

MICHELIN COMO ALTERNATIVA DIRECTIVA AL ÉXITO EMPRESARIAL

MICHELIN AS A DIRECTIVE ALTERNATIVE OF BUSINESS SUCCESS



Autores:

Francisco Ardiel Arrocha Fajardo
Ivette Baute Rodríguez
Katherine Elena Montesinos Ramos

Tutora:

M^a Cristina Llanos Penedo

Titulación:

Grado en Contabilidad y Finanzas

Convocatoria de presentación:

Julio 2016

Lugar:

Facultad de Economía, Empresa y Turismo

RESUMEN

El siguiente trabajo tiene como objetivo estudiar la posición que tiene en el mercado la compañía de neumáticos Michelin y cómo ésta ha conseguido consolidarse mediante una estrategia triangular que se basa en la preocupación por lograr la satisfacción de los clientes, los trabajadores y los accionistas. A través de explicar la historia de la fábrica y el posterior estudio de la persona de François Michelin, el inventor de dicha estrategia, se desarrollará la responsabilidad social con la que Michelin se compromete con el mundo y el medioambiente finalizando con un análisis económico y financiero de los resultados obtenidos por la empresa y su filial ibérica en los últimos años para demostrar si se sigue apostando por esta estrategia de alto valor altruista.

Palabras clave: neumático, responsabilidad, innovación, estrategia, humildad, compromiso.

ABSTRACT

The following work aims to study the position it has in the market the Michelin tyre company and how it has managed to consolidate through a triangular strategy based on concern about the satisfaction of customers, employees and shareholders. Through explaining the history of the factory and the subsequent study of the person of François Michelin, the inventor of this strategy, the social responsibility that Michelin is committed to the world and the environment ending with an economic and financial analysis will be developed the results obtained by the company and its Iberian subsidiary in recent years to demonstrate if this high altruistic value strategy is going on.

Keywords: tyre, responsibility, innovation, strategy, humility, commitment.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	4
1. HISTORIA DE LA FÁBRICA	5
1.1. MISIÓN, PROPÓSITO ESTRATÉGICO, OBJETIVOS Y VALORES	6
1.1.1. Misión	6
1.1.2. Propósito Estratégico	6
1.1.3. Objetivos	6
1.1.4. Los 5 Valores Fundamentales para Michelin	7
1.1.5. El compromiso en la prevención de riesgos laborales	7
1.2. MICHELIN EN ESPAÑA	7
1.2.1. Fábricas y centro Michelin en España	8
2. UN HOMBRE LLAMADO FRANÇOIS MICHELIN	10
2.1. EXPERIENCIAS VIVIDAS EN ENCUENTRO MADRID	13
3. RESULTADO Y RESPONSABILIDAD MICHELIN	13
3.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	13
3.2. CÓMO SE ORGANIZAN LAS EMPRESAS CON RSE	14
3.3. VENTAJAS DE SER UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE	15
3.4. MICHELIN PERFORMANCE Y RESPONSABILIDAD (PRM).....	16
3.4.1. Compromisos y Responsabilidad de Michelin.....	18
3.4.2. Pacto Mundial de las Naciones Unidas y COP21	19
3.4.3. Michelin en España.....	21
3.5. RECONOCIMIENTOS OBTENIDOS POR MICHELIN COMO RSE	22
4. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE MICHELIN	23
4.1. Líneas de Producto	25
4.1.1. Accionistas y Dividendo Michelin	25
4.2. ESTUDIO DE LA EMPRESA MICHELIN ESPAÑA-PORTUGAL	25
4.3. RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA EN EL AÑO 2015	27
4.3.1. Resultados financieros Michelin España en el primer trimestre de 2016	28
5. CONCLUSIONES	29
BIBLIOGRAFÍA.....	30
ANEXO	32

INTRODUCCIÓN

Un equipo directivo de éxito no es aquel que más beneficios económicos obtiene sino aquel que con una buena gestión puede obtener un bien general tanto económico como social. Hablar de bien social es referirse a calidad de vida, empleo digno, recursos económicos, satisfacción de necesidades, etc. Para el Grupo Michelin es uno de sus puntos más importante ya que más allá del desarrollo de la industria, es una empresa que se destaca por su preocupación hacia las personas y el medio ambiente. François Michelin en su libro *“Empresa y responsabilidad: François Michelin”* decía: *“Experimento en mi vida la confianza en el ser humano. Éste no exige más que superarse y convertirse en aquel que es desde el momento en que se le proporcionan los medios y se le reconoce en todo el esplendor de su humanidad. Todo hombre al que se le mire directamente a los ojos, como a un hombre único, libre y responsable, se vuelve luminoso como un sol”*. El señor François demuestra que el depositar su confianza y apoyo en los colaboradores de la fábrica le trajo muy buenos resultados durante su gestión. La autonomía y el desarrollo personal favorecen el compromiso indispensable para cualquier actuación sostenible, todo ello con la promesa de darle lo mejor al cliente en la satisfacción de sus necesidades y describiéndole a éste como el protagonista principal para el desarrollo de la fábrica, ya que sin sus exigencias no alcanzarían la constante innovación en el desarrollo de su producto.

Michelin es una fábrica en la que el diálogo social es de vital importancia para promover el acceso a la información y los intercambios, por lo que existen herramientas que facilitan la comunicación interna entre los distintos grupos. Por otro lado, es una fábrica que apuesta por la constante innovación, desarrollo y por la sostenibilidad del mundo, por lo que está comprometida públicamente hacer cumplir todos los compromisos que potencien los principios fundamentales de derechos humanos, labor, ambiente y anticorrupción.

Por lo tanto, el objetivo principal para nosotros es demostrar y dar a conocer que una buena gestión social en la que la sencillez, humildad y discreción por parte de una dirección preocupada por el bien común, donde se protejan a las personas y se anticipen a los movimientos del mundo y a las contradicciones del mercado sin mantener una jerarquización clara entre aquellos que aportan su capital a la empresa de los que suministran su capacidad de trabajo, puede llevar a cualquier empresa al éxito y lo que es más importante, mantenerlo a lo largo del tiempo, incluso alcanzando posiciones competitivas en el mercado, como pudo lograrlo el Grupo Michelin y su protagonista principal François Michelin.

1. HISTORIA DE LA FÁBRICA

La empresa Michelin fue fundada en 1832, por Aristide Barbier y Nicolas Édouard Daubrée en Clermont-Ferrand (Francia). Fue en 1889 cuando André y Édouard Michelin heredaron la empresa familiar.

En 1898 André Michelin crea el personaje del muñeco Bibendum, mascota y símbolo de la empresa. A principios del siglo XX, publicaron el primer manual práctico destinado a facilitar la vida de los automovilistas considerada la guía roja de Michelin. Además, se crea la primera fábrica en Estados Unidos, concretamente en Nueva Jersey.

En 1946 Marius Mignol, uno de los investigadores de Michelin ideó un neumático revolucionario, el llamado neumático radial, que hasta entonces se utilizaban los neumáticos diagonales. Este neumático reemplaza los flancos por cables metálicos radiales muy espaciados, lo que lo que se conoció internamente como la jaula de moscas. Posteriormente presentaron el primer neumático radial para camión; en 1959, para ingeniería civil; en 1981 para avión y en 1984 el primer neumático radial de motocicleta para competición. Tres años después, en 1987 se adelantó a todos lanzando el primer neumático con esta estructura para los vehículos de dos ruedas.

En 1977 la empresa Michelin decide introducir sus neumáticos en el mundo de la Fórmula 1, ganando cinco carreras en 1978 y el campeonato del mundo de 1979 gracias a sus neumáticos radiales.

En la última década del siglo XX, Michelin impulsa el neumático verde, a la vez respetuoso con el medio ambiente y económico en cuanto al consumo de carburante. En 1991 François Michelin dirige la compañía junto a su hijo Édouard y René Zingraff y en años posteriores se pasa de una organización que era fundamentalmente de oficio y geográfica a una organización de mercado ahora se tiene en cuenta la naturaleza del producto las zonas etc. Esto conllevaba a una distribución de roles y responsabilidades.

En 1999 François Michelin cede la dirección de la empresa a Édouard Michelin. A principios del siglo XXI y con la expansión de internet se crea vía Michelin, que se trata de un servicio de ayuda al desplazamiento en la red. Además, se diseña el neumático más grande del mundo para ingeniería civil.

En 2006 Édouard fallece en un naufragio, dejando a la empresa sin director y en abril de 2015 fallece su padre François Michelin. Desde ese momento hasta ahora la compañía Michelin está dirigida por Jean-Dominique Senard.

1.1. MISIÓN, PROPÓSITO ESTRATÉGICO, OBJETIVOS Y VALORES

1.1.1. Misión

La misión de Michelin es contribuir al desarrollo de la movilidad de bienes y personas, innovando con pasión para que sea aún más seguro, más eficiente más respetuoso con el medio ambiente, mediante la puesta en práctica de sus cinco valores fundamentales como lo son ofrecerles la mejor calidad y servicios a sus clientes, respeto a las personas, respeto a los accionistas, respeto al medio ambiente y por ultimo respeto a los hechos, siempre con la visión de dar lo mejor de sí mismos y hacer de sus diferencias una riqueza.

1.1.2. Propósito Estratégico

Desde sus inicios la fábrica Michelin, se ha puesto siempre como exigencia dar lo máximo de sí misma y de sus colaboradores, para el desarrollo de sus productos y servicios. Michelin se compromete a desarrollar su actividad de una manera responsable, intentando mantenerse como líderes del mercado, marcando una diferenciación con el resto del sector en cuanto a calidad de sus productos y en la prestación de sus servicios. Para ello se ha propuesto ambiciones para el 2020 como miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidad y socio comprometido de la COP21 (Conferencia de las Partes de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático):

- Michelin como líder mundial en movilidad sostenible y unas de las empresas más innovadoras.
- Responsable y eficiente en el desarrollo de sus responsabilidades: económicas, medioambientales, sociales y de la sociedad.

Todo el con el propósito de construir su desarrollo a largo plazo y ayudar a cumplir con los retos de la sociedad mediante sus valores de respeto.

1.1.3. Objetivos

- Mejorar por al menos 10% de rendimiento total del producto, al tiempo que reduce la necesidad de materias primas.
- 50% de reducción de la huella ambiental.
- Reducir en un 10% sus emisiones de CO₂ en el sector.
- Alcanzar y mantener la tasa de participación de los empleados del Grupo en un 85%.
- Tener el 75% de los puestos directivos ocupados por los empleados a través de movilidad interna.
- Fortalecer las acciones para la seguridad vial, en particular mediante la formación de los conductores en los países emergentes.
- Fomentar la eficiencia energética y las emisiones de la movilidad especialmente en el tráfico humano.
- Contribuir al desarrollo de la economía circular, con materias renovables del 30% o del reciclado en la fabricación de neumáticos.

1.1.4. Los 5 Valores Fundamentales para Michelin

- Respeto a los Clientes: los clientes de Michelin depositan gran confianza en la calidad superior de sus productos, en la excelencia y originalidad de sus servicios y sus servicios de informaciones que facilitan la movilidad, como Vía Michelin en Europa y nuestras Guías de Viaje.
- Respeto a las Personas: en relación a lo personal, para Michelin sus trabajadores son muy importantes, la empresa motiva a sus trabajadores y los ayuda para que hagan un trabajo eficaz.
- Respeto a los Accionistas: las responsabilidades de desarrollo de nuestra empresa, su crecimiento y su continuidad dependen de las inversiones apropiadas por nuestros accionistas por lo que ellos piensan que deben cuidarlos e informarlos de todo.
- Respeto al Medio Ambiente: forman parte del medio ambiente. De ahí su interés por preservarlo. En 1996 Michelin dijo una frase con respecto al cuidado del medio ambiente: *“No existe responsabilidad a medias. Cada uno a su nivel es totalmente responsable de sus actos: frente a las personas y frente al accionista”*.
- Respeto a los Hechos: para la empresa Michelin los hechos determinan sus posibilidades, ellos creen que tienen que observarlos, analizarlos y tener en cuenta las contingencias materiales, aunque ello les obligue a revisar sus teorías, reformularlas en caso de duda e incluso abandonarlas.

1.1.5. El compromiso en la prevención de riesgos laborales

La empresa está firmemente decidida a perseguir su gestión eficaz en la prevención de riesgos laborales, para ello aporta los recursos que sean necesarios. Este compromiso se aplica en todos los centros de trabajo y se consolida en todos los niveles de responsabilidad.

Esta política se divide en los siguientes ámbitos:

- Prevenir los riesgos laborales desde el diseño.
- Respetar la legislación vigente y otros compromisos aplicables.
- Conocer la naturaleza y el origen de todos los accidentes e incidentes.
- Establecer un plan anual de prevención de riesgos laborales.
- Formar e informar al personal sobre los riesgos, buenas prácticas y métodos adecuados.
- Fomentar la participación del personal en la prevención de riesgos laborales.
- Tener vías de comunicación abiertas con la representación social, la administración y otros interlocutores implicados.

1.2. MICHELIN EN ESPAÑA

La empresa Michelin llegó a España a finales del siglo XIX y actualmente la empresa fábrica la mayor parte de su gama de productos en España.

La empresa posee cuatro fábricas en España situadas en Lasarte, Vitoria, Aranda de Duero y Valladolid (esta última comparte sede con los servicios centrales del grupo para la península

Ibérica) Ambas ofrecen una amplia gama de productos y servicios como son los neumáticos de turismo, de camión, agrícolas, industriales y para vehículos de dos ruedas, así como servicios para el turismo, los conocidos mapas y las reputadas guías.

La sede social de la compañía en España se encuentra en la localidad madrileña de Tres Cantos, donde también se sitúa la Dirección Comercial de España y Portugal y un Centro de Formación y Asesoramiento (CFAM) que ofrece cursos de capacitación para los empleados de la empresa y para el personal de las redes de distribución. Su misión es actuar como representante legal de la sociedad reagrupando y canalizando toda la información que le llega del resto de fábricas situadas en España.

En enero de 1909, se creó en Madrid la Sociedad Anónima del Neumático Michelin y en 1910 se publicó la primera edición de la Guía Michelin de hoteles y restaurantes de España y Portugal. Esta guía se llama la guía roja de Michelin, algo muy curioso ya que el color real de la guía es el amarillo.

Desde 1934 hasta 2009, Michelin ha fabricado en España cerca de 500 millones de neumáticos de bicicleta, moto, coche, camión, autobús, tractor y máquinas de obras públicas y en el 2009 fue el 75 aniversario industrial de Michelin en España.

Durante todos estos años, han trabajado o trabajan en Michelin España más de 21.000 personas y ésta ha evolucionado tanto en la actividad industrial de sus fábricas como en la organización de la actividad comercial y logística para adaptarse a las evoluciones de los mercados.

1.2.1. Fábricas y centro Michelin en España

➤ Fábrica de Lasarte

El 24 de enero de 1934 Michelin fabrica su primer neumático en Lasarte, un modelo tipo *Confort* de dimensión 4,75x18, con el nombre comercial de *Doleance*. La fábrica de Lasarte fue la primera fábrica de Michelin en España. Inicialmente se pensaba producir 250 neumáticos de turismo, camión y bicicleta al día, pero con el paso del tiempo se fue aumentando la producción. Tiene un taller de mecánica, el cual está especialmente equipado y una fábrica de moldes de vulcanización destinados a las prensas en las que se efectúa la cocción.

En la actualidad, Lasarte trabaja en tres áreas fundamentales: neumáticos de moto, neumáticos de turismos de alta gama y de 4x4 y membranas de cocción y tejidos.

➤ Fábrica de Victoria.

La expansión de Michelin en España comienza a partir de los años 50, y culmina una década más tarde con la construcción de la fábrica en Victoria. El 5 de enero de 1966 la factoría de Vitoria fabrica su primer neumático, tratándose este de un neumático para obras públicas. En 1995 fabrica el mayor neumático del mundo, con un peso de 5.782 kilos y 3,72 metros de diámetro, siendo récord Guinness. El neumático más ligero fabricado para bicicleta no llega a los

200 gramos y con la incorporación de sucesivos talleres, este centro paso a fabricar también neumáticos para camión y tractor, así como cables de acero y distintas mezclas de gomas.

➤ **Fábrica de Aranda Del Duero**

Las obras de la fábrica comenzaron en 1969 y dieciséis meses después fábrica su primer neumático, siendo éste un neumático para camión. Estos talleres empezaron a funcionar en 1971 y fueron los primeros en fabricar un neumático fuera de Francia.

Una de las características que distingue a la factoría de Aranda es el hecho de poseer amplias instalaciones metalúrgicas, en las que se producen ruedas metálicas, tanto para conjuntos neumáticos de turismo, como de camión y camioneta.

➤ **Fábrica de Valladolid**

En 1972 comienza las obras de la fábrica de Valladolid siendo la más joven de las cuatro situadas en España. El 2 de octubre de 1973 la fábrica de Valladolid produce su primer neumático, desarrollado para vehículos de turismo denominándose 215-15 MUR y estaba destinado al mercado norteamericano. En noviembre de 1975 la fábrica de Valladolid comienza el recauchutado de neumáticos para camión de la marca Michelin.

Es sede además del servicio de homologación de los productos fabricados en el conjunto de las factorías y del que se encarga de la formación y utilización de la maestría de los talleres.

➤ **CEMA**

El 2 de enero de 1973 comienza a funcionar el Centro de Experiencias Michelin de Almería, el denominado CEMA. El centro dispone de más de 100 km de pista, en los cuales Michelin ha plantado en unas 500 hectáreas alrededor de 16.000 árboles de pinos, eucaliptos, olivos, dragos, todo esto para retener los suelos y conservar la fauna y la flora autóctonas de la zona y está previsto seguir con esta acción en los próximos años. En estas instalaciones se encuentra un drago de unos 500 años, considerado el árbol de esta especie más antiguo de Europa Continental. Los terrenos del CEMA se encuentran en el corazón del Parque Natural de Cabo de Gata y en ellos se realiza una labor activa de protección y repoblación para retener los suelos y conservar la fauna y la flora de la zona.

➤ **Centro de formación y asesoramiento Michelin (CFAM)**

El CFAM es un organismo especializado que empezó a funcionar en 1989, en sus inicios cumplía un papel técnico de conocimiento del producto, montaje, equilibrado, alineación, reparación y se iniciaba las primeras experiencias en las áreas comercial y de gestión. En la actualidad tiene 5 misiones:

- Desarrollo de las competencias, de carácter interno, identificación de las competencias dentro de cada puesto de las Fuerzas de Venta, definición de acciones y planes de formación, elaboración de módulos de formación y preparación de cuadros comerciales.

- Revalorización del producto y los servicios asociados: prepara e imparte módulos de formación sobre producto (turismo, camión, agrícola...), sobre servicios asociados y de cursos de diversificación.
- Enriquecimiento de programas cualitativos: dinamización de puntos de venta turismo, camión y agrícola, diversos programas específicos, Máster para futuros gerentes.
- Creación de servicios de valor añadido, además de los propios de la formación: proyectos de implantación, auditorias de calidad de servicio, consejos, constitución de sociedades, consejos fiscales y contables.
- Desarrollo de la función comercial: formación en marketing, definición de organigramas y puestos de trabajo, elaboración de programas de evaluación de las Fuerzas de Venta, de métodos de evaluación, proyectos de bases de datos de la Formación, evolución de métodos de trabajo.

2. UN HOMBRE LLAMADO FRANÇOIS MICHELIN

Es necesario detenernos a analizar la personalidad de François Michelin, ya que ha sido la razón principal por la que nos hemos decantado para la elaboración de una investigación sobre el desarrollo de la fábrica Michelin.

Comenzamos preguntándonos: *¿Qué nos ha llamado realmente la atención del Señor Michelin?* En primer lugar, nos atrajo la sencillez de su persona a pesar de ser un hombre “poderoso” observa la realidad y no la disfraza de ninguna manera y esto solo lo demuestran los grandes hombres. Por otro lado, es interesante el seguimiento que realiza, para solventar las posibles necesidades de los que considera las piezas fundamentales para el correcto funcionamiento y desarrollo de la fábrica, los clientes y los trabajadores. Don François era un hombre preocupado por saber las opiniones y críticas que tenían las personas con las que trabajaban mano a mano, desde los cargos o puestos de trabajo inferiores hasta la más alta dirección, incluso en ocasiones realizaba entrevistas a los empleados y “mesas redondas” donde las respuestas que hallaba las consideraba como un aprendizaje para mejorar en sus propias carencias. Don François poseía una gran capacidad para saber escuchar y entender a los demás, con el objetivo de captar las posibles novedades o solventar problemas que no permitiesen avanzar a la organización y por ende no pudiendo suplir las necesidades de los clientes u ofrecer las mejores innovaciones para el sector. François Michelin además de ser un hombre sencillo que se preocupa por las cosas del mundo y la personas que viven en él, era un hombre discreto, directo y con una gran capacidad de dialogo, siempre intentaba describir con expresiones simples el desarrollo de ideas complejas, para abarcar el entendimiento general.

François se le describe con un hombre libre según Ivan Levaï en el libro *“Empresa y responsabilidad: François Michelin”*, quien tuvo la oportunidad de entrevistarle personalmente, dice: *“es un hombre libre alejado del discurso ambiente. No toma prestado nada de las modas, lo que es se lo debe a su capacidad de dialogo y a un mundo de fidelidad respecto a sus convicciones”*. Hoy en día es complicado, por decirlo de algún modo, “tener una marca propia” de comportamiento sin estar influenciado por los diversos caminos que toma la sociedad, en la que se lucha por sustituir o suplir las diversas necesidades con el objetivo de resurgir de una manera

diferente a lo ya existente, y todo ellos sin replantearnos nuestras propias convicciones en pro de los beneficios de los demás. Es algo digno de admirar.

Otra de las preguntas que nos hacíamos a lo largo de la investigación era ¿Cómo llegar a esa altura de miras? A lo que su propia personalidad de ser anticonformista, con un gran sentido de la responsabilidad y amor por lo que consideraba más que un simple producto, lo llevaba a interesarse y a involucrarse hasta el punto de entrar en la fábrica, no desde la alta gerencia, sino como un simple peón al que nadie conocía, permitiéndole estudiar puesto por puesto el desarrollo y forma de trabajo, con el objetivo de entender y actuar en cada situación. Para ello se ganó la confianza de sus trabajadores, actuando ser un compañero más, sin que su figura o lo que representaría para la fábrica pudiese distorsionar las opiniones de las distintas áreas de trabajo donde desempeño sus labores. Ésta era una de las respuestas más contundentes con la que nos encontramos, ya que sólo el que conoce desde cero el desarrollo de cada etapa de la organización que pretende gestionar, sabe los problemas que se dan, pero también las posibles soluciones para ello. También podríamos achacar el éxito de la fábrica a que Michelin no miraba la globalización como un mal que no le permitiese avanzar, sino como un freno con el que luchaba con constancia para no quedarse atrás, teniendo que aprender a vivir y anteponerse a todos los cambios que pudiesen surgir junto a ella.

Por otra parte, para Michelin las resoluciones de conflictos entre empleados se deben llevar a cabo mediante el diálogo. Para esto se precisa de una educación a través de la cultura de la empresa en la que se valore a los hombres desde un mismo nivel, pero, al contrario, se favorece el juego de poderes y esto puede originar la aparición de conflictos. Esto quiere decir que Don François pensaba que la jerarquización solo congelaba la comunicación, prefiriendo un modo libre en el que la comunicación en ocasiones pudiese ser de manera informal y basada en la espontaneidad, ya que esto podría ayudar a la cohesión entre las personas y con ello crear un *feedback* sobre los diferentes aspectos del trabajo realizado, todo ello siempre desde la posición del respeto.

François Michelin era un hombre que le gustaba emplear palabras con un gran significado, que fuesen más que un simple término para el entendimiento. Por ejemplo, él utilizaba la palabra fábrica en vez de empresa, ya que la palabra empresa a pesar de ser un término muy actual, él consideraba que no reflejaba todo el trabajo que alude a las máquinas, los productos y, sobre todo, a los hombres y mujeres que constituyen el personal, accionistas y clientes de la misma, es decir, era un hombre muy preocupado por enfatizar el esfuerzo y valor hacia las personas que desarrollaban el crecimiento de los productos y servicios que se ofrecían sin que su trabajo quedase en ningún momento menos valorado.

Para Michelin enfatizar siempre que el personaje más importante de la fábrica fuese el cliente era muy importante, ya que cuando se crea un producto la riqueza no se alcanza hasta que este no se ha vendido. Por lo tanto, el cliente no solo forma parte integral de la fábrica si no que ejerce sobre ella una importante influencia, porque es quien elige ser fiel o simplemente mirar hacia otro lado y con ello incidir en el desarrollo y crecimiento de la industria. Don François enunciaba una frase que consideramos adecuada tener en cuenta para el sustento de un negocio, aunque a veces existe la mera sensación de que no se le da la importancia que merece: *“la fábrica es un*

verbo cuyo sujeto es el cliente. El cliente es el origen y el fin de todas las cosas". Aunque consideraba que el cliente fuese la pieza fundamental para la duración de la fábrica a largo plazo, él era consciente que mantenerlos a todos contentos era una tarea muy complicada por las constantes exigencias y los diversos deseos de cada uno. Por lo tanto, en la relación que se establece de la libre compra las personas que intervienen tienen que ser conscientes y responsables del acto que están realizando y de lo que se compromete en el mismo.

A lo largo de la entrevista que se le realizó a Michelin en el libro citado anteriormente se le acusaba de cierta forma como parte responsable partícipe de que el mundo fuese más caótico, en lo que respecta a la tala de árboles, selvas y la contaminación ambiental, desgracias que preocupan al mundo a pesar de también formar parte de una cierta felicidad que suplía necesidades como industria. El Señor Michelin abordaba este tema con cierta delicadeza y tranquilidad, en la que es consciente de que todo acto tiene una consecuencia y por ello una responsabilidad a cargo y es ahí donde el hombre debe hacerse responsable de lo que hace y lo que es, para ello la fábrica está dotada de programas de actuación para resarcir los impactos medioambientales que puedan causar, además de apostar por una movilidad sostenible para el medioambiente, lo que demuestra que Michelin industria es un modelo de empresa que se hace cargo de los problemas que nos afectan a todos en cuanto a sus prácticas como industria, buscando siempre las soluciones y posibles compensaciones por los actos que llevan a cabo a pesar de que el desarrollo y la innovación de sus productos son al mismo tiempo algo extremadamente beneficioso para la sociedad en cuanto al transporte se trate. Una vez más el fascinante mundo Michelin nos demuestra que se puede ser eficiente para el mundo y las personas que viven en él a pesar de los riesgos que se toman cuando se decide construir.

Don François era un hombre que no creía en el azar, decía que la innovación requiere audacia, pero no con ello pensaba que los hombres tendrían porqué ser precisamente estudiosos para llegar a hacer grandes cosas. Él consideraba que la verdadera actitud del sabio no es la de decir todo lo sabe sino admitir lo que no sabe para poder proyectarse sobre ello y llegar más allá. Hay personas que pueden ver cosas que otras no ven y eso va más allá de ser un experto o no, sólo hay que estar alertas para descubrirlas. Desde luego es una gran lección el confiar en la capacidad de alguien, estimulando la libertad de su aprendizaje, fiándose en el desempeño, esfuerzo y actitud para lograr lo que se propone, siendo desde nuestro punto de vista una de las claves para conseguir un gran equipo de trabajo que se interese e involucre en el desarrollo de proyectos, sin tener una predisposición clara para sólo tener en cuenta a personas que acumulen una serie de aptitudes predeterminadas para formar parte de algo, con el riesgo de no tener las actitudes que se necesiten realmente durante la ejecución que permita alcanzar las metas propuestas.

Por esta y por muchos otros motivos, consideramos la figura de François Michelin como un hombre sabio que confiaba en la capacidad e imaginación humana y en la constante innovación para el desarrollo industrial, con visiones futuristas que le permitiría a la fábrica ser una de las mejores industrias del sector, desde una posición discreta, silenciosa, visionaria, humilde y ante todo humana preocupada por el mundo y las personas que lo conforman intentando ofrecer lo mejor para su desarrollo y sostenibilidad.

2.1. EXPERIENCIAS VIVIDAS EN ENCUENTRO MADRID

Tuvimos la oportunidad de poder asistir al evento cultural celebrado en Madrid el cual significó una gran experiencia, pero no como un acontecimiento que se suma a otros, sino como una novedad que nos permitió conocer a empresarios que han apostado por la verdad de François Michelin como persona y empresario, dándonos a conocer de primera mano sus propias experiencias con la figura de François Michelin, fascinándose tanto como nosotros por su personalidad, manera de ver el mundo, la visión que postulaba y lo que es más importante poderlo vivir casi de cerca o bien como nos sucedió a nosotros, sentirnos atraídos por las experiencias de otros que nos entusiasmaron y emocionaron a involucrarnos hasta el punto de formularlo con el TFG de nuestra carrera, con la intención de proyectar sus formas en posibles proyectos futuros. Fue muy interesante verles admirar una postura que para muchos es cuestionable por ser poco convencional hoy en día, e incluso tildada como una simple estrategia de marketing.

Esta experiencia nos sirvió para conocer más en profundidad un modelo empresarial en el que se aborda sin censuras la problemática y el desafío del trabajo en la empresa moderna, donde se definía el trabajo como una herramienta para la construcción de la propia persona y por lo tanto del mundo. Verlo de otra manera sería convertirlo en un lugar donde la violencia y la pretensión va minando la ilusión de cada hombre. Este modelo es distinto al que se nos presenta habitualmente; tanto es así que muchas personas ponen en duda la existencia del mismo donde estas son el factor más importante y solo teniéndoles en cuenta, apoyándoles y dándole lo que necesiten se puede alcanzar todas las metas propuestas, por eso nos interesamos en apostar por él, darlo a conocer, demostrar que pensar en el bien común y suplir las necesidades pueden generar mucho más que beneficios económicos para cualquier empresa, FIDELIDAD.

3. RESULTADO Y RESPONSABILIDAD MICHELIN

3.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Hablar de Michelin y no hacer mención de la responsabilidad social empresarial, significaría que no estaríamos abordando por completo unas de las causas principales que nos llevó a interesarnos por esta organización como ejemplo a seguir, porque parte de las grandes hazañas de esta empresa y de su mayor mentor tiene que ver en gran medida con la RSE.

La palabra responsabilidad es un término que se emplea para dar respuesta a los actos que se lleven a cabo, con la obligación de reparar y compensar los posibles males ocasionados por dicha actuación. No solo hablar de responsabilidad en la gestión de una empresa es importante sino también debemos tener en cuenta la moralidad como exigencia que hace que las acciones humanas como el respeto, la tolerancia y la solidaridad entre otras, se ajusten a ciertas normas de conductas socialmente aceptadas según los valores y costumbres que se consideren buenos para la sociedad y por tanto, teniéndolos en cuenta e intentando siempre actuar en consecuencia, podremos facilitar la resolución de conflictos, la toma de decisiones, e incluso convertirlos en una ventaja competitiva para la empresa.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) también llamada Responsabilidad Social Corporativa (RSC), implica compromisos legales y éticos que se asumen por el impacto que puede causar la entidad en el mundo que la rodea. En la práctica estaríamos hablando de los actos más adecuados que se pueden hacer por la sociedad, para resarcirles por el daño que la actividad pueda causarles. La RSE, busca tener:

- Una clara influencia en el cuidado del medioambiente como, por ejemplo, en la eficiencia energética, el correcto uso del agua, reciclaje, entre otros.
- Hacer productos útiles con condiciones justas.
- Respeto de los derechos humanos con condiciones de trabajo justas.
- Seguridad laboral.
- Ética empresarial y lucha contra la corrupción.
- Cumplimiento de la legislación.
- Ofertar servicios y productos de buena calidad.
- Aportar innovación y desarrollo para la entidad.

Por otra parte, para comenzar hablar de empresa responsable se tiene que ser coherente de lo que se dice con lo que se cumple. Esta es la regla básica, una entidad que cumple con lo que dice, es decir, que tiene calidad en sus productos, que ofrece un buen trato a sus trabajadores, una buena atención a sus clientes, cumple con sus contratos y compromisos e incorpora innovación a sus productos y servicios y todo esto lo mantiene a lo largo del tiempo no solo estará cumpliendo con la ley, sino que hará algo más, como puede ser el aportarle valor a la entidad.

El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa¹ explica que es de gran importancia tener en cuenta la RSE ya que la globalización ha favorecido en:

- El aumento de poder de la empresa en detrimento de los Estados.
- La disminución en derechos para atraer la inversión directa extranjera.
- Los procesos de deslocalización.
- La privatización de los servicios básicos.

Por tanto, esta organización considera que la RSE sirve como una herramienta para disminuir el impacto negativo de las empresas y de las multinacionales en particular, sobre los derechos sociales, laborales, medioambientales y, en definitiva, sobre los Derechos Humanos.

3.2. CÓMO SE ORGANIZAN LAS EMPRESAS CON RSE

Universia Business Review en su publicación “*Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en management*” comenta que las empresas que tienen un comportamiento socialmente responsable diseñan sus estrategias y establecen procedimientos internos de gestión, teniendo en cuenta no sólo la dimensión económica de sus acciones sino también la social y la medioambiental. Es decir, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) engloba todas

¹ Observatorio de Responsabilidad social Corporativa (RSC): organización sin ánimo de lucro que nace en el año 2004 de la mano de varias organizaciones de la sociedad civil, para trabajar en el impulso de la correcta aplicación de la (RSC).

las decisiones empresariales que son adoptadas por razones que a primera vista se encuentran más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa. La adopción de criterios de responsabilidad social corporativa permite a las empresas resolver los conflictos y distribuir el valor creado entre los distintos grupos de interés.

En la actualidad, la inserción de la Responsabilidad Social en la gestión empresarial es un desafío que impone de cierta forma la apertura en la mente y criterio de los directivos en la planeación estratégica; la importancia de ello reside en que es una nueva forma de gestión: el mundo ha cambiado, por lo tanto, la forma de hacer negocios también. Por ello, que la Responsabilidad Social es actualmente uno de los temas de mayor interés entre la comunidad empresarial y cada vez se le da mayor relevancia como elemento distintivo y como ventaja competitiva, que le brindará a las empresas mejores oportunidades de negocio, proyección y reconocimiento por parte del mercado. Lo que redundará, a su vez, en múltiples ventajas para los trabajadores y la comunidad en general.

Es importante tener en cuenta que los valores de las personas a lo largo del tiempo han ido cambiando lo que ha supuesto un nivel de exigencia superior. Por tanto, no se conforman con lo mínimo por lo que ahora hay que comenzar a tener en cuenta las distintas consideraciones sociales para la generación no solo de riqueza económica sino desarrollo social y ambiental.

Existe una guía que puede ser de ayuda para comenzar la implantación de una empresa sostenible para ello: *“Código de gobierno para la empresa sostenible Guía para su implantación, del IESE Business School Universidad de Navarra, ST-94, 10/2005”*, donde se pretende ayudar a las empresas a incorporar las propuestas que aparecen en el texto y a evaluar su nivel de integración de la responsabilidad y sostenibilidad en sus sistemas de gobierno. Esta guía se basa en un modelo extraído del análisis de los consejos de administración de las empresas del *Índice Dow Jones de sostenibilidad*². Este modelo define el quién (demografía de los miembros), qué (tareas relacionadas con los recursos, servicio, control y estrategia), cómo (procesos y estructura) y por qué (valores) del buen gobierno corporativo. Surge por la necesidad de mejorar el gobierno de las empresas y los principios éticos que puedan sustentar, en el que las motivaciones principales son:

- Creciente consenso social sobre la necesidad del desarrollo sostenible.
- De la satisfacción de los inversores a la satisfacción de partes interesadas.
- Relación entre sostenibilidad y creación persistente de valor.
- Los aspectos éticos del desarrollo sostenible.

3.3. VENTAJAS DE SER UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

Son numerosas las ventajas que obtienen las empresas por la implantación de la RSE entre las cuales destacan:

² Los *Índices Dow Jones de sostenibilidad* sirven como puntos de referencia para los inversores que integran consideraciones de sostenibilidad en sus carteras, y proporcionar una plataforma de participación efectiva para las empresas que quieren adoptar las mejores prácticas sostenibles.

- La lealtad por parte de los clientes, ya que, si les ofrecen productos y servicios con una buena calidad a un precio razonable con una atención personalizada y eficiente y demostrándoles que forman una parte importante de la organización, siempre querrán volver y no tendrán la necesidad de irse a la competencia ya que la entidad tendrá como objetivo de cubrir el máximo de sus necesidades.
- La credibilidad es una de las ventajas que pueda adquirir la empresa, porque una empresa que es socialmente responsable siendo respetuosa con el medioambiente, con las personas y con sus compromisos, le proporcionará una reputación y con ello obtendrá la confianza de los clientes, trabajadores, instituciones y la del mercado en general.
- El apoyo a las causas humanitarias le puede traer ventaja en cuanto a desgravación por colaborar económicamente con este tipo de asociaciones, además de publicidad gratuita por parte de las organizaciones, etc. (Artículo 20 que trata de la deducción de la cuota del Impuesto sobre Sociedades en la Ley 49/2002 de incentivos fiscales al mecenazgo con aplicación desde el 1 de enero de 2015 ventaja deducciones)
- Deducciones por actividades de investigación, desarrollo e innovación tecnológica en el caso de personas jurídicas (Artículo 35 de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades)
- La motivación e implicación por parte de los trabajadores. Una empresa que se preocupa por ellos y por lo que necesitan para su desarrollo laboral no es más que un beneficio para la evolución de la empresa y su correcto funcionamiento.
- Atracción de posibles inversores, una empresa atraerá más la atención si se encuentra bien posicionada socialmente.
- Reducción de costes con acciones como el reciclaje o una mejora en la emisión de gases, pueden ayudar a disminuir costes además de producir un menor impacto ambiental porque se reduce la extracción de nuevas materias primas, conservando más nuestro entorno, y consiguiendo un ahorro importantísimo de consumo energético y emisión de gases de efecto invernadero, y todo ello conforme a la conciencia universal que se impone para la conservación y cuidado del planeta.

3.4. MICHELIN PERFORMANCE Y RESPONSABILIDAD (PRM)

El enfoque Michelin Performance y Responsabilidad (PRM) se inició en 2002 bajo la dirección de los socios directores, Édouard Michelin y René Zingraff. Este diagnóstico se realizó para poder satisfacer los valores del grupo de manera más precisa, definiendo de forma individual los distintos puntos y así poder corregir posibles debilidades o por el contrario desarrollar y mantener las fortalezas. Doce temas de acción habían sido identificados:

1. El desempeño responsable de sus productos y servicios
2. El impacto ambiental del uso de neumáticos
3. La recuperación y la eliminación de neumáticos de desecho no reutilizables
4. La gestión ambiental de sus lugares
5. La calidad de vida laboral de sus lugares
6. La diversidad dentro de sus equipos
7. Relaciones con las comunidades
8. La gestión del riesgo empresarial
9. Contribución a la movilidad sostenible
10. Relaciones con las compras
11. La emisión de CO₂ Logística
12. Ética y Derechos Humanos

Frente a los nuevos retos de movilidad la (PMR) tiene como objetivo hacer a Michelin líder indiscutible en la movilidad sostenible y ser una de las empresas más innovadoras, responsables y eficientes en el mundo en el ejercicio de sus responsabilidades, reduciendo la huella medioambiental de los productos y las actividades de producción de la empresa. Por eso lucha de forma activa y efectiva contra el cambio climático, comprometiéndose también con la preservación de la biodiversidad allá donde valla.

Podríamos decir que fase de utilización de un neumático es sin duda la que provoca un mayor impacto ambiental. Los investigadores de Michelin, conocedores de esta situación, desarrollan e innovan constantemente para reducir este impacto, sin que se vea perjudicado el rendimiento del neumático.

Un claro ejemplo de los avances conseguidos por Michelin es este campo son los neumáticos *Energy Saver* donde su tecnología está basada en:

- Menos consumo de carburante y más seguridad en mojado gracias a su compuesto de 100% sílice de última generación.
- Más seguridad en mojado que se mantiene kilómetro tras kilómetro gracias al *Durable Security Compound (DSC)* (nuevo compuesto de la banda de rodamiento que no contiene aceite aromático y que permite mejorar la frenada en mojado).
- Una duración kilométrica fuera de lo común gracias al proceso de transformación exclusivo de Michelin. Este proceso permite la combinación de todos los componentes de la banda de rodamiento, un perfecto dominio de la homogeneidad de la mezcla y el intercambio molecular entre los diferentes componentes.

Por tanto, los beneficios serían:

- Menor consumo de carburante hasta unos los 80L.
- Una duración kilométrica fuera de lo común; cuanto más dura un neumático, menos neumáticos hay reciclar.
- Más seguridad, que es lo primordial para Michelin.

3.4.1. Compromisos y Responsabilidad de Michelin

Como ya hemos mencionado para el grupo Michelin es de vital importancia el desarrollo sostenible y la movilidad de las personas por lo que hacen una declaración pública sosteniendo siempre que su misión es la de contribuir con el progreso de la movilidad de las personas y productos, facilitando la libertad, seguridad, eficacia. Para ello pone como principales valores:

- Respeto a los clientes.
- Respeto a las personas.
- Respeto a los accionistas.
- Respeto al medioambiente.
- Respeto a los hechos, es decir, la honestidad, la objetividad y el respeto a la verdad.

El cliente para el Grupo Michelin es descrito como el protagonista principal para el avance de la entidad. Por tanto, como objetivo permanente la fábrica se plantea ofrecerle al cliente lo mejor en el perfeccionamiento de neumáticos, con la mejor calidad y a un precio razonable.

Para lograrlo apuestan por lo que consideran otra de las piezas fundamentales para el correcto funcionamiento de la fábrica, la participación y desarrollo de los trabajadores. No podemos olvidar que el neumático estrella “el neumático radial” fue creado por uno de los trabajadores que conformaba la plantilla de la fábrica principal, por ello se les aporta la confianza y el apoyo necesario para desarrollar sus ideas. Michelin es un grupo que no solo se preocupa por la movilidad sostenible y el medio ambiente, sino también se preocupa por la plantilla que conforman sus trabajadores y los avances en sus conocimientos, también se les ofrecen garantías de trabajo, compensaciones, protección en riesgos laborales, diversas ayudas familiares, entre otras retribuciones que valoran y tienen en cuenta las necesidades que puedan tener.

El Chárter de la Diversidad firmado por el Grupo es una carta de compromisos para potenciar los principios fundamentales de la igualdad y del respeto al derecho de inclusión de todas las personas, con independencia de sus diversidades culturales, de raza o sociales.

Para Michelin, el respeto y el desarrollo de la pluralidad humana, que refleja la realidad de la sociedad. Constituye un elemento clave y estratégico, una oportunidad para el enriquecimiento de las organizaciones por las ventajas que supone, como el aumento de la creatividad, la variedad de visiones o la mejora de la calidad social. La diversidad humana en el seno de los equipos es una de las prioridades de la Responsabilidad Social Corporativa de Michelin.

Michelin es una fábrica que intenta por todos los medios año a año incrementar de forma duradera el valor de la Empresa, potenciando al máximo la rentabilidad de sus actividades e inversiones. Es una empresa que se encuentra en constante innovación y mejoras de nuevas tecnologías, apuesta mucho en las investigaciones que se puedan desarrollar. Una prueba de ello es que el Centro de Tecnología de Michelin ha hecho oficial la adquisición del centro ártico de pruebas en hielo, ubicado en Ivalo (Finlandia), para reforzar sus actividades de test y

homologaciones de neumáticos de invierno para turismos, camionetas y camión. Con ello demuestra que no descansan cuanto a seguridad vial se trata.

Por otra parte, uno de los significados que le aporta la palabra sostenibilidad a Michelin es el de moneda corriente, es decir, una forma de pago aceptable como medio de cambio y forma legal de cancelar deudas, en este caso con la sociedad. La sostenibilidad ya era una prioridad antes de que las normas se impusieran en el sector. Pero el enfoque que aporta Michelin en cuanto a sostenibilidad lo desarrollan de esta manera:

- **Energía limpia:** las instalaciones están monitoreadas y optimizadas para emplear la menor cantidad de energía. Algunas de ellas utilizan paneles solares, energía eólica y métodos alternativos locales para obtener energía, al tiempo que preservan la calidad del aire.
- **Reciclado:** los neumáticos usados pueden recuperarse un 100%, ya sea como energía o como materia prima. Se reutilizan como material de relleno, paredes de aislamiento acústico, durmientes para ferrocarril y soluciones de drenaje, así como en superficies sintéticas para campos de deportes y áreas de juego. Actualmente en Europa se recupera el 95% de las llantas al final de su vida útil.
- **Renovación del caucho natural:** tienen vigente un programa de reformación para garantizar la sostenibilidad del cultivo de árboles de caucho (Hevea). Se llevan a cabo investigaciones agrícolas y biológicas para mejorar la calidad del caucho natural y combatir las enfermedades del árbol de Hevea.

3.4.2. Pacto Mundial de las Naciones Unidas y COP21

➤ **Pacto Mundial de las Naciones Unidas**

Es la más grande iniciativa de sostenibilidad corporativa. Su misión es crear una economía global sostenible e integrador que ofrece beneficios duraderos a las personas, comunidades y mercados. Para que eso sea el pacto apoya a las empresas a:

- Hacer negocios de manera responsable al alinear sus estrategias y operaciones con diez principios en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción.
- Llevar a cabo acciones estratégicas para avanzar en los objetivos generales de la sociedad, tales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, con énfasis en la colaboración y la innovación.

Los diez Principios del Pacto Mundial de la ONU:

Derechos Humanos:

- Principio 1: las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos internacionalmente.

- Principio 2: Asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Labor:

- Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.
- Principio 4: La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
- Principio 5: La abolición efectiva del trabajo infantil.
- Principio 6: La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Ambiente:

- Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- Principio 8: Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio 9: Fomentar el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anticorrupción:

- Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno.

Michelin forma parte del tratado desde el 23 de febrero de 2010 con ello se ratifica en su compromiso para con el mundo y las personas.

➤ **COP21**

“La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático fue aprobada en la sede de la ONU, en Nueva York, el 9 de mayo de 1992 y desde entonces la han suscrito 197 Partes. La Convención es el marco jurídico en el que, en 1997, se aprobó el Protocolo de Kyoto, ratificado por 192 Partes. El objetivo de ambos acuerdos es reducir las concentraciones de gases de efecto invernadero en la atmósfera, para prevenir los peligrosos efectos de una mayor interferencia humana sobre el clima.”

“Artículo 2: El presente Acuerdo, al mejorar la aplicación de la Convención, incluido el logro de su objetivo, tiene por objeto reforzar la respuesta mundial a la amenaza del cambio climático, en el contexto del desarrollo sostenible y de los esfuerzos por erradicar la pobreza, y para ello:

- *Mantener el aumento de la temperatura media mundial muy por debajo de 2°C con respecto a los niveles preindustriales, y proseguir los esfuerzos para limitar ese aumento de la temperatura a 1,5°C con respecto a los niveles preindustriales, reconociendo que ello reduciría considerablemente los riesgos y los efectos del cambio climático.*

- *Aumentar la capacidad de adaptación a los efectos adversos del cambio climático y promover la resiliencia al clima y un desarrollo con bajas emisiones de gases de efecto invernadero, de un modo que no comprometa la producción de alimentos.*
- *Situar los flujos financieros en un nivel compatible con una trayectoria que conduzca a un desarrollo resiliente al clima y con bajas emisiones de gases de efecto invernadero.”* (Web ONU Cambio climático)

El papel de Michelin:

- Cumplir con los compromisos de la COP21 en el ámbito del transporte, que representan el 15% de las emisiones de carbono, medios de reducir considerablemente el consumo de combustible del vehículo y mejorar la eficiencia energética de los neumáticos, lo que contribuye con alrededor del 20% de este consumo es por lo tanto esencial.
- En este objetivo, Michelin se prolonga durante varias décadas. Se había encontrado el primer caso concreto en 1992 con el primer neumático de baja potencia, el neumático verde. A través de la continua inversión en investigación y desarrollo de 600 millones de euros al año, la 6ª generación de neumático verde, cada vez más eficiente, ya está disponible para todos los conductores. Con el tiempo, Michelin se ha comprometido a reducir en un 20% después de la huella de carbono de la utilización de sus neumáticos para 2030.
- Al mismo tiempo, el Grupo tiene como objetivo reducir a la mitad las emisiones de CO₂ de sus plantas, centrándose en las energías renovables. Finalmente, Michelin ha introducido ambiciosos programas de plantación de caucho acompañados de la reforestación equivalente en bosques nativos. Con la llave de un triple beneficio: asegurar el suministro de materia prima, la lucha contra la deforestación y absorber parte del CO₂ de la atmósfera a través de los árboles plantados son verdaderos sumideros de carbono.

3.4.3. Michelin en España

Michelin creó en 2003 la Fundación Michelin Desarrollo (FMD) como parte de la Política de Responsabilidad Social Corporativa, que ejerce desde los orígenes mismos de su actividad, para contribuir al desarrollo económico de las zonas de España en las que tiene centros de producción. Esta iniciativa se enmarca en un programa europeo que nació en el año 1990. En estrecha colaboración con los agentes locales de desarrollo económico apoyan a las empresas creadoras de empleo duradero.

FMD lleva a cabo su actividad en el entorno de las localidades de:

- Lasarte-Oria (Guipúzcoa)
- Vitoria-Gasteiz (Álava)
- Aranda de Duero (Burgos)
- Valladolid

La FMD ofrece:

Experiencia y ayuda técnica a las PYMES que tengan un proyecto de creación de empleo. Los principios de esta ayuda son los siguientes términos:

- Gratuidad
- Confidencialidad
- Intervenciones puntuales

Ayuda financiera. La FMD puede constituirse en avalista de un proyecto viable y generador de empleo, en colaboración con una entidad financiera determinada por FMD, en las siguientes condiciones:

- Límite máximo a avalar, el 30% de la inversión.
- El importe del préstamo (el aval) se establecerá en función del volumen de la inversión y del empleo. (Como máximo 10.000 euros por empleo de nueva creación).
- Importe del préstamo avalado de 20.000 € a 180.000 €
- Préstamo a 5 años, incluido el primero de carencia (sólo pago de intereses)
- Interés fijo durante toda la vigencia del préstamo. Se establece en función del mercado. (En la actualidad, 2%)
- No se exige otra garantía que la propia viabilidad del proyecto y la implicación del promotor.
- En todo caso, FMD es quien tiene la potestad de la decisión final.

Ayudas a fondo perdido: al objeto de aunar esfuerzos que aporten ventajas a los empresarios, FMD tiene firmados convenios con dos SGR's (Sociedad de Garantía Reciproca):

- IBERAVAL, S.G.R, en Castilla y León.
- OINARRI, S.G.R, en País Vasco

Los proyectos que estén avalados por estas sociedades y que cumplan los requisitos establecidos por FMD, podrán optar a una subvención de 1.000 euros a fondo perdido, por puesto de trabajo creado, con un límite de 18 empleos, para contribuir a la cofinanciación del préstamo.

Desde su creación hasta el 31/12/14, la FMD ha apoyado a un total de 426 empresas con un compromiso de creación de 3.081 empleos.

3.5. RECONOCIMIENTOS OBTENIDOS POR MICHELIN COMO RSE

- “Michelin, líder en sostenibilidad entre los fabricantes de equipos para automoción: El Grupo Michelin ha sido galardonado, una vez más, por su compromiso con el desarrollo sostenible. Según la última clasificación del *Dow Jones Sustainability Index World (DJSI-Encuesta RobecoSAM)*, Michelin ha obtenido una puntuación de 87/100, subiendo cuatro puntos, y se alza con el primer puesto del ranking del sector de proveedores de primeros equipos. Michelin ha liderado su sector en 12 de los 18 criterios de evaluación del estudio en tres grandes campos de la RSE (Encuesta Robeco SAM): aspectos sociales, aspectos medioambientales y aspectos societarios.

Michelin se distingue especialmente por su comportamiento en el campo social, en particular con una enorme progresión en la calidad de sus relaciones con las partes interesadas. En el ámbito medioambiental, Michelin conserva por segundo año consecutivo la nota máxima de 100 por su estrategia climática. En el terreno económico, Michelin obtiene los mejores resultados en cinco de los seis criterios, con una progresión más importante en cuanto a su política ética y de cumplimiento.”

- “La división Agrícola del Grupo Michelin ha recibido el premio al “Mejor Proveedor” de 2015 (*Best Supplier Award*) por parte de *CNH Industrial*³, líder mundial en el sector de maquinaria agrícola, de material de construcción y de grupos motopropulsados. Esta entrega anual de premios da la oportunidad a *CNH Industrial* de evaluar a sus principales proveedores con criterios fundamentales como la calidad, la fiabilidad y la cadena de suministro.

El premio otorgado a Michelin destaca especialmente los resultados de una estrategia de “gestión activa de la demanda”, desarrollada por la División Agrícola del Grupo Michelin para mejorar su capacidad de colocar las expectativas del cliente en el centro de su cadena de suministro. El galardón reconoce también el potencial de Michelin para apoyar el crecimiento de los nuevos mercados agrícolas, como el brasileño o el chino, así como sus productos de referencia como los neumáticos MICHELIN con tecnología *Ultraflex*.”

- “Michelin Galardonado por “*MÁS QUE COCHES*” en el 20º aniversario del programa. Michelin ha recibido un nuevo reconocimiento al conseguir el Premio a la Innovación Tecnológica por su neumático *CrossClimate* durante la celebración de la gala conmemorativa de los 20 años de emisión del programa “*MÁS QUE COCHES*”, dedicado al mundo del motor, el más longevo de la televisión en España.

Durante el acto, Michelin recibió el Premio a la Innovación Tecnológica por el neumático *MICHELIN CrossClimate*. En representación del Grupo, recogió el galardón Laura Crespo, directora de Marketing de Michelin España-Portugal, de manos del humorista Florentino Fernández.

El *MICHELIN CrossClimate* es un neumático verdaderamente innovador, ya que es capaz de adaptarse a las diferentes condiciones meteorológicas. Desde mayo de 2015, los automovilistas europeos pueden comprar un neumático de verano homologado para usar en invierno. Gracias a la combinación de tecnologías para neumáticos de verano y de invierno, el nuevo *MICHELIN CrossClimate* proporciona unos niveles de seguridad adecuados para todas las condiciones meteorológicas, durante todo el año.”

4. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE MICHELIN

El Grupo Michelin es una sociedad comanditaria por acciones. En este tipo de forma jurídica, el capital social está dividido en acciones, el cual debe estar totalmente suscrito y desembolsado el 25%, el 75% restante se llamará dividendo pasivo y se integra por las aportaciones de los socios

³ *CNH Industrial* diseña y fabrica maquinaria profesional que cubren todas las actividades mediante 12 marcas que comercializan tractores y cosechadoras, retroexcavadoras, camiones, autobuses, vehículos antiincendios y de protección civil, conjuntos motopropulsados para uso en carretera y off-road, así como motores marinos.

uno de los cuales, al menos, se encargará de la administración de la sociedad y responderá de forma subsidiaria, solidaria e ilimitadamente de las deudas sociales como colectivo, mientras que los socios comanditarios no tendrán esa responsabilidad.

Podrá utilizar una razón social con el nombre de todos los socios colectivos, de alguno de ellos o de uno sólo. En el caso de Michelin se ha mantenido el apellido de los fundadores de la compañía. A este tipo de compañía se le aplica el régimen de la sociedad anónima salvo en lo que resulte incompatible con sus normas específicas. En cuanto a su fiscalidad, al ser una sociedad mercantil esta tributará por el impuesto sobre sociedades.

Por otra parte, en España cabe destacar que el Grupo tiene una división que engloba a Portugal y nuestro país formada por una sociedad anónima. En este tipo de sociedad mercantil el capital social también está dividido en acciones y está integrado por las aportaciones de todos los socios, debiendo estar totalmente suscrito y desembolsado el 25% de este. El 75% restante pasará a ser dividendo pasivo que corresponde a la parte que el accionista no ha entregado en el momento de la constitución, sino que puede atrasarse el pago.

En ambos tipos de sociedades las aportaciones podrán ser dinerarias, no dinerarias o en forma de prestaciones accesorias debiendo estas últimas estar reflejadas en los estatutos para ver si se permite o no dicha aportación.

Las dinerarias se realizarán en moneda nacional o si hiciera en moneda extranjera se determinará su equivalente en euros debiéndose acreditar su realidad ante notario.

Las aportaciones no dinerarias deberán estar descritas en la escritura de constitución o en la ejecución del aumento de capital social con sus datos registrales si existiera, su valoración en euros, así como la numeración de las transmisiones asignadas en pago.

Las prestaciones accesorias son aquellas en las que los socios en vez de desembolsar dinero desembolsan información, trabajo, prestan un servicio, asesoramiento, o aportan financiación. También puede haber prestaciones accesorias gratuitas como, por ejemplo, los jubilados.

Las acciones pueden transmitirse a través de actos *inter vivos* o *mortis causa* por ser un bien mueble.

Actos *inter vivos* significa que pueden ser objeto de contratos de compra-venta, de usufructo, de una prenda, de hipoteca, de donación, etc.

Siempre que un accionista quiera vender, darlo en usufructo, hipotecar o regalar tiene que realizar los siguientes pasos:

1. Tiene que comunicarlo a la administración de la sociedad.
2. Tiene que comunicarlo al resto de los socios para que hagan uso de su derecho de tanteo, es decir, tienen derecho primero que nadie a comprar la participación. Si ningún socio hace uso de su derecho de tanteo los administradores pueden proponer que sea adquirida la participación en caso de venta por la sociedad.

3. Si la sociedad tampoco las compra, las puede comprar un tercero y por lo tanto esté pasaría a formar parte de la sociedad.

Las transmisiones por actos *mortis causa* comportan que el heredero o legatario adquiere la condición de socio.

4.1. Líneas de Producto

Las líneas de productos de la empresa, buscan ser más competitivas dentro del mercado, así como representar la estrategia a seguir, planifican y aplican las actividades comerciales mundiales, desde el desarrollo del neumático hasta su producción, pasando por el marketing, la distribución y la venta.

- Línea de Producto de Turismo-Camión.
- Línea de productos de camiones.
- Línea de productos especializados como son la ingeniería civil, avión, maquinaria agrícola, motos.
- Línea de Producto Materiales, como son los componentes para los neumáticos.

Cada equipo, cada uno de sus empleados piensa y actúa como lo haría un empresario. El resultado es una motivación elevada y un compromiso permanente para conseguir las máximas prestaciones en materia de calidad y comercialización.

4.1.1. Accionistas y Dividendo Michelin

Hoy en día más de 210.000 accionistas depositan su confianza en Michelin. El objetivo es invertir en la empresa en avanzar juntos y compartir las ambiciones estratégicas es clave del desarrollo sostenible. En la Figura 1 (véase en ANEXO) podemos observar los volúmenes actuales de los accionistas que conforman el Grupo Michelin.

En 2013, Michelin vio como creció de nuevo su política de dividendo, llevando la tasa de distribución por lo menos al 35 % del resultado neto consolidado. El dividendo pagado a título de 2015 asciende 2,85 dólares por acción, sea una tasa de distribución del 37 %. En la Figura 2 (véase en ANEXO) podemos comprobar la evolución del dividendo en los dos últimos años.

4.2. ESTUDIO DE LA EMPRESA MICHELIN ESPAÑA-PORTUGAL

En este epígrafe analizaremos la evolución de Michelin España y Portugal S.A. en el intervalo comprendido entre los años 2011-2014. Cabe destacar que no se ha podido incluir el año 2015 al no estar disponible las Cuentas Anuales de la Compañía en el momento que se ha realizado este trabajo de campo.

Empezaremos con la evolución que ha sufrido el activo no corriente, concretamente con el epígrafe del inmovilizado, como podemos comprobar en la Figura 3 (véase en ANEXO) el inmovilizado ha sufrido una fuerte evolución desde 2011 hasta 2013, sufriendo una pequeña bajada en el 2014 pudiéndose deber esto a la aparición de las nuevas amortizaciones de los

activos adquirido en el año anterior o incluso a alguna baja de inmovilizado que haya realizado la filial.

A continuación describiremos la evolución del activo corriente haciendo hincapié en los deudores ya que la mayor parte de esta masa patrimonial está formada por los saldos de dicho epígrafe y de ahí que tengan un comportamiento similar, los cuales han sufrido una disminución como se observa en la Figura 4 (véase en ANEXO) debiéndose esto a que la empresa ha ejercido sus derechos de cobro y a la disminución de las ventas a partir del año 2011 momento en el que España-Portugal atravesaba una difícil situación debido a la crisis que afectó de lleno a España en el 2011.

En cuanto al pasivo corriente, el cual hace referencia a las deudas contraídas por la empresa en el corto plazo apreciamos en la Figura 5 (véase en ANEXO) una notable disminución del año 2011 al 2012, volviéndose a financiar a corto plazo de una manera más moderada.

El Fondo de Maniobra es el resultado de la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, esta diferencia debe dar un resultado positivo lo que significa que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones de pago a corto plazo, en la Figura 6 (véase en ANEXO) se demuestra que la empresa posee un FM positivo.

Desde el punto de vista de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, en lo que se refiere al Importe Neto de la Cifra de Negocios podemos verificar en la Figura 7 (véase en ANEXO) que tienen un comportamiento decreciente, pudiéndose deber esto como ya nombramos anteriormente a la crisis.

Por otra parte, el número de empleados y los gastos de personal sufren distintas variaciones, ya que el número de empleados sufre una disminución progresiva mientras que los gastos de personal aumentan notablemente del año 2011 al 2012 y de este año en adelante se mantiene constante, esto se observa en las Figuras 8 y 9 (véase en ANEXO) fundamentándose la diferencia de estos comportamientos en que, aunque se tengan que pagar menos salarios, la compañía hace frente a gastos de formación interna.

En la Figura 10 (véase en ANEXO) vemos que el resultado del ejercicio mantiene variaciones constantes en los cuatro últimos años, por lo que podemos deducir que, a pesar de la situación de crisis, la empresa ha obtenido beneficios.

En la Figura 11 (véase en ANEXO) se describen los ratios más importantes para la empresa. La rentabilidad financiera tiene por objeto evaluar el rendimiento alcanzado por la participación de los propietarios en la empresa teniendo en cuenta que a mayor rentabilidad mayor beneficio neto por lo que la empresa en los últimos años ha aumentado sus beneficios netos como se observa en la gráfica. La rentabilidad económica mide el rendimiento global de la empresa y es deseable que sea lo mayor posible, por lo que podemos decir que la empresa ha obtenido una buena rentabilidad económica en los últimos años ya que ha sufrido un aumento.

El ratio de liquidez nos informa sobre la capacidad de disponer de efectivo en un momento dado para pagar las obligaciones. Por lo tanto, aunque se tengan muchos bienes y recursos, si no se tienen facilidades para convertirlos en efectivo para pagar las obligaciones, no se obtiene liquidez. Si el resultado es mayor que uno, hay más activo corriente que pasivo corriente y en principio se podrá hacer frente a corto plazo a las obligaciones de pago. Si el resultado es menor que uno, el activo corriente es menor que el pasivo corriente, por lo tanto, puede haber problemas para hacer frente a los pagos a corto plazo. Podemos decir que la empresa ha podido hacer frente a sus deudas a corto plazo ya que el ratio en los años 2011 y 2013 está cerca de 1 y en los años 2012 y 2014 está por encima de 1%.

El ratio de endeudamiento a mayor endeudamiento mayor riesgo y mayores serán las necesidades tendrá la empresa para hacer frente al pago de sus intereses, el nivel ideal de este ratio se encuentra entre el 40% y el 60%. Si el valor de este ratio es inferior al 40% la empresa puede estar incurriendo en un exceso de capitales ociosos, con la consiguiente pérdida de rentabilidad de sus recursos. Por el contrario, si el ratio de endeudamiento arroja un resultado mayor al 60% significa que la empresa está soportando un excesivo volumen de deuda, podríamos decir que la empresa ha conseguido disminuir su volumen excesivo de deudas.

4.3. RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA EN EL AÑO 2015

En una reciente noticia publicada por David Arrollo (El Mundo, 2016), hemos podido comprobar que en este último año 2015, los beneficios de Michelin Francia han aumentado en un 12,8% y que ganó un total de 1.163 millones netos, 132 más que en 2014 ya que en ese año obtuvo un beneficio de 1.031 millones.

Las ventas netas de la compañía en 2015 fueron de 21.199 millones de euros mientras que en el año 2014 fueron de 19.553 por lo que podemos comprobar que existe una diferencia positiva para la compañía de 1.646€, lo que supone un avance para la compañía de un 8,41%. Con estos resultados podemos verificar que en este último año la empresa ha sufrido un aumento de sus ventas, algo que no había experimentado desde el año 2012 cuando la cifra de sus ventas fue de 21.474, la empresa sufrió una bajada en sus ventas en los años 2013 y 2014.

En cuanto a sus accionistas se puede confirmar que el reparto del dividendo ha aumentado de un 2,50 a un 2,85, existiendo una diferencia de 0,35. Se puede deducir de estos resultados la confianza de la dirección de la compañía en el futuro del Grupo. Este incremento se produjo en el último trimestre con una subida del 4,2% debido sobre todo al crecimiento del área de turismos y comerciales, que ganó un 8,7% más. Este crecimiento se vio potenciado en todas las áreas durante los últimos seis meses del año con un incremento del margen operativo del 12,3% especialmente en el área antes citada de turismos y comerciales ligeros con un avance del 12,2%, que suponen 2,6 puntos por encima de lo obtenido en la segunda mitad de 2014.

En relación a la cifra de mercado, se ha comprobado que el Grupo crece en todos los mercados excepto en Sudáfrica, con un descenso del 19%, debido, sobre todo, a la recesión en Brasil y Argentina, el grupo experimenta su mayor crecimiento en África con un 8% positivo, seguido de cerca por Europa exceptuando Rusia, en donde crece un 7%

Asia también crece más lentamente que otros mercados con sólo un 1%, mientras que la demanda también permanece fuerte en Norteamérica con un crecimiento igual al de Europa con un 4%

Las expectativas de la empresa para el 2016 son muy favorables. La compañía cree que se seguirá produciendo un crecimiento en sus productos, en especial en turismos comerciales y camiones, esperando un crecimiento igual al de la tendencia de sus mercados, un incremento del beneficio operativo antes de elementos no recurrentes y un flujo de caja libre estructural de más de 800 millones de euros.

Para el tramo 2016-2020 el Grupo se ha fijado unos objetivos ambiciosos en términos de márgenes operativos antes de elementos no recurrentes de entre el 11% y el 15% en turismos y comerciales ligeros, de entre el 9% y el 13% en camiones y de entre el 17% y el 24% en el resto de sus actividades como neumáticos para motocicletas, vehículos agrícolas, aviones o bicicletas.

En cuanto a Michelin España, la facturación de 2014 fue de 2.457 millones de euros. En 2015 el mercado español supuso una fuerte contribución a los resultados europeos en 2015. Las cifras consolidadas no se conocerán hasta la Junta de accionistas que se celebrará en abril. El margen de operaciones antes de elementos no recurrentes creció un 12,2% frente al 11,1% del año anterior y al 11,0%. El endeudamiento neto también crece en 301 millones, un 42,5% más. Por su parte, el flujo de caja crece hasta los 965 millones, un 33,65% más.

4.3.1. Resultados financieros Michelin España en el primer trimestre de 2016

Michelin para su primer trimestre de este nuevo año ha anunciado unas ventas netas de 5.100 millones de euros, con un crecimiento del volumen de las operaciones superior a los mercados. En la Figura 12 (véase en ANEXO) se muestran las ventas netas por sectores del primer trimestre de 2015 y 2016 indicándose la variación porcentual de ambos trimestres.

La empresa ha reflejado la siguiente información según los sectores;

- Los mercados de Turismo, Camioneta y Camión se mantienen en las zonas maduras.
- Demanda irregular en los mercados emergentes, con una demanda sostenida en China para el turismo de camioneta, un fuerte dinamismo en India y un marcado retroceso en Sudamérica.
- Los mercados de Especialidades penalizados de nuevo por la reducción de los stocks de las compañías mineras.

Las expectativas que la empresa espera para lo que queda de año son que la demanda de camión, camioneta y turismo continúen creciendo en los mercados maduros y mantener las tendencias del 2015. Michelin espera un crecimiento de los volúmenes superior a la evolución mundial de los mercados y confirma sus objetivos de un resultado operativo antes de elementos no recurrentes en crecimiento, antes del efecto del cambio, y la generación de un cash-flow libre estructural superior a 800 millones de euros.

5. CONCLUSIONES

Tras haber realizado una investigación sobre el Grupo Michelin y su mayor mentor el señor François Michelin, podemos concluir a través de los resultados obtenidos que la fábrica se encuentra en una buena posición dentro del mercado del neumático, con políticas de actuación en materia de innovación, desarrollo y sostenibilidad difícilmente superables y en constantes cambios con tendencia siempre a mejorar por y para el bien del mundo, intentando apalear los retos y diferencias del mercado donde se desenvuelve su actividad.

Por otro lado, en cuanto a resultados económicos, a pesar por diversos periodos de crisis es una empresa que no se ha visto gravemente afectada, manteniendo así su buena posición en el mercado, llegando incluso a mejorar durante el año 2015 sus beneficios netos.

Podemos deducir que gran parte del éxito que ha tenido la fábrica a través de los años y en la actualidad se debe en gran medida a la forma de gestión planteada por François Michelin, donde la discreción, humanidad, el buen hacer, la pasión por el producto, y la preocupación por las necesidades de los que para él consideraba como los protagonistas (clientes, trabajadores y accionistas) es la verdadera clave para el éxito y la obtención de beneficios a largo plazo. Debemos tener claro que en una gran empresa es importante que la dirección se preocupe por mantener la buena posición en el mercado y para ello creemos que se debe tomar la posición de director de Don François, un hombre que se preocupaba por sus empleados y accionistas, pero especialmente por sus clientes ya que los consideraba sus jefes y siempre quiso que estos estuvieran satisfechos con sus productos.

Como conclusión global del trabajo, podríamos dejar constatado que la empresa Michelin ofrece buenos productos a sus clientes y de una buena calidad, intentando crecer en todo momento para llegar a convertirse en una empresa líder en su sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Michelin, F., (1999), *Empresa y responsabilidad*. España: Encuentro.
- Jiménez, G., (2015), *Nociones de derecho mercantil (9º ed.)*. Madrid, España: Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales.
- Ghamm. (2012). Historia del neumático Michelin. es.globomedia.com. Recuperado de: <http://es.globedia.com/historia-neumatico-michelin>
- Morrillu. (2013). Neumático Michelin Radial: historia y curiosidades. www.motorpasionmoto.com. Recuperado de: <http://www.motorpasionmoto.com/tecnologia/neumatico-michelin-radial-historia-y-curiosidades>
- Michelin. (2012). La historia de Michelin en España. www.michelin.es. Recuperado de: <http://www.michelin.es/conoce-michelin/historia>
- Muxel, P., de Solliers, B. (2016, marzo 16). El mundo según Michelin-Documental. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=fZzHcuWNB6U>
- Escuder, A. (2016, abril 6). Empresa, persona y responsabilidad en François Michelin. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?time_continue=7&v=N5Z9Vz4VETA
- Nieto, M., Fernández, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: La última innovación en management. ubr.universia.net. Recuperado de: <https://ubr.universia.net/article/view/476/responsabilidad-social-corporativa-innovacion-management->
- Ricart, J., Rodríguez, M. (2005). Código de gobierno para la empresa sostenible. Guía para su implantación. www.ieseinsight.com. Recuperado de: <http://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=5296&idi=1&origen=1&idioma=1>
- Michelin. (2013). Michelin Energy Saver. <http://www.michelin.es>. Recuperado de: <http://www.michelin.es/neumaticos/michelin-energy-saver#tab-tyres-benefits>.
- Michelin. (2012). Todo sobre el neumático. www.michelin.es. Recuperado de: <http://www.michelin.es/neumaticos/consejos/todo-sobre-el-neumatico/cultivo-del-arbol-del-caucho>
- Michelin. (2012). La gestión del reciclaje. www.michelinearthmover.com. Recuperado de: <http://www.michelinearthmover.com/es/la/Bienvenido/Sobre-nosotros/Medio-ambiente/La-gestion-del-reciclaje>
- Michelin. (2012). Medioambiente y responsabilidad social. www.automaq.com. Recuperado de: http://www.automaq.com.py/michelin/michelin_responsabilidad.html

- United Nations. (2014). The Ten Principles of the UN Global Compact. www.unglobalcompact.org. Recuperado de: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.
- Michelin. (2012). Socio de Michelin COP21. www.michelin.com. Recuperado de: <http://www.michelin.com/fre/presse/evenements/cop21>
- Michelin. (2013). Que ofrecemos. www.fundacionmichelin.es. Recuperado de: <http://www.fundacionmichelin.es/que-ofrecemos/>
- RSE. (2015). Michelin, líder en sostenibilidad entre los fabricantes de equipo para automoción. www.compromisorse.com. Recuperado de: <http://www.compromisorse.com/rse/2015/09/30/michelin-lider-en-sostenibilidad-entre-los-fabricantes-de-equipos-para-automocion/>
- Michelin. (2012). Michelin galardonado por MAS QUE COCHES en el 20º aniversario del programa. espacioprensa.michelin.es. Recuperado de: <http://espacioprensa.michelin.es/notas/michelin-galardonado-por-mas-que-coches-en-el-20o-aniversario-del-programa/#respond>
- Michelin. (2012). Los órganos de gestión. www.michelin.es. Recuperado de: <http://www.michelin.com/fre/groupe-michelin/gouvernance/jean-dominique-senard-direction-michelin>
- Michelin. (2012). La innovación para crear valor. www.michelin.com. Recuperado de: <http://www.michelin.com/fre/innovation/strategie-d-innovation/michelin-entreprise-innovante>
- Michelin. (2012). Charter de la diversidad. espacioprensa.michelin.es. Recuperado de: <http://espacioprensa.michelin.es/categorias/institucional-grupo/>
- Arroyo, D. (2016). Michelin gana 1163 millones netos en 2015 y mejora su beneficio un 12,8%. www.elmundo.es. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/motor/2016/02/16/56c2f80722601d06128b460b.html>
- Michelin. (2012). Dividendo. www.michelin.com. Recuperado de: <http://www.michelin.com/fre/finance/actionnaire-individuel/dividendes-michelin>
- Infobolsa. (2016). Cotizaciones Michelin. www.infobolsa.es. Recuperado de: <http://www.infobolsa.es/cotizacion-pa/michelin>

ANEXO

VOLÚMENES	
Volumen	2.090.432
Efectivo	0
Títulos Anual	74.724.456
Med. Diaria Títulos	607.515
Rotación en meses	0,00
Valor Nominal	2,000

Figura 1. Volúmenes de acciones. Fuente: Infobolsa

Dividendo	€
2004	1,25
2005	1,35
2006	1,35
2007	1,6
2008	1
2009	1
2010	1,78
2011	2,1
2012	2,4
2013	2,5
2014	2,5
2015	2,85

Figura 2. Evolución del dividendo. Fuente: Michelin

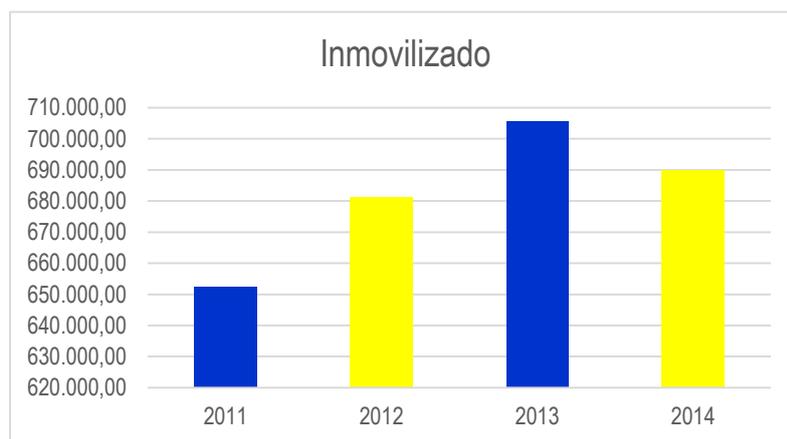


Figura 3. Inmovilizado. Fuente: SABI

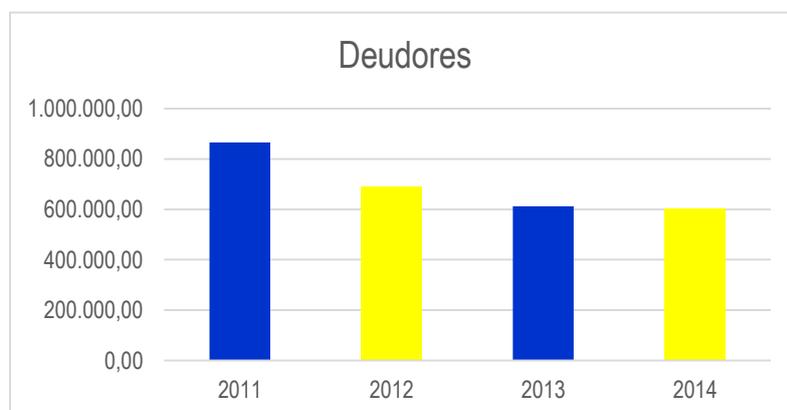


Figura 4. Deudores. Fuente: SABI

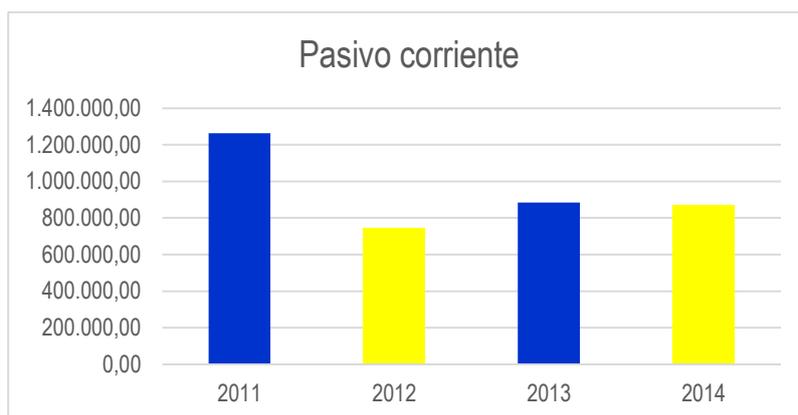


Figura 5. Pasivo corriente. Fuente: SABI

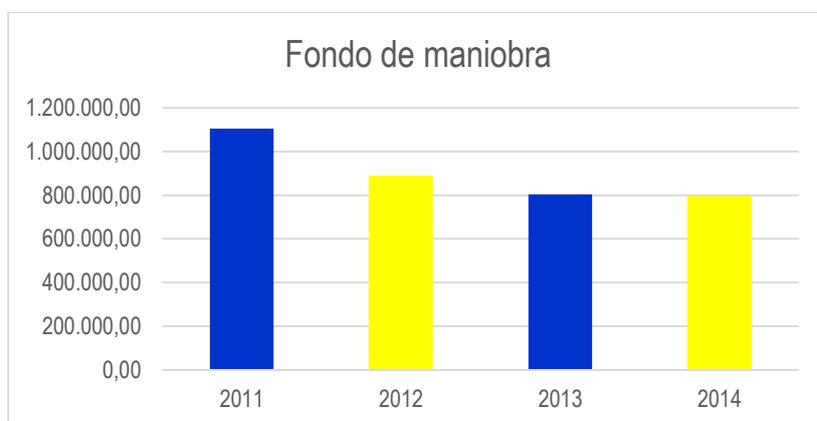


Figura 6. Fondo de maniobra. Fuente: SABI

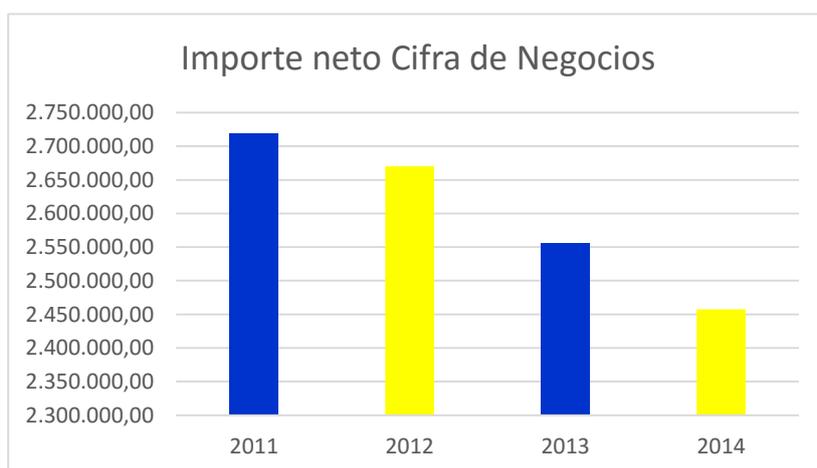
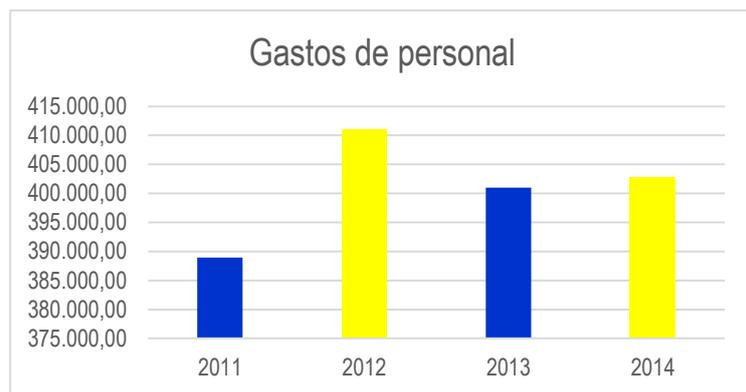
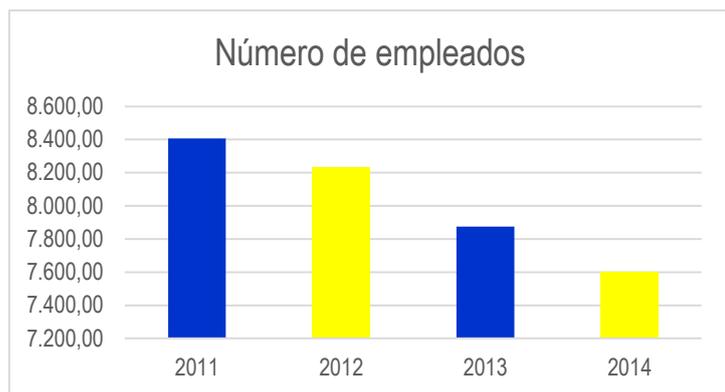


Figura 7. Importe neto de la cifra de negocios. Fuente: SABI



Figuras 8 y 9. Número de empleados y gastos de personal. Fuente: SABI



Figura 10. Resultado del ejercicio. Fuente: SABI

Ratios	2014	2013	2012	2011
Rentabilidad económica	15,7	16,5	18,25	14,43
Rentabilidad financiera	74,96	81,57	133,96	100,88
Liquidez general	1,01	0,99	1,29	0,94
Endeudamiento	79,05	79,77	86,38	85,69

Figura 11. Ratios y Rentabilidades. Fuente: SABI

Sectores	Ventas netas primer trimestre 2016	Ventas netas primer trimestre 2015	Variación
Turismo, Camioneta y distribución asociada	2.897	2.777	4,3%
Camión y distribución asociada	1.430	1.474	-3%
Actividades de especialidades	738	771	-4,2%
Total del Grupo	5.065	5.022	0,9%

Figura 12. Ventas netas por sectores. Fuente: Michelin