



Horizontes

CARTA A LOS ACCIONISTAS DE MICHELIN



DOSIER

¿Qué pasa con los neumáticos usados?

Páginas 4/5

OBJETIVOS 2020



Estimado/a accionista:

Michelin ha edificado los cimientos de una Nueva Etapa de Conquista basada en su poder de innovación, la mejora de la competitividad y una dinámica de crecimiento en los segmentos de mercado al alza. En estos tres últimos años el Grupo ha realizado mejoras continuas y su estructura financiera se ha reforzado claramente.

En una nueva fase de mejora y desarrollo, **Michelin se compromete ahora a lograr seis grandes objetivos de desarrollo sostenible para 2020.**

Liderazgo en prestaciones de nuestros productos: mejorar el rendimiento de nuestros productos en materia de seguridad, consumo de carburante, durabilidad y confort, reduciendo al mismo tiempo la necesidad de materias primas: los nuevos productos que se lanzarán en 2020 deberán suponer como mínimo un 10% de mejora respecto a los fabricados en 2010.

Un fabricante responsable: producir de forma responsable, reduciendo un 40% la huella medioambiental de los centros de producción Michelin, con una logística responsable que reduzca un 10% las emisiones de CO₂ y, por último, hacer compras responsables asegurándonos de que nuestros principales proveedores responden a las exigencias de desarrollo sostenible de Michelin.

Un rendimiento económico sostenible: disponer de un free cash flow estructural de mil millones de euros y conseguir un rendimiento de los capitales utilizados igual o superior al 15%.

Un compromiso con el bienestar y el desarrollo de los empleados: mejorar la seguridad en el trabajo, conseguir y mantener una tasa de compromiso de los empleados del 85%, y asegurar que un 75% de los puestos de mando se ocupen gracias a la movilidad interna.

Vivir en armonía con las comunidades locales: fomentar la participación de los empleados en acciones a favor de la **vida local**, dedicando 30.000 jornadas de trabajo al año. Contribuir al empleo de las **poblaciones locales** comprometiéndonos a crear 2.000 empleos anuales para mantener la **economía local**.

Fomentar una mayor calidad de vida mediante la movilidad sostenible: reforzar nuestras acciones en pro de la seguridad vial, promover soluciones de movilidad limpias y creativas y soluciones de renovado y reciclado que favorezcan una economía circular, desarrollando el programa «Reducir, Reutilizar, Reciclar y Renovar».

Como pueden comprobar, Michelin es un Grupo responsable y rentable que se compromete, con convicción y entusiasmo, para lograr grandes objetivos.

Estoy seguro de que lo conseguiremos.

Jean-Dominique Senard
Gerente del grupo Michelin



MICHELIN

La mejor forma de avanzar



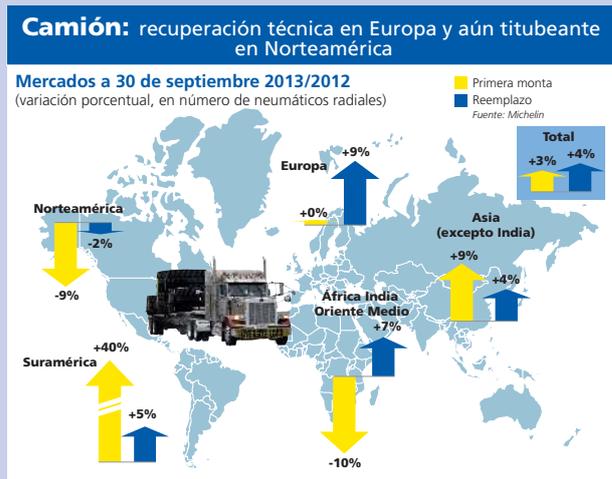
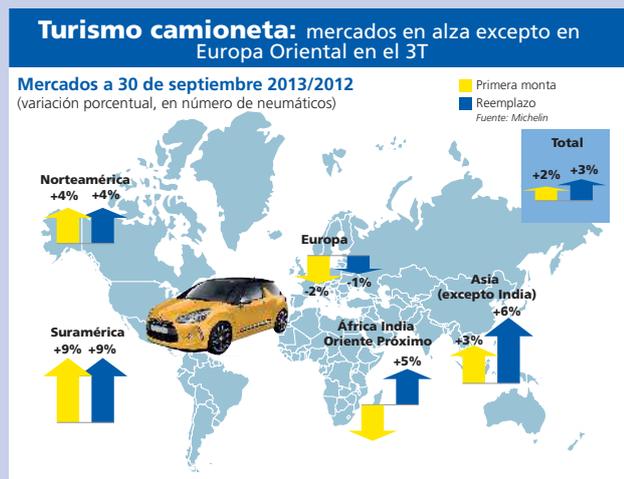
Información financiera a 30 de septiembre de 2013:

“ Michelin anuncia unas ventas netas de 15.282 millones de euros ”

Marc Henry,
Director Financiero del Grupo

► Mercado del neumático

Mercados bien orientados en el tercer trimestre, tal como se esperaba:



NEUMÁTICOS ESPECIALES

■ OBRA CIVIL

El mercado de neumáticos de minas sigue creciendo y experimenta un alza en neumáticos radiales de muy grandes dimensiones. La demanda en primera monta baja mucho en Europa y en Norteamérica, sufriendo especialmente por el consumo de stocks de los constructores. Se queda al nivel de 2010.

El mercado de neumáticos para infraestructuras y canteras se contrae en los países maduros, especialmente en Norteamérica, donde la bajada ha sido fuerte. Sufre las consecuencias del importante stock en distribución y del descenso en el nivel de actividad.

■ AGRÍCOLA

La demanda mundial en el mercado de primera monta experimenta una ligera bajada en los países maduros. El mercado de reemplazo se recupera ligeramente en Europa, pero sigue bajando en Norteamérica.

► Ventas netas de Michelin

En los nueve primeros meses del año las ventas netas son de 15.282 millones de euros, 860 millones de euros menos, es decir, un -5,3% respecto al mismo periodo de 2012, debido a los siguientes factores:

■ **Volumen: menos 52 millones de euros.** El efecto favorable del 2% del volumen en el tercer trimestre, tras la mejora observada en el segundo trimestre, lleva prácticamente a la estabilidad a finales de septiembre, en consonancia con el objetivo anual del Grupo.

■ **MIX de precios: menos 377 millones de euros.** El efecto mix de precios (-2,3% a finales de septiembre) refleja en primer lugar la estabilidad de los precios de reemplazo, tras los reposicionamientos específicos decididos para ciertas gamas de Turismo camioneta, y los ajustes contractuales relativos a las materias primas. El efecto mix (más de 60 millones de euros a finales de septiembre) refleja principalmente el excelente posicionamiento de la marca MICHELIN.

■ **Variación de los tipos de cambio: menos 431 millones de euros.** El impacto de la paridad en el tipo de cambio (-5,3% en el tercer trimestre y -2,7% a finales de septiembre) combina la bajada del dólar estadounidense, del dólar canadiense, del real brasileño, del yen japonés y de otras divisas.

► Perspectivas para 2013

Teniendo en cuenta las perspectivas de crecimiento en volumen en el cuarto trimestre, Michelin mantiene con confianza su objetivo de volúmenes estables en 2013, en una situación de recuperación en unos mercados todavía débiles en los países maduros y de crecimiento en los nuevos mercados.

Dado el deterioro experimentado por la paridad monetaria a partir del verano, Michelin debería constatar un efecto de cambio negativo más importante de lo previsto a principios del año.

En esta coyuntura, el Grupo prevé un resultado de explotación antes de elementos no recurrentes, sin tener en cuenta el efecto del cambio, que podría superar al de 2012 en unos 150 millones de euros.

Para compensar los efectos monetarios, Michelin hace hincapié en un mayor control de la gestión de sus palancas, especialmente del margen bruto y de todos sus costes.

En este contexto, el Grupo confirma su objetivo de cash flow libre en consonancia con el objetivo estructural de 500 millones de euros y una rentabilidad de los capitales utilizados superior al 10%.



Un oficio: **diseñador de neumáticos**

Guillaume André es diseñador de neumáticos en Michelin. ¿Su oficio? Él lo define como un oficio creativo en un contexto concreto, complejo y estructurado. Este ingeniero tiene la misión de materializar la innovación en la oferta de productos de Michelin para el gran público.

"Teniendo en cuenta que las necesidades de nuestros clientes cambian continuamente, imagino y exploro el potencial concreto de las nuevas tecnologías, a la vista de la realidad industrial y financiera", nos explica.

A pesar de su aspecto simple, el neumático es en realidad un auténtico concentrado de alta tecnología. El neumático es el único punto de contacto entre el vehículo y el suelo y debe adaptarse a condiciones de utilización variables y responder a necesidades muy distintas, a veces antagonistas.

Futuras gamas dedicadas a usos "extremos"

"¿Mi último reto? Los directores técnicos de la Línea de producto Turismo y Camioneta han lanzado un proyecto de desarrollo previo para perfeccionar el equilibrio de prestaciones de nuestras futuras gamas adaptadas a usos que denominamos 'extremos', característicos de ciertas zonas en crecimiento como China, Brasil o India. Se trata de diseñar un neumático con un esqueleto cada vez más resistente, que lo haga más seguro en cualquier circunstancia, en carreteras muy deformadas que suelen estar salpicadas de baches y otras sorpresas a cada instante".

"Los productos elaborados específicamente para estas condiciones de utilización deben diseñarse con un equilibrio de prestaciones diferente, para aumentar su resistencia a los golpes. Para ello utilizo nuevas tecnologías y tengo que imaginar la forma más juiciosa de implementarlas para cumplir el pliego de condiciones sin perder nunca de vista las necesidades del cliente".

"Nuevas arquitecturas, nuevos materiales para seguir superando cada vez más los límites de lo posible. Conjugar el desarrollo de nuestros conocimientos y nuestra experiencia técnica es la clave para el control perfecto de todas las prestaciones de estos futuros neumáticos, ya se trate de la resistencia, del consumo o del desgaste... Este ejercicio es aún más complejo si se tienen en cuenta las limitaciones que impone la coyuntura industrial y económica".

"Con independencia de la zona geográfica para la que se diseñan, nuestros productos deben tener siempre una calidad irreprochable y permitir que nuestros clientes disfruten plenamente las prestaciones sin ser conscientes de su complejidad tecnológica".

"Mi oficio es apasionante por su vertiente creativa, a través del proceso de diseño que contribuye a dibujar el ADN de las futuras gamas Michelin".

El tango argentino

Además de bailar tangos, este francés de 33 años natural de la Ardèche y diplomado por el POLYTECH de Tours siguió los cursos de la escuela interna de diseño de producto cocido, denominada comúnmente Escuela del neumático. Este curso de formación, dice, "me enseñó qué es un neumático y me dió las claves para comprender mejor su mecánica y las diferentes prestaciones".

Creatividad, curiosidad, capacidad de interpretación y rigor: estas son, según Guillaume André, las principales cualidades para ejercer este oficio... Cualidades comunes y necesarias para cualquier bailarín de tangos. Sin embargo, hay otra cualidad muy apreciada que se queda solo para este baile: la improvisación...

¿Qué pasa con los neumáticos usados?

La reglamentación relativa a los neumáticos usados pretende mejorar la recogida y el tratamiento de las casi 350.000 toneladas de neumáticos que llegan al final de su vida útil cada año. Michelin participa activamente en este proceso.

Un asunto de todos

Michelin defiende en la industria mundial el principio de responsabilidad del productor en la recogida de los neumáticos usados con una eficacia demostrada (Europa 96% de tasa de valorización, Brasil 97%). Participa activamente en los distintos grupos de trabajo encargados de fomentar la instauración de actividades de valorización en los países emergentes.

350.000 toneladas de neumáticos cada año

La reglamentación relativa a los neumáticos usados pretende mejorar la recogida y el tratamiento de las casi 350.000 toneladas de neumáticos que llegan al final de su vida útil cada año. En ella se establece que la recogida y eliminación de los neumáticos usados corresponde a los productores o importadores de neumáticos, dentro de los límites del tonelaje comercializado el año anterior.

La participación de los productores garantiza un tratamiento de los neumáticos usados en condiciones satisfactorias (reducción de stocks), su valorización y reciclado eficaz, especialmente si se tiene en cuenta que su generación es cada día más numerosa.

Recogida de neumáticos usados

Los neumáticos usados pueden recogerlos los talleres cuando se compran neumáticos nuevos; es el principio del «uno por uno». Los neumáticos usados de vehículos ligeros de particulares y los neumáticos de vehículos de dos ruedas de particulares también pueden recogerse en los centros de recogida de residuos. Para ello debe retirarse la llanta y limpiarse de tierra.

Valorización de los neumáticos usados

Una vez recogidos, los neumáticos se clasifican y se llevan a las actividades de valorización (esquema adjunto de procesado de neumáticos usados). Los neumáticos se pueden renovar (colocación de una banda de rodadura nueva) o bien transformar:

- En energía: alimentación de hornos de cementeras con un sistema de limpieza y filtración de humos.

- En productos terminados: el neumático se tritura, se transforma en granulado o se pulveriza para utilizarlo posteriormente en la fabricación de productos terminados como terrenos deportivos, losas de revestimiento, suelos amortiguadores, paredes antirruído, ruedas para contenedores de basura...

Los neumáticos también se pueden utilizar enteros por su resistencia: muros de contención de desprendimientos o antialudes, refuerzos de carreteras, etc.

Libertad para las carcacas

Cuando se ha desgastado la primera cubierta, las carcacas radiales de los neumáticos de camión pueden recibir una nueva banda de rodadura y nuevos flancos. El conjunto se cuece en un molde para unirlos. El renovado MICHELIN garantiza las cualidades del neumático nuevo y permite usar mucho más tiempo estas carcacas robustas, en beneficio del medio ambiente y de los clientes. No obstante, algunos países consideran las carcacas como residuos y prohíben su circulación. Líder mundial de renovado con procedimientos de alta calidad, Michelin promueve la libre circulación de carcacas para renovado.

Los profesionales del sector

FRP

En 2004 algunos miembros de la Asociación Francesa de Importadores de Neumáticos crearon France Recyclage Pneumatique (FRP), una agrupación de interés económico con el objeto de cumplir las obligaciones reglamentarias de dichos miembros en materia de recogida y eliminación de neumáticos usados. La empresa COPREC se creó en 2005 y en 2008 siete fabricantes la adquieren para responder a sus obligaciones reglamentarias.

Los profesionales del sector declaran un neumático P.U.N.R. cuando ya no cumple su función inicial, que es la movilidad con toda seguridad.

Desde hace muchos años, los fabricantes trabajan para prolongar la vida útil del neumático, tanto para aumentar la rentabilidad y ahorrar energía como para retrasar la aparición de la situación de P.U.N.R.

Por ejemplo, un neumático recorre actualmente en Europa 40.000 kilómetros por término medio, frente a los 15.000 de 1950.

Aliapur

Los fabricantes de neumáticos crearon en Francia a principios de 2002 la empresa ALIAPUR para cumplir colectivamente con sus obligaciones. Su objetivo es desarrollar e implantar una política ambiciosa y permanente de valorización de los P.U.N.R. "Pneumatique Usagé Non Réutilisable" (Neumático usado no reutilizable) sobre nuevas bases económicas y técnicas.

Constituida por los principales fabricantes de neumáticos (Bridgestone/Firestone, Continental, Dunlop, Goodyear, Michelin, Kleber, Pirelli), conscientes de sus responsabilidades en materia medioambiental, la sociedad anónima ALIAPUR tiene el objetivo de organizar la recogida de neumáticos a titulares y distribuidores, agrupar y desarrollar la valorización de neumáticos usados en el territorio francés.

1

Compra de neumáticos nuevos

2

Recogida gratuita con un vehículo de recogida Aliapur: carga manual del vehículo al tresbolillo o entrega de un remolque vacío y partida con remolque lleno

3

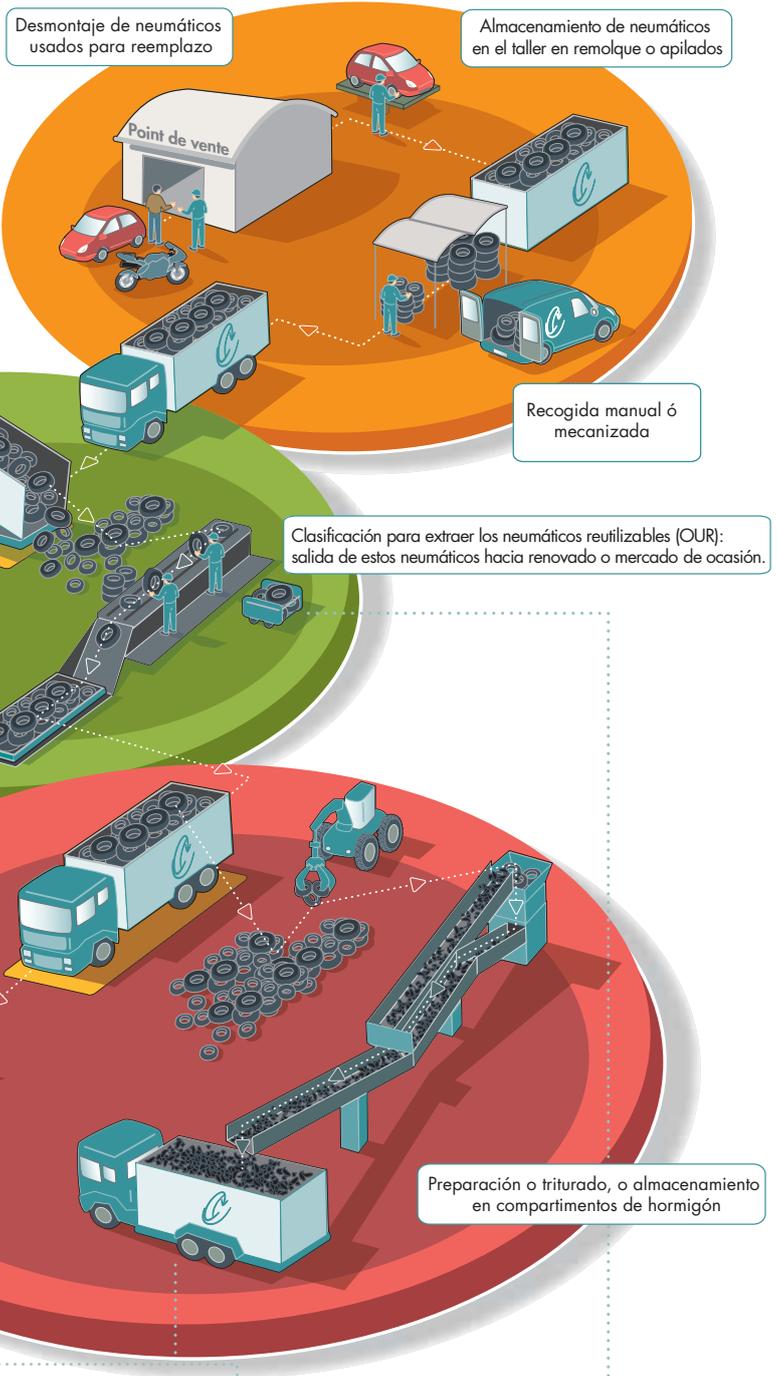
Entrega en el centro de recepción

4

Clasificación para extraer los neumáticos reutilizables (OUR): salida de estos neumáticos hacia renovado o mercado de ocasión.

5

Entrega a las empresas de valorización

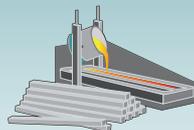


VALORIZACIÓN MATERIA

▷ Granuladores: suelos amortiguadores, alfombras, terrenos deportivos, objetos moldeados



▷ Acerías: sustitución de antracita (antiherrumbre)



▷ Obras públicas: depósitos de retención, carreteras, muros de contención antiavaludes

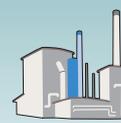


VALORIZACIÓN ENERGÉTICA

▷ Cementeras: combustible



▷ Canteras: rehabilitación de explotaciones



REUTILIZACIÓN

▷ Neumáticos de ocasión



▷ Neumáticos renovados (banda de rodadura)





SALÓN

En Frankfurt, Michelin se dirige a los apasionados

El Salón de Frankfurt se celebró entre el 10 y el 22 de septiembre. Para Michelin supuso la oportunidad de dirigirse a un objetivo estratégico especial: los consumidores apasionados, para los que el automóvil es mucho más que un medio de transporte. Con un buen nivel económico, conceden una gran importancia al placer de conducir, al rendimiento, a los deportes del motor así como a la imagen (este objetivo representa un 21% del mercado mundial y ofrece a Michelin un gran potencial de crecimiento). La credibilidad de la marca MICHELIN, reconocida y apreciada por estos consumidores, se basa en su historia, la excelencia de sus productos y su arraigo en competición.

El lanzamiento del nuevo neumático MICHELIN Pilot Sport Cup 2 durante la celebración del Salón nos debería ayudar a fidelizar aún más a este exigente segmento objetivo. La reciente renovación del contrato de colaboración exclusiva con Porsche también debería contribuir a ello.

MICHELIN PRO4



Vendidos **1 millón** de neumáticos para bicicleta de carretera

En algo más de un año se han vendido un millón de neumáticos MICHELIN Pro4. Una cifra récord para esta nueva gama de neumáticos para bicicleta de carretera que ha sido un auténtico éxito comercial con sus cinco versiones que responden a las expectativas de los ciclistas más exigentes. Gracias a la tecnología MICHELIN Bi-Compound, mezcla inédita de dos gomas distintas en el mismo

neumático, la gama MICHELIN Pro 4 ofrece al usuario seguridad, durabilidad y placer de montar en bicicleta. Esta capacidad para reunir en un mismo neumático todas estas prestaciones — que suelen ser antagonistas— sin que los usuarios tengan que renunciar a nada, es simplemente la materialización de la filosofía de desarrollo global del Grupo: Michelin Total Performance.



INDIA

Primer prototipo de neumático en Chennai

Tras Pau-Brasil (Brasil) y Shenyang 2 (China) en 2012, llegó el turno de que la fábrica de Chennai en India, tercer gran proyecto de inversión del Grupo, produjera su primer prototipo de neumático.

Más de 700 personas, tanto en India como en otras partes del mundo, han participado en esta aventura; 350 empleados indios recibieron formación en 12 países. Esta fábrica llegará a producir 1,5 millones de neumáticos de camión anualmente.



TROFEO

Michelin, mejor asamblea del CAC 40

El Gran Premio a la Asamblea General 2013, que otorga la consultora Capitalcom, es un reconocimiento a las empresas cuya Asamblea General responde a las mejores prácticas del lugar. Este premio se ha concedido a Michelin por «la exhaustividad de la asamblea y la claridad de la presentación de su modelo económico». La ceremonia de entrega del Gran Premio a la Asamblea General 2013 se celebró el pasado 10 de julio en el Pavillon d'Armenonville de París en presencia de Jean-Dominique Senard.

COMUNICACIÓN DIGITAL

Ayuda a la conducción con nuestras aplicaciones

Michelin lanza MICHELIN Mobility Apps, un conjunto de aplicaciones gratuitas que acompañan al viajero en todos sus desplazamientos, tanto privados como de trabajo. Desde el 30 de septiembre está disponible en Francia y desde el final de 2013 en Alemania, España, Italia y Reino Unido. Gracias a su experiencia en productos y servicios relacionados con la movilidad de las personas, especialmente con los más de 50 millones de consultas anuales en los sitios web para la preparación de viajes, Michelin reafirma su objetivo incluyendo en 2013 servicios todavía más completos.

Elegir el neumático adecuado, disponer de consejos de mantenimiento, preparar y calcular el itinerario, informarse en tiempo real de las condiciones meteorológicas, del estado del tráfico o de las zonas peligrosas, encontrar y reservar un hotel o un restaurante, visitar una región... son algunas de las funciones que están ahora al alcance de la mano.



AVIÓN

Boeing elige Michelin en reemplazo

La Línea de producto Avión de Michelin acaba de firmar un acuerdo con Boeing para equipar sus aviones en el mercado de reemplazo. Con este acuerdo Michelin podrá probar y cualificar el neumático MICHELIN Air X con tecnología NZG para el B777 Classic, B787-8, B777 ER y B737NG en el mercado de reemplazo. Un éxito con el que consolidar nuestra posición de líder mundial en neumático radial en este segmento comercial que es el más importante del mercado aeronáutico.

CLASIFICACIÓN

Primer fabricante de neumáticos de Norteamérica

De acuerdo con la clasificación realizada por el sitio de Internet RubberNews.com, Michelin Norteamérica volvió a ser el primer fabricante de neumáticos de Norteamérica en 2012 con una cifra de negocio de 9.960 millones de dólares, superando a Goodyear en casi 300 millones de dólares.

Gracias a las inversiones para la ampliación de su capacidad de producción de neumáticos de obra civil en Anderson y Lexington, el Grupo debería reforzar su crecimiento en esta zona del mundo en los próximos años.



Más cerca de nuestros accionistas

SALÓN ACTIONARIA – 22-23 NOVIEMBRE 2013 – Palacio de Congresos de París



Michelin estuvo presente en el Salón ACTIONARIA, que se celebró en el Palacio de Congresos de París los días 22 y 23 de noviembre.

Una gran oportunidad para dialogar y estrechar vínculos con los numerosos accionistas particulares que visitan cada año nuestro stand.

Además fue la oportunidad de recibir a los futuros accionistas que desean conocer nuestra Empresa.

Los equipos de Relaciones con los Accionistas y el Servicio de Consumidores de Michelin respondieron a sus preguntas durante estos dos días.

La reunión anual de París, que contó con la presencia de Gerente del grupo Michelin, se celebró coincidiendo con el Salón ACTIONARIA el sábado 23 de noviembre de 2013 entre las 14.30 y las 16 horas.

Visita de un centro de producción Michelin



"Me emociona que hayan pensado en mí", declara este accionista originario de Saint-Etienne.

Durante la última Asamblea general, nuestro Gerente, Jean-Dominique Senard, dijo: "Vamos a organizar visitas a los centros de producción de Michelin en Francia para los accionistas más fieles y para aquellos más afines a nuestras prestaciones de servicios".

Desde el pasado 24 de octubre esto se ha hecho realidad. El Servicio

de Relaciones con los accionistas y el equipo de Dirección del centro organizaron una visita a la fábrica Michelin de Roanne, especializada desde 1974 en la fabricación de neumáticos de gama alta y muy alta.

¿Sus clientes? Marcas prestigiosas como BMW, PSA, FORD, AUDI con una cartera de dimensiones muy variada (más de 150 dimensiones distintas de 16 a 20 pulgadas).

El centro de producción celebrará el año 2014 sus 40 años de existencia.

Orden del día

Encuentros con los accionistas

26 de noviembre de 2013: Estrasburgo

3 de diciembre de 2013: Pau

Un equipo a su servicio

Servicio de Relaciones con los Accionistas Particulares

Nº Gratuito (Llamada gratuita sólo para Francia): 0.800.000.222

Teléfono: +33 (0) 4 73 98 59 00

Fax: +33 (0) 4 73 98 59 30

Dirección de correo electrónico:

Actionnaires-individuels@fr.michelin.com

Sede social:

Compagnie Générale des Etablissements Michelin
12 cours Sablon
63040 Clermont-Ferrand cedex 9
FRANCIA



www.michelin.com/actionnaires

EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN DE LA ACCIÓN

(base 100: 31 diciembre 2009)

