



# Horizontes

NÚMERO 05  
MARZO DE 2011

LA CARTA A LOS ACCIONISTAS DE MICHELIN

## DOSSIER

2011-2015:  
una nueva etapa  
de conquista

Páginas 4/5

## EDITORIAL



### Estimado accionista

**El año 2010 ha sido un año excelente para Michelin**, marcado por un nivel histórico de rentabilidad. Resultado que debemos a la movilización de la totalidad de los equipos, que han sabido sacar partido de la recuperación de los

mercados del neumático, pero también a una competitividad y eficacia reforzadas por nuestro plan Horizonte 2010. Michelin sale reforzado de la crisis, preparado para embarcarse en una nueva etapa de conquista.

**El crecimiento del mercado mundial del neumático** y la adaptación del transporte a los desafíos del desarrollo sostenible representan oportunidades históricas para el futuro del Grupo.

En el plano geográfico, hemos iniciado un proceso de reequilibrio de nuestras actividades, acorde a la evolución del mercado, a través de un amplio programa de inversiones en los países de fuerte crecimiento.

En el plano tecnológico, nos hemos anticipado a estos cambios sacando al mercado neumáticos que consumen cada vez una menor cantidad de materias primas y, sin embargo, son más seguros, circulan más tiempo y facilitan el ahorro de carburante.

**Nuestra estrategia para los próximos cinco años es ambiciosa** y se articula en torno a tres grandes ejes: un crecimiento importante y diversificado, el refuerzo de nuestra competitividad y el mantenimiento de nuestra rentabilidad económica.

**¿Cuáles son las principales bazas con las que contamos para conseguirlo?** Nuestra capacidad para satisfacer las necesidades reales de nuestros clientes mediante la innovación, la marca Michelin y su capital de confianza, pero también las otras marcas del Grupo, así como los servicios que vamos a enriquecer y diversificar. Por último, la profesionalidad y el compromiso de nuestro personal, gracias a los cuales Michelin ha podido crecer y convertirse en líder.

Estoy seguro: lo conseguiremos.

**Michel Rollier,**  
Gerente



Jean-Dominique Senard,  
Gerente

## 2010: Un nivel histórico de rentabilidad



### Evolución de los principales mercados de neumáticos en 2010.

#### • TURISMO CAMIONETA

En términos generales, los mercados de primera monta asisten a una recuperación (+25%), pero siguen situándose por debajo del nivel alcanzado en 2007 en Europa y Norteamérica. Los mercados de reemplazo mejoran en un 9% a lo largo del año, con una demanda cercana al nivel de 2007 en los mercados maduros.

#### • CAMIÓN (Únicamente mercado radial)

Los mercados de primera monta han experimentado un importante crecimiento (+33%), aunque siguen estando en claro retroceso con respecto a 2007 en Europa y Norteamérica. El mercado de reemplazo se recupera, en términos generales, en un 17%, principalmente bajo el efecto de la finalización de las existencias por lo que respecta a Europa y Norteamérica.

### Actividad y resultado de la Sociedad a finales de diciembre de 2010.

#### • VENTAS NETAS

Las ventas netas se sitúan en 17.891 millones de euros, con una mejora del 20,8% a tipo de cambio real con respecto a 2009.

Este incremento es la consecuencia del aumento de los volúmenes (+ 13,4%) y de un efecto mix de precios positivo (+ 1,7%). Éste último combina un efecto mix desfavorable ampliamente compensado por un efecto precios favorable. El efecto favorable de los precios (+ 2,6%) se ha visto acelerado gracias a las subidas de tarifas del Grupo en todas las zonas. El impacto de las paridades de cambio es positivo en un 4,8%.

### Perspectivas para 2011

El Grupo Michelin se embarca en una nueva etapa de conquista y acelera su crecimiento, aunque la demanda mundial de neumáticos debería volver a crecer y las cotizaciones de las materias primas deberían mantenerse muy ajustadas.

En este contexto, Michelin posee bazas que marcan la diferencia: la fuerza de la marca y el posicionamiento *premium* en materia de precios que ésta permite; el liderazgo tecnológico y el equilibrio de las prestaciones de sus neumáticos, la flexibilidad industrial; la robusta estructura financiera que le permite mantener su ambición de crecimiento y hacer frente a los imprevistos.

**A apoyado en esas bazas y salvo que se produzca un cambio significativo en el contexto económico, el Grupo Michelin se ha fijado objetivos ambiciosos para 2011.**

1. El Grupo busca un incremento de los volúmenes de, al menos, el 6,5%, acorde a los objetivos de crecimiento previstos para 2011-2015.
2. Michelin mantendrá una gran reactividad en su política de precios frente al encarecimiento de las materias primas en su conjunto:

#### • RESULTADOS

El resultado operativo del Grupo, antes de elementos no recurrentes, se sitúa en 1.695 millones de euros, es decir, el 9,5% de las ventas netas, frente a los 862 millones de euros y el 5,8% de 2009. La mejora en 833 millones de euros del resultado operativo o de 3,7 puntos del margen operativo refleja, principalmente, el efecto favorable del incremento de los volúmenes (914 millones de euros), del mix de precios (278 millones de euros, de los cuales, 391 millones de euros en concepto de precios) y de las paridades (184 millones de euros). El encarecimiento de las materias primas ha supuesto un peso de 544 millones de euros.

**El resultado neto arroja un beneficio de 1.049 millones de euros.**

#### • POSICIÓN FINANCIERA NETA

En 2010, el Grupo ha generado un cash flow libre positivo de 426 millones de euros, a pesar del nuevo despegue de las inversiones (1.100 millones de euros) y de la contribución anticipada a los fondos de pensión (270 millones de euros).

A finales de 2010, el ratio de endeudamiento se sitúa en el 20%, al beneficiarse del éxito de la ampliación de capital de 1.200 millones de euros llevada a cabo en octubre.

*Se estima que el impacto de las materias primas sobre el resultado operativo está situado actualmente en 1.500 millones de euros sobre un año. A partir de ahora, el 75% de este coste adicional estará compensado por el efecto, sobre doce meses, de las subidas que se produjeron en 2010, la puesta en marcha en 2011 de las cláusulas de ajustamiento sobre los precios de las materias primas y las nuevas subidas de precio ya anunciadas para 2011. Por otra parte, el Grupo continuará gestionando sus precios con el objetivo de recuperar la totalidad de los costes adicionales de las materias primas.*

3. Michelin prevé un resultado operativo 2011 en crecimiento, a pesar de los costes coyunturales derivados de la aceleración de su presencia en los nuevos mercados.
4. Teniendo en cuenta el aumento del coste de las materias primas y un programa de inversión sin precedentes de 1.600 millones de euros, el cash flow libre debería ser temporalmente negativo en 2011. Sin embargo, Michelin confirma su objetivo de generar un cash flow libre positivo en el período 2011-2015.





Algunas **Citas:**

- ▶ **"Un sentimiento de regeneración y de orgullo"**
- ▶ **"Avanzamos sin miedo y me gusta el mensaje"**
- ▶ **"He sentido la fuerza de Michelin"**
- ▶ **"Una oportunidad fantástica de ver la diversidad de Michelin"**

3.000 personas reunidas en el gran auditorio del Palacio de Congresos de París

# El International **BIB FORUM 2010**

Por primera vez en su historia, el Grupo Michelin ha reunido en un mismo espacio a 3.000 de sus responsables procedentes de todo tipo de horizonte profesional y originarios de todas las partes del mundo. El objetivo de esta reunión única e internacional: aunar todas las energías en torno a un futuro común, valorizar la diversidad de las zonas geográficas y la potencia de Michelin como líder mundial.

El International BIB FORUM, que se ha celebrado en el Palacio de Congresos de París los días 14 y 15 de octubre de 2010, ha cumplido sus expectativas: una reunión única y múltiple, tanto por el contenido de los temas abordados como por los numerosos contactos que se han creado entre todos los participantes. En el marco de las conferencias desarrolladas en sesión plenaria, los participantes han podido hablar con los Gerentes sobre el balance del plan "Horizonte 2010", compartir los retos del futuro, debatir sobre la gestión y la innovación dentro del Grupo. A través del propio itinerario de la exposición, cada uno podía descubrir la variedad de las culturas y de los mercados en los ocho pabellones que mostraban las características de las ocho zonas geográficas de actividad del Grupo. Una pequeña zona especialmente dedicada a los grandes programas de transformación del Grupo presentaba los nuevos procesos y modos de funcionamiento a los que hay que dar prioridad a nivel interno para mejorar la competitividad, controlar los costes y satisfacer cada vez mejor a los clientes de hoy y de mañana. Por último, en su discurso de clausura, Michel Rollier compartió con los asistentes su ambición para el Grupo y enunció la estrategia diseñada para 2011-2015: "Michelin tiene un futuro brillante ante sí, con

múltiples oportunidades y desafíos. Michelin va a experimentar profundos cambios demográficos. Vamos a pasar de ser una Empresa que realiza operaciones internacionales a un Grupo verdaderamente mundial. Por último, hay que tener presente que sólo podremos lograrlo adaptando nuestro comportamiento a un mundo en plena transformación, y nada de esto podrá llevarse a cabo sin crecimiento. Por este motivo, estamos acelerando el ritmo de nuestras inversiones y perseguimos activamente nuestros objetivos estratégicos para 2015".

Un desafío que el Grupo podrá superar si todo el personal se compromete con la misma ambición, entendida y compartida por todos, porque sin compromiso con unos valores y una visión común, una empresa no puede embarcarse en un gran proyecto. Al finalizar el encuentro, se han distribuido en todos los países documentos de comunicación interna destinados a facilitar la respectiva apropiación de los mensajes. Los 110.000 empleados del Grupo de todo el mundo han sido invitados a compartir el contenido del evento en el marco de reuniones dirigidas por sus responsables.

Que todos conozcan el sentido de su acción y contribución directa al éxito del Grupo: ¡Apuesta ganadora para IBF 2010!



Exposición de los pabellones de zonas geográficas

## Un evento que ha recibido la aprobación interna

El 87% de los participantes se han declarado satisfechos o muy satisfechos de haber participado en el evento\*. La elección de un lugar único para reunir a todas las zonas geográficas es uno de los elementos más apreciados: ha favorecido multitud de contactos enriquecedores. El discurso de cierre del Sr. Rollier es la intervención más valorada. La estrategia se percibe como voluntariosa. La capacidad para innovar y el espíritu de conquista de un grupo poderoso, que sabe evolucionar y modernizarse, aunque siga siendo fiel a sus valores son los principales mensajes que se han grabado en la mente de los participantes. Una cita que ha consolidado el nivel de confianza de los participantes con respecto al Grupo y a su desarrollo.

\*Fuente: encuesta CSA



## 2011 - 2015 : una **nueva** etapa de **conquista**

**Las mejoras de la competitividad realizadas por el Grupo en estos últimos años, el compromiso y la profesionalidad de sus equipos, el valor de sus marcas, permiten abordar 2015 con entusiasmo y confianza. En la actualidad, circulan por el mundo 800 millones de vehículos y, probablemente, en 2030 sean 1.500 millones. El crecimiento de los nuevos mercados y el cambio estructural que se está produciendo en los mercados maduros representan una oportunidad histórica.**

Los países en fuerte crecimiento asisten o asistirán a un importante desarrollo del mercado del transporte. Es lo que está ocurriendo en China, Brasil, Sudamérica, India, pero también en Rusia, Oriente Medio y, en breve, en África.

De igual manera, en los países maduros, la tendencia al encarecimiento de los costes de las materias primas y de la energía aumenta las exigencias de los clientes en cuanto al respeto al medio ambiente. La estrategia de Michelin para los próximos años es ambiciosa y voluntariosa. Se articula en torno a cuatro objetivos prioritarios.

### **Un crecimiento en volumen del 25% de aquí a 2015 y del 50% de aquí a 2020**

Es la ambición del Grupo: un crecimiento fuerte y diversificado que se apoyará en la innovación. Es, desde siempre, la fuerza de Michelin y, gracias a ella, el Grupo puede seguir marcando la diferencia entre su oferta de productos y servicios y la de sus competidores. Las investigaciones actuales en el campo de los materiales y del aligeramiento del peso de los neumáticos son muy prometedoras.

Un crecimiento en la marca Michelin, con su compromiso de calidad y el equilibrio de las prestaciones que muestran sus

productos, que es particularmente acorde con las expectativas de los clientes y de la sociedad.

Un posicionamiento fuerte en el segmento de los neumáticos "económicos y con grandes prestaciones" también será una fuente de rentabilidad importante. Este segmento representa ya más del 40% del mercado mundial y tiene un índice de crecimiento superior al de los neumáticos de las grandes marcas instaladas. La cartera de marcas del Grupo será la punta de lanza de este polo de crecimiento, tan importante para Michelin en los próximos años.

La política de acceso al mercado será clave para triunfar en esta nueva etapa de conquista. Se basará en una relación de confianza, profesional, exigente con la totalidad de las partes implicadas en la distribución. El crecimiento será también consecuencia directa de los servicios: ya no serán únicamente una contribución a la venta de neumáticos, sino también una auténtica fuente de creación de valor. La realización de un programa de inversiones de calado servirá para incrementar las capacidades de producción en los mercados en fuerte crecimiento, para reforzar la competitividad de las fábricas de las zonas maduras y desarrollar los sistemas de información en apoyo de una oferta de servicios.





## Nuestros objetivos financieros para 2015: crecimiento en volumen del 25% de aquí a 2015 y del 50% de aquí a 2020. resultado operativo claramente superior a 2.000 millones de euros en 2015

### Un refuerzo de la competitividad mediante la práctica permanente y generalizada de la excelencia operativa

Los esfuerzos realizados desde 2005 ya garantizan, para Michelin y en los países maduros, las fábricas más rentables en términos de tamaño y coste de producción industrial. Sin embargo, el Grupo va a duplicar su flexibilidad y aumentar su productividad en más de un 30% de aquí a 2015. Esta política tiene que ir acompañada de la mejora de la ergonomía y del entorno de trabajo, así como del refuerzo de las medidas de seguridad e higiene, porque el respeto a las personas sigue siendo uno de los valores más firmemente anclados en el Grupo. En este período se podrán en marcha dos proyectos. El primero busca la mejora de las diferentes "supply chain" y medios logísticos del Grupo para mejorar los índices de satisfacción de la demanda. Una dinámica "Michelin Supply Chain and Logistic Way" que implica una fuerte sinergia entre supply chain, logística, industria y comercio. El segundo tiene por objeto la reducción de los costes y la complejidad de los sistemas de información.

### Rentabilidad económica y financiera duradera

La rentabilidad económica y financiera de Michelin, resultado de esta estrategia y condición del desarrollo del Grupo, busca un resultado operativo claramente superior a 2.000 millones de euros en 2015, una recuperación sobre el capital invertido (ROCE) superior al 9% y, por último, un cash flow libre positivo en el período 2010-2015. Objetivos ambiciosos que exigirán el mayor rigor en las inversiones, la plena utilización de los activos y, como siempre, grandes exigencias en el pilotaje de los gastos generales.

### Un compromiso recíproco de la Empresa y del personal con "Avanzar Juntos"

De aquí a 2015, las prioridades de Michelin se centran en mejorar el compromiso de los equipos, adquirir e integrar nuevas competencias y reforzar la calidad de la gestión. Un desafío generacional, para tener en cuenta las expectativas de las poblaciones jóvenes, pero también cultural, habida cuenta del creciente porcentaje de personal que vendrá de países nuevos, en los que el Grupo va a desarrollarse.



“ El crecimiento será también consecuencia directa de los servicios: ya no serán únicamente una contribución a la venta de neumáticos, sino también una auténtica fuente de creación de valor. ”

**Didier Miraton**  
Gerente

## ÉXITO DE LA AMPLIACIÓN DE CAPITAL

La ampliación de capital manteniendo el derecho preferente de suscripción lanzada el pasado 28 de septiembre por Michelin ha alcanzado un importe final bruto de 1.200 millones de euros, correspondiente a la emisión de más de 27 millones de acciones nuevas.

Con esta ampliación de capital, el Grupo podrá:

- financiar a partir de este año la aceleración del

desarrollo de Michelin, que se traducirá fundamentalmente en el incremento de las inversiones anuales del Grupo, las cuales se aproximarán a los 1.600 millones de euros

- confirmar su calificación crediticia y su capacidad de acceso a los mercados financieros
- y, en general, reforzar la flexibilidad financiera del Grupo.

Muchas gracias a todos los accionistas por la confianza que han depositado en la estrategia de Michelin y sus perspectivas de crecimiento.

Se habla de



#### EL MUNDIAL DEL AUTOMÓVIL

## La campaña de publicidad mundial se prodiga por los salones

Con motivo del Mundial del Automóvil 2010, cuyo tema principal era la movilidad sostenible, Michelin presentó en su stand, la campaña publicitaria mundial utilizando una escenografía innovadora e imágenes en tres dimensiones. Una manera de hacer entender a los visitantes que *todo cambia con el neumático adecuado*.

El stand se articulaba en torno al "equilibrio de las prestaciones" de los neumáticos MICHELIN – seguridad, durabilidad, ahorro de carburante – y retomaba los elementos visuales de los mensajes publicitarios asociados, acentuados por efectos sensoriales.

Por lo que respecta a los productos, el stand albergaba una selección de neumáticos de turismo con la clasificación "GREEN X" y, entre ellos, sus últimas novedades: MICHELIN Pilot Sport 3 y MICHELIN Alpin 4.

#### PRESTACIONES

### El ADAC concede 3 estrellas al nuevo neumático de nieve

El neumático MICHELIN Alpin 4, que vivió en 2010 su primer año de comercialización, ha obtenido en el mes de septiembre la nota más alta tras una prueba realizada por el ADAC (Allgemeiner Deutscher Automobil Club), en colaboración con sus homólogos austriaco y suizo, recibiendo la calificación de "muy recomendable", es decir, 3 estrellas. Gana el test con la mejor nota global de los 13 neumáticos que participaban.

El nuevo neumático MICHELIN Alpin 4 ofrece un equilibrio de prestaciones que actualmente no tiene parangón. Combina, por tanto, al más alto nivel, adherencia, durabilidad y eficiencia energética. Y, todo ello, independientemente de las condiciones climáticas invernales encontradas: llueva, nieve o hielo.



#### GIGANTE



### El mayor neumático del mundo

Con sus 4 metros de alto y sus 5 toneladas de peso, el neumático para Obra Civil MICHELIN XDR 59/60R63, líder del mercado de los neumáticos de 63 pulgadas, puede soportar una carga de 100 toneladas por neumático.

#### INAUGURACIÓN

### Bienvenido a Vietnam

Michelin ha abierto una filial en Vietnam para reforzar su presencia en el Sudeste asiático. Los colaboradores de la nueva entidad tendrán que aumentar la oferta de productos y servicios del Grupo, de manera acorde con el crecimiento económico y el desarrollo de las infraestructuras que favorecen la radialización de los neumáticos en esta región del mundo.



#### CAMIÓN

### Un millón de neumáticos X One

El neumático MICHELIN X One, apreciado por los transportistas por sus prestaciones en términos de reducción de peso y ahorro de carburante, ha superado la barrera del millón de neumáticos vendidos.

Según un estudio, desarrollado en condiciones reales por un organismo independiente, la aportación de este nuevo neumático extra ancho supone un ahorro de, al menos, un 7% en el consumo de carburante con respecto a los mejores de monta gemela de la competencia.





#### AVIÓN

## Despegue con Air France-KLM

Michelin ha firmado, el pasado verano, dos contratos de larga duración con las compañías aéreas Air France y KLM. Unos 425 aviones en total - pertenecientes tanto a Air France y a KLM como a clientes terceros cuyo mantenimiento realizan ambas compañías - estarán equipados, a partir de ahora, con neumáticos MICHELIN. Se trata de contratos de tipo "facturación por aterrizaje avión". La oferta global de Michelin, basada en la calidad de sus productos y de sus ofertas de servicios innovadores, ha sido decisiva para la firma de este acuerdo a largo plazo.

#### COMPETICIÓN



## El grupo MICHELIN monopoliza los podios del Dakar

Los neumáticos de las marcas MICHELIN (moto y camión) y BFGoodrich (categoría coche) han ganado la 33ª edición del Rally Dakar que se ha celebrado en Sudamérica, del 30 de diciembre de 2010 al 16 de enero de 2011, con más de 400 participantes en la parrilla de salida.

Este rally todo terreno, el más difícil del mundo, sigue siendo un espacio ideal para realizar pruebas sobre el terreno. Habida cuenta de las condiciones extremas en las que se desarrolla, exige la puesta a punto de nuevas tecnologías y sirve de laboratorio para las innovaciones de las que se beneficiarán, más adelante, los consumidores.

#### VIAMICHELIN

## Prepare los viajes con su iPhone

Restaurantes de las guías Michelin, reserva de hoteles, información de tráfico en tiempo real en Francia<sup>(1)</sup> y en Gran Bretaña, guías de viaje, revista de turismo y gastronomía en vídeo... ya figuran entre las 26 aplicaciones del catálogo ViaMichelin para iPhone.

*(1) También disponible para iPad.*

#### DOS RUEDAS

## El neumático BTT verdaderamente... todo terreno

Para responder a las expectativas de unos usuarios cada vez más exigentes, Michelin optimiza y simplifica su oferta con una gama BTT única: MICHELIN Wild. Para adaptarse al terreno, se subdivide en tres líneas complementarias: MICHELIN WildRace'R para terrenos compactos, MICHELIN WildGrip'R para terrenos mixtos, MICHELIN WildRock'R para terrenos extremos. Se ha creado una cuarta denominación, MICHELIN WildRun'R, para uso en carretera, especialmente diseñada para el entrenamiento invernal.

Horizontes marzo 2011 • 07

#### MICHELIN LIFESTYLE

## Las cadenas de nieve MICHELIN Easy Grip elegidas producto del año

Las cadenas de nieve, fabricadas en material compuesto, MICHELIN Easy Grip han sido elegidas producto del año 2010 en Francia, en la categoría de Marketing de la Innovación. Este prestigioso título les ha sido otorgado como resultado de un estudio desarrollado por un organismo independiente en 10.000 hogares representativos de la población francesa.



## Fiscalidad de las acciones

La Carta a los Accionistas en francés contiene, en este espacio, una reseña sobre los textos de la ley fiscal aplicable a las acciones en 2011 para las personas físicas con residencia en Francia.

La citada reseña no es extrapolable, ya que cada país posee sus propias normas fiscales en esta materia.



### Resumen:

Para ser considerado residente en Francia no basta con estar en posesión de una dirección postal en dicho país.

En general, se considera que una persona es residente en Francia si se encuentra en uno de los 4 supuestos siguientes:

- tener su hogar en Francia,
- tener su residencia principal en Francia (durante más de 183 días),
- ejercer una actividad profesional en Francia,
- tener el grueso de sus intereses económicos en Francia.

Las citadas disposiciones deben interpretarse a la luz de los convenios internacionales relativos a la doble imposición.



### El Comité Consultivo de Accionistas recluta nuevos miembros

*Usted es accionista del Grupo Michelin.*

*Le gusta su cultura de empresa y sus valores.*

*Está disponible y es una persona dinámica.*

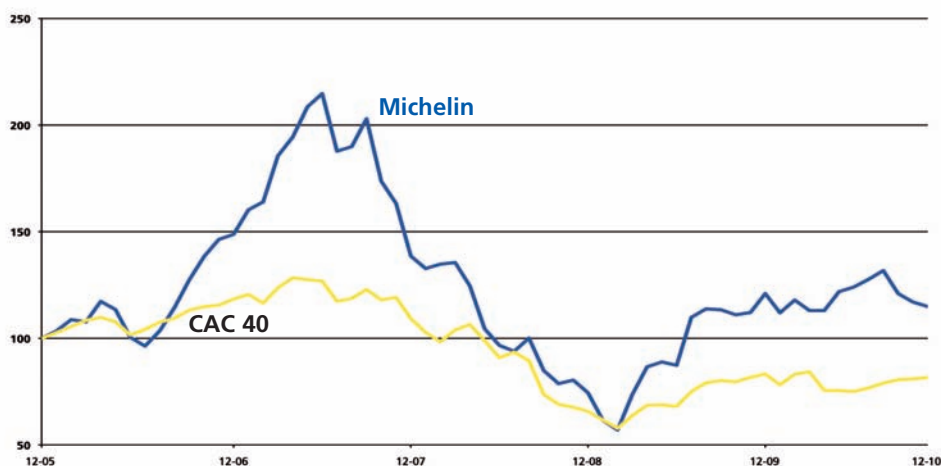
Presente su candidatura en el Servicio de Relaciones con los Accionistas para convertirse en un nuevo miembro de nuestro Comité y ayudarnos a mejorar en nuestra comunicación con los accionistas particulares.

**Encontrará todas las modalidades de acceso al Comité en nuestra página Web**  
[www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires)

Llamamos su atención sobre el hecho de que el idioma de los trabajos es el francés (no hay ninguna traducción disponible).

### EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN DE LA ACCIÓN

(base 100 : 31 de diciembre 2005)



#### Ficha de identidad

Datos a 31 de diciembre de 2010

**Código ISIN:** FR0000121261

**Número de acciones:** 176.607.845

**Cotización de cierre:** 53,70 €

**Variación desde el 01/01/2010:** + 0,22%

**Capitalización bursátil:** 9.480 Millones de €

#### Distribución del capital a 31/12/2010:

- ▶ Personal **1,8%**
- ▶ Accionistas particulares **13,2%**
- ▶ Institucionales residentes **29,8%**
- ▶ Institucionales no residentes **55,2%**

## Agenda

### Citas financieras

- ▶ **21 de abril de 2011**  
Información financiera trimestral a 31 de marzo de 2011
- ▶ **13 de mayo de 2011**  
Junta General de Accionistas
- ▶ **29 de julio de 2011**  
Resultados del primer semestre de 2011
- ▶ **26 de octubre de 2011**  
Información financiera trimestral a 30 de septiembre de 2011

### Encuentros de Accionistas 2011

- ▶ **21 de marzo:** Marsella
- ▶ **05 de abril:** Toulouse
- ▶ **31 de mayo:** Lille
- ▶ **22 de septiembre:** Metz
- ▶ **27 de septiembre:** Annecy
- ▶ **09 de noviembre:** Rennes
- ▶ **18-19 de noviembre:** Salón Accionaria – París – Palacio de Congresos\*

\* La reunión anual de París, presidida por nuestros Gerentes, se celebrará en el marco del Salón Accionaria, el 19 de noviembre.

### 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 04  
**correo electrónico:** [actionnaires-individuels@fr.michelin.com](mailto: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](http://www.michelin.com/actionnaires)