



INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Caso 6: Midea

Transformación Digital

IN5701 – Fundamentos de la Consultoría para Negocios Digitales

Contenido

1 Contexto

2 Preguntas Guía



1

Contexto



Contexto de la empresa

Resumen

Midea fue fundada en 1968 por He Xiangjian en la provincia de Guangdong, China, como un pequeño taller que producía tapas de botellas de plástico. Con el lanzamiento de las reformas económicas en China en 1978, Midea se benefició del auge del sector privado. **En 1980, la empresa comenzó a fabricar accesorios para ventiladores electrónicos** y, poco después, inició la producción de ventiladores bajo su propia marca, ingresando al sector de electrodomésticos.

A lo largo de los años, **Midea diversificó su portafolio de productos**, ingresando a nuevas categorías como los aires acondicionados en 1985 y expandiéndose a otros productos de línea blanca como refrigeradores y lavadoras. **Su crecimiento se aceleró significativamente tras la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 2001**, lo que impulsó a Midea a internacionalizar su producción y ventas.

En 2007, la compañía inauguró su primera planta de producción en el extranjero, en Vietnam, y continuó su expansión internacional. Para 2010, Midea superaba los 100 mil millones de RMB en ingresos, consolidándose como una potencia en la industria de electrodomésticos.

En 2012, He Xiangjian se retiró y Fang Hongbo asumió la presidencia de Midea. **Aunque la empresa seguía creciendo en ventas, Fang percibió que su modelo operativo estaba comenzando a mostrar signos de ineficiencia.** A pesar de un aumento en los ingresos, las ganancias no crecían al mismo ritmo, lo que llevó a Fang a iniciar una **transformación digital profunda** de la compañía para mejorar su rentabilidad, eficiencia y agilidad.



Transformación Digital - Fase 1

La transformación digital de Midea fue dividida en tres fases clave, cada una dirigida a resolver problemas estructurales y aumentar sus ingresos.

Fase 1 (2012-2015): Reestructuración de los Sistemas TI

Problema Inicial

Cuando comenzó el proceso de digitalización, Midea se encontraba dividida en 10 divisiones de negocio, cada una con sistemas de IT independientes. La falta de integración y estandarización en sus sistemas de ERP y otros sistemas TI generaba silos de información, lo que impedía la eficiencia y coordinación dentro del grupo.

Proyecto "632"

En respuesta, Midea lanzó el proyecto "632", con el objetivo de crear un sistema unificado que integrara las operaciones y los datos a nivel corporativo. Este sistema consistía en:

- 6 sistemas operativos (PLM, APS, SRM, ERP, MES, CRM) para gestionar la cadena de suministro, planificación, manufactura y relaciones con los clientes.
- 3 plataformas de gestión para análisis de datos y soporte a la toma de decisiones (BI, FMS, HRMS).
- 2 plataformas tecnológicas para la integración y el desarrollo de nuevas tecnologías (MDP).

El objetivo era lograr "**Una Midea, un sistema, un estándar**", centralizando los sistemas TI en un único hub corporativo que pudiera servir a todas las divisiones de manera eficiente.



Transformación Digital - Fase 1 - Sistemas

Sistema	Descripción
PLM (Product Lifecycle Management)	Plataforma diseñada para gestionar de forma integral el ciclo de vida de un producto, desde su concepción inicial hasta su eventual retiro del mercado.
APS (Advanced Planning and Scheduling)	Sistema avanzado que optimiza la planificación y programación de la producción, maximizando la utilización de recursos y reduciendo tiempos de entrega, lo que permite a la empresa responder de manera ágil a las demandas del mercado.
SRM (Supplier Relationship Management)	Herramienta que mejora la gestión estratégica de los proveedores, facilitando la colaboración, la integración de datos y la optimización de la cadena de suministro.
ERP (Enterprise Resource Planning)	Sistema integral que centraliza la gestión de los procesos clave de la empresa, incluyendo finanzas, manufactura, logística y recursos humanos, esto permite tener una visión holística de las operaciones.
MES (Manufacturing Execution System)	Plataforma que monitorea y controla en tiempo real los procesos de producción en planta, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y mejorando la trazabilidad y la eficiencia en la manufactura.
CRM (Customer Relationship Management)	Solución que permite gestionar de manera eficiente las relaciones con los clientes, proporcionando herramientas para mejorar la experiencia del cliente, aumentar la lealtad y maximizar el valor del ciclo de vida del cliente.
BI (Business Intelligence)	Herramienta que recopila, procesa y analiza datos empresariales clave, brindando soporte para una toma de decisiones basada en información precisa y relevante.
FMS (Flexible Manufacturing System)	Sistema que habilita una producción adaptable y flexible, permitiendo a la empresa ajustar de forma ágil sus procesos productivos ante cambios en la demanda o condiciones del mercado.
HRMS (Human Resource Management System)	Plataforma que gestiona de manera integral los procesos relacionados con los recursos humanos, desde la contratación hasta la salida de empleados, optimizando el uso de talento dentro de la organización.
MDP (Multi-Development Platform)	Infraestructura tecnológica que integra y soporta el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías, habilitando una transición fluida hacia modelos de negocio más avanzados.



Transformación Digital - Fase 2

Fase 2 (2016-2018): Digitalización Operativa

Con una infraestructura TI robusta, Midea pasó a la siguiente etapa: transformar sus operaciones de manufactura y logística. Los principales cambios fueron:

Modelo "C2M" (Consumer-to-Manufacturer)

Midea cambió su enfoque operativo de un modelo de producción masiva orientado a la oferta (M2C, Manufacturer to Consumer) a un modelo impulsado por el consumidor (C2M). Este cambio permitió que las decisiones de producción fueran impulsadas por los datos de los consumidores, lo que alineó mejor la oferta con la demanda real.

Implementación del Modelo "T+3"

El modelo T+3, lanzado inicialmente en la división de lavadoras Little Swan en 2014 y expandido al grupo en 2016, transformó la cadena de suministro. Se basaba en un enfoque de "ventas a producción", en el que los productos solo se fabricaban después de recibir pedidos de los clientes. Este enfoque redujo los tiempos de entrega de productos de varios días a menos de 12, disminuyendo significativamente los inventarios y mejorando la rotación de productos.

Optimización Logística: One Inventory

Bajo el nuevo modelo One Inventory, Midea centralizó el almacenamiento y la logística, eliminando la necesidad de que los distribuidores mantuvieran inventario. Esto se gestionó a través de Annto, una subsidiaria de Midea, que consolidó más de 2,200 almacenes en solo 138 centros de distribución. Este cambio redujo los tiempos de entrega de pedidos de 45 a 20 días y mejoró la eficiencia en toda la cadena de suministro.



Transformación Digital - Fase 3

Fase 3 (2019-2021): Transformación Digital del Negocio

Para 2019, Midea había digitalizado toda su cadena de valor y comenzó a expandir sus servicios digitales más allá de su negocio principal. Esta fase incluyó:

Midea Cloud

En 2016, Midea lanzó Midea Cloud, una plataforma de soluciones digitales que utilizaba tecnologías como IoT, big data, inteligencia artificial y computación en la nube. Aunque inicialmente servía a Midea, en 2017 comenzó a ofrecer servicios a otras empresas en sectores como la automoción, agricultura y manufactura electrónica. Para 2021, Midea Cloud generó ingresos de 1,000 millones de RMB y atendía a más de 300 clientes industriales líderes.

Middle Office - Centro de Servicios Compartidos

Midea creó un "centro de apoyo" dentro de la empresa. Este centro se encarga de realizar tareas que todas las partes de la empresa necesitan, como manejar la tecnología, organizar los datos y coordinar los recursos. Así, las diferentes áreas de la empresa (como las que fabrican productos o las que venden) no tienen que preocuparse por estas tareas, porque ya están centralizadas.

Nuevo Enfoque Estratégico

En 2021, Midea redefinió su estrategia, pasando de un enfoque centrado en el liderazgo de producto a uno basado en liderazgo tecnológico y operaciones digitales e inteligentes. Además, definió la venta Direct-to-Customer (D2C) como una prioridad estratégica, haciendo de la experiencia del cliente un eje central para el éxito en el futuro.



Resultados de la transformación

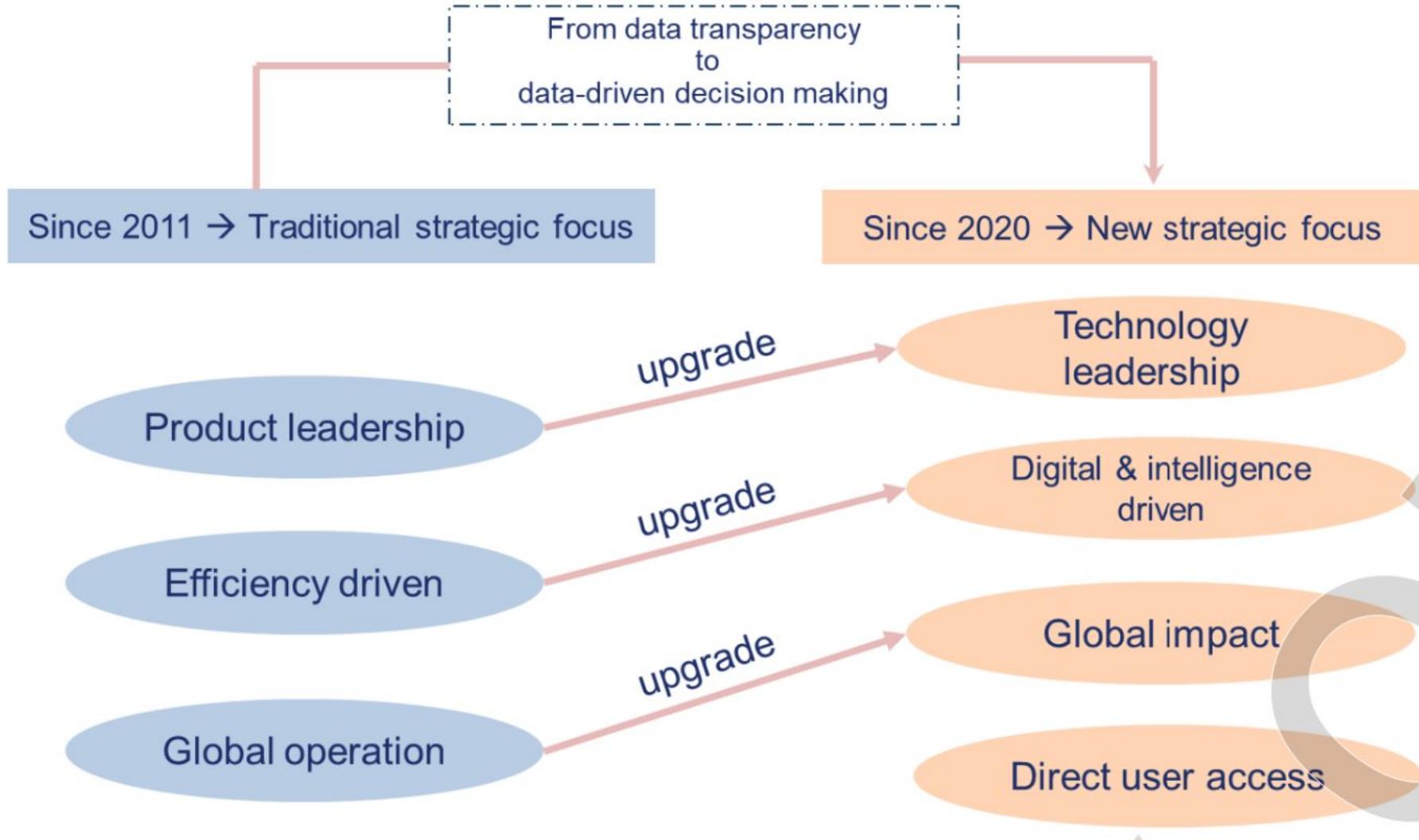
Fase 3 (2019-2021): Transformación Digital del Negocio

Midea logró resultados significativos tras una década de transformación digital. Entre 2012 y 2021, **la empresa aumentó sus ingresos en un 234%, sus beneficios en un 372%, y sus activos totales en un 342%**. A nivel global, Midea operaba con más de 200 subsidiarias, 35 centros de investigación y desarrollo, y 35 plantas de manufactura en más de 200 países y regiones.

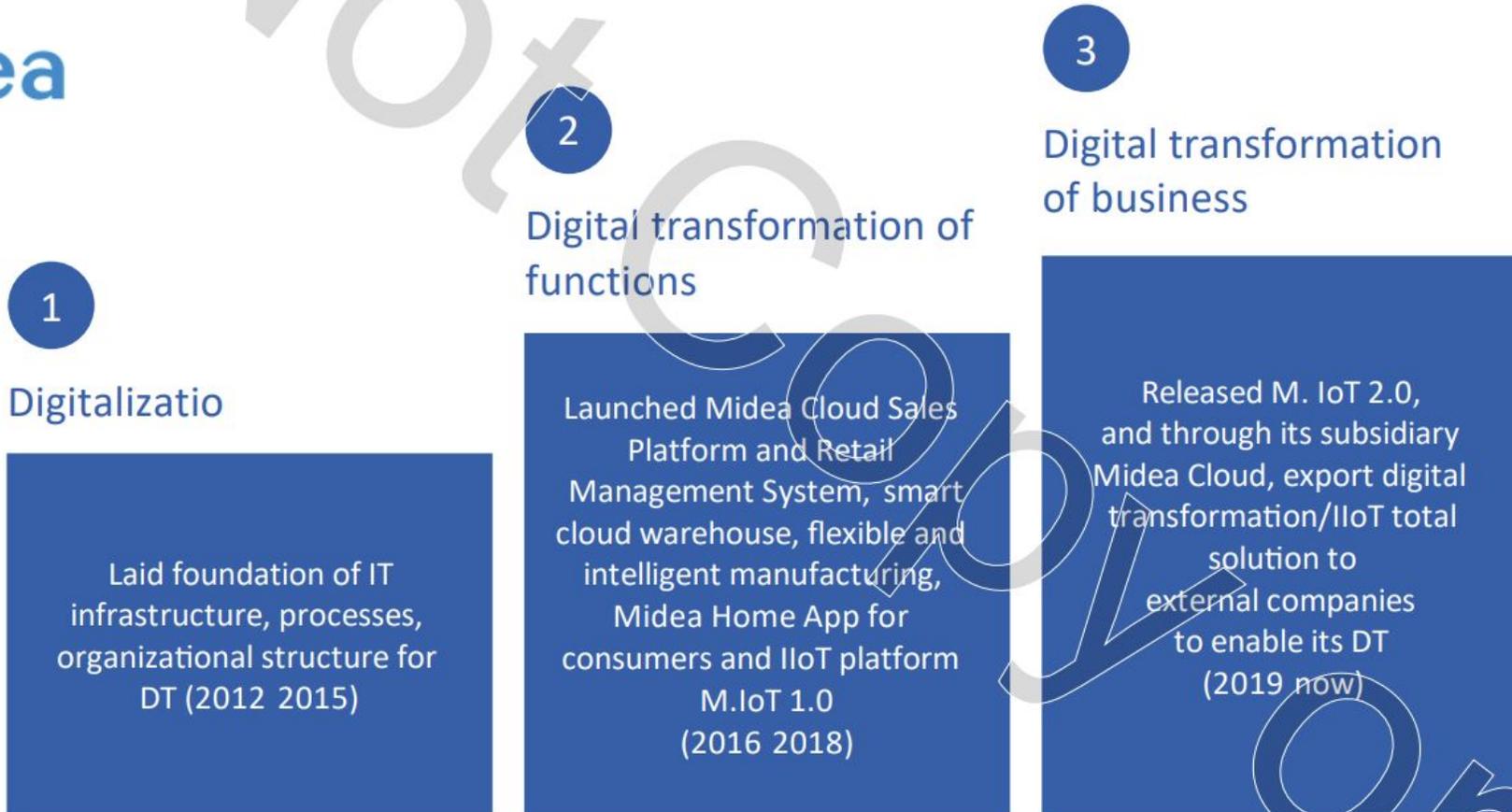
En cuanto a su estructura, Midea reorganizó sus negocios en cinco sectores: electrodomésticos inteligentes (B2C), tecnología industrial, tecnología de construcción, robótica y automatización, e innovación digital (B2B). Cuatro de estos sectores son B2B, lo que refleja la creciente diversificación y ambición de Midea por expandir su presencia en mercados industriales y tecnológicos.

Fang Hongbo, presidente de Midea, mencionó la necesidad de mantener la innovación y adaptabilidad en un entorno en constante cambio y resumió este enfoque diciendo: **"La única constante en Midea es el cambio"**, destacando que la capacidad de adaptación será clave para el éxito futuro de la empresa.

Cambio estratégico de Midea para la transformación digital



Cambio estratégico de Midea para la transformación digital



A decision to pivot in prosperity



Today, leaving competitors far behind thanks to the digital transformation



Proyecto 632 - Comienzo de la transformación

The "632" Project:

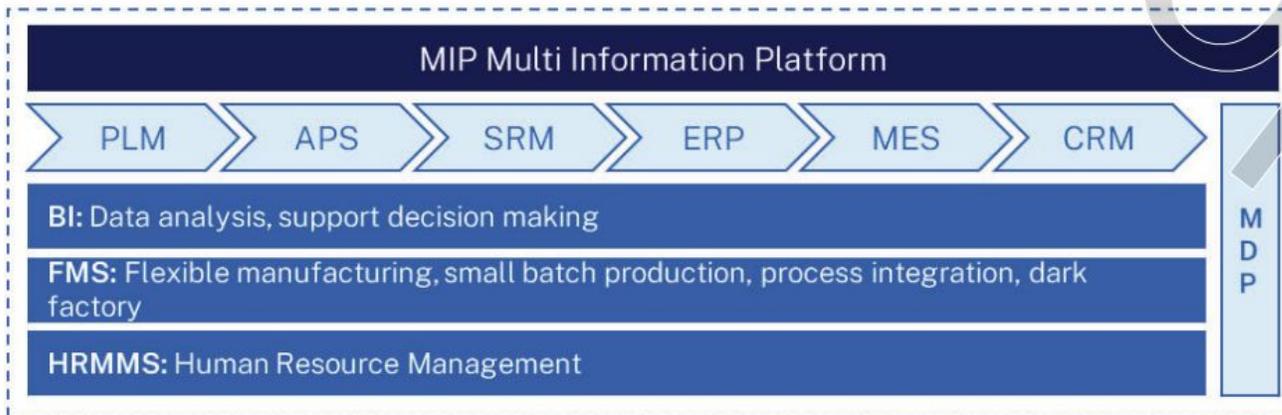
- 6 operating systems: ERP, SRM, MES, APS, PLM, CRM
- 3 management platforms: BI, FMS, HRMS
- 2 technology platforms: MIP(multi-information platform) & MDP (multi development platform)



- Unified processes
- Unified master data
- Unified IT system

One Midea, One System, One Standard

Overview of 632 project

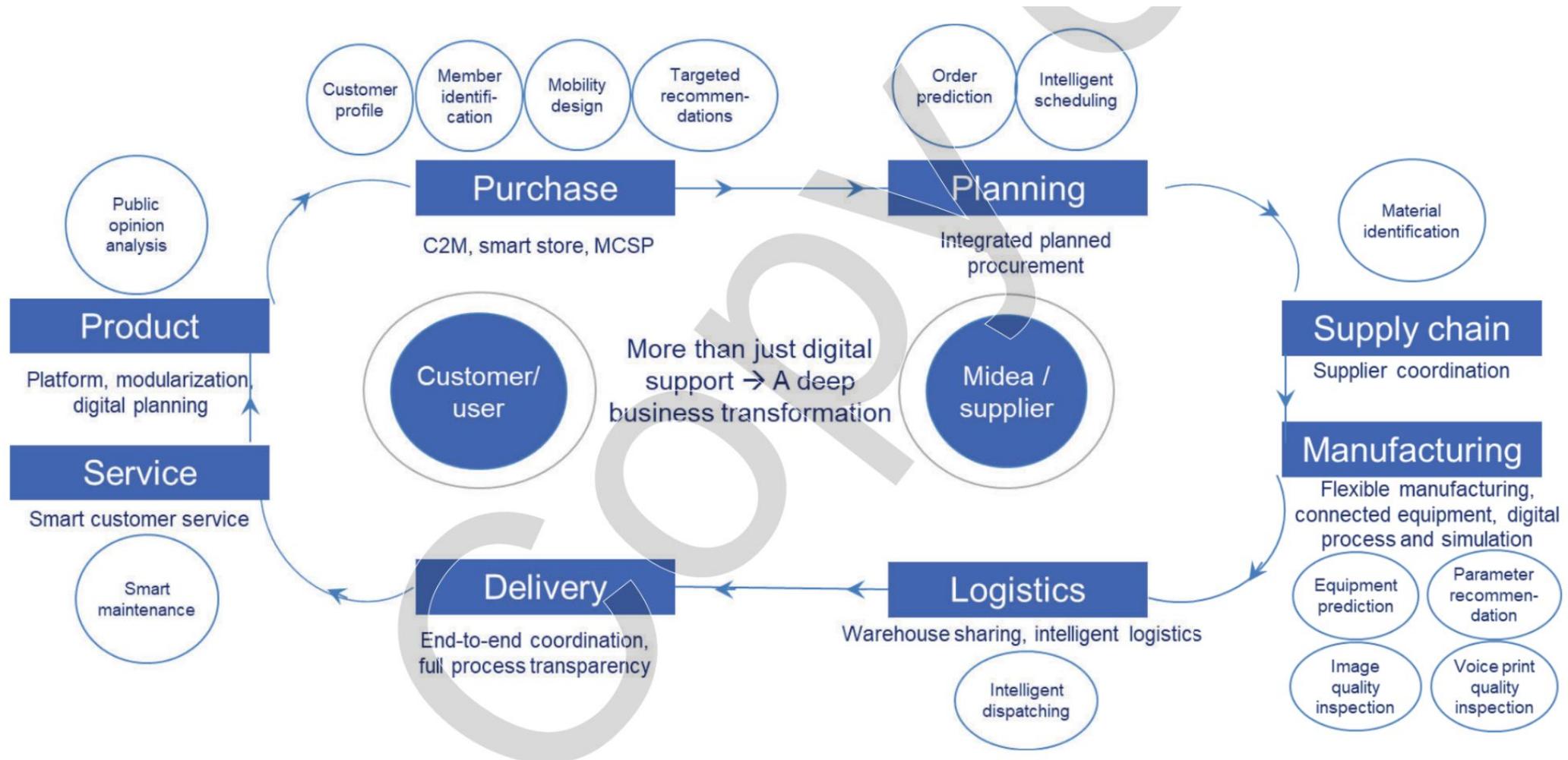


Seamless information integration with externals



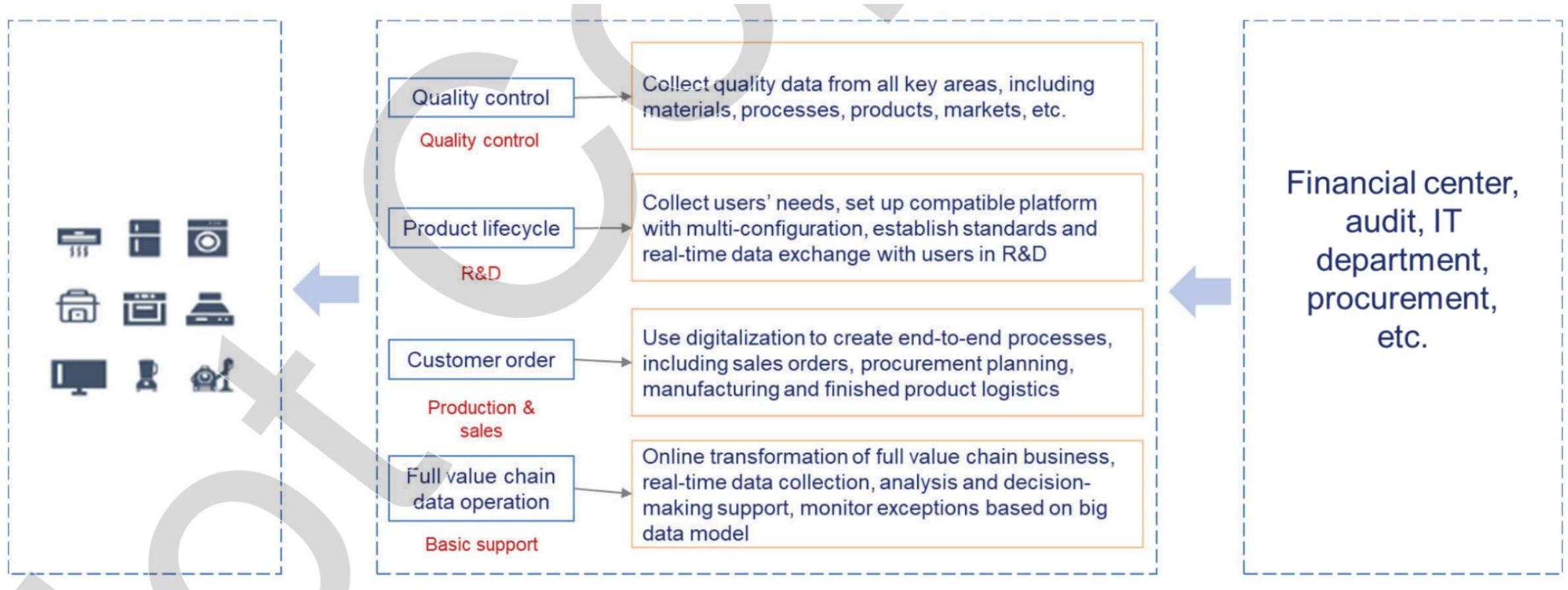
Cadena de Valor

Excelencia operacional habilitada por la digitalización



Middle Office

Centro de Servicios Compartidos





Líneas de Negocio actuales de Midea



Smart home appliances



Building technology



Industrial technology



Robotics & automation



Digital innovation

B2C

Toshiba
 Cuchen
 Wahii
 Colmo
 Kitchen Master
 Caffitaly

B2B

MCC
 Toshiba
 Hiconics
 Sunye
 Servotron
 Well

Midea
 Clivet
 Linvol
 M-BMS

KUKA
 Swisslog
 Swisslog healthcare

Annto
 MelCloud
 WDM
 Midea



2

Preguntas Guía



Preguntas guía para el caso

Transformación Digital

- ¿Cuáles fueron los principales factores que impulsaron el crecimiento de Midea antes de 2012?
- ¿Qué desafíos enfrentó Midea al intentar transformar sus operaciones y estructura organizativa?
- ¿Cómo cambió la estrategia de Midea bajo el liderazgo de Fang Hongbo en 2012?
- ¿Qué papel desempeñaron las adquisiciones y alianzas en el crecimiento global de Midea?
- ¿De qué manera la transformación digital de Midea impactó su competitividad en el mercado global de electrodomésticos?
- ¿Qué importancia tuvo la innovación en el éxito a largo plazo de Midea?
- ¿Cómo ha evolucionado el portafolio de productos de Midea a lo largo del tiempo y qué impacto ha tenido en su posición de mercado?
- ¿Cómo ha gestionado Midea su internacionalización y expansión en mercados extranjeros?



INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Caso 5: Nike

Operaciones

IN5701 – Fundamentos de la Consultoría para Negocios Digitales