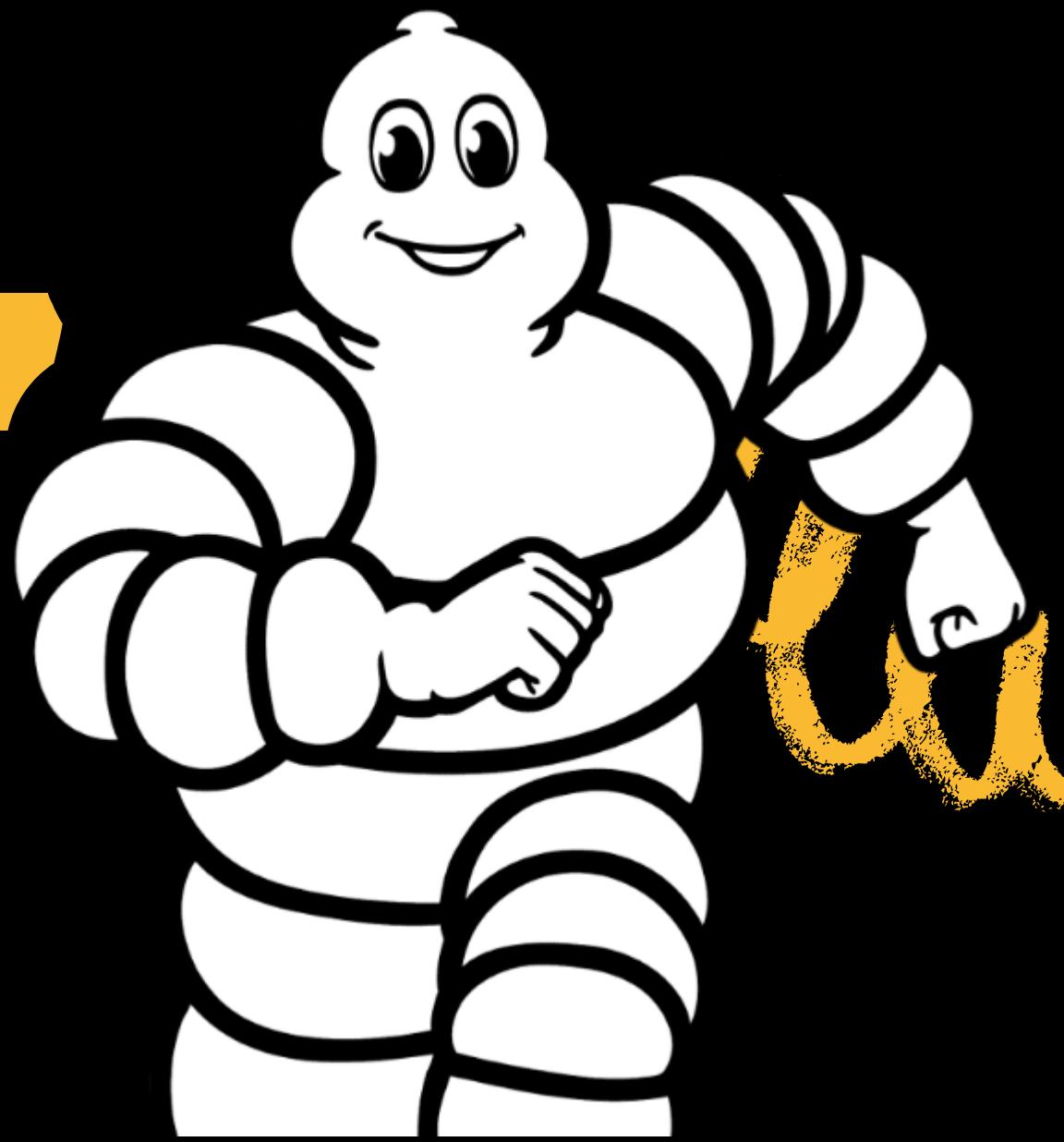




CASO 2: MICHELIN

Grupo 2



RESUMEN DEL CASO

El caso presenta a François Michelin, un líder humanista que transformó la empresa Michelin apostando por la innovación y el valor al cliente. Desde trabajar como obrero hasta enfrentar huelgas y tomar decisiones arriesgadas como lanzar el neumático radial, su enfoque centrado en las personas y en la calidad llevó a la compañía a convertirse en líder mundial del sector.

ANÁLISIS DE LAS 8 FUERZAS DE KOTTER



CREA UN SENTIDO DE URGENCIA

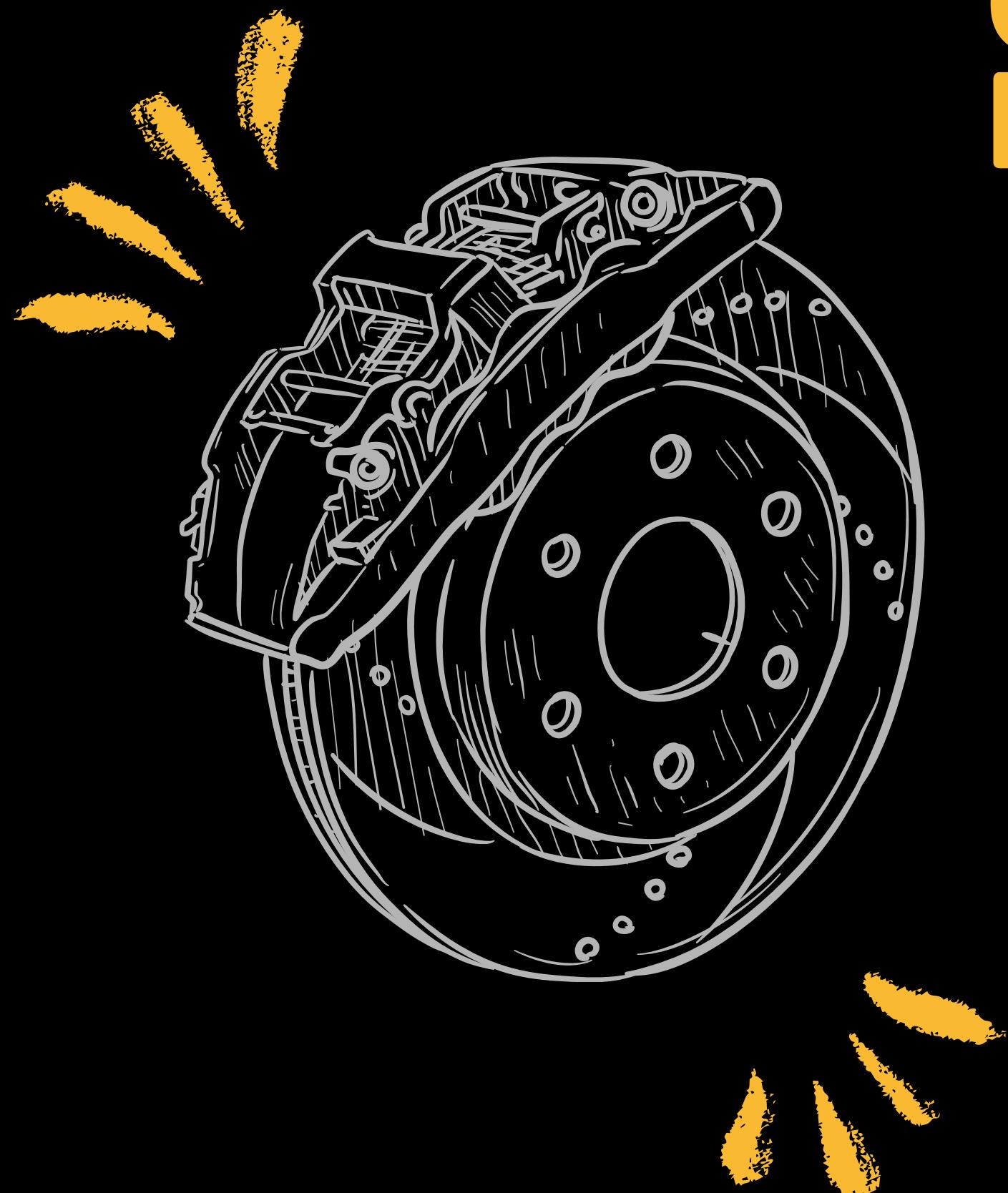
Según Kotter, se debe “ayudar a otros a ver la necesidad de cambiar y actuar inmediatamente”

Basado en el caso, François enfrentó un contexto crítico:

- Manifestaciones sindicales y conflictos laborales.
- Competencia creciente en la industria automotriz.

Se logra sensibilizar sobre la urgencia real: entender profundamente necesidades de trabajadores y clientes, no solo “el problema visible”

Urgencia = Si Michelin no actuaba rápido frente a presiones sociales y tecnológicas, perderían competitividad.



FORMA UN EQUIPO GUÍA

Kotter indica: el equipo debe tener credibilidad, liderazgo y capacidad de comunicación

François construyó su “equipo guía” desde dos frentes:

- Ingenieros para visiones técnicas.
- Trabajadores, con quienes generó confianza, entendiendo roles y procesos desde adentro.

Su legitimidad no vino del apellido Michelin, sino de vivir la cultura interna.



CREA UNA VISIÓN Y ESTRATEGIA DE CAMBIO

Según Kotter, la visión debe ser clara, alcanzable y mostrar “cómo el futuro será distinto del pasado”, la visión de François fue poner al cliente al centro, basándose en:

- Calidad.
- Seguridad.
- Eficiencia y durabilidad.

La estrategia fue clara: adoptar el neumático radial aunque significara vender menos unidades al principio, pero construir liderazgo mundial a largo plazo.

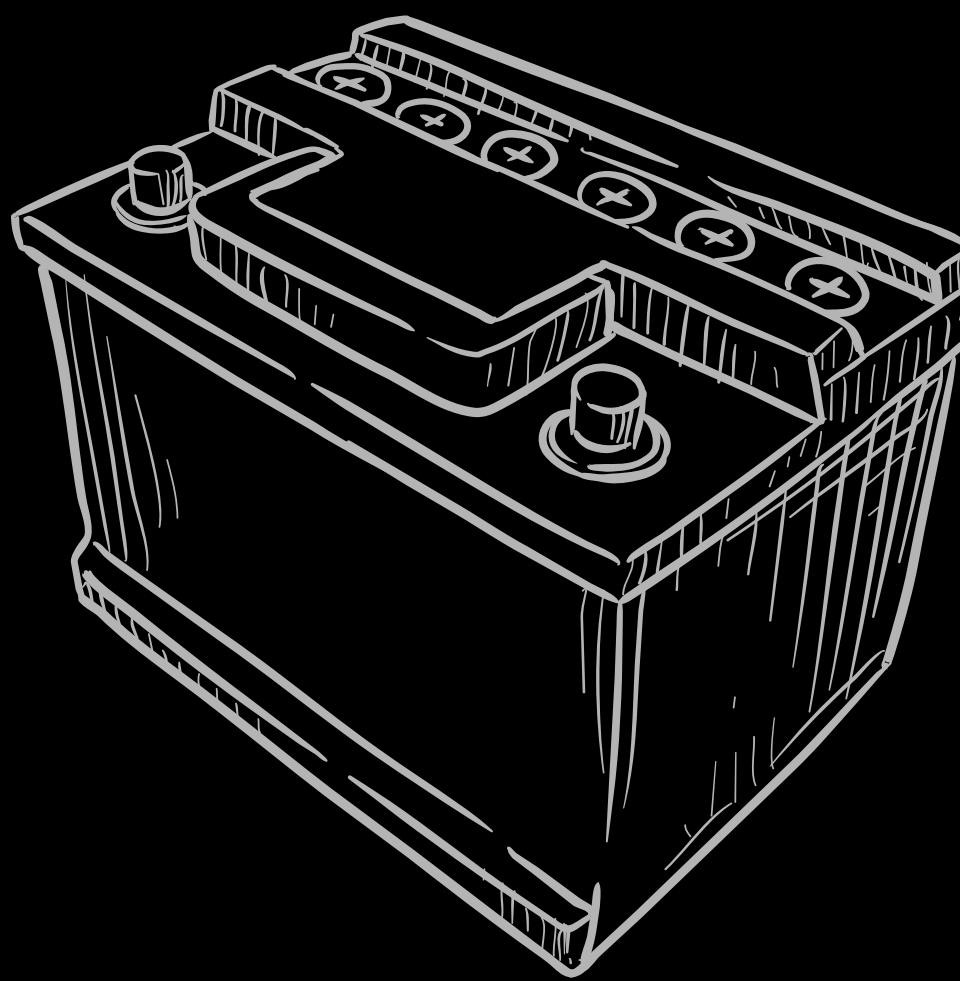


COMUNICA LA VISIÓN Y ESTRATEGIA

Kotter enfatiza difundir el mensaje top-down usando todos los medios disponibles
Basado en el caso, François comunicaba con:

- Coherencia: hacía lo que decía.
- Ejemplo personal: vivió los puestos operativos.
- Mensajes claros: priorizar siempre al cliente por encima de intereses internos o temores de corto plazo.

ELIMINA OBSTÁCULOS



Según Kotter, se identifican resistencias, empoderan promotores y remueven barreras. François pone como obstáculos principales:

- La junta directiva, que temía que el radial redujera ventas y obligara a cerrar fábricas.
- La presión sindical y social.

François eliminó estos obstáculos al:

- Respaldar a los ingenieros y confiar en sus análisis.
- Enfrentar personalmente las protestas y negociar con trabajadores.

El mayor obstáculo era el miedo al cambio. Él lo desarmó con visión, valentía y evidencia técnica.



GENERA TRIUNFOS A CORTO PLAZO

Kotter recomienda mostrar “éxitos tempranos visibles e indiscutibles”

Según el caso, los primeros triunfos fueron:

- Resultados iniciales del neumático radial que mostraban mejor rendimiento y seguridad.
- La aceptación de clientes y fabricantes automotrices.
- Reconocimiento temprano.

Estos éxitos aumentaron la confianza incluso entre los más escépticos.



MANTEN EL EMPEÑO

De acuerdo con Kotter, se pide insistir y seguir generando mejoras. Para el caso, François no se conformó con lanzar el radial:

- Impulsó mejoras continuas en procesos.
- Aseguró consistencia en la calidad de fabricación.
- Mantuvo la filosofía de innovar con propósito humano.

La visión se volvió cultura gracias a la persistencia y disciplina de largo plazo.

CREA UNA NUEVA CULTURA

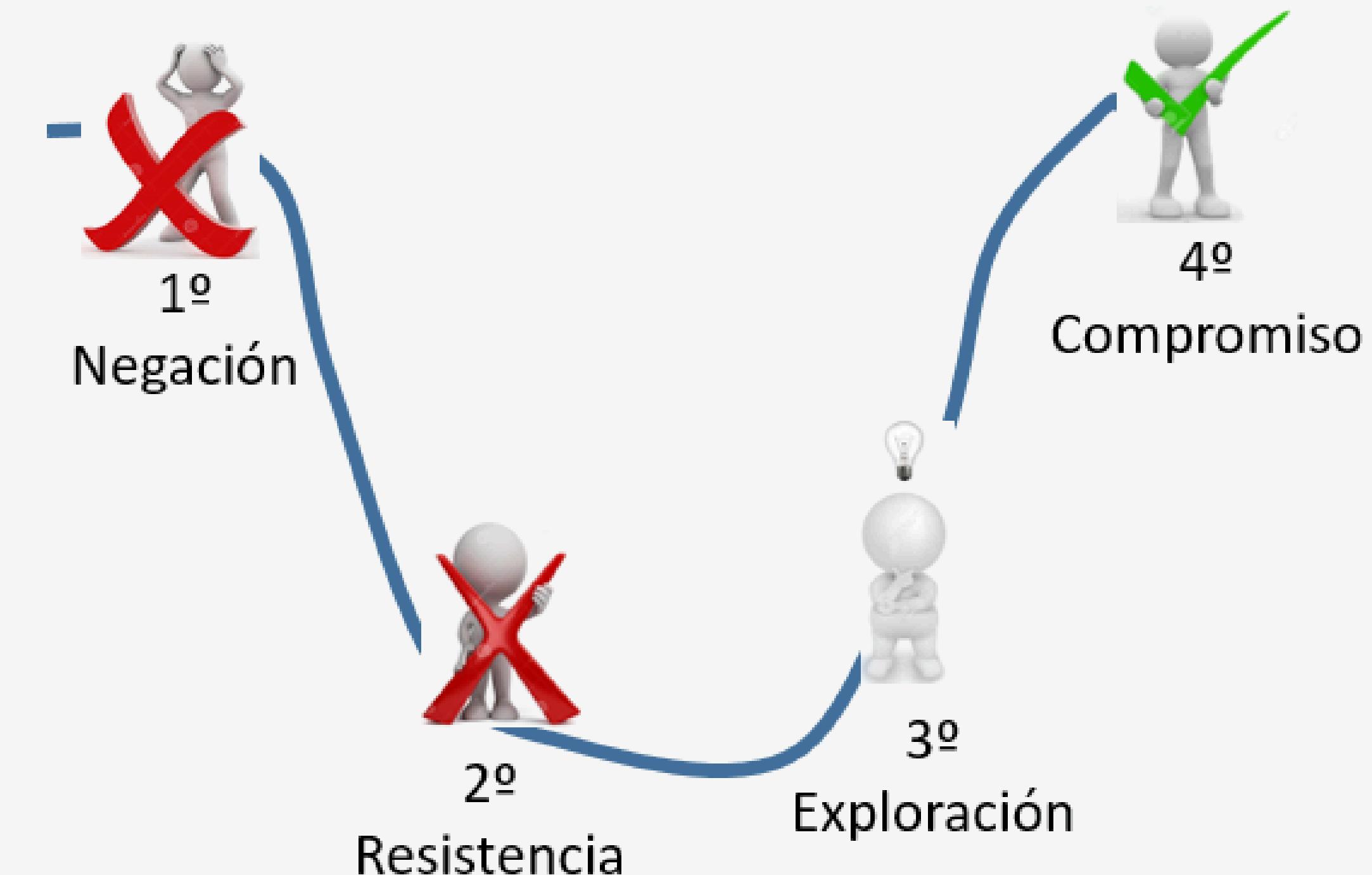
Kotter señala que debemos reforzar valores y comportamientos que sostienen el cambio. Según el caso, para reforzar ese cambio se consolidó una cultura:

- Humanista: personas y trabajadores en el centro.
- Innovadora: la técnica y la artesanía como parte de la belleza del trabajo.

El cambio tecnológico se convirtió en un cambio cultural:
“Sin el cliente no hay empresa... y sin aportar valor superior, la empresa está destinada a desaparecer.”

El éxito mundial de Michelin no fue solo técnico, sino cultural y humano.

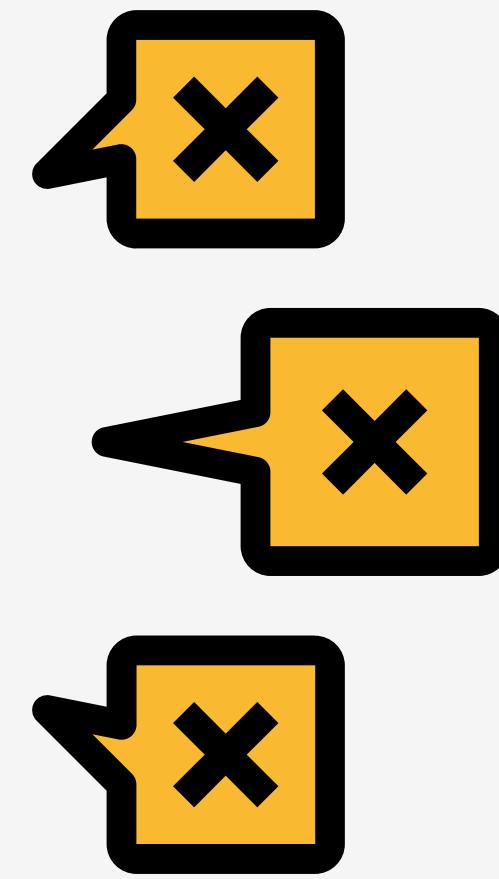
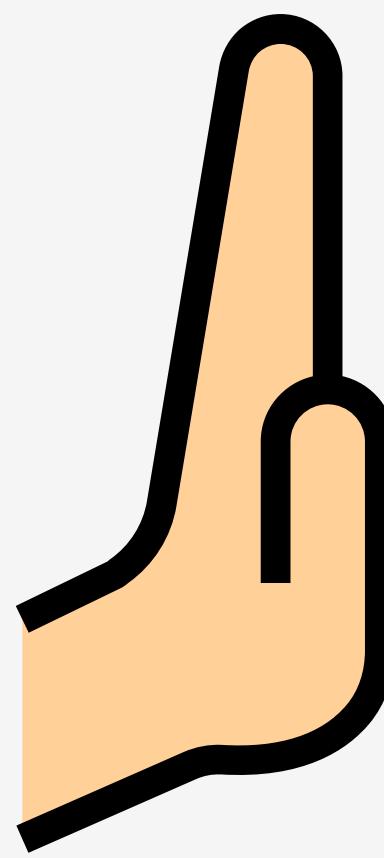
RESISTENCIA AL CAMBIO



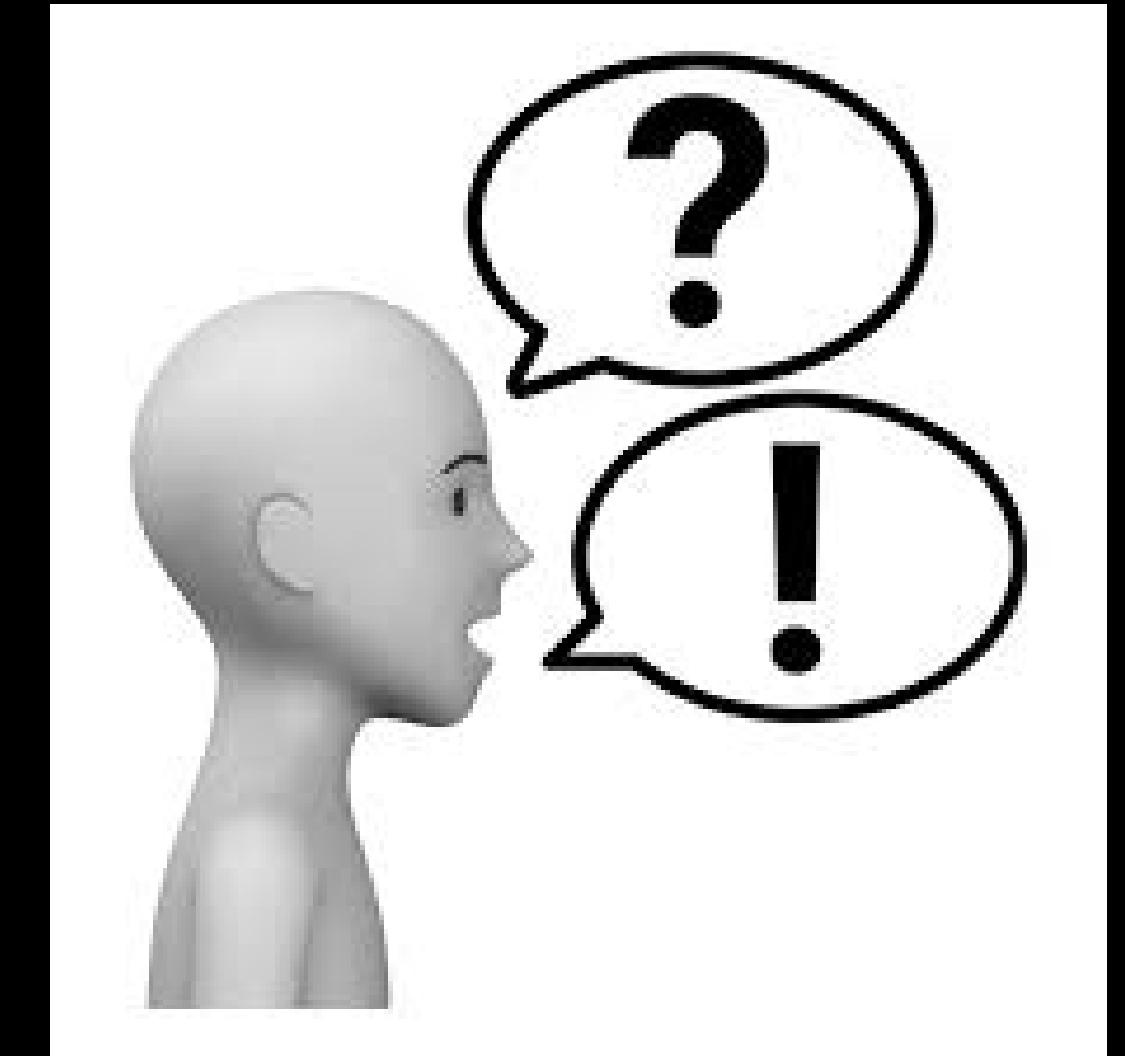
NEGACIÓN MICHELIN



RESISTENCIA MICHELIN



EXPLORACION



COMPROMISO



