

## Resultados financieros del Grupo Michelin

Información financiera correspondiente al 31 de diciembre de 2014

**2014:** Fuerte generación de *cash flow* libre de 722 millones de euros.

Sólido resultado operativo antes de elementos no recurrentes 2.170 millones de euros, es decir, un aumento de 81 millones con perímetro de consolidación y tasa de cambio constantes.

**2015:** Crecimiento en línea con los mercados.

- *Mercados con poco desarrollo, con excepción de América del Norte y China.*
  - *Ralentización de la demanda en Turismo Camioneta y Camión, en Europa en el segmento de invierno, así como en Primer equipo en mercados nuevos, excepto en China.*
  - *Retroceso de los mercados Agrícola y de Minería, atenuado por la aceleración de la actividad de Ingeniería Civil en Primer equipo e Infraestructuras.*
  - *Mantenimiento de un sólido crecimiento en América del Norte y China.*
- *En este contexto, ligera subida de los volúmenes de ventas (+ 0,7 %)*
  - *Crecimiento de la marca MICHELIN en línea con los mercados.*
  - *Volúmenes de Especialidades casi estables, a pesar de la bajada del mercado de Minería y del segmento Agrícola.*
- *El efecto positivo del mix/materias primas en 118 millones de euros, como se esperaba.*
- *El plan de competitividad permite asumir la inflación de los costes de producción y los gastos generales.*
- *Fuerte generación de cash flow libre de 722 millones de euros, antes de la adquisición de Sascar (400 millones de euros) y con inversiones de 1.883 millones de euros.*
- *Propuesta de un dividendo de 2,50 euros por acción, que se someterá a la aprobación de la Asamblea General de Accionistas del 22 de mayo de 2015, establecido en relación al año anterior y que refleja la confianza en el futuro del Grupo.*

*Jean-Dominique Senard, presidente del Grupo Michelin, ha declarado: “Los resultados del año 2014 confirman la solidez de los fundamentos del Grupo. En 2015, nuestra prioridad se establecerá en la aceleración de las palancas de crecimiento: los lanzamientos de nuevas gamas de la marca MICHELIN y una renovación de la oferta de otras marcas, una mejora neta de la calidad del servicio para nuestros clientes y una distribución más agresiva. El plan de competitividad también se acelerará. El objetivo ahora es alcanzar ganancias acumuladas de 1.200 millones de euros en el periodo 2012-2016, contra los 1.000 millones previstos previamente”.*

## **Perspectivas para 2015**

En 2015, la demanda de neumáticos de Turismo Camioneta y Camión debería continuar creciendo en América del Norte y China, progresar ligeramente en Europa, mantenerse en los niveles observados en 2014 en los nuevos mercados y repuntar en el Sudeste asiático. Los clientes de neumáticos mineros deberían continuar reduciendo su stock, el segmento de neumáticos de Agrícola debería retroceder en Primer equipo, mientras que los de Ingeniería Civil e Infraestructura en Primer equipo deberían crecer ligeramente.

En esta coyuntura, Michelin tiene como objetivo un crecimiento de los volúmenes en línea con la evolución mundial de los mercados en los que opera. El Grupo se fija también como objetivo para 2015 un resultado operativo antes de elementos no recurrentes en crecimiento más allá del efecto del cambio, una rentabilidad de los capitales empleados superior al 11 % y la generación de un *cash flow* libre estructural de alrededor de 700 millones de euros, en paralelo a un programa de inversiones de entre 1.700 y 1.800 millones de euros.

(EN MILLONES DE EUROS)	2014	2013
VENTAS NETAS	<b>19.553</b>	<b>20.247</b>
RESULTADO OPERATIVO ANTES DE ELEMENTOS NO RECURRENTE EFFECTO PARIDADES	<b>2.170</b> -145	<b>2.234</b>
MARGEN OPERATIVO ANTES DE ELEMENTOS NO RECURRENTE	<b>11,1 %</b>	<b>11,0 %</b>
TURISMO, CAMIONETA Y DISTRIBUCIÓN ASOCIADA	<b>10,5 %</b>	<b>10,2 %</b>
CAMIÓN Y DISTRIBUCIÓN ASOCIADA	<b>8,1 %</b>	<b>7,8 %</b>
ACTIVIDADES DE ESPECIALIDADES	<b>19,3 %</b>	<b>20,6 %</b>
RESULTADO OPERATIVO TRAS ELEMENTOS NO RECURRENTE	<b>1.991</b>	<b>1.974</b>
RESULTADO NETO	<b>1.031</b>	<b>1.127</b>
INVERSIONES	<b>1.883</b>	<b>1.980</b>
ENDEUDAMIENTO NETO	<b>707</b>	<b>142</b>
PORCENTAJE DE ENDEUDAMIENTO NETO	<b>7 %</b>	<b>2 %</b>
DEUDA SOCIAL	<b>4.612</b>	<b>3.895</b>
CASH FLOW LIBRE <sup>1</sup>	<b>322</b>	<b>1.154</b>
ROCE	<b>11,1 %</b>	<b>11,9 %</b>
EMPLEADOS <sup>2</sup>	<b>112.300</b>	<b>111.200</b>

<sup>1</sup> Cash Flow libre: Flujo de tesorería en actividades operativas - flujo de tesorería en inversiones.

<sup>2</sup> Al final del periodo.

# Evolución del mercado de neumáticos

## Turismo y camioneta

2014/2013 (número de neumáticos)	Europa *	América del Norte	Asia (sin India)	América del Sur	África/India/ Oriente Medio	Total
Primera monta	+ 3 %	+ 5 %	+ 4 %	- 16 %	+ 2 %	+ 3 %
Reemplazo	+ 1 %	+ 6 %	+ 4 %	+ 5 %	+ 4 %	+ 4 %

Cuarto trimestre 2014 (número de neumáticos)	Europa *	América del Norte	Asia (sin India)	América del Sur	África/India/ Oriente Medio	Total
Primera monta	- 0 %	+ 4 %	- 0 %	- 9 %	+ 12 %	+ 1 %
Reemplazo	- 7 %	+ 6 %	+ 3 %	+ 5 %	+ 4 %	+ 1 %

### ▪ Primeros Equipos

- En Europa, la demanda, en crecimiento del 3 %, combinado con un aumento del 5 % en Europa Occidental en comparación con unos mercados débiles a comienzos de 2013, y un retroceso del 12 % (- 25 % en el cuarto trimestre) en Europa del Este en un difícil contexto geopolítico y económico.
- En América del Norte, el mercado, siempre en desarrollo, crece un 5 % en el año, sostenido por la demanda de vehículos y una coyuntura económica favorable.
- En Asia (sin incluir India), la demanda experimenta un crecimiento global del 4 % hasta finales de diciembre. En China, el mercado continúa en fuerte crecimiento anual (+ 9 %), a pesar de la ralentización del segundo semestre, en línea con la situación económica de la zona. El mercado japonés crece un 1 %, con una ralentización en el segundo semestre, en paralelo a las tendencias a largo plazo, tras el comienzo de año impulsado por las compras antes de la subida del IVA del pasado 1 de abril. El mercado del Sudeste asiático (- 8 %) sigue a la baja, fundamentalmente por el contexto político y económico tailandés.

---

\* Incluyendo Rusia y Turquía.

- En Sudamérica, la demanda (- 16 %) está a la baja constante desde comienzos de año, dada la situación económica de Brasil y Argentina.

- **Reemplazo**

- En Europa, el mercado experimenta un ligero crecimiento (+ 1 %) hasta finales de diciembre. La demanda en Europa Occidental aumenta un 2 % anual, con una bajada del 8 % en el cuarto trimestre, principalmente relacionada con el mercado de invierno. En el año, el segmento de invierno permanece estable, combinando un suministro a los distribuidores desde el mes de junio por parte de cierta competencia y un marcado descenso en otoño debido a un suave invierno, con elevados stocks de ciertas marcas en los distribuidores. En Europa del Este, el mercado cae en un 3 % anual, fuertemente afectado por los dificultades políticas y económicas en Rusia.
- En América del Norte, el mercado aumenta un 6 % anual, bajo el efecto de una fuerte acumulación de stock de las importaciones de neumáticos chinos antes de entrada en vigor de los aranceles aduaneros, la demanda sostenida de neumáticos de invierno en Canadá y el dinamismo del mercado mexicano.
- En Asia (sin incluir India), los mercados progresan globalmente un 4 %. La demanda china se caracteriza por una nueva mejora del mix y aumenta un 8 % anual, a pesar de la ralentización en el segundo semestre en un contexto económico menos positivo. El mercado japonés crece un 2 %, animado por la demanda de neumáticos de invierno. El crecimiento del 4 % en el Sudeste asiático está sostenido especialmente por Indonesia y Vietnam.
- En Sudamérica, la demanda aumenta un 5 %, espoleada por Brasil y el mantenimiento artificial de la demanda generado por las promociones de los neumáticos no vendidos en primer equipo.

## Camión

2014/2013 (número de neumáticos)	Europa **	América del Norte	Asia (sin India)	América del Sur	África/India/Oriente Medio	Total
Primera monta *	- 9 %	+ 16 %	+ 1 %	- 21%	+ 3 %	- 1 %
Reemplazo *	+ 1 %	+ 8 %	+ 1 %	- 4 %	- 1 %	+ 1 %

Cuarto trimestre 2014/2013 (número de neumáticos)	Europa **	América del Norte	Asia (sin India)	América del Sur	África/India/Oriente Medio	Total
Primera monta *	- 15 %	+ 25 %	- 4 %	- 34%	- 0 %	- 4 %
Reemplazo *	- 4 %	+ 5 %	- 2 %	- 10 %	- 1 %	- 2 %

### ▪ Primeros Equipos

- En Europa, el mercado cae fuertemente (- 9 %). En Europa Occidental (- 4 %), sufre la bajada de la demanda de la exportación, así como la entrada en vigor de las normas Euro VI. En Europa del Este, el mercado cae un 35 % en un contexto geopolítico y económico desfavorable.
- En América del Norte, el mercado continúa con fuerte crecimiento (+ 16 %) sostenido por la demanda de los constructores que operan a plena capacidad y por un incremento especialmente acentuado del segmento Clase 8.
- En Asia (sin incluir India), la demanda radial y diagonal crece un 1 %. En China, el mercado aumenta un 1 %, bajo el efecto de una búsqueda de la eficiencia de la industria del transporte y de una caída del segmento Autobús y Autocar, por la competencia del ferrocarril. En el Sudeste asiático, la

\* Mercado radial únicamente.

\*\* Incluyendo Rusia y Turquía.

demanda cae un 16 %, debido a la ralentización económica y la situación política inestable de Tailandia. En Japón, el primer equipo repunta un 19 % anual, sostenido por la demanda del sector de la Construcción y la recuperación de las exportaciones.

- En Sudamérica, en un contexto económico en retroceso, la demanda experimenta una fuerte bajada (- 21 % anual, - 34 % en el cuarto trimestre), tras un año 2013 que había registrado una fuerte demanda camiones pesados para el sector agrícola.

## ▪ Reemplazo

- En Europa, el mercado se mantiene globalmente al alza con un 1 % anual. En Europa Occidental, el mercado, con crecimientos del 4 %, se sostiene por la actividad del transporte, la liberación de stocks de la distribución y la falta de carcadas disponibles para recauchutado. En Europa del Este, el mercado de neumáticos cae un 2 % en el año, con una bajada más acentuada en el cuarto trimestre. Los segmentos de neumáticos de gama básica suben fuertemente.
- En América del Norte, el mercado continúa su dinámica de crecimiento (+ 8 %), con una ralentización aparente en el último trimestre debido a la base de comparación con 2103. Los factores macroeconómicos y la evolución de la industria del transporte permanecen favorables, mientras que las importaciones se incrementan, especialmente en México.
- Los mercados de Asia (sin incluir India) crecen ligeramente un 1 %. En China, el mercado aumenta un 1 %, con una ralentización, sin embargo, de los fletes y la estabilización del transporte de personas. En Japón, el mercado progresa un 6 % anual, espoleado por la demanda de neumáticos de invierno tras las compras anticipadas que habían precedido a la subida del IVA del 1 de abril. En el Sudeste asiático, el mercado permanece estable, a pesar de un fuerte retroceso en Tailandia (- 18 %).
- En Sudamérica, el mercado cae un 4 % en un entorno social y económico más difícil. La caída de la demanda en Brasil (- 1 %) se amplía por la comparación con 2013, que se benefició del dinamismo del sector agrícola.

## Neumáticos de especialidades

- **Ingeniería civil:** El mercado de neumáticos para minería sigue en retroceso significativo en relación con el año precedente, penalizado por la disminución del stock de las compañías mineras y la bajada de la actividad de extracción en algunas minas, afectadas por la caída de la cotización de las materias primas.
  - Los mercados de primeros equipos repuntan en las zonas maduras, por la reducción de stock realizada en 2013 por los constructores.
  - El mercado de neumáticos para infraestructuras y canteras está en crecimiento en los países maduros, gracias especialmente, al nivel de stock de la distribución, más bajo que el año anterior.



- **Agrícola:** La demanda mundial del mercado de primeros equipos baja netamente en los países maduros debido a una importante renovación del parque en los últimos años, a la bajada de la cotización de los cereales y a la reducción de los incentivos fiscales de apoyo al sector en Estados Unidos.
- El mercado de reemplazo en Europa permanece estable en el año, marcado por la bajada en el segundo semestre. También cae significativamente en América del Norte.
- **Dos ruedas:** El mercado de moto progresa en Europa, gracias a una meteorología favorable, mientras, baja América del Norte.
- **Avión:** El mercados de neumáticos para aviación comercial crece, debido al aumento del tráfico de pasajeros.

## Actividad y resultados de 2014

### Ventas netas

Teniendo en cuenta un efecto desfavorable del cambio de 304 millones de euros y de un cambio del perímetro de consolidación de - 75 millones de euros, las **ventas netas se sitúan en 19.553 millones de euros**, en comparación con los 20.247 millones de 2013.

El crecimiento del 0,7 % de los volúmenes, en mercados poco desarrollados, refleja la buena resistencia de la marca MICHELIN en línea con la evolución de los mercados.

El efecto negativo del mix de precios se sitúa en - 449 millones de euros (-2,2 %). Que es el resultado de, - 596 millones de euros, debidos a la evolución de los precios, donde alrededor de un 35 % corresponde a los ajustes por las cláusulas de indexación de precios a los costes de las materias primas, y 147 millones de euros, como consecuencia de la mejora del mix, debido principalmente a la estrategia premium de la marca MICHELIN en Turismo y Camioneta.

El impacto de las paridades de cambio de - 304 millones de euros (- 1,5 %) combina la evolución del euro en relación al dólar americano, fuertemente desfavorable hasta verano y que se ha invertido desde septiembre, así como la subida del euro, globalmente negativa, en relación al real brasileño, al rublo ruso, al peso argentino y al dólar canadiense, especialmente.

### Resultados

**El resultado operativo del Grupo antes de elementos no recurrentes alcanza los 2.170 millones de euros**, en comparación con los 2.234 millones de euros de 2013. Los elementos no recurrentes de 179 millones de euros corresponden, fundamentalmente, a los gastos de reestructuración por proyectos de mejora de la competitividad industrial del Grupo.

Exceptuando el efecto de las variaciones del cambio (- 145 millones de euros), el resultado operativo antes de elementos no recurrentes registra el efecto neto favorable de 118 millones de euros, gracias al control del mix de precios (- 449 millones de euros), al impacto favorable del precio de las materias primas (+ 51 millones de euros), los efectos del plan de competitividad (+ 238 millones de euros), conforme a los objetivos anuales, la inflación de los costes de producción y otros gastos (- 256 millones de euros), así como la evolución de los gastos relacionados especialmente con la nueva herramienta para la gestión de la empresa y los gastos en los nuevos mercados.

**El resultado neto arroja un beneficio de 1.031 millones de euros.**

### Posición financiera neta

En el ejercicio, el Grupo ha generado un **cash flow libre de 722 millones de euros**, exceptuando la adquisición de Sascar, tras inversiones de 1.883 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2014, el Grupo tiene un **ratio de endeudamiento del 7 %**, que supone un endeudamiento financiero neto de 707 millones de euros, en comparación con el 2 % y los 142 millones de euros de finales de diciembre de 2013.

### Información sectorial

Millones de euros	Ventas netas		Resultado operativo antes de no recurrentes		Margen operativo antes de no recurrentes	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
TURISMO CAMIONETA Y DISTRIBUCIÓN ASOCIADA	<b>10.498</b>	<b>10.693</b>	<b>1.101</b>	<b>1.086</b>	<b>10,5 %</b>	<b>10,2 %</b>
CAMIÓN Y DISTRIBUCIÓN ASOCIADA	<b>6.082</b>	<b>6.425</b>	<b>495</b>	<b>503</b>	<b>8,1 %</b>	<b>7,8 %</b>
ACTIVIDADES DE ESPECIALIDADES	<b>2.973</b>	<b>3.129</b>	<b>574</b>	<b>645</b>	<b>19,3 %</b>	<b>20,6 %</b>
GRUPO	<b>19.553</b>	<b>20.247</b>	<b>2.170</b>	<b>2.234</b>	<b>11,1 %</b>	<b>11,0 %</b>

#### ▪ **Turismo, camioneta y distribución asociada**

Las ventas netas del segmento de Turismo camioneta y distribución asociada se elevan a 10.498 millones de euros, con un efecto desfavorable de las paridades de cambio del - 1,3 %, en comparación con los 10.693 millones para el mismo periodo de 2013.

El resultado operativo antes de elementos no recurrentes se eleva hasta los 1.101 millones de euros, es decir un 10,5 % de las ventas netas, en comparación con los 1.086 millones de euros y el 10,2 % de 2013.

Además del efecto de las paridades, esta progresión refleja, principalmente, el aumento del 2 % de los volúmenes, a pesar del mal resultado de las marcas de gama media, y de un efecto del mix de precios positivo debido a la bajada de los costes de las materias primas, resultado de la política de control de precios. La mejora continua del mix se sostiene por el éxito de la estrategia en el segmento de las 17 pulgadas y superior y a los lanzamientos como MICHELIN Premier A/S, MICHELIN Alpin 5, MICHELIN Pilot Sport Cup 2 y, a finales de año, BFGoodrich KO2.

#### ▪ **Camión y distribución asociada**

Las ventas netas del segmento de Camión y distribución asociada se sitúan en 6.082 millones de euros, en comparación con los 6.425 millones de euros de 2013. Esta caída es el resultado del efecto desfavorable de las paridades monetarias (hasta en un - 2,2 %).

El resultado operativo antes de elementos no recurrentes se eleva hasta los 495 millones de euros, representando el 8,1 % de las ventas netas, en relación con los 503 millones de euros y el 7,8 % de las ventas netas de 2013.

En línea con el objetivo de recuperación de la rentabilidad, este resultado refleja el buen control de los precios, en un entorno fuertemente competitivo relacionado con el coste de las materias primas, y la ligera disminución de los volúmenes de venta (- 1 %). Igualmente, registra el impacto de las paridades y la estricta gestión de los costes industriales y los gastos generales.

#### ▪ **Actividades de especialidades**

Las ventas netas del segmento de Actividades de especialidades alcanzan los 2.973 millones de euros, en comparación con los 3.129 millones de euros de 2013, teniendo en cuenta el impacto negativo del cambio (- 1,7 %) y de un descenso de los volúmenes limitado al 1 %, a pesar de que continua la reducción de stocks de neumáticos en las compañías mineras y el retroceso del segmento Agrícola.

El resultado operativo antes de elementos no recurrentes se establece en 574 millones de euros, es decir, el 19,3 % de las ventas netas, en comparación con los 645 millones de euros y el 20,6 % de 2013.

La evolución del resultado operativo proviene, además de los efectos del volumen y de la tasa de cambio, de los ajustes de precios relacionados con las cláusulas de indexación en un contexto de bajada de precio de las materias primas

# Compagnie Générale des Etablissements Michelin

La Compagnie Générale des Etablissements Michelin ha tenido un beneficio de 555 millones de euros en el ejercicio 2014, tras obtener un beneficio de 303 millones de euros en 2013.

Las cuentas han sido presentadas al Consejo de Vigilancia en su reunión del 5 de febrero de 2015. Los procedimientos de auditoría han sido realizados y el informe de auditoría ha sido emitido el 9 de febrero de 2015.

El presidente del Grupo ha convocado una Asamblea General de Accionistas para el viernes 22 de mayo de 2015, a las 9 horas, en Clermont-Ferrand.

El presidente del Grupo someterá a la aprobación de los accionistas el pago de un dividendo de 2,50 euros por acción, establecido en relación al ejercicio precedente.

## Hechos destacados de 2014

- Lanzamiento del MICHELIN® Premier® A/S, un neumático que se autorregenera, manteniéndose seguro a pesar del desgaste. (15 de enero de 2014)
- El Comisariado de la Energía Atómica y otras Energías Alternativas (CEA), Michelin, Protéus (Groupe PCAS)) y SDTech desarrollarán conjuntamente dos innovadoras vías de valoración de neumáticos usados. (28 de enero de 2014)
- Michelin Canadá anuncia una reducción de su capacidad de producción de neumáticos, de pequeña dimensión, en sus instalaciones de Pictou County en Canadá, antes de julio de 2015. Michelin informa también de una inversión de 66,5 millones de CAD (dólares canadienses) para reforzar sus instalaciones productivas de sus tres fábricas en el país. (3 de marzo de 2014)
- Michelin firma un contrato de equipamiento de neumáticos en primer equipo con Boeing para las aeronaves B737 MAX 7 y 8. (10 de marzo de 2014)
- Michelin prevé reconfigurar su presencia industrial en Hungría y anuncia su proyecto de cerrar su planta de producción de neumáticos para camión de Budapest. (6 de mayo de 2014)
- Michelin se compromete al diálogo con actores sociales en cuestiones de movilidad y de desarrollo (13-14 de mayo de 2014)
- El nuevo neumático MICHELIN X-STRADDLE 2: ofrece más seguridad y productividad en las actividades portuarias. (14 de mayo de 2014)
- Michelin finaliza la compra de Sascar (1 de septiembre de 2014)
- Distribución: TYREPLUS abre su centro número 1.000 en China. (8 de septiembre de 2014)
- Primera carrera en Pekín, China. Michelin socio oficial del Campeonato FIA de Fórmula E. (13 de septiembre de 2014)
- MICHELIN Ultraflex Technologies, mejora hasta un 4 % el rendimiento agrícola. 2004-2014: diez años de baja presión al servicio del rendimiento, de la productividad y de la preservación de los suelos. (30 de septiembre de 2014)
- Lanzamiento de la gama de Camión MICHELIN X® MULTI™ en Asia. (7 de octubre de 2014)
- Michelin clasificado “Industry best” en la categoría de gestión de la innovación y en otras cinco relacionadas con el desarrollo sostenible. (23 de octubre de 2014)
- Renovación del mandato de Jean-Dominique Senard, Presidente del Grupo. (3 de noviembre de 2014).

- **Michelin Challenge Bibendum "Think and Action Tank" dedicado a la movilidad del futuro. (11 - 14 de noviembre de 2014)**
- **Michelin inaugura la primera fábrica del mundo para la producción de un neumático revolucionario sin aire, el MICHELIN® TWEEL®. (20 de noviembre de 2014)**

La lista completa de los hechos destacados de 2014 está disponible en la web del Grupo:  
<http://www.michelin.com/corporate/finance>

### ADVERTENCIA

***Este comunicado de prensa no constituye una oferta de venta o la solicitud de oferta de compra de acciones Michelin. Si desea obtener información más detallada acerca de Michelin, por favor consulte los documentos públicos depositados en l'Autorité des marchés financiers, en Francia. Igualmente puede consultarlos en nuestra página web: [www.michelin.com](http://www.michelin.com). Este comunicado puede contener algunas declaraciones de carácter previsional. Si bien la compañía estima que sus declaraciones están basadas en hipótesis razonables a fecha de publicación del documento, éstas están inherentemente sujetas a riesgos e incertidumbres que pueden hacer que haya alguna diferencia entre los resultados reales y aquellos indicados o inducidos en estas declaraciones.***

*La misión de Michelin, líder del sector del neumático, es contribuir de manera sostenible a la movilidad de las personas y los bienes. Por esta razón, el Grupo fabrica y comercializa neumáticos para todo tipo de vehículos, desde aviones hasta automóviles, vehículos de dos ruedas, ingeniería civil, agricultura y camiones. Michelin propone igualmente servicios digitales de ayuda a la movilidad (ViaMichelin.com), y edita guías turísticas, de hoteles y restaurantes, mapas y atlas de carreteras. El Grupo, que tiene su sede en Clermont-Ferrand (Francia), está presente en más de 170 países, emplea a 111.200 personas en todo el mundo y dispone de 67 centros de producción implantados en 17 países diferentes. El Grupo posee un Centro de Tecnología encargado de la investigación y desarrollo con implantación en Europa, América del Norte y Asia. ([www.michelin.es](http://www.michelin.es)).*

#### DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

Avda. de Los Encuartes, 19  
28760 Tres Cantos – Madrid – ESPAÑA  
Tel: 0034 914 105 167 – Fax: 0034 914 105 293

