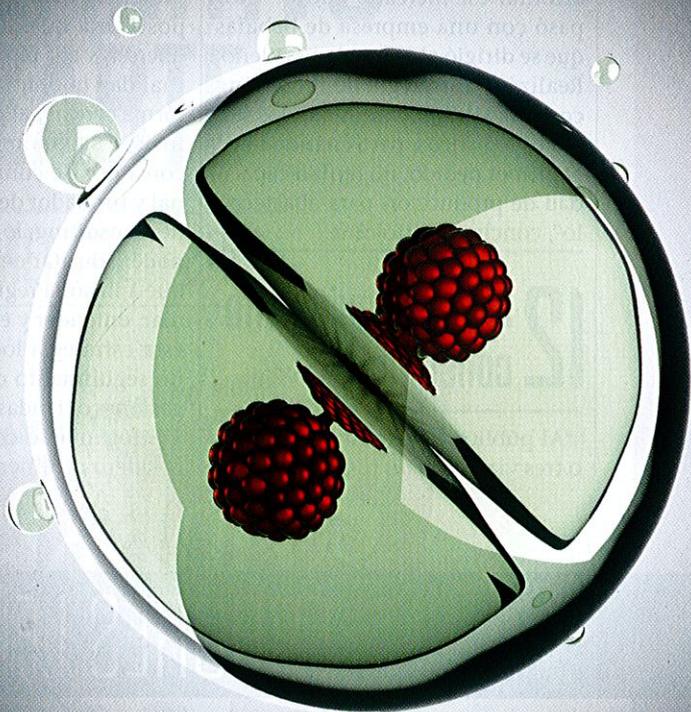
8

Descuidar la elección del socio

Puedes clonar tú solo o buscarte un socio local que te ayude en el proceso. Según Carlos Blanco, fundador de Grupo ITnet y conector Startup Accelerator, "un buen socio local que esté bien conectado en el ecosistema del destino al que vayas y que conozca todas las peculiaridades tanto del mercado en

sí como de los temas legales y administrativos es un aliado poderoso". Ahora bien, si no se cuida la elección, puede convertirse en un arma de doble filo. "En el caso de Brasil, buscamos un socio local, pronto empezó a haber diferencias y lo decisivo fue reaccionar cuanto antes. Cuando hay diferencias es importante distinguir si se trata de una simple cuestión cultural o si

va más allá", explica García-Francos. Y una recomendación, si es posible, no vayas solo: viaja con otras empresas que también estén interesadas en entrar en estos mercados y preferiblemente de la mano de organismos especializados precisamente en dar soporte a las empresas españolas en el exterior: cámaras de comercio, institutos exteriores, círculos sectoriales...



ERRORES DE PROCESO



Fabio Danzé,
fundador de
Fabio Danzé
Consulting

"Tú público debe notar que estás muy cerca de él y que conoces bien cuáles son sus intereses"

9 Abarcar demasiado

"Llevamos 13 años en España y hace cinco decidimos clonar el modelo en América Latina, así que apostamos, de golpe, por seis destinos: México, Colombia, Chile, Perú, Argentina y Brasil... Quisimos abarcar demasiado y fue un error. Tras el fiasco inicial, concentramos los recursos en los países en los que nos iba bien y en el resto repatriamos a la gente. Tuvimos que recular y empezar a ir, poco a poco, con la implantación. La solución es hacer un seguimiento y tomar medidas rápidamente para reducir el agotamiento de los recursos financieros", explica García-Francos.

10 Sin un fuerte equipo de apoyo

"Si pretendes replicar, debes tener un equipo grande que pueda dedicar mucho tiempo a dar soporte a esa réplica que tardará entre dos o tres años en consolidarse", insiste el responsable de Mas Vida Red.

También debes ser muy cuidadoso a la hora de seleccionar a los responsables de la clonación. Como explica Sergio Bernués, CEO y fundador de Marketing de Pymes, "además de la preparación es básico valorar aspectos como la confianza, la lejanía del hogar, dificultades para la supervisión... Se produce una pérdida de foco que supone concentrarse en activida-

des que en la matriz fluyen solas y en la nueva ubicación requieren muchos recursos...". Algo que confirma García-Francos: "Cuando se trata de trasladar el negocio, el recurso más importante son las personas con experiencia. En nuestro caso, expatriamos a unas personas del equipo de España a cada país. Aquí eran responsables de sus áreas y allí tuvieron que asumir la responsabilidad total del negocio y no todos estaban capacitados".

11 Y con pocos medios

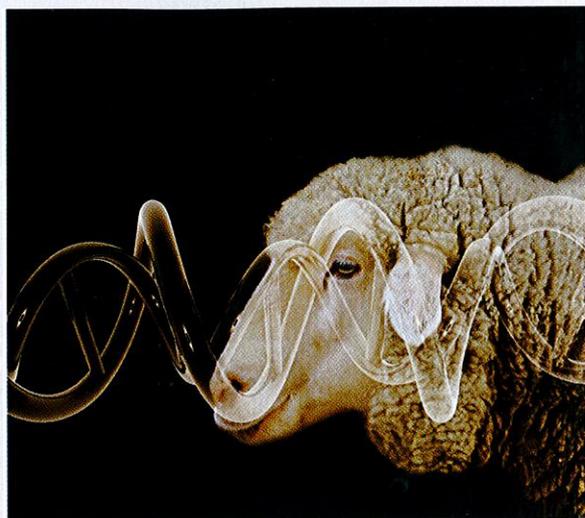
Siguiendo con Bartolomé, además de saber si contamos con el personal adecuado, es muy importante reconocer si vamos a tener pul-

mon financiero y productivo poder afrontar ese mercado nuevo. "Nos pasó con una empresa de bebidas que se dirigió al mercado brasileño. Realizó la estrategia de marketing correcta y le apoyamos con los servicios logísticos, pero cuando llegó el primer pedido, no tenían capacidad de producción para abastecerlo", concluye Bartolomé.

12 Sin un seguimiento constante

"Al público no le vale que en dos o tres viajes cierres tu entrada en el

mercado sino que debes tener una presencia continuada, un servicio postventa que dé la sensación de que estás allí para cualquier eventualidad que surja. Has de estar de forma cercana al público objetivo", insiste Bartolomé. **Fabio Danzé**, consultor de comercio internacional y fundador de Fabio Danzé Trade Consulting, lo resume así: "Para poder triunfar en la clonación hay que aplicar la regla de las 3 E: estudiar, entender y estar". Además de esta estrategia local, has de hacer un seguimiento de las sedes, delegaciones o tiendas porque una mala gestión puede convertirse en un coladero de dinero.



ERRORES LEGALES Y BUROCRÁTICOS

13 Descuidar las trabas burocráticas

"Debes tener muy claro cómo vas a dar servicio en el nuevo destino, los procesos administrativos y los aranceles, los costes logísticos, hacer análisis muy fuerte para saber si vas a poder mantener el precio de



Walter Costa,
director de
Gestionando.biz

"Estudia bien las leyes de cada país. En EEUU, se permite la publicidad comparativa; en Europa está más limitada"

origen", aconseja Ignacio Bartolomé, socio director de How2Go, Bartolomé. Además, hay diferencias legales que pueden ser muy peligrosas, como bien recuerda Fabio Danzé: "Las empresas que quieren instalarse en Brasil, por ejemplo, tienen que enfrentarse con una legislación fiscal y laboral muy compleja. Donde en España hay un único contable allí hay uno para la parte económica, otro especializado en fiscal y otro en laboral y, si hay *import-export*, uno solo para la normativa impositiva que varía mensualmente. Tampoco hay que olvidar que el sistema impositivo es muy complejo porque, además, el ICMS (tasa estatal) varía de estado a estado y el IPI (una especie de IVA) cambia también en función del producto".

que en otros. Por el contrario, en los negocios menos digitales hay que tener muy presente la regulación local "y, a menudo, la gestión y tramitación de licencias tiene que hacerse de forma física. Sobre todo, en negocios relacionados con la banca, la salud o los seguros, necesitas de expertos locales", explica el emprendedor en serie y fundador de Contactive y Pixable, Iñaki Berenguer.

Es fundamental reinterpretar las claves del éxito. Otros aspectos legales a tener en cuenta son los relacionados con la comunicación y el marketing, como recuerda Costa, "en Estados Unidos, por ejemplo, está permitido realizar publicidad comparativa y en Europa sólo cuando no sea engañosa, según la Ley 2006/114/CE". Además, "debes analizar muy bien si tu modelo es B2B (empresa a empresa) o B2C (empresa a consumidor) porque, en el segundo caso, la legislación del consumidor es distinta en cada caso", insiste Luis Gosálbez, de Termini.com. Y, por supuesto, no te olvides de documentar todo lo que hagas en cada fase del proceso de clonación. Es la única forma de prevenir problemas futuros.

14 Obviar las regulaciones locales

En los negocios digitales siempre hay más uniformidad entre los distintos mercados, normativamente hablando, pero la protección de datos es más laxa en unos países

