



# Horizontes

NÚMERO 06  
MARZO 2012

CARTA A LOS ACCIONISTAS DE MICHELIN

## DOSSIER

### La innovación en el corazón del conjunto de las Líneas Producto

Páginas 4/5



## EDITORIAL



Estimado accionista:

**Podemos decirlo alto y claro, los resultados han estado a la altura en 2011.** Es la absoluta confirmación de que las orientaciones estratégicas adoptadas por el grupo Michelin eran adecuadas.

**El contexto en el que desarrollamos nuestra actividad se ha vuelto muy cambiante.** 2011 ha sido, a este respecto, un año de grandes contrastes en los mercados. Tuvimos un primer semestre muy prometedor, pero el crecimiento cambió su tendencia en el verano, especialmente en los mercados maduros. Al final, gracias a un pilotaje riguroso de nuestras operaciones, los resultados de Michelin son notablemente buenos. Este resultado favorable nos permite mantener la sólida estructura financiera de la Empresa, crucial para el futuro, con el fin de garantizar al mismo tiempo la independencia de ésta, su empresa, y nuestro ambicioso programa de inversiones.

**En lo que se refiere al gobierno del grupo Michelin,** ya he anunciado que propondré a la Asamblea General de accionistas del 11 de mayo próximo, abandonar mis funciones de Gerente y Presidente del grupo Michelin. Como saben, a propuesta mía, Jean-Dominique Senard fue nombrado Gerente Asociado Comanditario el pasado mes de mayo, con vistas a mi sucesión. Desde entonces ha estado a mi lado en calidad de futura cabeza del Grupo y la transición está garantizada. Ha llegado el momento de entregarle el relevo.

El Grupo va bien, como demuestran los resultados que acabamos de publicar. Está en condiciones de superar los numerosos retos que con toda seguridad marcarán nuestra nueva etapa de conquista.

Estoy convencido de que Jean-Dominique Senard será un magnífico Presidente y que seguirá llevando con orgullo los valores y metas de Michelin. Tiene mi total y absoluta confianza.

Muchas gracias por su compromiso y fidelidad.

**Michel Rollier**  
Gerente – Presidente del grupo Michelin



**Marc Henry,**  
Director Financiero del Grupo

## “ 2011: Un año que confirma plenamente las orientaciones estratégicas del Grupo ”



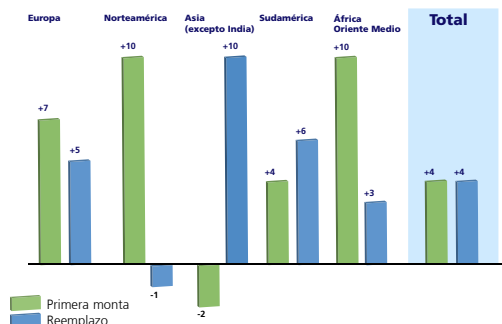
- Las ventas netas se sitúan en 20.719 millones de euros, con una mejora del 15,8% a tipo de cambio real con respecto a 2010.
- El volumen de ventas creció un 6,7% gracias al buen comportamiento del primer semestre.
- El encarecimiento de las materias primas se ha compensado eficazmente mediante una política firme de precios.
- Un sólido resultado operativo de 1.945 millones de euros, es decir, un 9,4% de las ventas netas y un resultado neto positivo de 1.462 millones de euros, lo que supone un aumento del 39%.

- Una alta rentabilidad confirmada de las actividades de especialidades.
- Un cash flow libre equilibrado, teniendo en cuenta la aceleración del plan de inversiones y a pesar del efecto de las materias primas en la necesidad de capital circulante.
- Una estructura financiera sólida.
- Una propuesta de dividendo de 2,10 euros por acción, presentada a la Asamblea general de accionistas el 11 de mayo de 2012.

### Evolución de los principales mercados de neumáticos en 2011 con relación a 2010

#### ► Turismo y camioneta

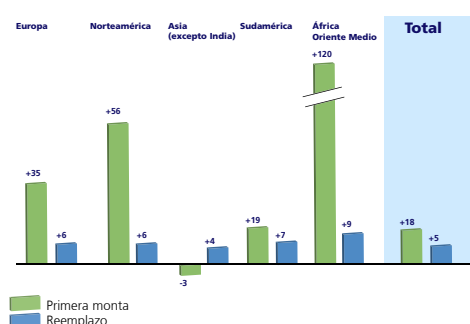
Mercados al 31/12 2011/2010  
(variación porcentual, en número de neumáticos)



**Crecimiento anual que vuelve a su tendencia a largo plazo en el segundo semestre**

#### ► Camión

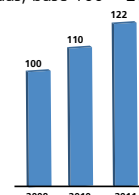
Mercados de radial al 31/12 2011/2010  
(variación porcentual, en número de neumáticos)



**Comportamiento constante en primera monta durante todo el año, fuerte inflexión del reemplazo en el segundo semestre**

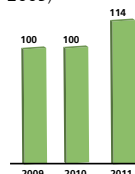
#### ► Mercado de neumáticos para minas

(en toneladas, base 100 = 2009)



#### ► Mercado de neumáticos para agrícolas (Europa, Norteamérica)

(en número de neumáticos, base 100 = 2009)



**Crecimiento de las actividades de especialidades: permanencia y visibilidad**

## 2012: Objetivo de incremento del resultado operativo y de creación de cash flow libre en unos mercados con muchos contrastes

Michelin, para llevar a cabo su estrategia, **cuenta con sus propias ventajas:** una posición de claro liderazgo en el segmento Premium y en el conjunto de actividades de especialidades, así como una presencia mundial equilibrada, que se refuerza a partir de 2012 con la puesta en marcha de nuevas fábricas en Brasil y China.

Por tanto, **Michelin confirma para el periodo 2011-2015, su objetivo de crecimiento de al menos un 25% y de**

**cash flow libre positivo. El objetivo del resultado operativo para 2015 se sitúa en 2.500 millones de euros.**

En este contexto, Michelin implanta **un nuevo programa de mejora de la competitividad en el campo de la industria y de los servicios por un importe aproximado de 1.000 millones de euros en cinco años.**

En 2012, cuando los mercados del neumático van a evolucionar de forma irregular, con una

coyuntura favorable en los mercados nuevos y menos próspera en Europa, el objetivo de Michelin es conseguir la estabilidad de los volúmenes.

**El crecimiento del resultado operativo y la evolución del cash flow libre,** teniendo en cuenta las inversiones del orden de 1.900 millones de euros, deberían estar en consonancia con el objetivo del Grupo para 2015.





### ¿Es Michelin una empresa atractiva?

► François JOHNSTON, responsable del servicio de Selección de Personal en Francia explica:

"Michelin es reconocida por sus valores, innovación, gestión de carrera, planes de formación y desarrollo. Pero la imagen del Grupo ha sufrido por la crisis del sector del automóvil en estos últimos años. Por ello vamos a estudiar las expectativas de los candidatos de diez países claves y a apoyarnos en "Avanzar juntos" para dar un mensaje homogéneo y rejuvenecer nuestra imagen".

► Maggie ZHENG (foto), Servicio de Personal/Contratación en China:

"Michelin es muy apreciada por sus valores de empresa y la integración de su personal. En el mercado, Michelin también tiene una imagen de buen empleador por la gestión de carrera que ofrece".



## Desafíos de la contratación

Para lograr sus perspectivas de crecimiento, Michelin ha puesto en marcha un importante programa mundial de contratación. En la búsqueda de talento que se desarrolla a escala mundial, el Grupo debe superar los desafíos de la selección de personal.



### AVANZAR JUNTOS

La marca de un compromiso recíproco.

"Avanzar juntos" reafirma los valores que motivan al personal de Michelin y presenta los compromisos que asume el Grupo y los que éste espera de cada uno de nosotros. Partiendo de estos compromisos del Grupo, en cada país se va a desplegar "Avanzar juntos", tanto para el personal como para los candidatos a un puesto, adaptándolo a sus características específicas locales y a su cultura.

#### Hablan los Gerentes:

El respeto de las personas es un valor histórico del Grupo. Significa que su desarrollo, su realización y su compromiso son una parte fundamental de nuestras preocupaciones y del resultado de la Empresa.

Trabajar en el grupo Michelin es una decisión personal, una decisión gratificante que exige un compromiso recíproco entre usted y la Empresa. Dicho compromiso recíproco comienza desde el primer puesto y continúa durante todo un proyecto profesional personalizado a largo plazo. "Avanzar juntos" reafirma los valores que nos motivan y presenta los compromisos que contraemos y los que esperamos de usted.

"Avanzar juntos", significa saber atraer y conservar el talento en cualquier parte del mundo, transmitir nuestra cultura, nuestros conocimientos y experiencia. Es la clave de nuestro éxito en el futuro.



### ¿LAS PERSONAS?

Es una de las fortalezas de la empresa.

Jean-Michel GUILLON Director de la Dirección de Personal del Grupo Michelin añade: "Nosotros no seleccionamos por unos conocimientos determinados, sino que en primer lugar seleccionamos una personalidad".



"Del comercio a la industria, de compras a finanzas y personal, Michelin ofrece muchas oportunidades en muchos campos. Hay una oferta de docenas de oficios. A los empleados de Michelin también les pedimos que tengan movilidad mental para poder cambiar de oficio, de país y de esa forma ganar con nosotros, todos juntos".



### MICHELIN GREEN X STUDENT DAYS

Objetivo: 500 contrataciones anuales

Los Michelin Green X Student Days es un acontecimiento en el que Michelin invita a unos 400 estudiantes a visitar el Centro Tecnológico de Michelin en Clermont-Ferrand para que conozcan los prototipos y oficios del Grupo. La mayoría de nuestras contrataciones se hace por Internet, elemento clave en la comunicación de la oferta de empleo. Las generaciones jóvenes también se informan sobre la Empresa a través de las redes sociales: "Avanzar juntos" aporta una respuesta concreta. En 2011, hemos realizado más de 200 actividades con estudiantes, como los Michelin Green X Student days o en nuestros videos de "chats oficios" en Internet. "¿Con qué objetivo? 500 contratos anuales", explica Philippe Tramond, del departamento de Contratación de Michelin. "Es fundamental darse a conocer entre los jóvenes licenciados de Francia y Europa, demostrarles que nos apasiona la técnica y que si hay afinidades entre sus expectativas y nuestros oficios, podemos recorrer juntos una parte del camino".



# La innovación en el corazón del conjunto de las Líneas Producto

**Uno de los ejes principales de la estrategia del Grupo es la diferenciación de los productos gracias a la tecnología y las innovaciones, para consolidar su liderazgo y responder mejor a las necesidades de los usuarios de neumáticos.**

Estar pegados al terreno, comprender los problemas inherentes a cada región y uso, son dos de las características principales de la dinámica de innovación de Michelin. A continuación, el trabajo conjunto de los equipos de I+D y los equipos comerciales permite ofrecer la solución más adecuada, el mayor equilibrio de prestaciones. El mayor equilibrio de prestaciones no es un concepto de marketing. Es el resultado de la innovación del grupo Michelin y del trabajo de sus 6.000 investigadores. Nunca se da prioridad a una única prestación en detrimento de las demás. La función de la tecnología es conseguir un avance simultáneo de prestaciones que a veces son contradictorias como la adherencia, la durabilidad o el ahorro de carburante.

**La prueba: los numerosos productos lanzados en estos últimos meses en todas las líneas de producto.**

En la línea producto de **Turismo Camioneta**, la renovación de los neumáticos de tipo deportivo continúa con el lanzamiento del neumático **MICHELIN Pilot Super Sport**. La voluntad de transferir la tecnología de la pista a la carretera adquiere pleno significado con el uso de materiales que proceden directamente de las 24 horas de Le Mans. Para ser

más exactos, la formulación de la banda de rodadura de este neumático destinado a coches deportivos utiliza el negro de carbono que se ha empleado con éxito en el circuito de la Sarthe.

En **Camión**, el neumático **MICHELIN X Multiway 3D** es fruto de las Michelin Durable Technologies que permiten conservar una excelente adherencia incluso después de un desgaste de 2/3 de la banda de rodadura (25% superior a la generación precedente). Asimismo, el trabajo de diseño de la escultura optimiza la capacidad de evacuar agua incluso cuando el neumático está desgastado.

**La innovación beneficia a todas las Líneas Producto.**

En **Moto**, Michelin presenta el primer neumático para moto con laminillas, el **MICHELIN Pilot Road 3** y se sitúa como referencia en cuanto a seguridad. Todos los conocimientos acumulados durante años en el ámbito de los productos para Turismo, por ejemplo, se puede trasladar a las dos ruedas para reforzar la prestación de adherencia en mojado. La línea de producto **Dos ruedas** desarrolla una gran actividad en el campo de las bicicletas con la introducción de su gama **MICHELIN PRO4**, adaptada a las distintas exigencias del ciclista aficionado o profesional.



# 150 Es el número de homologaciones técnicas conseguidas por el neumático MICHELIN Energy™ Saver entre los más importantes constructores de automóviles en apenas tres años.

En cuanto a los neumáticos **Agrícolas**, la tecnología **UltraFlex** que reduce la compactación de los suelos y preserva las cosechas sigue desplegándose en los distintos neumáticos del sector. Gracias a una construcción revolucionaria, la maquinaria puede funcionar con unas presiones de inflado muy bajas y total seguridad.

Los neumáticos de **Obra Civil** no solo son los más voluminosos sino que su función es fundamental para el buen desarrollo de las actividades de una mina. Considerado como la referencia del mercado, el **MICHELIN XDR** ha sido sustituido por una nueva generación (**XDR2**) que mejora su rendimiento y ayuda a perennizar las actividades de nuestros clientes.

Por último, en el sector **Avión**, Michelin siguen ganando cuota de mercado gracias a la tecnología **NZG** que no solo permite un ahorro considerable de masa en comparación con la tecnología no radial sino que además duplica el número de aterrizajes con una fiabilidad perfecta.

En cualquier ámbito de actividad y para cualquier uso, la innovación de Michelin garantiza a los neumáticos de la Marca una ventaja en la que radica su fuerza.



Moto



Bicicleta



Avión



Camión



Turismo y camioneta



Obra civil



Agrícola



Desde 1992 Michelin ha desarrollado cuatro generaciones de neumáticos de bajo consumo para automóviles y tres para camión.

Gracias a ellos, se han ahorrado más de 14.000 litros de carburante y han dejado de emitirse a la atmósfera más de 36 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>.



N. Shorrock  
Director de Competición

“ La competición es un magnífico laboratorio tecnológico. Nos permite probar en condiciones extremas los productos de serie del futuro. ”

Se habla de...



**INVERSIÓN**

## China, India, Brasil: grandes proyectos estratégicos

Los tres proyectos industriales más importantes del Grupo están en construcción. Shenyang 2 en China producirá neumáticos para camión y turismo, Chennai, en India, neumáticos de camión y Pau, en Brasil, neumáticos para turismos. Estas tres fábricas representan por sí solas una inversión de 2.900 millones de dólares y producirán sus primeros neumáticos a partir del 2012.

Indispensables para los objetivos de crecimiento de Michelin, gracias a estas tres grandes unidades, el Grupo va a disponer de capacidades adaptadas a la demanda mundial y podrá consolidar su posición en tres grandes mercados, con un crecimiento previsto de entre el 9 y el 10% anual.

**MICHELIN CHALLENGE BIBENDUM**

### Berlín 2011: récord de participación

Más de 16.000 personas han participado en la 11ª edición de la Michelin Challenge Bibendum que en 2011 se celebró en Berlín y 650 periodistas de medios internacionales han cubierto el acontecimiento.

La Challenge Bibendum es un foro que pretende abarcar todos los desafíos del sector de la movilidad vial sostenible. Este acontecimiento internacional combina ensayos y evaluaciones técnicas con rallies y pruebas de conducción para determinar los avances realizados en materia de vehículos, fuentes de energía y tecnologías. Líderes de opinión y responsables en la toma de decisiones de los sectores público y privado evalúan los avances y las futuras formas de energía sostenible para mejorar la movilidad. En cuanto al gran público, sueña con soluciones más seguras, baratas y mejor "conectadas".



**MOTO**

### Más tiempo, con más seguridad

Michelin ha lanzado a un mercado en plena expansión como el Sport Touring Radial, un nuevo neumático destinado a motos de tipo Sportster, Roadster, Touring y GT. El MICHELIN Pilot Road 3, primer neumático con laminillas XST\*, ofrece prestaciones inéditas: frena, de media, 2,5 m antes en mojado que su predecesor, es decir, el equivalente a un paso de peatones, y con una mayor duración.

\* X Sipe Technology.



**CAC 40**

### Michelin, mejor reputación

Michelin ha conseguido el premio a la empresa del CAC 40 con la mejor reputación.

La consultora americana Reputation Institute encuestó a 3.500 personas sobre los criterios siguientes: calidad de los productos y servicios, gobierno, empleo, innovación, ciudadanía, resultados económicos y financieros y liderazgo.

**APP STORE REWIND 2011**

### 3 aplicaciones MICHELIN superventas



La selección de las mejores aplicaciones y juegos del App Store en 2011 colocó a tres aplicaciones de Michelin entre las más vendidas del año: ViaMichelin Mobile, los restaurantes de la Guía MICHELIN Francia y el mapa MICHELIN Francia que han sumado, entre las tres, 1.400.000 descargas...





**NOVEDAD**

## Un neumático diseñado para nuevos mercados

Michelin ha utilizado todos sus conocimientos tecnológicos para diseñar el nuevo neumático MICHELIN Energy™ XM2 y ofrecer la mayor seguridad posible con el coste de uso más interesante y para el mayor número de conductores.

“Más seguro, más tiempo”, el neumático responde en primer lugar a la exigencia de robustez de los mercados chino, del sudeste asiático, ruso, indio, sudamericano, africano y de Oriente Medio. En efecto, moverse en coche en estos países con una gran densidad de tráfico y redes viarias de calidad irregular somete a los neumáticos a una dura prueba.

**COMPETICIÓN**



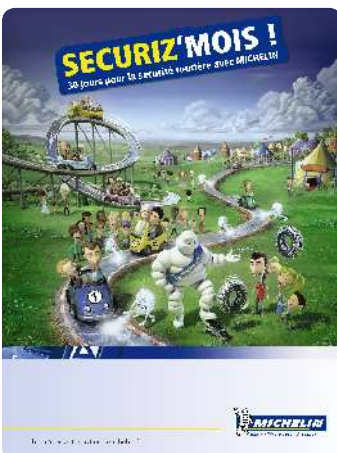
## Regreso triunfal a Rally WRC

Este año Michelin volvía al Campeonato del Mundo de Rally (WRC) tras cinco años de ausencia.

Los equipos Michelin Competición tienen motivos más que suficientes para estar satisfechos con los resultados que han conseguido sus neumáticos a lo largo de la temporada.

Un regreso especialmente exitoso ya que el Grupo y sus socios han conseguido los títulos de pilotos, con Sebastien Loeb y de constructores con Citroën.

**SEGURIDAD**



## Gran movilización a favor de la seguridad vial

Michelin lleva muchos años comprometida con la mejora permanente de la seguridad vial.

En Europa, el Grupo está asociado al proyecto ROSYPE (ROadSafety for Young People in Europe – Seguridad vial para los jóvenes de Europa) en el que ya han participado 500.000 jóvenes de 15 países para animarles a adoptar comportamientos adecuados.

Por otra parte, en Francia, Michelin ha lanzado una operación nacional inédita de sensibilización en seguridad vial: “Sécuriz’mois ! 30 jours pour la sécurité routière avec Michelin” (30 días por la seguridad vial con Michelin).

**PROTOTIPO**

## Más grande, más estrecho, más ahorrador

En el Salón del Automóvil de Frankfurt, Michelin equipó el concept-car Citroën Tubik con un prototipo de neumático con dimensiones fuera de la norma. Su gran diámetro (22 pulgadas) y la dimensión relativamente estrecha de la cubierta mejoran la aerodinámica. Este neumático gira menos veces para recorrer la misma distancia. De hecho, el neumático se calienta menos, lo que reduce la energía necesaria. La mayor cantidad de goma en el diámetro aumenta asimismo el potencial kilométrico y reduce el coste de utilización.

**OBRAS PÚBLICAS**

## Un trabajo de titanes

Michelin colabora en las obras de ampliación del Canal de Panamá suministrando el 95% de los neumáticos utilizados en la obra, es decir, 1.564 neumáticos en 2011. Un reto estratégico para la actividad de Obras Públicas que debería incrementar considerablemente su cuota de mercado en el segmento de las infraestructuras gracias a este contrato.

## La convocatoria y el voto electrónicos en la Asamblea General

Las autoridades han procurado facilitar el envío del aviso de convocatoria y la utilización del voto a distancia por vía electrónica (decreto de 9 de noviembre de 2011 en vigor a partir del 1 de marzo de 2012).

El año pasado Michelin ya innovaba dirigiendo el aviso de convocatoria de Asamblea General por vía electrónica a aquellas personas que lo habían solicitado por escrito.

Este proceso garantiza al accionista la recepción sin demoras de todos los documentos necesarios para la Asamblea General, puesto que el envío no está ya sometido a los imprevistos del correo postal. Al mismo tiempo, el uso de un formulario de voto a distancia en formato electrónico debía quedar recogido en los estatutos de la empresa.

Esto último ya es un hecho desde la aprobación por la Asamblea General de 13 de mayo de 2011 de la resolución relativa al voto por Internet en formatos seguros.

Ahora disponemos de la posibilidad legal y técnica para ofrecerles la opción de recibir el aviso de convocatoria y de votar por vía electrónica.

Este proceso, que se inscribe en la política de desarrollo sostenible que ha llevado a cabo el grupo Michelin estos últimos años, tiene una gran importancia y permite conseguir importantes ahorros en los costes de impresión y de franqueo reduciendo el consumo de papel y tinta.

Si desea votar a distancia desde su ordenador, en el sitio web [www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires) encontrará los pasos a seguir, tanto si sus acciones son nominativas puras, administradas o acciones de empleado.

Si optó por la convocatoria electrónica el año pasado, no tendrá que realizar ningún trámite, recibirá automáticamente el aviso de convocatoria por Internet, así como el kit de voto electrónico.

## Agenda

### Citas financieras

- ▶ **23 abril 2012**  
Información trimestral a 31 marzo de 2012 (después del cierre de la Bolsa)
- ▶ **11 mayo 2012**  
Asamblea General de Accionistas 2012 a las 9 h. en Clermont-Ferrand
- ▶ **27 julio 2012**  
Resultados del primer semestre de 2012 (antes de la apertura de la Bolsa)
- ▶ **22 octubre 2012**  
Información trimestral a 30 septiembre de 2012 (después del cierre de la Bolsa)

### Encuentros con los accionistas

- 22 marzo 2012:** Lyon
- 3 abril 2012:** Colmar
- 29 mayo 2012:** Biarritz
- 18 junio 2012:** Grenoble
- 18 septiembre 2012:** Rouen
- 2 octubre 2012:** Montpellier

La reunión anual de París, presidida por nuestros Gerentes, se celebrará coincidiendo con el Salón ACTIONARIA, los días **23 y 24 de noviembre de 2012**.

## 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](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)

## Michelin, presente en el Salón ACTIONARIA los pasados 18 y 19 de noviembre



Encontrarnos con ustedes, escucharles y responder a sus preguntas son los objetivos que el Equipo de Relaciones con los Accionistas tiene cada año.

El equipo estuvo a su disposición los pasados 18 y 19 de noviembre en el Salón ACTIONARIA, celebrado en el Palacio de Congresos de París, para responder tanto a sus preguntas sobre la Empresa como a la gestión de sus acciones nominativas puras.

Durante esos dos días, los equipos de Relaciones con los Accionistas, acompañados por miembros del Comité Consultivo de los Accionistas así como del Servicio de Consumidores de Michelin respondieron a las numerosas preguntas de nuestros visitantes sobre los temas más diversos.

## EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN DE LA ACCIÓN

(Base 100: 31 diciembre 2006)

