

DE UNA BUENA
IMITACIÓN
A LA GRAN
INNOVACIÓN

模倣の
経営学

EL REVOLUCIONARIO
MÉTODO JAPONÉS PARA
INNOVAR IMITANDO

偉大なる会社はマネから生まれる

TATSUHIKO INOUE

**Aprender a emular como
camino al éxito**

PAIDÓS EMPRESA

TATSUHIKO INOUE

De una buena imitación a la gran innovación

*El revolucionario método japonés
para innovar imitando*

PAIDÓS EMPRESA

ÍNDICE

11	INTRODUCCIÓN A LA EDICIÓN ARGENTINA Aprender de otros modelos
15	NOTA DEL AUTOR A LA EDICIÓN 2025 Presente y futuro del poder de la imitación
16	El mito de cero a uno
18	¿Seguirá aumentando el ritmo de la imitación?
19	La innovación por imitación es posible gracias a la participación humana
21	Sabiduría japonesa para la innovación por medio de la imitación
21	Mezcla de estilo de enseñanza y enfoque pedagógico
22	Imitar mutuamente las prácticas del otro que son difíciles de imitar
25	Combinación de aprendizaje directo e indirecto
27	El potencial de la imitación colectiva en Japón
29	Conciencia del problema y claves para su resolución
31	PRÓLOGO La paradoja de la imitación
31	La imitación es la madre de la creación
33	La copia fiel considerada como virtud
34	La imitación es un acto intelectual
35	Dos tipos de imitación
	CAPÍTULO 1 – EL ENIGMA DEL GENIO. METÁFORA E INNOVACIÓN
39	Obtener nuevas ideas
40	Imitar a otras industrias
42	La búsqueda de la singularidad a partir de la imitación
43	Emulando desde el exterior

- 46 La cadena de imitación
- 49 ¿A quién Imitar?

CAPÍTULO 2 – VENDEDORES AMBULANTES DE LA INDIA. MODELAR LA ESENCIA A IMITAR

- 53 Estrategia competitiva no competitiva
- 54 Imitación de mecanismos
- 54 El caso de los refrescos
- 56 Importancia de la imitación en el mecanismo
- 57 ¿Qué hay de común en todas las industrias?
- 59 La historia del vendedor callejero
- 60 La lógica del negocio de los vendedores de puestos callejeros
- 61 Conceptos clave del mecanismo de la imitación: modelo de negocios
- 64 Referencias entre sectores
- 65 Imitación directa e inversa
- 65 Simplemente, tráigalo
- 66 Transformar adaptando a la realidad
- 66 Obtener nuevas ideas

CAPÍTULO 3 – LA REVOLUCIÓN DE KURONEKO. CUATRO ELEMENTOS Y CINCO PASOS

- 71 Aprendiendo de las fábulas
- 71 Secretos de alta rentabilidad
- 73 Marco para el análisis del modelo de negocio: P-VAR
- 74 Cinco pasos para la creación y transformación de empresas
 - 76 1. Analizar la situación actual
 - 77 2. Seleccionar un modelo de referencia
 - 78 3. Dibujar un anteproyecto
 - 80 4. Retrospectiva de la situación actual a partir del modelo
 - 81 5. Implementar el cambio
- 82 Análisis del negocio *TA-Q-BIN* de Yamato Transport
- 82 Posición
- 83 Propuesta de valor
- 84 Actividades y recursos
- 85 Flujo de ingresos y estructura de costos

CAPÍTULO 4 – DOS CAFÉS. LA CREATIVIDAD DEL MODELO DE IMITACIÓN DE CAFETERÍAS

- 90 Imitando el modelo de café
- 91 El ejemplo de Starbucks

92	Situación inicial
93	Concepto de negocio
95	Estructura comercial
96	El modelo de Doutor
98	La situación de Doutor
98	El concepto de negocio
99	La estructura empresarial
101	Mismo tema, diferente estructura
102	La creatividad a través de la imitación minuciosa

CAPÍTULO 5 – LOS CUATRO MAESTROS. A QUIÉN Y CÓMO IMITAR

107	Empresas líderes que sirven como modelos a seguir
107	Cuatro ejemplos de modelos
109	Una imitación simple
109	Ryanair
111	Consideraciones sobre el modelado por imitación simple
112	Un mal ejemplo del que se puede aprender
113	El Banco Grameen
116	Un comentario sobre el modelado inverso
117	Desarrollo lateral
117	Johnson y Johnson
119	Método de fabricación de lentes desechables
120	Consideraciones del modelado de expansión horizontal
122	Autonegación
122	Los Oakland Athletics
125	Notas sobre el modelado de la autonegación
126	Volviendo al pasado

CAPÍTULO 6 – PRESERVAR, ROMPER Y ESTABLECER. CRUZANDO LA BRECHA ENTRE EL MODELO Y LA REALIDAD

131	A quién elegir entre los cuatro maestros
131	Investigación sobre el aprendizaje vicario
133	Mirando varios modelos
134	Las dos imágenes y su fusión
135	Modelo <i>Shuhari</i>
136	Starbucks: preservar, romper y establecer
136	Preservar, romper y establecer: dialéctica
137	La dialéctica del Banco Grameen
138	Modelización con P-VAR

CAPÍTULO 7 – TRAMPAS. EMPRESAS QUE PARECEN IMITABLES PERO NO LO SON

- 143 La trampa de poder imitar
- 143 Los imitadores del método Kumon no triunfan
- 145 Autoaprendizaje y aprendizaje, la propuesta de valor para los cliente
- 146 Enseñanza con materiales didácticos únicos: actividades detrás de la escena
- 147 La red del método Kumon: recursos en profundidad
- 149 Los materiales didácticos como lenguaje común
- 150 Una posición única
- 152 ¿Por qué no podemos simplemente imitar?
- 153 El mecanismo difícil de imitar también comienza con la imitación
- 155 El nacimiento de los materiales didácticos

CAPÍTULO 8 – REVERSIÓN. MODELO DE PENSAMIENTO OPUESTO

- 160 Reversión dramática
- 162 El modelo Nintendo
- 164 El modelo Xerox
- 165 El modelo Canon

CAPÍTULO 9 – MODOS. IMITANDO A LOS IMITADORES

- 171 ¿Cuál es el propósito de la imitación?
- 171 La imitación como respuesta a la competencia
- 173 1. Segundo rápido
- 173 2. Ventaja de los recién llegados
- 175 3. Homogeneización
- 176 Cómo imitar para innovar
- 177 Captar el flujo
- 178 Hacia la voz interior
- 179 La inspiración de “Una palabra es suficiente para el sabio”
- 180 Creer en el poder de la imitación

183 EPÍLOGO

189 AGRADECIMIENTOS

ANEXO A LA EDICIÓN ARGENTINA

195 TRES CASOS DE ÉXITO

198 CASO 1 - UNA FARMACÉUTICA LATINOAMERICANA Y SU MANDALA DE GESTIÓN INSPIRADO EN LA FILOSOFÍA JAPONESA

- 198 De la observación atenta al modelado consciente
- 200 Un modelo vivo, no un manual técnico
- 200 La difusión como práctica social
- 201 Imitación robusta para asegurar calidad en los procesos organizacionales
- 203 Expansión transversal y gobernanza cultural
- 203 Una innovación irreproducible

204 CASO 2 - HACIENDO VISIBLE LO INVISIBLE PARA UNA GESTIÓN ROBUSTA QUE PROMUEVA EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS

- 204 Inspiración desde Japón
- 205 El modelo de Chiyoda Corporation
- 205 Mieruka: visualizar para actuar colectivamente
- 206 Liderar desde el “Qué” + PDCA
- 207 Consolidando una cultura de gestión compartida
- 207 Aprender de los desvíos: cultura de mejora y no de castigo
- 207 Formación interna: desarrollar líderes como tarea sistemática

209 CASO 3 - EL FUTURO COMIENZA HOY

- 207 Aprender a adaptarse sin perder el rumbo: el caso de una TIER 1 automotriz
- 210 Proyectar el futuro con método: el caso de una empresa agropecuaria argentina
- 210 La herramienta: *Hoshin Kanri*

213 REFLEXIONES FINALES

CAPÍTULO 1

El enigma del genio. Metáfora e innovación

Obtener nuevas ideas

¿Hablamos de metáforas? Una metáfora consiste en describir una cosa aludiendo a otra distinta, con la que comparte ciertas características o cualidades. Metáfora proviene de las palabras griegas *meta* y *phor*, que significan “ir más allá” y “llevar”, respectivamente. Es decir, llevar algo de un mundo a otro, a través de un límite.

Hay dos tipos de metáforas. Una de ellas recurre a elementos conocidos para explicar lo desconocido. Por ejemplo, *sushizume joutai* (“piezas de sushi que están apretadas”) es un buen ejemplo de esta variante: se trata de una expresión que se usa cuando hay amontonamiento en el transporte público en horas pico. Al explicar lo ignorado con lo conocido se comprende al instante la esencia de lo desconocido: es una metáfora que promueve la comprensión. Técnicamente se la denomina “metáfora retórica”, en tanto tales metáforas pueden condensar ideas. Como hay tantos aspectos diferentes de las cosas, las explicaciones vagas a menudo no consiguen que el mensaje llegue. En cambio, las metáforas pueden transmitir varias connotaciones de forma concisa. Esto es importante porque favorece la comprensión.

Otra tipo de metáfora es, a la inversa, la que utiliza un elemento desconocido para explicar algo conocido. Cuando esto sucede, se estimula la mente: al conectar dos cosas que a primera vista parecen diferentes se pueden generar varias ideas, una tras otra. A este tipo de metáfora que fomenta el descubrimiento y el aprendizaje se la denomina “cognitiva”. Esta explicación parece algo difícil, pero en realidad no lo es. Se trata de una metáfora similar a un ejercicio mental del tipo “te digo esta palabra y me decís con qué la asociás”.

Este es el eje del “acertijo” en el *rakugo* —arte tradicional japonés de monólogos humorísticos—: un juego intelectual en el que se eligen dos palabras aparentemente sin relación y, como remate, se revelan las similitudes entre ellas.

Del mismo modo, las nuevas conexiones en los negocios se basan justamente en el principio de este acertijo. Un ejemplo típico es la adivinanza “zoo”, cuya respuesta es “una elegante bento box” —caja que contiene viandas—. La relación se explica así: la bento box tiene muchos compartimentos, igual que el zoo tiene jaulas.

No es raro encontrar una adivinanza que se resuelva comparando dos negocios que en apariencia son distintos. Por ejemplo: “alquiler de videos” y “financiación al consumidor”. ¿La respuesta?: “Ambos son usureros”. Esta adivinanza fue usada por Muneaki Masuda, fundador de la tienda de DVD/CD Tsutaya, quien se valió de la comparación para poder captar la esencia del negocio de alquiler de videos. Cuando Tsutaya estaba empezando, el precio de compra de un CD era de 600 yenes por unidad. En cambio, alquilarlo por una noche y dos días generaba una comisión de 100 yenes. Como los CD se devolvían intactos, el rendimiento equivalía a más del 10 % diario. Si se hubiese tratado de un negocio financiero, ese interés estaría completamente limitado. En ese sector, una tasa exorbitante del 10 % durante diez días se denomina *toichi* (10-1), y este caso era diez veces superior.

Después de escuchar la historia de Masuda, un empresario describió las características del negocio de alquiler: “No se trata de finanzas, se trata de fusión”. Esto sorprendió a sus oyentes: ¿qué quería decir eso? Metáforas así, capaces de sorprender y confundir, pueden convertirse en un motor de nuevas ideas. Al explorar vínculos entre cosas que normalmente no estarían conectadas surgen asociaciones que nos hacen pensar: “Ya veo”.

Imitar a otras industrias

No es raro que surjan nuevas ideas de conexiones inesperadas. ¿Sabías que un supermercado fue la inspiración para el sistema de producción de Toyota? Su creador, Taichi Ohno, escuchó cómo funcionaba el sistema de supermercados americanos y pensó que

podía aplicarlo a la producción “justo a tiempo” que estaba buscando, una estrategia de fabricación que se enfoca en producir y entregar bienes solo cuando son necesarios.

La innovación de Ohno radica en una inversión de ideas nacidas de la imitación. En la industria automotriz los materiales se procesan en partes, esas partes se ensamblan en una unidad y la unidad se ensambla en un producto terminado. Tradicionalmente el flujo de producción se basaba en el concepto de procesos de *front-end* que suministraban piezas a los procesos de *back-end*, pero Ohno revirtió este flujo. Mientras que el método *push* estaba bien para la producción en masa del mismo producto de manera planificada, el sistema *pull* se consideró apropiado para la producción gradual de diferentes productos. Así, la empresa entregaría “lo que necesites, cuando lo necesites y en la medida que lo necesites”. De esta forma, los compradores no tendrían que llevar artículos innecesarios, y los proveedores solo tendrían que producir lo que se llevaron. El propio Ohno lo explica en su libro *Toyota Production System* de la siguiente manera:

Las sugerencias que recibimos fueron que debíamos considerar al supermercado como un proceso inicial en la línea de producción. El proceso de *back-end*, que se ubica del lado del cliente, pasa al proceso de *front-end*, que es el supermercado, para comprar los bienes necesarios (piezas), cuando se necesitan y en la cantidad necesaria. El proceso de *front-end* repone inmediatamente la cantidad que el proceso de *back-end* ha tomado. En 1953 comenzamos a aplicar este sistema en el taller de máquinas de la planta de la casa matriz, pensando que esto nos acercaría a nuestro objetivo principal de “justo a tiempo”.

Las ventas puerta a puerta (a domicilio, venta ambulante, con la balanza y el producto) no eran nada inusual en esa época. Además, parece que a menudo las tiendas tenían vendedores que recomendaban productos a los clientes en el momento de la compra. Por esto fue que a Ohno los supermercados le deben haber parecido novedosos. En los supermercados uno puede tomar lo que necesita y la cantidad que necesita en régimen de autoservicio, sin que los vendedores lo obliguen. Era un nuevo tipo de tienda en la que

la gente podía comprar “lo que necesita, cuando lo necesita y en la cantidad que lo necesita”.

Los compradores no tienen que comprar de más y los vendedores no tienen que cargar consigo nada extra. Según el planteo de Ohno, este sistema —desde el punto de vista del vendedor— parecía más racional que las prácticas comerciales japonesas tradicionales de *Toyama no Yakuwari* (vendedor ambulante de remedios), *Goyokiki* (el que iba de casa en casa para preguntar qué necesitaban) y *Furiuri* (venta al paso), en las que el vendedor debía cargar artículos que no sabía cuándo se venderían. Así, en la década de 1950 Toyota comenzó a estudiar los supermercados y decidió probar la idea en su planta de producción.

Lo que sorprende es la imaginación de Ohno. Esta idea no la obtuvo yendo a los Estados Unidos y mirando los supermercados *in situ*; la pensó antes. Toyota visitó las plantas de Ford y General Motors en Estados Unidos recién en 1956, y parece que esa fue la primera vez en que visitaron un supermercado. Habían estado investigando el sistema mucho antes del aquel viaje, y cuando se toparon con los supermercados tuvieron la certeza de que habían encontrado lo que estaban buscando.

La búsqueda de la singularidad a partir de la imitación

Sin embargo, la idea de tomar “lo que necesitas, cuando lo necesitas y en las cantidades que lo necesitas” planteó dos nuevos problemas: el desabastecimiento y la escasez, que también son un tema en los supermercados. Si un cliente en particular compra mucha cantidad de un mismo artículo de una sola vez, el ítem se agota rápidamente. De manera similar, si el proceso de *back-end* toma una gran cantidad de piezas a la vez, el proceso de *front-end* se queda momentáneamente sin existencias. En cambio, si el proceso inicial acumulara un gran inventario, simplemente pasaría el costo de dicho inventario a los proveedores de piezas subcontratadas. Fundamentalmente, para resolver este problema es necesario eliminar la idea de comprar demasiado o nada. Esto significaba que el proceso *back-end* de Toyota Motor Corporation debía nivelar su producción lo máximo posible.

Para alcanzar este ras de igualdad, Taichi Ohno tuvo que desafiar una vez más a la sabiduría convencional de la industria. En una planta de producción, el saber convencional dice que es más eficiente producir una gran cantidad de las mismas piezas al mismo tiempo porque eso reduce los costos. Por lo tanto, la idea usual era montar una línea de producción dedicada a cada modelo, o si esto era difícil, producir el Corona por la mañana y el Carina por la tarde, y así sucesivamente con el resto de los modelos.

Sin embargo, esto no igualaría la producción. Para igualar la diferencia entre picos y caídas fue necesario reducir el número de lotes producidos a la vez. Por lo tanto, Toyota decidió alternar la producción de Coronas y Carinas en la misma línea de producción. Incluso si se fabricara el mismo modelo Corona, se fabricarían dos sedanes por cada cupé y un wagon cada tres cupés, según la demanda del mercado.

Tuvo lugar un gran problema para que esto sucediera. El “cambio de configuración” para cambiar los modelos requería mucha mano de obra y detener la línea. Toyota pudo acortar significativamente ese tiempo de trabajo y logró nivelar la combinación alta y baja del volumen de producción. A través de este conocimiento —y de la prueba y error en el taller—, la empresa desarrolló el sistema que ha estado en funcionamiento hasta hoy.

Emulando desde el exterior

Tales cruces también estuvieron detrás del nacimiento de 7-Eleven en Japón. Tomoyuki Ogata, quien siguió de cerca a la compañía desde sus inicios, lo describe en su libro *El milagro de la empresa 7-Eleven*. 7-Eleven Japan se estableció en 1973 como subsidiaria de la cadena de supermercados y grandes almacenes Ito-Yokado. A comienzos de la década de 1970 los principales supermercados abrían tiendas una tras otra, aprovechando el rápido crecimiento económico, lo que generaba conflictos con los comercios minoristas locales. En ese contexto, Toshifumi Suzuki, futuro creador de 7-Eleven Japan y representante de Ito-Yokado, intentó persuadir a los propietarios de tiendas minoristas cercanas a las ubicaciones planificadas para demostrarles que la coexistencia con los grandes

supermercados era posible. Lo que encontró fue rechazo. Mientras luchaba por probar que la convivencia y la prosperidad común eran viables, conoció la cadena 7-Eleven, que operaba en todo Estados Unidos. Justo entonces, tuvo varias oportunidades de viajar a aquel país para promover una alianza con Denny's.

Cuando Suzuki conoció 7-Eleven tuvo el presentimiento de que se trataba del modelo indicado: "Si introducimos esta estructura comercial, podemos revivir a los pequeños minoristas de Japón y probarles que es posible la coexistencia con los grandes minoristas". El tipo de negocio minorista de las tiendas de conveniencia 7-Eleven en los Estados Unidos fue desarrollado por Southland y tenía las siguientes características:

1. Mientras los supermercados ofrecían decenas de miles de artículos, limitaba la cantidad de artículos a unos 1300. El tamaño de las tiendas iba a ser proporcional a la cantidad de artículos.
2. Las tiendas debían estar cerca de zonas residenciales para que no tomara mucho tiempo conducir para hacer las compras.
3. Se debía ampliar el horario de funcionamiento de las tiendas minoristas, pasando de 10 am – 5 pm a 7 am – 11 pm.
4. Los supermercados de autoservicio suelen ser fríos o insulsos, dado el poco contacto personal entre el cliente y el vendedor, por lo que la empresa buscaría hacerlos más amigables.

Toshifumi Suzuki se asoció con Southland y animó a la empresa a introducir este formato minorista. Masatoshi Ito, el presidente en ese momento, creía que "de todo se aprende" y tenía la habilidad de instruirse activamente observando a otras compañías. Con la idea de que "no te queda más remedio que tomar la experiencia de los demás y hacerla tuya",¹ trató de imitar varios formatos comercia-

1. Traducción no literal de un comentario de Toshifumi Suzuki en una entrevista con Tomoyuki Ogata (Ogata, 2003, p. 82). Una interpretación literal podría ser: "Reponer los huesos y tomar para sí el lugar donde habita el niño". Aquí se refiere a "la técnica de crear un propio trabajo original intentando cambiar el propósito mientras se toma prestado de los métodos poéticos y otros métodos expresivos de los predecesores" (*The Dictionary of the Japanese Language*).

les de los Estados Unidos. Para aprender de manera proactiva por qué tenían tanto éxito en los Estados Unidos y empaparse con su experiencia, decidieron que una alianza técnica con Southland era preferible a ser una empresa conjunta, lo que condujo a un acuerdo para pagar una regalía del 0,5 % de las ventas netas.

Sin embargo, aunque las operaciones básicas siguieron a las de los Estados Unidos, no fueron imitadas directamente. Pensaron en estrategias y en una serie de pasos para hacer realidad el concepto de tiendas de conveniencia² adaptado para Japón. Los lineamientos básicos eran los mismos, pero la realidad de la venta al por menor era muy diferente. “Entonces, tomamos el conocimiento del otro lado, lo hicimos nuestro y lo trajimos a Japón”, dijo Suzuki. Se introdujeron tres cosas de manera directa del modelo estadounidense:

1. La marca registrada 7-Eleven.
2. La determinación de regalías como porcentaje de la ganancia bruta en lugar de las ventas.
3. El concepto de una tienda de conveniencia.

Además, la empresa hizo modificaciones considerables. El sistema de tiendas de fórmula dominantes,³ que aumentó la cantidad de aperturas de negocios al condensar las áreas geográficas, y los asesores, que guían a los franquiciados, también se copiaron de 7-Eleven en los Estados Unidos, pero adaptados a las condiciones japonesas. Con el propósito de crear una tienda de conveniencia que los clientes japoneses consideraran “conveniente”, Suzuki pensó que 1300 artículos no eran suficientes y que necesitaban alrededor de 3000.

Para proporcionar los 3000 artículos necesarios para la vida diaria no era suficiente tratar con un tipo específico de mayorista o una

2. En Japón, las tiendas de conveniencia se conocen como *konbini*, una abreviatura del término inglés *convenience store*. Son establecimientos que permanecen abiertos las 24 horas del día y ofrecen una amplia gama de productos y servicios.

3. Es un modelo de franquicia o de gestión de tiendas minoristas donde la empresa matriz estandariza la operación de cada tienda. La idea es que la tienda se vea y funcione igual en todas las ciudades y países donde esté ubicada, lo que refuerza la identidad de marca y la eficiencia operacional.

sola empresa de ventas afiliada a un fabricante. En 1976, cuando el número de tiendas de la cadena superó las 100, 7-Eleven propuso un nuevo método llamado “sistema de entrega conjunta”. Bajo esta modalidad se establecieron centros de distribución en cada distrito, donde los productos se recolectaban de los fabricantes y se distribuían a las tiendas. Este sistema innovador reemplazó el método tradicional, en el que cada fabricante entregaba sus propios productos, por un modelo mixto que reunía artículos de múltiples fabricantes.

El sistema de pedidos también se digitalizó para reducir la carga de las tiendas que los realizan y los mayoristas que los reciben. Se adjuntaron códigos de barras a cada producto para que el personal de toma de pedidos de la tienda pudiera verificar cada artículo en el orden en que se mostró y decidir cuánto pedir.

7-Eleven continuaría mejorando sus sistemas de información y logística en los años venideros y su negocio seguiría desarrollándose de una manera que ninguna otra compañía podría igualar. Humildemente, aprendió los principios subyacentes al negocio de las tiendas de conveniencia y continuó ideando formas de adaptarse al mercado japonés. Hay una anécdota al respecto. Las tiendas 7-Eleven en los Estados Unidos venden hamburguesas y sándwiches. En Japón este tipo de comida rápida aún no era familiar en 1976, entonces surgió la pregunta de qué hacer. Algunos sugirieron hacer exactamente lo mismo, pero Suzuki sorprendió a todos: “No, en Japón, eso debería interpretarse como bollos de frijoles y carne, sushi y bolas de arroz”.

La cadena de imitación

El sistema de producción de Toyota y el de distribución de 7-Eleven se construyeron de un modo difícil de imitar por los rivales. Aprendieron los principios del modelo y desarrollaron un sistema mientras resolvían las contradicciones que surgían en la práctica. Así, un sistema nacido de la imitación llegó a superar al original. Esto es significativo porque muestra que una versión de nueva generación puede evolucionar aprovechando los puntos fuertes del modelo inicial. Este fenómeno puede entenderse como una cadena de imitación.

En el caso de Toyota, tomó como referencia el sistema de producción de Ford y el de los supermercados, pero desarrolló su propio método, que terminó superando a ambos. Ford había sido pionero en agilizar el flujo de producción por medio de cintas transportadoras: al mover el chasis del automóvil, eliminó la necesidad de transportar las piezas hasta él. Las partes se enviaban de un puesto a otro, logrando así un proceso de ensamblaje innegablemente más fluido.

Toyota siguió el ejemplo de Ford al suavizar el flujo de producción, pero en lugar de aplicar un sistema de “empuje” y envío de piezas, adoptó un concepto basado en la “atracción” —similar a la forma en que un cliente compra en un supermercado—, donde se recolecta lo que se necesita, cuando se necesita y en la cantidad justa. De este modo, la empresa creó un modelo innovador que desafió las prácticas convencionales, manteniendo al mismo tiempo las bases del sistema de Ford. El Sistema de Producción Toyota se convirtió en objeto de imitación dentro y fuera de la industria. General Motors no solo lo estudió desde el exterior, sino que también intentó replicarlo desde adentro mediante la creación de la empresa conjunta NUMMI con Toyota.

Se dice que ningún fabricante de automóviles ha logrado alcanzar el mismo nivel que Toyota. Esto se debe a que, en realidad, no buscaban imitar su sistema, además de que las relaciones obrero-patronales y otras circunstancias eran diferentes. Sin embargo, compañías fuera de la industria automotriz han superado estos obstáculos y están avanzando considerablemente al adoptar su modelo de producción.⁴ De hecho, existe un movimiento para expandir este sistema a otros sectores, con múltiples casos de éxito reportados en diversas industrias. En este contexto se puede observar una cadena de imitación donde el Sistema de Producción Toyota, que evolucionó a partir del método de Ford, ha servido de referencia tanto para otras automotrices como para fabricantes de diferentes industrias.⁵

4. A este respecto, el profesor Takahiro Fujimoto de la Universidad de Tokio también escribió lo siguiente: “Siempre he considerado a Chrysler como una empresa que ha superado varias crisis y se ha destacado como una organización que aprende de los demás, especialmente cuando se trata de *monozukuri* (producir o fabricar cosas)”. (2004, p. 48)

5. En la década de 1980, los Estados Unidos, bajo el ataque de los fabricantes de automóviles japoneses, formó un proyecto de investigación liderado por el MIT (Massachusetts

Una cadena similar de imitación se puede ver en el sistema de franquicias utilizado por 7-Eleven, Inc. Su sistema en los Estados Unidos se denomina “franquicias de formato comercial”, que es un desarrollo dirigido por el fabricante. Se caracteriza por el hecho de que ofrece no solamente el derecho de vender productos y el soporte relacionado, sino el negocio mismo, incluyendo la marca, el *know-how*, los sistemas y la orientación como un paquete único. Se dice que McDonald’s y Kentucky Fried Chicken —ambos muy conocidos en Japón— introdujeron este sistema de franquicias en el mundo, un sistema que fue copiado tanto en el rubro de comidas como en el sector de administración hotelera. En los Estados Unidos, 7-Eleven, Inc. siguió los pasos de estos predecesores; en Japón, se hizo cargo y lo desarrolló.

La franquicia es un excelente sistema que le permite crecer a una empresa usando como palanca un *know-how* específico, aunque no tenga productos propios. Pero tiene una debilidad. Existía el riesgo de que los franquiciados que absorbieran el *know-how* se fueran en masa y copiaran un sistema similar. 7-Eleven Japón ha superado esta debilidad, tiene una red que recopila la información más reciente de cada franquiciado y la redistribuye. Esto permite que la sede central realice un seguimiento de las tendencias de ventas en constante cambio y proporcione retroalimentación a los comerciantes. Sin estar conectadas a la sede, las tiendas miembros no pueden surtir adecuadamente sus productos. La empresa mantiene su fuerza centrípeta mediante la construcción de un sistema que le permite actualizar continuamente su experiencia. El 7-Eleven japonés ha construido una estructura más sofisticada que el americano, y cuando Southland entró en crisis, fue capaz de salvarla. Desarrolló el prototipo más allá del modelo de su país de origen, donde tenía sus raíces. Como dice el proverbio japonés: “El alumno puede superar al maestro”.

Institute of Technology) para estudiar el sistema de producción de Toyota. El sistema de producción Lean es un concepto propuesto por investigadores del MIT que se dice que es una abstracción de ciertos aspectos del Sistema de Producción Toyota. Básicamente, es un sistema de producción que elimina sistemáticamente los desechos en el proceso de fabricación para reducir el costo total de producción y se deriva de la palabra “eficiente”, que significa “sin desperdicio” o “ajustado”. En la década de 1990, el sistema de producción Lean fue imitado por otras empresas manufactureras estadounidenses.

Esta operatoria, basada en un sistema de información, se ha convertido en un “modelo” para muchas otras empresas. Por ejemplo, Tsutaya también le da importancia a la conexión a través del suministro de información. Masuda, su fundador, sostiene que si los activos de la red no se mantienen actualizados, los comerciantes asociados tenderán a alejarse. Considera que la evolución se produce a través de una cadena de imitación que, a su vez, impulsa la innovación. Incluso los sistemas creados por grandes empresas a partir de modelos de otras pueden convertirse en referencia para desarrollos innovadores.

¿A quién Imitar?

¿Qué hubiese pasado si Toyota hubiera asumido, de manera errónea, que debían imitar a los vendedores ambulantes de medicinas de Toyama? Este sistema de distribución hogareña funcionaba según la idea de que el medicamento primero se usa y luego se paga. Para la distribución, los vendedores realizaban rondas a intervalos regulares para cobrar y al mismo tiempo reponer los medicamentos que se habían utilizado. Dado que el método habitual de suministro de piezas en ese momento era empujarlas desde la corriente,⁶ no habría sido sorprendente ver una referencia a los vendedores ambulantes de medicinas de Toyama.

Si este vendedor ambulante de medicinas hubiera sido utilizado como modelo, el Sistema de Producción Toyota probablemente no habría nacido. O habría aparecido mucho más tarde. Y la historia de 7-Eleven en Japón habría sido completamente diferente si Ito-Yokado hubiera seguido el ejemplo de otra empresa en lugar de Southland. En ese momento, Suzuki viajaba con frecuencia a los Estados Unidos para trabajar con Denny's. Naturalmente, durante su estadía, también debe haber visto cómo funcionaban otros minoristas, pero gracias a que siguió el ejemplo de 7-Eleven pudo esta-

6. En las fábricas de la época, la lógica era *push*: producir y empujar inventario hacia el siguiente proceso, sin importar si había necesidad real. El sistema de distribución de medicinas en Toyama se parece más al método *pull* (reponer según consumo real), y hubiera sido lógico que alguien lo mencionara como antecedente del *just-in-time*.

blecer el formato de tienda de conveniencia y administrar el grupo tal como es hoy.

Es esencial elegir el tipo de modelo a seguir. No basta con que una empresa observe a otras dentro de su misma industria. Para encontrar nuevas ideas, también es útil explorar el mundo lejano, buscar modelos de otras industrias, del exterior y del pasado. Es decir, en contextos distantes en cuanto a actividad comercial, ubicación geográfica y tiempo. Sin embargo, incluso en estos casos, es fundamental elegir el modelo adecuado.

Figura 1.1 Modelando desde un mundo lejano

