

## CASO I

¿Cómo innovan las empresas chinas?

# HAIER

*Un ecosistema de microempresas y socios internos donde el cliente es el jefe*

Un líder mundial en innovación de China



Noviembre de 2020



INSTITUTE  
OF NEXT  
BY INFONOMIA

○ multiplica



EN UNA INSTANTÁNEA

**05**

DATOS CLAVE

**06**

LA EMPRESA

**07**

MARCAS Y COMPETIDORES

**08**

PRINCIPALES PLATAFORMAS

**09**

MARCA MUNDIAL

**10**

EL MÉTODO HAIER

**11**

BIBLIOGRAFÍA

**22**

Entrevista en exclusiva a **Zhang Ruimin**,  
**director ejecutivo de Haier**, sobre  
 el modelo Rendanheyi, plataformas y  
 ecosistemas, de *Boundaryless*



<https://www.youtube.com/watch?v=RgQrz3EVhU0>



# EN UNA INSTANTÁNEA



1 Su modelo de negocio y operativo ha logrado que esta empresa china pase de ser una compañía local a la empresa **líder mundial** del sector de los electrodomésticos.

4 Si bien inicialmente se puso el foco en la calidad, hoy en día se centra en ofrecer respuestas inteligentes al mercado. Ambos enfoques le han dado a Haier una **clara ventaja respecto a su competencia** y le han permitido establecer una posición de liderazgo en esta industria a nivel internacional.

2 Ha dejado atrás el modelo de las compañías típicas y burocráticas para convertirse en una **red de miles de microempresas** (alrededor de 4.000) gestionadas por empleados que actúan como emprendedores. Esto hace que Haier sea pionera en la transformación empresarial. El **modelo Rendanheyi** se está convirtiendo en un ejemplo para compañías de todo el mundo

5 La **plataforma HOPE** pone en contacto a miles de agentes (proveedores, distribuidores, minoristas e incluso clientes) para responder con rapidez a las necesidades y las oportunidades del mercado. En este sentido, Haier realmente se convierte en una empresa basada en internet.

## ¿POR QUÉ DESTACA EL MODELO DE INNOVACIÓN DE HAIER?

3 Este modelo no jerárquico permite tener una **«distancia cero» con el mercado** y estimula la innovación de forma constante (lo que Haier denomina «innovación sostenible»).

6 Así pues, la innovación no se concibe como una simple mejora de lo que se hace, sino como la **creación de mercados basándose en nuevas oportunidades**, a las que responden sus equipos de emprendedores

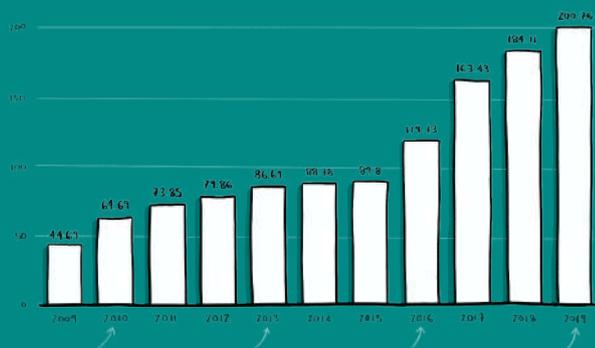
7 Desde la década de 1980, **Haier se ha reinventado en varias ocasiones.**

# DATOS CLAVE

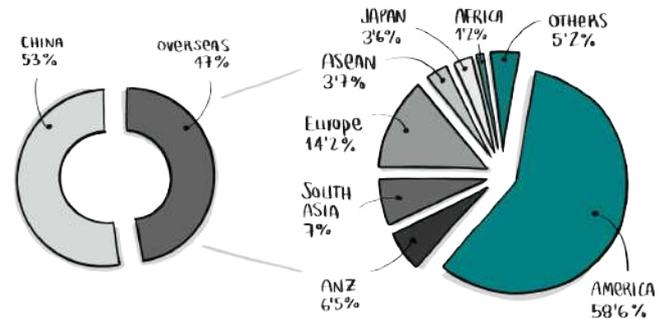
## El mayor fabricante de electrodomésticos del mundo (desde 2010)

Facturación: aprox. 25.000 M€ (2019)  
 Beneficios mundiales: aprox. 4.000 M€ (2019)  
 Activos totales: aprox. 24.000 M€ (2019)  
 Valor de marca: aprox. 24.000 M€ (2019)  
 Número de empleados: casi 100.000  
 En 30 países  
 122 fábricas  
 10 centros de I+D en todo el mundo  
 25 polígonos industriales

## EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN 2009-2019 (millardos de yuanes)

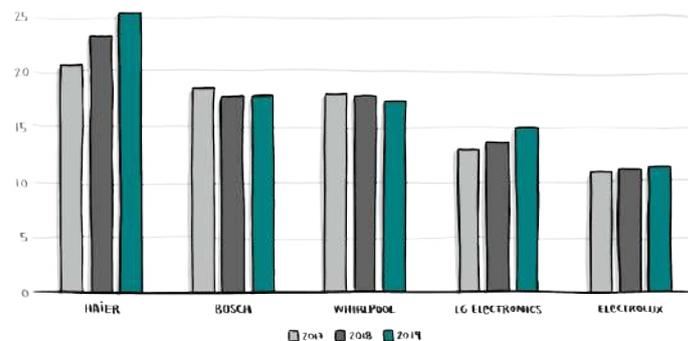


## ACTURACIÓN POR REGIÓN, PORCENTAJE (2019)



Fuente: página web de Haier

## EVOLUCIÓN DE VENTAS: HAIER VS. PRINCIPALES COMPETIDORES (millardos de euros)



Fuente: datos de la empresa

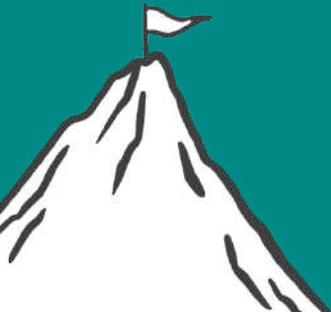
# LA EMPRESA

Aunque su origen se remonta a una pequeña compañía fabricante de frigoríficos de la década de 1920, la actual Haier nació en 1984 como **empresa pública** con sede en la ciudad de Qingdao bajo la dirección del carismático **Zhang Ruimin**, uno de los empresarios más destacados de China.

La transformación de la empresa hasta convertirse en el líder mundial del sector de los electrodomésticos empezó al adoptar un **claro enfoque en la calidad** («tolerancia cero ante los productos defectuosos»), lo que les permitió alcanzar la posición de líderes de ventas de frigoríficos en China.

En los años noventa, la empresa comenzó a aplicar una firme **estrategia de diversificación**, por lo que adquirió una veintena de empresas chinas de la competencia, ampliando así sus capacidades productivas, que se sumaron a los excelentes modelos de gestión de Haier. De esta forma, pasaron a ofrecer un amplio catálogo de electrodomésticos al creciente mercado chino.

Tras 1998, la empresa adoptó un **enfoque mundial agresivo** y se centró en los mercados más complejos: los Estados Unidos y la Unión Europea. Por ello, adquirió algunas empresas y marcas occidentales e instaló centros de I+D y marketing en varios países.



# MARCAS Y COMPETIDORES

## PRINCIPALES MARCAS

Haier



Fisher & Paykel

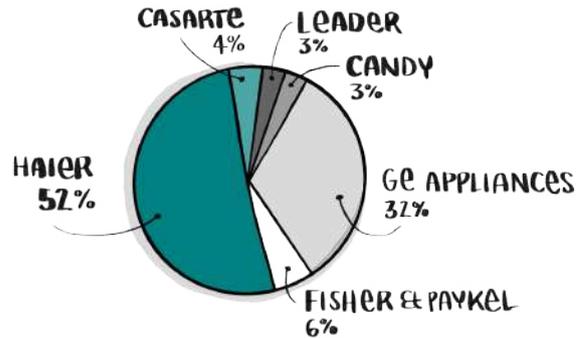
Casarte  
REFINED LIVING

CANDY



AQUA

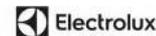
## FACTURACIÓN MUNDIAL POR MARCA



## PRINCIPALES COMPETIDORES



Whirlpool



“No hay ninguna empresa que promueva innovaciones en el mundo de la gestión a una escala tan grande y de un modo tan sistemático como Haier.”

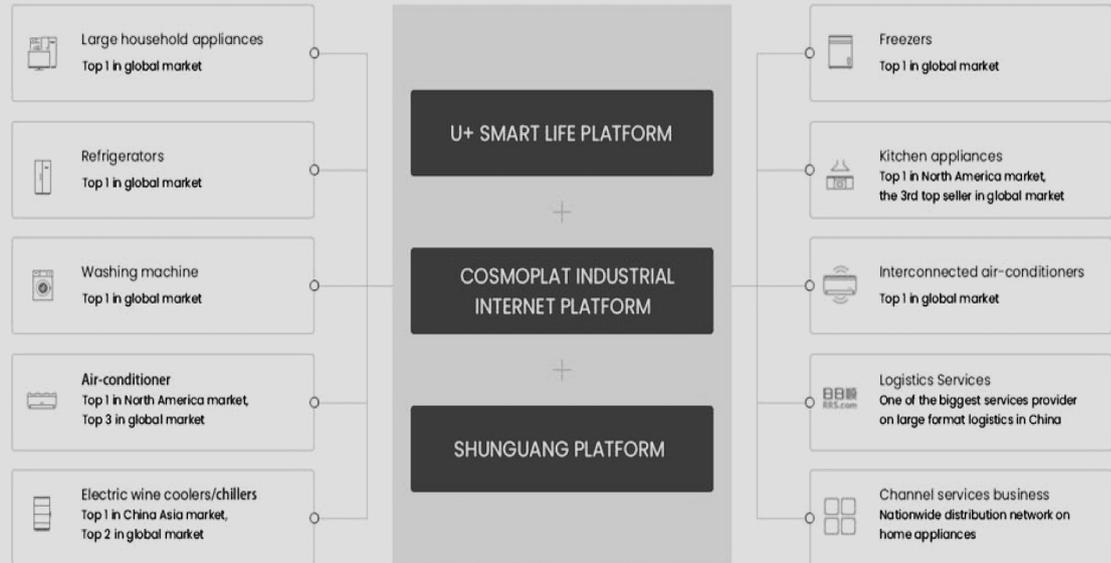
Destacado experto a nivel mundial sobre estrategia empresarial

Gary Hamel



# PRINCIPALES PLATAFORMAS

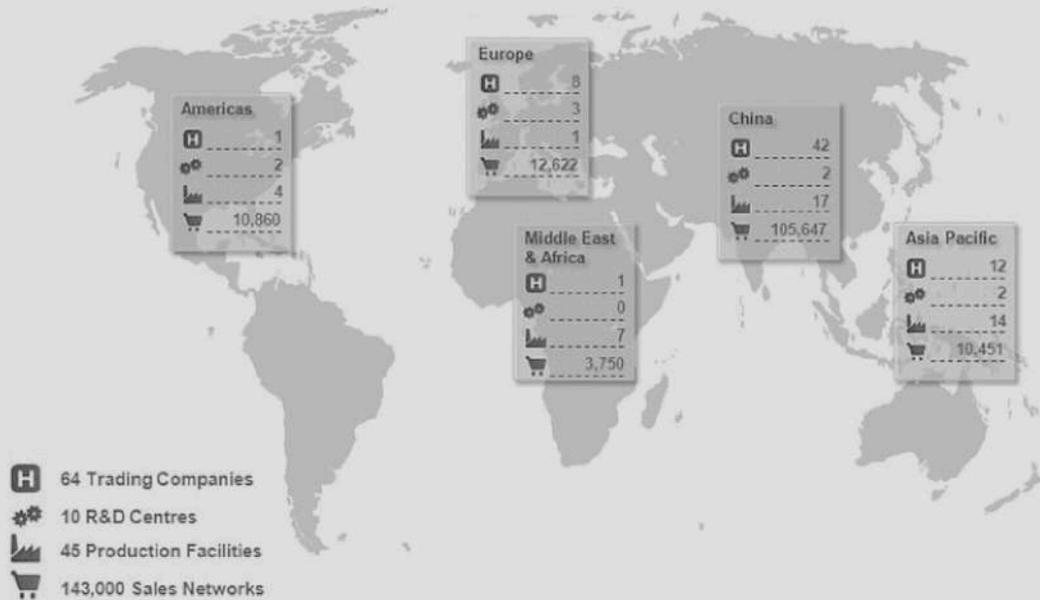
## PRINCIPALES PLATAFORMAS DE PRODUCTO-SERVICIO DE HAIER



# MARCA MUNDIAL MUNDIAL

## MARCA MUNDIAL CON OPERACIONES LOCALES

Haier es una marca mundial que está **muy orientada a la gestión y la producción locales**. Ha ido reforzando su presencia local de forma gradual, y las principales sedes del grupo se sitúan en Qingdao (Asia), París (Europa) y Nueva York (América)

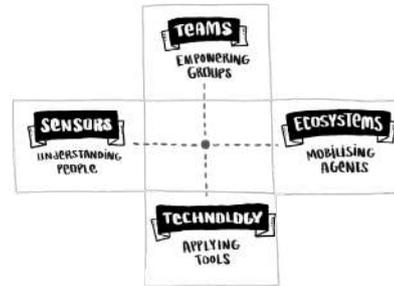


# EL MÉTODO HAIER



El modelo de innovación de Haier se caracteriza por tener un equilibrio entre cuatro activos que podrían considerarse fundamentales en el nuevo sistema operativo de una empresa: sensores, tecnología, equipos y ecosistemas.

Cada uno tiene una función clave: bien mejorando los ya existentes.



**SENSORES:** entender a la gente para responder con agilidad.

**TECNOLOGÍA:** detectar tecnologías transformadoras y aplicarlas rápidamente.

**EQUIPOS:** empoderar a los equipos y orientarlos hacia los resultados, en lugar de la producción.

**ECOSISTEMAS:** generar valor con otros agentes y combinar sus habilidades.

En el caso de Haier, destacan las siguientes acciones de estos cuatro activos:

**Sensores:** millones de clientes interactúan para diseñar y fabricar nuevos productos y servicios.

**Tecnología:** una plataforma interna que permite conectar y coordinar microempresas independientes orientadas al mercado.

**Equipos:** una compañía de más de 4.000 microempresas autogestionadas cuyos ingresos se dividen parcialmente entre los diferentes miembros.

**Ecosistemas:** una plataforma con miles de empresas y expertos externos que ayudan a solucionar problemas creando productos y servicios nuevos o bien mejorando los ya existentes.

# SENSORES

responder a las necesidades de la gente



La revolución de Haier, que estaba enfocada en los clientes, empezó en 1984 cuando Zhang Ruimin estableció la política de tolerancia cero ante los productos defectuosos, la legendaria **estrategia focalizada en la calidad**; en pocas palabras, la atención tenía que ponerse en la satisfacción del cliente.

Este enfoque fue evolucionando de forma progresiva hasta centrarse en ofrecer **experiencias personalizadas a los usuarios**, puesto que, al fin y al cabo, la satisfacción nace de entender las necesidades, los problemas y las expectativas de los clientes.

Para conseguir ese objetivo, era esencial que los usuarios participaran en el proceso de diseño de los productos, así que la empresa tuvo que idear e implementar una **política de «distancia cero» con los usuarios y los clientes**. Millones de clientes usan la plataforma de Haier para participar de forma activa en este proceso de diseño, pero la empresa también recurre a conocidas redes sociales, como Baidu.

Así pues, en el caso de Haier, esta política de «distancia cero» implica que «todo el mundo es responsable directo ante los clientes». Esta relación se consigue mediante las microempresas orientadas al mercado.

Las **enormes dimensiones del mercado chino**, así como su acelerada velocidad de cambio, fueron la mejor «escuela» para que Haier aprendiera a enfocarse en los clientes.

Tras establecer esta interacción, la empresa es capaz de «crear mercados y clientes», ya que ve la competencia como «**una guerra de valor, no de precio**». Los objetivos no se marcan según el anterior rendimiento de la empresa, sino acorde a las oportunidades que se hayan detectado en el mercado global.

En el siguiente nivel de «responder ante los clientes» encontramos la **transformación de los productos a servicios** (por ejemplo, frigoríficos conectados al internet de las cosas que identifican qué productos hay que comprar y proceden a adquirirlos en los supermercados del ecosistema de Haier). Esto ayuda a crear usuarios que se mantengan fieles a la marca a lo largo del tiempo. Se espera que todas las microempresas de Haier evolucionen y pasen de vender productos y servicios a **establecer un ecosistema con los clientes**.

El resultado final es un **sofisticado sensor para detectar las necesidades de los clientes** (lo que la gente quiere o necesita) y un **mecanismo para generar una respuesta rápida** (integrar agentes como proveedores de soluciones que permitan tener stock cero y unos costes operativos muy bajos).

La combinación del enfoque de distancia cero con los usuarios y el hecho de tener stock cero posibilita un sistema de **fabricación y entrega bajo demanda** que responde de forma muy precisa a las necesidades cambiantes de los clientes

# EQUIPOS

empoderar a la gente  
para generar resultados



TEAMS  
EMPOWERING  
GROUPS

El claro enfoque en los clientes implica que cualquier empleado tiene que centrarse en satisfacer las necesidades de la gente. Así pues, tener una buena producción (cumplir los objetivos de producción) es **menos relevante que conseguir buenos resultados** (cumplir las expectativas de los clientes). Implementar tal cambio en el enfoque de la empresa dio como resultado un rediseño radical de sus estructuras y organización.

Todos los empleados tienen un «objetivo individual», lo que Zhang Ruimin denomina el modelo **Rendanheyi** (人单合一 en chino, es decir, «integración fabricante-cliente»), que se instauró en la empresa en el año 2005. Este término se basa en tres elementos: «ren» («gente» en chino), por las personas que conforman la organización (empleados, autónomos, etc.); «dan» («orden»), es decir, las necesidades a las que hay que responder o el valor esperado por el usuario, cuya satisfacción es el principal objetivo de la empresa; y «heyi» («combinación»), que se refiere a la combinación del valor para el empleado y el valor para el usuario. En otras palabras, el empleado obtiene un valor cuando responde a las necesidades y al valor esperado de los usuarios.

Rendanheyi es una filosofía empresarial en la cual el jefe es **el cliente** o usuario final. El empleado no trabaja para la empresa, sino para el cliente. De este modo, la empresa se convierte en un **ecosistema de miles de microempresas** (4.000 en 2020), la mayoría de ellas entidades jurídicas independientes, con participación de sus fundadores. Gran parte de estas microempresas cuentan con 10-15 empleados. Hay unas 200 que son más grandes y crecen a partir de los actuales mercados de Haier (están «orientadas al mercado»), unas 50 que están incubando nuevos negocios, y el resto (más de 3.500) son proveedoras de componentes, recursos y servicios (diseño, marketing, fabricación) para las microempresas «centrales» que están orientadas al mercado.

**T**odas estas microempresas comparten una relación de mercado: venden y compran las unas a las otras, e incluso compiten por los mismos recursos y mercados, ya sea interna o externamente (tienen que acceder a recursos de primera clase, independientemente de dónde estén). Si una microempresa prefiere trabajar con un proveedor externo que le ofrece un servicio mejor, tiene libertad para hacerlo. Los servicios internos no tienen un «monopolio» dentro de la empresa. De hecho, los nodos que no son capaces de proporcionar un servicio competitivo puede que acaben cerrando, y así suele ocurrir.

**S**e incentiva enormemente a todos los empleados para que se conviertan en emprendedores internos. Para formar una microempresa, los empleados pueden pedir una inversión inicial (la semilla) a la empresa, si demuestran que hay una clara demanda para su nuevo producto o incluso una inversión externa. Para conseguirlo, muchas microempresas internas hacen una propuesta por medio de plataformas de crowdfunding externas.

**L**as microempresas distribuyen el sueldo y los bonus pertinentes a los miembros del equipo. La retribución está estrechamente ligada al rendimiento del equipo, que se calcula a través de un modelo propio de Haier. Aparte, los beneficios de cada nodo proveedor dependen del éxito que tengan en el mercado las microempresas internas a las que ofrecen sus servicios o productos. El salario de todos los empleados está vinculado con los resultados en el mercado. Así pues, tanto si trabajas en una microempresa como si estás en un nodo de apoyo, tendrás algún incentivo para esforzarte en que tu equipo tenga éxito.

**L**os nuevos líderes de las microempresas se seleccionan entre los candidatos que hayan presentado sus planes al equipo, que es quien decide.

**E**n los últimos años, Haier ha eliminado prácticamente todos los mandos intermedios (más de 12.000 personas) y los ha sustituido por miles de estas microempresas independientes, que están completamente orientadas a mercados específicos y se organizan como una plataforma en red. La idea es evitar convertirse en una burocracia.

# ECOSISTEMAS

generating value with  
many market agents



**E**n 2019 Haier creó la **plataforma HOPE** (*Haier Open Partnership Ecosystem*, <http://hope.haier.com/>) para conectar las peticiones de sus usuarios/clientes con las capacidades de sus proveedores. La principal idea es que sus socios (proveedores, contratistas, inventores) proporcionan «soluciones» (lo que pueden hacer) y la plataforma usa estos «activos» para dar respuesta a las necesidades o peticiones que haya expresado un cliente.

**E**n palabras de HOPE: «*Como uno de los principales equipos de innovación del grupo de electrodomésticos Haier, contamos con programas activos de acercamiento a la comunidad innovadora más amplia para que las mentes más brillantes de todos los sectores puedan ver qué áreas está explorando Haier y recomendar soluciones, contactos o recursos para responder a estas necesidades*».

**A**sí pues, Haier dispone de **una gran red de «proveedores de soluciones»** (alrededor de 400.000 empresas o profesionales expertos) por todo el mundo con los que puede contactar y pedirles que participen para resolver los retos de los nuevos productos o procesos. La compañía presenta «problemas» que hay que resolver y desafía a los usuarios de la plataforma para que contribuyan a solucionarlos.

**L**os socios comerciales de esta red de proveedores de soluciones **deberán compartir sus patentes**, y Haier garantiza que recibirán una retribución apropiada si se utiliza su tecnología en el producto final.

**T**oda la empresa funciona como un conjunto de plataformas, y cada una conecta varias microempresas que trabajan en un mercado interno de servicios (por ejemplo, de e-gaming). Por otro lado, estas microempresas tienen libertad para buscar el mejor proveedor, aunque este sea ajeno a la compañía, lo cual ha permitido que se creen miles de nuevos empleos en China y en todo el mundo. Por ejemplo, su red logística en China ahora incluye alrededor de 95.000 conductores independientes.

**E**stas plataformas garantizan la coordinación entre las microempresas. Cada una de estas plataformas, que suelen englobar más de 50 microempresas, cuenta con un «propietario», que las coordina y, además, identifica y promueve oportunidades de colaboración entre ellas. Asimismo, la plataforma puede aportar una inversión inicial a las nuevas microempresas, que las proponen y las acaban dirigiendo empleados de la plataforma. Si al final se crea la empresa, suelen convertirse en accionistas de esta nueva compañía.

**T**odas las microempresas orientadas al mercado, que pretenden establecer una relación más cercana y duradera con sus clientes, exploran las oportunidades para **transformar sus mercados en ecosistemas**. Por ejemplo, tras establecer una comunidad de universitarios basada en sus necesidades vinculadas con el lavado de la ropa (que llegó a contar con más de 9 millones de miembros), pudieron introducir otras empresas externas que proporcionaban a la comunidad servicios relacionados, de modo que Haier actuaba como la plataforma de todas ellas y obtenía una comisión por los negocios que se generaban.

**E**l hecho de que Haier se haya enfocado en las plataformas le permite seguir creciendo en diferentes mercados y obtener grandes resultados sin convertirse en un gigante pagador de nóminas. Las microempresas se mantienen con unas dimensiones razonables, pero **generan puestos de trabajo tanto fuera como dentro de la compañía**

**E**n palabras de Zhang Ruimin, **«cualquier empresa o bien posee una plataforma o bien es propiedad de una»**.

# TECNOLOGÍA

detectar y aplicar  
tecnologías transformadoras



Para garantizar que las 4.000 unidades de este ecosistema que operan de forma independiente (las microempresas) trabajen en equipo con eficacia, **se requiere una gran coordinación y sincronización**, no solo en el funcionamiento en sí de las diferentes empresas, sino también en las decisiones que se toman relacionadas con inversiones relevantes en tecnología e instalaciones (por ejemplo, hay que desarrollar capacidades transversales de automatización).

Lo que hace Haier es **organizar las microempresas en varias plataformas**, según la «distancia» de su foco empresarial o de su enfoque al cliente (por ejemplo, se reúnen en la misma plataforma todas las microempresas relacionadas con el lavado de la ropa o con la conservación de los alimentos). Otras plataformas se articulan en función de sus competencias, como, por ejemplo, las microempresas de marketing digital (plataformas centradas en las competencias)

Si microcompañías are brought together since they operate in a similar category. One of these platforms brings together some 50 microcompanies or more.

Este sistema distribuido se construye alrededor de un conjunto de **criterios técnicos en común**.

Esta tecnología enfocada a las redes también es esencial para **gestionar todas las plataformas** de salida, como HOPE (con proveedores). La integración de sus procesos, que pretende establecer un proceso fluido entre identificar las necesidades de los clientes y aplicar una solución de uno de los proveedores de HOPE, requiere que las competencias de la red se actualicen de forma continua.

Es por ello que, gracias a su tecnología de plataformas, Haier está en vías de convertirse en un auténtico **ecosistema multiorganizativo** con una fuerte participación de diferentes clases de socios (proveedores, inventores, etc.), usuarios y clientes, y empleados.

La transformación de muchos productos en servicios también requiere **dominar tecnologías como el internet de las cosas, la inteligencia artificial y el 5G** para poder ofrecer servicios como frigoríficos conectados. La empresa quiere estar conectada con usuarios que pasen a formar parte de un ecosistema de servicios

Para mejorar la eficacia en los procesos se necesita una clara comprensión y un compromiso con las **soluciones de la industria 4.0.**



# SENSORES

## DISTANCIA CERO CON LOS CLIENTES

Haier  
Inspired Living

GOING OUT  
WITH A BANG!

11.11  
THE SHOPPER'S MEGA SUCCESS!

A BIG THANK YOU  
TO OUR CUSTOMERS & VALUABLE  
PARTNER **Caraz**  
FOR THIS MEGA SUCCESS!



SHOP

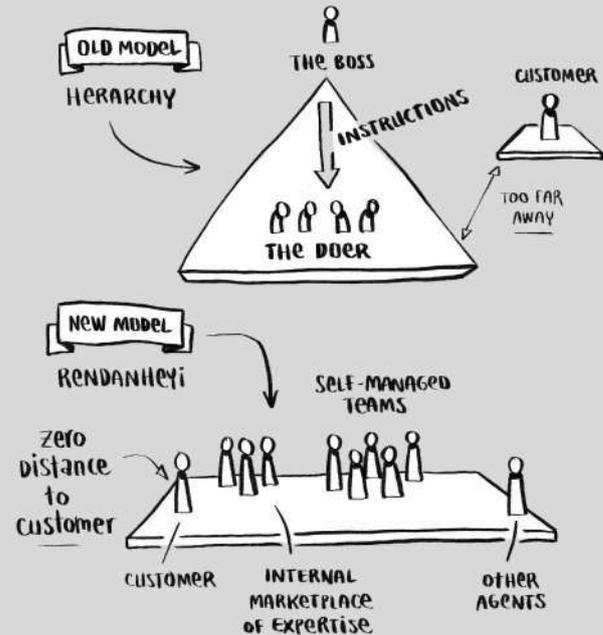


# EQUIPOS

## RENDANHEYI

人单合

Integración fabricante-cliente



# ECOSISTEMAS PLATAFORMAS DE SALIDA



## WHAT WE DO...

We design and create the future.



### Create Innovation Strategies

We help you identify growth opportunities, assess strategic options, define your optimal future, and clearly lay out the path forward.



### Develop Innovation Capabilities

We help company to develop the talent, culture, and systems to make innovation repeatable and reliable.



### Scouting Innovation Resources

We build a strong globalized system of resource integration for the enterprise to get innovation resources efficiently.

[hope.haier.com](http://hope.haier.com)

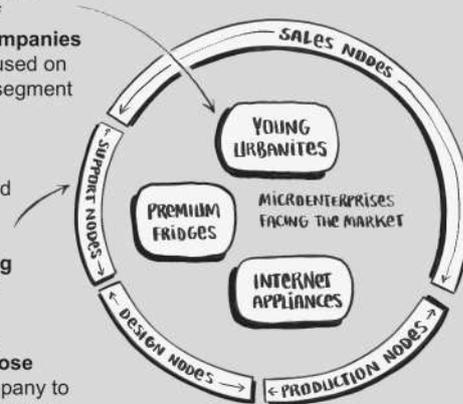
# TECNOLOGÍA PLATAFORMAS DE ENTRADA

Haier is made of some **4000 microcompanies**, organized into **platforms**.

In each **platform** there is a few number of **market-facing companies** (in the center) focused on a specific market segment or category...

... that are serviced (components and services) by many smaller **supporting microcompanies**

Any market-facing company can **choose** which service company to work with and even look for a service **outside** Haier



# BIBLIOGRAFÍA

Boyd, S. (2019) Evolution of the Platform Organization: What We Can Learn From Haier. *Work Futures*.

Boyd, S. (2019) Evolution of the Platform Organization: 1 Social Evolution. *Work Futures*.

Boyd, S. (2019) Evolution of the Platform Organization: 2 The Era of Networks. *Work Futures*.

Boyd, S. (2019) Evolution of the Platform Organization: 3 Haier, Rendanheyi, and Zhang Ruimin's Vision. *Work Futures*.

Boyd, S. (2019) *Editing Evolution of the Platform Organization: 4 The Future of Networks: Platforms and Ecosystems*

Boyd, S. (2019) Evolution of the Platform Organization: 5 On The Horizon. *Work Futures*.

Chen, Jin & Zheng, Gang (2019) *Innovation Management*. New York, NY: McGraw Hill

De Morree, Pim (2020) Sharing is Caring: Learn Directly from Workplace Pioneer Haier. *Corporate Rebels*.

De Morree, Pim (2020) How To Disrupt A 70,000 Employee Manufacturing Company.

Hamel, G, and Zanini, M (2018) The end of bureaucracy. *Harvard Business Review*, November-December 2018.

Krumwiede, K. (2019) Haier's win-win value-added approach. *Strategic Finance review* (February).

Tse, Edward (2015) *China's Disruptors*. New York, NY: Penguin Portfolio.

Van der Lecq, Bram (2019) Haier: A Company Worth Studying! *Corporate Rebels*.

Van der Lecq, Bram (2020) Why Haier Introduced Ecosystems And How They Work. *Corporate Rebels*.

Van der Lecq, Bram (2020) RenDanHeYi: The Organizational Model Defining The Future Of Work? *Corporate Rebels*.

Video interview with Haier CEO Zhang Ruimin, discussing Rendanheyi with Professor Felipe Monteiro of INSEAD.



EDGERS

