



Opinión de expertos / Mark J. Greeven, (www.markgreeven.com), académico holandés de habla china, conferenciante radicado en China. Durante más de una década ha colaborado con compañías innovadoras chinas y multinacionales emprendedoras, teniendo una visión privilegiada sobre el rápido desarrollo de la gestión e innovación chinas. Autor de *Business Ecosystems in China: Alibaba and competing Baidu, Tencent, Xiaomi and LeEco* (Routledge, 2018) y *China's Emerging Innovators: Lessons from Alibaba to Zongmu* (MIT Press, 2019). Identificado en el "2017 Thinkers50 Radar" como uno de los 30 gurús empresariales de la próxima generación.



Opinión de expertos / Antonio Nieto-Rodríguez, e(www.antonionietorodriguez.com), líder mundial en la gestión de proyectos e implementación de estrategias. Su trabajo ha sido reconocido por Thinkers50 con su "2017 Ideas into Practice Award". Expresidente de Project Management Institute, es profesor visitante en Duke CE, Instituto de Empresa, Solvay, Vlerick, Ecole des Ponts y Skolkovo. Autor de *The Focused Organization* y *The Project Revolution* (2019).



Agilidad en mandarín

¿Qué pueden aprender los ejecutivos occidentales de la forma en que las empresas chinas están organizadas?

En su libro de 1962 *Estrategia y Estructura*, Alfred Chandler argumenta que la estructura de una empresa debe ser diseñada para apoyar la estrategia elegida. Si no es así, la estrategia y la empresa fracasarán.

La mayoría de las empresas occidentales tienen una estructura funcional y jerárquica. Este modelo era perfecto para gestionar la empresa de la manera más eficiente en un mundo estable. Los departamentos se dividen a lo largo de una cadena de valor (influencia de Michael Porter). Las empresas tradicionales generalmente están dirigidas por un CEO, un CFO y, a menudo, un COO y un CIO, seguidos por los jefes de las unidades de negocios y los departamentos funcionales. Cada uno tiene su propio presupuesto, recursos, objetivos y prioridades.

Se ha comprobado que este tipo de estructuras tiende a generar una gran competencia interna, que a menudo conduce a los conocidos "silos". Algunos jefes de departamento construyen sus propios "reinos", y la cooperación con otras partes del negocio se vuelve difícil, a veces imposible. Incluso en algunos casos, los indicadores clave de rendimiento de un departamento están en contradicción con los de otro.

Al mismo tiempo, los proyectos más grandes y críticos, los estratégicos, suelen ser transversales. Un proyecto estratégico, como la transformación digital o la expansión a otro país, requiere recursos y participación de varios departamentos de la empresa. Sin la contribución de todos, este tipo de proyecto no suelen tener éxito.

Nuestra investigación nos ha demostrado que, para poder ejecutar proyectos transversales, es imperativo tener una estructura mucho más ágil y flexible.

Las organizaciones chinas

Curiosamente, frente a la falta de agilidad, el apego al *statu quo*, la parálisis en la innovación y otras desventajas de las organizaciones tradicionales, las empresas chinas han logrado reformular con éxito sus compañías. Veamos tres ejemplos de empresas líderes:

Xiaomi es una compañía de telefonía móvil, enfocada en *hardware* y electrónica inteligente. Tiene una capitalización bursátil de 50 mil millones de dólares. Ha sido incluida en la lista del *MIT Technology Review* como una de las 50 "empresas más inteligentes del mundo".

Fue fundada en 2010 y en solo cuatro años superó las ventas de *smartphones* de Apple en China. Xiaomi introdujo nuevos productos en el mercado a una velocidad vertiginosa. Hasta el día de hoy, ha introducido con éxito más de 40 productos, desde ollas arroceras inteligentes hasta aspiradoras robotizadas y zapatillas deportivas inteligentes.

Una de las grandes novedades de Xiaomi es su estrategia de marketing, que depende completamente de la tecnología digital. Utiliza canales de ventas *online* y plataformas de redes sociales, en lugar de tiendas y distribuidores minoristas. El resultado es un canal de ventas de bajo coste que satisface las demandas de los clientes. Otro aspecto innovador es su modelo organizacional basado en proyectos. Sus más de 40 productos en el mercado no están organizados en unidades de negocio, ni son parte de una jerarquía organizacional.

“ Los ecosistemas de negocios de Alibaba son operaciones independientes; no forman parte de unidades estratégicas ni están sujetos a estructuras centralizadas de control y gestión ”



La compañía tiene una estructura organizativa plana: no hay niveles de *management* entre los siete cofundadores y los equipos de ingenieros y ventas. Estos últimos constituyen la mayor parte de su base de empleados. Además, los cofundadores deben involucrarse en proyectos y en el desarrollo de nuevos productos. Cada empleado, incluidos los fundadores, tiene la responsabilidad contractual de tratar directamente con los clientes. Un sofisticado sistema de distribución de problemas asigna preguntas al empleado más adecuado. La proximidad con el cliente no solo se ha convertido en un criterio de evaluación del desempeño de los empleados, sino también en un impulsor de proyectos orientados al cliente. Cada desarrollo de nuevo producto es tratado como un proyecto, que puede llevarse a cabo mediante la movilización de recursos internos o externos.

El grupo **Alibaba** es una de las 10 empresas más valiosas y grandes del mundo, con operaciones en más de 200 países. Superando los 50.000 empleados y con una capitalización bursátil, a principios de 2018, de 520 mil millones de dólares, el éxito de Alibaba puede atribuirse, en gran parte, a su innovadora forma organizativa: un ecosistema empresarial, que ha fomentado el rápido crecimiento y la transformación de sus negocios desde que comenzó a operar en 1999. Un ecosistema empresarial se refiere a "una nueva forma organizativa donde las empresas son interdependientes, a través de una variedad de relaciones de equidad que combinan ofertas de productos y servicios en una oferta centrada en el cliente" (Greeven y Wei, 2018).

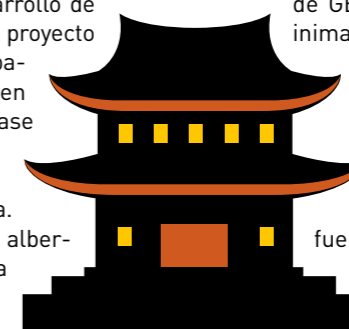
Los ecosistemas de negocios de Alibaba consisten en cientos de empresas y proyectos en, al menos, 20 sectores diferentes. Sin embargo, la mayoría de estos son operaciones independientes; no forman parte de unidades estratégicas de negocios, ni están sujetas a estructuras centralizadas de control y gestión. En lugar de dirigir el desarrollo de nuevos productos y la implementación del proyecto jerárquicamente (de arriba hacia abajo), Alibaba funciona como el proveedor de equilibrio en el ecosistema y el orquestador de la red (véase Bonchek y Coudary, 2013). Por ejemplo, el núcleo de Alibaba está compuesto por cuatro plataformas de comercio electrónico (Alibaba.com, 1688.com, Taobao.com, Tmall.com) que albergan a 700 millones de usuarios. Además, la interdependencia entre las empresas y los

proyectos no solo se basa en el capital y las finanzas, aunque es un requisito previo para formar parte del ecosistema empresarial, sino también en las estrategias de crecimiento, los enfoques de inversión y la complementariedad entre las ofertas, las sinergias comerciales y el intercambio de recursos. Los proyectos empresariales en este entorno pueden fallar sin consecuencias graves para la sostenibilidad de todo el ecosistema, y sin afectar las carreras de la alta dirección.

Los empleados en el ecosistema de Alibaba se seleccionan y gestionan según su alineación con los valores clave de la empresa. Estos son: el cliente primero, el trabajo en equipo, el cambio, la integridad, la pasión y la dedicación. La consecuencia de tal enfoque basado en los valores lleva a promover la toma de riesgos, a una fuerte cultura organizacional y a la competencia. Los empleados son evaluados trimestralmente y calificados en términos de rendimiento y valor, ambos igualmente importantes. No hay una guía de Recursos Humanos, sino solo un conjunto de principios sólidos que guían a los empleados a operar en un entorno altamente dinámico, pudiendo iniciar cualquier proyecto que deseen sin tener en cuenta su empresa o departamento actual. De hecho, uno de los motivos de su agilidad, es que el ecosistema de Alibaba ofrece un lugar seguro donde los proyectos innovadores pueden ejecutarse, sin los impedimentos jerárquicos corporativos ni las complejas estructuras, propias de la gestión vertical.

El grupo **Haier** es hoy la marca líder mundial de electrodomésticos. Lanzado en 1984, ha sido el proveedor número uno de productos de línea blanca desde 2009. En la actualidad, cuenta con más de 78.000 empleados. La lista del World Brand Lab de las 500 marcas más influyentes del mundo clasificó a Haier en el primer puesto de electrodomésticos blancos. Haier alcanzó ingresos de más de 200 mil millones de RMB en 2016 y adquirió la división de electrodomésticos de GE por 5.4 mil millones de dólares, una hazaña inimaginable considerando sus humildes comienzos hace tres décadas.

Desde 1998, ha estado experimentando con nuevas formas de organización, para reducir la jerarquía y el control, y aumentar la autonomía con unidades de trabajo auto-organizadas y mercados laborales internos. Pero no fue hasta 2010 que Haier implantó una plataforma de organización de proyectos única en toda la compañía.



El primer paso de Haier para crear una plataforma de organización fue restablecer fundamentalmente la estructura de la empresa. En primer lugar, eliminó las unidades de negocio estratégicas y las jerarquías de los *managers* con el objetivo de hacer desaparecer la distancia de sus productos con los usuarios. La empresa se reorganizó en torno a proyectos con un enfoque específico, como el desarrollo de nuevos productos, el marketing y la producción. Estas tres unidades de trabajo, o pequeñas organizaciones de proyectos, son el núcleo de Haier y las más cercanas al usuario. Un segundo conjunto de proyectos está organizado en torno a funciones de soporte corporativo, como recursos humanos, contables y legales. La unidad de trabajo de más alto nivel es el equipo ejecutivo. Curiosamente, es la más pequeña y su misión se redefine como una función de apoyo para las organizaciones de proyectos auto-organizadas y orientadas al cliente.

“ En 2010 Haier implantó una plataforma de organización de proyectos única en toda la compañía, reorganizándose en miles de microempresas impulsadas por proyectos ”

A través de medidas como la descentralización, la desintermediación y la eliminación de las barreras de comunicación interna, Haier ha reducido su personal en un 45%, pero también ha creado más de 1,6 millones de oportunidades laborales.

El futuro ya está aquí: mentalidad y organización ágil, impulsada por proyectos

Los casos de Xiaomi, Alibaba y Haier ilustran cómo estas empresas chinas organizan y expanden sus negocios combinando enfoques de pensamiento ágil con estructuras basadas en proyectos.

Agilidad: Con la llegada de Internet y la posterior revolución de la tecnología digital, los pioneros se han adaptado rápidamente, para sorpresa de muchas empresas internacionales. No solo los nativos digitales como Xiaomi, sino también los fabricantes tradicionales como Sony y Haier, han adoptado las tecnologías digitales y creado ventajas competitivas en esta nueva era. La adopción de tecnologías digitales profundamente integradas en su estructura organizativa ha permitido a estas empresas adaptarse a las condiciones variables del mercado, mediante la iteración del desarrollo de productos.

Lean: Operando en el complejo y dinámico mercado chino, estas compañías han diseñado su organización como un sistema de trabajo, en lugar de un sistema de control. Se

focalizan en tomar decisiones mediante la experimentación y el aprendizaje, y en dar poder a las personas que están más cerca del cliente. Las principales características de la fabricación *lean* –como cero desperdicio, calidad continua y optimización del proceso– se encuentran en estas nuevas formas de organización. La gestión impulsada por el valor de Alibaba, en lugar del control, el desarrollo iterativo de Xiaomi y la actualización ágil de los productos se basan en la lógica de la experimentación y en los ciclos rápidos de aprendizaje.

Design Thinking: El objetivo final de aproximación absoluta al cliente es compartido por los tres ejemplos de éxito de estas empresas chinas. Además de aumentar la capacidad de respuesta, el acercamiento permite experimentar e identificar las soluciones que sus consumidores quieren comprar. De hecho, las empresas chinas ponen en práctica el concepto del *Design Thinking*: con un mercado altamente dinámico, surgen clientes nuevos continuamente, pero la media de fidelidad por cliente es más limitada; por esto, las compañías chinas deben estar lo más cerca posible del consumidor. Gran parte de los nuevos proyectos de desarrollo de productos, como las lavadoras Haier's Crystal y la mayoría de los productos de electrónica de consumo de Xiaomi, están exclusivamente orientados al cliente.

Organizaciones gestionadas a través de proyectos: Los tres modelos organizativos de las empresas chinas Xiaomi, Alibaba y Haier representan ecosistemas empresariales contruidos alrededor de los clientes con estructuras gestionadas por proyectos. En primer lugar, no hay unidades de negocios como una estructura organizativa dominante; en segundo, son organizaciones relativamente simples, basadas en la motivación y la dedicación empresarial. En particular, Xiaomi tiene una estructura fundamentada en proyectos, con una interacción profunda con el cliente; Alibaba está organizada como un ecosistema empresarial, donde se fomenta el espíritu empresarial interno; y, por último, Haier ha reacondicionado la burocracia tradicional y se ha reorganizado en miles de microempresas impulsadas por proyectos.

La organización 2.0

Las empresas occidentales se han organizado de la misma manera durante los últimos 100 años. Sus estructuras jerárquicas se han convertido en uno de los principales obstáculos para la innovación y el crecimiento, así como para la ejecución exitosa de proyectos estratégicos y de transformación. Para muchos, cambiar el modelo se ha convertido en una necesidad para sobrevivir.

Mientras tanto, las empresas chinas han experimentado y liderado el camino hacia formas de organización más modernas. Los ejemplos descritos son tres modelos que podrían rescatar a las empresas occidentales de su obsolescencia. Ajustar la estructura, cambiar el poder y romper con los modelos de gestión tradicionales son la única forma de avanzar. Sin embargo, para lograrlo, es necesario superar las viejas mentalidades individuales. Por eso, este cambio tan profundo requiere líderes valientes y decididos. ¿Eres uno de ellos? ■