



Horizontes

NÚMERO 07
NOVIEMBRE 2012

CARTA A LOS ACCIONISTAS DE MICHELIN

DOSSIER

Entre ustedes y nosotros: utilicemos internet

Páginas 4/5



EDITORIAL



Estimada señora, estimado señor accionista:

Hace algo más de un año, el grupo Michelin iniciaba una nueva etapa de conquistas y me gustaría arrojar luz sobre el desarrollo de esta nueva fase de crecimiento.

Ahora mismo seguimos nuestra hoja de ruta: el Grupo está preparado y en condiciones de afrontar, a medida que se vayan presentando, los retos que van a marcar esta etapa. Vamos a utilizar todas nuestras palancas estratégicas y me gustaría detenerme en dos de ellas.

En primer lugar, voy a hablar de la innovación:

Como sabe, la innovación es un elemento central para el desarrollo de Michelin y en este campo se han tomado importantes iniciativas. Gracias al refuerzo del gobierno de la empresa, se va a garantizar una mayor apertura de nuestras investigaciones al mundo exterior y a las nuevas tecnologías. Además vamos a impulsar un despliegue aun mayor dentro de la Empresa. La innovación se va a basar en una intensa colaboración entre los equipos de marketing y los investigadores para que los conceptos de productos y servicios fruto de su creatividad encuentren lo más deprisa posible un acceso sólido al mercado, sin concesiones en la calidad.

Nuestra estrategia pasa, asimismo, por el refuerzo de los puntos fuertes del Grupo: posicionamiento superior vinculado a la fuerza de la marca Michelin, liderazgo en las actividades de especialidades y presencia mundial.

El actual programa de inversiones, con un importe sin precedente en la historia de Michelin, da preferencia a proyectos de innovación y de incremento de la capacidad de producción en estos tres ámbitos, que consolidarán estos puntos fuertes e irán de la mano del crecimiento.

Michelin emprende con fuerza y convicción la misión que nos guía desde el principio y, como podrá comprender, estimada señora, estimado señor accionista, a pesar de las incertidumbres actuales, tenemos confianza en las fuerzas y los recursos de su Empresa.

Muchas gracias por su fidelidad.

Jean-Dominique Senard
Presidente del grupo Michelin



MICHELIN

La mejor forma de avanzar



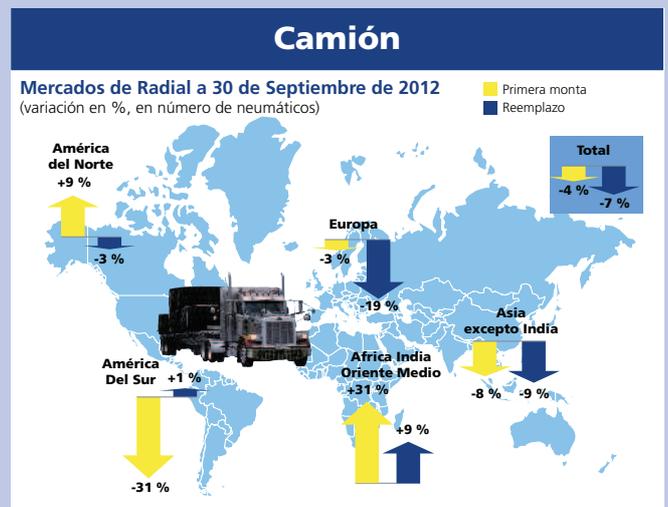
Marc Henry,
Director Financiero del Grupo

Información financiera a 30 de septiembre de 2012:

“ **Michelin anuncia unas ventas netas de 16.142 millones de euros, un incremento del 6% respecto a los nueve primeros meses de 2011** ”

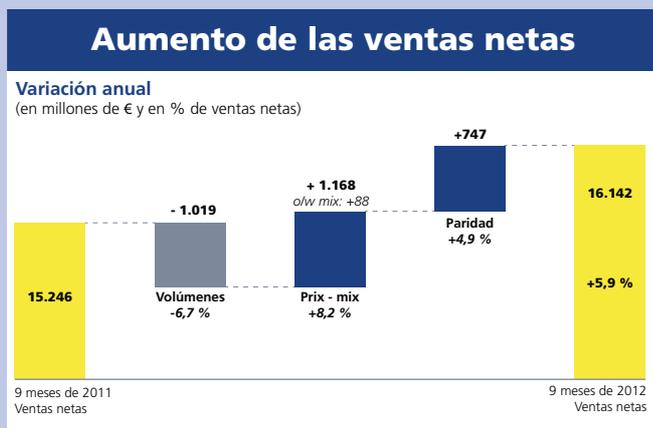
► Mercados del neumático:

Mercados débiles en los países maduros en un contexto macroeconómico desfavorable, especialmente en Europa.



► Ventas netas de Michelin:

- Se mantiene un efecto positivo de la gama de precios (+8,2%), que refleja la eficacia en el pilotaje de los márgenes brutos unitarios del Grupo, gracias a su política de precios y a su actuación sobre los costes.
- Volúmenes de venta en retroceso (-6,7%), en una situación de mercados flojos.
- Impacto positivo de la paridad del cambio (+4,9%), que corresponde principalmente a la evolución favorable del dólar estadounidense respecto al euro.



Ventas netas por sector operacional

Variación anual
(en millones de € y en % de ventas netas)

		9 meses de 2012	9 meses de 2011	Evolución
Turismo camioneta	Ventas netas	8.298	7.916	+4,8 %
	Variación de volúmenes	-5,6 %		
Camión	Ventas netas	5.044	4.995	+1,0 %
	Variación de volúmenes	-12,4 %		
Actividades especiales	Ventas netas	2.800	2.335	+19,9 %
	Variación de volúmenes	+4,8 %		

► Perspectivas para 2012:

En este contexto, Michelin confirma su objetivo para el conjunto del año 2012, con un resultado operativo antes de elementos no recurrentes claramente en alza, con un retroceso en los volúmenes anuales esperados del orden del 5% y un efecto favorable de las materias primas de 200 a 300 millones de euros en el segundo semestre.

Teniendo en cuenta las inversiones del orden de 2.000 millones de euros realizadas en el año, y antes del impacto de la cesión de un conjunto inmobiliario en París, el Grupo revisa al alza su objetivo de cash flow libre positivo y lo sitúa ahora entre 400 y 500 millones de euros.



ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Desarrollar a largo plazo nuestro acceso al mercado

El desarrollo de las franquicias de distribución Euromaster en Europa y TYREPLUS en el resto del mundo se acelera. Objetivo: desarrollar a largo plazo nuestro acceso al mercado para apoyar el crecimiento del Grupo.

"Para un fabricante, el distribuidor tiene una función clave: en más del 98% de los casos el revendedor tiene un contacto directo con el cliente final y puede influir en que se decida por una marca o un producto determinado". El oficio de Distribution Development Manager, que surge en 2007 por iniciativa de la Dirección de Optimización Comercial, es una prueba del desafío del enfoque de la distribución para Michelin.

Euromaster en Europa...

El desafío de la distribución siempre ha sido fundamental para el Grupo. En los años 1980, Michelin constituyó su red a través de su filial de distribución en Europa, Euromaster. *"El objetivo era conseguir profesionales capaces de promocionar nuestros neumáticos entre los clientes finales y garantizar los servicios asociados (montaje, geometría...).* Con esta red hemos podido difundir mejor el espíritu y los oficios de la distribución dentro del Grupo" subraya **Eric de Cromières**, director de Optimización Comercial y miembro del Comité Ejecutivo del Grupo. Para responder a los ambiciosos objetivos de Michelin, la estrategia de distribución participa activamente en la nueva etapa de conquistas del Grupo. El reto es de una importancia capital: *"Debemos reforzar y consolidar nuestro acceso al mercado para respaldar el crecimiento del Grupo"*, analiza **Philippe Ponsignon**, responsable del proceso de Enfoque del Mercado para el Grupo, que abarca el Enfoque de la Distribución. *"Debemos construir y desplegar una estrategia*

de distribución edificada sobre la colaboración duradera con los mejores distribuidores disponibles, lo que garantizará nuestro acceso al mercado a largo plazo y responderá a los objetivos de crecimiento completando la construcción de nuestras nuevas fábricas", añade.

...y TYREPLUS en el resto del mundo

Uno de los primeros ejes de esta estrategia se apoya en el desarrollo de las franquicias de distribución de las marcas Euromaster en Europa y TYREPLUS en el resto del mundo. El principio es sencillo: el franquiciador (Euromaster o TYREPLUS) aporta la notoriedad de su marca de distribución, una organización del almacén basada en métodos de trabajo demostrados y el apoyo operativo (logística, informática, formación, promoción...) transmitidos por los coordinadores de la franquicia. En contrapartida, el franquiciado, seleccionado de acuerdo con los criterios del grupo Michelin, paga unos royalties. *"Es una gran innovación, por primera vez en la distribución de neumáticos, un fabricante franquicia sus conocimientos técnicos en la gestión de puntos de venta a revendedores independientes"*, añade **Philippe Ponsignon**.

Para estos almacenes, la estrategia consiste en implantar métodos y organizaciones estandarizados que aumenten su eficacia. La tienda y el taller se disponen rigurosamente siguiendo unas normas. El franquiciador enseña al franquiciado a ofrecer servicios innovadores como el Tyre Hotel que sirve, dependiendo de la temporada, para almacenar neumáticos de invierno o de verano.

ALGUNAS CIFRAS

98 % de las ventas de neumáticos Turismo a los consumidores pasan por los canales de distribución.

La marca MICHELIN está disponible en:

96 % de las tiendas que venden neumáticos en Francia,
47 % en Estados Unidos,
36 % en China.

El Grupo cuenta con:

1 200 TYREPLUS en el mundo.
Nº 1 en China

1 900 Euromaster en 15 países europeos, 400 de ellos en franquicia.



Consejos a la clientela en un TYREPLUS en China.

Entre ustedes y nosotros: utilicemos internet

CONTEXTO Y DESAFÍOS

Como seguramente saben, todas las acciones emitidas por la Compagnie Générale des Etablissements Michelin, son nominativas.

Por eso conocemos los nombres y direcciones de todos nuestros accionistas en tiempo real.

Esto nos permite enviarles directamente y, con independencia del número de acciones que posean, todas las informaciones obligatorias o que pueden serles útiles como accionistas de nuestra Sociedad.

Actualmente, la inmensa mayoría de estos documentos informativos se envían a todos nuestros accionistas en papel y por vía postal.

Por ejemplo, y según manda la ley, convocamos a la **Junta General a nuestros 200.000 accionistas**, residentes en Francia y en el extranjero.

Asimismo cada año editamos y enviamos más de **360.000 Cartas a los Accionistas de Michelin**, **5.000 Manuales del Accionista** y alrededor de **10.000 Informes de actividad y de desarrollo sostenible o Documentos de referencia.**

Todo esto supone el consumo de varias toneladas de papel y costes de impresión, de elaboración y de expedición de varios cientos de miles de euros.



“ **¡Hagamos juntos una gestión razonable de estos documentos!** ”

Jacques ENGASSER
Responsable de Relaciones
con los Accionistas Particulares

JUNTA GENERAL: OPTE POR LA CONVOCATORIA POR VÍA ELECTRÓNICA

Actualmente, el envío de avisos de convocatoria -un documento de 60 páginas editado en papel y que se envía obligatoriamente a todos nuestros accionistas- representa un coste aproximado de un millón de euros.

La ley nos permite ahora convocar a los accionistas por vía electrónica con unas formalidades muy sencillas.

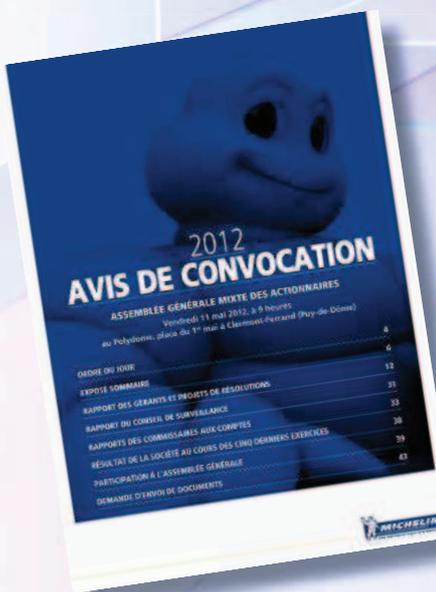
Para ello basta con que acepten recibir dicho aviso por Internet.

Con un solo clic, pueden contribuir a reducir considerablemente este importe.

Para recibir el aviso de convocatoria por vía electrónica y no por vía postal, inscríbese, hoy mismo, en <http://vote2013.michelin.com>

Como muestra de agradecimiento, tras la celebración de la Junta General Michelin le regalará la Guía Verde que usted elija.

Por último, hay que señalar que la convocatoria electrónica le permitirá, si así lo desea, votar a distancia por Internet.



CARTA A LOS ACCIONISTAS: AHORA PUEDE HOJEARLA EN INTERNET

Muchos de ustedes han optado por recibir la versión electrónica de la carta.

Sin embargo, todavía seguimos imprimiendo y enviado por correo 360.000 cartas al año.

Además, con el fin de prestarles un mejor servicio, hemos creado un sistema de alerta por correo electrónico que le informa cuando aparece una nueva edición de la carta.

Una vez que reciba el vínculo, podrá consultar la Carta a los Accionistas en línea, en versión hojeable y contribuir de esta forma a reducir su edición en versión papel.

Para utilizar este nuevo servicio y recibir la alerta, inscribese en nuestro sitio web: www.michelin.com/actionnaires, sección "Restez informé".

No obstante, si desea seguir recibiendo la edición impresa de la carta, le rogamos que confirme su elección llamando a nuestro Servicio de Relaciones con los Accionistas al número gratuito (desde Francia): **0 800 000 222**.



MANUAL DEL ACCIONISTA: CONSULTE LA VERSIÓN INTERACTIVA EN INTERNET

La próxima edición del Manual del Accionista estará disponible en versión interactiva en nuestro sitio web.

Esta versión estará aún más orientada a guiar a los accionistas particulares de Michelin, y sobre todo, se actualizará de forma permanente y siempre que haya cambios en las normas jurídicas, fiscales o patrimoniales relativas a la posesión de acciones.

Para estar informado de la aparición del Manual y de sus actualizaciones, inscribese hoy mismo en nuestro sitio web: www.michelin.com/actionnaires sección "Restez informé".

Podrá seguir recibiendo la versión en papel del Manual del Accionista cumplimentando el formulario habitual que se incluye en el aviso de convocatoria a la Junta General.

Por último, seguirá encontrando, como hasta ahora, todas las informaciones relativas a la estrategia de la Empresa, su comportamiento económico y medioambiental y sus resultados en nuestro Informe de actividad y de desarrollo sostenible.

Se habla de...



SALÓN

Michelin expone en París

A pesar de la crisis del automóvil en Europa, el Salón Mundial del Automóvil de París sigue siendo el primer salón mundial del sector. Una ocasión que Michelin aprovechó para presentar sus novedades. Empezando por los neumáticos MICHELIN Energy™ Saver+ y Agilis+ (ver imagen) así como el MICHELIN Energy™ E-V, diseñado especialmente para vehículos eléctricos.

Este año ha estado marcado también por el lanzamiento de la estrategia MICHELIN Total Performance. Esta estrategia consiste en diseñar neumáticos que, gracias a su tecnología punta, no impongan sacrificios a sus usuarios. También es una forma de ofrecer algo más que las tres prestaciones afectadas por el nuevo reglamento europeo sobre el etiquetado.

Si la seguridad en carretera es una de las prestaciones clave de los neumáticos MICHELIN, no debe olvidarse la importancia de la educación y la sensibilización de los conductores sobre los peligros que deben afrontar. Michelin ha decidido colaborar con la FIA (Federación Internacional del Automóvil) para la implantación de un programa internacional de comunicación sobre las diez reglas de oro para que la conducción sea más segura. Esta campaña se presentó en el stand de Michelin en compañía de Jean Todt, presidente de la FIA.

ESTRATEGIA



MICHELIN Total Performance

Más prestaciones reunidas

"MICHELIN no vende goma, sino prestaciones". Esta fórmula refleja el compromiso de Michelin, que desarrolla y fabrica neumáticos capaces de ofrecer varias prestaciones simultáneas. Este compromiso ha dado fama a la Marca.

El neumático desempeña diversas funciones fundamentales: soportar la carga, transmitir los movimientos y conducir el vehículo. Por ello, Michelin pretende conseguir sistemáticamente la mejor prestación en cada criterio, sin descuidar ninguno de ellos. Adherencia, seguridad, durabilidad, reducción del consumo... "MICHELIN Total Performance" debe recordarse como la característica de los neumáticos MICHELIN, fruto de la estrategia del Grupo e hilo conductor de sus trabajos en Investigación y Desarrollo. Ante todo es una auténtica garantía de calidad para sus clientes.

LANZAMIENTO

Dos nuevos neumáticos en Europa

Los nuevos neumáticos MICHELIN Energy™ Saver+, para automóviles y MICHELIN Agilis+ para vehículos utilitarios ligeros hacen su aparición en los mercados europeos. Estas dos nuevas gamas ofrecen a sus usuarios la alianza óptima de seguridad, durabilidad y ahorro de carburante. Prestaciones que los europeos pueden leer en la etiqueta que desde el 1 de noviembre de 2012 acompaña a los neumáticos.



FÁBRICA

Inauguración de Pau-Brasil



La materialización de importantes proyectos de inversión realizados por el Grupo está en marcha. Tras fabricar un primer neumático en Pau-Brasil (Brasil) en primavera, esta nueva fábrica está preparada para funcionar normalmente. La inauguración corrió a cargo de Jean-Dominique Senard, Presidente del grupo Michelin y del gobernador del Estado de Río de Janeiro. Más de 500 personas han participado en esta aventura, 300 empleados recibieron formación en Canadá, Estados Unidos, Europa y Brasil. Al final, se producirán cinco millones de neumáticos.



JUEGOS OLÍMPICOS

Neumáticos "inteligentes"

A su manera, Michelin participó en los últimos Juegos Olímpicos equipando con neumáticos inteligentes los autobuses londinenses que transportaban a los atletas y al público. Se trata de neumáticos dotados de chips y sensores. Presión, temperatura y otras informaciones que permiten garantizar la trazabilidad del neumático, la seguridad del autobús y la gestión adecuada de la flota.



RALLY



Un nuevo título mundial para MICHELIN

Al finalizar el Rally de Francia-Alsacia 2012, Sébastien Loeb se convirtió en campeón del mundo de pilotos por novena temporada consecutiva junto con el equipo CITROËN Racing. Con esta victoria, Michelin se alza con su 20º título de "Pilotos" y su 22º título de "Constructores" desde la creación del Campeonato en 1973.

SEGURIDAD VIAL

Un compromiso ejemplar

Al entregar a Michelin el "Prince Michael International Road Safety Award" (Premio internacional de seguridad vial) el príncipe Michael de Kent calificó de "ejemplar" el compromiso global del Grupo en pos de la seguridad vial. "Michelin es un líder global por sus innovaciones en el campo de la seguridad vial, gracias no solo al desarrollo de productos, sino además por su compromiso con los empleados".

ELÉCTRICA

Michelin presenta una bicicleta con asistencia eléctrica

Michelin Lifestyle, en colaboración con IMPEX, acaba de lanzar una bicicleta con asistencia eléctrica. Plegable, compacta y ligera (para esta categoría de vehículos con 17,6 kg), ofrece una autonomía media de 45 km con un tiempo de carga de 4 horas y media. Puede conducirse de forma clásica, como cualquier bicicleta, es decir, sin utilizar baterías, así como con asistencia eléctrica. Desde el cuadro en aleación de aluminio, al neumático con protección antipinchazos, pasando por la cámara de aire de forma "cuadrada" que anula el efecto del pinchazo o el sistema de velocidades integrado en el cubo de la rueda, que evita el desengranado, todo contribuye a ofrecer la máxima seguridad.



Encuentro de Michelin con sus accionistas particulares

Desde hace varios años, el grupo Michelin sale al encuentro de sus accionistas particulares en reuniones informativas organizadas por toda Francia.

Reuniones regionales: Estas reuniones, una clara apuesta por la proximidad, son una oportunidad inmejorable para intercambiar opiniones con ustedes y para conocerles mejor.

Nos dan la ocasión para presentar la Empresa, sus actividades, resultados, para explicarles con más detalles nuestra estrategia y responder a sus preguntas sobre el Grupo.

Nuestro objetivo es ir cambiando los lugares de encuentro de un año al otro para ir cubriendo todo el territorio francés.

En 2012 hemos estado en Biarritz, Colmar, Grenoble, Lyon, Montpellier y Rouen.

Para 2013 les citamos en Amiens, Burdeos, Caen, Cannes, Pau y Estrasburgo.

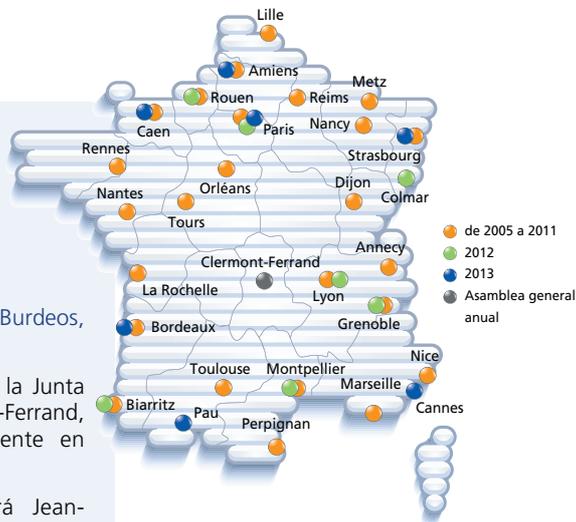
Reunión anual en París : como la Junta General se celebra en Clermont-Ferrand, también organizamos, generalmente en otoño, una reunión anual en París.

Este año nuestro anfitrión será Jean-Dominique Senard, Presidente del grupo Michelin.

Se celebrará en el Palacio de Congresos el 24 de noviembre, con motivo del salón ACTIONARIA.

Nuevo : ¿Desea participar en la reunión de accionistas de Michelin que se celebra en una ciudad fuera de su región?

Inscríbese en nuestro sitio web: www.michelin.com/actionnaires sección "Réunion d'actionnaires".



Agenda

Citas financieras

- ▶ **12 de febrero de 2013**
Resultados anuales 2012
- ▶ **22 de abril de 2013**
Información financiera trimestral
- ▶ **17 de mayo de 2013**
Junta General de Accionistas

Encuentros con los accionistas

- 26 marzo 2013:** Cannes
- 23 abril 2013:** Burdeos
- 13 junio 2013:** Amiens
- 24 septiembre 2013:** Caen
- 26 noviembre 2013:** Estrasburgo
- 3 diciembre 2013:** Pau

Les esperamos en el Salón ACTIONARIA los días 23 y 24 de noviembre de 2012 en el Palacio de Congresos de París



Desde hace varios años Michelin está presente en el salón ACTIONARIA, una ocasión propicia para intercambiar opiniones con ustedes.

Los equipos de Relaciones con los Accionistas, miembros del comité Consultivo de los Accionistas, así como del Servicio de Consumidores de Michelin estarán a su total disposición para informarles y responder a todas sus preguntas.

Ficha de identidad de la acción

Cifras a 30 de septiembre 2012

Código ISIN: FR0000121261

Número de acciones: 181.997.897

Cotización de cierre: 60,96 euros

Variación desde el 01/01/12: 33,45 %

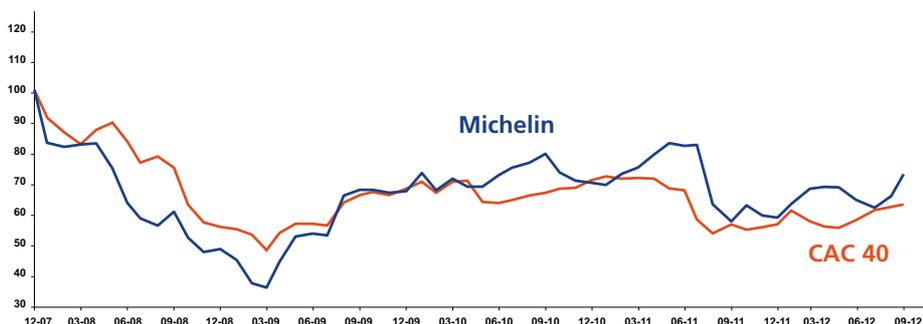
Capitalización bursátil: 11 Md €

Distribución del capital a 30/09/12

- ▶ Personal **1,7 %**
- ▶ Accionistas particulares **11,7 %**
- ▶ Institucionales residentes **26,5 %**
- ▶ Institucionales no residentes **60,1 %**

EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN DE LA ACCIÓN

(base 100: 31 de diciembre de 2007)



Un equipo a su servicio

Servicio de Relaciones con los Accionistas Particulares

Nº Gratuito (Sólo Francia Llamada gratuita): 0 800 000 222

Teléfono: +33 (0) 4 73 98 59 00

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

Correo electrónico:

actionnaires-individuels@fr.michelin.com

Sede social:

Compagnie Générale
des Établissements Michelin
12 cours Sablon
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9
Francia



www.michelin.com/actionnaires