

2014

INFORME ANUAL

DOCUMENTO DE REGISTRO

50XWB

AIRBUS

0001

AIRBUS
GROUP

2014

INFORME ANUAL

DOCUMENTO DE REGISTRO 2014

Airbus Group N.V. (la “**Sociedad**” y conjuntamente con sus filiales, el “**Grupo**”) es una sociedad registrada en los Países Bajos y que cotiza en Francia, Alemania y España. En el presente Documento de Registro (el “**Documento de Registro**”) se describe la normativa aplicable en relación con la información pública y la protección de los inversores, así como los compromisos asumidos por la Sociedad ante las autoridades mercantiles y bursátiles.

El 2 de enero de 2014, el Grupo fue rebautizado como Airbus Group. El cambio de denominación legal de la Sociedad a Airbus Group N.V. se sometió a la aprobación de la Junta General Anual de Accionistas que se celebró el 27 de mayo de 2014 y fue aprobado.

Además de información histórica, el Documento de Registro incluye declaraciones sujetas a hipótesis futuras. Estas declaraciones a futuro se identifican generalmente por el uso de palabras que implican un enfoque futuro, tales como “prevé”, “cree”, “estima”, “espera”, “tiene la intención de”, “planea”, “proyecta”, “predice”, “podrá”, “debería”, “puede”, u otras variantes de dichos términos, así como por el debate sobre la estrategia. Estas declaraciones se refieren a las perspectivas de futuro, estrategias de negocio y avances futuros de la Sociedad y se basan en análisis o previsiones de resultados futuros y estimaciones de importes que aún están por determinar. Estas declaraciones a futuro representan el punto de vista de la Sociedad solamente en

la fecha en la que se realizan y ésta renuncia a cualquier obligación de actualización de las mismas, salvo que así sea exigido por ley. Las declaraciones a futuro contenidas en el Documento de Registro implican riesgos conocidos y desconocidos, incertidumbres y otros factores que podrían dar lugar a resultados, rendimientos y logros futuros reales de la Sociedad significativamente diferentes a los proyectados o sugeridos en el presente documento. Estos factores incluyen cambios en las condiciones económicas y empresariales generales, así como en los factores descritos en el apartado “Factores de riesgo” que figura a continuación.

El presente Documento de Registro fue elaborado de conformidad con el Anexo 1 de la Normativa de la CE 809/2004, registrado en inglés y aprobado por la autoridad holandesa, *Autoriteit Financiële Markten* (la “AFM”), el 16 de abril de 2015 en su calidad de autoridad competente al amparo de la *Wet op het financieel toezicht* (en su versión vigente) de conformidad con la Directiva 2003/71/CE. El presente Documento de Registro únicamente podrá utilizarse en una transacción financiera como documento integrante de un folleto informativo de conformidad con la Directiva 2003/71/CE en caso de ir acompañado de una nota de valores y un resumen del mismo aprobados por la AFM.

2014

DOCUMENTO DE REGISTRO

Factores de riesgo

1. Información relativa a las actividades del Grupo
2. Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las actividades
3. Descripción general relativa a la Sociedad y su capital social
4. Gobierno Corporativo
5. Entidad responsable del Documento de Registro

Traducción libre del original en inglés. En caso de discrepancia prevalecerá la versión en inglés.

Factores de riesgo 07

1.	Riesgos de los mercados financieros	08
2.	Riesgos relacionados con la actividad	13
3.	Riesgos jurídicos	19
4.	Riesgos industriales y vinculados al medio ambiente	21

01

Información relativa a las actividades del Grupo 23

1.1	Presentación del Grupo	24
1.1.1	Visión general	24
1.1.2	Airbus	27
1.1.3	Airbus Helicopters	34
1.1.4	Airbus Defence & Space	37
1.1.5	Otras Actividades	45
1.1.6	Inversiones	47
1.1.7	Seguros	49
1.1.8	Litigios y arbitraje	50
1.1.9	Investigación y Tecnología, propiedad intelectual e industrial	51
1.1.10	Protección del medio ambiente	53
1.1.11	Empleados	56
1.1.12	Incorporación por referencia	57
1.2	Acontecimientos recientes	58

02

Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las actividades 61

2.1	Análisis financiero y de explotación	62
2.1.1	Visión general	63
2.1.2	Estimaciones, políticas y consideraciones contables fundamentales	65
2.1.3	Valoración de los resultados	70
2.1.4	Resultados de las actividades	75
2.1.5	Cambios en el total de patrimonio neto consolidado (incluidas participaciones no dominantes)	79
2.1.6	Liquidez y recursos de capital	81
2.1.7	Actividades de cobertura	88
2.2	Estados financieros	90
2.3	Honorarios de los auditores externos	91
2.4	Información relativa a los auditores externos	91

03

Descripción general relativa a la Sociedad y su capital social 93

3.1	Descripción general de la Sociedad	94
3.1.1	Nombre comercial, denominación social, sede y domicilio social	94
3.1.2	Forma jurídica	94
3.1.3	Legislación aplicable e información por publicar	94
3.1.4	Fecha de constitución y duración de la Sociedad	96
3.1.5	Objeto social	96
3.1.6	Registro Mercantil	97
3.1.7	Consulta de documentos jurídicos	97
3.1.8	Ejercicio fiscal	97

3.1.9	Distribución y reparto de resultados	97
3.1.10	Juntas Generales de Accionistas	97
3.1.11	Notificación de participaciones	99
3.1.12	Venta obligatoria	101
3.1.13	Ofertas públicas forzosas	102
3.2	Información de carácter general relativa al capital social	103
3.2.1	Capital social emitido	103
3.2.2	Capital social autorizado	103
3.2.3	Modificación del capital social o de los derechos inherentes a las acciones	103
3.2.4	Títulos que dan acceso al capital social	105
3.2.5	Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad	106
3.3	Capital y derechos de voto	108
3.3.1	Estructura accionarial a final de 2014	108
3.3.2	Relaciones con los principales accionistas	109
3.3.3	Forma de las acciones	113
3.3.4	Modificaciones en el capital de la Sociedad después de su constitución	113
3.3.5	Personas que ejercen el control de la Sociedad	115
3.3.6	Organigrama simplificado del Grupo	115
3.3.7	Adquisición de acciones propias	117
3.4	Dividendos	120
3.4.1	Dividendos y repartos en efectivo distribuidos desde la constitución de la Sociedad	120
3.4.2	Política de distribución de dividendos de la Sociedad	120
3.4.3	Plazo de prescripción de dividendos	120
3.4.4	Régimen fiscal	121
3.5	Información anual relativa a los valores	122

04**Gobierno Corporativo 125**

4.1	Gestión y control	126
4.1.1	Disposiciones sobre gobierno corporativo	126
4.1.2	Acuerdos de gobierno corporativo en 2014	129
4.1.3	Código de gobierno corporativo holandés, "Aplicación o Explicación"	140
4.1.4	Sistema de gestión del riesgo empresarial	141
4.1.5	Organización de ética y <i>compliance</i>	146
4.2	Intereses de los consejeros y principales directivos	147
4.2.1	Política de retribución	147
4.2.2	Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado (CEO)	155
4.2.3	Operaciones con partes vinculadas	156
4.3	Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	156
4.3.1	Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	156
4.3.2	Planes de acciones para empleados (ESOP)	157
4.3.3	Planes de Incentivos a largo plazo	158

05**Entidad responsable del Documento de Registro 165**

5.1	Entidad responsable del Documento de Registro	166
5.2	Declaración de la entidad responsable del Documento de Registro	166
5.3	Política de información	166
5.4	Compromisos de la Sociedad en materia de información	167
5.5	Cambios significativos	167

FACTORES **DE RIESGO**

Factores de riesgo

1. Riesgos de los mercados financieros	08
2. Riesgos relacionados con la actividad	13
3. Riesgos jurídicos	19
4. Riesgos industriales y vinculados al medio ambiente	21

La Sociedad está sujeta a diversos riesgos e incertidumbres que pueden afectar a su rendimiento financiero. La actividad, los resultados de las actividades o la situación financiera de la Sociedad podrían verse perjudicados de manera significativa por los riesgos que se describen a continuación. Dichos riesgos no son los únicos a los que se enfrenta la Sociedad. Existen otros riesgos e incertidumbres que actualmente la Sociedad desconoce o considera irrelevantes, pero que podrían afectar negativamente a sus actividades empresariales y operaciones.

1. Riesgos de los mercados financieros

Preocupaciones sobre la deuda soberana y la economía mundial

En su calidad de empresa internacional, las actividades y los resultados de la Sociedad dependen en gran medida de la situación económica y del mercado en Europa, EE. UU., Asia y el resto del mundo. Es posible que se produzcan alteraciones significativas del mercado y contracciones económicas de forma rápida debido, entre otras cosas, a las crisis que afectan a los mercados de crédito o de liquidez, las recesiones regionales o mundiales, las bruscas fluctuaciones de los precios de las materias primas (incluido el petróleo), los tipos de cambio o los tipos de interés, la inflación o la deflación, rebajas en la calificación crediticia de la deuda soberana y de la deuda bancaria, las reestructuraciones o los impagos, o los acontecimientos geopolíticos adversos (incluidos los acaecidos en Oriente Medio, Ucrania, África y otras regiones). Dichas alteraciones o contracciones podrían afectar a las actividades de la Sociedad durante periodos breves o prolongados e incidir de forma negativa en sus futuros resultados operativos y su situación financiera.

En los últimos años, los mercados financieros europeos han experimentado perturbaciones significativas como consecuencia de la preocupación acerca de la capacidad de algunos países de la zona euro para reducir su déficit presupuestario y refinanciar o repagar sus obligaciones de deuda soberana a su vencimiento. Hasta ahora, el Banco Central Europeo y los responsables políticos de la zona euro han logrado estabilizar la zona euro y los bancos europeos. Sin embargo, las medidas de austeridad, así como una menor concesión de crédito a la economía real, han frenado la actividad económica y, como consecuencia, los precios al consumo están muy por debajo de los niveles objetivo. El Banco Central Europeo puso en marcha una política monetaria expansiva con el fin de luchar contra las tendencias deflacionarias, inducir el crecimiento económico y complementar las reformas estructurales. La política incluye tipos de interés negativos y

un programa de expansión cuantitativa de aproximadamente 1,1 billones de euros que provocó un debilitamiento del euro. Las barreras políticas siguen siendo un lastre para superar la crisis de la deuda soberana de la UE y las perspectivas económicas a medio plazo a pesar de los signos de recuperación. La calidad de los activos y el colchón financiero de la mayoría de los bancos europeos han sido evaluados como apropiados por el Banco Central Europeo.

En octubre de 2014, la Reserva Federal detuvo por completo sus compras de deuda pública y valores respaldados por hipotecas, lo que sienta las bases para un aumento de los tipos de refinanciación en un futuro próximo. La solidez del mercado laboral, la recuperación de los precios de la vivienda y el bajo coste energético respaldan la recuperación de la economía estadounidense. No obstante, un mayor fortalecimiento del dólar estadounidense puede reducir la dinámica de crecimiento en EE. UU. Estos hechos y la contención de la inflación podrían retrasar el comienzo de un ciclo de subida de los tipos. La preocupación a medio plazo por el creciente déficit presupuestario y la sostenibilidad de la deuda soberana tendrán que abordarse probablemente en los próximos años a través de una combinación de aumentos de impuestos, recortes en el presupuesto acordado o en gastos de defensa y programas de ayuda social, junto con un aumento del límite máximo de endeudamiento para financiar nuevos préstamos. Esto podría afectar negativamente al crecimiento económico en EE. UU. y en todo el mundo, a la calidad crediticia de los bonos del Tesoro de EE. UU. y al tipo de cambio del dólar estadounidense frente a otras monedas (en particular, el euro o la libra esterlina), que a su vez puede afectar negativamente a las ventas de la Sociedad en el sector de defensa, al valor de mercado de las inversiones de la Sociedad o a los tipos de cambio en los que la Sociedad es capaz de cubrir su exposición en moneda extranjera.

La reducción de la expansión monetaria por parte de la Reserva Federal y el aumento previsto de los rendimientos de los bonos del Tesoro estadounidense afectan a los mercados financieros de los países emergentes, en particular a aquellos con altos déficits por cuenta corriente. Es probable que se produzca un efecto dominó en otros mercados emergentes. La continua reasignación de las inversiones a EE. UU. podría debilitar aún más las divisas de los mercados emergentes, principalmente frente al dólar estadounidense, y deteriorar las condiciones de refinanciación para los emisores de los países emergentes, incluyendo a nuestros clientes de dichos países. Las intervenciones en los mercados por los bancos centrales de los mercados emergentes para evitar el debilitamiento de sus monedas locales, como el aumento de sus tipos de refinanciación o la compra de sus monedas locales con cargo a reservas en moneda extranjera, son reducidas. El endurecimiento de las condiciones de refinanciación junto a la creciente debilidad de las monedas de los mercados emergentes podría afectar al crecimiento económico en los mercados emergentes que, a su vez, podría asimismo reducir las expectativas de crecimiento mundial.

En caso de deterioro de la situación económica, o de acentuación de las perturbaciones del mercado, podría producirse un nuevo o gradual endurecimiento de los mercados de crédito, así como un bajo nivel de liquidez y una volatilidad extrema en los mercados de crédito, divisas, materias primas y renta variable. Esto podría tener una serie de efectos sobre la actividad de la Sociedad incluyendo, entre otros:

- las solicitudes por parte de los clientes para retrasar o cancelar los pedidos existentes de aviones (helicópteros incluidos) o la decisión de los clientes de revisar su estrategia de entrada de pedidos debido, en particular, a la falta de la adecuada disponibilidad de crédito en el mercado para financiar la compra de aviones, un cambio en los costes operativos o, de modo más general, debido a la disminución o niveles bajos de la demanda de transporte aéreo de pasajeros y carga;
- un incremento del importe correspondiente a la financiación de las ventas que la Sociedad debería otorgar a sus clientes para

apoyar la compra de aviones, aumentando así su exposición al riesgo de impago por parte de sus clientes a pesar de cualquier derecho de garantía que la Sociedad pueda tener sobre el avión subyacente;

- nuevas reducciones en el gasto público en defensa, seguridad nacional y espacio, que van más allá de las medidas de consolidación presupuestaria actualmente propuestas por los gobiernos de todo el mundo;
- inestabilidad financiera, imposibilidad de obtener crédito o insolvencia de proveedores y subcontratistas clave, lo que podría afectar a su capacidad para cumplir sus obligaciones hacia los clientes de manera satisfactoria y en tiempo oportuno;
- un continuo desapalancamiento, así como fusiones, rebajas de calificación y quiebras de bancos y otras entidades financieras, que se traducen en un universo de contrapartes más reducido y una menor disponibilidad de crédito que, a su vez, puede reducir la posibilidad de obtener las garantías bancarias necesarias para las actividades de la Sociedad o limitar su capacidad para aplicar las oportunas coberturas de tipos de cambio;
- el impago de las contrapartes de derivados o de inversiones y de otras entidades financieras, que puede incidir negativamente en las operaciones de tesorería de la Sociedad, incluido el efectivo; y
- la disminución del rendimiento de las inversiones en efectivo del Grupo debido a los bajos y en parte negativos tipos de interés.

Los resultados financieros de la Sociedad también podrían verse afectados negativamente en función de las plusvalías o minusvalías materializadas sobre la venta o permuta de instrumentos financieros, los gastos por pérdida de valor resultantes de las revaluaciones de los valores de deuda y de renta variable y otras inversiones, los tipos de interés, los saldos de caja y los cambios en el valor razonable de los instrumentos financieros derivados. El aumento de la volatilidad en los mercados financieros y la incertidumbre económica mundial podrían incrementar el riesgo de que los importes reales que se obtengan en el futuro por los instrumentos financieros de la Sociedad difieran significativamente de los valores razonables que tienen actualmente asignados.

Riesgos vinculados al tipo de cambio

Una parte significativa de los ingresos de la Sociedad está denominada en dólares estadounidenses, mientras que una parte importante de los gastos en los que incurre está denominada en euros y, en menor medida, en libras esterlinas. Por ello, en la medida en que la Sociedad no utilice instrumentos financieros que le permitan cubrir su exposición al riesgo derivado del tipo de cambio de divisas, sus beneficios se verán afectados por las fluctuaciones en el mercado del tipo de cambio del dólar estadounidense frente a las citadas divisas. Por lo tanto, la Sociedad ha adoptado una cartera de contratos de cobertura de tipos de cambio a largo plazo con el fin de asegurar los tipos de cambio a los que se convierten en euros o libras esterlinas una parte de sus futuros ingresos en dólares estadounidenses (procedentes principalmente de Airbus), con el fin de gestionar y minimizar su exposición al riesgo de tipo de cambio.

Es difícil determinar si la exposición al riesgo derivado del tipo de cambio de la Sociedad se materializará y, en su caso, cuándo llegará a materializarse, en particular teniendo en cuenta la posibilidad de que se produzcan variaciones no predecibles en el volumen de ventas a causa de cancelaciones, aplazamientos (de pedidos) o retrasos en las entregas. Asimismo, la Sociedad puede encontrar dificultades a la hora de aplicar totalmente su estrategia de cobertura en el caso de que sus contrapartes en los contratos de cobertura no estén dispuestas a ampliar los límites del riesgo de derivados con la Sociedad, y está expuesta al riesgo de que cualquiera de dichas contrapartes en los contratos de cobertura incumpla tales acuerdos. Los tipos de cambio a los que la Sociedad puede cubrir su exposición al riesgo de tipo de cambio también pueden empeorar, ya que el euro podría apreciarse frente al dólar estadounidense durante algún tiempo, como ya ha ocurrido en

el pasado, y que los mayores requerimientos de capital para los bancos conllevan unos costes crediticios más elevados en el caso de los derivados no garantizados. En consecuencia, es posible que la estrategia de cobertura de tipos de cambio de la Sociedad no proteja a la misma ante variaciones significativas de los tipos de cambio del dólar estadounidense respecto al euro y a la libra esterlina, sobre todo a largo plazo, lo cual podría tener un efecto negativo sobre los resultados de sus actividades o su situación financiera. Además, el porcentaje de los ingresos de la Sociedad denominados en dólares estadounidenses que no esté cubierto de conformidad con su estrategia de cobertura estará expuesto a las fluctuaciones de los tipos de cambio, que pueden ser importantes.

Cuando la cobertura es efectiva, la Sociedad contabiliza los cambios en el valor razonable de los derivados en cartera en el patrimonio hasta el vencimiento de los instrumentos. Si el dólar estadounidense se aprecia frente al euro en comparación con el ritmo al que la Sociedad ha cubierto sus ingresos futuros denominados en dólares, la valoración de ajuste a valor de mercado de la cartera de derivados pasa a ser negativa. Por lo tanto, el patrimonio de la Sociedad se reduce en consecuencia, lo que eventualmente podría resultar en restricciones de patrimonio que, de otro modo, estaría disponible para proceder al reparto de dividendos o la recompra de acciones. Las fluctuaciones en los tipos de cambio de las divisas distintas al dólar estadounidense en las cuales estén expresados los principales costes de fabricación en los que incurre la Sociedad (principalmente el euro) pueden mermar la competitividad de ésta en relación con aquellos

competidores cuyos costes estén expresados en otras divisas. Esta situación se produce, particularmente, como consecuencia de las fluctuaciones relativas al dólar estadounidense, ya que el precio de muchos de los productos de la Sociedad y de los de sus competidores (por ejemplo, en el mercado de exportación de defensa) se fija en dólares estadounidenses. La competitividad de la Sociedad puede verse mermada en la medida en que cualquiera de las principales divisas de la Sociedad se aprecie frente a las principales divisas de sus competidores.

El volumen consolidado de ventas, costes, activos y pasivos expresados en divisas distintas al euro se convierten a euros para la elaboración de los estados financieros de la Sociedad. Por lo tanto, las variaciones en el valor de estas divisas frente al euro afectarán al valor en euros de los ingresos, costes, beneficios antes de intereses e impuestos, deterioro del fondo de comercio y extraordinarios (“EBIT*”), otros resultados financieros, activos y pasivos comunicados de la Sociedad.

Para un mayor detalle sobre la estrategia de cobertura de divisas de la Sociedad véase el apartado “— Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y de los resultados de las actividades — 2.1.7 Actividades de cobertura”. Véase el apartado “— Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y de los resultados de las actividades — 2.1.2.5 Contabilidad de las transacciones de cobertura en moneda extranjera en los estados financieros”, en el que se resume el tratamiento contable dado por la Sociedad a las operaciones de cobertura de tipos de cambio.

Acuerdos de financiación de ventas

Con el fin de apoyar las ventas, la Sociedad puede participar en la financiación de determinados clientes. En consecuencia, la Sociedad cuenta con una cartera de arrendamientos financieros y otros acuerdos de financiación con compañías aéreas y otros clientes. Los riesgos derivados de las actividades de financiación de ventas de la Sociedad pueden clasificarse en dos categorías: (i) riesgo crediticio, que se refiere a la capacidad del deudor para cumplir las obligaciones contraídas en virtud de un acuerdo de financiación; y (ii) riesgo de valor del avión, vinculado principalmente a descensos inesperados en el valor futuro de los aviones. Las medidas adoptadas por la Sociedad para mitigar dichos riesgos incluyen la optimización de estructuras financieras y jurídicas, la diversificación entre series de aviones y clientes, el análisis crediticio de las contrapartes de financiación, la dotación de provisiones relativas a la exposición al riesgo del valor de los activos y de los créditos y traspasos a terceros de la exposición de riesgos. No puede garantizarse que dichas medidas protejan a la Sociedad frente a impagos por parte de clientes ni frente a descensos significativos del valor de los aviones financiados en el mercado de segunda mano.

Los acuerdos para la financiación de las ventas de la Sociedad exponen a la Sociedad al riesgo derivado de la pérdida del valor del avión dado que, generalmente, mantiene garantías sobre los aviones con el fin de garantizar el cumplimiento por parte de los clientes de sus obligaciones financieras frente a la Sociedad, y/o dado que puede garantizar parte del valor de ciertos aviones en determinados aniversarios tras su entrega a los clientes. En condiciones de mercado adversas, el mercado de aviones de segunda mano podría perder liquidez y el valor de mercado de los aviones de este tipo podría disminuir considerablemente por debajo de los importes estimados. En el caso de que se produjera un impago de las obligaciones en virtud de la financiación por parte de un cliente, en el momento en que el valor de mercado de un aparato usado hubiera disminuido de manera inesperada, la Sociedad quedaría expuesta a la diferencia entre el importe del préstamo pendiente de pago y el valor de mercado de dicho avión, neto de costes adicionales (tales como los costes de mantenimiento y de nueva comercialización, etc.). Del mismo modo, si un descenso imprevisto en el valor de mercado de un avión determinado se produjera durante el periodo de vigencia de

* A no ser que se indique lo contrario, las cifras del EBIT* que figuran en el presente informe son los beneficios antes de intereses e impuestos, deterioro del fondo de comercio y extraordinarios.

la garantía del valor del activo respecto a dicho avión, la Sociedad quedaría expuesta a una pérdida equivalente al importe máximo de la diferencia entre el valor de mercado de dicho avión y el importe de la garantía, si bien dichos importes suelen estar limitados. La Sociedad revisa periódicamente su exposición a los valores de los activos y adapta su política de dotación de provisiones de acuerdo con los resultados del mercado y su propia experiencia. No obstante, no puede garantizarse que las medidas adoptadas por la Sociedad sean suficientes para cubrir esas eventuales diferencias. A través del departamento de Gestión de Activos de Airbus o como resultado de determinadas operaciones de financiación llevadas a cabo en el pasado, la Sociedad es propietaria de aviones usados, lo cual la expone directamente a las fluctuaciones del valor de mercado de dichos aviones de segunda mano.

Además, la Sociedad tiene compromisos importantes de apoyo financiero para proporcionar financiación en relación con las acumulaciones de pedidos de Airbus y ATR. Aunque la experiencia pasada sugiere que es poco probable que este tipo de financiación se lleve realmente a cabo, la exposición de la Sociedad al riesgo de financiación de ventas podría aumentar en línea con el futuro crecimiento de las ventas en función del acuerdo alcanzado con los clientes. A pesar de las medidas emprendidas por la Sociedad para reducir los riesgos procedentes de las actividades de la financiación de ventas que se describen anteriormente, la Sociedad sigue expuesta al riesgo de impagos por parte de sus clientes o a bajadas significativas del valor del avión financiado en el momento de su reventa en el mercado, lo cual puede tener efectos negativos sobre los resultados futuros de sus actividades y su situación financiera.

Crédito de la contraparte

Además del riesgo de crédito relacionado con la financiación de las ventas, que ya se ha mencionado anteriormente, la Sociedad está expuesta al riesgo de crédito en la medida en que cualquiera de sus contrapartes pueda incumplir sus compromisos en cuanto a los contratos de instrumentos financieros, como los instrumentos de cobertura y las inversiones en efectivo. Sin embargo, el Grupo tiene establecidas políticas para evitar concentraciones del riesgo de crédito y asegurar que la exposición al riesgo de crédito sea limitada.

Las contrapartes para las transacciones de tesorería, activos financieros líquidos equivalentes, valores, así como para las transacciones de derivados, se limitan a instituciones financieras, corporaciones y fondos soberanos de alta calificación crediticia. El sistema de límites de crédito de la Sociedad asigna líneas de exposición máxima a dichas contrapartes, basándose en un límite de calificación crediticia mínimo conforme a los datos publicados por Standard & Poor's, Moody's y Fitch Ratings. Además de la calificación crediticia, el sistema de límites también tiene en cuenta los datos fundamentales de la contraparte, así como las asignaciones por sectores y vencimientos y criterios más cualitativos y cuantitativos, tales como los indicadores de riesgo de crédito. La exposición crediticia de la Sociedad se revisa de forma periódica y los respectivos límites se controlan y actualizan regularmente. Además, la Sociedad busca mantener un nivel determinado de diversificación en su cartera entre las distintas contrapartes y entre instituciones financieras, corporaciones y

fondos soberanos para evitar un aumento de la concentración del riesgo de crédito en sólo algunas contrapartes.

No obstante, no se puede ofrecer garantías de que la Sociedad no vaya a perder el beneficio de ciertos derivados o de inversiones en efectivo, en el caso de un funcionamiento anómalo sistemático del mercado. En tales circunstancias, el valor y la liquidez de estos instrumentos financieros podrán reducirse y conllevar un deterioro significativo, lo que a su vez podría tener un impacto negativo en los futuros resultados operativos y en la situación financiera de la Sociedad.

Por otra parte, la progresiva implantación de nuevas normativas financieras (Basilea III, EMIR, CRD4, Directiva sobre la reestructuración y resolución ordenada de entidades de crédito, Ley Dodd-Frank, Regla Volcker, etc.) tendrá un impacto en el modelo de negocio de los bancos (por ejemplo, la separación de las actividades de banca comercial de las de banca de inversión) y en el coste y la estructura de capital de dichas actividades bancarias en relación con los derivados extrabursátiles (OTC) y, por lo tanto, en las consecuencias de financiación de la compensación central y la colateralización de los derivados extrabursátiles (OTC) para corporaciones como la Sociedad. En última instancia, puede aumentar el coste y reducir la liquidez de la cobertura a largo plazo de la Sociedad, por ejemplo, al tratar los bancos de trasladar los costes adicionales a sus contrapartes corporativas o de retirarse de los negocios de baja rentabilidad por completo.

Cartera de inversiones en acciones

La Sociedad mantiene determinadas inversiones en acciones por motivos industriales o estratégicos que pueden variar durante el tiempo de la inversión. Las inversiones en acciones se contabilizan utilizando o bien el método de la participación (empresas asociadas), para los casos en los que la Sociedad

tenga la capacidad de ejercer una influencia significativa, o bien el valor razonable de las mismas. Si el valor razonable no se puede determinar con facilidad, la inversión se contabiliza a su coste de adquisición.

La inversión principal de la Sociedad en empresas asociadas sigue siendo Dassault Aviation a pesar de la enajenación de 810.072 acciones en 2014. El valor contable de esta inversión, a 31 de diciembre de 2014, era de 2.400 millones de euros. La Sociedad está expuesta al riesgo de variaciones importantes e inesperadas en el valor de Dassault Aviation, así como de las restantes empresas asociadas. Respecto a inversiones en acciones diferentes a las efectuadas en empresas asociadas, las cuales suponen solo una parte de los activos totales de la Sociedad, esta última no considera significativo el riesgo de variaciones negativas del valor razonable, ni de pérdidas de valor en estas inversiones.

La autocartera de la Sociedad no se considera inversión en acciones. Asimismo, la inversión en acciones en autocartera no se considera expuesta a riesgos, ya que toda variación de su valor se refleja directamente en los fondos propios únicamente cuando se venden en el mercado y nunca afecta a los ingresos netos. Las acciones en autocartera tienen como principal objetivo cubrir el riesgo de dilución derivado de los planes de compra de acciones para empleados y del ejercicio de las opciones de compra de acciones por parte de los mismos.

Compromisos relativos a pensiones

La Sociedad participa en varios planes de pensiones tanto para ejecutivos como para empleados no ejecutivos. Algunos de los citados planes cuentan con una financiación insuficiente. Para obtener información sobre dichos planes, véase “— Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” — Nota 25b): “Provisiones por planes de pensiones”. Aunque la Sociedad ha dotado en su balance una provisión para cubrir la parte correspondiente a la financiación insuficiente basándose en estimaciones actuales, no puede asegurarse que en el futuro dichas estimaciones no deban ser revisadas al alza, lo que obligaría a la Sociedad a dotar nuevas provisiones relacionadas con dichos planes.

Los ajustes necesarios de dichas provisiones dependen (i) del factor de descuento (que depende en parte de los tipos de

interés) y de la tasa de inflación aplicados para calcular el valor neto actual de los pasivos devengados por pensiones, (ii) de la rentabilidad de las clases de activos representados en los activos afectos a los planes de pensiones, y (iii) de las inyecciones adicionales de efectivo realizadas puntualmente por la Sociedad a los activos afectos a los planes de pensiones. La Sociedad ha tomado medidas con el fin de reducir las posibles pérdidas de los activos afectos a los planes de pensiones y casar mejor las características de los pasivos devengados por pensiones con las de los activos afectos a los planes de pensiones con objetivo a largo plazo. No obstante, cualquier provisión adicional necesaria podría afectar negativamente al patrimonio total de la Sociedad (neto de impuestos diferidos), lo cual, a su vez, podría tener un efecto negativo en su situación financiera futura.

Repercusiones fiscales

En su calidad de grupo multinacional que opera en diferentes jurisdicciones y realiza ventas en todo el mundo, la Sociedad está sujeta a la legislación fiscal de varios países. El objetivo prioritario de la Sociedad es cumplir con las normas fiscales esenciales en dichos países y garantizar la conformidad fiscal. La Sociedad gestiona su negocio con el fin de crear valor a partir de las sinergias y capacidades comerciales de sus diferentes entidades, y por lo tanto se esfuerza por estructurar sus operaciones y transacciones de una forma fiscalmente eficiente. La estructura de la organización de la Sociedad y de las transacciones que celebra se basan en sus propias interpretaciones de las leyes y normativas fiscales aplicables que, por lo general, dependen de las opiniones expresadas por los asesores fiscales internos o independientes y, en la medida necesaria, en resoluciones o

directrices específicas de las autoridades fiscales competentes. No puede garantizarse que las autoridades fiscales no pretendan impugnar tales interpretaciones, en cuyo caso la Sociedad o sus afiliadas podrían llegar a ser objeto de reclamaciones tributarias. Por otra parte, las leyes y normativas fiscales que se aplican a los negocios de la Sociedad podrán ser modificadas por las autoridades fiscales, por ejemplo, como resultado de cambios en las circunstancias o prioridades fiscales que podrían afectar a la eficiencia fiscal global de la Sociedad.

Si desea más información sobre el riesgo financiero de mercado y los enfoques adoptados por la Sociedad para tratar de gestionar dicho riesgo, consulte “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 34a): Gestión de riesgos financieros”.

2. Riesgos relacionados con la actividad

Carácter cíclico del mercado de la aviación comercial

Tradicionalmente, el mercado de aviones comerciales se ha caracterizado por las tendencias cíclicas, en parte debido a los cambios en la demanda de transporte aéreo de pasajeros y actividad de carga que, a su vez, están principalmente bajo la influencia del crecimiento económico y del Producto Interior Bruto (“PIB”). No obstante, existen otros factores que desempeñan un papel importante a la hora de delimitar el mercado de aviones comerciales, como (i) la edad media y la obsolescencia técnica de la flota respecto de los aviones nuevos, (ii) el número y las características de los aviones que han sido retirados del servicio y que se encuentran pendientes de una posible vuelta a la actividad, (iii) los coeficientes de ocupación, (iv) la política de tarifas de

las compañías aéreas, (v) la salud financiera de las compañías aéreas y la capacidad de financiación externa para la compra de aviones, (vi) la evolución de los precios de los combustibles, (vii) la liberalización del mercado y (viii) las restricciones de tipo medioambiental que sufren las actividades aéreas. El mercado de aviones comerciales podría seguir siendo cíclico, y los baches de las tendencias económicas generales pueden tener efectos negativos sobre su resultado operativo y su situación financiera en el futuro.

El mercado de helicópteros comerciales también podría estar influenciado por una serie de factores enumerados anteriormente.

Actos de terrorismo, pandemias y otras catástrofes

Como han demostrado los atentados terroristas, así como la expansión de las epidemias – como la gripe A (H1N1) en el pasado –, el terrorismo y las epidemias pueden afectar negativamente a la percepción por parte del público de la seguridad y comodidad de los viajes en avión y reducir así la demanda de tales viajes y de aviones comerciales. El estallido de guerras, de disturbios o de conflictos políticos en una determinada región también puede afectar al deseo del público de viajar por vía aérea. Por otra parte, los accidentes aéreos graves pueden repercutir negativamente en la percepción que el público o las autoridades reguladoras tienen de la seguridad de cierto tipo de avión, diseño, compañía aérea o del tráfico aéreo. Como consecuencia del terrorismo, la inestabilidad geográfica, las epidemias y otras catástrofes, una compañía aérea puede enfrentarse a un repentino descenso de la demanda de viajes por vía aérea y verse obligada a adoptar costosas medidas de seguridad. En respuesta a ese tipo de acontecimientos y a su influencia negativa sobre el sector de las compañías aéreas en general o sobre ciertas compañías aéreas

en particular, la Sociedad podría sufrir un descenso en la demanda de todos o de determinados tipos de aviones u otros productos, y sus clientes podrían solicitar que se posponga la entrega o cancelar los pedidos.

Además de afectar a la demanda de sus productos, estos acontecimientos catastróficos podrían perturbar las operaciones internas de la Sociedad o su capacidad para ofrecer productos y servicios a sus clientes. Dichas perturbaciones pueden estar relacionadas con amenazas a la seguridad física y de las infraestructuras, ataques o fallos de la tecnología de la información o cibernéticos, fenómenos climatológicos extremos o desastres naturales y otras crisis. Cualquier retraso significativo en la producción, o cualquier destrucción, manipulación, robo o uso indebido de datos, sistemas de información o redes de la Sociedad podrían tener un efecto negativo sobre los resultados futuros de las actividades y la situación financiera de la Sociedad y dañar su reputación, así como sus productos y servicios.

Dependencia de proveedores y subcontratistas clave

La Sociedad depende de numerosos proveedores y subcontratistas clave que le suministran las materias primas, las piezas, los componentes y los sistemas que necesita para fabricar sus productos.

La Sociedad depende del correcto cumplimiento de sus proveedores y subcontratistas para cumplir con las obligaciones definidas en sus contratos. El desempeño de los proveedores

se controla y evalúa continuamente de manera que se puedan poner en marcha los programas de desarrollo de proveedores en caso de que los estándares de rendimiento estén por debajo de las expectativas. No existen garantías de que dichas medidas protejan a la Sociedad frente al incumplimiento por parte de un proveedor, lo que podría afectar a la producción y, a su vez, tener un impacto negativo en los futuros resultados operativos y en la situación financiera de la Sociedad.

Los cambios en los calendarios de producción o de desarrollo de la Sociedad pueden afectar a los proveedores que pueden iniciar reclamaciones por compensación financiera en virtud de sus contratos. Sin embargo, la sólida naturaleza a largo plazo de los contratos y el estructurado proceso implementado para gestionar tales reclamaciones, reduce la exposición de la Sociedad. A pesar de estas medidas de reducción de riesgos, todavía podría haber un impacto negativo en los futuros resultados operativos y en la situación financiera de la Sociedad.

Teniendo en cuenta que la cadena de suministro de la Sociedad está ampliando su presencia a nivel mundial, algunos proveedores (o subproveedores) pueden tener instalaciones de producción ubicadas en países expuestos a disturbios socio-políticos o catástrofes naturales que podrían interrumpir las entregas. La Sociedad lleva a cabo una evaluación de riesgos por países destinada a controlar dichas exposiciones y a garantizar la posibilidad de implementar planes o soluciones de repliegue apropiados para reducir la probabilidad de que se produzcan dichos riesgos para las entregas en zonas consideradas de riesgo. A pesar de estas medidas, la Sociedad permanece expuesta a la interrupción de las entregas por los proveedores afectados por

este tipo de eventos, lo que podría tener un impacto negativo en los futuros resultados operativos y en la situación financiera de la Sociedad.

Los proveedores (o subproveedores) también pueden experimentar dificultades financieras que les obliguen a declararse en quiebra, lo que podría afectar al normal suministro de materiales y componentes a la Sociedad. No obstante, la salud financiera de los proveedores se analiza antes de su selección para minimizar dicha exposición y, durante la vigencia del contrato, son objeto de seguimiento con el fin de que la Sociedad pueda tomar medidas para evitar este tipo de situaciones. En circunstancias excepcionales, la Sociedad podrá verse obligada a prestar apoyo financiero a un proveedor y, por tanto, soportar una exposición al riesgo de crédito limitada. En caso de insolvencia de un proveedor, la Sociedad trabajará en estrecha colaboración con los Administradores designados para salvaguardar las entregas contractuales del proveedor. A pesar de estas medidas de reducción de riesgos, la quiebra de un proveedor clave podría seguir teniendo un impacto negativo en los futuros resultados operativos y en la situación financiera de la Sociedad.

Aceleración industrial

Como consecuencia del gran número de nuevos pedidos de aviones de los últimos años, la Sociedad tiene previsto acelerar su producción para cumplir los calendarios de entrega acordados para estos nuevos aparatos (helicópteros incluidos). La capacidad de la Sociedad para aumentar su ritmo de producción dependerá de varios factores, entre los que figuran la ejecución de los planes internos de rendimiento, la disponibilidad de materias primas, componentes (como aluminio, titanio y materiales compuestos) y empleados cualificados, debido a la fuerte demanda por parte de la Sociedad y sus competidores, la transformación de materias primas en componentes y piezas, así como el rendimiento de proveedores y subcontratistas (en especial de los proveedores de material instalado a petición del operador), que podrían

experimentar problemas en términos de capacidad y recursos debido al incremento de la producción. La gestión de dichos factores también se dificulta por el desarrollo paralelo de nuevos programas de aviones, en las tres Divisiones, que tiene sus propias demandas de recursos. Por lo tanto, un fallo en cualquiera de dichos elementos o en todos ellos podría suponer el incumplimiento de entregas pactadas y, dependiendo del retraso respecto de los plazos estipulados, podría conllevar costes adicionales y la decisión de los clientes de fijar nuevos plazos o de cancelar sus encargos. En 2014 se han realizado importantes avances y, en general, la cadena de suministro es más estable. Las áreas de riesgo específicas con los proveedores de equipos de cabina se siguen gestionando con cuidado.

Productos y servicios de alta tecnología

La Sociedad proporciona a sus clientes unos productos y servicios que incorporan una tecnología muy avanzada y cuyo diseño y fabricación pueden resultar muy complejos y exigir un alto grado de integración y coordinación a lo largo de la cadena de suministros. Asimismo, la mayoría de los productos de la Sociedad deben funcionar en condiciones de utilización muy exigentes. Aunque la Sociedad considera que cuenta con sofisticados métodos de diseño, fabricación y prueba de sus productos, no puede garantizar que estos productos o servicios se desarrollen, fabriquen o exploten con éxito, o que vayan a obtener los resultados esperados.

Algunos de los contratos de la Sociedad establecen la renuncia a una parte del beneficio esperado, una reducción de los pagos a percibir, el lanzamiento sustitutivo u otros productos o servicios, la concesión de derechos de cancelación o una reducción del precio en ventas posteriores realizadas al mismo cliente, en el supuesto de que los productos no se entreguen a tiempo o no funcionen adecuadamente. No existen garantías de que no se vaya a producir la imposición de sanciones relativas al cumplimiento o la rescisión de contratos en el caso de que la Sociedad no cumpla los plazos de entrega u otras obligaciones contractuales, en particular, en lo que respecta a los nuevos programas de desarrollo como el A350 XWB, el A400M, el EC175 o el H160 y los programas de

modernización como el A320neo y el A330neo. Véase el apartado “— Riesgos vinculados a programas” que figura a continuación.

Además del riesgo de cancelaciones de contratos, la Sociedad también puede incurrir en importantes costes o pérdidas de ingresos en relación con las medidas correctoras necesarias para corregir cualquier problema de rendimiento detectado en sus productos o servicios. Por ejemplo, tras el descubrimiento de fisuras en componentes de las alas de determinados aviones A380 en servicio en 2011, la Sociedad contabilizó gastos en concepto de garantías estimadas y costes de reparación de los aviones entregados. Véase la sección “— Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y de los resultados de

las actividades — 2.1.1.3 Desarrollos importantes en programas y reestructuraciones, y consecuencias financieras relacionadas en 2012, 2013 y 2014”. Por otra parte, en la medida en que se considere que un problema de rendimiento tiene un posible impacto en la seguridad, las autoridades reguladoras podrían suspender la autorización del producto o servicio afectado.

Cualquier problema significativo en el desarrollo, fabricación, funcionamiento o rendimiento en los productos y servicios de la Sociedad podría tener un efecto negativo sobre los resultados futuros de las actividades y la situación financiera de la Sociedad y dañar su reputación, así como sus productos y servicios.

Dependencia del gasto público y de determinados mercados

En todo mercado, el gasto público (incluido el gasto en defensa y seguridad) depende de consideraciones geopolíticas y de limitaciones presupuestarias complejas y variadas y, por lo tanto, podría experimentar fluctuaciones importantes de un año para otro y de un país a otro. Debido al entorno económico mundial y a las prioridades presupuestarias, varios países han reducido su nivel de gasto público. Tal es el caso especialmente en lo que respecta a los presupuestos de defensa y seguridad, respecto de los cuales determinados países han llevado a cabo sustanciales recortes. La supresión o la reducción de la financiación en un futuro o la cancelación o aplazamiento que afecten a los contratos ya existentes podrían tener consecuencias negativas en el futuro sobre el resultado operativo y la situación financiera de la

Sociedad. En el caso de que varios países decidieran celebrar de forma conjunta contratos de defensa o de otro tipo de compras, las presiones económicas, políticas o presupuestarias de alguno de dichos países podrían influir negativamente en la capacidad de la Sociedad para participar en dichos contratos o para cumplirlos.

Además, una parte significativa de la cartera de pedidos de la Sociedad se concentra en ciertas regiones o países, que incluyen EE. UU. y Asia. Unas condiciones económicas y políticas desfavorables, así como ciertos baches en las tendencias económicas generales, dentro de esos países o regiones, podrían tener consecuencias negativas, en el futuro, sobre el resultado operativo y la situación financiera de la Sociedad.

Disponibilidad de financiación pública y otras fuentes de financiación

Desde 1992, la UE y EE. UU. vienen operando al amparo de un acuerdo que establece los términos y condiciones en las que los gobiernos pueden proporcionar ayuda financiera a los fabricantes de aviones civiles. Sin embargo, la retirada unilateral de este acuerdo por parte del Gobierno de los Estados Unidos a finales de 2004 desembocó en la presentación de demandas y contrademandas formales por parte de EE. UU. y la UE ante la Organización Mundial del Comercio (“OMC”). Aunque ambas partes han expresado su deseo de llegar a un acuerdo negociado que establezca unas reglas del juego equitativas para la financiación de futuros desarrollos en el ámbito de la aviación, no han conseguido, hasta el momento, llegar a un acuerdo en los temas clave. Los términos y condiciones de cualquier nuevo acuerdo o el resultado final del procedimiento formal de la OMC podrían limitar el acceso de la Sociedad a fondos de riesgo compartido para importantes proyectos o crear una situación poco favorable para el acceso a fondos gubernamentales por parte de la Sociedad en comparación con sus competidores estadounidenses o podrían, en un escenario extremo, tener como consecuencia que la Comisión Europea y los gobiernos implicados analizaran las posibilidades de un cambio en los términos comerciales de la ayuda financiera otorgada a la Sociedad.

En el pasado, la Sociedad y sus principales competidores se beneficiaron de la financiación pública para la investigación y desarrollo de sus productos. Sin embargo, no es posible asegurar que la financiación pública se mantenga en el futuro, debido en parte a los procedimientos anteriormente mencionados. Además, la capacidad de obtener otras fuentes de financiación externa dependerá de varios factores como las condiciones del mercado, la disponibilidad general de crédito, la calificación crediticia de la Sociedad, así como de la posibilidad de que los prestamistas o los inversores muestren una percepción negativa sobre las perspectivas financieras a corto o largo plazo de la Sociedad en el caso de que ésta registre grandes pérdidas o de que su actividad se reduzca debido a la recesión económica. Por lo tanto, la Sociedad quizás no pueda obtener financiación externa adicional en términos favorables o que no obtenga financiación alguna, lo que podría limitar la futura capacidad de la Sociedad para realizar inversiones de capital, desarrollar plenamente sus esfuerzos en investigación y desarrollo y financiar operaciones.

Competencia y acceso al mercado

Los mercados en los que opera la Sociedad son extremadamente competitivos. En determinados ámbitos, los competidores pueden tener capacidades de ingeniería, de fabricación y de comercialización más extensas o más especializadas que las de la Sociedad. Además, algunos de los principales clientes de la Sociedad pueden desarrollar la capacidad de fabricar productos o suministrar servicios similares a los de ésta. Esto provocaría que dichos clientes se abastecieran con sus propios productos o servicios y compitieran directamente con la Sociedad en la venta de los mismos, lo que podría reducir sensiblemente sus ingresos. No es posible garantizar que la Sociedad pueda rivalizar de forma satisfactoria contra sus competidores actuales o futuros o que las presiones competitivas a las que se ve enfrentada en todas sus aéreas empresariales no vayan a conllevar una reducción de los ingresos o de la cuota de mercado.

Además, los contratos aeroespaciales y de defensa se conceden, implícita o explícitamente, atendiendo a un criterio de preferencia nacional. Aunque la Sociedad es una sociedad multinacional, lo que le permite ampliar mucho su mercado interno, la Sociedad corre el riesgo de encontrarse en una situación de desventaja competitiva en determinados países, particularmente fuera de Europa, frente a proveedores locales de determinados productos. Teniendo en cuenta la importancia estratégica y la sensibilidad política de los sectores aeroespacial y de defensa, se prevé que los aspectos políticos influyan en la elección de determinados productos en un futuro próximo.

Programas principales de investigación y desarrollo

El entorno comercial de un buen número de los principales sectores de actividad de la Sociedad se caracteriza por tener asociados importantes gastos de investigación y desarrollo que requieren considerables inversiones iniciales de gran complejidad. Los planes de negocio que han motivado dichas inversiones suponen, a menudo, un largo periodo de amortización antes de lograr la recuperación de dichas inversiones y apuestan por un cierto rendimiento durante dicho periodo, para justificar la inversión inicial. No es posible garantizar el cumplimiento de las estimaciones comerciales, técnicas y de mercado que han servido de base a dichos planes de negocio, ni que, por tanto, se consiga recuperar la inversión o alcanzar los beneficios en los plazos previstos.

El éxito en el desarrollo de nuevos programas también depende de la habilidad que demuestre la Sociedad para atraer y retener a los ingenieros aeroespaciales y otros profesionales cuyos conocimientos técnicos y experiencia son cruciales para cubrir sus necesidades específicas. En función del mercado, la demanda de dichos ingenieros puede superar a menudo a la oferta, lo que supone una fuerte competencia a la hora de buscar profesionales cualificados. No se puede garantizar que la Sociedad pueda atraer y conservar al personal necesario para llevar adelante sus operaciones con éxito. La incapacidad para atraer y retener a ese personal o un aumento del índice de rotación de los empleados de la Sociedad podrían afectar de forma negativa, en el futuro, a los resultados de las actividades o a la situación financiera de la misma.

Programas de reestructuración, transformación y ahorro de costes

Con el fin de mejorar su competitividad, compensar el aumento de los costes de adquisición y lograr sus objetivos de rentabilidad, entre otras cosas, la Sociedad y sus Divisiones han puesto en marcha varios programas de reestructuración, transformación y ahorro de costes en los últimos años. Dichos programas incluyen programas a nivel de grupo, así como programas específicos para las diferentes Divisiones – o a nivel corporativo –, como el plan de reestructuración de Airbus Defence and Space.

No obstante, las previsiones de ahorro de costes en el marco de dichos programas se basan en estimaciones, de manera que el ahorro real que se derive de los mismos puede ser muy diferente. En particular, esas medidas de reducción de costes de la Sociedad se basan en las condiciones actuales y no toman

en consideración los posibles aumentos de costes que podrían provenir de ciertos cambios en el sector o en las operaciones, incluyendo los desarrollos de nuevas actividades, los aumentos de sueldos y costes, u otros factores. La incapacidad de la Sociedad para implantar, de forma satisfactoria, las medidas de reducción de costes previstas o la posibilidad de que dichos esfuerzos no produzcan la reducción de costes estimada, pueden incidir negativamente sobre los resultados operativos futuros y la situación financiera de la empresa.

Junto con la posibilidad de que el ahorro de costes previsto en dichos programas no se consiga, la Sociedad podría incurrir también en mayores costes de implantación de los esperados. En muchos casos, podría producirse una resistencia interna a las

diferentes medidas de reestructuración organizativa y de reducción de costes contempladas. Las reestructuraciones, los cierres, la venta de centros y las reducciones de puestos de trabajo también podrían afectar negativamente a las relaciones laborales y las relaciones públicas de la Sociedad y han desembocado y pueden volver a desembocar en jornadas de paro y/o manifestaciones. En

el caso de que dichos paros y/o manifestaciones se prolongaran o que los costes de implantación de los programas anteriormente mencionados fueran mayores de los previstos a consecuencia de dichas negociaciones, los resultados operativos futuros de la Sociedad y su situación financiera podrían verse afectados negativamente.

Adquisiciones, *joint ventures* y alianzas estratégicas

Como parte de su estrategia de negocio, la Sociedad podrá adquirir negocios y establecer *joint ventures* o alianzas estratégicas. Las adquisiciones son intrínsecamente arriesgadas debido a las dificultades que pueden surgir a la hora de integrar al personal, las operaciones, las tecnologías y los productos. Es imposible garantizar que las empresas que la Sociedad adquiera puedan integrarse con éxito y al ritmo inicialmente previsto, ni que funcionen bien y produzcan las sinergias esperadas una vez integradas.

Por otro lado, la Sociedad puede incurrir en importantes gastos de adquisición, de administración y otros costes relacionados con dichas transacciones, incluidos los gastos relacionados con la integración de los negocios adquiridos. Aunque la Sociedad considera que ha adoptado los procedimientos y procesos adecuados y suficientes para reducir estos riesgos, no se puede asegurar que dichas transacciones vayan a tener éxito.

Proyectos de colaboración público-privada e iniciativas de financiación privadas

Los clientes del sector de la defensa, sobre todo en Reino Unido, solicitan cada vez con mayor frecuencia propuestas y contratos de concesión en virtud de planes conocidos como proyectos de colaboración público-privada ("**PPP**", Public Private Partnerships) o iniciativas de financiación privadas ("**PFI**", Private Finance Initiatives). Los PPP y las PFI difieren considerablemente de las ventas tradicionales de equipamiento de defensa, puesto que incorporan elementos tales como:

- la prestación de amplios servicios operativos durante el periodo de vida útil del equipo;
- la propiedad y financiación continuada del equipo por una entidad distinta del cliente, como el proveedor del equipo;
- el cumplimiento obligatorio de requisitos específicos del cliente relativos a las normativas sobre contabilidad o sobre adquisición pública; y
- las disposiciones que permiten al proveedor del servicio buscar clientes adicionales para la capacidad no utilizada.

La Sociedad es parte en contratos de PPP y PFI, por ejemplo a través de Paradigm con Skynet 5 y servicios de telecomunicaciones relacionados, así como del proyecto AirTanker (FSTA). Una de las dificultades asociadas a las PFI radica en la distribución de los riesgos entre las diferentes partes y en la elección del momento adecuado para proceder a la asignación de los mismos a lo largo del transcurso del proyecto.

No se puede ofrecer garantías de la medida en que la Sociedad logrará de manera eficaz y efectiva (i) competir por futuros programas de PFI y PPP; (ii) administrar los servicios contemplados en virtud de dichos contratos; (iii) financiar la adquisición del equipo y la prestación permanente de servicios relacionados con el mismo, o (iv) acceder a los mercados para la comercialización del exceso de capacidad. La Sociedad podría tener que afrontar riesgos inesperados de carácter político, presupuestario, normativo o competitivo durante el dilatado periodo de tiempo que duren los programas de PPP y PFI.

Riesgos vinculados a programas

Además de los factores de riesgo mencionados anteriormente, la Sociedad se enfrentará también a los siguientes riesgos vinculados a programas (la lista siguiente no pretende ser exhaustiva, sino que subraya los riesgos actuales identificados por la Dirección como materiales y susceptibles de afectar de forma significativa a la situación financiera y a los resultados de las operaciones del Grupo):

Programa A350 XWB. En relación con el programa A350 XWB, la Sociedad, tras el éxito de la campaña de certificación del A350-900 XWB y una primera entrega a Qatar Airways, se enfrenta

a los principales retos siguientes: garantizar la satisfacción de los primeros operadores y un mantenimiento postventa con la más alta calidad de sus operaciones, mantener el ritmo de la cadena de suministros y el aumento de la producción, gestionar los sobrecostes de producción del avión inicial y los gastos recurrentes que superen la fase inicial de producción, mantener la personalización de las primeras versiones y adaptaciones, y respetar el calendario de desarrollo del A350-1000 XWB para garantizar su puesta en servicio prevista.

Programa A380. En relación con el programa A380, la Sociedad se enfrenta a los principales retos siguientes: garantizar el flujo de pedidos con el fin de mantener el actual nivel de producción a largo plazo, realizar mejoras continuas para reducir los recursos y los costes asociados al diseño personalizado de cada “primera versión” de un avión para nuevos clientes, con el fin de poder realizar un mayor número de primeras versiones al año y gestionar las entregas en tiempo.

Programa A400M. En relación con el programa A400M, la Sociedad se enfrenta a los principales retos siguientes: finalizar las pruebas de desarrollo y su documentación correspondiente para la entrega de capacidades progresivamente mejoradas del avión a través de capacidad operativa inicial estándar (SOC 1 a 3), llevar a cabo el desarrollo final de un conjunto completo de bienes y servicios de asistencia, así como proporcionar un alto nivel de servicios de apoyo logístico integrado para lograr el éxito de los clientes en sus misiones, proseguir el desarrollo del avión (sistemas de paracaidismo, sistemas de entrega aéreos y de carga, sistemas militares defensivos y de protección, sistemas de reabastecimiento en vuelo), mantener el incremento de la producción, gestionar la campaña de modernización contractual, aumentar los pedidos de exportación y cumplir el calendario contractual de los próximos hitos del programa. Para obtener más información, véase el apartado “— Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” — Nota 6: Ingresos y margen bruto”.

Programa A320neo. En relación con el programa A320neo, la Sociedad se enfrenta a los principales retos siguientes: gestionar la presión en la cadena de suministro como consecuencia del fuerte aumento de la producción, completar el desarrollo de los motores, incluidos los objetivos de rendimiento, según lo previsto, y garantizar la disponibilidad de personal cualificado para el programa. El programa avanza según lo previsto y, en 2014, no han surgido nuevos desafíos. El objetivo principal será la transición entre 2015 y 2018 del A320ceo (opción de motor actual) al A320neo (nueva opción de motor) y un mayor crecimiento.

Programa A330. En relación con el programa de largo alcance, la gestión de la cartera de pedidos más allá de 2016 será más

difícil debido a la competencia del A350 XWB y del Boeing 787. La Sociedad ha lanzado el A330neo con un calendario de desarrollo agresivo basado en la experiencia del A320neo.

Programas NH90 y Tigre. En relación con los programas NH90 y Tigre, la Sociedad se enfrenta al reto de finalizar la renegociación de contratos con los gobiernos y atender las solicitudes para reducir los pedidos en firme, y garantizar la disponibilidad de asistencia en relación con las numerosas flotas que están entrando en servicio.

Programa EC175. En relación con el programa EC175 producido en colaboración con Avic, la Sociedad se enfrenta a los principales retos siguientes: tras obtener la certificación por parte de la EASA y la entrega de los tres primeros EC175 para las operaciones de petróleo y gas, la Sociedad está procediendo a la aceleración industrial, a dominar el plan de vencimientos del avión y otras certificaciones previstas en 2015.

Integración de grandes sistemas. En relación con los proyectos de integración de grandes sistemas (en particular, el contrato de vigilancia de las fronteras del Reino de Arabia Saudí y el *Qatar National Security Shield*), la Sociedad se enfrenta a los principales retos siguientes: cumplir el calendario y los objetivos de costes teniendo en cuenta el elevado número de emplazamientos, las complejas infraestructuras locales de entrega y la integración de productos COTS (radares, cámaras, sensores) con sus interfaces en la red de sistemas complejos, garantizar un proyecto eficiente y el aumento de la plantilla, gestionar su desarrollo, incluso a nivel de los subcontratistas, así como la formación y la adaptación organizativa de los clientes, cambios repetitivos en la organización del proyecto del cliente, falta de decisión y demoras en la adquisición de los Artículos Suministrados del Cliente. En relación con el Sistema de mando y control para los Emiratos Árabes Unidos, que estaba siendo desarrollado por Emiraje Systems LLC (en la que la Sociedad posee una participación del 49%), el cliente ha indicado su voluntad de rescindir el contrato de forma amistosa. Las negociaciones de liquidación están en curso y las actividades han concluido.

3. Riesgos jurídicos

Dependencia de *joint ventures* y participaciones minoritarias

La Sociedad genera una gran parte de sus ingresos a través de varios consorcios, *joint ventures* y participaciones accionariales. Estos acuerdos comprenden fundamentalmente:

- los consorcios Eurofighter y AirTanker;
- tres *joint ventures* principales: MBDA, ATR y Atlas Electronik; e
- inversiones en empresas asociadas: Dassault Aviation.

Las colaboraciones y alianzas con otras compañías del sector forman parte de la estrategia de la Sociedad. Así, la parte del volumen de ventas generado por consorcios, *joint ventures* y participaciones accionariales podría seguir aumentando en el futuro. Esta estrategia puede suponer puntualmente modificaciones en la estructura organizativa de las *joint ventures* existentes en las que la Sociedad participa, o un reajuste en el control que ésta ejerce.

El grado de control ejercido por la Sociedad en los consorcios, *joint ventures* y a través de las participaciones accionariales varía

de un caso a otro y es susceptible de evolucionar. Aunque la Sociedad intenta participar solo en *joint ventures* en los que está a partes iguales con sus socios, existe el riesgo de enfrentarse a desacuerdos o bloqueos, propio de cualquier entidad controlada de forma conjunta, en particular de aquéllas en las que todas las decisiones importantes deben tomarse por unanimidad de sus miembros, o en las que existen derechos de salida limitados. Las otras partes asociadas en estas entidades pueden ser también competidores de la Sociedad y, en consecuencia, tener intereses divergentes de los de la Sociedad.

Además, la Sociedad únicamente puede tener un acceso limitado a la contabilidad y a la información de las entidades en las que posee una participación minoritaria. Por lo tanto, solo puede tener un conocimiento limitado de sus actividades y de sus resultados, en contraposición a las entidades en las que tiene una participación mayoritaria o en cuya gestión diaria participa.

Responsabilidad derivada de los productos y sus garantías

La Sociedad diseña, desarrolla y fabrica productos de alto perfil y elevado valor unitario, en particular, aviones civiles y militares y equipos espaciales. Por ello, la Sociedad corre riesgos en materia de responsabilidad derivada de dichos productos y de reclamaciones efectuadas al amparo de las garantías ligadas a los mismos, en caso de que cualquiera de ellos no consiga el

rendimiento prometido. A pesar de que la Sociedad considera que sus programas de seguros son para cubrir estos riesgos, no puede garantizarse que no vayan a presentarse reclamaciones en el futuro contra la Sociedad, o que la cobertura de dichos seguros vaya a ser suficiente.

Propiedad intelectual

La Sociedad se encuentra respaldada por la legislación en materia de patentes, *copyright*, marcas e información comercial reservada, así como por los acuerdos con los empleados, clientes, proveedores y terceras partes, para establecer y mantener sus derechos de propiedad intelectual e industrial en los productos y tecnologías que utiliza en sus actividades. A pesar de los esfuerzos de la Sociedad por defenderlos, algunos de sus derechos de propiedad intelectual e industrial, ya sean directos o indirectos, pueden ser puestos en tela de juicio, invalidados o ignorados. Además, las leyes de algunos países no protegen los derechos de propiedad de la Sociedad con la misma amplitud que las leyes europeas o norteamericanas. Por lo tanto, en ciertos países, la Sociedad puede verse incapaz de proteger su propia tecnología de forma adecuada frente a terceros no autorizados, quienes pueden copiarla o utilizarla sin autorización con las consiguientes consecuencias negativas para su posición competitiva.

Asimismo, aunque la Sociedad está convencida de que respeta escrupulosamente los derechos de terceros sobre propiedad intelectual, en ocasiones ha sido acusada de conducta infractora y podrían interponerse demandas contra ella en el futuro. Dichas demandas podrían dañar su reputación, conllevar costes económicos e impedir que la Sociedad pueda ofrecer determinados productos o servicios. Cualquier demanda o litigio en este terreno, independientemente de si finalmente la Sociedad lo gana o pierde, podría requerir mucho tiempo y dinero, perjudicar la reputación de la Sociedad o desembocar en acuerdos sobre licencias. Podría darse el caso que la Sociedad no pudiera firmar esos acuerdos sobre licencias en términos aceptables. Si prosperara una demanda por incumplimiento, podría llegar a dictarse una sentencia judicial en contra de la Sociedad, aumentando los daños.

Control de exportación y otras leyes y regulaciones

Los mercados de exportación tienen una gran importancia para la Sociedad. Además, se considera que un buen número de productos de uso militar diseñados y fabricados por la Sociedad tienen un interés estratégico nacional. En consecuencia, la exportación de dichos productos fuera de las jurisdicciones en las que se lleva a cabo su producción corre el riesgo de ser restringida o sometida a la obtención de licencias y controles a la exportación, impuestos fundamentalmente por Reino Unido, Francia, Alemania y España, países donde la Sociedad desarrolla sus principales actividades militares, y por otros países de los que proceden los proveedores, fundamentalmente EE. UU. No puede garantizarse (i) que los controles a la exportación a los que está sujeta la Sociedad no serán más restrictivos, (ii) que las nuevas generaciones de productos desarrollados por la Sociedad no vayan a ser objeto de controles similares o incluso más rigurosos, o (iii) que no concurren factores geopolíticos o cambios en el entorno internacional que hagan imposible la obtención de licencias de exportación para uno o varios clientes o limiten la capacidad de la Sociedad para llevar a cabo sus actividades según los términos de contratos previamente suscritos. Un acceso reducido a los mercados militares de exportación podría perjudicar considerablemente a la actividad, la situación financiera y el resultado de las actividades de la Sociedad.

Como empresa que opera a escala mundial, la Sociedad debe cumplir diferentes conjuntos de leyes y normativas sobre sanciones implementadas por las autoridades nacionales/regionales y en particular por la UE y EE. UU. En función de consideraciones geopolíticas, incluyendo factores relativos a la seguridad nacional y la política exterior, pueden constituirse nuevos programas de

sanciones o ampliarse el alcance de los ya existentes, afectando de manera inmediata a las actividades de la Sociedad. La Sociedad también está sujeta a otras leyes y regulaciones, por ejemplo en materia de relaciones comerciales, la utilización de sus productos y las disposiciones anticorrupción. Además, la capacidad de la Sociedad para comercializar nuevos productos y para acceder a nuevos mercados puede depender de la obtención de certificaciones y autorizaciones gubernamentales según un determinado calendario. Aunque la Sociedad intenta cumplir la totalidad de dichas leyes y regulaciones, cualquier infracción no intencionada o incumplimiento de las mismas podría dar lugar a responsabilidades administrativas, civiles o penales, incluyendo multas y sanciones importantes, la suspensión o inhabilitación de la Sociedad para celebrar contratos con los gobiernos durante un determinado periodo de tiempo, la privación de los privilegios de exportación de la Sociedad o la prohibición de la participación de la Sociedad en determinadas licitaciones públicas (pese a que no exista suspensión o inhabilitación formal).

Además, el negocio y el entorno competitivo de la Sociedad están sujetos a requerimientos de información e investigaciones puntuales por parte de los gobiernos, debidos, entre otras cosas, al carácter tan reglamentado de su sector de actividad. Además del riesgo que conlleva una decisión adversa para la Sociedad, cualquiera de dichos requerimientos de información o investigaciones podrían perjudicar al buen nombre de la Sociedad y su capacidad para atraer y mantener clientes, lo que podría perjudicar a su negocio, a los resultados de sus actividades y a su situación financiera.

Litigios y procedimientos regulatorios

En la actualidad, la Sociedad se encuentra inmersa en diferentes litigios y procedimientos regulatorios. Véase “— Información relativa a las Actividades del Grupo — 1.1.8 Litigios y arbitrajes”. Además, la Sociedad prevé seguir invirtiendo tiempo e incurriendo en gastos asociados con su defensa, independientemente del resultado, lo que puede desviar los esfuerzos y la atención del equipo directivo de sus actividades empresariales habituales. Aunque la

Sociedad no puede en este punto predecir el resultado de dichos procedimientos, es probable que desemboken en la imposición de multas, daños y perjuicios u otras medidas correctivas con el consiguiente impacto negativo en las actividades, los resultados operativos y la situación financiera de la Sociedad. Una decisión desfavorable también podría incidir negativamente en el precio de la acción de la Sociedad y en su reputación.

4. Riesgos industriales y vinculados al medio ambiente

Dado el ámbito de sus actividades y los sectores en los que opera, la Sociedad está sujeta a rigurosas legislaciones y reglamentaciones relativas al medio ambiente, la salud y la seguridad, en numerosas jurisdicciones de todo el mundo. Es por ello que la Sociedad incurre, y es previsible que siga incurriendo, en importantes inversiones de capital y otros costes para cumplir las leyes y reglamentos cada día más complejos en materia de protección del medio ambiente y la salud y seguridad en el trabajo, incluidos los gastos para prevenir, controlar, eliminar o reducir las emisiones al medio ambiente, la emisión de contaminantes a la atmósfera, los vertidos a aguas superficiales y subterráneas y a los suelos, la utilización de determinadas sustancias y el contenido de los productos de la Sociedad, la eliminación y el tratamiento de residuos, y los costes para cumplir las disposiciones legales relativas a los informes y señalizaciones. Asimismo, las nuevas leyes y reglamentos, las mayores exigencias en lo referido a licencias, una aplicación más estricta o nuevas interpretaciones de las leyes y reglamentos ya existentes podrían provocar que la Sociedad tenga que aumentar, en el futuro, los gastos y los costes operativos relacionados con lo anterior, lo cual podría tener un efecto negativo sobre los resultados de sus actividades o su situación financiera.

Si la Sociedad dejara de cumplir las leyes y reglamentos relativos al medio ambiente, la salud y la seguridad, incluso si fuera por motivos fuera de su alcance, dicho incumplimiento podría conllevar la imposición de sanciones civiles o penales y de multas. Las autoridades reguladoras pueden exigir a la Sociedad que lleve a cabo investigaciones y adopte medidas correctoras, reduzca operaciones o cierre temporalmente instalaciones o plantas para prevenir riesgos inminentes. En caso de accidente industrial o de cualquier otro incidente grave, los empleados, los consumidores y terceros pueden presentar demandas por daños personales, a los bienes o al medio ambiente (incluidos los recursos naturales). Además, de conformidad con determinadas leyes medioambientales relativas a sitios contaminados, la responsabilidad puede establecerse con carácter retroactivo,

de forma conjunta y solidaria, y sin determinar la existencia de incumplimiento o falta. Esos riesgos potenciales puede que no sean cubiertos por el seguro o que solo lo sean parcialmente. La obligación de la Sociedad de compensar dichos daños puede afectar negativamente a los resultados de sus actividades y a su situación financiera.

Además, los diferentes productos fabricados y vendidos por la Sociedad deben cumplir las leyes y reglamentos relativos al medio ambiente, la salud y la seguridad, y las sustancias/preparados en las diversas jurisdicciones en las que operan. Aunque la Sociedad intenta garantizar que sus productos cumplan con los más altos estándares de calidad, la legislación y reglamentación cada día más rigurosas y complejas, los nuevos descubrimientos científicos, la entrega de productos defectuosos o la obligación de notificar o comunicar a las autoridades reguladoras o a otros la información exigida (como en el caso del reglamento de la UE conocido como "REACH" relativo a la producción y utilización de sustancias químicas) podrían obligar a la Sociedad a adaptar, a volver a diseñar, desarrollar o certificar y/o a retirar del mercado sus productos. Se podría acordar la incautación de productos defectuosos y la Sociedad podría incurrir en responsabilidad administrativa, civil o penal. En caso de accidente o de cualquier otro incidente grave que implique alguno de sus productos, la Sociedad puede verse obligada a llevar a cabo investigaciones y tomar medidas correctoras. Empleados, consumidores y terceros pueden presentar demandas por daños personales, a los bienes o al medio ambiente (incluidos los recursos naturales). Cualquier problema en este sentido podría tener también importantes consecuencias negativas en la reputación de la Sociedad, así como en sus productos y servicios.



Información relativa a las actividades del Grupo

1.1 Presentación del Grupo	24
1.1.1 Visión general	24
1.1.2 Airbus	27
1.1.3 Airbus Helicopters	34
1.1.4 Airbus Defence & Space	37
1.1.5 Otras Actividades	45
1.1.6 Inversiones	47
1.1.7 Seguros	49
1.1.8 Litigios y arbitraje	50
1.1.9 Investigación y Tecnología, propiedad intelectual e industrial	51
1.1.10 Protección del medio ambiente	53
1.1.11 Empleados	56
1.1.12 Incorporación por referencia	57
1.2 Acontecimientos recientes	58

1.1 Presentación del Grupo

1.1.1 Visión general

Debido a la naturaleza de los mercados en los que opera la Sociedad y al carácter confidencial de sus negocios, toda declaración relativa a la posición competitiva de la Sociedad que figura en los apartados 1.1.1 a 1.1.6 siguientes se ha basado en fuentes de información internas de la Sociedad, salvo que se especifique lo contrario.

Con unos ingresos consolidados de 60.700 millones de euros en 2014, el Grupo es la empresa líder de Europa en el sector aeroespacial y de defensa y una de las compañías más grandes del mundo en este sector. En lo que respecta a cuota de mercado, el Grupo es uno de los dos principales fabricantes de aviones comerciales, helicópteros civiles, lanzadores espaciales comerciales y misiles, y es uno de los proveedores de aviones militares, satélites y electrónica de defensa más importantes. En 2014, generó el 82% de sus ingresos totales en el sector civil (en comparación con un 81% (ajustado) en 2013) y el 18% en el ámbito de defensa (en comparación con un 19% (ajustado) en 2013). A 31 de diciembre de 2014, el Grupo contaba con una plantilla en activo de 138.622 empleados.

Estrategia

La nueva Estrategia 2.0 no consiste en una revolución, sino una evolución natural de la Visión 2020. Airbus Group tiene como objetivo lograr la posición de liderazgo en los mercados de la aeronáutica comercial, los aviones militares y el espacio. Para conseguirlo, el Grupo está impulsando la innovación, la globalización, los servicios y la optimización de la cadena de valor, todo lo cual se traducirá en la mejora de la rentabilidad y el rendimiento.

A nivel interno, el Grupo necesita consolidar y adaptar su funcionamiento. Debido a la actual crisis de los presupuestos institucionales en nuestros mercados nacionales, resulta imprescindible garantizar la rentabilidad y la competitividad de nuestras actividades de defensa y espacial mediante la mejora de la base de costes y el acceso a mercados distintos a nuestros propios mercados. Por lo tanto, la agrupación de las dispersas actividades de defensa del Grupo en Airbus Defence & Space y la racionalización de la cartera han sido medidas necesarias, así como el programa de transformación puesto en marcha en Airbus Helicopters.

Por otra parte, para optimizar el reconocimiento del mercado y el valor, y para continuar con la integración del Grupo, el cambio de marca y el cambio de denominación bajo una marca Airbus común para todas las actividades clave constituyen importantes pasos adelante.

Los siete ejes estratégicos de la estrategia de Airbus Group son los siguientes:

1. reforzar la posición en el mercado y la rentabilidad sin dejar de ser líder de la aeronáutica comercial;
2. preservar la posición de liderazgo en los mercados públicos, espacial y de defensa europeos, centrándose en los aviones militares, los misiles, el espacio y los servicios relacionados;
3. promover un potencial de innovación incremental dentro de los programas de productos, al tiempo que se preparan avances de última generación y se desarrollan las habilidades y competencias necesarias para competir en el futuro;
4. centrarse en la rentabilidad, la creación de valor y la posición en el mercado; no hay necesidad de perseguir el crecimiento a cualquier precio. Gestionar activamente la cartera;
5. adaptarse a un mundo más global, así como atraer y retener talentos mundiales;
6. centrarse en servicios de y en torno a las plataformas del Grupo; y
7. reforzar la posición de la cadena de valor.

Organización de las actividades del Grupo

Airbus Group agrupa sus actividades en las tres Divisiones operativas siguientes: (i) Airbus, (ii) Airbus Defence & Space y (iii) Airbus Helicopters. El reparto de actividades entre estas tres Divisiones se describe en el organigrama del apartado "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.3.6 Organigrama Simplificado del Grupo".

Airbus

Airbus es uno de los principales fabricantes de aviones a escala mundial que ofrece los aviones más modernos y eficientes de transporte de pasajeros de más de 100 plazas. La línea de productos comerciales de Airbus incluye aviones cuyos tamaños van desde el A318 de pasillo único y 107 plazas hasta el A380, de fuselaje ancho y 525 plazas.

Desde su fundación en 1970 y hasta finales de 2014, Airbus ha recibido 15.271 pedidos de aviones comerciales procedentes de 376 clientes ubicados en todo el mundo. En 2014, Airbus entregó 629 aviones (frente a los 626 de 2013) y recibió 1.796 pedidos brutos (frente a los 1.619 de 2013), es decir, el 48% de la cuota bruta de mercado mundial (en términos de valor) de aviones con capacidad superior a 100 plazas. Después de haber contabilizado las correspondientes cancelaciones, la entrada neta de pedidos correspondiente al año 2014 ascendió a 1.456 aviones (en contraposición a los 1.503 de 2013). A 31 de diciembre de 2014, la cartera de pedidos de Airbus era de 6.386 aviones comerciales (frente a los 5.559 de 2013). Véase “— 1.1.2 Airbus”.

En 2014, Airbus registró un volumen de ventas total de 42.200 millones de euros, lo que representa un 69,6% del volumen de ventas del Grupo.

Airbus Helicopters

Airbus Helicopters (anteriormente Eurocopter) es uno de los líderes a escala mundial del mercado de los helicópteros civiles y militares y ofrece una de las gamas de helicópteros más completa y moderna del mercado, además de servicios afines. Esta gama de productos incluye actualmente helicópteros ligeros de motor único, bimotores ligeros, helicópteros de capacidad media y capacidad media-pesada, que pueden adaptarse a todo tipo de misiones en función de las necesidades de los clientes.

Airbus Helicopters entregó 471 helicópteros en 2014 (497 en 2013) y recibió 426 pedidos brutos en 2014 (frente a los 444 de 2013). Se recibieron pedidos por un importe total de 5.500 millones de euros (2013: 5.700 millones de euros) incluidos 402 pedidos netos de Helicópteros Comerciales antes del ajuste de la cartera de pedidos de menos 33 NH90. Los contratos civiles representaron el 52% de dicho volumen de pedidos, correspondiendo el 48% restante a las ventas militares. A finales de 2014, la cartera de pedidos de Airbus Helicopters se situaba en 893 helicópteros (2013: 995 helicópteros). En 2014, Airbus Helicopters registró un volumen de ventas total de 6.500 millones de euros, lo que representa un 10,7% del volumen de ventas del Grupo. Véase “— 1.1.3 Airbus Helicopters”.

Airbus Defence & Space

En 2014, las actividades espaciales y de defensa de Airbus Military, Astrium y Cassidian se combinaron en una nueva División, Airbus

Defence & Space. La nueva División inició sus operaciones a nivel ejecutivo el 1 de enero de 2014, y la organización totalmente integrada fue lanzada el 1 de julio de 2014. Dicha combinación crea sinergias en las operaciones y la cartera de productos de la Sociedad y crea un mayor enfoque en los esfuerzos de investigación y desarrollo. La nueva División es líder del sector de defensa y espacio en Europa. Mundialmente ocupa el segundo puesto en la industria espacial y es una de las 10 empresas más prestigiosas en el sector de defensa. Airbus Defence & Space se centra en sus actividades principales: espacio, aviones militares, misiles y sistemas/servicios relacionados.

Airbus Defence & Space incluye cuatro líneas de negocio: Military Aircraft, Space Systems, Communications, Intelligence & Security (CIS) y Electronics. Reúne una amplia cartera para seguir respondiendo a las complejas necesidades de sus clientes en todo el mundo, contribuir a su defensa y seguridad, y hacer posible su utilización del espacio. Además, garantiza el acceso independiente de Europa al espacio. Entre sus productos estrella se encuentran el avión de transporte A400M, el avión de combate Eurofighter y, en el marco de *la joint venture* Airbus Safran Launchers, el lanzador Ariane.

En 2014, Airbus Defence & Space registró un volumen de ventas total de 13.000 millones de euros, lo que representa un 21,4% del volumen de ventas del Grupo. Véase “— 1.1.4 Airbus Defence & Space”.

Otras Actividades

“Otras actividades” (que no forma parte de las tres Divisiones del Grupo) incluye al fabricante de aviones de turbopropulsión ATR, al fabricante de aeroestructuras y asientos de aviones Sogerma, que se fusionó con Aerolia a finales de 2014, pasando a ser STELIA Group, la unidad operativa estadounidense Airbus Group Inc. y Daher-Socata (el 30% restante se vendió en junio de 2014). En 2014, “Otras actividades” registró un volumen de ventas total de 428 millones de euros. Véase “— 1.1.5 Otras actividades”.

Inversiones

A 31 de diciembre de 2014, entre sus inversiones más significativas, la Sociedad poseía una participación del 42,11% en Dassault Aviation, importante miembro del mercado mundial de aviones de combate y reactores privados. Véase “— 1.1.6 Inversiones”.

Resumen de la información financiera y operativa

Las siguientes tablas muestran un resumen de la información financiera y operativa del Grupo correspondiente a los tres últimos ejercicios.

INGRESOS CONSOLIDADOS POR DIVISIÓN CORRESPONDIENTES A LOS EJERCICIOS CERRADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2014, 2013 Y 2012

(en millones de euros)	Ejercicio terminado a 31 de diciembre de 2014	Ejercicio terminado a 31 de diciembre de 2013 ⁽¹⁾	Ejercicio terminado a 31 de diciembre de 2012 ⁽²⁾
Airbus	42.280	39.494	37.624
Airbus Helicopters	6.524	6.297	6.264
Airbus Defence & Space	13.025	13.121	13.520
Total ingresos de Divisiones	61.829	58.912	57.408
Otras actividades – Sedes centrales/Consolidación ⁽³⁾	(1.116)	(1.345)	(928)
Total	60.713	57.567	56.480

(1) Las cifras del ejercicio 2013 han sido ajustadas debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11. Las cifras relativas a las Divisiones se han reexpresado para reflejar la nueva estructura de segmentos. Véase “— 2.1.1.2 Segmentos de actividades sobre los que se debe informar”.

(2) Las cifras de 2012 no se han ajustado por la NIIF 10 y la NIIF 11. Las cifras relativas a las Divisiones se han reexpresado para reflejar la nueva estructura de segmentos.

(3) “Otras actividades – Sedes centrales/Consolidación” incluye ajustes y eliminaciones relacionadas con operaciones entre empresas, las actividades del Grupo gestionadas en Estados Unidos y la función del holding de las sedes del Grupo como el recién adquirido banco y otras actividades no asignables a los segmentos sobre los que se debe informar.

INGRESOS CONSOLIDADOS POR ZONA GEOGRÁFICA CORRESPONDIENTES A LOS EJERCICIOS CERRADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2014, 2013 Y 2012

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2014		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2013 ⁽¹⁾		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2012 ⁽²⁾	
	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽³⁾	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽³⁾	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽³⁾
Europa	20,3	33,4%	20,3	35,3%	21,0	37,2%
América del Norte	9,7	16,0%	8,7	15,1%	7,7	13,6%
Asia-Pacífico	19,4	31,9%	19,3	33,4%	18,3	32,5%
Resto del mundo ⁽⁴⁾	11,3	18,7%	9,3	16,2%	9,5	16,7%
Total	60,7	100%	57,6	100%	56,5	100%

(1) Las cifras del ejercicio 2013 han sido ajustadas debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11.

(2) Las cifras de 2012 no se han ajustado por la NIIF 10 y la NIIF 11.

(3) Porcentaje total de volumen de negocios después de consolidaciones.

(4) Oriente Medio incluido.

PEDIDOS CONSOLIDADOS CORRESPONDIENTES A LOS EJERCICIOS CERRADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2014, 2013 Y 2012

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2014		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2013 ⁽¹⁾		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2012 ⁽²⁾	
	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽³⁾	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽³⁾	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽³⁾
Pedidos⁽⁴⁾						
Airbus ⁽⁵⁾	150,1	89,4%	199,2	91,9%	87,3	84,6%
Airbus Helicopters	5,5	3,3%	5,8	2,7%	5,4	5,2%
Airbus Defence & Space	12,2	7,3%	11,8	5,4%	10,5	10,2%
Total pedidos de Divisiones	167,8	100%	216,8	100%	103,2	100%
Otras actividades – Sedes centrales/Consolidación	(1,4)		(0,4)		(0,7)	
Total	166,4		216,4		102,5	

(1) Las cifras del ejercicio 2013 han sido ajustadas debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11. Las cifras relativas a las Divisiones se han reexpresado para reflejar la nueva estructura de segmentos. Véase “— 2.1.1.2 Segmentos de actividades sobre los que se debe informar”.

(2) Las cifras de 2012 no se han ajustado por la NIIF 10 y la NIIF 11. Las cifras relativas a las Divisiones se han reexpresado para reflejar la nueva estructura de segmentos.

(3) Antes de “Otras actividades – Sedes centrales/Consolidación”.

(4) Sin opciones.

(5) Basado en los precios del catálogo para actividades de aviones comerciales.

CARTERA DE PEDIDOS CONSOLIDADA DE LOS EJERCICIOS CERRADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2014, 2013 Y 2012⁽¹⁾

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2014		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2013 ⁽²⁾		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2012 ⁽³⁾	
	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽⁴⁾	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽⁴⁾	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽⁴⁾
Airbus ⁽⁵⁾	803,6	93,6%	625,6	91,8%	505,3	89,0%
Airbus Helicopters	12,2	1,4%	12,4	1,8%	13,0	2,3%
Airbus Defence & Space	43,1	5,0%	43,2	6,4%	49,2	8,7%
Cartera de pedidos total de Divisiones	858,9	100%	681,2	100%	567,5	100%
Otras actividades – Sedes centrales/ Consolidación	(1,4)		(0,6)		(1,0)	
Total	857,5		680,6		566,5	

(1) Sin opciones.

(2) Las cifras del ejercicio 2013 han sido ajustadas debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11. Las cifras relativas a las Divisiones se han reexpresado para reflejar la nueva estructura de segmentos. Véase “– 2.1.1.2 Segmentos de actividades sobre los que se debe informar”.

(3) Las cifras de 2012 no se han ajustado por la NIIF 10 y la NIIF 11. Las cifras relativas a las Divisiones se han reexpresado para reflejar la nueva estructura de segmentos.

(4) Antes de “Otras actividades – Sedes centrales/Consolidación”.

(5) Basado en los precios del catálogo para actividades de aviones comerciales.

Relación entre Airbus Group N.V. y el Grupo

Airbus Group N.V. no participa directamente en las actividades principales de carácter aeroespacial, de defensa o espaciales de su Grupo, sino que coordina los negocios relacionados, define y controla los objetivos y aprueba las decisiones principales relativas al Grupo. Como sociedad matriz, Airbus Group N.V. lleva a cabo actividades esenciales para el funcionamiento del Grupo, que constituyen una parte integral de la gestión global del Grupo. Concretamente, las actividades financieras realizadas por Airbus Group N.V. tienen por objeto respaldar las actividades de las distintas Unidades de Negocio y la estrategia del Grupo. En este sentido, Airbus Group N.V. proporciona o garantiza la prestación

de servicios a las filiales del Grupo. Se han firmado contratos de gestión global de servicios con las filiales, y los servicios se facturan de acuerdo con un margen fijo.

Por lo que respecta a su dirección, Airbus Group N.V. actúa a través de un Consejo de Administración, un Comité Ejecutivo y de su Consejero Delegado, de acuerdo con las normas y procedimientos corporativos descritos en el apartado “Gobierno Corporativo” que figura a continuación.

Dentro del marco definido por Airbus Group N.V., se otorga plena responsabilidad empresarial a cada División, Unidad de Negocio y sociedad filial.

1.1.2 Airbus

Introducción y presentación

Airbus es uno de los principales fabricantes de aviones a escala mundial que ofrece los aviones más modernos y eficientes de la familia de aviones de transporte de pasajeros de más de 100 plazas. La gama general de productos de Airbus incluye familias de aviones de gran éxito del segmento entre 100 y más de 500 plazas.

Desde su fundación en 1970 y hasta finales de 2014, Airbus ha recibido 15.271 pedidos de aviones comerciales procedentes de 376 clientes ubicados en todo el mundo. En 2014, Airbus entregó 629 aviones (frente a los 626 de 2013) y recibió 1.796 pedidos brutos (frente a los 1.619 de 2013), es decir, el 48% de la cuota bruta de mercado mundial (en términos de valor) de aviones con capacidad superior a 100 plazas. Después de haber contabilizado las correspondientes cancelaciones, la entrada neta de pedidos correspondiente al año 2014 ascendió a 1.456 aviones (en contraposición a los 1.503 de 2013). A 31 de diciembre de 2014,

la cartera de pedidos de Airbus era de 6.386 aviones comerciales (frente a los 5.559 de 2013).

En 2014, Airbus registró un volumen de ventas total de 42.200 millones de euros, lo que representa un 69,6% del volumen de ventas del Grupo.

Estrategia

El principal objetivo de Airbus es alcanzar unos resultados sobresalientes con una mayor cuota de mercado en el mercado aeronáutico comercial mundial y ampliar su oferta de servicios a clientes. Para conseguirlo, Airbus está activamente:

Construyendo una Sociedad más racionalizada y con mayor grado de integración

Con el fin de construir una empresa más ágil y más plenamente integrada y, de este modo, potenciar su competitividad, Airbus está adaptando su organización para fomentar el espíritu emprendedor y la autonomía de más equipos, manteniendo al mismo tiempo

procesos armonizados en todas las plantas. En el ámbito de los distintos programas, se han delegado más responsabilidades y medios adicionales a las plantas para lograr un aumento de las tasas de entrega.

Desarrollando una amplia variedad de productos para cubrir las necesidades de los clientes

Airbus intenta de forma continuada desarrollar y entregar nuevos productos que satisfagan las necesidades cambiantes del cliente, así como mejorar su actual línea de productos. Por ejemplo, el A330neo (nueva opción de motor) es la más reciente evolución de la familia A330 y el A320neo (nueva opción de motor) es una de las muchas mejoras de productos aportadas a la familia A320 de aviones de pasillo único para mantener su posicionamiento como la familia de aviones de pasillo único más avanzada y eficiente en términos de combustible.

Asimismo, en la actualidad Airbus está llevando a cabo (i) el desarrollo y la fabricación del programa del A350 XWB, (ii) la expansión gradual de aplicaciones relevantes para transporte de mercancías en el A330-200F, y (iii) la investigación para el desarrollo de nuevos aviones para distancias cortas, medias y largas.

Ampliando su oferta de servicios a clientes

Airbus trata de mantenerse al frente de la industria mediante la ampliación de su oferta de servicios al cliente para cumplir las necesidades cambiantes de los mismos. Por lo tanto, Airbus ha diseñado una amplia gama de servicios adaptados y de valor añadido dentro de la que los clientes pueden seleccionar lo que requieran en función de sus necesidades y sus propias políticas de externalización. Este enfoque ofrece a los operadores de Airbus soluciones para reducir sus costes operativos de manera significativa, así como para incrementar la disponibilidad de los aviones y la calidad de sus actividades.

Mercado

Carácter cíclico del mercado y factores de desarrollo

Entre los principales factores que afectan al mercado de la aviación comercial se encuentran la demanda de transporte aéreo de pasajeros y carga, los ciclos de crecimiento económico, la regulación (o liberalización) nacional e internacional, el índice de sustitución y obsolescencia de las flotas existentes y la disponibilidad de fuentes de financiación para la compra de aviones. El rendimiento, la posición competitiva y la estrategia de las líneas aéreas, los fabricantes de aviones, los operadores de transporte de mercancías y las sociedades de *leasing*, así como las guerras, los conflictos políticos, las pandemias y los acontecimientos de carácter extraordinario pueden desencadenar cambios en la demanda y dar lugar a desequilibrios a corto plazo en el mercado.

En los últimos años hemos sido testigos de la emergencia de India y China como importantes mercados aeronáuticos. Según estimaciones internas, éstos han de ser respectivamente el primer y el cuarto mercado más importantes por cifra de entrega de aviones durante las próximas dos décadas. En consecuencia, Airbus ha tratado de fortalecer los lazos comerciales e industriales

con estos países. La nueva demanda de aviones por parte de las compañías aéreas de Oriente Medio también ha aumentado considerablemente, al haber aplicado rápidamente estrategias para establecerse a nivel mundial y mejorar los beneficios que la región puede ofrecer.

El modelo para las compañías de bajo coste o modelo sin complementos (*low-cost carriers/no-frills*) también constituye un importante sector que se espera que siga creciendo a escala mundial, especialmente en Asia, en donde los mercados emergentes y la continuada liberalización deberían ofrecer mayores oportunidades. Aunque los aviones de pasillo único de Airbus siguen siendo una alternativa preferente para estas compañías, la demanda de aviones de doble pasillo podría verse asimismo incrementada, puesto que algunas de estas compañías han comenzado a desarrollar o están desarrollando aún más sus trayectos largos.

Crecimiento global. El mercado de aviones para el transporte de pasajeros a largo plazo depende principalmente de la demanda de transporte aéreo y ésta, a su vez, depende principalmente del crecimiento económico o de la evolución del PIB, los niveles de las tarifas y el crecimiento demográfico. Desde 1967 hasta 2000, con la excepción del año 1991 a consecuencia de la Guerra del Golfo, el transporte aéreo ha crecido cada año, registrando un incremento medio anual de un 7,9%, expresado en ingresos por pasajero y kilómetro. La demanda de transporte aéreo también se mostró fuerte en los años siguientes a 2001, momento en el que acontecimientos sucesivos, incluyendo el 11-S y la gripe aviar en Asia, frenaron la demanda. No obstante, el mercado se recuperó rápidamente.

Más recientemente, la crisis financiera y las dificultades financieras a escala mundial apreciadas a finales de 2008 y en 2009 desembocaron en tan solo el tercer periodo de crecimiento negativo del tráfico durante la era de los reactores, así como en una fase de contracción cíclica de las líneas aéreas en términos de tráfico (tanto de pasajeros como de carga), rendimientos y rentabilidad. Los datos preliminares publicados a finales de 2014 por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), confirmaron que alrededor de 3.200 millones de pasajeros hicieron uso de la red global de transporte aéreo para cubrir sus necesidades profesionales y de turismo en 2014. El total anual de pasajeros ha aumentado aproximadamente un 5% en comparación con 2013.

A largo plazo, Airbus cree que el transporte aéreo seguirá siendo un negocio creciente. Basándose en estimaciones internas, Airbus prevé una tasa de crecimiento del 4,7% anual durante el periodo comprendido entre 2013 y 2033. Si la tasa de crecimiento real es igual o excede dicho nivel, Airbus estima que el tráfico de pasajeros, medido en kilómetros por viajero, así como los ingresos correspondientes, se duplicará con creces durante los próximos quince años.

Carácter cíclico. A pesar de la tendencia de crecimiento general del mercado de transporte aéreo, la entrada de pedidos puede variar significativamente de un año a otro debido a la volatilidad de la rentabilidad de las líneas aéreas, al carácter cíclico de la economía mundial, a las oleadas de reemplazo de aviones y a

acontecimientos imprevistos que pueden reducir la demanda de transporte aéreo. Sin embargo, las nuevas ofertas de productos y el crecimiento en el mercado han dado lugar a un buen nivel de pedidos en los últimos años. En los últimos cuatro años, el número total de pedidos ha superado ampliamente el récord de entregas de Airbus, reforzando tanto el total de pedidos registrados como de las carteras de pedidos.

A pesar del cierto nivel de ciclicidad que afecta al tráfico aéreo, Airbus pretende obtener tasas de entrega estables de un año para otro, gracias a una sólida cartera de pedidos y una base de clientes diversificada regionalmente. A finales de 2014, la cartera de pedidos de Airbus era de 6.386 aviones comerciales, lo que representa más de diez años de producción a las tasas actuales. Gracias a una cuidadosa gestión de la cartera de pedidos, la estrecha vigilancia de la base de clientes y un enfoque prudente en lo referente a los aumentos de producción, Airbus ha conseguido aumentar las entregas anuales durante 13 años consecutivos, incluso durante la crisis económica de 2008-2009.

Regulación/liberalización. La regulación (y la liberalización) nacional e internacional de los servicios de transporte aéreo internacional y de los principales mercados nacionales de transporte aéreo afecta también a la demanda de aviones de pasajeros. En 1978 EE. UU. liberalizó su sistema interior de transporte aéreo, y Europa hizo lo propio en 1985. El acuerdo *Open Skies Agreement* (Acuerdo de Cielos Abiertos) de reciente negociación entre EE. UU. y Europa, que entró en vigor en 2008, permite a todas las líneas aéreas de la Unión Europea y EE. UU. realizar cualquier ruta entre las ciudades de Europa y EE. UU. La desregulación está experimentando avances en otras regiones y países, concretamente en Asia. Se prevé que esta tendencia continúe, facilitando y, en algunos casos, impulsando la demanda. Además de proporcionar un mayor acceso al mercado (que anteriormente podría haber sido limitado), la liberalización podría permitir la creación y el crecimiento de nuevas compañías aéreas o de nuevos modelos de aerolíneas, como ha ocurrido con el modelo de las compañías de bajo coste/sin complementos, que ha incrementado su importancia en los principales mercados nacionales e interregionales desde la liberalización (por ejemplo, en EE. UU. y Europa).

Desarrollo de las redes de compañías aéreas: Redes Hub y de Enlace Directo. Tras la liberalización, las principales compañías aéreas han tratado de adecuar sus redes de rutas y sus flotas ante las variaciones continuas de las demandas del cliente. En consecuencia, cuando la demanda de origen y destino se muestra lo suficientemente fuerte, las compañías aéreas a menudo utilizan servicios de enlace directo, o *point-to-point*. Sin embargo, cuando la demanda entre dos destinos resulta insuficiente, las compañías aéreas han desarrollado sistemas altamente eficaces *hub and spoke*, que ofrecen a los pasajeros acceso a un número mucho mayor de destinos aéreos a través de una o más conexiones de vuelos.

El sistema escogido en cuanto a las redes de rutas afecta a su vez a la demanda de aviones, ya que los *hubs* permiten la normalización de la flota en torno a aviones más pequeños para los enlaces cortos, de menor densidad y mayor frecuencia con destino a los

hubs (entre *hubs* y *spokes*) y de aviones más grandes para los vuelos más largos y de mayor densidad (de *hub* a *hub*), siendo éstos grandes mercados punto a punto. La liberalización ha llevado a las compañías aéreas a diversificar sus estrategias de redes, y al mismo tiempo ha fomentado el desarrollo de una variedad de aviones más amplia para poder aplicar sus estrategias (aunque la tendencia ha sido hacia aviones de mayor tamaño dentro de cada segmento de mercado, como más adelante se expone).

Airbus, como otras sociedades del sector, cree que las redes de rutas continuarán creciendo a través de la ampliación de la capacidad de las rutas existentes y a través de la introducción de nuevas rutas, lo que en gran medida se plasmará en que se contará con una ciudad principal nodo como mínimo en uno de los destinos de la ruta. Se prevé que estos nuevos mercados de rutas estarán bien abastecidos con la última oferta de productos de Airbus, el A350 XWB. Además, el A380 ha sido diseñado de modo esencial para atender la demanda significativa de las principales ciudades de conexión, que suelen ser los mayores centros urbanos del mundo como Londres, París, Nueva York y Pekín. En su último análisis de mercado, Airbus ha identificado 42 ciudades de conexión y se espera que dicha cifra supere 90 en 2033. Airbus cree que con su serie completa de productos se encuentra bien posicionada para satisfacer las necesidades actuales y futuras del mercado.

Alianzas. El desarrollo de alianzas mundiales entre las distintas compañías aéreas refuerza el patrón de desarrollo de las redes descrito anteriormente. Según los datos de Ascend, una consultora del sector de la aviación ubicada en Reino Unido, a partir de enero de 2015 más de la tercera parte de la flota de reactores del mundo con más de 100 plazas estaba siendo utilizada por 14 compañías aéreas. En los años noventa, las principales compañías aéreas comenzaron a crear alianzas que otorgaban a cada uno de sus miembros acceso a los *hubs* y a las rutas de los demás miembros de la alianza, lo cual permitía a las líneas aéreas concentrar sus inversiones en *hubs*, al tiempo que ampliaban su oferta de productos.

Estructura del mercado y competencia

Segmentos de mercado. Según un estudio realizado por Airbus, a principios de 2014 había en servicio en todo el mundo un total de 16.800 aviones de transporte de pasajeros con más de 100 plazas en las aerolíneas de todo el mundo. Airbus opera actualmente en cada uno de los tres grandes segmentos principales de aviones con más de 100 plazas.

Los aviones de “pasillo único”, como la familia A320, tienen entre 100 y 210 plazas y, normalmente, constan de dos filas de tres asientos separados por un pasillo central y se utilizan principalmente para rutas de corto y medio alcance.

Por su parte, los aviones de “fuselaje ancho” o “doble pasillo”, como las familias A330/A350 XWB, con más de 210 plazas, constan normalmente de ocho asientos por fila y dos pasillos de separación. Las familias A330/A350 XWB pueden atender todas las operaciones de corto a largo alcance.

Los “aviones de gran tamaño”, como la familia A380, están diseñados para transportar más de 400 pasajeros sin escalas en

rutas muy largas y con estándares de comodidad superiores y con importantes ventajas coste-asiento para las compañías aéreas, si bien estos aviones también se pueden utilizar en distancias más cortas en los mercados de alta densidad (incluidos los mercados nacionales).

Los aviones de transporte de mercancías, que constituyen un cuarto segmento relacionado, son normalmente antiguos aviones de transporte de pasajeros transformados. Véase el apartado “— 1.1.6 Inversiones — Aeroestructuras, conversión de aviones y paneles de suelo — EFW”.

Airbus compite también en el mercado de aviones de negocio VIP con el ACJ, un avión de negocios basado en el A319 y en el A318 Elite. Además de estos, otros miembros de la familia Airbus pueden abastecer al mercado de aviones de negocio, para uso privado, transporte empresarial y para funciones gubernamentales/VIP.

Diferencias geográficas. El elevado porcentaje de aviones de pasillo único tanto en América del Norte como en Europa refleja el predominio de los vuelos nacionales de corto o medio recorrido, especialmente en América del Norte, como consecuencia del desarrollo de los *hubs* después de la liberalización. En comparación con América del Norte y Europa, la región Asia-Pacífico utiliza una mayor proporción de aviones de doble pasillo, ya que la población se concentra habitualmente en menos centros urbanos, pero más grandes. La tendencia hacia la utilización de aviones de doble pasillo también está reforzada por el hecho de que muchos de los principales aeropuertos de la región limitan el número de vuelos, debido a preocupaciones medioambientales o a problemas de infraestructura, que limitan la posibilidad de incrementar la frecuencia de vuelos. Dichas limitaciones exigen una mayor capacidad media de plazas por avión y por vuelo. No obstante, Airbus opina que la demanda de aviones de pasillo único en Asia crecerá durante los próximos 20 años, especialmente a medida que los mercados nacionales de China e India y las compañías de bajo coste continúan desarrollándose en esta región. La rentabilidad es también un factor que ayudará a impulsar el tamaño de los aviones, ya las compañías aéreas buscan reducir el coste por asiento a través de unas cabinas con mayor densidad de asientos y la utilización de aviones y versiones más grandes cuando es posible.

Competencia. Desde la retirada del mercado de Lockheed en 1986 y la adquisición de McDonnell Douglas por Boeing en 1997, Airbus ha estado operando en un duopolio. De esta forma, Airbus y Boeing se reparten desde entonces el mercado de los aviones de transporte de pasajeros de más de 100 plazas. Según los resultados publicados por los fabricantes, correspondían a Airbus y a Boeing respectivamente el 47% y el 53% del total de las entregas de aviones comerciales en 2014, el 50% y el 50% del total de pedidos netos (en unidades), y el 52% y el 48% de la cartera de pedidos total (en unidades) al finalizar el ejercicio, récord de la industria. Las entregas de aviones comerciales de Airbus (629 en 2014) supusieron el decimotercer año consecutivo de crecimiento en la producción.

No obstante, la alta tecnología y el alto valor añadido del negocio hacen de la construcción aeronáutica una industria atractiva

en la que todos quieren participar, y además de a Boeing, Airbus se enfrenta a agresivos competidores internacionales que pretenden aumentar sus respectivas cuotas de mercado. Los constructores de reactores regionales Embraer y Bombardier, procedentes del mercado de aviones comerciales con menos de 100 plazas, siguen desarrollando aviones más grandes (como el nuevo avión de la familia C-Series de 100 a 149 plazas lanzado por Bombardier). Además, otros competidores de Rusia, China y Japón entrarán en el mercado de los aviones de 70 a 150 plazas durante los próximos años.

Cientes

A 31 de diciembre de 2014, Airbus tenía 376 clientes con un total de 15.271 aviones pedidos, de los cuales 8.885 aviones habían sido entregados a operadores de todo el mundo. El siguiente cuadro presenta los pedidos brutos en firme más importantes de Airbus correspondientes al año 2014.

Cliente	Pedidos en firme ⁽¹⁾
SMBC Aviation Capital	115
CALC	100
American Airlines	78
Hong Kong Aviation Capital	70
Vietjet Air	63
Air Lease Corporation	60
Air Asia X	55

(1) Las opciones no se incluyen en los pedidos registrados ni en la cartera de pedidos a final de año.

Productos y servicios

El concepto de familia — “Comunalidad” de la flota

Las familias de aviones de Airbus fomentan la “comunalidad” de la flota. Esta filosofía se basa en la concepción de un avión central y su adaptación para crear derivados que satisfagan las necesidades de los diferentes segmentos del mercado, lo que implica que todos los aviones de nueva generación de Airbus comparten el mismo diseño de cabina, los mismos sistemas de control de vuelo electrónicos y las mismas características de pilotaje. Los pilotos pueden situarse al frente de los mandos de cualquier avión de la familia Airbus con una formación adicional mínima. La Cualificación Cruzada de las Tripulaciones entre las diferentes familias de aviones ofrece a las compañías aéreas una importante flexibilidad operativa. Además, el hecho de fomentar la comunalidad de la flota, permite a las compañías aéreas obtener importantes ahorros en materia de formación de la tripulación, de piezas de repuesto, de mantenimiento y de programación de los vuelos. El alcance del concepto “comunalidad” de las cabinas dentro de una familia y entre las familias de aviones es una característica única de Airbus que, en opinión de la Dirección, constituye una ventaja competitiva sostenible.

Además, la innovación tecnológica se ha situado en el centro de la estrategia de Airbus desde su creación. Todos los productos de la familia Airbus tratan de establecer nuevas normas en áreas cruciales para el éxito de las compañías aéreas, como

el confort de la cabina, la capacidad de carga, el rendimiento económico, el impacto medioambiental y la comunalidad operativa. Las innovaciones de Airbus a menudo proporcionan importantes ventajas competitivas y muchas de ellas han sido tomadas después como referencia en el sector aeronáutico.

Familia A320. Con más de 11.514 aviones vendidos y 6.385 entregados y actualmente en servicio, la familia de aviones de pasillo único de Airbus, creada a partir del A320, incluye los modelos derivados A318, A319 y A321, así como la familia de jets privados de empresa (ACJ318, ACJ319, ACJ320 y ACJ321). Todos los aviones de la familia A320 comparten los mismos sistemas, la cabina, los procedimientos operativos y la sección transversal.

Con 3,95 metros de diámetro, la familia A320 posee un ancho de sección transversal de fuselaje mayor que el de cualquiera de los aviones que compiten en esta categoría. Esta circunstancia permite disponer de una cabina de pasajeros espaciosa, de gran comodidad y una importante capacidad de transporte en el compartimiento de carga. La familia A320 incorpora sistemas de control *fly-by-wire*, una cabina ergonómica y un estabilizador horizontal en material compuesto a base de fibra de carbono aligerado. El uso de materiales compuestos también se ha extendido al estabilizador vertical. El competidor de la familia A320 es la serie Boeing 737.

Airbus sigue invirtiendo en mejoras para la familia A320, incluido el A320neo (nueva opción de motor). Las mejoras del A320neo permiten un ahorro de combustible del 20% por asiento con respecto al avión con la opción actual de motor (ceo), así como una mayor autonomía, un menor nivel de ruido y una reducción de las emisiones. El primer A320neo realizó su primer vuelo en septiembre de 2014. Con esta actividad se inició el programa de vuelos de prueba y certificación del neo, que incluirá cerca de 3.000 horas de vuelo con ocho aviones. Esta nueva opción de motores se ofrecerá para los modelos A321, A320 y A319, previéndose su entrada en servicio en el cuarto trimestre de 2015, seguidos por el A321neo y el A319neo. La familia A320neo ha obtenido 3.621 pedidos en firme de 70 clientes desde su lanzamiento en diciembre de 2010.

Airbus ha mejorado su familia de aviones A320 con dispositivos de "aleta de tiburón" para ahorrar combustible, que están disponibles como opción en los nuevos A320ceo fabricados, de fábrica en la línea de producción del A320neo, y se ofrecen como mejora en los A319s y A320s en servicio a partir de 2015. Las aletas de tiburón contribuyen a reducir en un 4% el consumo total de combustible en rutas de larga distancia al A320.

En 2014 Airbus recibió 1.545 pedidos brutos para la familia de aviones A320 (1.321 netos) y entregó un total de 490 aviones.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA FAMILIA A320 (VERSIÓN ACTUAL)

Modelo	Fecha de entrada en servicio	Capacidad pasajeros ⁽¹⁾	Autonomía (km)	Longitud (metros)	Envergadura (metros)
A318	2003	107	5.750	31,4	34,1
A319	1996	124	6.850 ⁽²⁾	33,8	35,8
A320	1988	150	6.100 ⁽²⁾	37,6	35,8 ⁽³⁾
A321	1994	185	5.950	44,5	35,8 ⁽³⁾

(1) Distribución en dos clases.

(2) Autonomía de vuelo con "aletas de tiburón".

(3) Envergadura con "aletas de tiburón".

Familia A330. Con 1.467 aviones vendidos y 1.154 entregados y en servicio en la actualidad, la familia A330 cubre todos los segmentos del mercado de los bimotores y está diseñada para transportar entre 250 y 300 pasajeros. La familia A330 ofrece un alto nivel de confort, así como grandes áreas de compartimiento de carga. Los competidores de la familia A330 son los aviones Boeing de las series 767, 777 y 787.

Airbus ofrece ahora un rendimiento mejorado aún más mediante el aumento del peso máximo de despegue (MTOW) hasta 242 toneladas métricas. Esta capacidad de 242 toneladas se aplicará en primer lugar al modelo A330-300 más grande y, posteriormente, al A330-200. La entrada en servicio del A330-300 de 242 toneladas está prevista en 2015.

Airbus lanzó oficialmente el A330neo (nueva opción de motor), incluidas las versiones A330-800neo y A330-900neo versiones,

en julio de 2014. Los aviones A330neo incorporan los motores de última generación Trent 7000 de Rolls-Royce. La primera entrega está prevista para el cuarto trimestre de 2017.

El A330-200F es el único avión de carga de nueva generación disponible en la actualidad que satisfaga las necesidades operativas del segmento de los aviones de tamaño medio y largo recorrido. La versión del A330-300 de menor peso está diseñada para operaciones regionales y nacionales en zonas de alto crecimiento como Asia y China.

En 2014 Airbus recibió 174 pedidos brutos para la familia de aviones A330 (154 netos) y entregó a sus clientes un total de 108 aviones. Airbus recibió 120 pedidos netos para el A330neo de 6 clientes.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA FAMILIA A330 (VERSIÓN ACTUAL)

Modelo	Fecha de entrada en servicio	Capacidad pasajeros ⁽¹⁾	Autonomía de vuelo máxima (km)	Longitud (metros)	Envergadura (metros)
A330-200	1998	246	13.100	59,0	60,3
A330-300	1994	300	11.300	63,7	60,3

(1) Distribución en dos clases.

A380. El A380 de dos pisos es el avión comercial más grande del mundo que vuela en la actualidad. Su sección transversal proporciona un habitáculo de cabina flexible e innovador, que permite a los pasajeros gozar de asientos y pasillos más anchos y en general más espacio de suelo, adaptándose a las necesidades de cada compañía aérea. Con capacidad para albergar 525 pasajeros en una cómoda configuración de tres

clases, y con un alcance de 8.400 mn/15.700 km, el A380 ofrece una rentabilidad económica superior, un menor consumo de combustible y menos ruido, así como menores emisiones. El competidor del A380 es el Boeing 747-8.

En 2014 Airbus recibió 20 pedidos brutos para el A380 (13 netos) y entregó un total de 30 aviones, incluidos 3 nuevos operadores: Asiana Airlines, Qatar Airways y Etihad Airways.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL A380

Modelo	Fecha de entrada en servicio	Capacidad pasajeros ⁽¹⁾	Autonomía de vuelo máxima (km)	Longitud (metros)	Envergadura (metros)
A380-800	2007	525	15.700	73,0	79,8

(1) Distribución en tres clases.

Familia A350 XWB. El A350 XWB es una familia totalmente nueva de aviones de fuselaje ancho diseñados para alojar entre 276 y 369 pasajeros. El A350 XWB incorpora la tecnología del A380, un fuselaje más grande que los de otros aviones nuevos de la competencia y una mayor utilización de materiales compuestos. Los principales competidores de la familia A350 XWB son las series de aviones Boeing 787 y 777.

En 2014, Airbus recibió 57 pedidos brutos para el A350 XWB (-32 netos) respecto a un total de 780 pedidos firmes de 40 clientes.

El primer A350 XWB se entregó el 22 de diciembre de 2014 para la inauguración de Qatar Airways.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA FAMILIA A350 XWB

Modelo	Fecha de entrada en servicio	Capacidad pasajeros	Autonomía de vuelo máxima (km)	Longitud (metros)	Envergadura (metros)
A350-900	2014	315	14.350	66,8	64,7
A350-1000	2017	369	14.800	73,7	64,7

Servicio al cliente

El primer objetivo del Servicio al cliente de Airbus consiste en ayudar a sus clientes a gestionar su flota de aviones Airbus con seguridad, de forma rentable y a la entera satisfacción de los pasajeros. Como resultado de su continuo crecimiento, la base de clientes de Airbus ha aumentado considerablemente estos últimos años, alcanzando 8.000 aviones en servicio operados por 400 aerolíneas. El mantenimiento de la flota de Airbus corre a cargo de 80 organizaciones de mantenimiento y reparación, participadas en parte por 100 empresas de leasing.

Una red mundial de más de 4.700 personas cubre todas las campos del servicio técnico desde la asistencia técnica de ingeniería/operativa y el suministro de piezas de recambio, hasta la formación de la tripulación y el personal. Centenares de especialistas técnicos ofrecen asesoramiento y asistencia a los clientes de Airbus 24 horas al día, los siete días de la semana. Hay más de 250 representantes posicionados alrededor del mundo

en más de 150 estaciones cercanas a las compañías aéreas a las que sirven, y una red internacional de centros de apoyo, centros de formación y almacenes de repuestos.

Además de las principales actividades de apoyo al cliente, el departamento del Servicio al cliente de Airbus ha desarrollado una amplia gama de servicios modulares y adaptados impulsados por el único valor añadido que un fabricante de aviones puede ofrecer. Dichos servicios se agrupan en cinco campos de actividad principales: servicios de aviación, servicios de materiales, servicios de actualización, servicios de formación y operaciones de vuelo y soluciones en línea. En estos campos se han desarrollado soluciones innovadoras e integradoras, como los programas de *Flight Hours Services Component* (FHS Component) y el *Tailored Support Package* (FHS TSP), que ofrecen paquetes integrados de ingeniería/mantenimiento y de componentes para ayudar a los clientes a reducir sus inversiones y sus costes de asistencia, al mismo tiempo que aumentan su fiabilidad operativa.

Parte de la estrategia de crecimiento de Airbus en el ámbito de los servicios al cliente consiste en el desarrollo industrializado. Un gran logro de esta estrategia de implementación es la creación de una filial participada al 100% por Airbus denominada Satair Group en enero de 2014: uno de los principales proveedores del mundo de componentes y soluciones de servicio para el mantenimiento de aviones. La fusión de las carteras de servicios y asistencia de vanguardia de gerente de servicios de apoyo de Satair y la Gestión del material de Airbus mejora la disponibilidad de productos y servicios para el funcionamiento diario de las compañías aéreas.

Financiación a clientes

Airbus prefiere realizar las ventas en efectivo, y no prevé que la financiación a los clientes sea un área de desarrollo del negocio. Sin embargo, Airbus reconoce la necesidad comercial de que los fabricantes ayuden a los clientes a obtener financiación para las adquisiciones de aviones nuevos, y, en algunos casos, de participar en la financiación de dichos aviones para la compañía aérea.

La concesión de créditos o la asunción de riesgos están sujetas a supervisión y vigilancia corporativa y siguen normas estrictas de disciplina y prudencia. El equipo especializado de financiación a los clientes acumula décadas de experiencia en la financiación de aviones. Cuando Airbus financia a un cliente, el avión financiado suele servir de garantía, participando el fabricante del motor en la financiación. Estos elementos ayudan a reducir el riesgo soportado por Airbus. Las operaciones de financiación a los clientes de Airbus están diseñadas para facilitar la posterior transmisión del riesgo a los mercados financieros, otros prestamistas o arrendadores.

En 2014, Airbus siguió beneficiándose del interés del mercado por la financiación de aviones y las oportunidades de venta y *leaseback*. Sin embargo, los mercados siguen resultando impredecibles y Airbus sigue teniendo en cuenta un posible aumento de su exposición al riesgo de financiación. En vista de su experiencia, la Dirección estima que el nivel de protección de Airbus frente al coste derivado de posibles impagos es suficiente y coherente con las normas y el uso profesional en el sector de la financiación de aviones. Véase “— Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y de los resultados de las operaciones”.

Gestión de activos

El departamento de Gestión de Activos de Airbus se constituyó en 1994 para gestionar y vender en el mercado aviones usados adquiridos por Airbus, en un principio debido a la quiebra de algunos de sus clientes, y después en el contexto de determinados compromisos de recompra. Esta División funciona con una plantilla especializada y gestiona una flota compuesta por aparatos usados de Airbus de todas las categorías. A través de sus actividades, el departamento de Gestión de Activos ayuda a Airbus a responder de forma más eficaz a las necesidades a medio y largo plazo de sus clientes en cuestiones de flota.

Su principal tarea consiste en la gestión comercial y del riesgo de los aviones usados de Airbus, así como la mejora del valor residual de todos los productos de Airbus. La mayoría de los aviones se ponen a disposición de los clientes a través de una venta simple, aunque algunos también pueden ofrecerse como arrendamiento financiero de explotación, por lo que el equipo de gestión de

activos de Airbus se centra en las bajas de los aviones con contrato de arrendamiento.

A finales de 2014, la cartera del Departamento de gestión de activos de Airbus contenía 41 aviones. En 2014, el Departamento de gestión de activos de Airbus logró colocar 29 aviones usados.

Dicho departamento también proporciona una completa variedad de servicios de recomercialización, como la asistencia para la puesta en servicio, la reconfiguración interior y las revisiones de mantenimiento.

Producción

Organización industrial

Durante la fase de construcción de un avión Airbus, cada tarea (desde el diseño hasta la fabricación) se asigna a una planta. Normalmente, las plantas de Airbus se organizan en torno a los diferentes componentes y secciones de los aviones, en equipos de suministro de componentes. Cada equipo de suministro de componentes está encargado de un programa de aviones u organizado por grupos de tecnologías de fabricación en función de la solución óptima para cada planta. Todas las plantas tienen capacidades de producción, ingeniería, calidad, cadena de suministro, fabricación, ingeniería y logística con el fin de garantizar un flujo de producción continuo de las operaciones.

Un centro de competencia transversal de “Estrategia y Sistemas Industriales” se encarga de garantizar la armonización y la estandarización de los procesos, métodos y herramientas desarrollados e implementados en las diferentes plantas, con el fin de aumentar la eficacia.

Tras la producción por las respectivas plantas, las diferentes secciones de los aviones son transferidas entre la red de emplazamientos y las líneas de montaje final utilizando medios de transporte específicos, como el *Super Transporters* “Beluga”. Con el fin de respaldar el flujo de producción del A380, Airbus también ha introducido el transporte por carretera, así como el transporte fluvial y marítimo. Por lo tanto, la dirección del programa es responsable de las actividades de la línea de montaje final. La dirección del programa trabaja de cerca con las plantas con el fin de garantizar la entrega de las secciones de los aviones a las líneas de montaje final a tiempo, sin exceder el coste y con la calidad requerida.

Una nueva línea de montaje final de la familia A320 de Airbus se está construyendo actualmente en Mobile, Alabama (EE. UU.). El ensamblaje de aviones está previsto que comience en 2015, y las primeras entregas desde la planta en Mobile, en 2016.

Ingeniería

El departamento de Ingeniería de Airbus es una organización a escala mundial que desarrolla aviones completos y componentes para aviones y lleva a cabo investigaciones que pueden ser de aplicación a la próxima generación de aviones. Los “Centros de Competencia” que componen el departamento de Ingeniería de Airbus operan con carácter transnacional. La mayoría de sus ingenieros trabajan en Francia, Alemania, Reino Unido y España. Un creciente número de expertos ingenieros aeroespaciales de

todo el mundo trabajan en otros cinco centros de ingeniería en Wichita (Kansas, EE. UU.), Mobile (Alabama, EE. UU.), Moscú (Rusia), Bangalore (India) y Pekín (China).

Una parte clave de la organización de ingeniería de Airbus es el centro de arquitectura e integración, el cual garantiza, junto con un equipo de constructores aeronáuticos de mayor antigüedad y los ingenieros jefes de proyecto, la aplicación de un enfoque consistente y multidisciplinar durante el desarrollo de aviones.

En 2014, Airbus logró el certificado de tipo y la puesta en servicio (EIS) del A350-900 XWB. El A320neo complete con éxito su primer

vuelo y el A330neo fue lanzado. La cartera de Investigación y Tecnología ha sido adaptada para equilibrar las innovaciones incrementales de los aviones existentes y mantener las tecnologías de vanguardia. Airbus Engineering también ha contribuido en gran medida a una serie de iniciativas internacionales para reducir el impacto de la aviación sobre el medio ambiente. El principal objetivo de estas iniciativas es reducir tanto el ruido como las emisiones de CO₂ de los aviones de Airbus. El proyecto de cambio de Airbus Engineering mejora de forma continua la forma de trabajo y logra una mayor eficiencia.

1.1.3 Airbus Helicopters

Introducción y presentación

Airbus Helicopters es uno de los líderes a escala mundial del mercado de los helicópteros civiles y militares y ofrece una de las gamas de helicópteros más completa y moderna del mercado, además de servicios afines. Esta gama de productos incluye actualmente helicópteros ligeros de motor único, bimotores ligeros, helicópteros de capacidad media y capacidad media-pesada, que pueden adaptarse a todo tipo de misiones en función de las necesidades de los clientes.

Airbus Helicopters entregó 471 helicópteros en 2014 (497 en 2013) y recibió 426 pedidos brutos en 2014 (frente a los 444 de 2013). Se recibieron pedidos por un importe total de 5.500 millones de euros (2013: 5.700 millones de euros) incluidos 402 pedidos netos de Helicópteros Comerciales antes del ajuste de la cartera de pedidos de menos 33 NH90. Los contratos civiles representaron el 52% de dicho volumen de pedidos, correspondiendo el 48% restante a las ventas militares. A finales de 2014, la cartera de pedidos de Airbus Helicopters se situaba en 893 helicópteros (2013: 995 helicópteros).

Como resultado de la actividad en 2014, Airbus Helicopters Airbus mantuvo su liderazgo llevando a cabo una de cada dos entregas de helicópteros civiles en todo el mundo.

En 2014, Airbus Helicopters registró un volumen de ventas total de 6.500 millones de euros, lo que representa un 10,7% del volumen de ventas del Grupo.

Estrategia

La estrategia de Airbus Helicopters es seguir impulsando iniciativas de mejora a través de su plan de transformación a nivel de la Sociedad, que tiene por objeto situar la satisfacción del cliente y la calidad en el centro de sus operaciones, así como la mejora de la competitividad industrial, a la vez que garantizar los más altos niveles de seguridad de los aviones.

Un compromiso con la innovación

El aumento de la gama de productos existentes de Airbus Helicopters marcó un logro sin precedentes en 2014: la certificación y la puesta en servicio de tres nuevos helicópteros. Dichos helicópteros son el helicóptero de la categoría de siete toneladas EC175 (certificación

en enero, tres primeras entregas en diciembre), el helicóptero de tamaño medio EC145 T2 (certificación en abril, primera entrega en julio) y las versiones EC135 T3/P3 de la Sociedad (certificación en octubre, primera entrega en diciembre).

Asimismo, continuó el desarrollo del nuevo helicóptero de peso medio H160, que marcó su primer hito durante 2014. El H160, cuyo vuelo inicial esté previsto en 2015 y la entrada en servicio en 2018, será el primer nuevo helicóptero desarrollado bajo el nombre de Airbus Helicópteros, y como tal, encarnará la nueva marca. Se trata de un helicóptero bimotor de la clase de 5 a 6 toneladas diseñado para una amplia gama de aplicaciones, incluyendo las operaciones de petróleo y gas, los servicios médicos de emergencia, los servicios públicos, los negocios y la aviación privada.

Además, el conjunto de aviónica digital Helionix® de la Sociedad comenzó a volar en dos aviones en servicio – el EC145 T2 y el EC175 – ofreciendo nuevos avances tecnológicos a los clientes. Esto representa toda una primicia en la industria para el propio desarrollo de un fabricante de helicópteros y la integración de un sistema tan avanzado.

Los clientes, su principal preocupación

Airbus Helicopters también ha realizado progresos significativos en su plan de transformación en 2014, mejorando aún más la oferta de apoyo y los servicios para los clientes, con la seguridad como máxima prioridad. Dichos avances están subrayados por indicadores del aumento en disponibilidad de los flotas de clientes y operadores, reforzados por el 98% de repuestos planificados entregados puntualmente.

Por otro lado, Airbus Helicopters ha elaborado una oferta de garantía ampliada que abarca tres años o 2.000 horas de vuelo, con el primer año de trabajo incluido. La iniciativa, con efecto desde el 1 de enero de 2015, está en consonancia con la transformación de Airbus Helicopters en toda su extensión y es testimonio de los esfuerzos realizados para satisfacer a los clientes.

Proporcionar seguridad

La seguridad sigue siendo una prioridad de primer nivel para Airbus Helicopters, que ofreció estos esfuerzos conjuntos de toda la empresa de varias maneras en 2014, englobando los esfuerzos

de los líderes en la industria para proponer y promover cambios que aspiran a mejorar la aeronavegabilidad, aumentar la capacidad de resistencia y promover la estandarización de las capacidades de los operadores relativas a la seguridad de las flotas.

Como parte de esta iniciativa, Airbus Helicopters editó el manual de utilización para tripulantes (Flight Crew Operations Manual, FCOM) para el sector de los helicópteros, en el que se perfilan las mejores prácticas y recomendaciones para los helicópteros EC225 explotados en misiones de petróleo y gas. Asimismo, otra iniciativa ha consistido en la amplia incorporación de grabadoras Vision 1000 a las cabinas de mando en la línea de productos de Airbus Helicopters. En 2015 se introducirá en todos los aparatos de nueva entrega.

Factores de desarrollo del mercado

Según los estudios de mercado publicados por Airbus Helicopters, The Teal Group y Honeywell, se prevé que, en los próximos 10 años, se fabriquen entre 9.500 y 11.500 helicópteros civiles y entre 6.000 (The Teal Group excluye China y Rusia) y 9.000 helicópteros militares en todo el mundo. Esta previsión, especialmente en lo que respecta al segmento militar, depende en gran medida de los amplios programas de desarrollo estadounidenses.

Los helicópteros vendidos en los sectores civil y paraestatal, en los que Airbus Helicopters es líder, se utilizan para el transporte de propietarios privados y directivos de sociedades, la explotación petrolífera en alta mar (*offshore*), así como en diversas aplicaciones comerciales y de servicio público como los guardacostas, la policía, los servicios de asistencia médica y contra incendios. Airbus Helicopters considera que, en los próximos 10 años, la demanda se verá impulsada por las grandes necesidades de reemplazo de las economías avanzadas y por el crecimiento de las economías emergentes. Los datos del mercado de Airbus Helicopters indican que en 2014 se vendieron 736 helicópteros de turbina con más de 1,3 t MAUW en los sectores civil y paraestatal.

La demanda de helicópteros militares depende principalmente de consideraciones presupuestarias y estratégicas, así como de la necesidad de renovar las flotas que se están quedando obsoletas. Airbus Helicopters considera que la avanzada edad de la flota en servicio, la urgencia de una nueva generación de helicópteros equipados con sistemas integrados y la continua introducción de helicópteros de combate en muchas fuerzas armadas nacionales contribuirán a estimular la demanda de helicópteros militares en los próximos años. Recientes programas militares a gran escala, como los realizados por EE. UU., Rusia, China, India, Corea del Sur, Arabia Saudí, Brasil y la mayoría de los países de Europa Occidental, han confirmado esta tendencia. No obstante, la demanda del sector militar ha estado siempre sometida a importantes variaciones de un año para otro debido a la evolución de las consideraciones estratégicas, y el potencial de crecimiento a corto plazo podría verse reducido por las crecientes limitaciones presupuestarias del gasto público en algunas regiones como Europa, mientras que en otras regiones como Asia o América Latina se espera que continúe creciendo. Los datos del mercado de Airbus Helicopters indican que en 2014 se vendieron 870 helicópteros militares de turbina en todo el mundo.

Competencia

En los sectores civil y paraestatal, los principales competidores de Airbus Helicopters son Agusta-Westland, Sikorsky y Bell Helicopter. Los sectores civil y paraestatal se han hecho más competitivos en los últimos años, al incrementar Sikorsky y Agusta-Westland su cuota de mercado dentro de las categorías de los helicópteros pesados y medios, mientras que Bell ha incrementado su cuota de mercado en las categorías de helicópteros ligeros.

El sector militar es altamente competitivo y se caracteriza por las limitaciones competitivas impuestas a los fabricantes extranjeros para acceder a las licitaciones de defensa nacionales, en algunos casos llegando incluso a impedirse de facto las importaciones. Airbus Helicopters mantuvo su cuota en el mercado mundial de los helicópteros militares en unidades y en valor (11% en unidades en 2013 y 2014), y se centrará en las campañas en 2015.

En el sector militar, los principales competidores de Airbus Helicopters son Agusta-Westland en Europa, y Sikorsky, Boeing y Bell Helicopter en EE. UU. En 2014, las ventas en el sector militar han representado el 48% del volumen de negocios de Airbus Helicopters.

Clientes

Más de 3.000 operadores utilizan actualmente los helicópteros de Airbus Helicopters en más de 150 países. Los principales clientes militares de Airbus Helicopters son los Ministerios de Defensa de Europa, Asia, Estados Unidos y América Latina. En los sectores civil y paraestatal, Airbus Helicopters posee una cuota de mercado líder en Europa, EE. UU. y Canadá.

Con una cuota del 44% en el mercado mundial basada en las entregas, la adaptabilidad y fiabilidad de los productos de Airbus Helicopters le han convertido en la elección favorita de los clientes civiles y paraestatales más importantes. Las compañías más importantes del mundo especializadas en servicio de plataformas *offshore* (como Bristow, CHC, Era y PHI) utilizan helicópteros de Airbus Helicopters para el transporte de viajeros y suministros a la industria petrolífera y del gas. En el mercado de la asistencia médica de urgencia, los helicópteros de Airbus Helicopters dominan la flota de los grandes operadores como Air Methods en EE. UU. y ADAC en Alemania. Otros cuerpos oficiales muy exigentes en cuanto a la calidad de servicio, como la policía y las fuerzas armadas, han depositado también su confianza en los productos de Airbus Helicopters.

Productos y servicios

Airbus Helicopters ofrece una gama completa de helicópteros que abarca prácticamente la totalidad del espectro del mercado civil y militar, gama que se perfecciona continuamente con tecnologías punteras. Esta gama de productos incluye helicópteros ligeros de motor único, bimotores ligeros, helicópteros de capacidad media y de capacidad media-pesada; además, se basa en una serie de plataformas de nueva generación concebidas para adaptarse a aplicaciones militares y civiles. Además los productos comparten un número de características técnicas como seña de identidad de un grupo.

En la siguiente tabla se muestra la actual línea de productos de Airbus Helicopters, compuesta por helicópteros optimizados para diversos tipos de misión:

Tipo de helicóptero	Uso habitual
Ligero de un solo motor	
EC120 "Colibri"	Empresarial/Privado, Transporte comercial de pasajeros y Multiuso, Entrenamiento civil y militar
De un solo motor (familia "Ecoreuil")	
AS350 "Ecoreuil"/AS550 "Fennec"	Servicios Públicos ⁽¹⁾ , Servicios Públicos Militares ⁽²⁾ y Reconocimiento armado, Empresarial/Privado, Transporte comercial de pasajeros y Trabajo aéreo
EC130	Transporte comercial de pasajeros y Multiuso, Urgencias Médicas, Turismo, Empresarial/Privado
Bimotor ligero	
AS355NP/AS555	Servicios Públicos ⁽¹⁾ , Transporte comercial de pasajeros y Multiuso, Empresarial/Privado
EC135/EC635/EC135 T3/P3	VIP, Servicios Públicos Militares y Reconocimiento armado, Urgencias Médicas, Servicios Públicos ⁽¹⁾
EC145/LUH (UH-72)/EC645/EC145 T2	VIP, Servicios Públicos Militares ⁽²⁾ , Urgencias Médicas, Servicios Públicos ⁽¹⁾
Medio (familia "Dauphin")	
AS365 "Dauphin"/AS565 "Panther"	Misiones militares navales de guerra y Seguridad marítima, Servicios Públicos ⁽¹⁾ (en particular Guardacostas y SAR), Petróleo y Gas, Transporte comercial de pasajeros y Multiuso
EC155	Empresarial/Privado, VIP, Petróleo y Gas, Servicios Públicos ⁽¹⁾
EC175	Empresarial/Privado, VIP, SAR, Urgencias Médicas, Servicios Públicos ⁽¹⁾ , Petróleo y Gas
Capacidad media-pesada	
AS332 "Super Puma"/AS532 "Cougar"	Servicios Públicos Civiles, Transporte Militar/SAR, Petróleo y Gas
EC225/EC725	SAR, SAR-combate, Transporte Militar, Petróleo y Gas, VIP, Servicios Públicos ⁽¹⁾
NH90 (TTH/NFH)	SAR, Transporte Militar, Naval
Ataque	
Tigre	Combate, Reconocimiento armado/Escolta

(1) Los Servicios Públicos incluyen las fuerzas y cuerpos de seguridad, la lucha contra incendios, los servicios de vigilancia de aduanas, los servicios de guardacostas y servicios de urgencias médicas prestados por entidades públicas.

(2) El uso civil comprende diversos tipos de actividad comercial como obras en altura, vigilancia de transmisiones radioeléctricas (ENG), así como transporte de pasajeros y carga.

Productos civiles

La gama de productos civiles de Airbus Helicopters incluye helicópteros ligeros de motor único, bimotores ligeros, helicópteros de capacidad media y capacidad media-pesada, que pueden adaptarse a todo tipo de misiones en función de las necesidades de los clientes. Con el fin de mantener y reforzar su ventaja competitiva en el sector civil, Airbus Helicopters está llevando a cabo una rápida renovación de su gama de productos. Ello conllevará tanto la actualización de las plataformas existentes como nuevos desarrollos para la próxima generación de helicópteros.

Los productos más recientes de esta gama son el EC175, EC145 T2 y EC135 T3. Todos ellos realizaron su primer vuelo y entraron en servicio comercial en 2014.

Por su familia de helicópteros de última generación, Airbus Helicopters está trabajando activamente en el desarrollo del H160, el sucesor de la actual familia Dauphin, que llevará a cabo su primer vuelo en 2015. Dotado con características y tecnología innovadoras, el H160 ofrecerá resultados significativamente mejorados, un menor consumo de combustible y menos emisiones de ruido.

Productos militares

La gama de productos militares de Airbus Helicopters incluye plataformas derivadas de su gama comercial (como el EC725 que

se deriva del EC225), así como plataformas puramente militares desarrolladas para las fuerzas armadas (el NH90 y el Tigre).

Diseñado para un uso multimisiones moderno y para una mayor eficiencia en costes a lo largo de toda su vida útil, el NH90 surge como resultado del desarrollo de un helicóptero polivalente para aplicaciones tanto de transporte táctico (TTH) como navales (NFH). El programa, que ha sido financiado principalmente por los Gobiernos francés, alemán, italiano y holandés, ha sido desarrollado de forma conjunta por Airbus Helicopters, Agusta-Westland en Italia y Fokker Services en los Países Bajos como socios en NATO Helicopter Industries ("NHI"), en proporción directa a los compromisos de adquisición asumidos por sus países. La participación de Airbus Helicopters en NHI es del 62,5%. En 2014 se realizaron 53 entregas del NH90, llegando a un total de 232 entregas a finales de año.

El programa de desarrollo del helicóptero de combate Tigre incluye cuatro versiones basadas en el mismo fuselaje: el HAP (cañón en torreta, cohetes y misiles aire-aire), del que Francia y España han cursado pedidos de 40 aparatos y seis aparatos, respectivamente; el UHT (misil antitanque, misil aire-aire, cañón axial y cohetes), del que Alemania ha cursado un pedido de 80 aparatos; el ARH (misil antitanque, cañón en torreta y cohetes), del que Australia ha cursado un pedido de 22 aparatos; y el HAD (misil antitanque, misil aire-aire, cañón en torreta, cohetes, y aviónica y motor avanzados), del que España y Francia han cursado pedidos de 24 y

40 aparatos, respectivamente. En 2014, Airbus Helicopters finalizó el contrato principal de desarrollo en el programa del helicóptero Tigre, que ha hecho posible la entrega de los tres primeros Tigre HAD block 2 en versión de apoyo de fuego y destrucción a Francia y dos de la variante HAD/E a España. En todo 2014, se entregaron 12 Tigres para un total acumulado de 120 entregas a fin de año. La flota de Tigre ha acumulado más de 67.700 horas de vuelo.

Servicio al cliente

Con más de 3.000 operadores en más de 150 países, Airbus Helicopters tiene una gran flota de cerca de 12.000 helicópteros en servicio a la que atender. Como resultado, las actividades de servicio al cliente necesarias para atender este gran parque supusieron el 42% del volumen de ventas de Airbus Helicopters en 2014.

Dichas actividades consisten principalmente en el mantenimiento, las reparaciones, el suministro de piezas de repuesto, la formación y el apoyo técnico. Con el fin de proporcionar un servicio eficaz en todo el mundo, Airbus Helicopters ha puesto en marcha una red internacional de servicios a través de sus filiales, distribuidores autorizados y centros de servicio.

1.1.4 Airbus Defence & Space

Introducción y presentación

Airbus Defence & Space integra las actividades de las anteriores Divisiones Astrium y Cassidian, más la entidad de Airbus, Airbus Military. La nueva División, que fue lanzada en enero de 2014, desarrolla y realiza productos de vanguardia en el ámbito de la defensa y el espacio, lo que permite a los gobiernos, instituciones y clientes comerciales por igual, proteger los recursos y las personas mientras se mantienen conectados al mundo. Las soluciones de Airbus Defence & Space garantizan la soberanía en las relaciones exteriores y los asuntos de defensa.

Airbus Defence & Space incluye cuatro líneas de negocio: Military Aircraft, Space Systems, Communications, Intelligence & Security (CIS) y Electronics.

- Military Aircraft se encarga el diseño, desarrollo, suministro y apoyo de aviones militares, y es el principal centro de aviones militares de ala fija en Europa y uno de los líderes del mercado en aviones de combate, misión, transporte y reabastecimiento en vuelo a escala mundial. Entre sus principales productos se encuentran el Eurofighter, el A400M, el A330 MRTT y el C295/CN235, así como el desarrollo de sistemas aéreos no tripulados.
- Space Systems cubre toda la gama de sistemas espaciales, tanto civiles como de defensa. Sus soluciones de sistemas vía satélite para telecomunicaciones, observación de la Tierra, navegación y ciencia abarcan naves espaciales, segmentos en tierra y cargas útiles. En su calidad de principal contratista europeo para lanzadores, sistemas orbitales y exploración espacial, sus principales sistemas incluyen lanzadores Ariane, en el marco de una joint venture con Safran, las fuerzas de disuasión francesas

Producción

Las actividades industriales de Airbus Helicopters en Europa se desarrollan en cuatro centros principales, dos en Francia, uno en Alemania y uno en España. Las instalaciones francesas se encuentran en Marignane, en el sur de Francia y en La Courneuve, cerca de París. Las instalaciones alemanas se encuentran en Donauwörth y las españolas en Albacete.

En EE. UU., Airbus Helicopters, Inc. tiene dos plantas: una en Grand Prairie (Texas) y la otra en Columbus (Misisipi). Grand Prairie se utiliza como sede y centro principal de la Sociedad, así como de centro de entrenamiento de Airbus Helicopters para América del Norte. La planta de Columbus se dedica al montaje y las entregas del UH-72A Lakota y del AS350.

En Australia, Australian Aerospace se encarga del ensamblaje, las actualizaciones y el mantenimiento del NH90 y del Tigre para las Fuerzas Armadas del país, mientras que el centro de excelencia para vehículos aéreos de superficies de sustentación rotatorias de Helibras — Itajuba, Brasil se encarga de la producción, el ensamblaje y el mantenimiento de los helicópteros EC725 adquiridos por las Fuerzas Armadas brasileñas.

y la aportación europea a la Estación Espacial Internacional ISS (el laboratorio de investigación COLUMBUS, el vehículo europeo de carga espacial ATV y las operaciones).

- Communications, Intelligence & Security (CIS) es el nuevo centro integrado para comunicaciones vía satélite y terrestres, inteligencia y servicios y soluciones de seguridad. Su clientela abarca tanto el sector público —especialmente defensa y fuerzas de seguridad— como el comercial, incluyendo soluciones para los sectores de transporte (marítimo, aéreo, metro), energía (petróleo, gas y electricidad), minería y agricultura. Entre los principales servicios y soluciones se encuentran los servicios vía satélite para comunicaciones militares y comerciales, la comunicación por radio móvil profesional, los centros de respuesta para emergencias (como el 9-1-1/112), los sistemas de vigilancia de fronteras, mando y control (C4I), las soluciones y servicios de ciberseguridad y los servicios de geoinformación basados en satélites de observación.
- Electronics proporciona equipos de alto rendimiento para integradores de sistemas, dando servicio tanto a Airbus Defence & Space en el Grupo Airbus como a clientes externos en el mundo entero. Sus productos están destinados principalmente a los mercados civil, de defensa y de seguridad, y cubren aplicaciones terrestres, marítimas, aéreas y espaciales. Sus principales productos comprenden radares y sistemas de identificación amigo/enemigo (IFF), dispositivos electrónicos para conflictos bélicos, aviónica, electrónica de plataformas espaciales, electrónica para carga útil espacial y sensores optrónicos.

La integración de las actividades de defensa y del espacio anteriormente separadas dentro de la nueva División se acompaña de un programa de cambio integral denominado COMPETE, que impulsa sinergias y ahorros en toda la organización.

En 2014, Airbus Defence & Space registró un volumen de ventas total de 13.000 millones de euros, lo que representa un 21,4% del volumen de ventas del Grupo.

Estrategia

El objetivo estratégico de Airbus Defence & Space es ser un líder del mercado mundial de la industria espacial, aviones militares y misiles y servicios relacionados. Airbus Defence & Space tiene como objetivo preservar su posición de liderazgo en los mercados espacial y de defensa europeos, y construir una presencia internacional en países seleccionados, registrando resultados financieros de referencia y un crecimiento sostenible. Si bien actualmente está remodelando su cartera para centrarse en sus capacidades básicas, Airbus Defence & Space está dispuesta a desempeñar un papel activo y de liderazgo en la configuración del futuro de las industrias de defensa y espacial en Europa y en todo el mundo.

Espacio. Airbus Defence & Space ha dado un paso significativo hacia su futura competitividad en el segmento de los lanzadores con la creación de una *joint venture* con Safran. Esta sociedad, Airbus Safran Launchers, asumirá totalmente la responsabilidad industrial para el desarrollo y producción del lanzador europeo de nueva generación, el Ariane 6. Como fabricante líder de satélites para telecomunicaciones, observación de la Tierra, navegación y ciencia, así como de sistemas orbitales y de propulsión, Airbus Defence & Space invierte continuamente en innovación para garantizar su futuro posicionamiento en estos segmentos centrales. Además, su capacidad de proporcionar equipos y servicios relacionados a través de sus líneas de electrónica espacial, programa de comunicaciones gubernamentales y geointeligencia, permite a Airbus Defence & Space ofrecer soluciones de espacio totalmente integradas a sus clientes.

Military Aircraft. Airbus Defence & Space está aprovechando su fuerte posición de mercado en los segmentos de los aviones de transporte, combate y misión y servicios relacionados. En el ámbito del transporte pesado, la atención se centrará en completar el desarrollo y la entrega del avión de transporte A400M a sus clientes de lanzamiento, así como en el aumento gradual de las campañas de ventas con el fin de hacer frente a la importante demanda que se prevé para este avión en todo el mundo. En cuanto a los aviones de transporte medio y ligero, los derivados de Airbus – incluyendo el A330 MRTT de gran éxito (avión multifunción de transporte y reabastecimiento en vuelo) – y el avión de combate Eurofighter, se buscarán nuevas oportunidades de exportación mediante la inversión en capacidad de crecimiento futuro e innovación. Airbus Defence & Space también tiene como objetivo lograr una presencia sustancial en el mercado de los sistemas aéreos no tripulados (*Unmanned Aerial Systems - UAS*).

Los **misiles** constituye un negocio creciente y rentable, en el que Airbus Defence & Space tiene previsto ampliar sus actividades. A través de una participación en MBDA y su actividad de lanzadores

militares, Airbus Defence & Space tiene una fuerte presencia en este segmento de mercado.

La revisión de la cartera ha revelado claramente las principales actividades de la División, que servirán para orientar las futuras decisiones de inversión. Su implementación incluye, por supuesto, planes para enajenar negocios que hayan dejado de considerarse principales, incluidas las comunicaciones terrestres seguras, las comunicaciones empresariales y un número de participaciones y filiales. Por otra parte, la electrónica de seguridad y de defensa ha sido considerada como área en la que explorar alternativas industriales con el fin de garantizar un buen posicionamiento a largo plazo de estas actividades.

Mercado

Airbus Defence & Space ejerce sus actividades principalmente en los sectores público y parapúblico. Como tendencia general, los presupuestos de defensa se mantienen o se reducen en Europa. El acceso a los mercados en los que no está presente puede estar sujeto a restricciones o condiciones previas, como el carácter nacional. Sin embargo Airbus Defence & Space, junto a Airbus Group, muestra en la actualidad una fuerte orientación a la exportación, así como una presencia y alianzas a nivel internacional que seguirá desarrollando.

Military Aircraft

Clientes

La línea de negocio Military Aircraft, con sus productos, aviones de combate, de transporte militar, aviones de misiones especiales y Sistemas Aéreos no Tripulados, suministra al sector público, principalmente a las fuerzas armadas.

Las relaciones con los clientes en este segmento se caracterizan por su larga duración, su carácter estratégico y los largos ciclos de toma de decisiones. Un contrato, una vez firmado, incluye actividades de servicios que, a menudo, se llevan a cabo durante décadas.

Los clientes de los países en los que Airbus Defence & Space tienen sus sedes se enfrentan a presiones presupuestarias. El envejecimiento del material conduce a la necesidad de adoptar algunas decisiones en materia de abastecimiento en curso o futuras, incluso en Europa, como el anuncio de Francia de la adquisición de 12 aviones A330 MRTT en 2014. Sin embargo, el principal foco de atención es la exportación.

Los sistemas aéreos no tripulados podrían llevar a la diversificación en los mercados comerciales. Es también un sector en el que Europa tiene una fuerte necesidad de inversión, lo que podría sentar las bases para nuevos programas de cooperación.

Competidores

El mercado de aviones militares está dominado por grandes y medianas sociedades estadounidenses, europeas, ucranianas y rusas capaces de llevar a cabo proyectos de integración de sistemas. Entre los factores competitivos cabe destacar la asequibilidad, la capacidad técnica y de gestión, el *know-how* para desarrollar y adoptar arquitecturas de sistemas integrados

complejos y la capacidad de proporcionar soluciones oportunas a los clientes. En particular, los aviones para misiones especiales, como los aviones de reabastecimiento en vuelo pesados, proceden de plataformas de aviones existentes. Las modificaciones de las plataformas requieren un conocimiento profundo del fuselaje básico que generalmente posee solo el constructor del avión. Las competencias necesarias para la integración global de los sistemas en este tipo de aviones son muchas y el número de participantes en el mercado mundial es muy limitado.

Entre los principales competidores en transporte militar y aviones de misiones cabe destacar a Antonov, Boeing, Finmeccanica y Lockheed Martin.

El sector del transporte militar pesado (> 14 t de carga útil) ha estado siempre influido por las decisiones políticas y presupuestarias de Estados Unidos, y esto se refleja en el predominio de fabricantes americanos. El A400M representa la entrada del Grupo en este mercado en un momento en el cual se espera que todos los países del mundo comiencen un proceso de reemplazo y actualización de las flotas existentes.

Entre los competidores en el segmento de los aviones de combate se encuentran Boeing, Dassault, Lockheed Martin, Saab y Sukhoi.

En el segmento de mercado de los sistemas aéreos no tripulados, las empresas israelíes y estadounidenses están bien posicionadas, y otras empresas europeas, como BAE Systems, Dassault y Thales compiten por nuevos proyectos europeos.

Tendencias del mercado

Se espera que las ventas de aviones se mantengan sólidas en los segmentos de los aviones de transporte y los aviones destinados a misiones especiales, e incluso que crezcan considerablemente en el segmento del transporte pesado, en el que el A400M ocupa una posición única, dando lugar a una previsión de mercado de 300 a 400 unidades en los próximos 20 a 30 años.

Nuestro avión de combate, el Eurofighter, aún podría ser objeto de una serie de ventas que prolongarían su vida productiva. Sin embargo, no se espera ningún crecimiento.

Por otra parte, los sistemas aéreos no tripulados tienen un potencial de crecimiento muy prometedor. En este segmento, las estructuras de mercado no están claramente establecidas y serán objeto de algún cambio, incluyendo tal vez un nuevo programa de colaboración europeo. Airbus Defence & Space, junto con Dassault y Finmeccanica, se unieron en 2014 para hacer una propuesta en el ámbito industrial. Actualmente, los posibles clientes están evaluando sus necesidades militares y su disponibilidad presupuestaria.

Los servicios postventa son una actividad importante para Military Aircraft. Aunque es una práctica muy establecida en el ámbito de los aviones de combate, la actividad de servicios apenas se está incrementando en el área de los aviones de transporte y de misión.

Space Systems

Ámbito público: Satélites, infraestructura espacial, lanzadores, disuasión

En el mercado público de los satélites de observación terrestre, científicos o de exploración y de navegación, la competencia en Europa está organizada a nivel nacional o multinacional, principalmente a través de la Agencia Espacial Europea (*European Space Agency*, ESA), la Comisión Europea (CE) y las agencias espaciales nacionales.

Las decisiones aprobadas en la última Conferencia Ministerial de la ESA y el programa Horizonte 2020 de la CE sentaron las bases para los futuros programas europeos en los que Airbus Defence & Space pudiera tratar de participar o participe. Además, existe una demanda de exportación importante en lo que respecta a los sistemas de observación de la Tierra, en los que la Sociedad es un proveedor líder. Se espera que los mercados de exportación sigan creciendo a medio plazo.

En lo referente a los clientes militares, se ha producido un aumento de la demanda de satélites de telecomunicaciones y observación en los últimos años.

El segmento de equipos puede contar con la estabilidad del mercado europeo, así como con el potencial crecimiento de los países en desarrollo en el ámbito espacial, así como de EE. UU.

El segmento de las infraestructuras orbitales comprende sistemas espaciales tripulados y no tripulados, utilizados principalmente para la exploración espacial, es decir, misiones científicas. La demanda de sistemas de infraestructuras orbitales procede básicamente de agencias espaciales que se benefician de financiación pública, y en particular de la ESA, la NASA, la Roscosmos (Rusia) y la NASDA (Japón). Estos sistemas se construyen generalmente mediante la cooperación entre socios internacionales. El ámbito de actividad más importante de este sector está constituido por la Estación Espacial Internacional (ISS), así como por los programas de desarrollo de vehículos y equipos y servicios relacionados, y Airbus Defence & Space, en su calidad de contratista principal, lidera a nivel industrial la contribución europea a la ISS.

Airbus Defence & Space es el único contratista principal para el sistema de lanzadores Ariane 5, y se encarga de entregar a Arianespace un vehículo completo y totalmente probado. Además, proporciona todas las fases del Ariane 5, el área de carga de equipos, el software de vuelo, así como numerosos subsensamblajes. Con la *joint venture* Airbus Safran Launchers, Airbus Defence & Space está bien posicionada para el desarrollo y posterior entrega del futuro lanzador Ariane 6, cuyo primer lanzamiento está previsto en 2020.

Airbus Defence & Space es el contratista principal para los sistemas de misiles balísticos destinados al estado francés. Se encarga del desarrollo, la fabricación y el mantenimiento de los misiles lanzados desde submarinos y de los sistemas operativos relacionados.

Ámbito comercial: Satélites de telecomunicaciones, servicios de lanzamiento

El mercado de la fabricación de satélites comerciales de telecomunicaciones es altamente competitivo y las decisiones de compra por parte de los clientes se basan principalmente en los precios, la experiencia técnica y las referencias anteriores. Los principales competidores en el segmento de los satélites de telecomunicaciones son los estadounidenses Boeing, Lockheed Martin, Loral y Orbital, Thales Alenia Space en Francia e Italia e Information Satellite Systems Reshetnev en Rusia. Se prevé que el mercado de los satélites de telecomunicaciones se mantenga relativamente estable en los próximos años con una media de aproximadamente 20-22 pedidos al año.

El mercado de los servicios comerciales de lanzamiento sigue evolucionando. La presión de la competencia está aumentando a tenor del regreso o presencia de nuevos competidores en el mercado. Airbus Defence & Space desarrolla la actividad de prestación de servicios de lanzamiento por medio de sus participaciones en Arianespace, Starsem y Eurockot. Entre los competidores de servicios de lanzamiento se encuentran ILS, SpaceX, ULA, Sea Launch y CGWIC. Se prevé que el mercado al que puede tener acceso Arianespace en el ámbito de los servicios comerciales de lanzamiento para satélites geoestacionarios se mantenga estable con cerca de 20 cargas útiles anuales. No obstante, debido a diversos factores (como los avances tecnológicos y la consolidación de clientes), esta cifra sigue siendo volátil. Este mercado no incluye los servicios de lanzamiento institucionales destinados a las agencias gubernamentales y militares estadounidenses, rusas o chinas.

Communications, Intelligence and Security (CIS)

La línea de negocio Communications, Intelligence & Security (CIS) es un centro integrado para el creciente pero cada vez más competitivo mercado de los servicios y soluciones de comunicaciones vía satélite y terrestres, inteligencia y servicios y soluciones de seguridad. CIS cuenta con una base de clientes común que incluye gobiernos, instituciones de defensa, agencias de protección y seguridad pública, así como sectores comerciales, incluyendo soluciones de transporte (marítimo, aéreo, metro), energía (petróleo, gas, electricidad), minería y agricultura.

Esta línea de negocios se divide en tres segmentos: sistemas integrados, GEO-Inteligencia, comunicaciones vía satélite, comunicaciones terrestres seguras y ciberseguridad.

A través de los sistemas integrados, Airbus Defence & Space desarrolla soluciones de mando y control para Ministerios de defensa y sistemas de seguridad fronteriza, y de respuesta de emergencia para Ministerios del Interior de Europa y Oriente Medio. El mercado se encuentra muy fragmentado, con competidores que proceden de segmentos de defensa, telecomunicaciones, infraestructura y TI.

CIS también lidera el mercado de imágenes por satélite (ópticas y de radar) para GEO-Inteligencia. Este sector se mantiene principalmente dirigido a los gobiernos. Sin embargo, la demanda

de imágenes por satélite es cada vez mayor en los mercados comerciales, ya que cada vez más compañías consideran los datos geoespaciales como información clave para su desarrollo comercial.

La línea de negocio CIS también es líder en comunicaciones vía satélite comerciales y gubernamentales. Este segmento ofrece una completa cartera de soluciones para comunicaciones vía satélite fijas y móviles que pueden aplicarse en mar, tierra y en vuelo. Sus clientes son los ministerios de defensa, el sector marítimo comercial, así como empresas de energía y mineras, ONG humanitarias y los medios de comunicación.

El segmento de comunicaciones terrestres seguras es un actor clave a nivel mundial a nivel de las soluciones terminales y redes seguras de radiocomunicaciones profesionales móviles (PMR), así como para soluciones de recepción de llamadas para respuesta a seguridad pública y salas de control. Los principales clientes son los Ministerios de Interior e infraestructuras esenciales, es decir, policía, bomberos, ambulancias, aeropuertos y líneas de metro.

Airbus Defence & Space es también un proveedor líder de servicios de consultoría para productos de ciberseguridad. El crecimiento del mercado se ha visto impulsado por la explosión de los ciberataques, tendencia que está prevista que continúe en los próximos años. Los clientes son tanto gobiernos como empresas privadas.

Airbus Defence & Space cuenta con una óptima posición de mercado en todos los negocios, incluso en CIS. Sin embargo, para mantener o mejorar su posición sería preciso realizar importantes inversiones en algunas áreas como comunicaciones terrestres seguras o servicios comerciales de comunicaciones vía satélite. Airbus Defence & Space está buscando propietarios más adecuados para continuar desarrollando estas áreas comerciales.

Una revisión de la cartera aconsejó centrarse en clientes públicos, como las fuerzas armadas, en materia de comunicaciones vía satélite gubernamentales, en las que mantenemos relaciones a largo plazo con nuestros clientes. Aunque en Europa existen fuertes presiones presupuestarias a nivel de gasto público, especialmente en materia de gastos militares, está previsto que se mantengan las inversiones en los servicios y soluciones que ofrece CIS, a la vista de la aparición de nuevas amenazas para la seguridad mundial.

Electronics

La línea de negocios de Electronics desarrolla y entrega componentes y productos electrónicos para sistemas integrados de seguridad y defensa civil. En dicha línea se aúnan las actividades de electrónica de la anterior División Cassidian en las áreas de oprónica, radares, guerra electrónica y aviónica con las de la anterior Astrium en los segmentos de electrónica de plataformas espaciales y electrónica para carga útil espacial.

La integración de una gran experiencia en diferentes competencias espaciales y de defensa permite crear una amplia base de tecnología de última generación. La línea de negocio aporta

elementos electrónicos fundamentales de excelente calidad a todas las plataformas de Airbus Group y mantiene colaboraciones desde hace tiempo con integradores de sistemas de todo el mundo.

Además de actuar como proveedor directo para el mercado del sector público –fuerzas armadas y fuerzas de seguridad–, Electronics a menudo actúa como subcontratista para empresas integradoras de sistemas de vehículos marítimos, aéreos o espaciales incluyendo, a título enunciativo, aunque no limitativo, a Airbus Defence & Space. La accesibilidad financiera, innovación y máxima calidad, son factores competitivos clave para los clientes externos, así como dentro del Grupo.

Esta línea de negocio está compuesta de dos principales sectores comerciales para aplicaciones de defensa y equipo espacial.

En el sector comercial de defensa, Airbus Defence & Space diseña, desarrolla y fabrica radares, soluciones de aviónica, dispositivos optrónicos, sistemas de guerra electrónica y sistemas de protección. Los clientes son las fuerzas armadas y las fuerzas de seguridad de todo el mundo, en un mercado encabezado por importantes participantes en EE. UU. y por Thales en Europa. Airbus Defence & Space se centra en segmentos de mercado específicos y se encuentra bien posicionada en el grupo de participantes no estadounidenses.

Con respecto al sector espacial, Airbus Defence & Space diseña, desarrolla y gestiona equipos para plataformas espaciales, como paneles fotovoltaicos, electrónica de potencia, dispositivos de tratamiento de datos y giroscopios. A través de su filial TESAT-Spacecom, produce equipos de carga para satélites de telecomunicaciones, por ejemplo, amplificadores, multiplexores, interruptores y moduladores. Los clientes son importantes contratistas de satélites de todo el mundo en un mercado altamente fragmentado en el que operan más de 50 empresas diferentes. Los clientes de Electronics son principalmente integradores de sistemas, pero también son frecuentes las ventas directas a clientes finales.

Tras revisar la cartera de Airbus Defence & Space, se decidió explorar un nuevo entorno industrial para el negocio de sistemas electrónicos de seguridad y defensa, para así permitir un desarrollo sostenible de su potencial de crecimiento.

Productos y servicios

Military Aircraft

A400M – Transporte militar pesado. El A400M es el nuevo avión de transporte más versátil y excepcional jamás concebido y único en su tipo. Está diseñado para satisfacer las necesidades de las fuerzas armadas mundiales y otros posibles operadores en misiones militares, humanitarias y de paz en el siglo XXI. El A400M realiza el trabajo de tres diferentes tipos de aviones de transporte militar y de abastecimiento en vuelo diseñados para diferentes tipos de misiones: tácticas (transporte de capacidad media para distancias cortas y medias con un rendimiento operativo de campo corto, factible y austero), estratégicas (misiones de mayor alcance para grandes cargas útiles), así como de abastecimiento en vuelo.

Hasta el momento, se ha encargado un total de 174 aviones por siete naciones clientes, Bélgica, Francia, Alemania, Luxemburgo, España, Reino Unido, Turquía y un cliente de exportación, Malasia. En 2013, se obtuvieron el certificado tipo y la capacidad operativa inicial (IOC). Desde entonces, se han entregado 10 unidades a cuatro países a finales de 2014. En 2014 también hemos asistido a los primeros despliegues operativos del A400M en Francia, en el ámbito de misiones en África y transatlánticas, así como la activación de la primera escuadrilla operativa A400M, el ET 1/61 “Touraine”. Se añadirán progresivamente capacidades con la integración de sistemas de paracaidismo, sistemas de carga, sistemas militares defensivos y de protección y reabastecimiento en vuelo.

Multi-Role Tanker Transport – A330 MRTT. El A330 MRTT, un derivado de la familia del Airbus A330, ofrece transporte militar aéreo estratégico, así como capacidades de reabastecimiento en vuelo. Su tanque de gran capacidad es suficiente para suministrar las cantidades de combustible requeridas sin la necesidad de tanques de combustible auxiliares. Esto hace posible que toda la bodega de carga esté disponible para su uso, pudiendo incorporar contenedores estándar LD3 o LD6, palés militares y/o cualquier otro tipo de dispositivo de carga utilizado en la actualidad. La piedra angular del programa A330 MRTT es el sistema de reabastecimiento en vuelo (ARBS). Este sistema está diseñado para garantizar una capacidad de reabastecimiento sustancialmente más rápida que la de la competencia, una ventaja considerable, ya que los aviones son mucho más vulnerables durante el proceso de reabastecimiento. A finales de 2014, un total de 35 aviones fueron pedidos por seis naciones, de los cuales 22 ya han sido entregados y están en servicio en cuatro naciones.

El avión de combate Eurofighter. El Eurofighter, avión de combate polivalente (llamado “Typhoon” para la exportación fuera de Europa), está destinado a mejorar la eficacia de la flota mediante un único sistema de armas aéreas capaz de asumir misiones tanto aire-aire como aire-tierra.

Los accionistas de Eurofighter GmbH son Airbus Defence & Space (46% de participación), BAE Systems (33% de participación) y Finmeccanica (21% de participación). En relación con la producción en serie, la carga de producción industrial se reparte de la siguiente forma entre cada uno de los socios del consorcio Eurofighter: el 43% para Airbus Defence & Space, el 37,5% para BAE Systems y el 19,5% para Finmeccanica. Airbus Defence & Space desarrolla y fabrica el fuselaje central, los sistemas de control de vuelo, los subsistemas de identificación y comunicación, y el ala derecha y los *slats* de todos los aviones, y se encarga del ensamblaje final de los aviones pedidos por las fuerzas aéreas alemanas y españolas.

A 31 de diciembre de 2014, siete clientes (Reino Unido, Alemania, Italia, España, Austria, Arabia Saudí y Omán) habían encargado 571 aviones Eurofighter, de los cuales 428 aviones habían sido entregados. La producción de aviones en el marco del programa principal está prevista que dure hasta el 2018, al tiempo que se prevé que surjan nuevas oportunidades de exportación en todo el mundo.

C212, CN235, C295 — Transporte militar de capacidad ligera y media.

La familia de aviones de transporte militar ligeros y medios, en la actualidad básicamente el CN235 y C295, son el caballo de batalla del transporte militar, desplegados en entornos exigentes (condiciones meteorológicas, complejidad operativa, etc.), tales como la búsqueda del vuelo AF447 de Air France y del vuelo QZ8501 de AirAsia, la Operación Atalanta (misión contra la piratería europea en el Cuerno de África), y operaciones de mantenimiento de la paz en Afganistán y la Península de Sinaí. La relación radio de acción/carga útil va de 2,8t en el caso del C212 a 9t en el caso del C295. Los aviones se construyen en las más variadas versiones y configuraciones, por ejemplo, de patrulla marítima y lucha antisubmarina, sistemas aerotransportados de detección temprana y control, lucha contra incendios, evacuación médica, paracaidismo, etc. En más de 40 años en servicio, esta familia de aviones ha demostrado ser robusta, fiable y de alto rendimiento, eficiente, flexible, fácil de operar en cualquier entorno, y todo ello con unos costes operativos muy bajos.

Se han registrado más de 880 pedidos para los tres tipos juntos y en varias configuraciones. La cartera de pedidos se mantiene estable en aproximadamente 30 unidades o alrededor de un año y medio de producción.

Sistemas aéreos no tripulados. En el ámbito de los sistemas aéreos no tripulados (UAS), Airbus Defence & Space desarrolla actividades tanto en el ámbito de las plataformas como de los sistemas. La empresa ofrece toda una gama de UAS como Tracker, Tanan y Atlante, sistemas de media altitud y gran autonomía (MALE) como Harfang, y sistemas de elevada altitud y gran autonomía (HALE) EuroHawk (basado en la plataforma Global Hawk). Airbus Defence & Space también está trabajando en el desarrollo de sistemas de próxima generación para un UAS europeo común (futuro MALE europeo). Por último, Airbus Defence & Space contribuye al programa de Investigación y Tecnología “Agile UAV in net-centric environment” de las fuerzas armadas alemanas, utilizando su demostrador tecnológico Barracuda financiado por la empresa.

Servicio al cliente. Para todos los productos anteriormente mencionados, Airbus Defence & Space ofrece y proporciona diversos servicios a lo largo de la vida útil de la aeronave, incluyendo apoyo logístico integrado, servicio de soporte, mantenimiento, actualizaciones, formación o horas de vuelo. Por ejemplo, el contrato A330 MRTT celebrado con el Ministerio de Defensa a través del consorcio AirTanker incluye el suministro de 14 aviones y de todas las infraestructuras necesarias, formación, mantenimiento, gestión de vuelos y de flotas así como servicios de tierra al efecto de posibilitar a las Fuerzas Aéreas británicas (Royal Air Force) para realizar misiones de reabastecimiento en vuelo y transporte en todo el mundo. Los servicios al cliente van más allá de la flota de aviones actualmente en producción en Airbus Defence & Space, con la realización de programas de actualización para aviones como el Tornado y el C-160 Transall. Los centros de asistencia de aviones militares están ubicados estratégicamente en todo el mundo, por ejemplo en Sevilla o Manching en Europa, en Mobile, Alabama (EE. UU.) o en las filiales de Arabia Saudí u Omán.

Space Systems

Vuelos espaciales tripulados. Airbus Defence & Space ha sido el contratista principal de la parte europea de la Estación Espacial Internacional (ISS). Esto incluye el desarrollo e integración de Columbus, el módulo de laboratorio presurizado en la Estación Espacial Internacional (ISS) con un sistema independiente de soporte vital que funciona con éxito en órbita desde 2007. Proporciona un entorno de investigación completo en condiciones de microgravedad (ciencia de los materiales, medicina, fisiología humana, biología, observación terrestre, física de fluidos y astronomía) y sirve como banco de pruebas para las nuevas tecnologías.

En 2011, la ESA adjudicó a Airbus Defence & Space un contrato para gestionar el suministro continuo de los componentes europeos de la ISS en su calidad de socio principal de un consorcio industrial. Dicho contrato supone la primera fase de un contrato de servicio a largo plazo para toda la vida útil prevista de la ISS hasta 2020.

Airbus Defence & Space es también el contratista principal para el desarrollo y la fabricación del transportador de carga ATV (Vehículo Automatizado de Transferencia), diseñado para transportar combustible y mercancías hasta la ISS, y para proporcionar capacidad de reingestión y una solución para la eliminación de residuos. El quinto y último ATV fue lanzado en julio de 2014. La experiencia adquirida en el ámbito de los ATV le ha servido para convertirse en el principal contratista del módulo de servicio europeo del programa estadounidense Orion para la exploración espacial humana.

Servicios de lanzamiento. Airbus Defence & Space interviene en el ámbito de los servicios de lanzamiento a través de sus participaciones en Arianespace (para los lanzadores pesados), Starsem (para los lanzadores medios) y Eurockot (para los lanzadores ligeros):

- **Arianespace.** Airbus Defence & Space, con una participación del 32,5% en Arianespace (directa e indirecta) es el segundo accionista mayoritario de Arianespace y su accionista industrial mayoritario. Arianespace distribuye y vende el lanzador Ariane a nivel mundial y realiza lanzamientos desde el centro espacial de Guayana en Kourou, en la Guayana francesa.
- **Starsem.** Airbus Defence & Space posee directamente un 35% de Starsem, una sociedad de derecho francés, junto con Arianespace (15%), la agencia espacial rusa (25%) y la Oficina Central rusa estatal Samara Space Center (25%). A través de Arianespace, Starsem comercializa los servicios de lanzamiento prestados por los lanzadores Soyuz para naves espaciales de peso medio en órbitas bajas o síncronas solares, así como para misiones interplanetarias.
- **Eurockot.** Airbus Defence & Space (51%) y Khrunichev (49%) controlan de forma conjunta Eurockot Launch Services, sociedad que presta servicios de lanzamiento de pequeños satélites en órbita baja, recurriendo a lanzadores Rockot, derivados de los misiles balísticos SS-19. En 2013, Eurockot lanzó los satélites SWARM de la ESA, diseñados y construidos por Airbus Defence & Space.

Lanzadores comerciales. Airbus Defence & Space fabrica lanzadores y realiza trabajos de investigación y desarrollo en el marco de los programas Ariane. Los estados miembros financian a través de la ESA el desarrollo de los lanzadores Ariane y tecnologías relacionadas. Airbus Defence & Space ha sido el único contratista principal del sistema Ariane 5 desde 2004. En diciembre de 2014, el programa Ariane 6 se decidió en la Conferencia ministerial de la ESA con la aprobación del concepto de proyectos conjuntos entre Airbus Defence & Space y Safran. Además, se anunció una nueva organización industrial con la creación de una *Joint Venture* (Airbus Safran Launchers) entre los dos principales fabricantes de Ariane. Esta integración vertical asegura el futuro mediante la reducción de costes y el aumento de la competitividad. El lanzamiento de Ariane 6 está previsto en 2020.

Satélites de telecomunicaciones. Airbus Defence & Space fabrica satélites de telecomunicaciones que pueden utilizarse en aplicaciones tanto civiles como militares, entre las que figuran la teledifusión y la radiodifusión, los servicios de comunicación móviles y fijos y el acceso a internet de banda ancha. Los actuales satélites geoestacionarios de telecomunicaciones de Airbus Defence & Space se basan en la plataforma de la familia Eurostar, cuya versión más reciente es Eurostar E3000. A finales de 2014, la cartera de pedidos se situaba en once, con aproximadamente cuatro lanzamientos por año.

Satélites científicos, de observación o exploración. Airbus Defence & Space es proveedor de sistemas de observación de la Tierra por satélite, incluidas las infraestructuras de tierra, para aplicaciones civiles y militares. Los clientes pueden beneficiarse de forma significativa de los elementos comunes a las soluciones de observación civiles y militares de Airbus Defence & Space que permiten recopilar información para un gran número de ámbitos como la cartografía, la meteorología, el seguimiento de las evoluciones climáticas, la gestión agrícola y silvícola, la gestión de los recursos minerales, energéticos e hidráulicos, así como la vigilancia y el reconocimiento militar.

Airbus Defence & Space también fabrica satélites científicos e infraestructuras espaciales, los cuales son productos a medida y adaptados a las características especiales de la misión, en su mayoría de alta gama, que se les confía. Dichas aplicaciones incluyen la observación astronómica de las fuentes de radiación del universo, la exploración de los planetas y el estudio de las ciencias de la Tierra. Airbus Defence & Space diseña y fabrica una amplia gama de plataformas altamente versátiles, instrumentos ópticos y de radar y equipos. Por ejemplo, Airbus Defence & Space estuvo muy involucrada en la misión de la ESA "Rosetta", que llegó a su destino, el cometa 67P/Churyumov-Gerasimenko, en agosto de 2014 y su módulo de aterrizaje "Philae" descendió en noviembre - una primicia en el ámbito de los vuelos espaciales. Airbus Defence & Space fue el contratista principal del orbitador con el equipo en el Reino Unido responsable de la ingeniería de la plataforma del vehículo espacial, en Francia de proporcionar la ingeniería de aviónica del vehículo espacial y en España de la entrega de la ganancia de antena media. Airbus Defence & Space también apoyó el centro alemán para la industria aeroespacial (DLR) con la ingeniería de sistemas de aterrizaje, estrategia de despliegue e integración del tren de aterrizaje.

Satélites de navegación. Airbus Defence & Space juega un papel importante en el sistema de navegación vía satélite europeo "Galileo" que emite señales que permiten a los usuarios determinar su posición geográfica con gran precisión, y que se prevé que revista una importancia cada vez mayor en muchos sectores de actividad comercial. Airbus Defence & Space es responsable de la fase de validación en órbita (in-orbit validation, "IOV") de Galileo para comprobar el sistema de navegación vía satélite en condiciones de misión reales. La fase IOV cubre la construcción de los primeros cuatro satélites de la constelación y parte de la infraestructura de tierra de Galileo. Tras el éxito del lanzamiento de los dos primeros satélites Galileo IOV de Airbus Defence & Space en 2011 y 2012, esta constelación temprana fue probada con éxito en órbita y entregada al cliente en 2013. Airbus Defence & Space también desempeñará un papel importante en la fase de capacidad operativa total ("FOC") de Galileo con cerca de un 50% del trabajo, incluidas las cargas útiles para los primeros 22 satélites FOC y el segmento de control en tierra del FOC.

Productos para satélites. Airbus Defence & Space ofrece una amplia cartera de subsistemas integrados y equipos para todo tipo de aplicaciones espaciales: telecomunicaciones, observación terrestre, navegación, misiones científicas, vuelos espaciales tripulados y lanzadores.

Misiles balísticos. Además de los contratos con el Estado francés para la familia de misiles lanzados desde submarinos M1, M2, M20, M4 y M45, Airbus Defence & Space también ha obtenido el contrato para desarrollar y fabricar el M51 con mayores capacidades técnicas y operativas. En 2010, la Agencia Francesa de Compras para la Defensa y Airbus Defence and Space firmaron un contrato que cubre el desarrollo y la producción de la segunda versión del misil estratégico M51 (el M51.2), lo que garantiza las capacidades de Airbus Defence & Space en este campo. Además, Airbus Defence & Space se encarga del mantenimiento operativo del sistema de misiles M51 para las fuerzas armadas francesas. A finales de 2011, Airbus Defence & Space recibió un contrato de estudio de primer diseño con el fin de preparar la nueva etapa superior del desarrollo del M51.3.

Comunicaciones, inteligencia y seguridad

Sistemas integrados Airbus Defence & Space es proveedor de la arquitectura e integración de sistemas globales para la defensa militar en tierra, mar, aire y espacio. Airbus Defence & Space se dedica al diseño, integración e implantación de soluciones de infraestructura de información fijas, tácticas, para el frente y de tipo móvil, incluyendo todos los servicios necesarios para dar asistencia a sistemas y soluciones integradas para misiones. Además, Airbus Defence & Space diseña y proporciona sistemas C4I (sistemas de Mando, Control, Comunicaciones, Ordenadores e Inteligencia). Airbus Defence & Space ofrece una gama completa de sistemas de aviónica de misión.

La oferta de integración de grandes sistemas de Airbus Defence & Space incluye la capacidad de diseñar, desarrollar e integrar la mayor gama posible de plataformas y subsistemas individuales en una única red efectiva. La integración de grandes sistemas ha adquirido una importancia cada vez mayor para clientes que se

dedican al control fronterizo y la vigilancia de costas, así como para clientes no militares en ámbitos tales como los servicios de seguridad nacional.

Geo-Inteligencia. Airbus Defence & Space suministra servicios ópticos y de información geográfica mediante radar a una clientela que incluye empresas multinacionales, gobiernos y autoridades de todo el mundo.

Con los satélites gemelos de muy alta resolución Pléiades 1A y 1B, SPOT 6 y SPOT 7 (lanzados en 2014), la constelación de satélites ópticos de Airbus Defence & Space ofrece a sus clientes un alto nivel de detalle en áreas amplias, un servicio de programación de imagen altamente reactivo y unas capacidades de vigilancia y control únicas. Spot 6 y Spot 7 proporcionan una imagen panorámica sobre un área de 60 kilómetros, los satélites Pléiades 1A y 1B ofrecen, para la misma zona, productos con un campo de visión más estrecho pero con un mayor nivel de detalle (50 cm).

El exitoso lanzamiento del TerraSAR-X en 2007 – un nuevo satélite de observación terrestre mediante radar que proporciona datos topográficos de alta calidad – permitió a Airbus Defence & Space ampliar de modo significativo sus capacidades al proponer nuevos tipos de imágenes basadas en el radar. TanDEM-X, su gemelo casi idéntico, fue lanzado con éxito en 2010 y en 2014 se acabó WorldDEM, el primer modelo digital de elevación en 3D de alta precisión para la totalidad de la superficie terrestre.

Comunicaciones por satélite. Airbus Defence & Space ofrece comunicaciones comerciales, gubernamentales y militares basadas en satélites.

Airbus Defence & Space proporciona a las fuerzas armadas y a los gobiernos del Reino Unido, Alemania, Francia y Abu Dabi comunicaciones seguras por satélite. Por ejemplo en el Reino Unido, Airbus Defence & Space proporciona en el marco del “Programa Skynet 5” soluciones de comunicación diseñadas a medida para el teatro de operaciones desde la base, para servicios de voz, datos y vídeo, ofreciendo desde un único canal de voz hasta un sistema de seguridad integral que incorpora gestión de terminales y de red. Este contrato, en virtud del cual Airbus Defence & Space ahora posee y explota la infraestructura de comunicación militar por satélite británica, permite al Ministerio de Defensa del Reino Unido realizar pedidos y pagar por los servicios requeridos. El servicio está en pleno funcionamiento desde el año 2009 y se prolongará hasta 2022.

En Abu Dabi, Airbus Defence & Space, junto con Thales Alenia Space, construye un sistema de comunicación por satélite. Airbus Defence and Space Services se está encargando de gestionar el programa y es proveedor del segmento espacial, exceptuando la carga útil, así como de un 50% del segmento en tierra.

En el ámbito comercial, los más de 200.000 usuarios finales de Airbus Defence & Space se benefician del acceso a estos servicios de telecomunicaciones por satélite en cualquier parte del mundo. Estos incluyen todos los sectores marítimos (buques de la marina mercante, de pesca, de vela, etc.), empresas petroleras, mineras y de gas, las organizaciones de respuesta a emergencias, compañías de medios de comunicación globales y proveedores de servicios de telecomunicaciones e internet y empresas y aviación

civil. Airbus Defence & Space trabaja con la más amplia gama de proveedores de red en la industria, incluyendo Inmarsat, Iridium, Thuraya, Eutelsat, Intelsat, SES, Arabsat, Loral Skynet y Satmex.

Comunicaciones terrestres seguras Airbus Defence & Space es proveedor de redes seguras de radiocomunicaciones profesionales móviles digitales (PMR) con más de 280 redes entregadas en 74 países. Las soluciones de DCS en cuanto a la PMR hacen posible que organizaciones profesionales en varios ámbitos, como la seguridad pública, la defensa civil, la industria y los transportes, se comuniquen de manera efectiva, fiable y segura. Airbus Defence & Space oferta a sus clientes soluciones PMR especializadas basadas en tecnologías TetraPOL, Tetra y P25. Las soluciones PMR de Airbus Defence & Space se han utilizado en eventos como los Juegos Olímpicos de Pekín, la Copa Mundial de la FIFA Brasil y el Tour de Francia.

Ciberseguridad. Con el fin de satisfacer las crecientes necesidades de ciberseguridad de los usuarios de infraestructuras de tecnología de la información de importancia crítica, entre los que también se encuentran gobiernos y empresas internacionales, Airbus Defence & Space ha creado una rama de seguridad cibernética. Airbus Defence & Space suministra su *know-how* y soluciones para ayudar a dichas organizaciones a protegerse de las amenazas cibernéticas, a detectarlas, a evitarlas y a reaccionar ante éstas. Airbus Defence & Space goza de un amplio historial en el suministro de las soluciones más seguras para tecnología de la información y para tratamiento de los datos informáticos más sensibles y soluciones de formación a clientes de seguridad y defensa de Francia, Alemania, Reino Unido y otros países de la OTAN.

Electronics

La línea de negocio Electronics de Airbus Defence & Space se centra en la vigilancia y el reconocimiento, el control del tráfico aéreo, el reconocimiento de señales, electrónica y protección de misiones. Es socio en el desarrollo de radares multimodo aerotransportados y suministra apoyo logístico integrado, mantenimiento y actualizaciones. Asimismo, participa en el desarrollo y la aplicación de radares con escáneres electrónicos activos de próxima generación (AESA) para aplicaciones aéreas, navales y terrestres. En el área de defensa aérea, Airbus Defence & Space fabrica radares de medio alcance para buques (TRS-3D/4D) y aplicaciones para tierra (TRML-3D). Los radares sintéticos de apertura (SAR) para operaciones de reconocimiento y vigilancia y los radares de vigilancia de aeropuertos (ASR-S) también forman parte de la cartera, junto a la familia de radares de seguridad Spexer. Una gama de soluciones de electrónica completa la oferta de Airbus Defence & Space en este campo.

En el ámbito de la guerra electrónica, Airbus Defence & Space suministra sistemas de protección electrónicos para vehículos militares, aviones e instalaciones civiles, como detección láser, detección de misiles y unidades electrónicas de contramedida. Por otro lado, la cartera incluye también equipos de aviónica, como unidades de grabación de datos en vuelo y sistemas de detección de obstáculos para helicópteros. De manera transversal, la tecnología de integración de multisensores y de fusión de datos es particularmente útil para la creación de valor añadido

mediante la combinación de radares con sensores optrónicos y cámaras termográficas de la amplia cartera de optrónica de Airbus Defence & Space. Cámaras, telescopios, dispositivos de imagen térmica y periscopios constituyen elementos indispensables de conocimiento de la situación para las plataformas navales, aéreas y terrestres.

Entre las plataformas más prominentes equipadas con productos de la línea de negocio Electronics se encuentran Eurofighter (radar, autoprotección, aviónica), los lanzadores espaciales Ariane, el avión de transporte A400M (autoprotección, aviónica), así como helicópteros de distintos tipos.

En el área de la tecnología espacial, la línea de negocio Electronics ofrece componentes y subsistemas desplegados en plataformas espaciales, tales como ordenadores de a bordo, GNSS Receptores, electrónica de lanzadores y electrónica de potencia. Los actuadores y los paneles solares particularmente fiables sitúan las competencias técnicas de la sociedad en un nivel extraordinariamente alto. La electrónica de carga útil espacial incluye componentes altamente sofisticados de satélites de comunicación y observación terrestres.

MBDA

La actividad de misiles de Airbus Defence & Space, además de la actividad disuasión nuclear francesa, procede de su participación del 37,5% en MBDA (una *joint venture* entre la Sociedad, BAE Systems y Finmeccanica). MBDA ofrece unas capacidades superiores en sistemas de misiles y abarca todo el espectro de soluciones de dominio aéreo, defensa tierra-aire y superioridad marítima, al tiempo que proporciona soluciones tecnológicas

avanzadas en el compromiso del campo de operaciones. Más allá de su papel en los mercados europeos, MBDA cuenta con una sólida presencia en los mercados de exportación como Asia, la región del Golfo y América Latina.

La amplia cartera de productos cubre las seis principales categorías del sistema de misiles: aire-aire, aire-superficie, superficie-aire, antibuque, antisubmarino y superficie-superficie. La gama de producto de MBDA, asimismo, incluye un abanico de contramedidas aéreas como sistemas de alarma antimisiles y de señuelos, sistemas antiminas y de adiestramiento para el combate. Los programas más importantes en fase actual de desarrollo son el misil antibuque para las fuerzas navales del Reino Unido y Francia Future Anti-Surface Guided Weapon (Heavy)/Anti-Navire Léger (FASGW (H)/ANL)", el campo de operaciones portátil "Missile Moyenne Portée (MMP)" de medio alcance y el "Common Anti-Air Modular Missile (CAMM)", que es una familia de misiles anti-aire con versiones terrestre, naval y de futuros misiles lanzados desde el aire como parte del "Future Local Area Air Defence System (FLAADS- Futuro Sistema de Defensa Aérea Local)".

Producción

El domicilio social de Airbus Defence & Space se encuentra en Múnich. Las principales instalaciones de ingeniería y producción de la División se encuentran en Francia (región de París y el suroeste de Francia), Alemania (Baviera, Baden-Württemberg y Bremen), España (región de Madrid y Andalucía) y el Reino Unido (sur de Inglaterra y Gales). Además, Airbus Defence & Space opera una red global de centros de ingeniería y oficinas en más de 80 países.

1.1.5 Otras Actividades

Aviación regional – ATR

ATR (*Avions de Transport Régional*) es uno de los líderes mundiales del mercado aeronáutico regional de los aviones turbohélice de 50 a 74 plazas. Actualmente, sus aviones están siendo utilizados por más de 180 compañías aéreas en más de 90 países. ATR está participado al 50% por Airbus Group al 50% por Alenia Aermacchi (Grupo Finmeccanica), siendo Airbus responsable de la gestión de la participación de Airbus Group. En ATR, cuya sede se encuentra en Toulouse, en el sur de Francia, trabajan más de 1.200 empleados, desarrollando sus principales operaciones en los departamentos franceses de Mediodía-Pirineos y Aquitania. Desde el inicio del programa en 1981, ATR ha registrado pedidos netos de 1.470 aviones (470 ATR 42 y 1.000 ATR 72).

Mercado

La industria regional de aviones turbohélice ha conocido un fenómeno de concentración creciente a lo largo de los años. En los años noventa, algunos fabricantes regionales de aviones se fusionaron, cesaron en su actividad o dejaron de producir. Nombres como BAe, Beechcraft, Fokker, Saab y Shorts, entre otros, se retiraron así del mercado. Actualmente, el mercado

mundial de aviones de turbopropulsión de 50 a 70 plazas está dominado por dos fabricantes: ATR y Bombardier.

Tras algunos años de disminución de la actividad, el mercado regional de aviones turbohélice ha experimentado desde 2005 un incremento sostenido, gracias a las ventajas de los turbohélices con respecto a los aviones a reacción, tanto en consumo de combustible como en la emisión de CO₂. En 2014, ATR entregó 83 nuevos aviones (en comparación con los 74 de 2013) y recibió pedidos en firme relativos a 160 nuevos aviones (frente a los 89 de 2013). En 2014, ATR alcanzó un hito importante en su historia con la firma del pedido número 1.000 del ATR 72 que enarbolará el pabellón de las aerolíneas PNG, la línea aérea de Papúa Nueva Guinea.

A 31 de diciembre de 2014, ATR tenía una cartera de pedidos de 280 aviones (en comparación con los 221 de 2013). Gracias a los costes operativos relativamente más bajos y a la reducción de emisiones de CO₂ de los motores turbohélice, en un entorno de ingresos por pasajero más restringido que nunca, se espera que conduzcan a la sostenibilidad de esta actividad del mercado durante los próximos años.

Productos y servicios

ATR 42 y ATR 72. Después de la entrada en servicio del ATR 42 (50 plazas) en 1985, ATR ha desarrollado una familia de aviones con doble motor turbohélice con alas más altas, destinados al mercado del transporte de pasajeros en aviones de 50 a 74 plazas que están diseñados para garantizar una eficacia óptima, flexibilidad operativa y una gran comodidad. En 1995, con el fin de responder a la creciente demanda de comodidad y rendimiento por parte de las compañías aéreas, ATR lanzó la serie ATR 42-500 y, dos años más tarde, la serie ATR 72-500 (70 plazas). En 2007, ATR lanzó las nuevas series 600 con motores mejorados, un nuevo sistema de aviónica y una nueva cabina. Al igual que Airbus, la línea ATR se basa en el concepto de familia, que proporciona ahorros en la formación, las operaciones de mantenimiento, el suministro de piezas de repuesto y la formación cruzada. A finales de 2014, ATR había entregado 1.190 aviones (436 ATR 42s y 754 ATR 72s).

Servicio al cliente. ATR ha puesto en marcha una red mundial de asistencia al cliente destinada a garantizar el mantenimiento del avión durante su vida útil. Los centros de servicios y almacenes de piezas de repuesto están situados en Toulouse, París, en el área metropolitana de Washington D.C., Miami, Singapur, Bangalore, Auckland, Kuala Lumpur, Toronto y Johannesburgo.

ATR Asset Management también da respuesta al mercado de aviones de segunda mano participando en la colocación y en la financiación de los aviones usados al final del periodo de arrendamiento. Al proporcionar aviones reacondicionados de calidad a precios interesantes, ATR Asset Management ha contribuido tanto a la ampliación de la base de clientes de ATR, en concreto en los mercados emergentes, como a mantener el valor residual de los aviones usados. En el pasado, algunos clientes de ATR de segunda mano han terminado por adquirir aviones nuevos, tras haber obtenido la experiencia necesaria en el manejo de aviones turbohélice de ATR.

En 2014, ATR continuó construyendo su presencia en todo el mundo mediante la creación de nuevas asociaciones para la formación de pilotos en Bangkok y Bogotá. ATR también ha firmado nuevos contratos de mantenimiento por los que, hoy en día, cerca de dos ATR-600 de cada tres en servicio están cubiertos por este tipo de acuerdo con el fabricante.

Producción

El fuselaje del ATR se fabrica en Nápoles (Italia), y sus alas en Mérignac, cerca de Burdeos (Francia). El montaje final se lleva a cabo en Saint Martin, cerca de Toulouse, en el centro de producción de Airbus. Los vuelos de prueba, la certificación y las entregas también se realizan en Toulouse. ATR subcontrata algunas de sus funciones a Airbus, como el diseño y la fabricación de las alas, los ensayos de vuelo y la tecnología de información.

Sogerma

Sogerma es una filial participada al 100% por la Sociedad especializada en aeroestructuras y en trabajos del interior de las cabinas. La sociedad diseña y fabrica los principales elementos de aeroestructuras en metal y materiales compuestos para aviones militares y comerciales, y también es un proveedor líder de cabinas

y asientos de pasajeros (de primera clase y de clase *business*) para aviones comerciales y militares, así como para reactores privados y helicópteros.

En el mercado de aeroestructuras, Sogerma participa en el diseño, la fabricación y el montaje de secciones de aviones Airbus (A318/A320/A330), así como en la fabricación y montaje de las alas ATR, diseño y manufactura de la rampa-portón del A400M y finalmente en cometidos de diseño y fabricación de asientos para piloto y copiloto. En cuanto al mercado de interiores de cabina, Sogerma se dedica al diseño y fabricación de asientos de primera clase y clase *business* destinados a grandes aviones comerciales.

Sogerma da empleo a cerca de 2.000 personas y posee tres centros en Francia (Rocheft, Mérignac y Toulouse). La planta de Mérignac está totalmente dedicada a las actividades de ATR. La planta de Toulouse (sucursal de la oficina de diseño) está situada cerca de Airbus. Rocheft, la planta más grande en términos de personal, cubre un amplio espectro de actividades: aeroestructuras, asientos de pasajeros y de cabina. Sogerma también tiene una filial en Marruecos (Maroc Aviation) y otras dos filiales especializadas en materiales compuestos: CAQ (Composite Aquitaine) en Francia y CAL (Composite Atlantic) en Canadá.

A finales de 2014, Sogerma y Aerolia se fusionaron para convertirse en el Grupo STELIA, con efecto a partir de enero de 2015. La fusión de Aerolia y Sogerma dio lugar, el 1 de enero de 2015, al grupo número 3 del mundo (en cuanto a su volumen de negocios) de aeroestructuras, asientos y equipos aeronáuticos.

Airbus Group Inc.

Airbus Group Inc. es la empresa operativa norteamericana de Airbus Group. Airbus Group, Inc., cuya sede se encuentra en Herndon (Virginia), junto con su matriz Airbus Group, aporta anualmente un volumen de 14.000 millones de dólares a la economía de los Estados Unidos y proporciona más de 225.000 puestos de trabajo en dicho país. Sus unidades de negocio en EE. UU., empresas operadoras y Divisiones se reparten a lo largo de 29 emplazamientos ubicados en 15 estados, desde donde ofrecen una amplia gama de soluciones avanzadas para sus clientes de los mercados comercial, de seguridad nacional, aeroespacial y defensa.

Desde su creación en 2003, Airbus Group Inc. (anteriormente, EADS North America) ha sido la empresa adjudicataria de licitaciones clave en el ámbito de los aviones militares y de los sistemas. En la actualidad, la presencia de Airbus Group Inc. en los sectores de seguridad nacional y defensa de EE. UU. también se encuentra en expansión. La empresa ha suministrado más de 90 helicópteros HH-65 a los Guardacostas para sus misiones de seguridad nacional vitales. Airbus Group Inc. es el contratista principal para el suministro de hasta 36 aviones HC-144A Ocean Sentry para las misiones de apoyo y patrulla marítima de los Guardacostas.

La empresa es también uno de los contratistas principales del Ejército de los Estados Unidos y ha sido elegida para suministrar el helicóptero de servicio UH-72A Lakota. En mayo de 2014, se habían entregado 300 aviones al Departamento de Defensa de

EE. UU. destinados al desempeño de operaciones por parte del Ejército, de las unidades de la Guardia Nacional del Ejército, así como de la Marina de dicho país.

En cuanto a la aviación comercial, Airbus Group Inc. cuenta con una presencia significativa en el mercado estadounidense, que incluye dos centros de ingeniería situados en Mobile y Wichita, y Airbus Helicopters es una de las empresas de referencia en helicópteros civiles en Estados Unidos. Los pedidos de aviones de Airbus por parte de clientes norteamericanos supera la cifra de 3.090, de los cuales ya se han entregado más de 2.150. Cerca de 1.300 helicópteros de Airbus Helicopters son utilizados por operadores como, entre otros, la Guardia Costera estadounidense, el Servicio Arancelario y de Defensa de Fronteras de Estados Unidos, así como la Oficina del Sheriff del Condado de Los Ángeles y el FBI. Por otra parte, se espera que en 2015 la línea de montaje final de Airbus que se encuentra actualmente en construcción en Mobile (Alabama) empiece el ensamblaje de la familia de aeronaves A320.

1.1.6 Inversiones

Dassault Aviation

A 31 de diciembre de 2014, Airbus Group posee el 42,11% de las acciones de Dassault con sus derechos de voto asociados, y en la que también poseen participaciones el Groupe Industriel Marcel Dassault (50,6%), siendo el porcentaje de acciones que cotizan libremente en el mercado el 3,1%. La propia Dassault Aviation posee una participación del 26% en Thales, lo que la convierte en el segundo accionista más importante de Thales por detrás del Estado francés. En noviembre de 2014, Dassault compró a Airbus Group un bloque de acciones que representa el 8% del capital social de la Sociedad en una negociación por paquete fuera de mercado. Airbus Group también ha adquirido el compromiso de hacer los máximos esfuerzos hasta el 30 de junio de 2015 para vender hasta un 10% del capital social de Dassault Aviation, con sujeción a las condiciones del mercado.

Dassault Aviation está activa en el mercado de los aviones de combate y reactores privados. Fundada en 1936, Dassault Aviation ha entregado más de 8.000 aviones militares y civiles a clientes de más de 80 países. Dassault Aviation se apoya en su experiencia como diseñador y arquitecto industrial de sistemas complejos para concebir, desarrollar y producir una amplia gama de aviones militares y de reactores privados. Con la finalidad de evitar cualquier conflicto potencial entre los productos militares de Dassault Aviation y del Grupo (Rafale y Eurofighter) y para facilitar una estrategia de "muralla china", se ha decidido confiar la gestión de la participación accionarial de la Sociedad en Dassault Aviation al departamento corporativo de Airbus Group, mientras que Airbus Defense & Space gestiona el programa Eurofighter.

En 2014, Dassault Aviation registró unos pedidos por un volumen total de 4.640 millones de euros (en comparación con los 4.170 millones de euros de 2013), incluyendo 90 pedidos netos de reactores privados Falcon (en comparación con los 64 de 2013). Los ingresos consolidados ascendieron a 3.680 millones

Daher-Socata

En 2009, la Sociedad vendió el 70% de su participación en Socata a Daher, y en junio de 2014, el 30% restante a Daher Aerospace al ejercer su opción de venta y sus mecanismos de opciones de venta y compra pactados con Daher Aerospace en junio de 2012.

Daher-Socata está especializada en los sectores aeroespacial y de defensa, nuclear y de la energía y bienes de capital, con un poco más de un tercio de su actividad realizada fuera de Francia y una facturación equilibrada al 50% entre fabricación y servicios. En los ámbitos aeroespacial y de defensa, Daher-Socata es fabricante y proveedor de primer nivel de equipos y servicios, y cuenta con una plantilla de cerca de 7.700 empleados en 12 países. Daher-Socata fabrica tanto aeroestructuras y sistemas como de secciones equipadas y fuselajes.

de euros en 2014 (en comparación con los 4.590 millones de 2013), con un beneficio neto ajustado de 398 millones de euros (en comparación con los 487 millones de euros de 2013). Dassault tiene aproximadamente 11.600 empleados, de los cuales más del 75% trabajan en Francia.

Aviones de combate

Dassault Aviation ofrece una amplia experiencia en el diseño y fabricación de los aviones de combate militar de última generación.

Rafale. El Rafale es un bimotor de combate polivalente destinado tanto para las fuerzas aéreas como navales. Hasta la fecha, el Ministerio de Defensa francés ha encargado 286 aviones Rafale. En 2012, el Rafale fue seleccionado por el Ministerio de Defensa indio para iniciar negociaciones exclusivas para la venta de 126 aviones. Las negociaciones están todavía en curso. En 2013 y en años sucesivos, se entregará el nuevo Rafale "Omnirole", incorporando varios avances como el radar RBE2-AESA, el detector de lanzamiento de misiles y sistemas optrónicos.

Mirage 2000. El Mirage 2000 alcanzó el fin de su etapa de producción en 2006. En la actualidad, aproximadamente unos 470 Mirage 2000 se encuentran operativos en nueve fuerzas aéreas de todo el mundo.

nEUROn. Dassault Aviation es el principal contratista para el desarrollo del demostrador de vehículo aéreo de combate no tripulado, el nEUROn. El programa se abrió a la cooperación europea y cinco países han decidido participar y compartir los conocimientos de sus industrias aeroespaciales: EADS-CASA (España), SAAB (Suecia), HAI (Grecia), RUAG (Suiza) y Alenia Aermacchi (Italia). El demostrador nEUROn realizó su primer vuelo en 2012 y ha realizado varias pruebas en vuelo en Francia desde entonces.

FCAS (Futuro Sistema de Combate Aéreo). En 2014, los Gobiernos de Francia y del Reino Unido adjudicaron a Dassault Aviation, BAE Systems y sus socios industriales un contrato por valor de 150 millones de euros para la realización del estudio de viabilidad de dos años de duración del FCAS. Este estudio conjunto se complementará con una financiación nacional adicional tanto de Francia como del Reino Unido, que alcanzará una suma conjunta de 100 millones de euros durante dicho periodo. Se espera que una vez terminado este estudio, a finales de 2016, se ponga en marcha un programa de desarrollo de demostraciones de Sistemas Aéreos de Combate No tripulados (UCAS, por sus siglas en inglés) que responda a los futuros requisitos militares de ambas naciones.

Jets privados

Dassault Aviation ofrece una amplia cartera de productos dentro de la gama alta de los jets privados. La familia de reactores privados Falcon incluye actualmente el Falcon 7X, el 900 LX y el 2000 LX & S. Los Falcon que se encuentran actualmente en servicio operan en más de 65 países de todo el mundo, realizando operaciones de transporte para sociedades, personas VIP y gobiernos. A finales de diciembre de 2014, Dassault reveló el Falcon 8X, cuyo primer vuelo está programado en 2015. Desde el lanzamiento del primer Falcon 20 en 1963, se han entregado más de 2.250 aviones Falcon.

Aeroestructuras, conversión de aviones y paneles de suelo

Elbe Flugzeugwerke GmbH — EFW

EFW (consolidada en Airbus) combina, bajo un mismo techo, diversas actividades relacionadas con la aviación y la tecnología, como es el caso del desarrollo y fabricación de componentes compuestos planos reforzados con fibra para estructuras e interiores, la conversión de aviones de pasajeros a una configuración de carga, el mantenimiento y reparación de aviones Airbus, así como servicios de ingeniería en el contexto de certificación y aprobación.

En cuanto a la actividad de las estructuras compuestas e interiores, EFW desarrolla, diseña y fabrica componentes tipo sándwich para estructura e interior de cabina para toda la familia Airbus. Su gama de producto abarca paneles para piso y techos, dispositivos para sujeción de carga y puertas a prueba de bala para las cabinas de los pilotos (en total, más de 50.000 diferentes formas y estructuras). La actividad de la conversión de aviones de transporte de pasajeros en cargueros incluye una modificación estándar extensa, llevado a cabo por orden del propietario del avión civil. El mercado de conversión de aviones civiles de carga engloba líneas aéreas de carga, compañías aeroespaciales con flotas reducidas y grupos financieros. Hasta la fecha, más de 190 aviones de carga han sido convertidos para 39 clientes en todo el mundo.

Airbus, ST Aerospace y EFW pusieron en marcha el programa de conversión de avión de pasajeros a carga (P2F) del A330 el 19 de mayo de 2012 y adquirió una participación accionarial del 35% en EFW. La primera conversión está prevista en 2015 (prototipo). Asimismo, las empresas están en camino de ampliar

esta cooperación al mercado de los aviones de pasillo único en un futuro próximo.

El programa A330P2F ofrecerá a los clientes dos versiones, el A330-200P2F y el A330-300P2F, de mayor tamaño. Ambos proporcionarán nuevos niveles de fiabilidad y eficiencia a los operadores P2F al ofrecer una mejor economía que cualquier carguero medio de fuselaje ancho disponible en la actualidad, así como comunalidad con el Airbus ya existente A330-200F.

Aerolia

Aerolia es una filial participada al 100% por la Sociedad (consolidada en Airbus) que nace de la escisión de las antiguas plantas francesas de Airbus en Méaulte y St-Nazaire Ville, de conformidad con la estrategia de reestructuración de las aeroestructuras iniciada con el Programa Power8. Aerolia tiene aproximadamente 3.400 empleados cuya misión es diseñar y fabricar cerca de seis millones de piezas primarias, paneles, tubos y tuberías así como más de 655 secciones de la parte delantera del fuselaje de Airbus.

La compañía independiente opera con tres direcciones operativas (Estrategia y Comercial, Series, Desarrollo) y tres direcciones de apoyo (Calidad, Finanzas, Recursos Humanos), cuyas instalaciones se encuentran en tres emplazamientos geográficos: Méaulte (1.400 empleados), St-Nazaire (840 empleados) y Toulouse (400 empleados). En 2009, se inauguró un cuarto centro en Túnez (750 empleados) y desde 2011 Aerolia ha inaugurado dos centros en Quebec (100 empleados). La oficina de diseño, situada en parte en Toulouse y Quebec, reúne las competencias de cerca de 250 ingenieros y empleados.

Las actividades integradas en Aerolia mantendrán y desarrollarán relaciones comerciales e industriales principalmente con Airbus, así como con Bombardier, Embraer, OGMA, Aerovodochody, ATR, Latecoere, Sonaca y Sogerma.

A finales de 2014, Aerolia y Sogerma se fusionaron para convertirse en el Grupo STELIA, con efecto a partir de enero de 2015. La fusión de Aerolia y Sogerma dio lugar, el 1 de enero de 2015, al grupo número 3 del mundo (en cuanto a su volumen de negocios) de aeroestructuras, asientos y equipos aeronáuticos.

Premium AEROTEC

Premium AEROTEC es una filial participada al 100% por la Sociedad (consolidada en Airbus) que nace de la escisión de las antiguas plantas alemanas de Airbus en Nordenham y Varel y la antigua planta de Airbus Group en Augsburg de conformidad con la estrategia de reestructuración de las aeroestructuras iniciada con el Programa Power8. Premium AEROTEC dispone de su propia unidad de desarrollo cuyas principales instalaciones se encuentran en Augsburg y cuenta con oficinas en Bremen, Hamburgo, Múnich/Ottobrunn y Manching. Las sedes centrales de gestión para las unidades operativas están en Varel, mientras que el domicilio social de la sociedad se encuentra en Augsburg. Premium AEROTEC GmbH también cuenta con una planta para el procesamiento de componentes de aviación en Ghimbav/Brasov en Rumanía.

La actividad principal de Premium AEROTEC se centra en las estructuras y los sistemas de fabricación para la construcción de aviones y actividades de desarrollo relacionadas. Durante los próximos años, el objetivo de Premium AEROTEC será ampliar su posición de liderazgo como proveedor de primer nivel de estructuras de aviones civiles y militares.

Premium AEROTEC es socio de los principales programas europeos de desarrollo de aviones, como la familia de aviones comerciales Airbus, el programa de aviones de transporte militar A400M y el Eurofighter Typhoon. Desempeña un papel importante en el diseño de nuevos conceptos como en el área de las tecnologías compuestas de carbono.

1.1.7 Seguros

El equipo de gestión de los riesgos asociados a seguros ("IRM") de la Sociedad está integrado en las funciones financieras corporativas con el fin de responder, de forma proactiva y eficaz, a los riesgos que puedan abordarse a través de técnicas de aseguramiento. El IRM es responsable de todas las actividades empresariales relativas a la contratación de seguros y cualesquiera otras medidas de protección para el Grupo y está autorizado a negociar directamente en los mercados de seguros y reaseguros. En 2014, una de las tareas continuas del IRM fue seguir mejorando una empresa adecuada y eficaz y crear soluciones de seguros pertinentes.

La misión del IRM incluye la definición e implantación de la estrategia de gestión de los riesgos asociados a seguros de la Sociedad para ayudar a garantizar que se hayan establecido pólizas de seguros y normas armonizadas para todos los seguros suscritos por el Grupo en todo el mundo. Un procedimiento sistemático de seguimiento, revisión e informes aplicable a todas las Divisiones se ha puesto en práctica para evaluar los sistemas de exposición y protección aplicables a todas las sedes del Grupo con el fin de:

- identificar y evaluar los riesgos asegurables de manera continua y consistente;
- implantar y controlar las oportunas medidas destinadas a mitigar y evitar riesgos en el caso de riesgos identificados y evaluados; y
- lograr una gestión y transferencia eficaz y profesional de dichos seguros para proteger de manera adecuada el Grupo frente a las consecuencias financieras derivadas de acontecimientos imprevistos.

Los programas de seguros de la Sociedad cubren tanto las exposiciones de alto riesgo relacionadas con los activos y pasivos del Grupo, como los riesgos relacionados con los empleados.

Las pólizas de seguros de activos y de responsabilidad civil que suscribe el departamento IRM para el Grupo cubren riesgos como los siguientes:

- seguros de daños materiales e interrupción de la actividad;
- responsabilidad civil en las actividades relacionadas con la industria aeroespacial, incluida la responsabilidad por posibles daños causados por productos;
- seguros de los fabricantes de fuselajes de aviación (*Manufacturers Aviation Hull Insurance*);
- responsabilidad comercial de carácter general que incluye la responsabilidad por productos no pertenecientes al ámbito de la aviación ni del espacio, así como los accidentes de carácter medioambiental; y

- responsabilidad civil frente a terceros de los Consejeros y demás directivos.

Las reclamaciones relativas a daños materiales y a la interrupción de la actividad empresarial están cubiertas hasta un máximo de 2.500 millones de euros por caso. En cuanto a la responsabilidad civil en las actividades relacionadas con la aviación, se proporciona cobertura hasta un límite de 2.500 millones de dólares estadounidenses por caso y un límite total anual de 2.500 millones de dólares para responsabilidades derivadas de posibles daños causados por productos. Existen ciertos sublímites aplicables a las pólizas de seguro mencionadas anteriormente.

Las pólizas de seguros relacionadas con los empleados del Grupo cubren riesgos asociados a:

- accidentes del personal;
- atención sanitaria y asistencia en viajes de negocios y traslados;
- coches de empresa; y
- daños personales o materiales durante los viajes de negocios.

Los riesgos respectivos se hallan cubiertos de manera adecuada por pólizas de seguros relacionadas con los empleados del Grupo.

La Sociedad sigue la política de transferir sus seguros a los mercados de seguros externos con precios razonables, en unas condiciones que resulten suficientes y dentro de los límites previstos por los mercados de seguros internacionales. Todas las pólizas de seguros deberán cumplir los principios básicos de obligado cumplimiento de la Sociedad relativos a la protección de seguros.

Sin embargo, con el fin de no resultar afectada por la volatilidad de los mercados de seguros, la Sociedad utiliza a una de sus filiales como cautiva para realizar el reaseguro como herramienta estratégica en relación con los programas de daños materiales, de interrupción de la actividad empresarial y de seguros relacionados con la actividad aeroespacial. La cautiva está capitalizada y protegida de conformidad con los requisitos legales europeos para garantizar su capacidad para satisfacer las reclamaciones sin limitar la extensión de la cobertura de las pólizas de seguro originales y sin necesidad de exponer de manera adicional los activos financieros de la Sociedad.

El sector de los seguros sigue siendo impredecible en cuanto a su compromiso de ofrecer protección a las grandes empresas industriales. Podrán darse futuras demandas para aumentar las primas de los seguros y los importes deducibles y restringir el alcance de la cobertura.

Además, el número de aseguradoras con competencia y recursos financieros suficientes para atender la cobertura de importantes riesgos industriales es actualmente limitado y podría restringirse aún más habida cuenta de los nuevos requisitos de solvencia. No

existen garantías de que la Sociedad pueda mantener en el futuro sus actuales niveles de cobertura en las mismas condiciones económicas.

1.1.8 Litigios y arbitraje

Puntualmente, Airbus Group se ve involucrada en una serie de demandas y arbitrajes que han surgido en el curso ordinario de las actividades del negocio. Los más significativos se describen a continuación. Excepto los expuestos a continuación, Airbus Group no tiene constancia de la existencia de ningún procedimiento gubernamental, legal o de arbitraje importante (incluidos cualesquiera otros procedimientos, que estén pendientes o previstos), que durante un periodo de tiempo que cubra al menos los 12 meses anteriores, pueda tener o haber tenido recientemente efectos significativos en la posición financiera o en los beneficios de la Sociedad o del Grupo.

Respecto a la política de dotación de provisiones de Airbus Group, ésta reconoce provisiones por litigios y demandas cuando (i) tiene una obligación presente con respecto a actuaciones legales, investigaciones gubernamentales, diligencias y otras demandas que se deriven de hechos pasados que estén pendientes o pueden ser interpuestos o iniciados en el futuro contra el Grupo, (ii) es posible que se produzca una salida de recursos que incorpore beneficios económicos que serán requeridos para liquidar tal obligación y (iii) se puede efectuar una estimación fiable del importe de la obligación. Aunque Airbus Group considera que ha adoptado las medidas adecuadas para cubrir los riesgos asociados a litigios y procedimientos regulatorios generales o específicos, en curso o potenciales, no puede garantizarse que dichas medidas sean suficientes. Para conocer el importe de las provisiones por litigios y demandas, véase el apartado “— Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 25c): Otras provisiones”.

OMC

Aunque Airbus Group no es parte en el conflicto, apoya a la Comisión Europea en sus litigios ante la Organización Mundial del Comercio. Después de su retirada unilateral del Acuerdo sobre el Comercio de Grandes Aviones Civiles UE-EE. UU. de 1992, EE. UU. presentó el 6 de octubre de 2004 una solicitud de iniciación de procedimientos de resolución ante la OMC. En la misma fecha, a instancias de la Unión Europea, se inició un procedimiento paralelo ante la OMC contra EE. UU. por las ayudas públicas a Boeing. El 19 de diciembre de 2014, la Unión Europea solicitó la celebración de consultas a la OMC sobre la ampliación hasta finales de 2040 de los incentivos fiscales concedidos inicialmente por el Estado de Washington a Boeing y otras empresas aeroespaciales estadounidenses hasta 2024.

El 1 de junio de 2011, la OMC adoptó el informe final del Órgano de Apelación en el caso invocado por EE. UU. sobre la valoración de la financiación a Airbus por parte de los gobiernos europeos. El 1 de diciembre de 2011, la UE informó a la OMC que había adoptado las medidas oportunas para garantizar la conformidad de su normativa con las obligaciones de la OMC, así como para cumplir sus recomendaciones y resoluciones. Ante el desacuerdo de EE. UU., el asunto se encuentra actualmente sometido a la decisión de un panel de la OMC de conformidad con sus normas.

El 23 de marzo de 2012, la OMC adoptó el informe final del Órgano de Apelación en el caso invocado por la UE sobre la valoración de la financiación a Boeing por parte de los Estados Unidos. La UE ha aducido el incumplimiento de EE. UU. a la hora de poner en práctica las conclusiones antes de la fecha límite del 23 de septiembre de 2012 para iniciar un nuevo procedimiento sobre la adecuación del cumplimiento de EE. UU.

El calendario exacto de las posteriores medidas del litigio de la OMC está sujeto al fallo de los tribunales y al resultado de las negociaciones entre EE. UU. y la Unión Europea. A menos que las partes alcancen un acuerdo, con respecto a lo cual no existen perspectivas en la actualidad, se prevé que el litigio se prolongue varios años.

Litigios sobre valores

Tras desestimarse los cargos presentados por la *Autorité des marchés financiers* francesa por presuntos incumplimientos de la normativa de mercado y normas relativas al tráfico de información privilegiada respecto a, principalmente, los retrasos producidos en el A380 anunciados en 2006, en noviembre de 2013, un juez de instrucción francés decidió llevar el caso a juicio (*renvoi devant le tribunal correctionnel*) contra siete ejecutivos actuales y anteriores que ejercieron sus opciones sobre acciones en marzo de 2006, así como contra dos accionistas anteriores. El 3 de octubre de 2014, el Tribunal de lo penal suspendió el caso en cuanto al fondo y decidió plantear una cuestión prejudicial (*question prioritaire de constitutionnalité*) al Tribunal Supremo francés sobre la constitucionalidad del sistema francés de doble enjuiciamiento (AMF y las actuaciones judiciales). En diciembre de 2014, el Tribunal Supremo francés transmitió el recurso de inconstitucionalidad ante el *Conseil Constitutionnel*. El 18 de marzo de 2015, el *Conseil* emitió su decisión declarando inconstitucionales las disposiciones pertinentes del Código monetario y financiero francés. En última instancia, esta decisión debe poner fin al procesamiento penal, al menos contra los siete ejecutivos actuales y anteriores.

GPT

Como resultado de las declaraciones del denunciante, Airbus Group ha llevado a cabo una auditoría interna y ha seleccionado a PricewaterhouseCoopers ("PwC") para llevar a cabo una investigación externa relativa a GPT Special Project Management Ltd. ("GPT"), filial que Airbus Group adquirió en 2007. Las declaraciones cuestionaban un contrato de servicios celebrado por GPT antes de su adquisición por parte de Airbus Group relativo a operaciones realizadas por GPT en Arabia Saudí. Airbus Group remitió el informe de PwC a la Oficina de Fraudes Graves del Reino Unido (la "SFO") en marzo de 2012. En el periodo examinado, y de acuerdo con el trabajo que se realizó, PwC no notó indicio alguno que sugiriera que GPT hubiera efectuado pagos ilícitos. La SFO anunció que había abierto una investigación criminal oficial sobre el asunto en agosto de 2012. Airbus Group está colaborando plenamente con las autoridades.

Eurofighter Austria

En marzo de 2012, la fiscalía alemana, a raíz de una petición de ayuda de la fiscalía austriaca, inició una investigación penal sobre presuntos delitos de soborno, evasión fiscal y abuso de confianza por parte de miembros o antiguos miembros del personal de EADS Deutschland GmbH (rebautizada el 1 de julio de 2014 Airbus Defence and Space GmbH) y Eurofighter Jagdflugzeug GmbH, así como por terceros, en relación con la venta de aviones Eurofighter a Austria en 2003. Tras haber sido informado sobre la investigación en 2012, Airbus Group selecciona al bufete de abogados Clifford Chance para llevar a cabo una determinación independiente de los hechos. Al concluir su examen, Clifford Chance presentó su informe de determinación de hechos a Airbus Group en diciembre de 2013. Airbus Group presentó el informe a los fiscales en Alemania. Airbus Group está cooperando plenamente con las autoridades.

Otras investigaciones

Las Fiscalías de Grecia y Alemania iniciaron investigaciones sobre un empleado actual y antiguos funcionarios y empleados de Atlas Elektronik GmbH, una empresa conjunta de ThyssenKrupp y Airbus Group, bajo la sospecha de sobornos a funcionarios extranjeros y de evasión fiscal. La Fiscalía federal alemana ha puesto en marcha un procedimiento administrativo por supuestas deficiencias organizativas y de supervisión. Las autoridades griegas han puesto en marcha acciones civiles contra Atlas Elektronik GmbH. Con el apoyo de sus accionistas, la compañía está cooperando plenamente con las autoridades y, en consulta con el fiscal, está ayudando a la aclaración del asunto a través de su propia investigación interna.

Conflictos comerciales

En el curso de otro conflicto comercial, el Grupo recibió en el tercer trimestre de 2013 una reclamación alegando la responsabilidad de devolver parte del precio de compra de un gran contrato que el cliente reclama que no estaba obligado a pagar. El Grupo considera que esta reclamación que se remonta a hace muchos años debe ser desestimada en principio. Actualmente, hay varias opciones para resolver el conflicto en fase de revisión, pero finalmente podría solventarse a través del arbitraje en curso.

En julio de 2013, el Grupo se convirtió en el objeto de una disputa comercial tras la expiración de un estudio de asociación para dispositivos *winglets* con un proveedor de Estados Unidos. El Grupo cree que tiene argumentos sólidos para oponerse legalmente a la supuesta violación de un acuerdo comercial de no divulgación. Sin embargo, las consecuencias y los resultados de dicha controversia no se pueden evaluar en esta fase del proceso.

1.1.9 Investigación y Tecnología, propiedad intelectual e industrial

Investigación y Tecnología

Mantener a Airbus Group en primera línea de la vanguardia

La experiencia tecnológica de Airbus Group resulta esencial para mantener la diferenciación de sus Productos y garantizar el liderazgo de mercado a largo plazo de la Sociedad y sus Divisiones.

Las labores de Investigación y Tecnología del Grupo se centran en la rentabilidad, creación de valor, posición de mercado y en proporcionar a sus clientes soluciones integradas competitivas. De acuerdo con la estrategia global de Airbus Group, esta iniciativa pretende desarrollar innovaciones progresivas que permitan explotar su potencial dentro de los actuales productos y programas del Grupo, a la vez que se preparan los avances de próximas generaciones.

La Oficina Técnica Corporativa (CTO) de Airbus Group es el centro de Investigación y Tecnología de toda la sociedad, garantizando así que las estrategias comerciales y tecnológicas se encuentren estrechamente vinculadas. La CTO se ocupa de tendencias tecnológicas actuales, emergentes y futuras que puedan tener un impacto en las actividades comerciales del Grupo e identifica las áreas principales de Investigación y Tecnología. Es responsable de la red de Investigación y Tecnología de Airbus Group Innovations y también gestiona las actividades de tecnología de la información, ciberseguridad, calidad y propiedad intelectual en todo el Grupo.

Establecer una hoja de ruta para el futuro

Las tareas de Investigación y Tecnología a nivel corporativo se centran en cuatro hojas de ruta comunes para la innovación dentro de Airbus Group: alta eficiencia de los procesos de producción,

nuevos conceptos de propulsión eléctrica e híbrida, gestión de energía a bordo y autonomía.

Elaborados por las Divisiones bajo la supervisión de la Oficina Técnica Corporativa, estas hojas de ruta comunes se crearon para aumentar la rapidez de la aplicación de nuevas tecnologías optimizando las labores de Investigación y Tecnología en todo el Grupo.

Una parte principal de las hojas de ruta tecnológicas es el desarrollo de prototipos que proporcionen resultados y datos compartidos para así reforzar la experiencia en toda la compañía y acelerar la introducción de innovaciones en los nuevos productos y programas de la División. Las tecnologías auxiliares como la electrónica y la informática son parte integrante de cada hoja de ruta común y se desarrollan a un ritmo compatible.

Una red global de innovación

Airbus Group Innovations – la red global de Investigación y Tecnología de la Sociedad, administrada por la Oficina Técnica Corporativa – se beneficia del impulso a través de la estrategia general de Investigación y Tecnología del Grupo. Aprovecha su estrecha relación con todas las Divisiones para identificar nuevas tecnologías y prepararlas para una posible transferencia a las Unidades de negocio del Grupo.

Estos equipos operativos globales se organizan en siete centros internacionales de capacidad técnica, que cubren competencias de gran importancia para las actividades comerciales principales del Grupo, creando valor a largo plazo. Airbus Group Innovations y la comunidad de Investigación y Tecnología de la Sociedad en las Divisiones también mantienen y desarrollan colaboraciones con importantes universidades y facultades de ingeniería de alta tecnología a través de proyectos conjuntos de investigación, así como mediante la contratación de estudiantes realizando sus tesis, de estudiantes de postgrado en prácticas y de doctorado.

Airbus Group Innovations cuenta con más de 1.000 empleados en sus plantas en Francia, Alemania, RU, España, Singapur, India, EE. UU. y Rusia, además de sus operaciones en China, Malasia and Canadá. Esta presencia internacional aumenta el acceso de Airbus Group a una gran cantidad de talento, conocimientos, tecnologías innovadoras y nuevos mercados, lo que mejora la flexibilidad, solidez y capacidad de innovación de la Sociedad.

Es eléctrico

Una de las principales prioridades del Grupo para el futuro es desarrollar una hoja de ruta para la creación de un avión de propulsión eléctrica e híbrida. La CTO está liderando estas tareas y ha establecido un “E-aircraft Roadmap” (Hoja de ruta para un e-avión) con el objetivo a largo plazo de desarrollar helicópteros y aeronaves regionales de la categoría de 90 pasajeros impulsados por energía eléctrica.

En 2014, Airbus Group Innovations llevó a cabo en Francia el primer vuelo público de su prototipo de avión de dos asientos totalmente eléctrico E-Fan, al que siguieron varias apariciones del E-Fan en importantes ferias del sector de la aviación. Esto muestra de forma significativa el progreso del Grupo Airbus en

su “E-Roadmap”, y supone un importante paso hacia el desarrollo del E-Fan 2.0 biplaza para formación de pilotos y de la versión E-Fan 4.0 de cuatro plazas por parte de un equipo industrial liderado por Airbus Group Innovations. La puesta en servicio del E-Fan 2.0 está prevista para finales de 2017, así como la primera aeronave totalmente eléctrica del mundo que cuente con todas las certificaciones internacionales pertinentes de las autoridades civiles de aeronavegabilidad.

Mejorar la calidad para los clientes

Airbus Group ha lanzado una estrategia de mejora de calidad en toda la compañía con el objetivo de continuar mejorando la calidad de los Productos y servicios que entrega a sus clientes.

Denominada Iniciativa Quest, este proyecto dirigido por la Oficina Técnica Corporativa se centra en mejorar la satisfacción y lealtad del cliente, reduciendo el coste de la falta de calidad, e introduciendo en el Grupo una cultura de calidad. En 2014, la Iniciativa Quest se introdujo en los departamentos del Grupo Airbus, Airbus Helicopters y Airbus Defence & Space.

Gestión del ciclo vital del producto

La Gestión del Ciclo Vital de Producto (PLM) es un importante dinamizador industrial para nuevos Productos de Airbus Group como el H160, X6, Ariane 6 y el E-Fan, pero también para una evolución progresiva de las innovaciones en la gama NEO de aviones comerciales de Airbus. La normalización en materia de interoperabilidad de procesos y herramientas es una piedra angular para la estrategia de digitalización de la sociedad. Entre los éxitos obtenidos durante 2014 destaca la simplificación y racionalización de la gobernanza de la PLM; la publicación de una importante norma internacional de interoperabilidad (STEP AP242) y la contribución al éxito en el lanzamiento del programa EC175 de Airbus Helicopters al apoyar el lanzamiento puntual de la gama avanzada de PLM.

Protección de los ciberactivos del Grupo

La Dirección del Programa de Ciberseguridad de la Oficina Técnica Corporativa de Airbus Group es la responsable de salvaguardar los activos de la compañía en tres áreas principales: seguridad de producto, de los sistemas de control industrial y de la tecnología de la información.

Este programa combina la totalidad de las competencias del Grupo detrás de los objetivos comunes y establece prioridades para proteger al grupo de la creciente amenaza de ciberataques a corto y largo plazo.

Propiedad intelectual e industrial

Los derechos de propiedad intelectual, como patentes, marcas, derechos de autor y *know-how*, permiten a la Sociedad seguir siendo competitiva en el mercado y fabricar y vender sus productos libremente, así como evitar que sus competidores exploten tecnologías protegidas. La política de Airbus Group consiste en establecer, proteger, mantener y defender sus derechos sobre todo país de interés comercial y utilizar dichos derechos de forma responsable.

La Sociedad también se ha comprometido a facilitar determinadas patentes y conocimientos a través de contratos de licencia para ayudar a compañías externas al Grupo a desarrollar nuevos productos, a mejorar sus métodos de producción y a ampliar sus oportunidades de mercado. Bajo la responsabilidad del CTO, la iniciativa de Licencias Tecnológicas de Airbus Group genera beneficios mediante la licencia de tecnologías aprobadas – como la red de datos AFDX® desarrollada por Airbus y el sistema de soldadura por fricción DeltaN FS® de Airbus Group Innovations – procedentes de la amplia cartera de patentes y conocimientos técnicos relacionados de la Sociedad.

Asimismo, en 2014, Airbus Group firmó un importante contrato de licencia con Maserati que establecía una alianza estratégica a largo plazo con este fabricante italiano de vehículos de lujo, lo que le proporcionaba un amplio acceso para realizar revisiones en profundidad de la cartera de tecnologías patentadas del Grupo a lo largo de un periodo de varios años.

Empresas creadas por escisión

La Oficina Técnica Corporativa de Airbus Group fomenta un espíritu emprendedor con una serie de sociedades creadas por escisión gestionadas por Airbus Group. Como ejemplo se encuentran

TESTIA, una filial de Airbus Group para pruebas no destructivas y formación; APWORKS, que ofrece servicios de consultoría e ingeniería en una cartera de tecnologías de última generación para procesos avanzados de producción; y SPEECT, una compañía que está desarrollando un dispositivo para una detección rápida de bacterias en el agua.

Muchas de estas iniciativas cuentan con el apoyo de *Innovation Nursery* de Airbus Group, un servicio de CTO que ayuda a desarrollar y comercializar capacidades innovadoras que quedan fuera de las principales áreas comerciales de la Sociedad.

Principales prioridades para 2015

Las actividades globales de Investigación y Tecnología de Airbus Group – gestionadas por la organización de la Oficina Técnica Corporativa – desempeñarán un papel importante en todos los objetivos de la Sociedad para 2015.

Aprovechando las estrechas relaciones de trabajo entre Airbus, Airbus Helicopters, Airbus Defence & Space y Airbus Group Innovations, el CTO continuará avanzando en las hojas de ruta tecnológicas del Grupo con un enfoque sostenido en el desarrollo acelerado de innovaciones tecnológicas.

1.1.10 Protección del medio ambiente

La protección del medio ambiente es una prioridad global que exige compromiso y responsabilidad por parte tanto de los ciudadanos, como de los gobiernos y la industria. La Sociedad persigue de manera continuada la sostenibilidad mediante el establecimiento de normas para lograr ser una empresa ecoeficiente, al considerar que es un objetivo estratégico importante. La ecoeficiencia tiene por objeto maximizar los beneficios de nuestros productos y servicios para los clientes y otras partes interesadas, minimizando el impacto ambiental de operar y fabricar estos productos a lo largo de su ciclo de vida. La aplicación de nuevas tecnologías y procesos innovadores y ecoeficientes es un factor clave para garantizar la sostenibilidad de la Sociedad, aumentar el atractivo de sus productos y su competitividad global, crear el crecimiento, salvaguardar el empleo y añadir valor para todas las partes interesadas. Los temas ambientales evolucionan rápidamente, y la Sociedad se está preparando para los cambios, tanto rápidos como a largo plazo, anticipando los problemas, con la participación de los grupos de interés y la implementación de la ERM a las cuestiones medioambientales. La identificación de los riesgos y las oportunidades de actuar de forma proactiva relacionadas demuestra nuestra solidez, y pone de manifiesto que somos una empresa bien preparada.

Organización

Aunque las diferentes Divisiones, Unidades de Negocio y funciones corporativas sigan siendo totalmente responsables de la aplicación de la política medioambiental de la Sociedad para lograr la ecoeficiencia, el departamento de asuntos medioambientales

corporativos de la Sociedad garantiza la coherencia de las diversas iniciativas del Grupo. El objetivo de este equipo es aprovechar las capacidades, evitar la duplicidad de responsabilidades, reducir los riesgos medioambientales, limitar la capacidad necesaria para ofrecer un servicio ampliado y fortalecer la capacidad de respuesta de la Sociedad mediante:

- la anticipación de los problemas medioambientales, el seguimiento y el intercambio de información sobre las nuevas tendencias a nivel mundial y en el ámbito de la actividad legislativa respecto a cuestiones medioambientales;
- el apoyo a las actividades de presión y comunicación de las Divisiones sobre problemas medioambientales en sus respectivos sectores, y la ayuda para coordinar una posición a nivel de Grupo cuando sea necesario;
- el fomento de la transferencia de las mejores prácticas y de la comunicación a través de la red medioambiental de la Sociedad; y
- el cumplimiento de las obligaciones de información del Grupo y la garantía de normas de presentación de informes coherentes por parte de las entidades del Grupo.

La Sociedad está apoyando iniciativas conjuntas dentro del sector con el fin de mejorar el comportamiento medioambiental global de los sectores aeroespacial y de defensa del modo más coherente y eficaz. El Grupo apoyó la creación del IAEG (*International Aerospace Environmental Group*) que aúna a la mayor parte de fabricantes y proveedores de los sectores aeroespacial y de defensa. Su objetivo es armonizar la respuesta del sector para adaptarse a las normas medioambientales actuales y emergentes,

así como coordinar las normas medioambientales aeroespaciales. Airbus también participa a nivel internacional dentro de la ICAO para desarrollar un marco global para la gestión de emisiones de CO₂ que combine las normas medioambientales con unas condiciones de mercado justas e igualitarias.

Al mismo tiempo, el Grupo lidera o participa en varios grupos de trabajo medioambiental europeos e internacionales como ICAO, ATAG, ICCAIA, ASD, CAEP y WEF, así como en asociaciones de comercio nacionales como GIFAS en Francia, TEDAE en España, BDLI en Alemania y ADS en el Reino Unido.

Enfoque de ecoeficiencia

El concepto de ecoeficiencia consiste en maximizar la creación de valor económico al tiempo que se minimiza el impacto medioambiental. Este concepto fue acuñado por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) como un “concepto de crear más bienes y servicios con menos recursos creando menos residuos y contaminación”. Airbus Group ha establecido un enfoque estructurado con el fin de poder implantar la ecoeficiencia en todos los niveles de la Sociedad. Este principio es totalmente compatible con una política medioambiental que proporciona orientaciones estratégicas y conlleva el cumplimiento normativo y la mejora continua de la gestión medioambiental. Al adoptar un enfoque ecoeficiente, la Sociedad tiene previsto reducir los costes recurrentes mediante la mejora de la eficiencia de los recursos, un crecimiento seguro mediante el impulso de la innovación, la ampliación de sus productos medioambientales y la cartera de servicios, así como el fortalecimiento de su identidad como empresa ecoeficiente entre sus grupos de interés. La Sociedad también pretende implementar una cultura común sobre temas medioambientales en todas las Divisiones y países mediante el desarrollo de la toma de conciencia por parte de los empleados, alentándoles a tomar medidas, inspirándoles y haciendo que se sientan orgullosos de formar parte de una empresa responsable.

Gestión medioambiental (ISO 14001/EMS)

La ISO 14001 es una norma aceptada internacionalmente que establece cómo implantar un sistema de gestión medioambiental eficaz en empresas y organizaciones. La Sociedad fomenta no solo la certificación medioambiental de sus operaciones, sino también el desarrollo de una orientación hacia el ciclo de vida total de sus productos y servicios, ya que sigue siendo el modo más práctico y eficiente a nivel de costes para reducir los impactos medioambientales de forma efectiva. Se han implantado progresivamente sistemas de gestión medioambiental certificados en los centros de fabricación de la Sociedad, y aproximadamente el 83% de sus empleados actúan conforme a la certificación ISO 14001. La orientación de los emplazamientos y el ciclo de vida del sistema de gestión medioambiental intentan crear valor económico mediante la reducción de los costes medioambientales y la exposición en cada una de las etapas de la vida del producto, desde su diseño hasta las operaciones al final de su vida.

En 2006, Airbus se convirtió en el primer fabricante aeronáutico en tener todos sus productos, servicios y plantas certificados. Con esta certificación ISO 14001 vigente hoy en día, Airbus

ha demostrado su capacidad para mejorar continuamente su desempeño ambiental. Airbus Helicopters también ha logrado la certificación ISO 14001 en Francia, Alemania, España, el Reino Unido, y más recientemente, en Singapur, Canadá y EE. UU. Airbus Defence & Space tiene implementado un Sistema de Gestión Empresarial totalmente integrado, y también tiene la certificación ISO 14001.

La vigilancia de los diversos logros con respecto a los objetivos se está llevando a cabo mediante la recopilación de un conjunto de indicadores. La coherencia y fiabilidad del ejercicio de presentación de informes se garantiza a través de unos códigos y procedimientos corporativos obtenidos de los requisitos de la Iniciativa Global de Informes (“GRI”), en combinación con un sistema de información de gestión ambiental que está plenamente operativo en la Sociedad a nivel mundial.

Productos y servicios

Un enfoque orientado al ciclo de vida tiene en cuenta todas las etapas de la vida de un producto o servicio, desde el diseño del producto hasta el final de su vida. El principal objetivo de la Sociedad es trabajar en el desarrollo de más productos ecoeficientes, promoviendo y apoyando el diseño ecológico y la innovación ambiental, e identificar oportunidades de negocio para las carteras de productos ecoeficientes y servicios específicos.

Diseño para el medio ambiente

La reducción de los impactos medioambientales a lo largo del ciclo de vida de productos y servicios proporciona una ventaja competitiva al mejorar la eficacia y garantizar el cumplimiento con las normas. Reconociendo esto, Airbus Group está coordinando la integración del eco-diseño en las Divisiones para reducir el impacto medioambiental de los productos y de las actividades de fabricación. A modo de ejemplo, desde 2014 todas las nuevas tecnologías de Airbus han sido revisadas en cada una de sus fases de madurez (conocidas como niveles de disponibilidad tecnológica) para comprobar si es posible reducir su impacto medioambiental. En su momento, este planteamiento se utilizará en Airbus Helicopters y Airbus Defence and Space. Desde una perspectiva de fabricación, Airbus Group está estudiando buenas prácticas en Airbus y Airbus Helicopters para comprobar de qué modo pueden utilizar en el Grupo sus técnicas de fabricación de última generación. Una de estas iniciativas es la metodología “Lean and Green” de Airbus Helicopters, desarrollada para optimizar la fabricación del buje del rotor Starflex. Se ha estimado que es posible lograr importantes ahorros mediante el análisis de cada fase del proceso de fabricación con el fin de identificar posibles mejoras en la eficacia industrial (costes, ciclo temporal) y en los impactos medioambientales (residuos, energía, compuestos orgánicos volátiles).

El Airbus A350 XWB ha sido diseñado para ser ecoeficiente durante todo su ciclo vital, y abrirá nuevas perspectivas en materia de rendimiento medioambiental en el mercado de largo recorrido, con una reducción del 25% en consumo de combustible respecto a la actual generación de aeronaves. Al tiempo que cumple con las normas más estrictas en materia de ruido, también cuenta con

márgenes holgados en materia de emisiones de hidrocarburos (99% por debajo del límite), emisiones de monóxido de carbono (86% por debajo del límite), emisión de humo (60% por debajo del límite) o emisión de NOx (35% por debajo del límite). El *New Engine Option* (NEO) desarrollado para la gama A320, en combinación con dispositivos de gran tamaño situados en los extremos de las alas (Sharklets), permitirán una reducción del 15% en combustible en comparación con las aeronaves de generaciones anteriores. Mientras, los 152 A380 en servicio en todo el mundo han demostrado una reducción del 20% en consumo de combustible y emisiones en comparación con la competencia.

El EC145 T2 de Airbus Helicopters ha demostrado una reducción de ruido importante (-8,5 dB por debajo de los valores umbral de la ICAO) gracias al sistema antipar Fenestron®, y los datos de ruido certificados demuestran que esta evolución disminuye en 5 dB los niveles de ruido certificados acumulados.

Airbus Defence & Space está desarrollando motores eléctricos como tecnología de satélites que reemplace la propulsión química para maniobras de elevación de órbita. Como una parte del proyecto Neosat de ESA, los futuros satélites se diseñarán para utilizar propulsión eléctrica para unir su órbita tras la separación del propulsor, y para mantenerse en su posición una vez estacionados.

Operar de la forma más eficiente

La manera más obvia de reducir las emisiones de CO₂ es reducir el consumo de combustible. Esto se puede lograr mediante mejoras en la tecnología de los aviones, así como a través de la racionalización de la gestión del tráfico aéreo.

Airbus también está estudiando la opción de combustibles de aviación sostenibles para reducir las emisiones de CO₂ de aviones. La Sociedad está colaborando continuamente con socios de diferentes sectores para explorar íntegramente los posibles beneficios derivados del uso de nuevas fuentes de combustible. Hasta la fecha, se han realizado más de 1.500 vuelos propulsados por combustibles de aviación sostenibles, y Airbus trabaja con agricultores y refinerías de todo el mundo en el desarrollo de una producción de un combustible de aviación sostenible para vuelos regulares.

Airbus también participa en la gestión del tráfico aéreo, especialmente con sus filiales, Airbus Prosky y Metron Aviation, y a través de colaboraciones internacionales en las que participan SESAR (Single European Sky ATM Research), de Europa y NextGen en los Estados Unidos. La sociedad está decidida a integrar sistemas de gestión del tráfico aéreo con el fin de conseguir un movimiento en el aire aún más eficaz.

Al combinar todas las iniciativas anteriores, es posible reducir drásticamente las emisiones de CO₂. Como ejemplo, Air France y Airbus se agruparon para completar el primer "vuelo perfecto", un vuelo comercial que combinaba las más modernas tecnologías de gestión de tráfico aéreo y combustible. Este vuelo de Toulouse a París utilizando un Airbus A321, redujo las emisiones de CO₂ a la mitad en comparación con un vuelo regular.

En mayo de 2014, un Airbus A330-200 de KLM Royal Dutch Airlines (vuelo KL767) llevó a cabo el vuelo comercial más largo

con combustible de aviación sostenible nunca realizado por una aeronave de Airbus. La aeronave despegó para realizar un vuelo de 10 horas desde el aeropuerto de Schiphol a la isla de Aruba, en el Caribe holandés, utilizando una mezcla del 20% de combustible sostenible consistente en aceite de cocina. Este vuelo fue el primero en una serie de alrededor de 20 vuelos comerciales de larga distancia en el marco de la iniciativa europea ITAKA (*Initiative Towards sustainable Kerosene for Aviation*), de la que Airbus es un participante principal, que pretende acelerar la comercialización de biocombustibles de aviación en Europa.

Seguimiento del medio ambiente

La tecnología de satélite realiza un seguimiento de los cambios en el medio ambiente, de modo que los gobiernos y otras agencias puedan conocerlo mejor. Airbus Defence and Space es uno de los principales participantes en la Agencia Espacial Europea, construyendo satélites para sus actividades de seguimiento medioambiental, incluyendo el programa Copernicus de observación de la Tierra.

La serie de satélites Sentinel de Copernicus, cuyo lanzamiento está previsto a partir de 2014, mejorará la gestión del medio ambiente, así como la comprensión y atenuación del cambio climático, y garantizará la seguridad civil. Asimismo, Airbus Defence and Space es uno de los principales contratistas del satélite de control eólico Aeolus, que realiza investigación de modelado atmosférico, lo que beneficiará la investigación del clima.

Airbus Defence and Space es pionera en servicios de cuantificación de las emisiones de los gases de efecto invernadero de ciudades y países casi en tiempo real. Esto permite a gobiernos, ciudades y autoridades locales medir la eficacia de sus políticas de reducción de emisiones.

El proyecto se perfila en la *Climate and Energy Action Hub* de las Naciones Unidas, una plataforma online de las NU que permite buscar socios a empresas que apoyan los objetivos de las NU. Ya ha comenzado el control de las emisiones en París y Rotterdam, tras las pertinentes pruebas en Londres.

Las imágenes mejoradas de la constelación de satélites ópticos y de radar de Airbus Defence and Space está ayudando a controlar la deforestación y a gestionar el uso de terreno agrícola con la máxima resolución de imagen nunca conseguida. SPOT 7 seguirá a su gemelo SPOT 6, y a la constelación de Pléiades en 2014 en una órbita escalonada, y será utilizado por los proyectos de REDD (*Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation*) de las Naciones Unidas en las principales zonas forestales como la Cuenca del Congo e Indonesia. Estos proyectos pretenden proteger los bosques existentes al proporcionar un medio de monetizar su valor, lo que consiguen comerciando con las "emisiones evitadas" en mercados voluntarios de carbono. En el sector agrícola, los satélites SPOT contribuyen a prácticas sostenibles ayudando a los agricultores a tomar las decisiones adecuadas en materia de riego y del uso óptimo de pesticidas y fertilizantes. Este servicio resulta especialmente valioso para fines de planificación, gestión de riesgos y uso del terreno.

Reducción del impacto medioambiental de las actividades industriales

Para poder cumplir con las demandas cada vez mayores de los agentes sociales que solicitan información relativa a los impactos medioambientales, medidas adicionales hacia actividades industriales ecoeficientes, y en previsión de un endurecimiento de las normativas relativas a la presentación de informes, la Sociedad informa de su cumplimiento en materia medioambiental de conformidad con las claras directivas derivadas del GRI así como de los requisitos relativos al protocolo de gases de efecto invernadero. Los datos consolidados han sido objeto de auditorías externas desde 2010 y son publicados todos los años dentro del informe de CR&S. En 2014, se verificaron 13 indicadores, incluyendo el consumo de energía, emisiones de CO₂, producción de residuos y consumo de agua.

El impulso de Airbus Group para mejorar la ecoeficiencia se refleja en progresos específicos en las Divisiones y en sus instalaciones industriales.

Los resultados son: -24% en uso de energía, -27% en emisiones de CO₂, -16% en consumo de agua, -27% en producción de residuos y -54% en emisiones de COV (cifras basadas en beneficios de 2006-2013, basadas en niveles de 2006, ámbito del informe de las entidades legales de Airbus Group).

La Red de Gestión de Energía de Airbus Group ha puesto un gran énfasis en la armonización de procesos en todo el Airbus Group, además de en programas específicos de ahorro de energía como calderas de madera en Francia, y fuentes combinadas de electricidad y calor en Alemania.

Está previsto que la futura sede de Airbus Group cumpla con las más modernas normas medioambientales establecidas por el *Building Research Establishment Environmental Assessment Method* (BREEAM), una referencia global para la construcción sostenible. Los edificios utilizarán calefacción y aire acondicionado derivados de sistemas geotérmicos.

Las acciones que fomentan los procesos industriales ecoeficientes, como por ejemplo la Fabricación Aditiva por Capas (ALM), también conocida como impresión 3D, contribuyen a la reducción de la huella medioambiental del Grupo. ALM revoluciona la producción al reducir de forma drástica los residuos del proceso de fabricación, que pasan del 95% utilizando medios tradicionales hasta

únicamente un 5% con ALM, lo que permite ahorros importantes de tiempo y costes.

Entre otros ejemplos de reducción de la huella medioambiental se encuentran las iniciativas implantadas en todas las Divisiones para reducir los residuos. Desde comienzos de 2014 se ha implantado un nuevo concepto de gestión de residuos en toda la planta de Ulm de Airbus Defence and Space. En 2014 se alcanzó en esa planta una tasa de reciclaje del 95% en residuos peligrosos y no peligrosos.

Previsión ante el final de la vida útil de los productos

Está previsto que más de 12.000 aeronaves sean retiradas en los próximos 20 años. Airbus está actuando de forma proactiva para hacer frente a la necesidad de gestionar el final de la vida útil de estas aeronaves de una forma sostenible. Con las plataformas TARMAC AEROSAVE, Airbus y sus socios han establecido dos centros especializados en Francia y España, en los que las aeronaves son puestas fuera de circulación, desmontadas y recicladas en condiciones seguras y medioambientalmente responsables.

Con el fin de aumentar la tasa de recuperación de materiales el final de su vida útil, Airbus está liderando un programa de investigación sobre recuperación de materiales en colaboración con empresas especializadas que trabajan en el reciclado de fibra de carbono.

Airbus Defence & Space está contribuyendo de muchas maneras a la resolución del problema de los residuos espaciales, desarrollando medidas paliativas (por ejemplo, posibilidad de recuperar propulsores y satélites sus misiones, herramientas y formación para apoyar maniobras para evitar colisiones, y estudios para el programa *Space Situational Awareness* de la ESA) así como medidas de mejora (por ejemplo, varios conceptos para la retirada de los residuos espaciales).

La *joint venture* MBDA en la que Airbus Group es titular del 37,5% propone contar con funciones de desmontaje y experiencia para gestionar el final de la vida útil de productos pirotécnicos de un modo seguro y sostenible, apoyando campañas de venta y respondiendo a la cada vez mayor demanda de los clientes que exigen soluciones de gestión de vida útil.

1.1.11 Empleados

A 31 de diciembre de 2014, el Grupo tenía una plantilla de 138.622 empleados (en comparación con los 138.404 empleados de 2013, dato ajustado para reflejar la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11), el 96,6% de los cuales eran empleados a tiempo completo. Estas estadísticas tienen en cuenta los efectos de la consolidación y los cambios en el perímetro al cierre del ejercicio 2013. Dependiendo del país y la posición jerárquica, la semana laboral fluctúa entre las 35 y las 40 horas.

En 2014, entraron a trabajar en el Grupo 5.211 empleados en todo el mundo (frente a 8.823 en 2013 y 11.080 en 2012). En el

transcurso del mismo periodo, 4.478 empleados dejaron el Grupo, incluyendo las jubilaciones parciales (frente a 4.160 en 2013 y 4.042 en 2012).

En cuanto a nacionalidades, el 38,0% de los empleados de la Sociedad son franceses, el 33,9% alemanes, el 9,5% británicos y el 8,8% españoles. Los ciudadanos estadounidenses representan el 1,6% de los empleados. El 8,4% restante corresponde a empleados procedentes de un total de 135 países. En total, el 92,1% de la plantilla del Grupo trabaja en Europa, distribuida en más de 100 plantas.

Plantilla por Divisiones y zonas geográficas

En las tablas siguientes se incluye el desglose de los empleados del Grupo por Divisiones y zonas geográficas, incluido el porcentaje de empleados a tiempo parcial. Los empleados de las sociedades que se han contabilizado mediante el método proporcional (como ATR, MBDA) en 2012 y 2013 se incluyen en las tablas de conformidad con las mismas proporciones y no se han ajustado para reflejar la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11.

Empleados por División	31 de diciembre de 2014	31 de diciembre de 2013 ⁽¹⁾	31 de diciembre de 2012 ⁽¹⁾
Airbus	73.958	78.862	73.500
Airbus Helicopters	22.939	23.374	22.435
Airbus Defence & Space	38.637	-	-
Astrium	-	17.255	17.038
Cassidian	-	21.229	21.573
Sedes Centrales	2.989	2.951	2.904
Otras Actividades	99	390	2.955
Total Grupo	138.622	144.061	140.405

Empleados por zonas geográficas	31 de diciembre de 2014	31 de diciembre de 2013 ⁽¹⁾	31 de diciembre de 2012 ⁽¹⁾
Francia	51.740	54.510	52.147
Alemania	48.374	50.080	49.442
España	12.449	11.217	11.021
Reino Unido	12.783	14.626	14.894
EE. UU.	2.991	3.254	3.245
Otros países	10.285	9.771	9.193
Total Grupo	138.662	144.061	140.405

% de empleados a tiempo parcial	31 de diciembre de 2014	31 de diciembre de 2013 ⁽¹⁾	31 de diciembre de 2012 ⁽¹⁾
Francia	4,1%	4,0%	4,1%
Alemania	4,5%	4,3%	4,0%
España	1,0%	0,7%	0,8%
Reino Unido	1,8%	2,1%	2,1%
EE. UU.	1,6%	0,6%	0,5%
Otros países	0,8%	2,2%	2,4%
Total Grupo	3,4%	3,5%	3,4%

(1) Las cifras de 2012 y 2013 no se han ajustado para la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11.

1.1.12 Incorporación por referencia

Se considerará que la versión inglesa de los siguientes documentos se ha incorporado y constituyen parte del presente Documento de Registro:

- los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de la Sociedad correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2012, junto con las notas, apéndices e informe de auditoría, incorporados mediante referencia al Documento de Registro registrado en inglés y aprobado por la AFM el 3 de abril de 2013 y registrado en inglés en la Cámara de Comercio de La Haya;
- los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de la Sociedad correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2013, junto con las notas, apéndices e informe del Auditor, incorporados mediante referencia al Documento de Registro registrado en inglés y aprobado por la AFM el 4 de abril de 2014 y registrado en inglés en la Cámara de Comercio de La Haya;
- los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de la Sociedad correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2014, junto con las notas, apéndices e informe del Auditor.

Existen copias gratuitas de los documentos anteriormente mencionados en inglés a disposición del público en la sede social de la Sociedad y en inglés, francés, alemán y español en www.airbusgroup.com (Inversores y Accionistas > Publicaciones > Informes Anuales y Documentos de Registro).

Asimismo existen copias de los mencionados Documentos de Registro en inglés en el sitio web de la AFM www.afm.nl (Professionals > Registers > Approved prospectuses). Los mencionados estados financieros también se encuentran disponibles en inglés para su inspección en la Cámara de Comercio de La Haya.

1.2 Acontecimientos recientes

El 18 de diciembre de 2014, Rheinmetall AG y Airbus Defence & Space acordaron las condiciones de la transferencia del "Loadmaster Control Contract" (Contrato de control de supervisor de carga) del A400M de Rheinmetall a Cassidian Airborne Solutions GmbH (CAS). Esta transacción no material conlleva la terminación del acuerdo de nivel de servicio entre ambas compañías y permite solucionar las reclamaciones entre las empresas en relación con el contrato de software de aplicación del A400M. Los acuerdos relativos a esta adquisición entrarán en vigor el 1 de enero de 2015. El precio total de compra de 58,9 millones de euros se pagó el 2 de enero de 2015.

En enero de 2015, Airbus Group y Safran completaron la fase inicial de la integración de sus respectivas actividades de lanzadores espaciales. La *joint venture* Airbus Safran Launchers ha iniciado su fase operativa y se centrará principalmente en el desarrollo del nuevo lanzador Ariane 6 y en la continuación de la producción de los lanzadores Ariane 5. En la segunda fase, todas las actividades y los activos industriales restantes de Airbus Group y Safran relacionados con lanzadores espaciales civiles y lanzadores militares quedarán integrados en la *joint venture*. Dada la dimensión relativa de los negocios que aportarán Airbus Group y Safran, respectivamente, Safran realizará una contraprestación económica de 800 millones de euros a Airbus Group con el fin de que se alcance la participación accionarial al 50% en la *joint venture* en la segunda fase. Los principales términos y condiciones de la implementación de la segunda fase, entre ellos los ajustes habituales, especialmente en relación con las posiciones de capital circulante y la naturaleza y la fecha de la contraprestación, todavía han de ser ultimados por las partes. El múltiplo implícito de las actividades aportadas a la *joint venture* por Airbus Defence & Space es 12x 2014 EBITA (Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones de activos intangibles).

El 21 de enero de 2015, Airbus Group y Parter Capital Group AG firmaron un acuerdo de compra de acciones final para transferir el

100% de las acciones de Cassidian Belgium N.V. por un importe total de 3.100.00 euros.

El 10 de marzo de 2015, Airbus Defence & Space entregó el primero de los cuatro aviones de transporte militar Airbus A400M encargados por la Real Fuerza Aérea de Malasia (RMAF). La entrega también marca la primera entrega de un A400M a un cliente de exportación fuera de los clientes iniciales.

El 25 de marzo de 2015, Airbus Group concluyó la venta de cerca de 1,61 millones de acciones de Dassault Aviation – lo que equivale aproximadamente a un 17,5% del capital social de esta compañía – por un importe total de unos 1.640 millones de euros. El precio de venta determinado en la oferta de colocación de acciones a inversores institucionales fue de 1.030 euros por acción y el precio de venta a Dassault Aviation fue de 980 euros por acción (formando juntas la "Colocación»). El desembolso tuvo lugar el 30 de marzo de 2015. El número final de acciones de Dassault Aviation vendidas en el marco de la Colocación ascendió a aproximadamente 1.730.000 acciones o el 18,75% del capital social, tras el ejercicio de la opción de sobreasignación concedida por Airbus Grupo a las entidades colocadoras conjuntas con respecto a alrededor de 120.000 acciones de Dassault Aviation, lo que aumenta el volumen total de la colocación a aproximadamente 1.760 millones de euros. La liquidación y entrega de las acciones de sobreasignación tuvieron lugar el 14 de abril de 2015.

Según lo estipulado en el acuerdo inicial firmado el 28 de noviembre de 2014, Dassault Aviation adquirió aproximadamente 460.000 acciones en la presente Colocación (lo que equivale a más o menos un 26,7% de la Colocación y a un 5% del capital social de Dassault Aviation), a un precio de 980 euros por acción.

Una vez finalizada la Colocación, Airbus Group detenta aproximadamente un 23,36% del capital social de Dassault Aviation así como sus derechos de voto asociados.





Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las actividades

2.1 Análisis financiero y de explotación	62
2.1.1 Visión general	63
2.1.2 Estimaciones, políticas y consideraciones contables fundamentales	65
2.1.3 Valoración de los resultados	70
2.1.4 Resultados de las actividades	75
2.1.5 Cambios en el total de patrimonio neto consolidado (incluidas participaciones no dominantes)	79
2.1.6 Liquidez y recursos de capital	81
2.1.7 Actividades de cobertura	88
2.2 Estados financieros	90
2.3 Honorarios de los auditores externos	91
2.4 Información relativa a los auditores externos	91

2.1 Análisis financiero y de explotación

El siguiente examen y análisis está basado en los Estados Financieros Consolidados (NIIF) auditados del Grupo correspondientes a los ejercicios terminados en 31 de diciembre de 2014, 2013 y 2012, a los que se hace referencia en el presente documento, y debería leerse junto con estos. Dichos estados financieros han sido preparados en conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (“**NIIF**”), emitidas por el Consejo Internacional de Normas de Contabilidad (International Accounting Standards Board, IASB), aprobadas por la Unión Europea (UE), y con la Parte 9 del Libro 2 del Código Civil de los Países Bajos.

El siguiente examen y análisis también contiene determinadas “mediciones financieras no recogidas en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)”, esto es, mediciones financieras que excluyen o incluyen importes que no están excluidos o incluidos en la medición más directamente comparable calculada y presentada de conformidad con las NIIF. Específicamente, el Grupo hace uso de las mediciones no recogidas en los PCGA: “EBIT*”, “tesorería neta” y “flujo de efectivo libre” (*Free Cash Flow*).

El Grupo emplea estas mediciones financieras no recogidas en los PCGA para evaluar su rendimiento financiero y operativo consolidado y estima que son de ayuda para identificar tendencias en su rendimiento. Estas mediciones mejoran la capacidad de la Dirección para tomar decisiones con respecto a la asignación de recursos y para saber si el Grupo está cumpliendo los objetivos financieros establecidos.

Las mediciones financieras no recogidas en los PCGA presentan determinadas limitaciones para su uso como herramientas analíticas y no deben considerarse de manera aislada o como sustitutas del análisis de los resultados del Grupo presentados de conformidad con las NIIF. A causa de estas limitaciones, no deben considerarse sustitutas de las pertinentes mediciones con arreglo a las NIIF.

Presentación de la información en el Documento de Registro 2014

El Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las actividades incluidos en el apartado 2 de este Documento de Registro se basan en la nueva estructura de segmentos del Grupo que se describe en el apartado 2.1.1.2. La información financiera correspondiente a los ejercicios 2013 y 2012 ha sido reexpresada para ofrecer información comparativa relativa a la nueva estructura de segmentos del Grupo. Además, la información financiera de 2013 ha sido ajustada debido a la aplicación de las NIIF 10 y 11. La información financiera de 2012 no ha sido ajustada y se señala como “histórica”; es decir, “no ajustada”.

2.1.1 Visión general

Con unos ingresos consolidados de 60.700 millones de euros en 2014, el Grupo es líder en Europa del sector aeroespacial y de defensa y una de las compañías más grandes del mundo en este sector. En lo que respecta a cuota de mercado, el Grupo es uno de los dos principales fabricantes de aviones comerciales, helicópteros civiles, lanzadores espaciales comerciales y misiles, y es uno de los proveedores de aviones militares, satélites y

electrónica de defensa más importantes. En 2014, generó el 82% de sus ingresos totales en el sector civil (en comparación con un 81% [cifra ajustada] en 2013) y el 18% en el ámbito de defensa (en comparación con un 19% [cifra ajustada] en 2013). A 31 de diciembre de 2014, el Grupo contaba con una plantilla en activo de 138.622 empleados.

2.1.1.1 Información sobre el tipo de cambio

La información financiera presentada en este documento se expresa en euros, dólares estadounidenses o libras esterlinas. La siguiente tabla establece, para los ejercicios indicados, determinada información relativa al tipo de cambio entre el euro y el dólar estadounidense y la libra esterlina, calculado utilizando el tipo de cambio oficial que fija el Banco Central Europeo:

Ejercicio terminado el	Promedio		Cierre del ejercicio	
	<i>Euro-dólar</i>	<i>Euro-libra</i>	<i>Euro-dólar</i>	<i>Euro-libra</i>
31 de diciembre de 2012	1,2848	0,8109	1,3194	0,8161
31 de diciembre de 2013	1,3281	0,8493	1,3791	0,8337
31 de diciembre de 2014	1,3285	0,8061	1,2141	0,7789

2.1.1.2 Segmentos de actividades sobre los que se debe informar

Reorganización

Con anterioridad al 1 de enero de 2014, el Grupo organizaba sus actividades en cinco segmentos sobre los que debía informar: Airbus Commercial, Airbus Military, Eurocopter, Astrium y Cassidian. Airbus Commercial y Airbus Military formaban la División Airbus; el efecto de la subcontratación interna entre Airbus Commercial y Airbus Military se eliminaba en las cifras consolidadas de la División Airbus.

Los anteriores segmentos sobre los que debía informar: Cassidian, Astrium y Airbus Military componen el nuevo segmento sobre el que se debe informar: Airbus Defence and Space.

En 2014, el Grupo agrupó sus actividades en los siguientes tres segmentos sobre los que se debe informar:

- **Airbus** (antes del 1 de enero de 2014: Airbus Commercial): desarrollo, fabricación, comercialización y venta de aviones comerciales de más de 100 plazas, transformación de aviones y servicios relacionados; desarrollo, fabricación, comercialización y venta de aviones con turbopropulsores regionales y componentes de aviones;
- **Airbus Helicopters** (antes del 1 de enero de 2014: Eurocopter): desarrollo, fabricación, comercialización y venta de helicópteros civiles y militares; prestación de servicios relacionados con helicópteros; y
- **Airbus Defence and Space**: aviones militares de combate y entrenamiento, electrónica de defensa y sistemas relacionados con el mercado de la seguridad global, como los sistemas integrados de seguridad transfronteriza global y sistemas de comunicación segura y de logística; entrenamiento, pruebas,

ingeniería y otros servicios relacionados; desarrollo, fabricación, comercialización y venta de satélites, infraestructuras orbitales y lanzadores, provisión de servicios espaciales relacionados; desarrollo, fabricación, comercialización y venta de aviones de transporte militar así como aviones destinados a misiones especiales y servicios relacionados. Los anteriores segmentos sobre los que se informaba Astrium, Cassidian y Airbus Military componen el nuevo segmento sobre el que se debe informar: Airbus Defence and Space.

“Otros – Sedes Centrales/Consolidación” comprende las actividades del Grupo gestionadas en Estados Unidos, la función de *holding* de Sedes Centrales del Grupo, como el banco recién adquirido y otras actividades no atribuibles a los segmentos sobre los que se debe informar, combinadas con los efectos de la consolidación.

2.1.1.3 Desarrollos importantes en programas, reestructuración y consecuencias financieras relacionadas en 2012, 2013 y 2014

Programa A380. Sobre la base de un concepto actualizado de la solución técnica para las costillas de las alas del modelo A380, se reconocieron importes adicionales de 251 y 85 millones de euros en 2012 y 2013, respectivamente. La solución técnica para las costillas de las alas se terminará en 2015. En 2014, Airbus provisionó costes relativos a problemas técnicos en el servicio identificados y soluciones definidas, que reflejan los hechos y circunstancias más recientes. Airbus es contractualmente responsable de la reparación o sustitución de las piezas defectuosas pero no de otros daños ya sean directos, indirectos, fortuitos o consecuentes (que incluyen pérdida de ingresos, de beneficios o de uso). No obstante,

teniendo en cuenta las relaciones comerciales generales, pueden producirse ajustes en los contratos y considerarse caso por caso.

Además, Airbus siguió mejorando el margen bruto por avión en el ejercicio. Airbus entregó 30 aviones A380 en 2014, y el programa está en vías de lograr un equilibrio entre ingresos y gastos en 2015.

Programa A350 XWB. En 2012, una revisión del programa indicó una demora de tres meses para la puesta en servicio – hasta la segunda mitad de 2014 –, en concepto de lo cual el Grupo contabilizó un cargo de -124 millones de euros.

En 2013, el programa A350 XWB avanzó hacia la certificación. El 14 de junio de 2013 tuvo lugar el primer vuelo del “MSN1” del programa A350 XWB y en la serie de pruebas de vuelo se acumularon más de mil horas. El cargo neto de 434 millones de euros reflejó una revaluación del coste por unidad real y estimado. Para alcanzar los objetivos de coste se pusieron en marcha acciones de mejora.

En 2014, el A350 XWB obtuvo la certificación de tipo, y la puesta en servicio tuvo lugar a finales de 2014, cuando se entregó el primer A350 a Qatar Airways el 22 de diciembre en cumplimiento de los compromisos contraídos. Pese a este importante logro, aún siguen existiendo retos significativos. Los preparativos para la aceleración industrial están en marcha y los riesgos relacionados seguirán vigilándose estrechamente de acuerdo con el calendario, el comportamiento del avión y el marco de costes globales, de acuerdo con los compromisos con el cliente.

Se aplica la contabilidad de contratos de construcción a los contratos de clientes de lanzamiento en el sector de aviación civil si los clientes han influido significativamente en el diseño estructural y la tecnología del tipo de avión de conformidad con el contrato. Teniendo en cuenta la creciente participación de determinados clientes que son aerolíneas en el proceso de desarrollo y producción del programa A350 XWB, Airbus aplica el método contable de los contratos de construcción previsto en la NIC 11 a un número fijo de contratos con clientes de lanzamiento del programa A350 XWB para la cartera de pedidos existente. Este cambio en la política contable no produce ningún efecto material en los Estados Financieros del ejercicio 2014 de Airbus Group y, por tanto, se aplica de manera prospectiva.

Programa A400M. El 5 de noviembre de 2010, el Grupo, OCCAR y las Naciones clientes de lanzamiento concluyeron sus negociaciones sobre diversos aspectos de un nuevo enfoque del programa para el A400M, y modificaron el contrato del programa A400M que se completó posteriormente el 7 de abril de 2011. El progreso técnico del programa A400M dio lugar al reconocimiento de ingresos relacionados con el A400M por valor de 500 millones

de euros en 2012, 1.000 millones de euros en 2013 y 1.600 millones de euros en 2014.

El programa A400M logró la certificación civil y militar en 2013. Los dos primeros A400M fueron entregados a la Fuerza Aérea francesa. El tercer avión, para Turquía, estaba a la espera de ser aceptado en el centro de entregas a finales de 2013.

Después de la entrega de ocho aviones en 2014 (cuatro a Francia, dos a Turquía, uno a Alemania y uno a Reino Unido), el programa A400M se encuentra en una fase de mejora progresiva de las capacidades militares y se han producido demoras. La secuencia de mejoras progresivas y entregas asociadas se encuentra en fase de negociación con los clientes a fin de reflejar la revisión de la base de referencia del programa y el calendario de entregas.

En el último trimestre de 2014, la Dirección ha revisado la evolución del programa condicionada mayoritariamente por los retos relativos a la funcionalidad militar y la aceleración industrial, además de las acciones de mitigación asociadas. Como resultado de esta revisión, Airbus Defence and Space ha contabilizado, con arreglo a la mejor estimación de la Dirección, un cargo neto adicional de 551 millones de euros durante el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014.

El hito SOC 1 del A400M aún está pendiente. El SOC 1 venció a finales de octubre de 2013, y el derecho de rescisión pasó a ser ejercitable por parte de OCCAR/Naciones el 1 de noviembre de 2014 tras un periodo de gracia de 12 meses. En la fecha del presente documento aún no se ha ejercido. La Dirección considera que es altamente improbable que se ejerza este derecho de rescisión.

El programa A400M sigue inmerso en una fase crítica, y los riesgos asociados seguirán vigilándose de cerca.

Provisiones por reestructuración. En 2013 se contabilizó una provisión de 292 millones de euros en relación con la reestructuración de Sedes Centrales y la División Airbus Defense and Space. En 2014, el programa de reestructuración sigue su curso, con un recorte de 1.900 puestos en Airbus Defence and Space al cierre del ejercicio.

2.1.1.4 Tendencias actuales

El objetivo de Airbus es entregar en 2015 un número de aviones comerciales ligeramente más alto que en 2014, y se espera que crezca la cartera de pedidos de aviones comerciales.

En el caso de que se produzca una interrupción importante en la producción o en el mercado, o una desaceleración económica, podría ser necesario revisar estas cifras.

2.1.2 Estimaciones, políticas y consideraciones contables fundamentales

2.1.2.1 Alcance y cambios en la consolidación

Las adquisiciones y enajenaciones de participaciones en distintos negocios pueden, en parte, ser el motivo de las diferencias surgidas en los resultados de las actividades del Grupo de un ejercicio a otro. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 4: “Adquisiciones y enajenaciones”.

Adquisiciones

El 28 de julio de 2014, Airbus Operations S.L.U., Getafe (España), adquirió un 58,49% adicional de acciones en Alestis Aerospace S.L., La Rinconada (España) a cambio de una contraprestación total de 28 millones de euros, incluidos 6 millones de euros debido al reconocimiento por separado de liquidaciones de relaciones preexistentes. De este modo, Airbus Group obtiene una participación mayoritaria en Alestis Aerospace S.L. que suma, en total, el 60,16%. La inversión de Airbus pretende garantizar la cadena de suministro para programas civiles y militares. Los ingresos contabilizados por Alestis Aerospace S.L. ascendieron a 148 millones de euros en el ejercicio 2014.

El 25 de julio de 2014, Airbus Group N.V., Leiden (Países Bajos) compró el 100% de las acciones de Salzburg München Bank AG a Raiffeisenverband Salzburg. Salzburg München Bank AG es una entidad bancaria plenamente autorizada con domicilio en Múnich (Alemania) con un total de activos de aproximadamente 300 millones de euros que presta servicios a pymes y a clientes particulares. La adquisición de Salzburg München Bank tiene como objetivo proporcionar opciones adicionales de financiación a las actividades del Grupo. Entre la fecha de adquisición y el cierre del ejercicio 2014, Salzburg München Bank AG contabilizó ingresos por valor de 4,7 millones de euros.

El 17 de mayo de 2013, Cassidian Cybersecurity S.A.S., Elancourt (Francia) adquirió una participación dominante del 83,9% en Arkoon Network Security S.A., Lyon (Francia) (“**Arkoon**”), por una contraprestación total de 14 millones de euros. El 14 de junio de 2013, Cassidian Cybersecurity S.A.S. realizó una oferta pública de acciones simplificada obligatoria por las acciones restantes de Arkoon en consonancia con el reglamento general de la Agencia del Mercado de Valores francesa (“AMF”, por sus siglas en francés). La posterior oferta de adquisición y el procedimiento de exclusión forzosa de participaciones no dominantes (*squeeze out*) de los restantes accionistas dejaron a Cassidian como accionista único de Arkoon el 15 de julio de 2013. La contraprestación total por el 16,1% restante de Arkoon fue de 2,7 millones de euros. Desde la fecha de adquisición, Arkoon aportó 6 millones de euros a los ingresos ordinarios del Grupo en 2013.

El 20 de noviembre de 2012, el Grupo adquirió Eltra Holdings Pte Ltd., Singapur (Singapur), un grupo aeroespacial dedicado a diversas actividades en la cadena de suministro aeroespacial y de mantenimiento, reparación y revisión (MRO, por sus siglas en inglés) por una contraprestación total de 28 millones de euros.

El 16 de noviembre de 2012, Cassidian adquirió el 99,8% de Netasq, Villeneuve-d’Ascq (Francia), empresa líder y pionera en el mercado de seguridad para TI por una contraprestación total de 27 millones de euros.

El 1 de octubre de 2012, Cassidian adquirió el 75,1% de las acciones de Carl Zeiss Optronics GmbH, Oberkochen (Alemania), con la intención de encargarse de las actividades de óptica y optrónica de Carl Zeiss Optronics GmbH conjuntamente con Carl Zeiss AG por una contraprestación total de 121 millones de euros. Carl Zeiss Optronics GmbH es un fabricante de optrónica, óptica y productos de ingeniería de precisión para aplicaciones militares y civiles.

El 1 de julio de 2012, Cassidian adquirió el 51% de Rheinmetall Airborne Systems GmbH, Bremen (Alemania) por una contraprestación total de 85 millones de euros, para encargarse de las actividades de Rheinmetall relativas a sistemas aéreos no tripulados y sistemas de carga conjuntamente con Rheinmetall formando una entidad nueva.

El 3 de abril de 2012, Astrium adquirió el 66,8% de Space Engineering SpA, Roma (Italia), una empresa especializada en ingeniería de equipo de telecomunicaciones digitales, radiofrecuencia y antenas para aplicaciones tanto espaciales como con base en tierra por una contraprestación total de 10 millones de euros.

En el primer semestre de 2012, Airbus Helicopters amplió la actividad en la cadena de suministro aeroespacial y de mantenimiento, reparación y revisión (MRO, por sus siglas en inglés) de motores de su dependiente Vector Aerospace Corp., Toronto (Canadá) a través de varias operaciones con activos, principalmente en la región de Asia-Pacífico, por una contraprestación total de 43 millones de euros.

Enajenaciones

El 9 de diciembre de 2014, Airbus Group suscribió un acuerdo de compra de acciones con el Estado de Finlandia para vender su participación íntegra del 26,8% en Patria Oyj al proveedor finlandés de servicios de defensa, seguridad y aviación a cambio de una contraprestación total de 133 millones de euros. La transacción se cerró el 11 de diciembre de 2014, y el Grupo reconoció una plusvalía de 47 millones de euros en la participación en beneficios de inversiones.

El 27 de noviembre de 2014, Airbus Group vendió a Dassault Aviation en una operación comercial fuera del mercado un bloque total de 810.072 acciones de Dassault Aviation por un precio de 980 euros por acción, que representa un importe total de 794 millones de euros en costes previos a la transacción. La plusvalía reconocida en la participación en beneficios de inversiones ascendió a 343 millones de euros. Después de esta transacción, Airbus Group poseía el 38,82% del capital

social de Dassault Aviation y los derechos de voto asociados y posteriormente, tras la amortización por Dassault Aviation del 9% de sus acciones, a 31 de diciembre de 2014, Airbus Group posee el 42,11% con los derechos de voto asociados, que corresponde a 3.880.235 acciones.

El 10 de julio de 2014, Airbus Defence and Space vendió sus actividades de Test and Services a un consorcio formado por ACE Management S.A., París (Francia) e IRDI S.A., Toulouse (Francia). La enajenación se realizó a través de una sociedad de adquisición, Test & Mesures Groupe S.A.S., en la que Airbus Defence and Space conservará temporalmente una participación del 33,5%. La contraprestación total recibida ascendió a 35 millones de euros (de los que 28 millones de euros se recibieron en efectivo y 7 millones de euros corresponden a acciones en Test & Mesures Groupe S.A.S.). El importe de activos netos vendidos fue de 31 millones de euros. El Grupo reconoció una plusvalía de 7 millones de euros por la venta de las actividades de Test and Services que se contabilizó en Otros ingresos.

El 7 de marzo de 2014, Astrium Services GmbH, Ottobrunn (Alemania) vendió el 100% de las acciones de ND Satcom GmbH, Immenstaad (Alemania) a Quantum Industries S.à.r.l., Luxemburgo (Luxemburgo), con efecto económico desde el 1 de marzo de 2014, y se generó una contraprestación negativa de 9 millones de euros.

El 28 de febrero de 2014, EADS North America, Inc., Herndon (VA, EE. UU.) vendió el 100% de los activos y pasivos de su División Test and Services (comprobación y servicios) a Astronics Corp., East Aurora (NY, EE. UU.) a cambio de una contraprestación total de 51 millones de euros.

El 31 de enero de 2013, ST Aerospace Ltd., Singapur (Singapur) adquirió una participación no dominante del 35% en Elbe Flugzeugwerke, Dresde (Alemania) (EFW) mediante una ampliación de capital de 2,5 millones de euros en EFW. Como anterior accionista único, el Grupo conserva el 65% de las acciones de EFW.

Grupos de enajenación clasificados como mantenidos para la venta

Negocio conjunto de Airbus - Safran Launchers

El 16 de junio de 2014, Airbus Group y Safran anunciaron la intención de crear un negocio conjunto al 50/50 para la consolidación de sus respectivas actividades de lanzadores y sistemas de propulsión en Francia y Alemania.

El 3 de diciembre de 2014 se creó el negocio conjunto Airbus Safran Launchers tras la aprobación del desarrollo y la producción de un nuevo lanzador Ariane 6 en la conferencia ministerial de la AEE. Los socios decidieron estructurar la operación en dos fases. En la primera, el negocio conjunto asume la responsabilidad y reúne recursos para coordinar la gestión del programa de actividades civiles del negocio de lanzadores y se transfieren las participaciones relevantes. En la segunda fase, deben aportarse todos los activos, contratos y capacidades industriales, de modo que el negocio conjunto lleve a cabo todas las actividades relativas al diseño, el desarrollo, la fabricación y la venta de lanzadores, sistemas de propulsión, propulsión de satélites y vehículos espaciales para

aplicaciones civiles y militares, y la venta y comercialización de servicios civiles de lanzamiento. La implantación de la segunda fase está condicionada a que el negocio conjunto formalice un contrato de desarrollo para el Ariane 6.

Tras la aprobación de la conferencia ministerial de la AEE, se confirmó la implantación de la primera fase y se han clasificado los activos y pasivos asociados como mantenidos para la venta a 31 de diciembre de 2014.

El 14 de enero de 2015, Airbus Group y Safran completaron la primera fase del proceso de integración, haciendo posible así que Airbus Safran Launchers empezase a funcionar.

Electronics Oostkamp

El 23 de diciembre de 2014, Airbus Group suscribió un contrato con Parter Capital Group AG para la venta de las instalaciones de Electronics Oostkamp propiedad de Airbus Defence and Space en Bélgica. Airbus Group ha reconocido una pérdida asociada de 7 millones de euros en otros gastos en 2014. La transacción se cerró el 21 de enero de 2015.

Transacciones con accionistas no dominantes

El 31 de mayo de 2013, Astrium Services GmbH, Ottobrunn (Alemania) compró el resto (24,9%) de las participaciones no dominantes en ND Satcom GmbH, Immenstaad (Alemania) a SES S.A., Betzdorf (Luxemburgo). El importe de la contraprestación total fue de 1 euro.

El 28 de mayo de 2012, Cassidian redujo su participación en Grintek Ewation (Pty) Ltd., Pretoria (Sudáfrica), del 87,4% al 75% para cumplir los requerimientos de BEE (políticas de discriminación positiva para favorecer a la comunidad negra sudafricana) por importe de 7 millones de euros.

2.1.2.2 Ajustes a valor razonable

La fusión de las actividades de Aerospatiale Matra, Daimler Aerospace AG y Construcciones Aeronáuticas S.A. que derivó en la creación del Grupo en el año 2000 se contabilizó mediante el método de adquisición, siendo Aerospatiale Matra la adquirente. Por consiguiente, el valor contable de determinados elementos del activo y del pasivo, sobre todo el inmovilizado material y las existencias, se ajustó por un importe agregado de 1.800 millones de euros, neto de impuestos sobre sociedades, con el fin de asignar una parte de los respectivos valores razonables de mercado de Daimler Aerospace AG y Construcciones Aeronáuticas S.A. en el momento de la fusión (los "ajustes a valor razonable"). Dichos incrementos agregados de valor se amortizan por lo general durante un periodo de entre cuatro y 25 años en lo que respecta a activos fijos y durante un periodo de 24 meses aproximadamente en lo que a existencias se refiere. Asimismo, en 2001 y en relación con la creación de Airbus S.A.S., el Grupo ajustó el valor contable de los activos fijos y de las existencias de Airbus por un importe agregado de 300 millones de euros, neto de impuesto sobre sociedades, con el propósito de reflejar sus valores razonables de mercado. Los ajustes a valor razonable implican un gasto por amortización que se contabiliza en el coste de las ventas en la Cuenta de Resultados Consolidada. A efectos de presentación

de informes a la Dirección, el Grupo trata dichos cargos por amortización como partidas no recurrentes en el EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios. Consulte el apartado “— 2.1.3.3 Utilización del EBIT*”.

2.1.2.3 Deterioro del valor/regularización de los activos

Cuando se produce un hecho desencadenante, como puede ser un acontecimiento significativo adverso en el mercado o un cambio significativo en las previsiones o hipótesis, el Grupo realiza una comprobación del deterioro del valor de los activos, grupos de activos, dependientes, negocios conjuntos o asociadas que probablemente se hayan visto afectados por dicho hecho. Además, el Grupo realiza comprobaciones del deterioro del valor del fondo de comercio en el cuarto trimestre de cada ejercicio independientemente de que haya o no indicios de deterioro del valor. Se reconoce una pérdida por deterioro del valor con arreglo a la diferencia entre el importe en libros del activo y su importe recuperable.

Generalmente, se utiliza el método del flujo de efectivo descontado para determinar el valor de uso de dichos activos. Este método resulta especialmente sensible a las tasas de descuento seleccionadas y a la estimación que la Dirección haya efectuado sobre los flujos de efectivo futuros. Por consiguiente, los cambios en estos elementos, por pequeños que sean, pueden afectar significativamente a la valoración resultante del activo y, por ende, al importe del potencial cargo por deterioro del valor.

Las tasas de descuento utilizadas por el Grupo se derivan del coste medio ponderado del capital de los negocios correspondientes. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 2: “Resumen de políticas contables más significativas — Políticas contables más significativas — Deterioro del valor de activos no financieros” y la Nota 13: “Activos intangibles”.

Un deterioro del valor del fondo de comercio afecta a la rentabilidad, ya que se contabiliza en la partida “Otros gastos” de la Cuenta de Resultados Consolidada del Grupo. No se produjo ningún deterioro del valor del fondo de comercio en 2014. En 2012 y 2013, las comprobaciones anuales del deterioro del valor del fondo de comercio de Otras Actividades dieron lugar a un cargo por deterioro del valor de 17 millones de euros y 15 millones de euros, respectivamente.

2.1.2.4 Costes de desarrollo capitalizados

En virtud de la aplicación de la norma NIC 38 *Activos intangibles*, el Grupo valora si los costes de desarrollo relacionados con productos pueden capitalizarse como activos intangibles generados internamente. Los criterios de capitalización se aplican de manera estricta. Todos los costes de investigación y desarrollo que no cumplan los criterios de la NIC 38 se contabilizan como gasto en la Cuenta de Resultados Consolidada en el momento en que se incurre en ellos. Se capitalizaron 488 millones de euros (cifra histórica) de costes de desarrollo relacionados con productos con arreglo a la NIC 38 en 2012, 417 millones de euros en 2013 (cifra ajustada) y 225 millones de euros en 2014. Las

cifras se refieren mayoritariamente a los costes de desarrollo del programa A350 XWB (366 millones de euros en 2012, 354 millones de euros en 2013 y 58 millones de euros en 2014) y del programa del helicóptero H160 (18 millones de euros en 2012, 36 millones de euros en 2013 y 47 millones de euros en 2014).

Los costes de desarrollo capitalizados se amortizan generalmente conforme al número estimado de unidades producidas. Si el número de unidades producidas no puede estimarse de forma fiable, los costes de desarrollo capitalizados se amortizan durante la vida útil estimada de los activos intangibles generados internamente. La amortización de los costes de desarrollo capitalizados (y los deterioros del valor, si los hubiese) se reconoce principalmente en “Coste de las ventas”. La amortización de los costes de desarrollo capitalizados ascendió a 171 millones de euros en 2012 (cifra histórica), 106 millones de euros en 2013 (cifra ajustada) y 137 millones de euros en 2014, los últimos referentes, entre otros, al programa A380 y al programa FSTA.

Los activos intangibles generados internamente se revisan para detectar posibles deterioros del valor anualmente cuando el activo todavía no está en uso y posteriormente cuando las circunstancias indican que el importe en libros podría no ser recuperable. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 2: “Resumen de políticas contables más significativas — Políticas contables más significativas — Gastos de investigación y desarrollo”.

2.1.2.5 Contabilidad de las transacciones de cobertura en moneda extranjera en los estados financieros

Más del 70% de los ingresos del Grupo se encuentran denominados en dólares estadounidenses, si bien una parte importante de sus costes se incurre en euros y, en menor medida, en libras esterlinas. El Grupo utiliza estrategias de cobertura para gestionar y minimizar el impacto que estas fluctuaciones en el tipo de cambio pueden tener sobre sus beneficios. Consulte el apartado “— 2.1.7.1 Tipos de cambio” y “Factores de riesgo — 1. Riesgos de los mercados financieros — Riesgos vinculados al tipo de cambio”.

Coberturas del flujo de efectivo. Normalmente el Grupo aplica la contabilidad de la cobertura del flujo de efectivo a contratos de derivados en monedas extranjeras que cubren el riesgo de tipo de cambio relativos a ventas futuras así como a ciertos *swaps* (permutas) de tipos de interés que cubren la variabilidad de los flujos de efectivo atribuibles a activos y pasivos reconocidos y a permutas (*swaps*) de capital que cubren el riesgo de renta variable inherente en pagos basados en acciones liquidados en efectivo (Plan de Incentivo a Largo Plazo). Las variaciones en el valor razonable de los instrumentos de cobertura relativos a la parte efectiva de la cobertura se contabilizan en “Reservas por ganancias acumuladas”, un componente separado del total de patrimonio neto consolidado, neto del impuesto sobre sociedades aplicable, y se reconocen en la Cuenta de Resultados Consolidada junto con el resultado de las correspondientes transacciones de cobertura realizadas. Consulte el apartado “— 2.1.5 Cambios en el total de patrimonio neto consolidado (incluidas participaciones no dominantes)”. La parte inefectiva de la cobertura se reconoce

inmediatamente en “Beneficio del ejercicio”. Los importes acumulados en el patrimonio neto se reconocen en la cuenta de resultados en los ejercicios en los que la transacción de cobertura afecte a la cuenta de resultados, como puede ser cuando tenga lugar la venta prevista o cuando los ingresos financieros o los gastos financieros se reconozcan en la cuenta de resultados. Si las transacciones de cobertura se cancelan, las pérdidas y ganancias de los instrumentos de cobertura que han sido anteriormente contabilizadas en el patrimonio neto se reconocen generalmente en “Beneficio del ejercicio”. Si el instrumento de cobertura vence, se vende, se cancela se ejercita o si se revoca su designación como instrumento de cobertura, los importes anteriormente reconocidos en el patrimonio neto permanecen en el patrimonio neto hasta que se lleve a cabo la transacción prevista o el compromiso en firme. Además de los instrumentos financieros derivados, el Grupo también puede utilizar activos o pasivos financieros no derivados denominados en moneda extranjera para cubrir el riesgo de cambio inherente a las transacciones previstas. Consulte el apartado “— 2.1.7.1 Tipos de cambio”.

Los ingresos en monedas distintas al euro que no están cubiertos mediante instrumentos financieros se convierten a euros al tipo de cambio vigente en la fecha en la que se produce la transacción subyacente.

Coberturas “naturales”. El Grupo utiliza determinados derivados en moneda extranjera para reducir su exposición al tipo de cambio derivada de las variaciones en el valor razonable de los activos y pasivos reconocidos. Para reflejar la compensación mayoritariamente “natural” que proporcionan dichos derivados en el recálculo de la valoración de las pérdidas o ganancias de partidas del balance en moneda extranjera específicas, el Grupo presenta las ganancias o pérdidas de dichos derivados del tipo de cambio, así como las variaciones en el valor razonable de los activos y pasivos reconocidos, en el EBIT* (en lugar de presentar las ganancias o pérdidas de dichos derivados de moneda extranjera en “Otros resultados financieros”, presenta las variaciones en el valor razonable de los correspondientes activos y pasivos reconocidos en el EBIT*) siempre que se cumplan determinados requerimientos formales, sin que afecte a los ingresos netos. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 2: “Resumen de políticas contables más significativas — Políticas contables más significativas — Instrumentos financieros derivados” y la Nota 11: “Total costes financieros — Otros resultados financieros”.

2.1.2.6 Conversión de moneda extranjera

Los Estados Financieros Consolidados del Grupo se presentan en euros. La moneda funcional de una entidad jurídica es la moneda del entorno económico principal en el que opera. Los activos y pasivos de entidades extranjeras, cuya moneda funcional sea distinta al euro, se convierten utilizando los tipos de cambio al cierre del ejercicio, mientras que las correspondientes cuentas de resultados se convierten utilizando los tipos de cambio medios del ejercicio. Todas las diferencias de conversión resultantes se incluyen como una partida de reservas por ganancias acumuladas.

Las transacciones efectuadas en monedas distintas a la moneda funcional se convierten a la moneda funcional al tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Los activos y pasivos monetarios denominados en monedas extranjeras al cierre del ejercicio se convierten a la moneda funcional al tipo de cambio al cierre. Estas ganancias o pérdidas de cambio surgidas de la conversión se reconocen en la Cuenta de Resultados Consolidada, salvo cuando se difieren en el patrimonio neto como coberturas del flujo de efectivo que cumplen los requisitos.

Los activos y pasivos no monetarios denominados en moneda extranjera, contabilizados al coste histórico, se convierten a la moneda funcional al tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Las diferencias de conversión en activos y pasivos financieros no monetarios valorados a valor razonable se contabilizan como parte de la ganancia o pérdida a valor razonable. No obstante, las diferencias de conversión de activos financieros no monetarios valorados a valor razonable y clasificadas como disponibles para la venta se incluyen en Reservas por ganancias acumuladas.

El fondo de comercio y los ajustes a valor razonable surgidos de la adquisición de una entidad extranjera adquirida después del 31 de diciembre de 2004 se consideran activos y pasivos de la entidad adquirida y se convierten a euros al tipo de cambio al cierre del ejercicio. En el caso de transacciones anteriores a dicha fecha, el fondo de comercio, los activos y pasivos adquiridos se consideran fondo de comercio, activos y pasivos de la entidad adquirente.

Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 2: “Resumen de políticas contables más significativas — Políticas contables más significativas — Ajuste en la conversión de moneda extranjera”.

Desajuste en la conversión de moneda extranjera

Los anticipos de clientes (y los correspondientes ingresos contabilizados cuando se reconoce la venta) se convierten al tipo de cambio vigente en el momento en el que fueron recibidos. Los costes denominados en dólares estadounidenses se convierten al tipo de cambio vigente en el momento en que se incurre en ellos. En la medida en la que los anticipos de clientes denominados en dólares estadounidenses difieran, en términos de fecha de entrega o importe, de los costes asociados correspondientes denominados en dólares estadounidenses, se produce un impacto (desajuste) en el EBIT* por el tipo de cambio. Asimismo, la magnitud de dicha diferencia y el correspondiente impacto en el EBIT* será sensible a las variaciones en el número de entregas.

2.1.2.7 Contabilidad de las transacciones de financiación de ventas en los estados financieros

Con el fin de apoyar las ventas de productos, fundamentalmente en Airbus y Airbus Helicopters, el Grupo podría participar en la financiación de clientes, dependiendo de cada caso, ya sea directamente o mediante garantías proporcionadas a terceros. Determinados contratos de venta pueden incluir la obligación

de garantizar el valor de los activos para lo cual Airbus o Airbus Helicopters garantizan una parte del valor de un avión en una fecha específica después de su entrega. Consulte el apartado “— 2.1.6.4 Financiación de ventas” y en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la Nota 33: “Compromisos y contingencias”. El tratamiento contable de las transacciones de financiación de ventas varía según la naturaleza de la transacción de financiación y la exposición al riesgo resultante.

En el balance. Cuando, en virtud de una transacción de financiación, sustancialmente todos los riesgos y derechos inherentes a la propiedad del avión financiado corresponden al cliente, la transacción se considera un préstamo o un arrendamiento financiero. En esos casos, los ingresos originados por la venta del avión se contabilizan en el momento de su entrega, mientras que los intereses financieros se contabilizan a lo largo del tiempo como ingresos financieros. El importe del principal pendiente se contabiliza en el estado de situación financiera (en el balance), neto de deterioros del valor acumulados, en la partida de activos financieros a largo plazo. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 17: “Otras inversiones y otros activos financieros a largo plazo”.

A veces, inversores externos al Grupo participan en la financiación y, en ese caso, las transacciones suelen implicar la creación de una entidad estructurada (“SE”, por sus siglas en inglés). Airbus Group consolida una SE de financiación de aviones si está expuesta a los rendimientos variables de la SE y tiene la capacidad de dirigir las actividades de *remarketing* relevantes. En caso contrario, reconoce su participación en la financiación de la SE como un préstamo procedente de la financiación de aviones en Otros activos financieros a largo plazo. A 31 de diciembre de 2014 el importe en libros de estos préstamos procedentes de financiación de aviones era de 426 millones de euros. Este importe también representa la exposición máxima del Grupo a las pérdidas procedentes de sus participaciones en SE de financiación de aviones no consolidadas. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 33: “Compromisos y contingencias”.

Si, por el contrario, cuando sustancialmente todos los riesgos y derechos inherentes a la propiedad del avión financiado corresponden al Grupo, la transacción se considera un arrendamiento operativo. La política general del Grupo es no participar, en la medida de lo posible, en arrendamientos operativos en el caso de aviones nuevos que se vayan a entregar a los clientes. En lugar de contabilizar el 100% de los ingresos por la “venta” de estos aviones en el momento de la entrega, los ingresos por dichos arrendamientos operativos se contabilizan como ingresos durante el periodo de vigencia de los respectivos arrendamientos. Los aviones arrendados se contabilizan a su coste de producción en el Estado de Situación Financiera (en el balance) como inmovilizado material; la correspondiente amortización y los potenciales cargos por deterioro del valor se contabilizan en coste de las ventas. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 14: “Inmovilizado material”.

Si el valor actual de una garantía de valor de los activos excede el 10% del precio de venta del avión, la venta del correspondiente avión se contabiliza como un arrendamiento operativo en los

Estados Financieros Consolidados. En este caso, en la entrega del avión, el pago de efectivo recibido del cliente se reconoce en el Estado de Situación Financiera Consolidado como ingresos diferidos, y dicha cantidad se amortiza de forma lineal hasta la última fecha de ejercicio de la garantía de valor de los activos. El coste de producción del avión se contabiliza en el Estado de Situación Financiera como inmovilizado material. Los gastos por amortización se contabilizan en coste de las ventas en la Cuenta de Resultados Consolidada. A diciembre de 2014 y 2013, respectivamente, no se ha registrado ninguna transacción de este tipo en el balance.

Fuera de balance — Compromisos contingentes. Ciertos compromisos de financiación de ventas, tales como las estructuras conocidas como *lease in/lease out* y ciertas garantías de valor de los activos cuando el valor actual esté por debajo del umbral del 10%, no se incluyen en el Estado de Situación Financiera (en el balance).

De esta forma, las transacciones correspondientes a dichas garantías de valor de los activos se contabilizan como ventas y la correspondiente exposición al riesgo se considera un compromiso contingente. Para reducir la exposición al riesgo generado por las garantías de valor de los activos y para minimizar la probabilidad de que se ejecuten, el Grupo las otorga cuando el valor de los activos está suficientemente garantizado y siempre con condiciones restrictivas para su ejercicio, entre las que se incluyen periodos de ejercicio limitados.

En virtud de las estructuras *lease in/lease out* que Airbus aplicó en el pasado para permitir a los inversores aprovecharse de los beneficios fiscales atribuidos a este tipo de arrendamiento en ciertas jurisdicciones, los riesgos y derechos inherentes a la propiedad del avión corresponden normalmente a un tercero, al que se le denomina comúnmente arrendador principal. El arrendador principal arrienda (directa o indirectamente) el avión a Airbus, que a su vez lo subarrienda al cliente. En la medida de lo posible, las condiciones del arrendamiento principal y del subarrendamiento son idénticas en cuanto a pagos y demás condiciones financieras. Esos compromisos de Airbus se contabilizan como pasivos contingentes fuera de balance. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 33: “Compromisos y contingencias”.

Provisiones. En virtud de la política de dotación de provisiones relacionadas con el riesgo de financiación de ventas, el Grupo dota provisiones que cubren totalmente su exposición neta al valor del activo y a su financiación estimada. Las provisiones correspondientes a la exposición al riesgo de financiación de ventas, en balance o fuera de balance, se contabilizan como provisiones o como deterioro del valor de los activos relacionados. Las provisiones contabilizadas como pasivos hacen referencia fundamentalmente a compromisos fuera de balance. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 25c: “Otras provisiones”. Las provisiones se contabilizan como deterioro del valor de los activos relacionados cuando se pueden relacionar de forma directa con el activo correspondiente. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 14: “Inmovilizado material” y la Nota 17: “Otras inversiones y

otros activos financieros a largo plazo". Si bien la Dirección califica sus valoraciones de garantías como conservadoras, la variación en las provisiones que reflejen revisiones de las estimaciones puede tener un impacto material en los ingresos netos en ejercicios futuros.

2.1.2.8 Provisiones por contratos deficitarios

El Grupo contabiliza provisiones por contratos deficitarios cuando resulta probable que los costes totales del contrato superen los ingresos totales del contrato. Debido al tamaño, la duración y la naturaleza de muchos contratos del Grupo, la estimación de los costes e ingresos totales aplicando el método contable del grado de avance es complicada y está sujeta a muchas hipótesis, juicios de valor y estimaciones. La introducción de programas de aviones nuevos (por ejemplo, el A350 XWB) o de importantes programas de aviones derivados añade un elemento adicional de complejidad a las hipótesis, juicios de valor y estimaciones relacionadas con los

calendarios previstos de desarrollo, producción y certificación y con los componentes de costes previstos, incluidas posibles sanciones de clientes y reclamaciones de proveedores. Los contratos del Grupo pueden incluir también opciones de clientes para cancelar o ampliar el contrato en determinadas circunstancias, algo que exige aplicar juicios de valor para determinar la probabilidad de que esas opciones se ejerciten. Consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la Nota 25c: "Otras provisiones".

Las provisiones por contratos deficitarios, por lo tanto, se revisan y se vuelven a valorar con regularidad. Sin embargo, es posible que los futuros cambios de las hipótesis utilizadas por el Grupo o un cambio en las circunstancias subyacentes, como la fluctuación de determinados tipos de cambio, conlleven una revalorización de las provisiones por contratos deficitarios anteriores y tengan un efecto positivo o negativo correspondiente en el resultado financiero del Grupo en el futuro.

2.1.3 Valoración de los resultados

2.1.3.1 Nueva estructura de segmentos

Como se menciona en "— 2.1.1.2 Segmentos de actividades sobre los que se debe informar", los anteriores segmentos sobre los que se informaba Cassidian, Astrium y Airbus Military componen el nuevo segmento sobre el que se debe informar: Airbus Defence and Space a partir del 1 de enero de 2014.

Airbus (antes del 1 de enero de 2014: Airbus Commercial)

La siguiente tabla muestra un resumen de las mediciones para las actividades de Airbus al reagruparse en la estructura de la nueva División durante los tres últimos años.

<i>(en millones de euros)</i>	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013 ⁽¹⁾	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012 ⁽²⁾
Entrada de pedidos (netos)	150.085	199.261	87.283
Cartera de pedidos	803.633	625.595	505.333
Ingresos ordinarios	42.280	39.494	37.624
EBIT*	2.671	1.593	1.147
<i>En % de ingresos</i>	6,3%	4,0%	3,0%

(1) Las cifras del ejercicio 2013 han sido ajustadas debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11. Las cifras de la División han sido reexpresadas para reflejar la nueva estructura de segmentos. Véase "— 2.1.1.2 Segmentos de actividades sobre los que se debe informar".

(2) Las cifras de 2012 no se han ajustado por la NIIF 10 y la NIIF 11. Las cifras de la División han sido reexpresadas para reflejar la nueva estructura de segmentos.

Airbus Helicopters (antes del 1 de enero de 2014: Eurocopter)

La siguiente tabla muestra un resumen de las mediciones para las actividades de Airbus Helicopters durante los tres últimos años.

<i>(en millones de euros)</i>	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012
Entrada de pedidos (netos)	5.469	5.775	5.392
Cartera de pedidos	12.227	12.420	12.942
Ingresos ordinarios	6.524	6.297	6.264
EBIT*	413	397	309
<i>En % de ingresos</i>	6,3%	6,3%	4,9%

Airbus Defence and Space

La siguiente tabla muestra un resumen de las mediciones para las actividades de Airbus Military, Astrium y Cassidian al reagruparse en la estructura de la nueva División durante los tres últimos años.

(en millones de euros)	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013 ⁽¹⁾	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012 ⁽²⁾
Entrada de pedidos (netos)	12.225	11.808	10.512
Cartera de pedidos	43.075	43.208	49.219
Ingresos ordinarios	13.025	13.121	13.520
EBIT*	409	659	522
En % de ingresos	3,1%	5,0%	3,9%

(1) Las cifras del ejercicio 2013 han sido ajustadas debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11. Las cifras de la División han sido reexpresadas para reflejar la nueva estructura de segmentos. Véase "— 2.1.1.2 Segmentos de actividades sobre los que se debe informar".

(2) Las cifras de 2012 no se han ajustado por la NIIF 10 y la NIIF 11. Las cifras de la División han sido reexpresadas para reflejar la nueva estructura de segmentos.

2.1.3.2 Cartera de pedidos

La cartera de pedidos al cierre del ejercicio representa los contratos firmados hasta dicha fecha. A la hora de calcular la cartera de pedidos se incluyen únicamente los pedidos en firme. En el caso de aviones comerciales, un pedido en firme se define como aquel por el que el Grupo recibe un anticipo no reembolsable y para el que se ha formalizado un contrato definitivo. Los pedidos del ámbito de defensa se incluyen en la cartera de pedidos en el momento de la firma del respectivo contrato de adquisición (y de la recepción, en la mayoría de los casos, de un anticipo). Los compromisos en virtud de acuerdos "marco" o acuerdos globales procedentes de clientes gubernamentales no se incluyen en la cartera de pedidos hasta que se haya notificado oficialmente a Airbus Group.

En el caso de contratos de aviones comerciales, los importes de la cartera de pedidos reflejados en la siguiente tabla se derivan de los precios de catálogo, se proyectan con respecto a la fecha de entrega prevista y, en la medida que sea aplicable, se convierten a euros (conforme al tipo de cobertura que corresponda para el tramo de los flujos de efectivo cubiertos y conforme al tipo de cambio al contado al cierre del ejercicio para el tramo de los flujos de efectivo no cubiertos). El importe de la cartera de pedidos del ámbito de defensa es igual al valor de contrato de los programas correspondientes.

CARTERA DE PEDIDOS CONSOLIDADA DE LOS EJERCICIOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2014, 2013 Y 2012⁽¹⁾

	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014		Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013 ⁽²⁾		Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012 ⁽³⁾	
	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽⁴⁾	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽⁴⁾	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽⁴⁾
Airbus ⁽⁵⁾	803,6	93,6%	625,6	91,8%	505,3	89,0%
Airbus Helicopters	12,2	1,4%	12,4	1,8%	13,0	2,3%
Airbus Defence and Space	43,1	5,0%	43,2	6,4%	49,2	8,7%
Cartera de pedidos total de Divisiones	858,9	100%	681,2	100%	567,5	100%
Otros – Sedes Centrales/ Consolidación	(1,4)		(0,6)		(1,0)	
Total	857,5		680,6		566,5	

(1) Sin opciones.

(2) Las cifras del ejercicio 2013 han sido ajustadas debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11. Las cifras de la División han sido reexpresadas para reflejar la nueva estructura de segmentos. Véase "— 2.1.1.2 Segmentos de actividades sobre los que se debe informar".

(3) Las cifras de 2012 no se han ajustado por la NIIF 10 y la NIIF 11. Las cifras de la División han sido reexpresadas para reflejar la nueva estructura de segmentos.

(4) Antes de "Otros" y "Sedes Centrales/Consolidación".

(5) Basado en los precios del catálogo para actividades de aviones comerciales.

2014 comparado con 2013. El incremento en la cartera de pedidos de 176.900 millones de euros desde 2013, hasta 857.500 millones de euros, refleja principalmente la fuerte entrada de pedidos del Grupo en 2014 (166.400 millones de euros), que superó en gran medida los ingresos contabilizados en ese mismo ejercicio (60.700 millones de euros). Adicionalmente, la mayor fortaleza del

tipo de cambio al contado del dólar estadounidense utilizado para la conversión de la parte no cubierta de la cartera de pedidos a euros al cierre del ejercicio (tipo de cambio euro-dólar a 1,21 en comparación con un tipo de cambio euro-dólar a 1,38 al cierre de 2013) tuvo un impacto positivo en la cartera de pedidos de aproximadamente +86.000 millones de euros.

La cartera de pedidos de Airbus aumentó 178.000 millones de euros desde 2013, hasta 803.600 millones de euros, lo cual refleja principalmente una ratio *book to bill* (pedidos a ingresos) superior a dos (calculada utilizando unidades de nuevos pedidos netos). La entrada de pedidos fue de 1.456 pedidos netos en 2014 (en comparación con 1.503 en 2013), motivada principalmente por el modelo A320, que recibió 1.321 pedidos netos en firme (1.011 A320neo y 310 A320ceo). La cartera de pedidos total de Airbus ascendió a 6.386 aviones a finales de 2014 (en comparación con 5.559 aviones a finales de 2013).

La cartera de pedidos de Airbus Helicopters disminuyó -200 millones de euros desde 2013, hasta 12.200 millones de euros, lo cual refleja principalmente una ratio *book to bill* (pedidos a ingresos) inferior a uno con nuevos pedidos netos por valor de 5.500 millones de euros. La entrada de pedidos fue de 369 pedidos netos en 2014 (en comparación con 422 en 2013), motivada por los pedidos de helicópteros comerciales. La cartera de pedidos total ascendió a 893 helicópteros a finales de 2014 (en comparación con 995 helicópteros a finales de 2013).

La cartera de pedidos de Airbus Defence and Space disminuyó -100 millones de euros desde 2013, hasta 43.100 millones de euros, lo cual refleja principalmente una ratio *book to bill* (pedidos a ingresos) inferior a uno con nuevos pedidos netos por valor

de 12.200 millones de euros. Space Systems alcanzó una ratio *book to bill* (pedidos a ingresos) superior a uno con un importante contrato de desarrollo en el área de Defensa, destacados pedidos de exportación en el área de Observación de la Tierra, Navegación y Ciencia, y cuatro satélites de telecomunicaciones (en comparación con tres en 2013). Asimismo, se contabilizaron 28 pedidos netos en el segmento de Aviones Ligeros y Medianos (en comparación con diez en 2013). Se contabilizó un solo pedido del A330 MRTT para un nuevo cliente: Francia (en comparación con siete aviones en 2013).

2013 comparado con 2012. El incremento en la cartera de pedidos de 114.100 millones de euros (cifra ajustada) desde 2012, hasta 680.600 millones de euros (cifra ajustada), refleja principalmente la fuerte entrada de pedidos del Grupo en 2013 (216.400 millones de euros [cifra ajustada]), que superó en gran medida los ingresos contabilizados en ese mismo ejercicio (57.600 millones de euros [cifra ajustada]), aunque la mayor debilidad del tipo de cambio al contado del dólar estadounidense utilizado para la conversión de la parte no cubierta de la cartera de pedidos a euros al cierre del ejercicio (tipo de cambio euro-dólar a 1,38 en comparación con un tipo de cambio euro-dólar a 1,32 al cierre de 2012) tuvo un impacto negativo en la cartera de pedidos de aproximadamente -25.000 millones de euros.

La tabla siguiente refleja la proporción correspondiente a la cartera de pedidos civiles y de defensa al cierre de cada uno de los tres últimos ejercicios.

	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014		Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013		Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012	
	Importe en miles de millones de euros ⁽¹⁾	Porcentaje	Importe en miles de millones de euros ^{(1),(2)}	Porcentaje	Importe en miles de millones de euros ^{(1),(3)}	Porcentaje
Cartera de pedidos:						
Sector civil	815,3	95%	638,0	94%	516,9	91%
Sector de defensa	42,2	5%	42,6	6%	49,6	9%
Total	857,5	100%	680,6	100%	566,5	100%

(1) Incluidos "Otros" y "Sedes Centrales/Consolidación".

(2) Las cifras del ejercicio 2013 han sido ajustadas debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11.

(3) Las cifras de 2012 no se han ajustado por la NIIF 10 y la NIIF 11.

2.1.3.3 Utilización del EBIT*

El Grupo utiliza la cifra de EBIT (beneficio antes de intereses e impuestos) antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios como un indicador clave de su resultado económico. El término “extraordinarios” hace referencia a partidas como los gastos por amortización de ajustes a valor razonable relativos a la fusión de la anterior EADS y la combinación de Airbus, así como cargos por deterioro del valor relacionados. Abarca asimismo impactos de enajenación relativos a ajustes del valor razonable y fondo de comercio de estas transacciones.

La tabla siguiente muestra la conciliación del beneficio antes de costes financieros e impuesto sobre sociedades del Grupo (según se refleja en la Cuenta de Resultados Consolidada del Grupo) con el EBIT* del Grupo.

(en millones de euros)	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013 ⁽¹⁾	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012 ⁽²⁾
Beneficio antes de costes financieros e impuesto sobre sociedades	3.991	2.570	2.089
Enajenación y deterioro del valor del fondo de comercio	6	15	17
Amortización extraordinaria	43	39	38
EBIT*	4.040	2.624	2.144

(1) Las cifras del ejercicio 2013 han sido ajustadas debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11.

(2) Las cifras de 2012 no se han ajustado por la NIIF 10 y la NIIF 11.

2.1.3.4 EBIT* por División

La siguiente tabla muestra el desglose por Divisiones del EBIT* consolidado del Grupo correspondiente a los tres últimos ejercicios.

(en millones de euros)	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013 ⁽¹⁾	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012 ⁽²⁾
Airbus	2.671	1.593	1.147
Airbus Helicopters	413	397	309
Airbus Defence and Space	409	659	522
Total EBIT* de Divisiones	3.493	2.649	1.978
Otros – Sedes Centrales/Consolidación ⁽³⁾	547	(25)	166
Total	4.040	2.624	2.144

(1) Las cifras del ejercicio 2013 han sido ajustadas debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11. Las cifras de la División han sido reexpresadas para reflejar la nueva estructura de segmentos. Véase “— 2.1.1.2 Segmentos de actividades sobre los que se debe informar”.

(2) Las cifras de 2012 no se han ajustado por la NIIF 10 y la NIIF 11. Las cifras de la División han sido reexpresadas para reflejar la nueva estructura de segmentos.

(3) “Otros – Sedes Centrales/Consolidación” incluye los resultados de las sedes centrales, que constan principalmente de la “participación en beneficios de inversiones en asociadas” de la inversión del Grupo en Dassault Aviation.

2014 comparado con 2013. El EBIT* consolidado del Grupo aumentó un 54,0%, de 2.600 millones de euros (cifra ajustada) en 2013 a 4.000 millones de euros en 2014, lo cual refleja principalmente el incremento del EBIT* en Airbus en 2014.

El EBIT* de Airbus aumentó un 67,7%, desde 1.600 millones de euros en 2013 a 2.700 millones de euros en 2014, debido principalmente a un mayor número de aviones entregados (629 entregas en 2014, en comparación con 626 entregas en 2013), mejoras operativas continuas, incluido el avance del A380 hacia el umbral de rentabilidad y la evolución favorable de las coberturas próximas al vencimiento, parcialmente compensado con el aumento de los costes de apoyo del A350 XWB. En el último trimestre de 2013 se registró un cargo negativo de 434 millones de euros en el programa A350 XWB, que contribuyó a la mejora observada en 2014. Consulte el apartado “— 2.1.1.3 Desarrollos importantes en programas, reestructuración y consecuencias financieras relacionadas en 2012, 2013 y 2014”.

El EBIT* de Airbus Helicopters aumentó un 4,0%, de 397 millones de euros en 2013 a 413 millones de euros en 2014, a pesar del aumento en los gastos de investigación y desarrollo y un mix de ingresos menos favorable.

El EBIT* de Airbus Defence and Space disminuyó un 37,9%, de 659 millones de euros (cifra ajustada) en 2013 a 409 millones de euros en 2014. En el último trimestre de 2014, la Dirección ha revisado la evolución del programa A400M, condicionada mayoritariamente por retos relativos a la funcionalidad militar y la aceleración industrial, además de las acciones de mitigación asociadas. Como resultado de esta revisión, Airbus Defence and Space ha registrado, basándose en la mejor estimación de la Dirección, un cargo neto adicional de 551 millones de euros durante el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014. Consulte el apartado “— 2.1.1.3 Desarrollos importantes en programas, reestructuración y consecuencias financieras relacionadas en 2012, 2013 y 2014”.

El EBIT* de Otros - Sedes Centrales/Consolidación aumentó de -25 millones de euros en 2013 a +547 millones de euros en 2014. Aquí está incluida una plusvalía de 343 millones de euros vinculada a la desinversión del 8 por ciento de la participación de la Sociedad Dassault Aviation.

2013 comparado con 2012. El EBIT* consolidado del Grupo aumentó un 22,4% (cifra ajustada), de 2.100 millones de euros en 2012 a 2.600 millones de euros (cifra ajustada) en 2013, lo cual refleja principalmente el incremento del EBIT* en las tres Divisiones en 2013.

Efecto del tipo de cambio en el EBIT*. Más del 70% de los ingresos del Grupo se encuentran denominados en dólares estadounidenses, si bien una parte sustancial de sus costes se incurre en euros y, en menor medida, en libras esterlinas. Dado el carácter de larga duración de los ciclos de negocio (claramente manifiesto por su cartera de pedidos de varios años de duración), el Grupo realiza coberturas de una parte significativa de su exposición neta al riesgo de tipo de cambio para mitigar el impacto de las fluctuaciones de los tipos de cambio sobre el EBIT*. Consulte el apartado “— 2.1.7.1 Tipos de cambio” y “Factores de riesgo — 1. Riesgos de los mercados financieros — Riesgos vinculados al tipo de cambio”. Además del impacto de las actividades de cobertura sobre el EBIT* del Grupo, el EBIT* también se ha visto afectado por el impacto de la revalorización de algunos activos y pasivos al tipo de cambio al cierre y el impacto de la cobertura natural.

Durante 2014, llegaron a su vencimiento coberturas del flujo de efectivo que cubrían aproximadamente 24.300 millones de dólares estadounidenses de ingresos del Grupo denominados en dólares

estadounidenses. En 2014, el tipo de cambio compuesto al que se contabilizaron los ingresos en dólares estadounidenses que gozaban de cobertura fue de 1,35 euro-dólar estadounidense, en comparación con el tipo 1,37 euro-dólar estadounidense en 2013. Esta diferencia propició un incremento aproximado del EBIT* de +200 millones de euros entre 2013 y 2014. Además, otros ajustes en la conversión de moneda extranjera, incluidos los relacionados con el desajuste entre los anticipos de clientes denominados en dólares estadounidenses y los costes correspondientes denominados en dólares estadounidenses, así como la revalorización de las provisiones por contratos deficitarios, tuvieron un efecto positivo aproximado de +240 millones de euros en el EBIT* en comparación con 2013. Consulte el apartado “— 2.1.2.6 Conversión de moneda extranjera”.

Durante 2013, llegaron a su vencimiento coberturas del flujo de efectivo que cubrían aproximadamente 23.500 millones de dólares estadounidenses de ingresos del Grupo denominados en dólares estadounidenses. En 2013, el tipo de cambio compuesto al que se contabilizaron los ingresos en dólares estadounidenses que gozaban de cobertura fue de 1,37 euro-dólar estadounidense, en comparación con el tipo 1,36 euro-dólar estadounidense en 2012. Esta diferencia propició una disminución aproximada del EBIT* de -80 millones de euros entre 2012 y 2013, principalmente en Airbus. Además, otros ajustes en la conversión de moneda extranjera, incluidos los relacionados con el desajuste entre los anticipos de clientes denominados en dólares estadounidenses y los costes correspondientes denominados en dólares estadounidenses, así como la revalorización de las provisiones por contratos deficitarios, tuvieron un efecto negativo de -30 millones de euros en el EBIT* en comparación con 2012.

2.1.4 Resultados de las actividades

La siguiente tabla muestra un resumen de las Cuentas de Resultados Consolidadas (NIIF) del Grupo correspondiente a los tres últimos ejercicios.

<i>(en millones de euros, excepto datos de beneficios por acción)</i>	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013 ⁽¹⁾	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012 ⁽²⁾
Ingresos ordinarios	60.713	57.567	56.480
Coste de las ventas	(51.776)	(49.613)	(48.582)
Margen bruto	8.937	7.954	7.898
Gastos asociados a la venta y gastos de administración	(2.601)	(2.762)	(2.869)
Gastos de investigación y desarrollo	(3.391)	(3.118)	(3.142)
Otros ingresos	330	272	184
Otros gastos	(179)	(259)	(229)
Participación en beneficios de inversiones contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones	895	483	247
Beneficio antes de costes financieros e impuesto sobre sociedades	3.991	2.570	2.089
Resultado financiero	(320)	(332)	(285)
Otros resultados financieros	(458)	(278)	(168)
Impuesto sobre sociedades	(863)	(477)	(438)
Beneficio del ejercicio	2.350	1.483	1.198
Atribuible a:			
Tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante (ingresos netos)	2.343	1.473	1.197
Participaciones no dominantes	7	10	1
Beneficios por acción (básicos) (en euros)	2,99	1,86	1,46
Beneficios por acción (diluidos) (en euros)	2,99	1,85	1,46

(1) Las cifras del ejercicio 2013 han sido ajustadas debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11.

(2) Las cifras de 2012 no se han ajustado por la NIIF 10 y la NIIF 11.

A continuación se indican las comparaciones año a año de los resultados de las actividades, basadas en la Cuenta de Resultados Consolidada del Grupo.

2.1.4.1 Ingresos consolidados

La siguiente tabla muestra el desglose por Divisiones de los ingresos consolidados del Grupo correspondiente a los tres últimos ejercicios.

<i>(en millones de euros)</i>	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013 ⁽¹⁾	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012 ⁽²⁾
Airbus	42.280	39.494	37.624
Airbus Helicopters	6.524	6.297	6.264
Airbus Defence and Space	13.025	13.121	13.520
Total ingresos de Divisiones	61.829	58.912	57.408
Otros – Sedes Centrales/Consolidación	(1.116)	(1.345)	(928)
Total	60.713	57.567	56.480

(1) Las cifras del ejercicio 2013 han sido ajustadas debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11. Las cifras de la División han sido reexpresadas para reflejar la nueva estructura de segmentos. Véase “— 2.1.1.2 Segmentos de actividades sobre los que se debe informar”.

(2) Las cifras de 2012 no se han ajustado por la NIIF 10 y la NIIF 11. Las cifras de la División han sido reexpresadas para reflejar la nueva estructura de segmentos.

En 2014, los ingresos consolidados aumentaron un 5,5%, de 57.600 millones de euros (cifra ajustada) en 2013 a 60.700 millones de euros en 2014. El aumento se debió principalmente a ingresos más elevados en Airbus.

En 2013, los ingresos consolidados aumentaron un 1,9% (cifra ajustada), de 56.500 millones de euros en 2012 a 57.600 millones de euros (cifra ajustada) en 2013. El aumento se debió principalmente a ingresos más elevados en Airbus, parcialmente compensado por el ajuste en 2013 debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11 (-1.700 millones de euros).

Airbus

A continuación se muestra un desglose de las entregas de aviones comerciales por tipo de producto en los tres últimos ejercicios.

Número de aviones	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012
Fuselaje estrecho	490	493	455
Largo alcance	108	108	103
A350 XWB	1	0	0
Aviones muy grandes	30	25	30
Total	629	626	588⁽¹⁾

(1) 585 aviones con reconocimiento de ingresos (tres A330-200 entregados bajo arrendamiento operativo).

Los ingresos consolidados de Airbus aumentaron un 7,1%, de 39.500 millones de euros (cifra ajustada) en 2013 a 42.300 millones de euros en 2014, debido al aumento general en entregas hasta una cifra récord de 629 aviones (626 entregas en 2013) y un mix de entregas más favorable, incluidos 30 A380 en comparación con 25 en 2013.

Los ingresos consolidados de Airbus aumentaron un 5,0% (cifra ajustada), de 37.600 millones de euros en 2012 a 39.500 millones de euros (cifra ajustada) en 2013. El aumento se debió principalmente al mayor número de aviones entregados (626 entregas en 2013, en comparación con 588 entregas en 2012, de las cuales 585 cumplían las condiciones para el reconocimiento de ingresos).

Airbus Helicopters

A continuación se muestra un desglose de las entregas de helicópteros por tipo de producto en los tres últimos ejercicios.

Número de aviones	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012
Tiger	12	11	10
Ligero	226	269	227
Mediano	132	136	168
Pesado	101	81	70
<i>de los cuales NH90</i>	<i>53</i>	<i>44</i>	<i>35</i>
Total	471	497	475

Los ingresos consolidados en Airbus Helicopters aumentaron un 3,6%, de 6.300 millones de euros en 2013 a 6.500 millones de euros en 2014, debido principalmente a programas gubernamentales, incluida la aceleración en la actividad de NH90. Las entregas de helicópteros alcanzaron un total de 471 unidades (EF 2013: 497 unidades), incluida la puesta en servicio (EIS, por sus siglas en inglés) con éxito del EC175 en el cuarto trimestre con posterioridad a la EIS del EC145 T2 y el EC135 T3 a principios del ejercicio.

Los ingresos consolidados de Airbus Helicopters se mantuvieron estables en 6.300 millones de euros en 2013, junto con un aumento global en las entregas de helicópteros, de 475 en 2012 a 497 en 2013. El nivel estable de los ingresos refleja la mayor debilidad del efecto del mix de ingresos.

Airbus Defence and Space

A continuación se muestra un desglose de las entregas de Airbus Defence and Space por tipo de producto en los tres últimos ejercicios.

Número de aviones	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012
A400M	8	2	0
A330 MRTT (avión de reabastecimiento en vuelo)	5	7	5
Avión ligero y mediano	19	22	24
Satélites de telecomunicaciones	5	3	3
Total	48	51	52

Los ingresos consolidados de Airbus Defence and Space se mantuvieron mayoritariamente estables, con una ligera disminución del -0,7%, de 13.100 millones de euros (cifra ajustada) en 2013 a 13.000 millones de euros en 2014. Los ingresos fueron impulsados por los aviones militares, con ocho entregas de A400M en total a cuatro naciones, y por los sistemas espaciales con seis lanzamientos del Ariane 5 durante el ejercicio.

Los ingresos consolidados de Airbus Defence and Space disminuyeron un -3,0% (cifra ajustada), de 13.500 millones de euros en 2012 a 13.100 millones de euros (cifra ajustada) en 2013. La disminución en 2013 está plenamente relacionada con los ajustes derivados de la NIIF 10 y la NIIF 11 (-1.300 millones de euros). El aumento operativo de +900 millones de euros se debió principalmente a la mayor producción del A400M, incluida la entrega de dos A400M a la Fuerza Aérea francesa, el aumento de volumen tanto de aviones de reabastecimiento en vuelo como de aviones ligeros y medianos, y la ejecución continuada de programas, particularmente en Eurofighter y en sistemas espaciales a pesar de la menor actividad en los servicios.

2.1.4.2 Coste de las ventas consolidado

El coste de las ventas consolidado aumentó un 4,4%, de 49.600 millones de euros (cifra ajustada) en 2013 a 51.800 millones de euros en 2014. El aumento se debió principalmente al alto nivel de entregas, a los costes relacionados con el crecimiento del negocio en Airbus, mayores costes de apoyo al programa A350 XWB y un cargo neto de 551 millones de euros relacionado con el programa A400M como resultado de la revisión por parte de la Dirección. En el cuarto trimestre de 2013 se registró un cargo negativo de 434 millones de euros en el programa A350 XWB, que está compensando parcialmente el aumento logrado en 2014. Consulte el apartado “— 2.1.1.3 Desarrollos importantes en programas, reestructuración y consecuencias financieras relacionadas en 2012, 2013 y 2014”. El coste de las ventas consolidado también incluye la amortización de los costes de desarrollo capitalizados con arreglo a la NIC 38, que ascendieron a -137 millones de euros en 2014 en comparación con -106 millones de euros (cifra ajustada) en 2013. A pesar de los datos anteriormente indicados, el margen bruto aumentó y pasó del 13,8% (cifra ajustada) en 2013 al 14,7% en 2014.

El coste de las ventas consolidado aumentó un 2,1% (cifra ajustada) a pesar de algunos ahorros en costes, de 48.600 millones de euros en 2012 a 49.600 millones de euros (cifra ajustada) en 2013.

El aumento se debió principalmente al alto nivel de entregas y a los costes relacionados con el crecimiento del negocio en Airbus, así como una provisión por reestructuración y los cargos derivados de la reestructuración, los programas A380 y A350 XWB y los efectos negativos del tipo de cambio. El aumento fue mitigado por los ajustes en 2013 debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11 (-1.300 millones de euros). El coste de las ventas consolidado también incluye la amortización de los costes de desarrollo capitalizados con arreglo a la NIC 38, que ascendieron a -106 millones de euros (cifra ajustada) en 2013 en comparación con -171 millones de euros (cifra histórica) en 2012. A pesar de los datos anteriormente indicados, el margen bruto disminuyó y pasó del 14,0% en 2012 al 13,8% en 2013.

2.1.4.3 Gastos asociados a la venta y gastos de administración consolidados

Los gastos asociados a la venta y gastos de administración consolidados disminuyeron un 5,8%, de 2.800 millones de euros (cifra ajustada) en 2013 a 2.600 millones de euros en 2014.

Los gastos asociados a la venta y gastos de administración consolidados disminuyeron un 3,7%, de 2.900 millones de euros en 2012 a 2.800 millones de euros (cifra ajustada) en 2013. La disminución en 2013 está plenamente relacionada con los ajustes en 2013 debido a la aplicación de las NIIF 10 y 11.

2.1.4.4 Gastos de investigación y desarrollo consolidados

Los gastos de investigación y desarrollo consolidados aumentaron un 8,8%, de 3.100 millones de euros (cifra ajustada) en 2013 a 3.400 millones de euros en 2014, lo cual refleja principalmente las actividades de I+D en Airbus. La principal contribución a los gastos se debe al programa del A350 XWB. Además, se ha capitalizado un importe de 58 millones de euros en costes de desarrollo para el programa del A350 XWB. Consulte el apartado “— 2.1.2.4 Costes de desarrollo capitalizados”.

Los gastos de investigación y desarrollo consolidados se mantuvieron estables en 3.100 millones de euros durante 2013, lo cual refleja principalmente las actividades de I+D en Airbus. La principal contribución a los gastos se debe al programa del A350 XWB. Además, se ha capitalizado un importe de 354 millones de euros en costes de desarrollo para el programa del A350 XWB.

2.1.4.5 Otros ingresos y otros gastos consolidados

Otros ingresos y otros gastos consolidados incluyen las pérdidas y ganancias por la enajenación de inversiones en activos fijos e ingresos por arrendamientos inmobiliarios.

En 2014, el importe de otros ingresos y gastos fue de +151 millones de euros netos en comparación con +13 millones de euros (cifra ajustada) netos en 2013. El incremento neto se debió parcialmente a la venta del edificio de la Sede Central de París.

En 2013, el importe de otros ingresos y gastos fue de +13 millones de euros (cifra ajustada) netos en comparación con -45 millones de euros en 2012. El aumento corresponde principalmente a los ajustes en 2013 debido a la aplicación de las NIIF 10 y 11.

2.1.4.6 Participación en beneficios de inversiones contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones consolidados

“Participación en beneficios de inversiones contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones consolidados” incluye fundamentalmente los resultados de las empresas contabilizadas mediante el método de la participación y los resultados atribuibles a inversiones no consolidadas.

En 2014, el Grupo contabilizó 895 millones de euros en concepto de participación en beneficios de inversiones contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones en comparación con 483 millones de euros (cifra ajustada) en 2013. El aumento de 412 millones de euros se debe principalmente a una plusvalía de 343 millones de euros obtenida por la venta parcial de acciones de Dassault Aviation y a una plusvalía de 47 millones de euros obtenida por la enajenación de acciones de Patria. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 16: “Inversiones contabilizadas mediante el método de la participación”.

En 2013, el Grupo contabilizó 483 millones de euros (cifra ajustada) en concepto de participación en beneficios de inversiones contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones consolidados en comparación con 247 millones de euros (cifra histórica) en 2012. El aumento de 236 millones de euros corresponde principalmente a los ajustes en 2013 debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11, y a la inversión del Grupo en el patrimonio neto de Dassault Aviation.

2.1.4.7 Resultado financiero consolidado

El resultado financiero consolidado refleja el importe neto de ingresos y gastos por intereses derivados de activos y pasivos financieros, incluidos los gastos por intereses de anticipos reembolsables proporcionados por los Gobiernos europeos para la financiación de las actividades de I+D.

En 2014, el Grupo contabilizó un gasto por intereses neto consolidado de -320 millones de euros en comparación con -332 millones de euros (cifra ajustada) en 2013. La ligera mejora

en el resultado financiero se debe a la disminución de los gastos por intereses contabilizados por anticipos reembolsables de Gobiernos europeos.

En 2013, el Grupo contabilizó un gasto por intereses neto consolidado de -332 millones de euros (cifra ajustada) en comparación con -285 millones de euros (cifra histórica) en 2012. El deterioro del resultado financiero se debe principalmente a la disminución de los ingresos por intereses contabilizados en los saldos de tesorería del Grupo.

2.1.4.8 Otros resultados financieros consolidados

Esta partida incluye, entre otros, el impacto de la revalorización de los instrumentos financieros, el efecto de la valoración de monedas extranjeras de las partidas monetarias y la reversión de las provisiones descontadas. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 2: “Resumen de políticas contables más significativas — Políticas contables más significativas — Instrumentos financieros derivados — Derivados implícitos”.

La partida de otros resultados financieros consolidados se redujo desde -278 millones de euros (cifra ajustada) en 2013 hasta -458 millones de euros en 2014. Este dato negativo de -180 millones de euros procede mayoritariamente de un aumento en el impacto negativo de la revalorización de instrumentos financieros, en relación con el debilitamiento del euro frente al dólar estadounidense en el cuarto trimestre de 2014.

La partida de otros resultados financieros consolidados se redujo desde -168 millones de euros (cifra histórica) en 2012 hasta -278 millones de euros (cifra ajustada) en 2013. Este dato negativo de -110 millones de euros (cifra ajustada) procede, principalmente, del deterioro del impacto de los cambios de revalorización de saldos de tesorería denominados en dólares estadounidenses y libras esterlinas sobre los estados de situación financiera denominados en euros de las sociedades del Grupo.

2.1.4.9 Impuesto sobre sociedades consolidado

En 2014, el gasto por el impuesto sobre sociedades fue de -863 millones de euros en comparación con -477 millones de euros (cifra ajustada) en 2013. El incremento se debió principalmente a unos mayores ingresos antes de impuestos contabilizados en 2014 (3.213 millones de euros) en comparación con 2013 (1.960 millones de euros [cifra ajustada]). El tipo de interés efectivo en 2014 fue del 27%. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 12: “Impuesto sobre sociedades”.

En 2013, el gasto por el impuesto sobre sociedades fue de -477 millones de euros (cifra ajustada) en comparación con -438 millones de euros (cifra histórica) en 2012. El incremento se debió principalmente a unos mayores ingresos gravables contabilizados en 2013 (1.960 millones de euros [cifra ajustada]) en comparación con 2012 (1.636 millones de euros). El tipo de interés efectivo en 2013 fue del 24% (cifra ajustada).

2.1.4.10 Participaciones no dominantes consolidadas

En 2014, el beneficio consolidado del ejercicio atribuible a participaciones no dominantes fue de 7 millones de euros, en comparación con 10 millones de euros en 2013.

2.1.4.11 Beneficio consolidado del ejercicio atribuible a tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante (Ingresos netos)

Como consecuencia de los factores anteriormente citados, el Grupo contabilizó unos ingresos netos consolidados de 2.343 millones de euros en 2014, en comparación con 1.473 millones de euros (cifra ajustada) en 2013.

2.1.4.12 Beneficios por acción

Los beneficios por acción básicos fueron de 2,99 euros en 2014, en comparación con 1,86 euros por acción (cifra ajustada) en 2013.

El número de acciones emitidas a 31 de diciembre de 2014 era de 784.780.585. El denominador utilizado para calcular los beneficios por acción fue 782.962.385 acciones (en 2013: 792.466.862), que refleja el número medio ponderado de acciones en circulación durante el ejercicio. En 2012, el Grupo contabilizó unos beneficios básicos de 1,46 euros por acción, basados en un denominador de 819.378.264 acciones.

Los beneficios por acción diluidos fueron de 2,99 euros en 2014, en comparación con 1,85 euros por acción (cifra ajustada) en 2013. El denominador utilizado para calcular los beneficios por acción diluidos fue 784.155.749 (en 2013: 794.127.812), que refleja el número medio ponderado de acciones en circulación durante el ejercicio, ajustado para asumir la conversión de todas las acciones ordinarias potenciales. En 2012, el Grupo contabilizó unos beneficios diluidos de 1,46 euros por acción, basados en un denominador de 820.551.931 acciones.

Consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la Nota 23: "Total patrimonio neto" y la Nota 37: "Beneficios por acción".

2.1.5 Cambios en el total de patrimonio neto consolidado (incluidas participaciones no dominantes)

La siguiente tabla muestra un resumen de los cambios en el total de patrimonio neto consolidado correspondiente al periodo comprendido entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2014.

<i>(en millones de euros)</i>	
Saldo a 31 de diciembre de 2013 (ajustado)⁽¹⁾	10.906
Beneficio del ejercicio	2.350
Otro resultado global	(5.724)
<i>Ajustes en la conversión de moneda extranjera</i>	250
Distribución de efectivo a accionistas/dividendos pagados a participaciones no dominantes	(589)
Ampliación de capital	52
Reducción de capital	(12)
Transacciones de patrimonio neto (NIC 27)	4
Variación en participaciones no dominantes	(17)
Variación en acciones propias	72
Amortización de acciones propias	42
Pago basado en acciones (NIIF 2)	(5)
Saldo a 31 de diciembre de 2014	7.079

(1) La cifra del ejercicio 2013 ha sido ajustada debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11.

La disminución en el total de patrimonio neto consolidado en 2014 refleja principalmente la disminución en otro resultado global (-5.700 millones de euros), debido principalmente a la variación negativa (neta de impuestos) de la valoración de ajuste a valor de mercado al cierre del ejercicio de la parte de la cartera de coberturas del Grupo que cumple los requisitos para la contabilidad de coberturas del flujo de efectivo en virtud de la NIC 39 ("coberturas del flujo de efectivo"), así como la distribución de efectivo a accionistas/dividendos pagados a participaciones no dominantes

(-600 millones de euros). La disminución en el total de patrimonio neto consolidado fue parcialmente contrarrestada por, entre otros, el beneficio del ejercicio contabilizado en 2014 (2.400 millones de euros).

A continuación se expone un análisis del cálculo de la partida reservas por ganancias acumuladas y de su impacto en el total de patrimonio neto consolidado. Si desea más información sobre otras partidas que afectan al total de patrimonio neto consolidado,

consulte el apartado “— Airbus Group N.V. Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Estado de Cambios en el Patrimonio Neto Consolidado (NIIF) para los ejercicios terminados en 31 de diciembre de 2014 y 2013”.

2.1.5.1 Efecto de las coberturas del flujo de efectivo sobre reservas por ganancias acumuladas

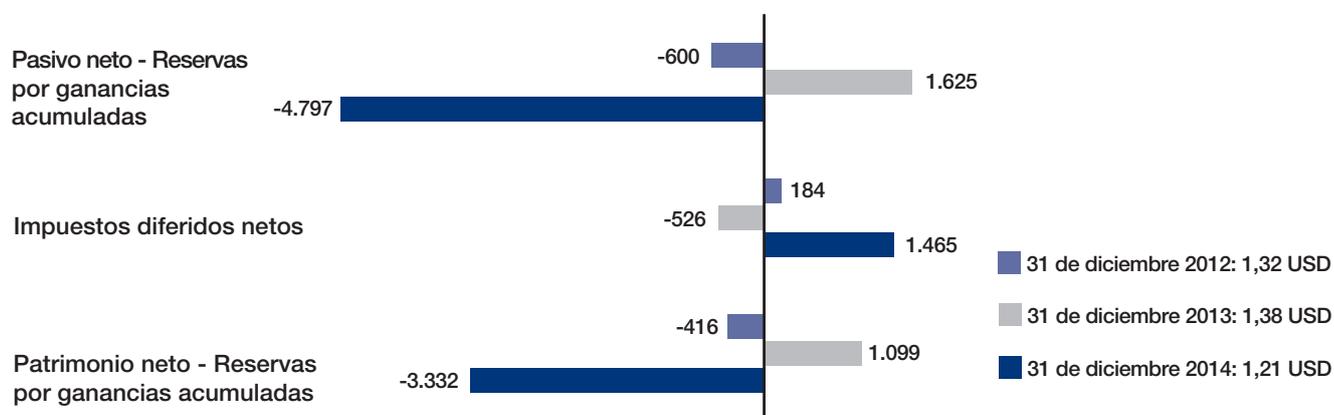
A 31 de diciembre de 2014, el importe nominal de la cartera de coberturas del flujo de efectivo en vigor del Grupo ascendía a 88.300 millones de dólares estadounidenses, cubiertos frente al euro y la libra esterlina. La valoración de ajuste a valor de mercado al cierre de ejercicio de esta cartera que exige la NIC 39 tuvo como consecuencia una variación negativa antes de impuestos en la valoración de reservas por ganancias acumuladas de -6.400 millones de euros con respecto al 31 de diciembre de 2013, con arreglo a un tipo de cierre euro-dólar estadounidense de 1,21, en comparación con una variación positiva antes de impuestos en la valoración de reservas por ganancias acumuladas de 2.200 millones de euros (cifra ajustada) a 31 de diciembre de 2013 con respecto al 31 de diciembre de 2012, con arreglo a un tipo de cierre euro-dólar estadounidense de 1,38. Para obtener más información sobre la valoración de los valores razonables de los instrumentos financieros, consulte en las “— Notas a los Estados

financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 34: “Información sobre instrumentos financieros”.

Los valores positivos de ajuste a valor de mercado antes de impuestos de las coberturas del flujo de efectivo se contabilizan en otros activos financieros, mientras que los valores negativos de ajuste a valor de mercado antes de impuestos de las coberturas del flujo de efectivo se contabilizan en otros pasivos financieros. Las variaciones anuales en el valor de ajuste a mercado de las coberturas eficaces del flujo de efectivo se contabilizan como ajustes a reservas por ganancias acumuladas. Dichos ajustes a reservas por ganancias acumuladas son netos de las variaciones correspondientes en activos por impuestos diferidos (en el caso de coberturas del flujo de efectivo con valoración negativa de ajuste a mercado) y pasivos por impuestos diferidos (en el caso de coberturas del flujo de efectivo con valoración positiva de ajuste a mercado). A continuación se muestra una presentación gráfica de los movimientos relacionados con coberturas del flujo de efectivo en reservas por ganancias acumuladas en los tres últimos ejercicios (en millones de euros).

Nota: el ajuste a valor de mercado de la cartera de pedidos no se refleja en las cuentas, mientras que el ajuste a valor de mercado de la cartera de coberturas se refleja en reservas por ganancias acumuladas.

MOVIMIENTOS RELACIONADOS CON COBERTURAS DEL FLUJO DE EFECTIVO EN RESERVAS POR GANANCIAS ACUMULADAS EN MILLONES DE EUROS (BASADOS EN TIPOS DE CAMBIO AL CIERRE DEL EJERCICIO).



Como consecuencia de la variación negativa en la valoración a valor razonable de mercado de la cartera de cobertura del flujo de efectivo en 2014, las reservas por ganancias acumuladas ascendieron a un pasivo neto de -4.800 millones de euros en 2014, en comparación con un activo neto de 1.600 millones de euros (cifra ajustada) en 2013. El correspondiente efecto fiscal de 2.000 millones de euros dio lugar a unos activos por impuestos diferidos netos de 1.500 millones de euros a 31 de diciembre de 2014, en comparación con unos pasivos por impuestos diferidos netos de -500 millones de euros a 31 de diciembre de 2013.

Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 34b): “Importes en libros y valores razonables de los instrumentos financieros” si desea más información.

2.1.5.2 Efectos de los ajustes en la conversión de moneda extranjera en reservas por ganancias acumuladas

El ajuste en la conversión de moneda extranjera de 250 millones de euros relacionado con el impacto en reservas por ganancias acumuladas en 2014 refleja principalmente el efecto de la variación del dólar estadounidense.

2.1.6 Liquidez y recursos de capital

El objetivo del Grupo es generar suficiente flujo de efectivo de actividades de explotación para invertir en su crecimiento y expansión futura, cumplir su política sobre dividendos y mantener flexibilidad financiera al tiempo que conserva su calificación crediticia y el acceso competitivo a mercados de capitales.

El Grupo define su posición de tesorería neta consolidada como la suma de (i) efectivo y equivalentes al efectivo y (ii) inversiones financieras temporarias, menos (iii) pasivos de financiación (todo ello según lo contabilizado en el Estado de Situación Financiera Consolidado). La posición de tesorería neta a 31 de diciembre de 2014 era de 9.100 millones de euros (8.500 millones de euros [cifra ajustada] a 31 de diciembre de 2013).

Esta posición de tesorería neta se encuentra respaldada adicionalmente por una línea de financiación sindicada por valor de 3.000 millones de euros, no dispuesta a 31 de diciembre de 2014 y sin obligaciones contractuales (*covenants*) financieras, así como por un programa de bonos denominados en euros a medio plazo (EMNT o *Euro Medium Term Note*) y un programa de papel comercial. Consulte el apartado “— 2.1.6.3 Pasivos de financiación consolidados”. A continuación se analizan los factores que afectan a la posición de tesorería del Grupo y, por consiguiente, a su riesgo de liquidez.

Airbus Group N.V. cuenta con dos calificaciones crediticias oficiales a largo plazo; la primera, concedida por Moody's Investors Service Inc. (“**Moody's**”) es A2 con perspectiva estable, y la segunda, concedida por Standard and Poor's Credit Market Services Europe Limited (“**Standard & Poor's**”), es A con perspectiva estable. Standard & Poor's también otorga una calificación oficial a corto plazo a Airbus Group N.V., que en estos momentos es A-1. Asimismo, Airbus Group N.V. cuenta con una calificación crediticia a largo plazo no solicitada de A- con perspectiva estable concedida por Fitch Polska S.A. (“**Fitch Ratings**”). Standard & Poor's y Fitch Ratings están establecidas en la Unión Europea y, en la fecha del presente Documento de Registro, están registradas como agencias de calificación crediticia de acuerdo con el Reglamento (CE) n.º 1060/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de septiembre de 2009, sobre agencias de calificación crediticia (“**Reglamento ACC**”). Moody's no está establecida en la Unión Europea y no está registrada de acuerdo con el Reglamento ACC, pero Moody's Investors Service Ltd., su agencia de calificación crediticia asociada en la Unión Europea, está registrada de acuerdo con el Reglamento ACC y ha refrendado la calificación crediticia de Moody's.

2.1.6.1 Flujos de efectivo

Por lo general, el Grupo financia las actividades de fabricación y programas de desarrollo de productos, y especialmente el desarrollo de nuevos aviones comerciales, mediante una combinación de flujos generados por sus actividades de explotación, anticipos de clientes, asociaciones de riesgos compartidos con subcontratistas y anticipos reembolsables de Gobiernos europeos. Asimismo, las actividades militares del Grupo se benefician de contratos de investigación y desarrollo financiados con fondos públicos. En caso necesario, el Grupo puede acudir a los mercados de capitales en busca de financiación.

La siguiente tabla muestra la variación de la posición de tesorería neta consolidada del Grupo en los ejercicios indicados.

(en millones de euros)	2014	2013 ⁽¹⁾	2012 ⁽²⁾
Posición de tesorería neta consolidada a 1 de enero	8.454	11.724	11.681
Flujo de efectivo bruto derivado de actividades ⁽³⁾	5.595	4.143	4.772
Variación en otros activos y pasivos de explotación	(2.386)	(2.091)	(76)
<i>Financiación de clientes</i>	108	(319)	(146)
Tesorería utilizada para inversiones ⁽⁴⁾	(1.207)	(2.879)	(3.448)
<i>Inversiones industriales</i>	(2.548)	(2.918)	(3.270)
Flujo de efectivo libre⁽⁵⁾	2.002	(827)	1.248
<i>Transacciones de fusiones y adquisiciones</i>	893	(16)	(201)
<i>Flujo de efectivo libre antes de adquisiciones</i>	1.109	(811)	1.449
Flujo de efectivo procedente de financiación de clientes (neto)	108	(319)	(146)
<i>Flujo de efectivo libre antes de financiación de clientes</i>	1.894	(508)	1.394
Distribución de efectivo a accionistas/participaciones no dominantes	(589)	(469)	(379)
Aportaciones a activos afectos a planes de pensiones	(462)	(223)	(856)
Variaciones en capital y participaciones no dominantes	52	171	144
Recompra de acciones/Variación en acciones propias	102	(1.915)	(5)
Otros	(467)	(7)	459
Posición de tesorería neta consolidada a 31 de diciembre	9.092	8.454	12.292

(1) Las cifras del ejercicio 2013 han sido ajustadas debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11.

(2) Las cifras de 2012 no se han ajustado por la NIIF 10 y la NIIF 11. Por lo tanto, la posición de tesorería neta consolidada a 31 de diciembre de 2012 se desvía de la posición de tesorería neta consolidada a 1 de enero de 2013. La diferencia está relacionada con la consolidación por el método de la participación de negocios conjuntos que anteriormente se consolidaban proporcionalmente (principalmente MBDA y Atlas Elektronik).

(3) Representa el efectivo obtenido de actividades de explotación, excluidas (i) las variaciones en otros activos y pasivos de explotación (capital circulante), (ii) las aportaciones a activos afectos a planes de pensiones y (iii) resultados por diferencias de cambio realizados en permutas (swap) de tipos de cambio (0 euros en 2012 y 2013; -187 millones de euros en 2014).

(4) No refleja las variaciones en las inversiones financieras temporarias (enajenación neta de 3.422 millones de euros [cifra histórica] en 2012; enajenación neta de 1.267 millones de euros [cifra ajustada] en 2013 e inversión neta de -2.016 millones de euros en 2014), que se clasifican como tesorería y no como inversiones únicamente a efectos de esta presentación de tesorería neta.

(5) No refleja cambios de inversiones financieras temporarias, aportaciones a activos afectos a planes de pensiones ni resultados por diferencias de cambio realizados en permutas (swap) de tipos de cambio.

La posición de tesorería neta a 31 de diciembre de 2014 era de 9.100 millones de euros, un aumento del 7,5% desde el 31 de diciembre de 2013. El aumento refleja principalmente el flujo de efectivo bruto derivado de operaciones (5.600 millones de euros), parcialmente compensado por la acumulación de otros activos y pasivos de explotación (-2.400 millones de euros), la tesorería utilizada para actividades de inversión (-1.200 millones de euros), la distribución de efectivo a accionistas/participaciones no dominantes (-600 millones de euros) y la aportación a activos afectos a planes de pensiones (-500 millones de euros).

Flujo de efectivo bruto derivado de actividades

El flujo de efectivo bruto derivado de actividades aumentó un 35,0%, hasta alcanzar 5.600 millones de euros en 2014, debido principalmente a la mejora de la rentabilidad operativa antes de amortización y dotación de provisiones.

Variación en otros activos y pasivos de explotación

La variación en otros activos y pasivos de explotación está compuesta por existencias, deudores comerciales, otros activos y gastos anticipados, todo ello compensado con los acreedores comerciales, otros pasivos (incluidos anticipos de clientes), ingresos diferidos y financiación de clientes. Tuvo como resultado un impacto negativo de -2.400 millones de euros en la posición de tesorería neta en 2014, en comparación con un impacto negativo de -2.100 millones de euros en 2013.

En 2014, la principal aportación neta a la variación negativa del capital circulante fue la variación en existencias (-3.300 millones de euros), que reflejaba el crecimiento de las existencias en Airbus, especialmente debido a la inversión en programas de apoyo tanto a la producción como al desarrollo, particularmente en los programas A350 XWB y de aviones de pasillo único así como en Airbus Defence and Space. Adicionalmente, la partida Deudores comerciales contribuyó negativamente (-700 millones de euros). Estas variaciones negativas del ejercicio fueron compensadas

parcialmente por pagos de los clientes anteriores a la entrega (1.700 millones de euros) que, no obstante, aumentaron en comparación con 2013.

En 2013, la principal aportación neta a la variación negativa del capital circulante fue la variación en existencias (-3.100 millones de euros [cifra ajustada]), que reflejaba el crecimiento de las existencias en Airbus, particularmente para los programas A380, A400M y A350 XWB así como en Airbus Helicopters. Esta variación negativa del ejercicio fue compensada parcialmente por (i) pagos de los clientes anteriores a la entrega (600 millones de euros [cifra ajustada]) y por (ii) la variación en acreedores comerciales (500 millones de euros [cifra ajustada]).

Anticipos reembolsables de Gobiernos europeos. A 31 de diciembre de 2014, el importe de los anticipos reembolsables recibidos de Gobiernos europeos contabilizados en el Estado de Situación Financiera en las partidas “otros pasivos financieros no corrientes” y “otros pasivos financieros corrientes”, debido a su naturaleza específica, ascendía a 6.500 millones de euros, incluido el interés devengado.

Los anticipos reembolsables de Gobiernos europeos (netos de reembolsos), contabilizados en el Estado de Situación Financiera, aumentaron en 2014 debido principalmente al cobro de anticipos reembolsables por el A350 XWB. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 27: “Otros pasivos financieros”.

Tesorería utilizada para inversiones

La Dirección clasifica la tesorería utilizada para inversiones en tres grupos: (i) inversiones industriales, (ii) transacciones de fusiones y adquisiciones y (iii) otros.

Inversiones industriales. Las inversiones industriales (inversiones en inmovilizado material y activos intangibles) ascendieron a -2.500 millones de euros en 2014, en comparación con -2.900 millones de euros en 2013 y -3.300 millones de euros en 2012. Las inversiones en 2014 se correspondieron con programas en Airbus por valor de -1.700 millones de euros (una gran parte de estos referentes a la fase de aceleración del A350 XWB) y proyectos adicionales en las demás Divisiones por valor de -800 millones de euros. Las inversiones incluyen costes de desarrollo relacionados con productos que se capitalizan con arreglo a la NIC 38. Consulte el apartado “— 2.1.2.4 Costes de desarrollo capitalizados”.

Para 2015 se espera que la mayor parte de las inversiones del Grupo se efectúen en relación con las actividades de Airbus – concretamente, en el programa A350 XWB – y que dichas inversiones se distribuyan ampliamente entre los mercados internos del Grupo de Francia, Alemania, España y Reino Unido.

Transacciones de fusiones y adquisiciones. En 2014, la cifra de 893 millones de euros refleja principalmente la venta parcial de acciones de Dassault Aviation (792 millones de euros) y la enajenación de acciones de Patria (133 millones de euros). Se utilizó tesorería para las adquisiciones, por parte del Grupo, de Alestis Aerospace S.L. (-22 millones de euros) y de Salzburg München Bank AG (-21 millones de euros).

En 2013, la cifra de -16 millones de euros refleja principalmente la tesorería neta utilizada para la adquisición de Arkoon por parte del Grupo. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 31: “Estado de Flujos de Efectivo Consolidado”.

Flujo de efectivo libre

El Grupo define flujo de efectivo libre (*Free Cash Flow*) como la suma de (i) tesorería originada por actividades de explotación y (ii) tesorería utilizada para inversiones, menos (iii) variaciones de inversiones financieras temporarias, (iv) aportaciones a activos afectos a planes de pensiones y (v) resultados por diferencias de cambio realizados en permutas (*swaps*) de tipos de cambio. Como resultado de los factores analizados anteriormente, el *Free Cash Flow* sumó un total de 2.000 millones de euros en 2014, en comparación con -800 millones de euros en 2013 y 1.200 millones de euros en 2012. El *Free Cash Flow* antes de la financiación de clientes fue de 1.900 millones de euros en 2014, en comparación con -500 millones de euros en 2013 y 1.400 millones de euros en 2012.

Variación en acciones propias

La variación en acciones propias en 2014 ascendió a +100 millones de euros.

La variación en acciones propias en 2013 ascendió a -1.900 millones de euros, que fueron utilizados para la recompra de aproximadamente 53 millones de acciones. La recompra de acciones impulsó el aumento del *free float* (capital flotante/público) a más del 70%.

Aportaciones a activos afectos a planes de pensiones

Las salidas de efectivo por valor de -500 millones de euros, -200 millones de euros y -900 millones de euros en 2014, 2013 y 2012, respectivamente, hacen referencia principalmente a una aportación al acuerdo de fideicomiso contractual (*Contractual Trust Arrangement* o CTA) para la distribución y generación de activos afectos a planes de pensiones con arreglo a la NIC 19, así como a activos afectos al plan en el Reino Unido y a los fondos de prestaciones de Alemania. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 25b: “Provisiones por planes de pensiones”. En 2015, el Grupo tiene previsto efectuar aportaciones adicionales a activos afectos a planes por valor de 200 millones de euros para reducir la provisión por planes de pensiones en su Estado de Situación Financiera.

Otros

En 2014, el dato negativo de -467 millones de euros refleja, entre otros, la variación en pasivos de financiación consolidados (principalmente debido a la primera consolidación del banco de Airbus Group). En 2012, el dato positivo de 459 millones de euros procede mayoritariamente de la revalorización de inversiones financieras temporarias y pasivos de financiación.

2.1.6.2 Efectivo y equivalentes al efectivo e inversiones financieras temporarias consolidados

La cartera de efectivo y equivalentes al efectivo y de inversiones financieras temporarias del Grupo se invierte principalmente en instrumentos financieros no especulativos, fundamentalmente de alta liquidez, como certificados de depósitos, depósitos diarios, papel comercial, otros instrumentos monetarios y bonos. Consulte el apartado “— 2.1.7.2 Tipos de interés” y en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la Nota 34a): “Gestión de riesgos financieros”.

El Grupo cuenta con un sistema de *cash pooling* internacional totalmente automatizado (que abarca Francia, Alemania, España, Países Bajos, Reino Unido y Estados Unidos). Dicho sistema aumenta la capacidad de la Dirección para valorar de manera fiable e instantánea la posición de tesorería de cada dependiente del Grupo y permite a la Dirección asignar tesorería de manera óptima dentro del Grupo según la variación de las necesidades a corto plazo.

2.1.6.3 Pasivos de financiación consolidados

La siguiente tabla muestra la composición de los pasivos de financiación consolidados del Grupo, incluidas tanto las deudas a corto como a largo plazo, a 31 de diciembre de 2014:

31 de diciembre de 2014				
(en millones de euros)	Menos de 1 año	De 1 a 5 años	Más de 5 años	Total
Bonos	1	1.543	2.374	3.918
Pasivo con entidades financieras	22	526	1.225	1.773
Préstamos	285	243	181	709
Arrendamientos financieros	12	70	116	198
Otros	753	0	0	753
Total	1.073	2.382	3.896	7.351

(1) Los pasivos de financiación incluyen 46 millones de euros de deuda sin recurso de Airbus.

El saldo vivo de los pasivos de financiación aumentó de 5.600 millones de euros a 31 de diciembre de 2013 a 7.400 millones de euros a 31 de diciembre de 2014. Este aumento corresponde principalmente a la emisión de bonos del programa EMTN por valor de 1.000 millones de euros efectuada en abril de 2014 y la emisión de bonos del programa EMTN por valor de 500 millones de euros efectuada en octubre de 2014.

Los pasivos de financiación incluyen pasivos relacionados con las transacciones de financiación de ventas que ascendían a 46 millones de euros a 31 de diciembre de 2014, la mayor parte con un tipo de interés variable. Consulte el apartado “— 2.1.6.4 Financiación de ventas”.

A 31 de diciembre de 2014, los pasivos procedentes de entidades financieras no incluyen pasivos a corto plazo de actividades de préstamo de valores (2013: 608 millones de euros).

Programa EMTN. El Grupo cuenta con un programa EMTN (**Euro Medium Term Note**) de 5.000 millones de euros, con cuatro tramos pendientes a 31 de diciembre de 2014:

- 500 millones de euros en obligaciones emitidas en 2003 y con vencimiento en 2018, con un interés del 5,5% (tipo de interés efectivo: 5,58%), y posteriormente fue intercambiado por un tipo variable al EURIBOR a tres meses más un 1,72%;
- 1.000 millones de euros en obligaciones emitidas en 2009 y con vencimiento en 2016, con un interés del 4,625% (tipo de interés efectivo: 4,68%), y posteriormente fue intercambiado por un tipo variable al EURIBOR a tres meses más un 1,57%;
- 1.000 millones de euros en obligaciones emitidas en 2014 y con vencimiento en 2024, con un interés del 2,375% (tipo de interés efectivo: 2,394%); y

- 500 millones de euros en obligaciones emitidas en 2014 y con vencimiento en 2029, con un interés del 2,125% (tipo de interés efectivo: 2,194%).

Bonos en dólares estadounidenses. El 17 de abril de 2013, el Grupo colocó una emisión inaugural por valor de 1.000 millones de dólares en el mercado institucional estadounidense conforme al formato de la norma 144A del Reglamento S. El bono devenga un cupón fijo del 2,70% (tipo de interés efectivo del 2,73%) y vence en abril de 2023.

Programa de papel comercial. El Grupo tiene capacidad para emitir periódicamente papel comercial en el marco del programa denominado *billet de trésorerie*. Este papel comercial devenga unos tipos de interés fijos o variables con unos vencimientos individuales que pueden ser desde 1 día hasta 12 meses. El programa lleva funcionando desde 2003 y su volumen máximo autorizado es de 3.000 millones de euros. A 31 de diciembre de 2014 no había ningún importe pendiente en el marco del programa.

Préstamos del Banco Europeo de Inversiones. En 2004, el Banco Europeo de Inversiones concedió un préstamo a largo plazo al Grupo por importe de 421 millones de dólares estadounidenses y a un tipo de interés del 5,11% (tipo de interés efectivo: 5,11%). Este préstamo venció y, por tanto, fue reembolsado en su totalidad en agosto de 2014. En 2011, el Grupo suscribió un acuerdo de crédito a largo plazo por valor de 721 millones de dólares estadounidenses con vencimiento en 2021 (con amortización lineal a partir de agosto de 2015) con el Banco Europeo de Inversiones, con un interés a tipo variable al LIBOR en dólares estadounidenses a tres meses más el 0,85%. Simultáneamente, el Grupo intercambió el tipo de interés variable por un tipo fijo del 3,2%. En 2013, el Grupo suscribió

un acuerdo de crédito a largo plazo por valor de 406 millones de dólares estadounidenses con vencimiento en 2020 con el Banco Europeo de Inversiones, con un interés a tipo variable al LIBOR en dólares estadounidenses a tres meses más el 0,93%. En 2014, el Grupo suscribió un acuerdo de crédito a largo plazo por valor de 627 millones de dólares estadounidenses con el Banco Europeo de Inversiones con vencimiento en 2024 y un tipo de interés fijo del 2,52%.

Préstamo del Banco de Desarrollo de Japón. En 2011, el Grupo suscribió un acuerdo de préstamo con vencimiento en 2021 por valor de 300 millones de dólares estadounidenses (préstamo reembolsable al vencimiento) con el Banco de Desarrollo de Japón, utilizado íntegramente y con un interés a tipo variable al LIBOR en dólares estadounidenses a tres meses más el 1,15%. Simultáneamente, el Grupo intercambió el tipo de interés variable por un tipo fijo del 4,76%.

Para obtener más información, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 26: “Pasivos de financiación”.

2.1.6.4 Financiación de ventas

El Grupo promueve las ventas al contado y fomenta la financiación independiente por parte de los clientes, con el fin de evitar el mantenimiento del riesgo de crédito o riesgos de activos en relación con los productos entregados. No obstante, con el fin de apoyar las ventas de productos, fundamentalmente en Airbus y Airbus Helicopters, el Grupo podría participar en la financiación de clientes, dependiendo de cada caso, ya sea directamente o mediante garantías proporcionadas a terceros.

A continuación se muestra un desglose del importe total de los pasivos de financiación de ventas pendientes.

(en millones de euros)	2014	2013 ⁽¹⁾
Pasivo con entidades financieras	0	11
Préstamos	46	39
Pasivo total de financiación de ventas	46	50

(1) Las cifras del ejercicio 2013 han sido ajustadas debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11.

La totalidad de los 46 millones de euros del pasivo total de financiación de ventas a 31 de diciembre de 2014 se encuentra en forma de deuda sin recurso, mediante la cual las obligaciones del Grupo con respecto a la devolución de dicha deuda se limitan al cobro de las mismas a las contrapartes de la transacción. Una parte significativa de los activos financieros que representan compromisos de clientes no cancelables cuentan con plazos muy similares a los plazos de los pasivos financieros a los que hacen referencia. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 26: “Pasivos de financiación”. Consulte también el apartado “2.1.2.7 Contabilidad de las transacciones de financiación de ventas en los estados financieros”.

Asimismo, Airbus recibió en 1999 un bono de reinversión de Deutsche Bank AG por importe de 800 millones de dólares estadounidenses, con un tipo de interés fijo del 9,88%, con una deuda viva de 147 millones de euros a 31 de diciembre de 2014 (2013: 157 millones de euros).

Los mercados financieros siguen siendo imprevisibles, por lo que es posible que el Grupo aumente sus desembolsos futuros en relación con la financiación de aviones comerciales a clientes, principalmente a través de arrendamientos financieros y préstamos garantizados. No obstante, pretende que este importe sea lo más bajo posible.

Cuenta con equipos exclusivos y experimentados encargados de estructurar las transacciones de financiación y efectuar un seguimiento exhaustivo de la exposición total al riesgo derivado del valor de los activos y de financiación del Grupo, así como de su evolución en términos de calidad, volumen e intensidad de las necesidades de tesorería. El Grupo tiene como objetivo estructurar toda la financiación que proporciona a clientes en consonancia con las condiciones contractuales estándares de mercado, con el fin de facilitar su posible venta posterior o la reducción de dicha exposición.

A la hora de determinar el importe y las condiciones de la transacción de financiación, Airbus tiene en cuenta la calificación crediticia de la línea aérea así como los factores de riesgo específicos del futuro entorno operativo del avión y su valor futuro previsto. Los rendimientos de mercado y las prácticas bancarias corrientes sirven de referencia para las condiciones de financiación que se ofrecen a los clientes.

El 0,6% de los 7.400 millones de euros que suma el total de pasivos de financiación consolidados a 31 de diciembre de 2014 está relacionado con la financiación de los activos de financiación de ventas del Grupo, que son de naturaleza a largo plazo y cuentan con fechas de pago previsibles.

Las transacciones de financiación de ventas suelen garantizarse con el propio avión que es objeto de la venta. Asimismo, Airbus y Airbus Helicopters se benefician de las cláusulas de protección contempladas y de paquetes de garantías diseñados en función de los riesgos percibidos y del entorno jurídico de cada transacción.

El Grupo clasifica los riesgos que surgen de sus actividades de financiación de ventas en dos categorías: (i) exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes, en la que el crédito del cliente (su capacidad para cumplir sus obligaciones en virtud del acuerdo de financiación) constituye el riesgo; y (ii) la exposición al riesgo derivado del valor de los activos, en la que el riesgo se refiere a las disminuciones en el valor futuro del avión financiado. Consulte también el apartado “Factores de riesgo — 1. Riesgos de los mercados financieros — Acuerdos de financiación de ventas”.

Exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes

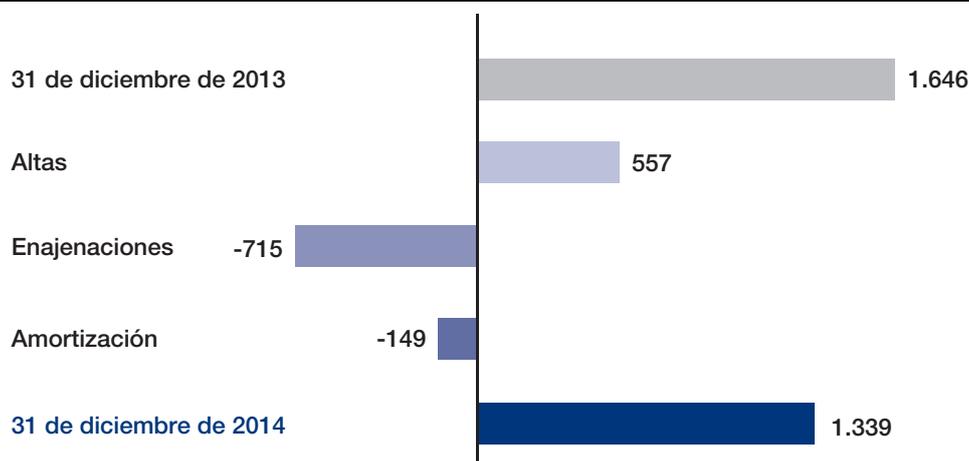
Exposición bruta. La exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes se calcula como la suma de (i) el valor neto contable del avión que es objeto del arrendamiento operativo antes de cargo por deterioro del valor; (ii) el importe principal pendiente de los préstamos o arrendamientos financieros antes del deterioro del valor; y (iii) el valor actual neto de los importes máximos comprometidos en virtud de garantías financieras.

La exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes por arrendamientos operativos, arrendamientos financieros y préstamos difiere del valor de los correspondientes activos en el estado de situación financiera del Grupo y de los compromisos contingentes fuera de balance por las siguientes razones: (i) los activos se contabilizan de conformidad con las NIIF, pero pueden referirse a transacciones en las que exista un recurso limitado con respecto a Airbus y Airbus Helicopters; (ii) el valor de los activos se

deteriora en el Estado de Situación Financiera Consolidado; (iii) la exposición bruta fuera de balance se calcula como el valor actual neto de los pagos futuros, mientras que los estados financieros presentan los pagos totales futuros en términos nominales; y (iv) la exposición relativa a determinadas garantías de valor de los activos contabilizadas como arrendamientos operativos en los estados financieros se clasifica bajo el concepto de exposición al riesgo derivado del valor de los activos, no bajo el de exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes.

A 31 de diciembre de 2014, la exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes de Airbus ascendía a 1.300 millones de dólares estadounidenses (1.100 millones de euros). La tabla siguiente muestra la evolución de esta exposición durante 2014 (en millones de dólares estadounidenses).

EVOLUCIÓN DE LA EXPOSICIÓN BRUTA DE AIRBUS DURANTE 2014 EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES



A 31 de diciembre de 2014, la exposición bruta de Airbus al riesgo derivado de la financiación de clientes se distribuye entre 83 aviones, operados en cualquier momento por alrededor de 27 líneas aéreas. Además, el nivel de exposición puede incluir otros activos relacionados con los aviones, como las piezas de repuesto. Más del 90% de la exposición bruta de Airbus al riesgo derivado de la financiación de clientes se distribuye entre 14 líneas aéreas de 12 países (excluidos los compromisos de apoyo financiero).

A 31 de diciembre de 2014, la exposición bruta de Airbus Helicopters al riesgo derivado de la financiación de clientes ascendía a 81 millones de euros. Esta exposición se distribuye entre 58 helicópteros.

Exposición neta. La exposición neta es la diferencia entre la exposición bruta y el valor estimado de la garantía adicional correspondiente. El valor de la garantía se calcula utilizando un modelo dinámico basado en el valor actual neto de los arrendamientos futuros previstos del avión en el mercado de arrendamientos así como el coste potencial del impago. Este modelo de valoración aporta resultados que suelen ser inferiores a las estimaciones de valor residual realizadas por fuentes independientes, con el fin de presentar lo que, en opinión de la Dirección, es una valoración conservadora de las condiciones del mercado, así como los costes de recuperación y transformación del avión. Consulte también el apartado “— 2.1.2.7 Contabilidad de las transacciones de financiación de ventas en los estados financieros”.

La siguiente tabla muestra la transición de la exposición bruta a la exposición neta que se deriva de la financiación (que no incluye las garantías de valor de los activos) a 31 de diciembre de 2014 y 2013. Incluye el 100% de la exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes de Airbus y Airbus Helicopters.

(en millones de euros)	Nota ⁽¹⁾	Airbus		Airbus Helicopters		Total Grupo	
		31/12/2014	31/12/2013 ⁽²⁾	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2013 ⁽²⁾
Arrendamientos operativos	14	327	485	-	-	327	485
Arrendamientos financieros y préstamos	17	544	603	78	70	622	673
Otros (Existencias)		171	89	-	-	171	89
Financiación de clientes en balance		1.042	1.177	78	70	1.120	1.247
Financiación de clientes fuera de balance		126	134	9	14	135	148
Transacciones sin recurso en balance		(10)	(75)	(6)	-	(16)	(75)
Ajustes fuera de balance		(55)	(43)	-	-	(55)	(43)
Exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes	33	1.103	1.193	81	84	1.184	1.277
Valores de la garantía colateral	33	(743)	(851)	(37)	(41)	(780)	(892)
Exposición neta		360	342	44	43	404	385
Deterioro del valor de activos y provisiones de:							
Arrendamientos operativos	33	(114)	(134)	-	-	(114)	(134)
Arrendamientos financieros y préstamos	33	(179)	(159)	-	-	(179)	(159)
Compromisos en balance –provisiones	33	(3)	-	(44)	(43)	(47)	(43)
Compromisos en balance –existencias		(42)	(10)	-	-	(42)	(10)
Compromisos fuera de balance	33	(22)	(39)	-	-	(22)	(39)
Deterioro del valor de activos y provisiones		(360)	(342)	(44)	(43)	(404)	(385)
Exposición residual		-	-	-	-	-	-

(1) Los números indicados hacen referencia al número de las Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF).

(2) Las cifras del ejercicio 2013 han sido ajustadas debido a la aplicación de la NIIF 10 y la NIIF 11.

El valor bruto de los arrendamientos operativos consolidados que se muestra en la tabla anterior (327 millones de euros en 2014 y 485 millones de euros en 2013 [cifra ajustada]) se contabiliza como “Inmovilizado material” con arreglo al valor neto contable de los arrendamientos operativos antes del deterioro del valor. Los correspondientes deterioros del valor de los activos acumulados (-114 millones de euros en 2014 y -134 millones de euros en 2013 [cifra ajustada]) se contabilizan con cargo a este valor neto contable. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) la Nota 14: “Inmovilizado material” y la Nota 33: “Compromisos y contingencias”.

Asimismo, en la tabla anterior se muestra el valor bruto de los arrendamientos financieros y préstamos consolidados (622 millones de euros en 2014 y 673 millones de euros en 2013 [cifra ajustada]). Los arrendamientos financieros consolidados (17 millones de euros en 2014 y 195 millones de euros en 2013 [cifra ajustada]) se contabilizan como activos financieros a largo plazo, con arreglo a su valor contable antes del deterioro del valor. Los préstamos (605 millones de euros en 2014 y 478 millones de euros en 2013 [cifra ajustada]) se contabilizan también como activos financieros a largo plazo, con arreglo al importe bruto pendiente. Los correspondientes deterioros del valor totales acumulados (-179 millones de euros en 2014 y -159 millones de euros en 2013 [cifra ajustada]) se contabilizan con cargo a los valores contables. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) la Nota 17: Otras inversiones y otros activos financieros a largo plazo”.

La exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes fuera de balance en Airbus y Airbus Helicopters fue de 135 millones de euros en 2014 y 148 millones de euros (cifra ajustada) en 2013. Estos importes reflejan el valor nominal total de los pagos futuros con arreglo a las estructuras conocidas como *lease in/lease out*. El valor actual neto correspondiente a los futuros pagos (descontados y netos de factores mitigantes) se incluye en la exposición bruta total al riesgo derivado de la financiación de clientes por un importe de 80 millones de euros en 2014 y 105 millones de euros en 2013 (cifra ajustada). Existe una provisión de 22 millones de euros en el balance del Grupo a 31 de diciembre de 2014 para cubrir el importe total de la exposición neta correspondiente. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 33: “Compromisos y contingencias”.

Exposición al riesgo derivado del valor de los activos

Una parte significativa de la exposición al riesgo derivado del valor de los activos del Grupo surge de las garantías de valor de los activos vigentes, fundamentalmente en Airbus. La Dirección considera que los riesgos financieros asociados a estas garantías son gestionables. Tres factores contribuyen a esta valoración: (i) la garantía solo cubre un tramo del valor futuro estimado del avión, y su nivel se considera prudente en comparación con el valor futuro estimado de cada avión; (ii) la exposición al riesgo en relación con la garantía del valor del activo se diversifica con respecto a un elevado número de aviones y clientes; y (iii) las fechas de ejercicio de las garantías de valor de los activos pendientes están repartidas en distintos años hasta 2025, lo cual implica que existen

niveles bajos de exposición que venzan cada año. Además, estas garantías de valor de los activos deben ejercitarse, en general, durante un periodo de tiempo predefinido y contienen condiciones específicas que han de cumplirse para que sean ejercitables. En la actualidad, Airbus está implantando medidas de mitigación para reducir el impacto de las garantías de valor de los activos que vencen en los próximos ejercicios en relación con el avión de fuselaje ancho.

Exposición bruta. La exposición bruta al riesgo derivado del valor de los activos se define como la suma de los importes máximos de los tramos garantizados (en contraposición con la suma de los importes máximos del valor de los activos garantizados) con arreglo a las garantías de valor de los activos vigentes. A 31 de diciembre de 2014, la exposición bruta al riesgo derivado del valor de los activos ascendía a 1.200 millones de dólares estadounidenses (1.000 millones de euros). La parte contabilizada fuera de balance de la exposición bruta al riesgo derivado del valor de los activos, que representa las garantías de valor de los activos con valores actuales netos inferiores al 10% del precio de venta del avión correspondiente, fue de 861 millones de euros, excluidos los 146 millones de euros respecto de los que el riesgo se considera remoto. En muchos casos el riesgo está limitado a una parte específica del valor residual del avión. El resto de la exposición bruta al riesgo derivado del valor de los activos se contabiliza en el balance.

Exposición neta. El valor actual del riesgo inherente a las garantías de valor de los activos concedidas en las que se considere probable la correspondiente liquidación, se provisiona completamente y se incluye en el importe de la provisión por riesgos de valor de los activos por importe de 618 millones de euros a 31 de diciembre de 2014. Esta provisión cubre la posibilidad de que exista un déficit potencial entre el valor estimado del avión en la fecha en la que la garantía pueda ser ejercitada y el valor garantizado con respecto a la transacción, teniendo en cuenta las contragarantías. Consulte

en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 25c): “Otras provisiones”.

Compromisos de apoyo financiero

Si bien también se conceden compromisos de apoyo financiero para proporcionar financiación en relación con pedidos de Airbus, dichos compromisos no se consideran parte de la exposición bruta hasta que la financiación ha comenzado, algo que ocurre cuando se entrega el avión. Esto se debe a que (i) de conformidad con la experiencia previa es improbable que todas las financiaciones propuestas se lleven realmente a la práctica (si bien es posible que los clientes que no se beneficien de tales compromisos puedan solicitar asistencia financiera antes de la entrega del avión correspondiente), (ii) hasta que el avión esté entregado, Airbus mantiene el activo y no incurre en ningún riesgo inusual en relación con el mismo (aparte de los correspondientes trabajos en curso), y (iii) puede que participen terceros en la financiación.

Entregas y apoyo a la financiación proporcionado en la entrega de Airbus. En los tres últimos ejercicios (2014, 2013 y 2012), la media de aviones entregados con respecto a los cuales Airbus ha proporcionado apoyo a la financiación fue del 1% de la media de aviones entregados en el mismo ejercicio, es decir, siete aviones financiados por año de una media de 614 entregados por año. Este apoyo a la financiación puede proporcionarse mediante garantías o préstamos preferentes o subordinados. Es posible que este apoyo haya surgido de los compromisos contractuales de apoyo financiero del Grupo proporcionados en el momento de firmar los acuerdos de compra (consulte lo indicado anteriormente) o es posible que sean el resultado de una ayuda en la financiación que solicitó el cliente antes de la entrega del avión.

Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 33: “Compromisos y contingencias” para obtener un análisis más detallado de los procedimientos contables y las políticas de financiación de ventas del Grupo.

2.1.7 Actividades de cobertura

2.1.7.1 Tipos de cambio

Más del 70% de los ingresos del Grupo se denominan en dólares estadounidenses y aproximadamente el 60% de la exposición a dicho riesgo de tipo de cambio “se cubre de manera natural” por los costes denominados en dólares estadounidenses. El resto de costes se incurre fundamentalmente en euros, y en menor medida, en libras esterlinas. En consecuencia, en la medida en que el Grupo no utiliza instrumentos financieros para cubrir su exposición neta al riesgo de tipo de cambio tanto actual como futura desde el momento en el que el cliente realiza el pedido hasta el momento de la entrega, sus beneficios se verán afectados por las fluctuaciones en el mercado del tipo de cambio del dólar estadounidense con respecto a esas monedas, y en menor medida, por las fluctuaciones en el mercado del tipo de cambio de la libra esterlina con respecto al euro. Dado que el objetivo del Grupo es generar beneficios únicamente a través de sus actividades y no mediante la especulación sobre las fluctuaciones

en los tipos de cambio, el Grupo utiliza estrategias de cobertura para gestionar y minimizar el impacto que estas fluctuaciones en los tipos de cambio puedan tener en su EBIT*. Consulte el apartado “— 2.1.3.4 EBIT* por División — Efecto del tipo de cambio en el EBIT*”. Consulte también el apartado “Factores de riesgo — 1. Riesgos de los mercados financieros — Riesgos vinculados al tipo de cambio”.

Dado que el Grupo utiliza instrumentos financieros para cubrir su exposición neta al riesgo de tipo de cambio, la parte de sus ingresos denominados en dólares estadounidenses no cubierta por instrumentos financieros está expuesta a variaciones en los tipos de cambio. De esta parte de los ingresos no cubierta por instrumentos de cobertura, un porcentaje determinado (correspondiente a los pagos anteriores a la entrega de clientes) se convierte a euros al tipo de cambio al contado en la fecha en la

que el Grupo recibe el pago. El resto de los ingresos denominados en dólares estadounidenses no cubiertos por instrumentos de cobertura (correspondientes a pagos en el momento de la entrega) están supeditados a las fluctuaciones del tipo de cambio al contado vigente en el momento de la entrega. Consulte el apartado “— 2.1.2.6 Conversión de moneda extranjera”.

Exposición al riesgo derivado de ventas de aviones. En el caso de productos como los aviones, el Grupo utiliza generalmente una cobertura de las ventas comprometidas en firme en dólares estadounidenses. Las partidas cubiertas se definen como entradas de flujos de efectivo futuros comprometidas en firme durante un mes determinado, basándose en los pagos finales en el momento de la entrega. Por lo general, el Grupo designa una parte de las entradas de efectivo mensuales totales como la posición cubierta para cubrir su exposición esperada al riesgo de tipo de cambio. Por tanto, mientras las entradas de efectivo brutas reales en moneda extranjera (al mes) sean superiores a la parte designada como cobertura, un aplazamiento o cancelación de las transacciones de venta y de las correspondientes entradas de efectivo no tendrán ningún impacto en la relación de cobertura. De manera similar, aunque en menor medida, el Grupo cubre su exposición esperada al riesgo de tipo de cambio derivada de salidas de efectivo en dólares en la actividad de aviones comerciales según el criterio de primera salida de efectivo. El importe de esos primeros flujos de efectivo esperados que se cubren puede ser de hasta el 100% de la exposición neta equivalente en dólares estadounidenses al inicio. La ratio de cobertura se ajusta para tener en cuenta los cambios macroeconómicos que afectan a los tipos de cambio al contado y a los tipos de interés, así como la solidez del ciclo comercial.

Exposición al riesgo derivado de actividades no relacionadas con aviones. Para las actividades no relacionadas con aviones, el Grupo utiliza una cobertura para las entradas y salidas de efectivo en moneda extranjera de los contratos de compraventa comprometidos en firme o previstos. En las actividades no relacionadas con aviones, las coberturas se contratan normalmente en volúmenes menores, pero siguen una lógica similar de primer flujo o se designan en función de pagos parciales acordados.

Exposición en transacciones de tesorería. En relación con sus transacciones de tesorería, el Grupo suscribe contratos de permuta (*swaps*) de moneda extranjera (importe nominal de

1.400 millones de euros a 31 de diciembre de 2014) para ajustar las fluctuaciones a corto plazo de los saldos de tesorería no denominados en euros en el nivel de unidad de negocio. Las variaciones anuales del valor razonable de mercado de estos *swaps* se contabilizan en la Cuenta de Resultados Consolidada en la partida “otros resultados financieros” si no se han designado como instrumentos de cobertura. Estas variaciones pueden tener un impacto material en los ingresos netos del Grupo.

Derivados implícitos. El Grupo también tiene instrumentos derivados en moneda extranjera, que están implícitos en determinadas adquisiciones y contratos de arrendamiento denominados en una moneda distinta a la moneda funcional de las partes significativas del contrato, principalmente dólares estadounidenses y libras esterlinas. Las ganancias y las pérdidas relativas a dichos derivados implícitos de moneda extranjera se contabilizan en la partida “otros resultados financieros” si no se han designado como instrumentos de cobertura. Estas variaciones pueden tener un impacto material en los ingresos netos del Grupo. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 2: “Resumen de políticas contables más significativas — Políticas contables más significativas — Instrumentos financieros derivados — Derivados implícitos”. Además, el Grupo utiliza coberturas para el riesgo de tipo de cambio que surge de las transacciones financieras en monedas distintas al euro, como son las inversiones financieras temporarias o las transacciones de financiación.

Cartera de coberturas. El Grupo gestiona una cartera de coberturas a largo plazo con distintos vencimientos, cubriendo su exposición neta en las ventas en dólares estadounidenses, principalmente relacionadas con las actividades de Airbus (y en menor medida, de Airbus Helicopters y Airbus Defence and Space). La exposición neta se define como la exposición total al riesgo de tipo de cambio (ingresos denominados en dólares estadounidenses), neto de la parte que se “cubre de manera natural” a través de los costes incurridos denominados en dólares estadounidenses. Esta cartera de coberturas cubre en gran medida las transacciones altamente probables del Grupo. A efectos de la presentación de información financiera, las transacciones en moneda extranjera pueden calificarse de partidas cubiertas si se incluyen en la cartera de pedidos auditada internamente o si se consideran altamente probables; por ejemplo, debido a evidencias contractuales o de planificación.

La siguiente tabla indica el importe nominal de las coberturas de tipo de cambio en vigor a 31 de diciembre de 2014, y los tipos medios del dólar estadounidense aplicables al EBIT* correspondiente.

	2015	2016	2017	2018	2019+	Total
Coberturas totales (en miles de millones de dólares estadounidenses)	25,0	22,7	20,7	12,6	7,2	88,3
Tipos a plazo (en dólares)						
Euro-dólar	1,35	1,33	1,32	1,33	1,36	
Libra esterlina-dólar	1,59	1,58	1,59	1,60	1,62	

Si desea más información sobre los importes nominales de los instrumentos financieros derivados en moneda extranjera del Grupo, consulte en las “Notas a los Estados Financieros

Consolidados (NIIF)” la Nota 34d): “Importes nominales de instrumentos financieros derivados”.

2.1.7.2 Tipos de interés

El Grupo utiliza una técnica de gestión de activos y pasivos con el objeto de limitar los riesgos de tipo de interés. El Grupo se encarga de equilibrar el perfil de riesgo de sus activos con la estructura de pasivos correspondiente. La restante exposición neta a riesgos de tipo de interés se gestiona mediante varios tipos de derivados de tipos de interés, mayoritariamente *swaps* (permutas) de tipos de interés y, en menor medida, contratos de futuros sobre tipos de interés, para minimizar el riesgo y sus repercusiones financieras.

La gran mayoría de coberturas de tipo de interés relacionadas cumple los requisitos para la contabilidad de coberturas como coberturas del valor razonable o coberturas del flujo de efectivo.

El Grupo invierte en instrumentos financieros como depósitos diarios, certificados de depósitos, papel comercial, otros instrumentos monetarios y bonos tanto a corto como a medio plazo. Con respecto a su cartera de instrumentos financieros, el Grupo convoca de forma periódica un comité de gestión de activos cuyo objetivo es limitar el riesgo de tipo de interés basado en el valor razonable mediante un enfoque de valor en riesgo (VaR, por sus siglas en inglés).

Si desea información sobre los importes nominales de los instrumentos financieros derivados de tipos de interés del Grupo, consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados

(NIIF)" la Nota 34d): "Importes nominales de instrumentos financieros derivados". Si desea más información sobre el riesgo de mercado y los enfoques adoptados por el Grupo para tratar de gestionar dicho riesgo, consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la Nota 34a): "Gestión de riesgos financieros".

2.1.7.3 Riesgo de precio de las materias primas cotizadas

El Grupo está expuesto a riesgos por las fluctuaciones en los precios de las materias primas cotizadas utilizadas en la cadena de suministro. El Grupo gestiona estos riesgos en el proceso de compras y, en cierta medida, utiliza instrumentos financieros derivados para mitigar los riesgos asociados a la compra de materias primas.

2.1.7.4 Riesgo de precio de las acciones

En virtud de su Plan de Incentivo a Largo Plazo, el Grupo está expuesto al riesgo de incremento del precio de las acciones de Airbus Group. El Grupo limita estos riesgos mediante el uso de derivados de renta variable que han sido designados como instrumentos de cobertura en una cobertura del flujo de efectivo.

2.2 Estados financieros

Los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de Airbus Group N.V. correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014, junto con las notas, apéndices e informe de auditoría, se consideran incorporados a este Documento de Registro y forman parte del mismo.

Además, se considerará que las versiones inglesas de los siguientes documentos se han incorporado y forman parte del presente Documento de Registro:

- los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de EADS N.V. correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012, junto con las notas, apéndices e informe de auditoría, incorporados mediante referencia al Documento de Registro registrado en inglés y aprobado por la AFM el 3 de abril de 2013 y registrado en inglés en la Cámara de Comercio de La Haya; y
- los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de EADS N.V. correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013, junto con las notas, apéndices e informe de auditoría, incorporados mediante referencia al Documento de Registro registrado en inglés y aprobado por la AFM el 4 de abril de 2014 y registrado en inglés en la Cámara de Comercio de La Haya.

Existen copias gratuitas de los documentos anteriormente mencionados en inglés en la sede social de la Sociedad a disposición del público, y en inglés, francés, alemán y español en www.airbusgroup.com (Investors & Shareholders > Publications > Annual Reports and Registration Documents).

Asimismo existen copias de los mencionados Documentos de Registro en inglés en el sitio web de la AFM en www.afm.nl (Professionals > Registers > Approved prospectuses). Los mencionados estados financieros también se encuentran disponibles en inglés para su inspección en la Cámara de Comercio de La Haya.

La Sociedad confirma que los informes de los auditores incorporados por referencia en este documento han sido reproducidos de forma exacta y que, en la medida en que la Sociedad tiene conocimiento de ello y puede verificarlo conforme a la información que le ha sido proporcionada por los auditores, no se han omitido datos que puedan convertir tales informes en inexactos o engañosos.

2.3 Honorarios de los auditores externos

Servicios prestados al Grupo por los Auditores Externos y los Miembros de su red para los ejercicios financieros 2014, 2013 y 2012:

	KPMG Accountants N.V.						Ernst & Young Accountants LLP					
	2014		2013		2012		2014 ⁽¹⁾		2013		2012	
	<i>Importe en miles de euros</i>	%	<i>Importe en miles de euros</i>	%	<i>Importe en miles de euros</i>	%	<i>Importe en miles de euros</i>	%	<i>Importe en miles de euros</i>	%	<i>Importe en miles de euros</i>	%
Auditoría												
Proceso de auditoría, certificación, revisión de cuentas individuales y consolidadas	5.812	66,5%	5.201	63,6%	5.780	55,0%	-	-	5.931	68,8%	5.836	61,3%
Tareas adicionales	2.344	26,9%	2.196	26,9%	3.725	35,5%	-	-	2.123	24,6%	3.158	33,2%
Subtotal	8.156	93,4%	7.397	90,5%	9.505	90,5%	-	-	8.054	93,4%	8.994	94,5%
Otros servicios relevantes												
Servicios legales, fiscales, laborales	573	6,6%	769	9,4%	961	9,2%	-	-	566	6,6%	519	5,5%
Tecnología de la información	-	-	8	0,1%	20	0,1%	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	22	0,2%	-	-	-	-	-	-
Subtotal	573	6,6%	777	9,5%	1.003	9,5%	-	-	566	6,6%	519	5,5%
Total	8.729	100%	8.174	100%	10.508	100%	-	-	8.620	100%	9.513	100%

(1) En 2014, Airbus Group N.V. fue auditado solo por KPMG. Otras firmas de auditoría tienen honorarios relacionados con el proceso de auditoría, certificación y revisión de cuentas individuales y consolidadas por valor de 6 millones de euros.

2.4 Información relativa a los auditores externos

	Fecha del primer nombramiento	Expiración del actual período de servicio ⁽¹⁾
KPMG Accountants N.V. Laan van Langerhuize 1 – 1186 DS Amstelveen (Países Bajos) Representados por R. J. Aalberts	10 de mayo de 2000	27 de mayo de 2015

(1) Se presentará una resolución a la Junta Anual de Accionistas que se celebrará el 27 de mayo de 2015, para nombrar a KPMG Accountants N.V. como auditor de la Sociedad para el ejercicio financiero 2015.

KPMG Accountants N.V. y sus respectivos representantes se encuentran registrados en el NBA (*Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants*).



Descripción general relativa a la Sociedad y su capital social

3.1 Descripción general de la Sociedad	94
3.1.1 Nombre comercial, denominación social, sede y domicilio social	94
3.1.2 Forma jurídica	94
3.1.3 Legislación aplicable e información por publicar	94
3.1.4 Fecha de constitución y duración de la Sociedad	96
3.1.5 Objeto social	96
3.1.6 Registro Mercantil	97
3.1.7 Consulta de documentos jurídicos	97
3.1.8 Ejercicio fiscal	97
3.1.9 Distribución y reparto de resultados	97
3.1.10 Juntas Generales de Accionistas	97
3.1.11 Notificación de participaciones	99
3.1.12 Venta obligatoria	101
3.1.13 Ofertas públicas forzosas	102
3.2 Información de carácter general relativa al capital social	103
3.2.1 Capital social emitido	103
3.2.2 Capital social autorizado	103
3.2.3 Modificación del capital social o de los derechos inherentes a las acciones	103
3.2.4 Títulos que dan acceso al capital social	105
3.2.5 Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad	106
3.3 Capital y derechos de voto	108
3.3.1 Estructura accionarial a final de 2014	108
3.3.2 Relaciones con los principales accionistas	109
3.3.3 Forma de las acciones	113
3.3.4 Modificaciones en el capital de la Sociedad después de su constitución	113
3.3.5 Personas que ejercen el control de la Sociedad	115
3.3.6 Organigrama simplificado del Grupo	115
3.3.7 Adquisición de acciones propias	117
3.4 Dividendos	120
3.4.1 Dividendos y repartos en efectivo distribuidos desde la constitución de la Sociedad	120
3.4.2 Política de distribución de dividendos de la Sociedad	120
3.4.3 Plazo de prescripción de dividendos	120
3.4.4 Régimen fiscal	121
3.5 Información anual relativa a los valores	122

3.1 Descripción general de la Sociedad

3.1.1 Nombre comercial, denominación social, sede y domicilio social

Nombre comercial: Airbus Group

Sede (*statutaire zetel*): Ámsterdam

Denominación social: Airbus Group N.V.

Tel.: +31 (0)71.5245.600

Domicilio social: Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos

Fax: +31 (0)71.5232.807

3.1.2 Forma jurídica

La Sociedad es una sociedad de responsabilidad limitada constituida según el derecho holandés (*naamloze vennootschap*) creada al amparo de las leyes de los Países Bajos. Como toda sociedad que opera a escala mundial, la Sociedad está sujeta a, y ejerce sus actividades bajo, las leyes de cada uno de los países en los que opera.

3.1.3 Legislación aplicable e información por publicar

La Sociedad se rige conforme al Derecho holandés, en concreto por el libro 2 del Código Civil holandés, así como por sus Estatutos sociales (los “Estatutos”).

La Sociedad está sometida a ciertas disposiciones legales de la Ley de Supervisión Financiera de los Países Bajos (*Wet op het financieel toezicht*) (la “WFT”). Adicionalmente, debido a que las acciones de EADS están admitidas a negociación en los mercados regulados de Francia, Alemania y España, la Sociedad está sometida a determinadas leyes y normativa aplicable en estos tres países. Los siguientes apartados resumen las principales disposiciones legales aplicables a la Sociedad en estos tres países, así como en los Países Bajos, en materia de obligaciones de información.

3.1.3.1 Obligaciones de información periódica

Según lo dispuesto en la Directiva 2004/109/CE sobre la armonización de los requisitos de transparencia en relación con la información relativa a emisores cuyos títulos estén admitidos a negociación en un mercado regulado (la “**Directiva de Transparencia**”), la Sociedad deberá revelar determinada información de forma continua y periódica (la “**Información Regulada**”).

De acuerdo con lo dispuesto en la Directiva de Transparencia, la Sociedad está obligada a difundir dicha Información Regulada en el territorio de la Comunidad Europea de forma que garantice un acceso a la misma rápido y no discriminatorio. Para ello, la Sociedad podrá utilizar un proveedor profesional de servicios (electrónico). Además, la Información Regulada deberá presentarse al mismo tiempo ante la autoridad competente del mercado en cuestión.

La Sociedad deberá garantizar entonces que la Información Regulada permanezca disponible al público durante, al menos, cinco años.

Por último, la Información Regulada deberá estar disponible para su almacenamiento central mediante un mecanismo que deberá ser designado de manera oficial por el Estado miembro de origen de la Sociedad.

Normativa holandesa

A los efectos de la Directiva de Transparencia, la supervisión de la Sociedad se lleva a cabo por el Estado miembro en el que se encuentra su domicilio social, que es los Países Bajos. La autoridad competente del mercado que asume la responsabilidad final relativa a la supervisión del cumplimiento por parte de la Sociedad a este respecto es la AFM.

De conformidad con la Directiva de Transparencia y su transposición al derecho holandés, la Sociedad está obligada a cumplir un determinado número de obligaciones de información periódicas, tales como:

- la publicación de un Informe Financiero Anual, junto con un Informe de auditoría elaborado por los Auditores Internos, dentro de los cuatro meses siguientes al final de cada ejercicio financiero;
- la publicación de un Informe Financiero Semestral dentro de los dos meses siguientes al final del primer semestre del ejercicio; y
- la publicación de Informes Financieros Trimestrales, en el periodo comprendido entre las diez semanas después del inicio y seis semanas antes del final del primer o segundo semestre del ejercicio financiero.

Además, la Sociedad deberá presentar ante la AFM, en un plazo de cinco días tras su aprobación por parte de los accionistas de la Sociedad, sus estados financieros anuales auditados (incluidos los estados consolidados), el informe de gestión, el informe de auditoría y otra información relativa a los estados financieros.

Asimismo, la Sociedad ha incluido en su Documento de Registro una lista de determinados documentos jurídicos y financieros de la Sociedad y otra información que ha publicado o ha puesto a disposición del público durante los últimos 12 meses y detalles de los lugares donde se puedan obtener dichos documentos (véase el apartado “— 3.5 Información anual relativa a los valores”).

Normativa francesa

Dado que la Directiva de Transparencia se traspuso a la legislación de Francia el 20 de enero de 2007, la Sociedad ya no está obligada a cumplir determinadas obligaciones de información en virtud de la normativa general de la AMF.

De conformidad con el requisito establecido en la Directiva de Transparencia de divulgar Información Regulada en toda la Comunidad Europea, la Sociedad deberá proporcionar simultáneamente en Francia la misma información que se facilite en el extranjero.

Normativa alemana

Dado que la Directiva de Transparencia se traspuso a la legislación de Alemania el 20 de enero de 2007, la Sociedad ya no está obligada a cumplir determinadas obligaciones de información derivadas del derecho alemán en virtud de la Ley de la Bolsa alemana (*Börsengesetz*) y del Reglamento de Admisión de la Bolsa alemana (*Börsenzulassungs-Verordnung*).

Como consecuencia de que las acciones de la Sociedad cotizan en el subsegmento de negociación *Prime Standard* del Mercado Regulado (*Regulierter Markt*) de la Bolsa de Fráncfort, la Sociedad está sujeta, con posterioridad a su cotización en bolsa, a determinadas obligaciones que se describen más adelante. La Sociedad está incluida, entre otros, en el índice de selección MDAX, que es el índice MidCap de *Deutsche Börse AG*.

A tenor de los apartados 50 y 51 del Reglamento (*Börsenordnung*) de la Bolsa de Fráncfort, la Sociedad está obligada a publicar tanto sus estados financieros consolidados anuales y semestrales como sus informes financieros trimestrales, que se elaborarán exclusivamente en inglés. Además, con arreglo al apartado 52 del Reglamento, la Sociedad está obligada a publicar un calendario financiero al comienzo de cada ejercicio en alemán y en inglés. La Sociedad también está obligada, además de a celebrar una rueda de prensa en relación con sus estados financieros anuales, a celebrar una reunión con analistas al menos una vez al año.

Salvo ciertas excepciones, la Sociedad deberá, de conformidad con el Artículo 69 del Reglamento de Admisión de la Bolsa alemana, solicitar la admisión a cotización de las acciones emitidas con posterioridad al Mercado Regulado (*Regulierter Markt*) de la Bolsa de Fráncfort.

Normativa española

Desde la entrada en vigor de la ley y la normativa que transpone la Directiva de Transparencia en España en abril y diciembre de 2007, respectivamente, la Sociedad ya no está obligada a cumplir con las obligaciones de información especiales en virtud de lo establecido por la Ley del Mercado de Valores española desarrollada por el Real Decreto 1362/2007 de 19 de octubre de 2007.

De conformidad con el requisito establecido en la Directiva de Transparencia de divulgar información regulada en toda la Comunidad Europea, la Sociedad deberá proporcionar simultáneamente en España la misma información que se facilite en el extranjero.

3.1.3.2 Obligaciones continuas de información

De conformidad con la Directiva de Transparencia, la información regulada incluye, en concreto, información privilegiada tal y como se define en el Artículo 6 de la Directiva 2003/6/CE relativa a las operaciones con información privilegiada y la manipulación del mercado (la “**Directiva sobre Abuso de Mercado**”, *Market Abuse Directive*). Dicha información deberá ser distribuida en territorio de la Comunidad Europea (véase la introducción al apartado “— 3.1.3.1 Obligaciones de información periódica”).

La información privilegiada consistirá en aquella información de carácter concreto que no haya sido hecha pública relativa, directa o indirectamente, a uno o más emisores de instrumentos financieros o a uno o más instrumentos financieros y que, en el caso de hacerse pública, tendría probablemente un efecto significativo sobre la cotización de dichos instrumentos financieros o en el precio de instrumentos financieros derivados relacionados.

La información privilegiada deberá revelarse a los mercados tan pronto como sea posible. No obstante, un emisor podrá, bajo su propia responsabilidad, retrasar la revelación pública de información privilegiada con el fin de no perjudicar sus intereses legítimos, siempre y cuando dicha omisión no conlleve el riesgo de inducir al público a error y siempre y cuando el emisor sea capaz de garantizar la confidencialidad de dicha información.

Normativa holandesa

Tras la transposición de la Directiva de Transparencia al derecho holandés, la Sociedad deberá divulgar información regulada, poniéndola al mismo tiempo a disposición de la AFM, que mantendrá dicha información a disposición del público en un registro especial. La Sociedad, toda vez que divulgue información privilegiada con arreglo a lo dispuesto por las disposiciones obligatorias de la ley, en su condición de Información Regulada, deberá divulgarla y distribuirla por la Comunidad Europea.

De acuerdo con el derecho holandés, la Sociedad deberá asimismo publicar cualquier cambio que se produzca en los derechos inherentes a sus acciones, así como cualquier cambio en los derechos inherentes a las opciones emitidas por la Sociedad para comprar acciones de Airbus Group.

Normativa francesa

Toda información privilegiada, tal y como se ha definido anteriormente, se revelará en Francia en el marco de su divulgación a nivel de la Comunidad Europea, y se organizará de acuerdo con la legislación holandesa posterior a la transposición de la Directiva de Transparencia, con el fin de proporcionar simultáneamente en Francia, una información equivalente a la que se facilite en el extranjero.

Normativa alemana

Toda información privilegiada, tal y como se ha definido anteriormente, se revelará en Alemania en el marco de su divulgación a nivel de la Comunidad Europea, y se organizará de acuerdo con la legislación holandesa posterior a la transposición de la Directiva de Transparencia, con el fin de proporcionar simultáneamente en Alemania, una información equivalente a la que se facilite en el extranjero.

Normativa española

De conformidad con el Artículo 82 de la Ley del Mercado de Valores, la Sociedad tiene la obligación de hacer público, tan pronto como sea posible, cualquier hecho o decisión que pueda influir de forma sensible en la cotización de sus acciones (un **“Hecho Relevante”**). Todo Hecho Relevante deberá ser puesto en conocimiento de la CNMV en el momento de ser divulgado por cualesquiera otros medios, tan pronto como los mencionados hechos sean conocidos, la decisión relevante esté tomada o los acuerdos relevantes hayan sido ejecutados, según proceda. La Sociedad podrá, bajo su propia responsabilidad, retrasar la divulgación de cualquier Hecho Relevante si considera que la publicación del mismo supone un perjuicio para sus intereses legítimos, a condición de que esta omisión informativa no sirva para engañar al público y la Sociedad esté en situación de garantizar la confidencialidad de la información relevante. Sin embargo,

la Sociedad deberá informar a la CNMV de inmediato en caso de que decidiera retrasar la publicación de cualquier Hecho Relevante. Asimismo, de conformidad con la Ley del Mercado de Valores española, la Sociedad deberá difundir en su página web los datos correspondientes a cualquier Hecho Relevante. La Sociedad deberá hacer lo posible para garantizar que las informaciones relevantes sean divulgadas de forma simultánea a todas las categorías de inversores en los estados miembros de la Unión Europea en cuyos mercados de valores esté cotizando.

Una orden de fecha 1 de junio de 2009 exigió el nombramiento por parte de la Sociedad de al menos un interlocutor autorizado para responder a cualquier consulta que la CNMV pudiera tener en relación con un Hecho Relevante divulgado por la Sociedad. Dicho interlocutor deberá ser capaz de responder oficialmente en nombre de la Sociedad y deberá tener acceso a la alta dirección con el fin de comprobar cualquier información que solicite la CNMV.

Una circular de fecha 4 de noviembre de 2009 establece asimismo que la publicación de cualquier Hecho Relevante deberá realizarse a través del sistema CIFRADO (el sistema electrónico de notificaciones y comunicaciones de la CNMV) y que la publicación por cualquier otro medio únicamente estará autorizada en circunstancias excepcionales, sujeto a la aprobación por la Dirección General de Mercados.

De acuerdo con las normas y reglamentos del mercado de valores vigentes en España, se le exige asimismo a la Sociedad lo siguiente:

- (i) Disponer de una página web que presente, como mínimo, la información exigida por la normativa española; y
- (ii) Poner a disposición de los accionistas y entregar todos los años a la CNMV un Informe de Gobierno Corporativo redactado en español o en un idioma habitual en el ámbito financiero internacional.

3.1.4 Fecha de constitución y duración de la Sociedad

La Sociedad se constituyó el 29 de diciembre de 1998 con duración indefinida.

3.1.5 Objeto social

De acuerdo con los Estatutos, constituye el objeto social de la Sociedad la titularidad, coordinación y gestión de participaciones o de otros intereses en dichas participaciones, y la financiación y asunción de obligaciones, otorgamiento de garantías y/o la prestación de fianzas por las deudas de entidades jurídicas,

de agrupaciones, de asociaciones con fines mercantiles y de sociedades que:

- pertenezcan a la industria aeronáutica, de la defensa, del espacio y/o de las comunicaciones; o
- se dediquen a actividades complementarias o accesorias de las anteriores industrias o que contribuyan a ellas.

3.1.6 Registro Mercantil

La Sociedad está inscrita en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio (*Handelsregister van de Kamer van Koophandel*) con el número 24288945.

3.1.7 Consulta de documentos jurídicos

Los Estatutos en lengua holandesa podrán ser consultados en la Cámara de Comercio.

En Francia, los Estatutos podrán obtenerse en las sedes centrales operativas de Airbus Group (4, rue du Groupe d'Or, 31703 Blagnac, Francia, Tel.: +33 5 81 31 75 00).

En Alemania, los Estatutos pueden consultarse en la sede central de Airbus Group en Múnich (Willy-Messerschmitt-Str. – Tor 1, 85521 Múnich, Alemania, Tel.: +49 89 60 70).

En España, los Estatutos pueden consultarse en la CNMV y en las oficinas de Airbus Group en Madrid (Avenida de Aragón 404, 28022 Madrid, España, Tel.: +34 91 585 70 00).

3.1.8 Ejercicio fiscal

El ejercicio fiscal de la Sociedad comienza el 1 de enero y finaliza el 31 de diciembre de cada año.

3.1.9 Distribución y reparto de resultados

3.1.9.1 Dividendos

El Consejo de Administración determinará la parte de los beneficios de la Sociedad que serán destinados a reservas. El saldo restante del beneficio distribuible quedará a disposición de la junta general de accionistas.

La junta general de accionistas podrá decidir, a propuesta del Consejo de Administración, que la totalidad o una parte del dividendo se distribuya a los accionistas en acciones o como activos de Airbus Group en lugar de en efectivo.

La decisión de distribuir dividendos, cantidades a cuenta de dividendos o de realizar otra distribución en beneficio de los accionistas deberá comunicarse a los mismos en un plazo de siete días desde que se adopte dicha decisión. Los dividendos, dividendos a cuenta u otras partidas que se haya decidido distribuir deberán hacerse efectivos en aquellas fechas que determine el Consejo de Administración.

Los dividendos, cantidades a cuenta de dividendos y otras cantidades distribuidas en acciones se pagarán por medio de transferencia bancaria o mediante giro bancario en aquellas cuentas indicadas por escrito a la Sociedad por los accionistas o sus representantes, y en el plazo máximo de 14 días desde que se hayan anunciado.

Las personas con derecho a percibir dividendos, dividendos a cuenta u otras distribuciones deberán ser accionistas en una fecha de registro que determine el Consejo de Administración a tal efecto, fecha que no podrá ser anterior a la fecha en que dichos dividendos, dividendos a cuenta u otras distribuciones se declaren.

3.1.9.2 Liquidación

En caso de disolución o de liquidación de la Sociedad, los activos remanentes después de que se hayan pagado todas las deudas y gastos relativos a la liquidación, se repartirán entre los accionistas en proporción a sus respectivos derechos en el capital de la Sociedad.

3.1.10 Juntas Generales de Accionistas

3.1.10.1 Convocatoria de las Juntas Generales de Accionistas

Las Juntas Generales de Accionistas se celebrarán con tanta frecuencia como el Consejo de Administración considere necesario, cuando así lo exija el Artículo 2:108a del Código Civil holandés (como resultado de una disminución del patrimonio neto de la Sociedad por debajo de la mitad del capital desembolsado

y exigido) o bien a solicitud de accionistas que posean de forma individual o conjunta al menos el 10% del capital social emitido de la Sociedad. La Junta General Ordinaria de Accionistas de la Sociedad se celebrará en un plazo de seis meses a partir del final del ejercicio fiscal.

El Consejo de Administración deberá notificar las Juntas Generales de Accionistas mediante la publicación de un aviso en la página web de la Sociedad (www.airbusgroup.com), al que se podrá acceder de forma directa y permanente hasta la celebración de la Junta General de Accionistas. La Sociedad debe cumplir con las normas legales que estipulan un periodo mínimo legal de convocatoria que actualmente es de 42 días de notificación. La convocatoria deberá reunir los requisitos que establece el derecho holandés.

Las Juntas Generales de Accionistas se celebrarán en Ámsterdam, La Haya, Róterdam o *Haarlemmermeer* (aeropuerto de Schiphol). El Consejo de Administración podrá decidir sobre la posibilidad de participar en las Juntas Generales de Accionistas a través de dispositivos de comunicación electrónicos o de vídeo desde los lugares indicados en la convocatoria.

El Consejo de Administración estará obligado a anunciar la fecha de celebración de la Junta General Ordinaria de Accionistas al menos con 10 semanas de antelación. Los asuntos cuya inclusión en el orden del día de la Junta General de Accionistas haya sido solicitada por uno o más accionistas u otras partes con derecho a asistir a las juntas que representen conjuntamente al menos el límite estatutario (que actualmente es un 3% del capital social emitido) se incluirán en la convocatoria o se anunciarán de la misma forma si la Sociedad recibe la petición justificada o propuesta de resolución dentro de un plazo máximo de sesenta días antes de la celebración de la junta general. Al ejercer el derecho de incluir un asunto en el orden del día de una Junta General de Accionistas, el accionista o accionistas respectivos estarán obligados a revelar su participación económica total en la Sociedad. La Sociedad deberá publicar dicha revelación en su página web.

Las peticiones a las que hace referencia el apartado anterior deberán ser formuladas necesariamente por escrito. El Consejo de Administración podrá resolver que la forma “escrita” incluya asimismo las grabaciones electrónicas.

3.1.10.2 Derecho de asistencia a las Juntas Generales de Accionistas

Los titulares de una o más acciones podrán participar en las Juntas Generales de Accionistas, bien en persona, bien mediante poder por escrito, así como tomar la palabra y votar de acuerdo con lo establecido en los Estatutos. Véase el apartado “— 3.1.10.4 Requisitos para el ejercicio del derecho de voto”. Sin embargo, en virtud (y con sujeción a los términos) de los Estatutos, dichos derechos podrán ser suspendidos bajo determinadas circunstancias.

Un accionista o una persona que tenga derecho a asistir a una junta podrán ser representados por más de una persona, pero solo podrán nombrar un apoderado para cada acción.

Las personas con derecho de asistencia y voto en las Juntas Generales de Accionistas serán aquellas que figuren en un registro creado a tal fin por el Consejo de Administración en la fecha de registro que se menciona en el Artículo 2:119 del

Código Civil holandés que, en la actualidad, es 28 días antes de la celebración de la junta de accionistas (la “**Fecha de registro**”), independientemente de en quién recaiga la titularidad de las acciones en el momento de celebrarse la Junta General de Accionistas.

Las personas que tengan derecho a ejercer los derechos indicados en el párrafo anterior (bien en persona, bien mediante poder por escrito) y que asistan a la Junta General de Accionistas desde otro lugar, de tal manera que la persona que actúe en calidad de Presidente de la Junta tenga la certeza de que la persona en cuestión participa correctamente en la junta, se considerarán presentes o representadas en la Junta General de Accionistas, tendrán derecho a votar y se tendrán en cuenta para calcular el quórum.

Como requisito previo para la participación en la Junta General de Accionistas y en la votación, cada titular de una o más acciones, así como aquellas personas que tengan derecho a ejercer los derechos anteriormente mencionados respecto de dichas acciones, deberán notificar por escrito a la Sociedad o, alternativamente, a la entidad o persona designada a tal fin por la Sociedad, su intención de asistir a la Junta General de Accionistas después de la Fecha de registro. Finalmente, la Sociedad o, alternativamente, la entidad o persona designada por la Sociedad, deberá recibir dicha notificación en la fecha indicada en la convocatoria.

Los titulares de acciones nominativas en el registro de accionistas que se encuentra en Ámsterdam pueden optar por disponer de las mismas a través de Euroclear France S.A. En este caso, las acciones estarán registradas a nombre de Euroclear France S.A.

Los accionistas que posean acciones de Airbus Group a través de Euroclear France S.A. y que deseen asistir a las Juntas Generales de Accionistas tendrán que solicitar a su intermediario financiero o titular de cuenta una tarjeta de asistencia y obtener un poder de Euroclear France S.A. a tal efecto, de conformidad con las instrucciones dadas por la Sociedad en la convocatoria. A este respecto, un accionista podrá solicitar también que se registren sus acciones directamente (y no a través de Euroclear France S.A.) en el registro de accionistas de la Sociedad. Sin embargo, únicamente las acciones registradas a nombre de Euroclear France S.A. podrán negociarse en los mercados de valores.

Con el fin de ejercer sus derechos de voto, los accionistas también podrán, poniéndose en contacto con su intermediario financiero o titular de cuenta, dar instrucciones de voto a Euroclear France S.A. o a cualquier otra persona designada a tal efecto, según lo estipulado por la Sociedad en la convocatoria.

De conformidad con sus Estatutos, el Consejo de Administración pondrá a disposición medios electrónicos de asistencia, participación y voto en las Juntas Generales de Accionistas. La utilización de tales medios electrónicos dependerá de la disponibilidad de los medios técnicos necesarios y de la práctica del mercado.

3.1.10.3 Requisitos de mayoría y de cuórum

Los acuerdos se adoptarán por mayoría simple de los votos emitidos, excepto en los casos para los que los Estatutos o la ley holandesa exijan una mayoría cualificada. No se requiere ningún cuórum determinado para la celebración de las Juntas Generales de Accionistas excepto en los casos que lo exige la legislación vigente para un número muy limitado de acuerdos de carácter extraordinario. La ley holandesa exige una mayoría especial para la aprobación de determinadas resoluciones, entre las que se encuentran, la reducción de capital, la exclusión de los derechos de suscripción preferente relativos a la emisión de acciones y las operaciones de fusión o escisión; la aprobación de tales acuerdos requiere una mayoría de dos tercios de los votos emitidos en el caso de que no esté presente el 50% del capital social con derecho de voto durante la Junta General de Accionistas (o una mayoría simple en caso contrario). Por otra parte, los acuerdos por los que se modifiquen los Estatutos o se disuelva la Sociedad solo podrán aprobarse por una mayoría de al menos dos tercios de los votos válidamente emitidos durante una Junta General de Accionistas, independientemente del cuórum alcanzado en dicha Junta General de Accionistas, y los acuerdos por los que se modifiquen determinadas disposiciones de los Estatutos solo podrán aprobarse por una mayoría de al menos el 75% de los votos válidamente emitidos durante una junta de accionistas, independientemente del cuórum alcanzado en dicha Junta General de Accionistas.

Los acreedores pignoratícios de acciones y los usufructuarios que no tengan derecho de voto, no tendrán derecho a asistir a las Juntas Generales de Accionistas ni a tomar la palabra. Asimismo, los titulares de acciones pignoradas, así como los nudos propietarios de acciones usufructuadas que no tengan derecho de voto podrán asistir a las Juntas Generales de Accionistas y tomar la palabra en ellas.

3.1.11 Notificación de participaciones

De acuerdo con la WFT, toda persona que, directa o indirectamente, adquiera o venda una participación en el capital o derechos de voto de la Sociedad deberá inmediatamente notificarlo por escrito a la AFM utilizando un formulario estándar, si, como consecuencia de dicha adquisición o venta, el porcentaje de la participación en el capital o los derechos de voto detentados por dicha persona alcanzara, superara o quedara por debajo de los siguientes márgenes: 3%, 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 40%, 50%, 60%, 75% y 95%. Cualquier persona cuya participación en el capital o derechos de voto de la Sociedad alcance, supere o quede por debajo de uno o más de los márgenes anteriormente mencionados como consecuencia de un cambio en el capital suscrito de Airbus Group o en los derechos de votos inherentes a las acciones notificados a la AFM por la Sociedad, deberá notificarlo a la AFM dentro de un plazo máximo de cuatro días hábiles tras la publicación por parte de la AFM de la notificación de la Sociedad. En particular, la Sociedad deberá notificar de inmediato a la AFM cualquier cambio de su capital social suscrito igual o superior a un 1% desde la anterior notificación de la Sociedad.

3.1.10.4 Requisitos para el ejercicio del derecho de voto

Para cada Junta General de Accionistas, los accionistas serán titulares de un voto por cada acción que ostenten. Los principales accionistas de la Sociedad, tal y como se estipula en el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”, no disfrutaban de derechos de voto distintos de los demás accionistas.

Los accionistas cuyas acciones estén pignoradas, así como los nudos propietarios de acciones en usufructo dispondrán de los derechos de voto inherentes a esas acciones, salvo las excepciones previstas por la ley o por los Estatutos o, en el caso de las acciones en usufructo, cuando el nudo propietario haya transmitido sus derechos de voto al usufructuario. De acuerdo con lo dispuesto en los Estatutos, y sujeto a aprobación previa por parte del Consejo de Administración, al acreedor pignoraticio de una acción se le podrá reconocer el derecho de voto correspondiente a dichas acciones pignoradas.

Los Estatutos estipulan que: *“Es posible conceder derecho de voto a un usufructuario. El derecho de voto puede concederse a un acreedor pignoraticio, pero solo con la previa autorización del Consejo de Administración. No se puede emitir un voto, en la Junta General, por una acción cuyo titular sea la Sociedad o una filial de la misma; ni tampoco por una acción de cuyos derechos de guarda sea titular una de ellas. Los usufructuarios y acreedores pignoratícios de los que la Sociedad o sus filiales sean titulares no se verán, sin embargo, privados de sus derechos de voto en el caso de que el derecho de usufructo o la prenda existieran antes de que la Sociedad o su filial fueran titulares de la acción”.*

Si a finales del año natural, la composición de la participación de un accionista es diferente a la anteriormente notificada como consecuencia de la conversión de determinados tipos de valores o tras el ejercicio de derechos para adquirir derechos de voto, dicho accionista deberá enviar la información actualizada en un plazo de cuatro semanas tras la finalización del año natural mediante notificación por escrito a la AFM. La información será publicada por la AFM en su sitio web (www.afm.nl).

De conformidad con los Estatutos, los accionistas deberán notificar a la Sociedad cuando alcancen o superen los límites anteriormente mencionados. Los Estatutos también contienen obligaciones de información para los accionistas, aplicables cuando su participación en la Sociedad alcance o supere determinados umbrales.

En virtud de los Estatutos, las obligaciones de información de los accionistas mejoran significativamente de varios modos, más allá de los requisitos que estipula la WFT, incluyendo la exigencia de divulgación de información adicional, la aplicación de la obligación de información a un mayor número de participaciones en el capital

o derechos de voto de la Sociedad, así como el hecho de exigir a un accionista que notifique a la Sociedad si su participación alcanza, supera o cae por debajo del Umbral de Venta Obligatoria (según se define a continuación) o si el interés de un accionista (solo o como miembro de un conjunto) que sea superior a dicho Umbral de Venta Obligatoria varía en su composición, naturaleza y/o tamaño.

El incumplimiento de la obligación legal de notificar cualquier cambio en la participación, tal y como estipula la WFT será calificado de ilícito penal y susceptible de sanciones penales y multas administrativas, así como de sanciones civiles, entre ellas la suspensión de los derechos de voto. El incumplimiento de una notificación en virtud de los Estatutos puede conllevar la suspensión de los derechos a asistir a y votar en juntas.

Obligaciones de información de los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo

Notificación de participaciones

Además de los requerimientos establecidos por la WFT en cuanto a publicidad del número de participaciones en caso de que los umbrales especificados sean traspasados, o el número de participaciones no alcance los mismos, los miembros del Consejo de Administración deberán poner en conocimiento de la AFM el número de acciones y de derechos de voto⁽¹⁾ de la Sociedad que ellos mismos poseen o de las entidades controladas por ellos, en un plazo de dos semanas posteriores a su nombramiento, independientemente de que los mencionados umbrales hayan sido superados o no. Posteriormente, los miembros del Consejo de Administración deberán notificar a la AFM cualquier cambio en dicho número de acciones de la Sociedad y de derechos de voto inherentes.

Notificación de operaciones sobre los títulos emitidos por la Sociedad

Según lo dispuesto en el apartado 5:60 de la WFT, aquellas personas que ejerzan responsabilidades directivas o en materia de supervisión en la Sociedad y, cuando sea de aplicación, aquellas personas que mantengan un vínculo estrecho con las mismas (conjuntamente las **“personas con acceso a información privilegiada”**, tal y como se define a continuación), deberán comunicar a la AFM, dentro de un plazo de cinco días hábiles bursátiles, todas las operaciones realizadas por cuenta propia sobre acciones de la Sociedad, instrumentos derivados u otros instrumentos financieros vinculados a las mismas, excepto cuando el importe total de dichas operaciones no supere los 5.000 euros entre todas las operaciones realizadas a lo largo de un año.

Para la Sociedad, el término “personas con acceso a información privilegiada” incluye a (i) los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de la Sociedad, (ii) las personas estrechamente relacionadas con las personas mencionadas en la categoría (i) (incluidos sus cónyuges, parejas de hecho o toda persona que, en la legislación nacional, sea

considerada como equivalente al cónyuge, los parientes de sangre, hijos a cargo y demás familiares que hayan compartido el mismo hogar), y (iii) las entidades jurídicas, agrupaciones o asociaciones cuyas responsabilidades directivas sean ejercidas por cualquiera de las personas mencionadas en los puntos (i) o (ii) o que estén directa o indirectamente controladas por dichas personas o que hayan sido constituidas en beneficio de dichas personas o cuyos intereses económicos sean sustancialmente equivalentes a los de dichas personas.

La Sociedad ha adoptado determinadas normas internas específicas en relación con el uso de información privilegiada (las **“Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada”**) con el fin de garantizar la conformidad con los requisitos anteriormente mencionados y con otras normativas relativas a la negociación de acciones aplicables en los Países Bajos, Francia, Alemania y España. Las Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada están disponibles en la página web de la Sociedad y establecen en particular que: (i) todos los empleados y Consejeros tienen prohibida la realización de operaciones con acciones u opciones sobre acciones de la Sociedad si poseen información privilegiada, y (ii) determinadas personas únicamente están autorizadas a negociar con acciones u opciones sobre acciones de la Sociedad dentro de periodos de tiempo muy limitados, estando sujetas además a obligaciones de información específicas frente al responsable de cumplimiento de las Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada (*Compliance Officer ITR*) de la Sociedad y frente a las autoridades del mercado financiero competentes, en relación con determinadas operaciones. El *Compliance Officer ITR* es responsable principalmente del cumplimiento y de informar a la AFM.

Según lo dispuesto en el apartado 5:59 de la WFT, la Sociedad deberá mantener una lista de todas aquellas personas que trabajen para ella, ya sea en virtud de una relación laboral o de cualquier otra modalidad, y que tengan acceso a información privilegiada. Las leyes francesas, alemanas y españolas contemplan disposiciones equivalentes.

Según lo dispuesto en el párrafo 15a de la Ley del Mercado de Valores alemana, las personas que ostenten una responsabilidad directiva significativa en la Sociedad (por ejemplo, en el caso de la Sociedad, los miembros del Consejo de Administración y los del Comité Ejecutivo), o aquellas personas que mantengan un vínculo estrecho con las mismas, deberán comunicar todas las operaciones realizadas por cuenta propia sobre acciones de la Sociedad o instrumentos financieros vinculados a las mismas. Dichas personas deberán notificar las operaciones a la Sociedad y a la Autoridad Federal alemana de Control Financiero, dentro de un plazo de cinco días hábiles bursátiles, excepto cuando el importe total de dichas operaciones no supere los 5.000 euros entre todas las operaciones realizadas a lo largo de un año. Desde la transposición de la Directiva de Transparencia en el derecho alemán el 20 de enero de 2007, la Sociedad ya no está sujeta a la exigencia de publicación de tales notificaciones en su web o en un diario oficial suprarregional de la Bolsa alemana.

(1) En este contexto, el término “acciones” incluye también, por ejemplo, certificados de depósito de acciones y derechos resultantes de un contrato para la adquisición de acciones o certificados de depósito de acciones, en concreto opciones, warrants y bonos convertibles. Igualmente, el término “derecho de voto” también incluye los derechos reales o contingentes a los derechos de voto (por ejemplo, incluidos en las opciones de compra, certificados o bonos convertibles).

3.1.12 Venta obligatoria

3.1.12.1 Umbral de venta obligatoria que limita la propiedad al 15%

Los Estatutos también contienen restricciones de propiedad con la prohibición de que cualquier accionista sea titular de más del 15% del capital social o derechos de voto de la Sociedad, actuando solo o en concierto con terceros (el “**Umbral de Venta Obligatoria**”). Una participación (“**Participación**”) no solo consiste en acciones y derechos de voto, sino también en otros instrumentos que hagan que acciones o derechos de voto se considere que están a disposición de alguien de conformidad con la Ley de Supervisión Financiera holandesa y debe ser comunicada al regulador holandés, la AFM, si se alcanzan o superan determinados umbrales. Todo accionista que posea una Participación superior al Umbral de Venta Obligatoria debe reducir su participación por debajo de dicho umbral, por ejemplo vendiendo sus Acciones Excedentes, que son las acciones que superan el Umbral de Venta Obligatoria dentro de un periodo determinado. Lo mismo es aplicable a conciertos de accionistas y otras personas que en conjunto mantengan Participaciones superiores al Umbral de Venta Obligatoria. Si dicho accionista o concierto no cumple el requisito de no superar el Umbral de Venta Obligatoria del 15% al final de dicho periodo, sus Acciones Excedentes se transferirían a una fundación de derecho holandés (“*Stichting*”), y finalmente deberá venderlas.

La fundación de derecho holandés emitiría certificados de depósito al accionista correspondiente a cambio de las Acciones Excedentes transferidas a la fundación, con los que el accionista se beneficiaría de los derechos económicos, pero no de los derechos de voto inherentes a dichas acciones de Airbus Group. Los Estatutos de la fundación y los términos de gobierno que rigen la relación entre la fundación y los titulares de los certificados de depósito, entre otras cosas, estipulan que:

- los miembros del Consejo de la fundación deberán ser independientes de la Sociedad, de toda persona protegida (*grandfathered*) y sus afiliadas (véase el apartado “— 3.1.12.2 Exenciones del umbral de venta obligatoria”) y cualquier titular de certificados de depósito y sus filiales (hay un acuerdo en virtud del cual la Sociedad, en particular, cubrirá los gastos de la fundación e indemnizará a los miembros del Consejo por cualquier responsabilidad);
- los miembros del Consejo son designados (a excepción de los miembros del Consejo iniciales que fueron designados en el momento de la constitución) y destituidos por el Consejo de Administración de la fundación (la Sociedad sin embargo podrá designar un Miembro del Consejo en una situación en la que no haya miembros del Consejo de la fundación);
- la fundación no dispone de ninguna prerrogativa en el ejercicio de los derechos de voto correspondientes a las acciones de Airbus Group que tenga en su poder y votará de forma mecánica para reflejar el resultado de los votos emitidos (o no emitidos) por los demás accionistas, y la fundación distribuirá los dividendos

u otras distribuciones que reciba de la Sociedad a los titulares de los certificados de depósito; y

- no podrá realizarse ninguna transferencia de certificados de depósito sin el consentimiento previo por escrito del Consejo de la fundación.

Para cualquier accionista o concierto, el término “Acciones Excedentes”, tal y como se ha utilizado anteriormente, se refiere al número de acciones incluidas en la participación de dicho accionista o concierto que sobrepase el Umbral de Venta Obligatoria, que es el menor de: (a) las acciones en poder de dicho accionista o concierto que representen un porcentaje del capital social emitido de la Sociedad que sea igual al porcentaje en el que la participación anterior supera el Umbral de Venta Obligatoria, y (b) todas las acciones en poder de dicha persona o concierto.

Esta restricción se incluye en los Estatutos para reflejar la mayor normalización del régimen de gobierno de la Sociedad en el futuro, destinada a lograr un aumento sustancial del *free-float* y a salvaguardar los intereses de la Sociedad y sus grupos de interés (incluyendo todos sus accionistas), al limitar las posibilidades de influencia por encima del nivel del Umbral de Venta Obligatoria o de absorciones salvo una oferta pública de absorción que obtenga una aceptación mínima del 80% del capital social según se describe a continuación.

3.1.12.2 Exenciones del umbral de venta obligatoria

Las restricciones de acuerdo con el Umbral de Venta Obligatoria en virtud de los Estatutos no son aplicables a una persona que haya hecho una oferta pública con una aceptación de al menos un 80% (incluyendo cualesquiera acciones de Airbus Group ya mantenidas por dicha persona). Estas restricciones tienen asimismo determinadas exenciones de protección en beneficio de los accionistas y conciertos que ya posean una participación superior al Umbral de Venta Obligatoria en la fecha en que entraron en vigor los Estatutos actuales (la “**Fecha de Exención**”).

Son aplicables regímenes de protección diferentes a dichos accionistas y conciertos en función de las participaciones y la naturaleza de las mismas mantenidas por dichos accionistas y conciertos en la Fecha de Exención.

La Sociedad ha confirmado que (i) la exención específica del Artículo 16.1.b de los Estatutos se aplica a Sogepa, ya que mantenía más del 15% de los derechos de voto y acciones en circulación de la Sociedad, incluida la titularidad legal y económica de las mismas en la Fecha de Exención, y (ii) la exención específica del Artículo 16.1.c se aplica al concierto entre Sogepa, GZBV y SEPI, ya que poseían más del 15% de los derechos de votos y acciones en circulación de la Sociedad, incluida la titularidad legal y económica de las mismas en la Fecha de Exención.

3.1.13 Ofertas públicas forzosas

3.1.13.1 Directiva sobre Ofertas Públicas de Adquisición

La Directiva 2004/25/CE relativa a las Ofertas Públicas de Adquisición (OPA) (la “**Directiva de OPA**”) establece los principios que rigen la asignación de las leyes aplicables a la Sociedad, en materia de OPA de las acciones de la Sociedad. La Directiva de OPA se refiere a los reglamentos de los Países Bajos y del Estado miembro de la Unión Europea de la autoridad competente que deberá ser escogida por la Sociedad entre las diferentes autoridades que supervisan los mercados en los que cotizan sus acciones.

Para la Sociedad, los asuntos relativos, entre otras, a la consideración ofrecida en el caso de una oferta, en concreto el precio, y los asuntos relativos al procedimiento de la oferta, en particular la información sobre la decisión del licitador de presentar una oferta, el contenido del documento de la oferta y la revelación de la misma, se determinarán de acuerdo con las leyes del Estado miembro de la Unión Europea competente, que será seleccionada por la Sociedad en una fecha futura.

Los asuntos relativos a la información que se facilitará a los empleados de la Sociedad y los asuntos relativos al derecho mercantil, en concreto el porcentaje de derechos de voto que confiere control y toda excepción a la obligación de lanzar una oferta, las condiciones bajo las cuales el Consejo de Administración de la Sociedad podrá emprender una acción que pudiera tener como consecuencia la frustración de la oferta, y los reglamentos aplicables, así como la autoridad competente se someterán a las leyes holandesas (véase el apartado “— 3.1.13.2 Derecho holandés”).

3.1.13.2 Derecho holandés

La ley encargada de transponer al derecho holandés la Directiva de OPA (“**Ley de OPA**”) entró en vigor el 28 de octubre de 2007. De conformidad con la Ley de Oferta Pública de Adquisición (OPA), los accionistas están obligados a hacer una oferta pública incondicional para todas las acciones en la Sociedad emitidas y en circulación en el supuesto de que –individualmente o agrupados (en el sentido que se expone más adelante), y de modo directo o indirecto– posean un 30% o más de los derechos de voto (control significativo) de la Sociedad. Además de otras exenciones como las que se mencionan más adelante, la obligación de realizar ofertas públicas no se habrá de aplicar a aquellas personas que a la fecha de entrada en vigor de la Ley de OPA fueran ya poseedores, individualmente o de manera concertada, de un 30% o más de los derechos de voto de la Sociedad. En el caso de un concierto, un nuevo miembro del concierto podrá estar exento si cumple determinadas condiciones.

La Ley de OPA establece que las personas físicas o jurídicas están “actuando de manera concertada” cuando cooperan sobre la base de un acuerdo para adquirir un control significativo (en el sentido anteriormente expuesto) de la sociedad objetivo, o cuando

cooperan con la sociedad para evitar el éxito de una oferta de acciones previamente anunciada de dicha sociedad. Se considera en cualquier caso que “actúan de manera concertada” en los términos señalados por la Ley de OPA las categorías de personas físicas o jurídicas y sociedades que se exponen a continuación: (i) personas jurídicas o sociedades que conformen un grupo de sociedades conforme a lo definido por el apartado 2:24b del Código Civil de Holanda, (ii) personas jurídicas o sociedades así como filiales de estas, y (iii) personas físicas y sus entidades filiales.

Además de las excepciones indicadas con anterioridad, se verán libres de la obligación de realizar ofertas públicas aquellas personas físicas, entidades o sociedades que, entre otras cosas:

- adquieran un control significativo como consecuencia de haber declarado (*gestand doen*) incondicional una oferta pública realizada para la totalidad de las acciones (o certificados de depósito) en la sociedad objetivo, siempre y cuando el licitador pueda en consecuencia ejercer más del 50% de los votos en la junta de accionistas de la empresa objetivo;
- sea una entidad legal independiente de la sociedad objetivo que adquiera un control significativo con posterioridad al anuncio de una oferta pública por terceros, a condición de que dicha entidad (i) posea las acciones en la compañía objetivo por un periodo máximo de dos años y para fines de defensa de la sociedad objetivo, y (ii) el objetivo corporativo de dicha entidad sea preservar los intereses de la compañía objetivo;
- sea una entidad independiente de la sociedad objetivo que haya emitido certificados de depósito sobre las acciones de la sociedad objetivo con la colaboración de dicha sociedad objetivo;
- adquiera un control significativo como resultado de: (i) la transferencia intragrupo de las acciones representativas de dicho control significativo; o bien (ii) la transferencia entre una sociedad matriz y su filial;
- adquiera un control significativo mediante la actuación concertada con una o más personas físicas y jurídicas o sociedades, en cuyo caso la obligación de hacer una oferta pública dependerá de la persona física, jurídica o sociedad facultada para ejercer la mayoría de los derechos a voto en las juntas de accionistas de la sociedad objetivo; o
- intervenga en calidad de depositario (en caso de que y en tanto no pueda ejercer derecho a voto por iniciativa exclusivamente propia).

La obligación de realizar una OPA no se aplicará en el supuesto de que, entre otros:

- la persona física o jurídica o la sociedad, tras haber adquirido un control significativo, pierda el mismo en el transcurso de un periodo de gracia de 30 días (que podrá ser prorrogado por la Sala de lo Mercantil del Tribunal de Apelación de Ámsterdam noventa días en total), a no ser que (i) dicha pérdida de control tenga lugar como resultado de la transferencia a una persona física o jurídica o una sociedad a la cual proceda aplicar una de las excepciones expuestas con anterioridad, o bien (ii) quien

adquiera el control significativo haya ejercido sus derechos durante el periodo de gracia; o bien

- la junta de accionistas de la sociedad objetivo estuviera de acuerdo respecto a la adquisición de control significativo – y cualquier adquisición de acciones posterior – por terceros con un 90% de los votos emitidos a favor de dicha propuesta, excluyendo cualquier voto emitido por dicha tercera parte o sus grupos concertados.

De conformidad con la Ley de OPA, un accionista minoritario también podrá solicitar que sus acciones sean adquiridas por un oferente que posea como mínimo el 95% del capital social emitido y sus correspondientes derechos de voto. La petición deberá ser presentada ante la Sala de lo Mercantil del Tribunal de Apelación de Ámsterdam dentro de un plazo de tres meses posterior a la clausura del periodo de aceptación de la oferta pública.

3.2 Información de carácter general relativa al capital social

3.2.1 Capital social emitido

A 31 de diciembre de 2014, el capital social emitido de la Sociedad ascendía a 784.780.585 euros, dividido en 784.780.585 acciones totalmente desembolsadas con un valor nominal de 1 euro cada una.

3.2.2 Capital social autorizado

A 31 de diciembre de 2014, el capital social autorizado de la Sociedad ascendía a 3.000 millones de euros, dividido en 3.000 millones de acciones con un valor de 1 euro cada una.

3.2.3 Modificación del capital social o de los derechos inherentes a las acciones

Salvo en los casos de limitación o exclusión del derecho por la junta general de accionistas (o el Consejo de Administración, en caso de estar autorizado por la junta de accionistas a tal efecto) según las modalidades que se describen más adelante, los accionistas dispondrán de un derecho de suscripción preferente proporcional al número de acciones que posean que les permitirá suscribir cualquier emisión de nuevas acciones, excepto en lo que respecta a las acciones emitidas a cambio de una aportación que no sea en efectivo y a las acciones emitidas a favor de empleados de la Sociedad o de una sociedad del Grupo. Para una descripción de las disposiciones contractuales relativas a los derechos de suscripción preferente, véase lo dispuesto más adelante en el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”.

La junta general de accionistas está facultada para autorizar la emisión de acciones. Asimismo, podrá autorizar al Consejo de Administración, durante un periodo no superior a cinco años, a emitir acciones y determinar las modalidades y requisitos de dicha emisión.

La junta general de accionistas tiene también la facultad de limitar o suspender los derechos de suscripción preferente con motivo de la emisión de acciones nuevas y podrá autorizar al Consejo de Administración para que limite o suspenda dichos derechos durante un periodo que no podrá exceder los cinco años. Todas las resoluciones en este contexto deberán ser aprobadas por una mayoría de dos tercios de los votos emitidos en la Junta General de Accionistas para el caso en el que menos de la mitad del capital esté presente o representado en dicha junta. Sin embargo, los Estatutos contemplan que se precisa una mayoría de votos del 75% para cualquier resolución de los accionistas para emitir acciones o para conceder derechos para suscribir acciones si el precio de emisión total supera los 500.000.000 euros por emisión de acciones, no existiendo derechos de suscripción preferencial respecto a las mismas. La misma mayoría de votos será necesaria si la Junta de Accionistas desea otorgar al Consejo de Administración la autoridad necesaria para tomar una decisión respecto a dicha emisión de acciones o concesión de derechos.

En virtud de las resoluciones existentes de los accionistas adoptadas en la Junta General Anual celebrada el 27 de mayo de 2014, las facultades para emitir acciones y conceder derechos de suscripción sobre acciones que forman parte del capital social autorizado de la Sociedad y para limitar o excluir derechos de suscripción preferencial para los accionistas existentes han quedado delegadas en el Consejo de Administración a los efectos de:

1. planes de adquisición de acciones para los empleados y Planes de Incentivos a Largo Plazo de acciones (como *stock options*, *performance shares* y planes de acciones restringidas), a condición de que dichas facultades se limiten al 0,2% del capital social autorizado de la Sociedad, y
2. financiar a la Sociedad y a las empresas de su Grupo, a condición de que dichas facultades se limiten al 0,3% del capital social autorizado de la Sociedad.

Dichas facultades se han concedido para un periodo que vence en la Junta General Anual que se celebrará el 27 de mayo de 2015, y no se ampliarán a la emisión de acciones o a la concesión de derechos de suscripción sobre acciones (i) si no existieran derechos de suscripción preferencial (en virtud de la legislación holandesa, o porque hayan sido excluidos por medio de una resolución del organismo social competente) y (ii) por un precio de emisión total que supere los 500 millones de euros por emisión de acciones.

En la Junta General Anual a celebrar el 27 de mayo de 2015 se solicitará que la Junta General de Accionistas delegue en el Consejo de Administración las facultades para emitir acciones y para conceder derechos de suscripción sobre acciones que forman parte del capital social de la Sociedad, así como para limitar o excluir derechos de suscripción preferenciales, a condición de que dichas facultades:

1. se limiten a un total del 0,1% del capital social autorizado de la Sociedad en cualquier momento a los efectos de los planes de adquisición de acciones para los empleados, y

2. se limiten a un total del 0,3% del capital social autorizado de la Sociedad en cualquier momento a los efectos de financiación del Grupo.

Dichas facultades no se ampliarán a la emisión de acciones o a la concesión de derechos de suscripción sobre acciones (i) si no existieran derechos de suscripción preferencial (en virtud de la legislación holandesa, o porque hayan sido excluidos por medio de una resolución del organismo social competente) y (ii) por un precio de emisión total que supere los 500 millones de euros por emisión de acciones. Se solicitará a la junta de accionistas que conceda dichas facultades para un periodo que venza en la Junta General Anual a celebrarse en 2016.

En la Junta General Anual celebrada el 27 de mayo de 2014, el Consejo de Administración fue autorizado, para un periodo de 18 meses a partir de la fecha de la citada Junta General Anual, a recomprar acciones de la Sociedad, a través de cualquier medio, incluyendo productos derivados, en cualquier mercado de valores o de otro modo, siempre que, a través de dicha recompra, la Sociedad no sea titular de más de un 10% del capital social emitido de la Sociedad. Se solicitará a la junta de accionistas que renueve dichas facultades para un periodo de 18 meses en la Junta General Anual que se celebrará el 27 de mayo de 2015. Esta autorización sustituirá a la autorización concedida por la Junta General Anual el 27 de mayo de 2014.

La junta de accionistas podrá reducir el capital social emitido mediante la amortización de acciones o por reducción del valor nominal de las acciones, con la correspondiente modificación de los Estatutos. La cancelación de las acciones deberá ser aprobada por una mayoría de dos tercios de los votos emitidos en la junta general de accionistas para el caso en el que menos de la mitad del capital esté presente o representado en dicha junta; la reducción del valor nominal de las acciones, con la correspondiente modificación de los Estatutos, deberá ser aprobada por una mayoría de dos tercios de los votos emitidos en la junta general de accionistas (excepto que la modificación de los Estatutos también afecta a una modificación que en virtud de los Estatutos se requiera una mayoría del 75%).

3.2.4 Títulos que dan acceso al capital social

Exceptuando las opciones sobre acciones otorgadas por la suscripción de acciones de Airbus Group (véase el apartado “Gobierno Corporativo — 4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo” y “Notas a los Estados Financieros Consolidados (“NIIF”) — Nota 35: Pagos basados en acciones”), no hay ningún título que dé acceso, ni de forma inmediata ni tras un periodo de tiempo, al capital social de la Sociedad.

La siguiente tabla, muestra la posible dilución total que se produciría si se ejercitasen todas las opciones sobre acciones emitidas a 31 de diciembre de 2014:

	Número de acciones	Porcentaje de dilución del capital	Número de derechos de voto	Porcentaje de dilución de los derechos de voto ⁽¹⁾
Número total de acciones de la Sociedad emitidas a 31 de diciembre de 2014	784.780.585	99,715%	784.348.753	99,715%
Número total de acciones de la Sociedad que pueden emitirse tras el ejercicio de las opciones sobre acciones	2.240.891	0,285%	2.240.891	0,285%
Capital social potencial total de la Sociedad	787.021.476	100%	786.589.644	100%

(1) El potencial efecto de dilución sobre el capital y los derechos de voto de la ejecución de estas opciones sobre acciones podría verse limitado como resultado de los programas de compra de acciones de la Sociedad, así como en el caso de una posterior cancelación de acciones recompradas. Véase el apartado “— 3.3.7.1 Derecho holandés e Información sobre programas de recompra de acciones”.

3.2.5 Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad

Fecha	Naturaleza de la operación	Valor nominal por acción	Número de acciones emitidas/amortizadas	Prima ⁽¹⁾	Número total de acciones emitidas tras la operación	Total capital social emitido tras la operación
29 de diciembre de 1998	Constitución	NLG 1.000	100	-	100	NLG 100.000
3 de abril de 2000	Conversión en euros	1 €	50.000	-	50,000	50.000 €
8 de julio de 2000	Emisión de acciones como contraprestación por las aportaciones de Aerospatiale Matra, DASA AG y SEPI	1 €	715.003.828	1.511.477.044 €	715.053.828	715.053.828 €
13 de julio de 2000	Emisión de acciones para la OPA y la salida a bolsa de la Sociedad	1 €	80.334.580	1.365.687.860 €	795.388.408	795.388.408 €
21 de septiembre de 2000	Emisión de acciones para la oferta a empleados realizada en el contexto de la oferta pública inicial y la salida a bolsa de la Sociedad	1 €	11.769.259	168.300.403 €	807.157.667	807.157.667 €
5 de diciembre de 2001	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (<i>Note d'opération</i> aprobada por la COB ⁽²⁾ el 13 de octubre de 2001 con el número 01-1209)	1 €	2.017.894	19.573.571.80 €	809.175.561	809.175.561 €
4 de diciembre de 2002	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (<i>Note d'opération</i> aprobada por la COB el 11 de octubre de 2002 con el número 02-1081)	1 €	2.022.939	14.470.149.33 €	811.198.500	811.198.500 €
5 de diciembre de 2003	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (<i>Note d'opération</i> aprobada por la COB el 25 de septiembre de 2003 con el número 03-836)	1 €	1.686.682	19.363.109.36 €	812.885.182	812.885.182 €
20 de julio de 2004	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 6 de mayo de 2004	1 €	5.686.682	-	807.198.500	807.198.500 €
3 de diciembre de 2004	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (<i>Note d'opération</i> aprobada por la AMF el 10 de septiembre de 2004 con el número 04-755)	1 €	2.017.822	34.302.974 €	809.216.322	809.216.322 €
En 2004	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados ⁽³⁾	1 €	362.747	6.133.436 €	809.579.069	809.579.069 €
25 de julio de 2005	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 11 de mayo de 2005	1 €	1.336.358	-	808.242.711	808.242.711 €
29 de julio de 2005	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (<i>Note d'opération</i> aprobada por la AMF el 4 de mayo de 2005 con el número 05-353)	1 €	1.938.309	34.618.198.74 €	810.181.020	810.181.020 €
En 2005	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados ⁽³⁾	1 €	7.562.110	144.176.031.61 €	817.743.130	817.743.130 €
20 de julio de 2006	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 4 de mayo de 2006	1 €	6.656.970	-	811.086.160	811.086.160 €
En 2006	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados ⁽³⁾	1 €	4.845.364	89.624.589 €	815.931.524	815.931.524 €
En 2007	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 4 de mayo de 2007	1 €	4.568.405	-	811.363.119	811.363.119 €
9 de mayo de 2007	Emisión de acciones con el objeto de plantear una oferta a los empleados	1 €	2.037.835	33.482.173 €	813.400.954	813.400.954 €

(1) Los costes (netos de impuestos) relativos a la oferta pública de acciones de la Sociedad en julio de 2000 han sido compensados con una prima de emisión por valor de 55.849.772 euros.

(2) Predecesor de la AMF.

(3) Para información sobre el plan de opciones sobre acciones bajo el que estas opciones fueron concedidas a los empleados de la Sociedad, véase el apartado "—Gobierno Corporativo— 4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo".

Fecha	Naturaleza de la operación	Valor nominal por acción	Número de acciones emitidas/amortizadas	Prima ⁽¹⁾	Número total de acciones emitidas tras la operación	Total capital social emitido tras la operación
En 2007	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados ⁽³⁾	1 €	613.519	9.438.683 €	814.014.473	814.014.473 €
En 2008	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 26 de mayo de 2008	1 €	1.291.381	-	812.723.092	812.723.092 €
25 de julio de 2008	Emisión de acciones con el objeto de plantear una oferta a los empleados	1 €	2.031.820	22.084.500 €	814.754.912	814.754.912 €
En 2008	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados ⁽³⁾	1 €	14.200	208.030 €	814.769.112	814.769.112 €
31 de julio de 2009	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 27 de mayo de 2009	1 €	22.987	-	814.746.125	814.746.125 €
18 de diciembre de 2009	Emisión de acciones con el objeto de plantear una oferta a los empleados	1 €	1.358.936	13.263.215 €	816.105.061	816.105.061 €
En 2010	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados ⁽³⁾	1 €	297.661	4.477.168 €	816.402.722	816.402.722 €
29 de julio de 2011	Emisión de acciones con el objeto de plantear una oferta a los empleados	1 €	2.445.527	34.602.580 €	818.848.249	818.848.249 €
9 de agosto de 2011	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 26 de mayo de 2011	1 €	78.850	-	818.769.399	818.769.399 €
En 2011	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados ⁽³⁾	1 €	1.712.892	25.995.005 €	820.482.291	820.482.291 €
30 de julio de 2012	Emisión de acciones con el objeto de plantear una oferta a los empleados	1 €	2.177.103	38.084.482 €	822.659.394	822.659.394 €
8 de agosto de 2012	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 31 de mayo de 2012	1 €	553.233	-	822.106.161	822.106.161 €
En 2012	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados ⁽³⁾	1 €	5.261.784	98.893.293 €	827.367.945	827.367.945 €
20 de junio de 2013	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 27 de marzo de 2013	1 €	47.648.691	-	779.719.254	779.719.254 €
29 de julio de 2013	Emisión de acciones con el objeto de plantear una oferta a los empleados	1 €	2.113.245	57.580.650 €	781.832.499	781.832.499 €
27 de septiembre de 2013	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 27 de marzo de 2013	1 €	3.099.657	-	778.732.842	778.732.842 €
27 de septiembre de 2013	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 29 de mayo de 2013	1 €	2.448.884	-	776.283.958	776.283.958 €
En 2013	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados ⁽³⁾	1 €	6.873.677	176.017.918 €	783.157.635	783.157.635 €
En 2014	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados ⁽³⁾	1 €	1.871.419	50.619.684 €	784.780.585	784.780.585 €

(1) Los costes (netos de impuestos) relativos a la oferta pública de acciones de la Sociedad en julio de 2000 han sido compensados con una prima de emisión por valor de 55.849.772 euros.

(2) Predecesor de la AMF.

(3) Para información sobre el plan de opciones sobre acciones bajo el que estas opciones fueron concedidas a los empleados de la Sociedad, véase el apartado "—Gobierno Corporativo— 4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo".

En 2014, los empleados del Grupo ejercieron 1.871.419 opciones sobre acciones que les habían sido atribuidas a través de los planes de opciones sobre acciones lanzados por la Sociedad. Como resultado, se emitieron 1.871.419 nuevas acciones en el transcurso de 2014.

En 2014, se cancelaron 248.469 acciones propias.

Durante ese mismo año, la Sociedad recompra en total 191.476 acciones.

3.3 Capital y derechos de voto

3.3.1 Estructura accionarial a final de 2014

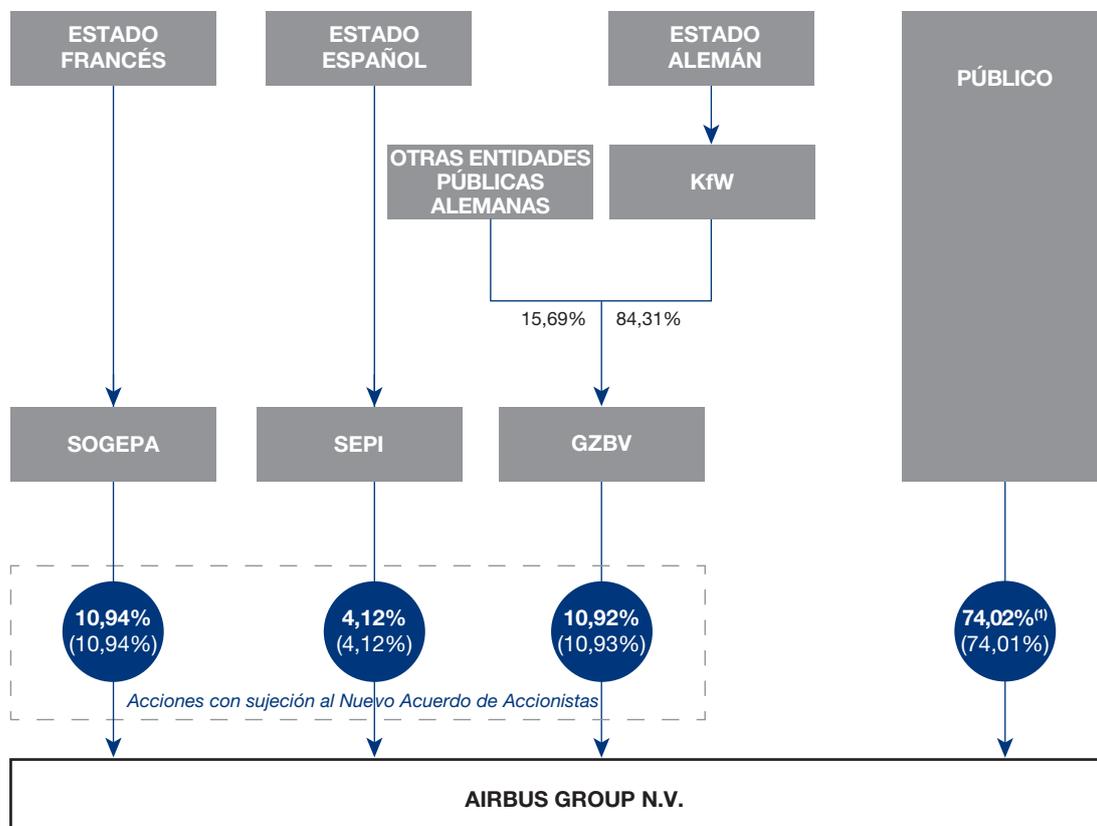
El 16 de enero de 2014, la República francesa (el “Estado francés”) anunció que vendía a través de Sogepa alrededor de 8.000.000 de acciones de la Sociedad (aproximadamente el 1% de las acciones en circulación de la Sociedad) en línea con un acuerdo bilateral entre los Estados francés y alemán que dispone que el Estado alemán incrementará sus derechos de voto en la Sociedad al 11% y el Estado francés reducirá sus derechos de voto al mismo nivel. Tras esta operación, el Estado francés a través de Sogepa, el Estado alemán a través de GZBV y el Estado español a través de SEPI siguieron siendo, conjuntamente, los accionistas mayoritarios de la Sociedad, con un mínimo del 26% de los derechos de voto.

A 31 de diciembre de 2014, el Estado francés era titular del 10,94% de las acciones en circulación de la Sociedad a través de la Société de Gestion de Participations Aéronautiques (“Sogepa”), el Estado alemán era titular del 10,92% a través de Gesellschaft

zur Beteiligungsverwaltung GZBV mbH & Co. KG (“GZBV”), una filial de Kreditanstalt für Wiederaufbau (“KfW”), una institución de derecho público que se ocupa de los objetivos de política doméstica e internacional del Gobierno de la República Federal de Alemania, y el Estado español era titular del 4,12% a través de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (“SEPI”). El público (incluyendo los empleados del Grupo) y la Sociedad eran titulares, respectivamente, del 73,97% y del 0,05% del capital social de la Sociedad.

El diagrama que se incluye a continuación muestra la composición del capital social de la Sociedad a 31 de diciembre de 2014 (% de capital y derechos de voto (entre paréntesis) antes de la ejecución de las opciones sobre acciones en circulación concedidas en la suscripción de las acciones de Airbus Group). Véase el apartado “Gobierno Corporativo – 4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo”.

ESTRUCTURA ACCIONARIAL DE AIRBUS GROUP N.V. A 31 DE DICIEMBRE DE 2014



(1) Incluidas las acciones en poder de la propia Sociedad (0,05%).

Además, las entidades que figuran a continuación han notificado a la AFM su participación significativa en la Sociedad a 31 de diciembre de 2014. Para obtener más información, consulte la página web de la AFM, www.afm.nl:

- BlackRock, Inc. (participación en el capital del 4,20% y el 4,99% de los derechos de voto);
- Capital Group International Inc. (5,07% de los derechos de voto); y
- Capital Research and Management Company (5,07% de los derechos de voto).

A 31 de diciembre de 2014, la Sociedad poseía, directa o indirectamente a través de otras sociedades en las que la Sociedad

participa directa o indirectamente con más del 50%, 431.832 de sus acciones propias, igual al 0,05% del capital social emitido. Las acciones propias de la Sociedad en autocartera no gozan de derechos de voto.

En lo referente al número de acciones y los derechos de voto que poseen los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo, véase el apartado “Gobierno Corporativo — 4.2.1 Política de retribución”.

A 31 de diciembre de 2014, aproximadamente el 2,1% del capital social (y de los derechos de voto) eran propiedad de empleados de la Sociedad.

3.3.2 Relaciones con los principales accionistas

El 5 de diciembre de 2012, la Sociedad, sus entonces 10 principales accionistas –Daimler AG (“**Daimler**”), Daimler Aerospace AG (“**DASA**”), *Société de Gestion de l’Aéronautique, de la Défense et de l’Espace* (“**Sogead**”), Lagardère SCA (“**Lagardère**”), *Société de Gestion de Participations Aéronautiques* (“**Sogepa**”) y Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (“**SEPI**”)– y für Wiederaufbau (“**KfW**”) KfW, institución de derecho público al servicio de los objetivos de política nacional e internacional del Gobierno de la República Federal de Alemania, llegaron a un acuerdo (el “**Multiparty Agreement**”) que prevé cambios de amplio alcance en la estructura accionarial y de gobierno de la Sociedad. El *Multiparty Agreement* pretendía normalizar y simplificar más el sistema de gobierno de la Sociedad, garantizando al mismo tiempo una estructura accionarial que permitía que Francia, Alemania y España protegieran sus legítimos intereses estratégicos. Esto representaba un importante paso adelante en la evolución del sistema de gobierno de la Sociedad.

El *Multiparty Agreement* implantaba cambios significativos en la estructura accionarial de la Sociedad. Además, poco después de la Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 27 de marzo de 2013 tuvo lugar una serie de transacciones relacionadas (denominadas en conjunto la “**Consumación**”). Esto conllevó diferentes cambios en el gobierno de la Sociedad, incluyendo cambios en la composición del Consejo y sus normas internas así como modificaciones en los Estatutos de la Sociedad. El *Participation Agreement* de los principales accionistas anteriores de la Sociedad, que a 31 de diciembre de 2012 incluía a KfW, se resolvió y se sustituyó en parte por un acuerdo de accionistas más limitado (el “**Nuevo Acuerdo de Accionistas**”) solo entre Gesellschaft zur Beteiligungsverwaltung GZBV mbH & Co. KG (“**GZBV**”), una filial de KfW, Sogepa y SEPI.

El Nuevo Acuerdo de Accionistas no da a sus partes ningún derecho a designar miembros del Consejo o del equipo directivo ni a participar en el gobierno de la Sociedad. Por último, el *Multiparty Agreement* establecía la suscripción de acuerdos de seguridad estatal con el Estado francés y el Estado alemán, que son objeto de una descripción detalla a continuación, y algunos otros compromisos de la Sociedad respecto a determinadas materias que afectan a los intereses de los Miembros del Consorcio Actual.

3.3.2.1 Cambios en la estructura accionarial

En una transacción prevista por el *Multiparty Agreement*, el 6 de diciembre de 2012, Daimler vendió 61,1 millones de acciones de EADS N.V. (aproximadamente un 7,44% de las acciones de EADS N.V. en circulación) mediante una transacción acelerada de prospección de la demanda (la “**ABB**”). Esta transacción redujo la participación económica de Daimler en la Sociedad a aproximadamente al 7,44% y su participación con derecho a voto al 14,88%. KfW adquirió un 2,76% de las acciones de EADS N.V. en circulación en el marco de la oferta. En una segunda transacción, KfW (a través de una filial participada al 100%) adquirió el 65% de las acciones de un consorcio de inversores de los sectores público y privado (“**Dedalus**”) el 2 de enero de 2013, con lo que su participación en Dedalus se elevó al 78%. El 22% restante es propiedad de algunas entidades públicas alemanas. Dedalus mantenía una participación económica del 7,44% en la Sociedad en el momento de esta adquisición. Como resultado de estas dos transacciones, KfW mantenía una participación con derecho a voto del 2,76% en la Sociedad y una participación económica del 8,56% en la misma, 2,76% directamente y 5,80% a través de Dedalus. Las demás entidades públicas alemanas que participan en Dedalus poseían una participación económica del 1,64% en la Sociedad a través de Dedalus. Así pues, la participación económica conjunta de KfW y dichas entidades públicas alemanas en la Sociedad ascendía al 10,2% inmediatamente después de dichas adquisiciones. El 4 de abril de 2013, SEPI vendió 9.560.000 acciones de la Sociedad (aproximadamente el 1,15% de las acciones en circulación de la Sociedad). El 9 de abril de 2013, Lagardère vendió sus 61.000.000 de acciones restantes de la Sociedad (aproximadamente el 7,4% de las acciones en circulación de la Sociedad). El 17 de abril de 2013, el Estado francés vendió a través de Sogepa 12.977.088 acciones de la Sociedad (aproximadamente el 1,56% de las acciones en circulación de la Sociedad) y Daimler vendió sus 61.100.000 acciones de la Sociedad restantes (aproximadamente el 7,5% de las acciones en circulación de la Sociedad). El 26 de abril de 2013, el Estado francés vendió 17.451.000 acciones de la Sociedad (aproximadamente el 2,1% de las acciones en circulación de la Sociedad). El 31 de julio de 2013, SEPI vendió 2.802.450 acciones de la Sociedad (aproximadamente

el 0,36% de las acciones en circulación de la Sociedad). El 30 de diciembre de 2013, GZBV compró 1.872.072 acciones de la Sociedad (aproximadamente el 0,24% de las acciones en circulación de la Sociedad). En última instancia, las transacciones mencionadas condujeron al Estado francés a poseer el 11,99% de las acciones en circulación de la Sociedad a través de Sogepa, al Estado alemán a ostentar el 10,94% a través de GZBV y al Estado español a tener una participación del 4,13% a través de SEPI a 31 de diciembre de 2013. Para obtener información sobre cambios más recientes, véase la sección 3.3.4 que figura a continuación.

3.3.2.2 Nuevas disposiciones sobre gobierno corporativo

Después de la Consumación, las disposiciones sobre el gobierno corporativo de la Sociedad cambiaron sustancialmente. La finalidad de estos cambios es normalizar y simplificar más el gobierno corporativo de la Sociedad, haciendo hincapié en las buenas prácticas de gobierno corporativo y reflejando la ausencia de un grupo accionarial que ejerza el control. En los Estatutos se establecieron ciertos cambios en las disposiciones sobre gobierno corporativo de la Sociedad, incluyendo (i) las obligaciones de información para los accionistas, aplicables cuando su participación en la Sociedad alcance o supere determinados umbrales y (ii) las restricciones de propiedad con la prohibición de que cualquier accionista sea titular de más del 15% del capital social o derechos de voto de la Sociedad, actuando solo o en concierto con terceros. Véanse los apartados 3.1.11 y 3.1.12 anteriores. Además, hubo cambios en la composición del Consejo de Administración y en sus normas internas. Véase el apartado 4 que figura a continuación.

3.3.2.3 Principales acuerdos de accionistas

Contrato de Protección (Grandfathering Agreement)

En el momento de la Consumación, el Estado francés, Sogepa, el Estado alemán, KfW y GZBV (denominados conjuntamente las “Partes” o individualmente como una “Parte”) suscribieron un acuerdo respecto a determinados derechos de protección a tenor de los Estatutos. A continuación se muestra un resumen de dicho acuerdo.

Derechos individuales de protección

Una Parte que esté protegida a título individual de acuerdo con el Artículo 16.1. b de los Estatutos (teniendo dicha Parte “Derechos Individuales de Protección”) permanecerá protegida a título individual de conformidad con los Estatutos si el nuevo concierto con respecto a la Sociedad (el “Nuevo Concierto”) es resuelto posteriormente (por ejemplo, resolviendo el Nuevo Acuerdo de Accionistas) o si abandona el Nuevo Concierto.

Pérdida de Derechos Individuales de Protección

Una Parte que tenga Derechos de Protección Individuales así como cualquiera de sus afiliadas que estén protegidas de acuerdo con el Artículo 16.1. b junto con el Artículo 16.3 de los Estatutos (dichas afiliadas tienen “Derechos de Protección Derivados”, y los Derechos de Protección Individuales y los Derechos de Protección

Derivados conjuntamente, los “Derechos de Protección”) dejará de tener derecho a ejercer sus Derechos de Protección si:

- el Nuevo Concierto se resuelve como resultado de que ella o cualquiera de sus afiliadas hayan resuelto real o implícitamente dicho Concierto; o
- dicha Parte o su/s correspondiente/s afiliada/s abandona/n el Nuevo Concierto,

y dicha resolución o salida no obedece a una causa justificada y no está basada en infracciones sustanciales y continuas de las disposiciones del Nuevo Concierto, incluso, sin limitación, del Nuevo Acuerdo de Accionistas, por el otro miembro principal del Nuevo Concierto.

En el supuesto de que en el futuro los derechos de voto en la Sociedad del otro miembro principal del Nuevo Concierto junto con los de sus afiliadas representaran durante un período ininterrumpido de tres meses menos de un 3% de los derechos de voto conjuntos existentes de la Sociedad, los Derechos de Protección de la Parte, incluidas sus afiliadas, que ya no tenían derecho a beneficiarse de sus Derechos de Protección se reactivarán a partir de ese momento y Sogepa y GZBV darán una notificación conjunta a la Sociedad a dicho efecto.

Notificación a la Sociedad

La Sociedad no estará obligada a realizar ninguna de las acciones estipuladas en el Artículo 15 de los Estatutos a tenor del Contrato de Protección post-concierto salvo y hasta que reciba (i) una instrucción conjunta por escrito de Sogepa y GZBV respecto a la realización de cualquiera de las acciones estipuladas en el Artículo 15 de los Estatutos a tenor del Contrato de Protección post-concierto, o (ii) una copia de un asesoramiento vinculante prestado por tres árbitros expertos independientes, imparciales y neutrales a fin de resolver cualquier conflicto entre las Partes derivado de o relativo al Contrato de Protección post-concierto.

La Sociedad no incurrirá en ninguna obligación ante ninguna de las Partes por realizar dichas acciones tras la recepción de dicha instrucción conjunta o asesoramiento vinculante, y no estará obligada a interpretar el Contrato de Protección post-concierto ni dicha instrucción conjunta o asesoramiento vinculante.

No obstante la descripción en “Disposiciones varias – Jurisdicción” que figura a continuación, los tribunales de los Países Bajos tendrán jurisdicción exclusiva para resolver cualquier conflicto, controversia o reclamación que afecte a los derechos u obligaciones de la Sociedad según el Contrato de Protección post-concierto.

Disposiciones varias

Resolución. El Contrato de Protección post-concierto solo se resuelve si el Estado francés y sus afiliadas o el Estado alemán y sus afiliadas dejan de tener acciones de la Sociedad.

Legislación aplicable. Las leyes de los Países Bajos.

Jurisdicción. Asesoramiento vinculante para cualquier conflicto, controversia o reclamación derivado de o relativo al Contrato de Protección post-concierto de conformidad con el procedimiento expuesto en el Contrato de Protección post-concierto,

entendiéndose, no obstante, que en la medida que esté permitida la solicitud a los tribunales para resolver tal conflicto, controversia o reclamación, los tribunales de los Países Bajos tendrán jurisdicción exclusiva.

Fin del Consorcio anterior y Nuevo Acuerdo de Accionistas

En el momento de la Consumación, el *Participation Agreement* de los principales accionistas anteriores de la Sociedad, que a 31 de diciembre de 2012 incluía a KfW, se resolvió y se sustituyó en parte por el Nuevo Acuerdo de Accionistas, cuyo alcance es mucho más limitado.

A continuación se ofrece una descripción adicional del Nuevo Acuerdo de Accionistas, basada exclusivamente en un resumen escrito de las principales disposiciones del Nuevo Acuerdo de Accionistas que ha sido proporcionado a la Sociedad por Sogepa, GZBV y SEPI (todas las partes juntas, los “**Accionistas**”).

Régimen de gobierno de la Sociedad

Nombramiento de los Consejeros. Los accionistas votarán a favor de cualquier propuesta de acuerdo relativo al nombramiento de Consejeros presentado a la junta de accionistas de la Sociedad de conformidad con los términos y condiciones del Acuerdo de Seguridad con el Estado alemán y el Acuerdo de Seguridad con el Estado francés, tal y como se señala a continuación. Si, por cualquier motivo, cualquier persona que vaya a ser nombrada Consejero de acuerdo con el Acuerdo de Seguridad con el Estado alemán y el Acuerdo de Seguridad con el Estado francés no es nominada, los accionistas harán todo lo posible para que dicha persona sea nombrada Consejero.

Sogepa y GZBV respaldarán el nombramiento de un ciudadano español que SEPI les presente como Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad, siempre que dicha persona cumpla los requisitos como Consejero independiente de acuerdo con las condiciones expuestas en las Normas del Consejo, y votarán como accionistas en cualquier junta de accionistas de la Sociedad a favor de dicho nombramiento y en contra del nombramiento de cualquier otra persona para ese cargo.

Si, por cualquier razón, el Acuerdo de Seguridad con el Estado francés y/o el Acuerdo de Seguridad con el Estado alemán se resuelve/n, KfW o Sogepa, según sea el caso, propondrá a dos personas, y los accionistas harán todo lo posible para que dichas personas sean nombradas Consejeros.

Modificación de los Estatutos. Sogepa y GZBV consultarán entre sí sobre cualquier propuesta de acuerdo que tenga la pretensión de modificar las Normas del Consejo y/o los Estatutos. Salvo que Sogepa y GZBV acuerden votar conjuntamente a favor sobre dicha propuesta de acuerdo, los accionistas votarán en contra de dicha propuesta de acuerdo. Si Sogepa y GZBV llegan a un acuerdo mutuo sobre dicha propuesta de acuerdo, los accionistas votarán a favor de dicha propuesta de acuerdo.

Materias Reservadas. Con respecto a las materias que requieran la aprobación por una mayoría cualificada a escala del Consejo (“**Materias Reservadas**”), todos los Consejeros tendrán libertad

para expresar sus propios puntos de vista. Si la implementación de una Materia Reservada exigiera una decisión de la junta de accionistas de la Sociedad, Sogepa y GZBV consultarán entre sí con vistas a alcanzar una posición común. Si Sogepa y GZBV no consiguen alcanzar una posición común, Sogepa y GZBV tendrán libertad para ejercitar sus votos sobre una base discrecional.

Consulta previa. Sogepa y GZBV consultarán entre sí sobre cualquier propuesta de acuerdo presentada a la junta de accionistas salvo las relativas a Materias Reservadas y Normas del Consejo.

Equilibrio de Intereses

Los accionistas acuerdan su objetivo común de buscar un equilibrio entre sí de sus respectivas participaciones en la Sociedad como sigue:

- mantener lo más cerca razonablemente posible del 12% de los derechos de voto para Sogepa, junto con cualesquiera derechos de voto atribuibles a Sogepa y/o al Estado francés, de acuerdo con las normas holandesas sobre absorciones exceptuando los derechos de voto atribuibles debido a una actuación en concierto con las demás Partes;
- mantener lo más cerca razonablemente posible del 12% de los derechos de voto para GZBV, junto con cualesquiera derechos de voto atribuibles a GZBV y/o al Estado alemán, de acuerdo con las normas holandesas sobre absorciones exceptuando los derechos de voto atribuibles debido a una actuación en concierto con las demás Partes; y
- mantener lo más cerca razonablemente posible del 4% de los derechos de voto para SEPI, junto con cualesquiera derechos de voto atribuibles a SEPI y/o al Estado español, de acuerdo con las normas holandesas sobre absorciones exceptuando los derechos de voto atribuibles debido a una actuación en concierto con las demás Partes.

Umbral MTO (Mandatory Takeover Obligation – Obligación de Absorción Reglamentaria)

Los derechos de voto conjuntos totales de los accionistas siempre representarán menos del 30% de los derechos de voto de la Sociedad, o menos de cualquier otro umbral que, de cruzarse, desencadenaría una obligación de absorción reglamentaria para cualquier accionista (el “**Umbral MTO**”). En el supuesto de que los derechos de voto conjuntos totales de los accionistas sobrepasen el Umbral MTO, los accionistas adoptarán todas las medidas apropiadas tan pronto como sea razonablemente posible, pero en cualquier caso en el plazo de 30 días, para quedar por debajo del Umbral MTO.

Cesión de títulos

Cesión permitida. Cesión de títulos por cualquier accionista a una de sus afiliadas.

Derecho preferente. Los derechos preferentes proporcionales de los accionistas en el supuesto de que cualquier accionista tenga intención de ceder cualquiera de sus títulos a un tercero directamente o en el mercado.

Derecho de opción de compra. Derecho de opción de compra a beneficio de los accionistas en el supuesto de que el capital social o los derechos de voto de cualquier accionista dejen de ser propiedad mayoritaria, directa o indirectamente, del Estado francés, del Estado alemán o del Estado español según corresponda.

Derecho a sumarse (Tag-along). Derecho a sumarse en beneficio de SEPI en el supuesto de que Sogepa, el Estado francés o cualquiera de sus afiliadas y cualquier entidad pública francesa y GZBV, el Estado alemán o cualquiera de sus afiliadas y cualquier entidad pública se propongan conjuntamente ceder la totalidad de sus participaciones con derechos de voto.

Disposiciones varias

Resolución. El Nuevo Acuerdo de Accionistas puede dejar de ser aplicable con respecto a uno o más Accionistas y/o sus afiliadas, con sujeción al acaecimiento de determinados cambios en las participaciones accionariales de la/s misma/s en la Sociedad o en los accionistas de la/s misma/s.

Legislación aplicable. Las leyes de los Países Bajos.

Jurisdicción. Arbitraje de conformidad con las Normas de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional, celebrándose el arbitraje en su sede de La Haya (Países Bajos).

3.3.2.4 Compromisos respecto a determinados intereses de determinados accionistas

La Sociedad ha suscrito determinados compromisos y determinados acuerdos en relación con determinados intereses de sus principales accionistas anteriores y el Estado alemán.

Acuerdos de seguridad con Estados y compromisos y negociaciones relacionados

La Sociedad y el Estado francés han suscrito una modificación del convenio actual entre el Estado francés y la Sociedad relativo al negocio de misiles balísticos de ésta (con dicha modificación, el “**Acuerdo de Seguridad del Estado francés**”). Según el Acuerdo de Seguridad del Estado francés, determinados activos militares franceses sensibles serán mantenidos por una filial de la Sociedad (la “**Sociedad Holding de Defensa francesa**”). En la Consumación, la Sociedad aportó determinados activos militares franceses sensibles a la Sociedad *Holding* de Defensa francesa. El Estado francés tiene derecho a aprobar o desaprobar –pero no a proponer ni nombrar– a tres Consejeros Externos para el Consejo de Administración de la Sociedad *Holding* de Defensa francesa (los “**Consejeros Externos de Defensa franceses**”), al menos dos de los cuales deben estar cualificados como Consejeros Independientes según las Normas del Consejo de Administración. Dos de los Consejeros Externos de Defensa franceses tienen que ser también miembros del Consejo de Administración. Los Consejeros Externos de Defensa franceses no pueden (i) ser empleados, directores o cargos corporativos de una sociedad que pertenezca al Grupo (si bien pueden ser Miembros del Consejo de Administración) ni (ii) tener relaciones profesionales continuas importantes con el Grupo.

La Sociedad y el Estado alemán han suscrito un acuerdo relativo a la protección de intereses esenciales de seguridad del Estado alemán (el “**Acuerdo de Seguridad del Estado alemán**”). Según el Acuerdo de Seguridad del Estado alemán, determinados activos militares alemanes sensibles serán mantenidos por una filial de la Sociedad (la “**Sociedad Holding de Defensa alemana**”). El Estado alemán tiene derecho a aprobar o desaprobar –pero no a proponer ni nombrar– a tres Consejeros Externos para el Consejo de Supervisión de la Sociedad *Holding* de Defensa alemana (los “**Consejeros Externos de Defensa alemanes**”), al menos dos de los cuales deben estar cualificados como Consejeros Independientes según las Normas del Consejo si fueran miembros del Consejo de Administración. Dos de los Consejeros Externos de Defensa alemanes tienen que ser también Miembros del Consejo de Administración. Las cualificaciones para prestar servicios como Consejero Externo de Defensa alemán son comparables a las existentes para prestar servicios como Consejero Externo de Defensa francés, con el requisito adicional de que un Consejero Externo de Defensa alemán no puede ser funcionario público.

La Sociedad ha acordado negociar con el Estado español a fin de alcanzar un acuerdo de seguridad especial relativo a la protección de los intereses de seguridad esenciales del Estado español.

Dassault Aviation

La Sociedad suscribió un acuerdo con el Estado francés en virtud del cual la Sociedad:

- concedería al Estado francés un derecho de primera oferta en caso de venta de la totalidad o parte de su participación accionarial en Dassault Aviation; y
- se comprometería a consultar con el Estado francés antes de tomar ninguna decisión en una junta de accionistas de Dassault Aviation.

Tal y como se detalla en un comunicado de prensa de 28 de noviembre de 2014, la Sociedad vendió, en una operación fuera del mercado, un bloque de acciones a Dassault Aviation que representaba aproximadamente el 8% del capital social de Dassault Aviation.

Cotización en las bolsas de valores

La Sociedad se ha comprometido con las partes del Nuevo Acuerdo de Accionistas a que, durante la vigencia del Nuevo Acuerdo de Accionistas, las acciones de Airbus Group N.V. seguirán cotizando exclusivamente en Francia, en Alemania y en España.

Derechos específicos del Estado francés

En cumplimiento de un contrato firmado por la Sociedad y el Estado francés (el “**Contrato de Misiles Balísticos**”), la Sociedad ha concedido al Estado francés (a) un derecho de veto y, posteriormente, una opción de compra sobre la actividad de misiles balísticos, opción que podrá ejercitarse en determinadas circunstancias, incluyendo que (i) un tercero adquiriera, de forma directa o indirecta, en nombre propio o de forma concertada, más del 15% o cualquier múltiplo del 15% del capital o de los derechos

de voto de la Sociedad, o (ii) se plantee la venta de los activos o acciones de sociedades que ejerzan las actividades de misiles balísticos y (b) un derecho de veto a la transmisión de dichos activos o de dichas acciones.

La Sociedad, el Estado francés y MBDA son partes de un convenio similar relativo a los activos que comprenden los sistemas aerotransportados nucleares franceses en virtud del cual el Estado francés tiene los mismos derechos.

3.3.3 Forma de las acciones

Las acciones de la Sociedad son nominativas. El Consejo de Administración podrá decidir que la totalidad o una parte sean al portador.

Las acciones quedarán inscritas en el libro-registro de accionistas sin que se emita certificado alguno, o si el Consejo de Administración

lo decide podrán emitirse certificados respecto a una parte o a la totalidad de las acciones. Los certificados de acciones se emitirán en la forma determinada por el Consejo de Administración. Las acciones nominativas se numerarán de la forma que determine el Consejo de Administración.

3.3.4 Modificaciones en el capital de la Sociedad después de su constitución

La Sociedad fue constituida con un capital social autorizado de 500.000 florines holandeses (“NLG”), compuesto por 500 acciones, de valor nominal 1.000 NLG cada una, 100 de las cuales se emitieron a favor de Aerospatiale Matra el 29 de diciembre de 1998. El 28 de diciembre de 1999 estas acciones se transmitieron a DASA AG mediante acta de transmisión notarial.

Los cambios en el accionariado de la Sociedad desde que se llevó a cabo la oferta pública inicial de acciones y su posterior admisión a cotización en bolsa se detallan a continuación (la descripción de los cambios producidos en el capital social de la Sociedad desde su constitución, se encuentra en el apartado “— 3.2.5 Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad”).

Desde julio de 2000, un número de 4.293.746 acciones de la Sociedad han sido distribuidas sin pago de prestaciones por el Estado francés a determinados antiguos accionistas de Aerospatiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999. La última distribución se llevó a término en julio de 2002.

Asimismo, en enero de 2001, el Estado francés y Lagardère vendieron en el mercado la totalidad de sus acciones de la Sociedad (7.500.000 y 16.709.333 acciones de la Sociedad), con excepción de las Acciones Indirectas de la Sociedad (y, en el caso del Estado francés, con excepción también de las acciones de la Sociedad a distribuir entre los antiguos accionistas de Aerospatiale Matra, véase el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas — Derechos y compromisos específicos del Estado francés”), como consecuencia de la falta de ejercicio de la opción de compra sobreadjudicada (*over-allotment option*) concedida a los suscriptores en el contexto de la oferta pública de acciones llevada a cabo por la Sociedad durante la salida a bolsa inicial en julio de 2000 (incluyendo, en el caso de Lagardère, aquellas acciones distintas de las Acciones Indirectas de la Sociedad, adquiridas a las Instituciones Financieras francesas a la conclusión del periodo de ejercicio de las opciones sobreadjudicadas).

El 8 de julio de 2004, Daimler anunció que había colocado en el mercado (en el contexto de una operación de cobertura) todas sus acciones de la Sociedad (22.227.478 acciones de la Sociedad), lo

que representaba el 2,73% del capital y el 2,78% de los derechos de voto de la Sociedad en aquella fecha, a excepción de sus Acciones Indirectas de la Sociedad.

El 11 de noviembre de 2005, DASA transfirió la totalidad de su participación en la Sociedad a su filial enteramente participada, DaimlerChrysler Luft-und Raumfahrt Beteiligungs GmbH & Co. KG (“DC KG”). Sin embargo, en noviembre de 2006, DC KG volvió a transferir la totalidad de su participación en la Sociedad de vuelta a DASA.

El 4 de abril de 2006, Daimler y Lagardère anunciaron el comienzo de transacciones simultáneas destinadas a reducir, cada uno, un 7,5% sus respectivas participaciones en la Sociedad. Daimler suscribió un acuerdo de venta a plazo de aproximadamente 61 millones de acciones de la Sociedad con un grupo de bancos de inversión. Daimler indicó que cedía en préstamo estas acciones a los bancos como anticipo a la realización efectiva de la venta a plazo. Lagardère emitió bonos obligatoriamente convertibles en acciones. Las acciones de la Sociedad que debían ser entregadas a la fecha de vencimiento de los bonos representaban como máximo el 7,5% del capital social de la Sociedad, o aproximadamente 61 millones de acciones de la Sociedad y se entregaron en tres tramos iguales, equivalente cada uno de ellos a un 2,5% del capital social de la Sociedad. Los dos primeros tramos se entregaron en junio de 2007 y en junio de 2008, mientras que la entrega del tercer tramo se ha adelantado de junio a marzo de 2009, como más adelante se expone.

El 8 de septiembre de 2006, se notificó a la Sociedad que el banco JSC Vneshtorgbank (anteriormente, Bank of Foreign Trade) había adquirido 41.055.530 de acciones de la Sociedad que representaban el 5,04% del capital social de la Sociedad en esa fecha.

El 9 de febrero de 2007, Daimler llegó a un acuerdo con el consorcio Dedalus por el que redujo de manera significativa su participación en la Sociedad, que pasó del 22,5% al 15%, manteniéndose el equilibrio entre los derechos de voto de los accionistas alemanes y franceses. De este modo, el consorcio

Dedalus adquirió una participación en el accionariado del 7,5% en la Sociedad, mientras que Daimler continúa controlando los derechos de voto del paquete total del 22,5% de acciones de la Sociedad.

El 26 de diciembre de 2007, JSC Vneshtorgbank vendió y transfirió 41.055.530 acciones en la Sociedad al Banco de Desarrollo y Asuntos Económicos Extranjeros (*Vneshconombank*). Posteriormente, la mencionada transacción fue notificada a la Sociedad.

El 26 de enero de 2009, Lagardère y Natixis, único suscriptor y único titular de los bonos obligatoriamente convertibles pendientes emitidos por Lagardère en 2006, firmaron una modificación del contrato de suscripción acordando, a iniciativa de Natixis, adelantar el reembolso de los bonos obligatoriamente convertibles, y por consiguiente la fecha de entrega del tercer tramo de acciones de la Sociedad, del 25 de junio al 24 de marzo de 2009. De acuerdo con las disposiciones de dicha modificación, Lagardère entregó a Natixis 20.370.000 acciones de la Sociedad, que representan el 2,5% del capital y de los derechos de voto de la Sociedad, el 24 de marzo de 2009.

El 19 de marzo de 2010, Daimler y el consorcio Dedalus de inversores de los sectores público y privado confirmaron que mantenían el acuerdo alcanzado el 9 de febrero de 2007 relativo a las participaciones y los derechos de voto de la Sociedad (como se ha mencionado anteriormente). En la Cancillería Federal alemana, el 16 de marzo de 2010, Daimler y los inversores expresaron su voluntad de mantener el acuerdo existente sin cambio alguno. De esta forma, Daimler seguía ostentando el 22,5% de los derechos de voto de la Sociedad y su participación se mantenía en el 15%. Por lo tanto, el equilibrio de derechos de voto existente entre los accionistas alemanes y franceses permanecía invariable.

El 10 de noviembre de 2011, Daimler anunció que había firmado un acuerdo de intenciones con el Gobierno Federal de Alemania para la adquisición por parte de KfW de una participación de Daimler en la Sociedad.

En una transacción prevista por el *Multiparty Agreement*, el 6 de diciembre de 2012, Daimler vendió 61,1 millones de acciones de la Sociedad (aproximadamente un 7,44% de las acciones de la Sociedad en circulación) mediante una transacción acelerada de prospección de la demanda (ABB). Esta transacción redujo la participación económica de Daimler en la Sociedad a aproximadamente al 7,44% y su participación con derecho a voto al 14,88%. KfW adquirió un 2,76% de las acciones de la Sociedad en circulación en el marco de la oferta. En una segunda transacción, KfW (a través de una filial participada al 100%) adquirió el 65% de las acciones de Dedalus el 2 de enero de 2013, con lo que su participación en Dedalus se elevó al 78%. El 22% restante era propiedad de algunas entidades públicas alemanas. Dedalus mantenía una participación económica del 7,44% en la Sociedad en el momento de esta adquisición. Como resultado de estas dos transacciones, KfW mantenía una participación con derecho a voto del 2,76% en la Sociedad y una participación económica del 8,56% en la misma, 2,76% directamente y 5,80% a través de Dedalus. Las demás entidades públicas alemanas que participan en Dedalus

poseían una participación económica del 1,64% en la Sociedad a través de Dedalus. Así pues, la participación económica conjunta de KfW y dichas entidades públicas alemanas en la Sociedad ascendía al 10,2% después de dichas adquisiciones.

El 19 de marzo de 2013, KfW transmitió el 2,76% de las acciones de la Sociedad mantenidas directamente a GZBV. Como parte de la Consumación, el 7,44% de las acciones en circulación de la Sociedad mantenidas por DASA se transmitieron a GZBV, y DASA, que actualmente posee un interés económico y derecho a voto del 7,44% en la Sociedad se convirtió en filial propiedad 100% de Daimler. GZBV, que actualmente posee un interés económico y derecho a voto del 10,2% en la Sociedad, es ahora propiedad al 83,96% de KfW y al 16,04% por otras entidades públicas alemanas que eran inversores en Dedalus inmediatamente antes de dicha transmisión.

Como parte de la Consumación, el 7,44% de las acciones en circulación de la Sociedad mantenidas por Sogead se transmitieron a Sogepa, y Sogead, que actualmente posee un interés económico y derecho a voto del 7,44% en la Sociedad, pasó a ser una filial propiedad al 100% de Lagardère.

El 4 de abril de 2013, SEPI vendió 9.560.000 acciones de la Sociedad (aproximadamente el 1,15% de las acciones en circulación de la Sociedad).

El 9 de abril de 2013, Lagardère vendió sus 61.000.000 de acciones restantes de la Sociedad (aproximadamente el 7,4% de las acciones en circulación de la Sociedad).

El 17 de abril de 2013, el Estado francés vendió a través de Sogepa 12.977.088 acciones de la Sociedad (aproximadamente el 1,56% de las acciones en circulación de la Sociedad) y Daimler vendió sus 61.100.000 acciones de la Sociedad restantes (aproximadamente el 7,5% de las acciones en circulación de la Sociedad).

El 26 de abril de 2013, el Estado francés vendió 17.451.000 acciones de la Sociedad (aproximadamente el 2,1% de las acciones en circulación de la Sociedad).

El 31 de julio de 2013, SEPI vendió 2.802.450 acciones de la Sociedad (aproximadamente el 0,36% de las acciones en circulación de la Sociedad).

A finales de diciembre de 2013, GZBV compró 1.872.072 acciones de la Sociedad (aproximadamente el 0,24% de las acciones en circulación de la Sociedad).

El 16 de enero de 2014, el Estado francés anunció que vendía a través de Sogepa alrededor de 8.000.000 de acciones de la Sociedad (aproximadamente el 1% de las acciones en circulación de la Sociedad) en línea con un acuerdo bilateral entre los Estados francés y alemán que dispone que el Estado alemán incrementará sus derechos de voto en la Sociedad al 11% y el Estado francés reducirá sus derechos de voto al mismo nivel. Tras esta operación, el Estado francés a través de Sogepa, el Estado alemán a través de GZBV y el Estado español a través de SEPI siguieron siendo, conjuntamente, los accionistas mayoritarios de la Sociedad, con un mínimo del 26% de los derechos de voto.

La siguiente tabla muestra la evolución del capital social y de los derechos de voto de la Sociedad durante los tres últimos ejercicios:

Accionistas	Posición a 31 de diciembre de 2014			Posición a 31 de diciembre de 2013			Accionistas	Posición a 31 de diciembre de 2012		
	% de capital	% de derechos de voto	Número de acciones	% de capital	% de derechos de voto	Número de acciones		% de capital	% de derechos de voto	Número de acciones
SOGEPA	10,94%	10,94%	85.835.477	11,99%	12,03%	93.864.165	Sogeade	22,16%	22,30%	183.337.704
GZBV ⁽¹⁾	10,92%	10,93%	85.709.822	10,94%	10,98%	85.709.822	DASA	14,77%	14,87%	122.225.136
SEPI	4,12%	4,12%	32.330.381	4,13%	4,14%	32.330.381	SEPI	5,40%	5,44%	44.690.871
-	-	-	-	-	-	-	KfW	2,75%	2,76%	22.725.182
Subtotal del Nuevo Acuerdo de Accionistas	25,98%	25,99%	203.875.680	27,06%	27,16%	211.904.368	Subtotal del Contrato de Asociación	45,08%	45,37%	372.978.893
Fundación "SOGEPA"	0,00%	0,00%	0	0,07%	0,07%	575.606	Estado francés	0,06%	0,06%	502.746
Público ⁽²⁾	73,97%	74,01%	580.473.073	72,51%	72,84%	568.418.146	Público ⁽²⁾	54,23%	54,57%	448.659.771
Adquisición de acciones propias ⁽³⁾	0,06%	-	431.832	0,36%	-	2.835.121	Adquisición de acciones propias ⁽³⁾	0,63%	-	5.226.535
Total	100%	100%	784.780.585	100%	100%	783.157.635	Total	100%	100%	827.367.945

(1) KfW y otras entidades públicas alemanas.

(2) Incluidos los empleados de la Sociedad. A 31 de diciembre de 2013, los empleados de la Sociedad poseían aproximadamente el 2,13% del capital social (y de los derechos de voto).

(3) Las acciones de la Sociedad en autocartera no gozan de derechos de voto.

De conformidad con la información de la que dispone la Sociedad no se ha pignorado ninguna de las acciones de la Sociedad.

La Sociedad solicitó que se revelase la identidad de los titulares beneficiarios de las acciones en posesión de titulares identificables ("Titres au porteur identifiables") que ostentasen más de 2.000 acciones de forma individual. El estudio, finalizado el 31 de diciembre de 2014, tuvo como resultado la identificación de 3.013 accionistas que eran titulares de

un total de 564.226.312 acciones de la Sociedad (incluidas 4.161.879 acciones de las que es titular Iberclear por cuenta de los mercados españoles y 34.863.419 acciones de las que es titular Clearstream por cuenta del mercado alemán).

La estructura accionarial de la Sociedad a 31 de diciembre de 2014 se puede ver en el diagrama recogido en el apartado "— 3.3.1 Estructura del accionariado a final de 2014".

3.3.5 Personas que ejercen el control de la Sociedad

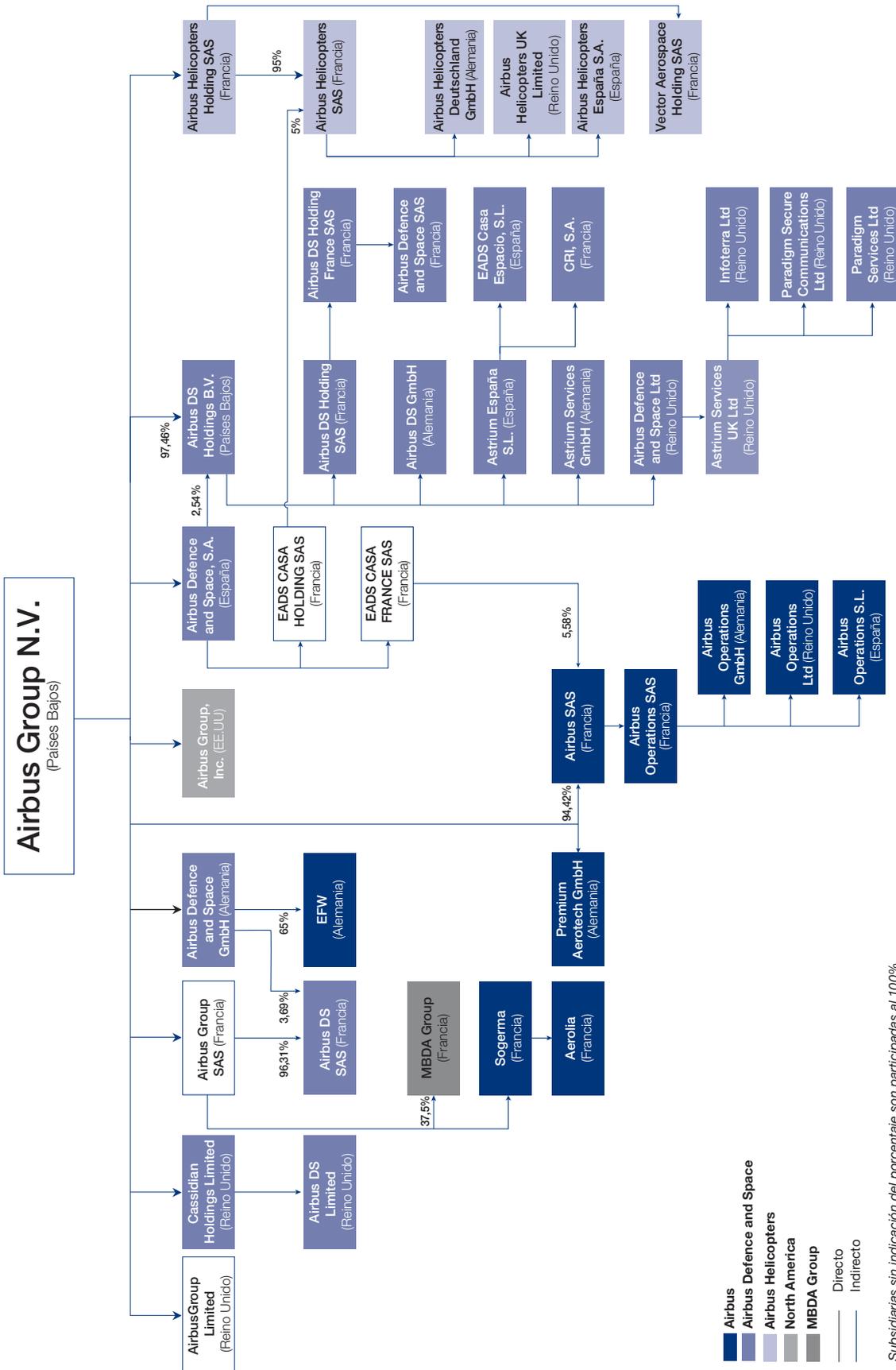
Véase "— 3.3.1 Estructura del accionariado a final de 2014" y "— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas".

3.3.6 Organigrama simplificado del Grupo

El organigrama siguiente ilustra la estructura organizativa simplificada del Grupo a 31 de diciembre de 2014, que consta de tres Divisiones y las principales Unidades de Negocio. Véase el apartado "Información relativa a las actividades del

Grupo — 1.1.1 Visión general — Organización de las actividades de la Sociedad". Para facilitar la presentación, se han omitido algunas sociedades de cartera intermedias.

ORGANIGRAMA DEL GRUPO



Airbus Defence and Space
 Airbus Helicopters
 North America
 MBDA Group
 — Directo
 — Indirecto

Subsidiarias sin indicación del porcentaje son participadas al 100%.
 Las formas jurídicas se indican a título informativo y no forman siempre parte de la denominación legal.

3.3.7 Adquisición de acciones propias

3.3.7.1 Derecho holandés e información sobre programas de recompra de acciones

De conformidad con el Reglamento CE 2273/2003, la Sociedad está sujeta a las condiciones aplicables a los programas de recompra de acciones y a la revelación de información relativa a las mismas, tal y como se describe a continuación.

De acuerdo con el Derecho civil holandés, la Sociedad podrá adquirir sus propias acciones, sujeto al cumplimiento de ciertas disposiciones de derecho holandés y de los Estatutos, si (i) los fondos propios menos la cantidad necesaria para proceder a la adquisición no son inferiores al total del importe del capital desembolsado y exigido y de todas las reservas impuestas por el derecho holandés, y (ii) al final de estas operaciones la Sociedad y sus filiales no sean titulares o beneficiarias de un número de acciones cuyo valor nominal agregado sea superior a la mitad (50%) del capital social emitido de la Sociedad. El Consejo de Administración solo podrá proceder a adquirir acciones propias si ha sido autorizado para ello por la junta de accionistas. Esta autorización solo será válida por un periodo máximo de 18 meses.

A las acciones en autocartera no les corresponderá ningún derecho de voto. Los usufructuarios y acreedores pignoratícios de acciones en posesión de la Sociedad no se verán sin embargo privados de sus derechos de voto en el caso en que el derecho de usufructo o la prenda existieran antes de que la Sociedad fuera titular de la acción.

La Junta General Anual de Accionistas celebrada el 27 de mayo de 2014 autorizó al Consejo de Administración, mediante una resolución que renovó la autorización previa otorgada por la Junta General Anual de Accionistas celebrada el 29 de mayo de 2013, durante un periodo de 18 meses a partir de la fecha de dicha junta, a adquirir acciones propias de la Sociedad, por cualquier medio, incluso a través de productos derivados financieros, ya sea en el mercado de valores o de otra forma, siempre y cuando, tras dicha adquisición, la Sociedad no posea más de un 10% del capital social emitido de la Sociedad, y a un precio que no sea inferior al valor nominal ni superior al mayor de los precios de la última negociación independiente y la oferta actual independiente más elevada en las negociaciones del mercado regulado del país en el que se lleve a cabo la compra.

En la Junta General de Accionistas convocada para el 27 de mayo de 2015, se presentará una propuesta de renovación de la autorización otorgada por la Junta General de Accionistas celebrada el 27 de mayo de 2014 y autorizará al Consejo de Administración, durante un período de 18 meses a partir de la fecha de dicha junta, a adquirir acciones propias de la Sociedad, por cualquier medio, incluso a través de productos derivados financieros, ya sea en el mercado de valores o de otra forma, siempre y cuando, tras dicha adquisición, la Sociedad no posea más de un 10% del capital social de la Sociedad, y a un precio que no sea inferior al valor nominal ni superior al mayor de los precios de la última actividad independiente y la oferta actual independiente más elevada en las

negociaciones del mercado regulado del país en el que se lleve a cabo la compra. Esta autorización sustituye a la autorización concedida por la Junta General Anual de Accionistas celebrada el 27 de mayo de 2014. A 31 de diciembre de 2014, la Sociedad poseía 431.832 acciones propias, lo que representa el 0,06% de su capital social.

3.3.7.2 Normativa francesa

Como consecuencia de su admisión a cotización en un mercado regulado de Francia, la Sociedad está sometida a la regulación que se resume a continuación.

En aplicación de los Artículos 241-1 a 241-5 del Reglamento General de la AMF, la adquisición por una sociedad de sus propias acciones estará subordinada a la publicación de la descripción del programa de recompra de acciones. Dicha descripción deberá publicarse antes de la entrada en vigor del programa de recompra de acciones.

En aplicación de los Artículos 631-1 a 631-4 del Reglamento General de la AMF, una sociedad no podrá realizar operaciones sobre sus propias acciones con la intención de manipular el mercado. Los Artículos 631-5 y 631-6 del Reglamento General de la AMF establecen también las condiciones de validez de las operaciones realizadas por la Sociedad sobre sus propias acciones.

Después de adquirir sus propias acciones, la Sociedad ha de publicar en su sitio web información específica sobre dichas operaciones, en un plazo no superior a siete días hábiles bursátiles.

Además, la Sociedad deberá proporcionar a la AMF, como mínimo mensualmente, toda la información específica relativa a dichas adquisiciones previamente publicadas en su página web, e información relativa a la amortización de las acciones recompradas.

3.3.7.3 Normativa alemana

Como emisor extranjero, la Sociedad estará sometida a las normas de derecho alemán relativas a las operaciones de recompra de sus propias acciones solo de forma restringida, ya que las normas alemanas se refieren a la legislación del Estado miembro en el que tenga su domicilio la Sociedad.

Por otro lado, los principios generales del derecho alemán relativos al uso de información privilegiada, manipulación del mercado e igualdad de trato de los accionistas son de aplicación.

3.3.7.4 Normativa española

Como emisor extranjero, la Sociedad no estará sometida a las normas de derecho español relativas a las operaciones de recompra de sus propias acciones, ya que estas disposiciones solo se aplican a emisores españoles.

Sin embargo, de conformidad con las Normas de Conducta establecidas en la Ley 24/1988, de 28 de julio de 1988, del Mercado de Valores español, el tráfico de información privilegiada está prohibido y la Sociedad no podrá realizar operaciones sobre sus acciones propias con el fin de manipular el mercado.

3.3.7.5 Descripción del programa de recompra de acciones que se someterá a la aprobación de la Junta General Anual de Accionistas convocada para el 27 de mayo de 2015

De conformidad con los artículos 241-2-I y 241-3 del Reglamento General de la AMF, se proporciona a continuación una descripción del programa de recompra de acciones ("*descriptif du programme*") que la Sociedad debe llevar a cabo:

- **fecha de la Junta de Accionistas en la que se aprobará el programa de recompra de acciones:** 27 de mayo de 2015;
- **destino que se pretende dar a las acciones de Airbus Group N.V. en manos de la Sociedad a fecha del presente documento:** La posesión de acciones para el cumplimiento de obligaciones relativas a programas de oferta de acciones a los empleados u otras asignaciones de acciones a los empleados del Grupo y de las empresas del Grupo: 336.940 acciones;
- **objetivos del programa de recompra de acciones que la Sociedad pondrá en marcha (por orden de prioridad, sin efecto alguno en el orden real de utilización de la autorización de recompra, que determinará el Consejo de Administración caso por caso de acuerdo con las necesidades):**
 - la reducción del capital social mediante la amortización de la totalidad o parte de las acciones recompradas, entendiéndose que las acciones recompradas no gozan ni de derechos de voto ni de dividendo,
 - la posesión de acciones para el cumplimiento de obligaciones relativas a (i) instrumentos financieros de deuda convertibles en acciones de Airbus Group N.V., o (ii) programas de oferta de acciones a los empleados u otras asignaciones de acciones a los empleados del Grupo y de las empresas del Grupo,
 - la adquisición de acciones para su retención y su subsiguiente intercambio o utilización como instrumento de pago en el marco de posibles transacciones de crecimiento externo,
 - la liquidez o dinamismo del mercado secundario de las acciones de Airbus Group N.V. de conformidad con un acuerdo de liquidez que se suscribirá con un proveedor independiente de servicios de inversión en cumplimiento de la resolución de la AMF de 1 de octubre de 2008 relativa a la aprobación de acuerdos de liquidez reconocidos como prácticas del mercado por la AMF;
- **procedimiento:**
 - porcentaje máximo del capital social emitido objeto de recompra por parte de la Sociedad: 10%,
 - número máximo de acciones objeto de recompra por parte de la Sociedad: 78.591.488 acciones, en base a un capital social emitido de 785.914.888 acciones a 31 de marzo de 2015. El porcentaje del 10% correspondería a 78.702.147 acciones en base a las 787.021.476 acciones que representarían el capital social totalmente diluido de la Sociedad como consecuencia

de la ejecución de todas las opciones sobre acciones (*stock options*) que aún puedan ser ejercidas el 31 de marzo de 2015,

- los importes que deberán pagarse en concepto de compra de las acciones propias no podrán, de conformidad con el derecho holandés aplicable, superar los componentes de capital que sean pagaderos o distribuibles a los accionistas. Por "componentes de capital pagaderos o distribuibles a los accionistas" se entiende las primas de participación (en relación con las participaciones en especie), las primas de emisión (en relación con las participaciones en metálico) y demás reservas tal y como se establece en los estados financieros de la Sociedad, de los que se deducirá el precio de recompra de las acciones propias.
- La Sociedad se compromete a mantener en todo momento un número suficiente de acciones en manos del público con el fin de cumplir los límites establecidos por NYSE Euronext,
- las acciones podrán comprarse o venderse en cualquier momento (inclusive durante una oferta pública) en la medida en que lo autoricen la normativa del mercado de valores y por cualquier medio, incluyéndose, de forma no limitativa, paquetes de acciones e incluyendo la utilización de opciones, combinaciones de instrumentos financieros derivados o la emisión de títulos que den derecho de cualquier forma a acciones de Airbus Group N.V. de acuerdo con los límites establecidos en este documento.
- La parte de acciones recompradas mediante la utilización de paquetes de acciones puede ascender a todas las acciones objeto de recompra en el marco de este programa,
- por otra parte, en el caso de que se utilicen instrumentos financieros derivados, la Sociedad garantizará que no hace uso de mecanismos que harían crecer de manera significativa la volatilidad de las acciones especialmente en caso de opciones de compra,
 - características de las acciones objeto de recompra por parte de la Sociedad: acciones de Airbus Group N.V., una sociedad que cotiza en el Euronext de París, en el *regulierter Markt* del Mercado de Valores de Fráncfort y en las Bolsas de Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia,
 - precio máximo de adquisición por acción: 100 €;

- **periodo del programa de recompra de acciones y otras características:** este programa de recompra de acciones estará vigente hasta el 27 de noviembre de 2016 inclusive, es decir, la fecha de vencimiento de la autorización exigida por la Junta General Extraordinaria de Accionistas convocada para el 27 de mayo de 2015.

A la fecha del presente documento, la Sociedad no ha suscrito ningún acuerdo de liquidez con ningún proveedor independiente de servicios de inversión en el marco del plan de recompra de acciones.

3.3.7.6 Descripción del programa excepcional de recompra de acciones que se someterá a la aprobación de la Junta General Anual de Accionistas convocada para el 27 de mayo de 2015

De conformidad con los artículos 241-2-I y 241-3 del Reglamento General de la AMF, se proporciona a continuación una descripción del programa excepcional de recompra de acciones (“*descriptif du programme*”) que la Sociedad debe llevar a cabo:

- **fecha de la Junta de Accionistas en la que se aprobará el programa de recompra de acciones:** 27 de mayo de 2015;
- **destino que se pretende dar a las acciones de Airbus Group N.V. en manos de la Sociedad a fecha del presente documento:** para información sobre el uso de las acciones de Airbus Group N.V. ya en manos de la Sociedad, consulte el apartado “— 3.3.7.5 – Descripción del programa de recompra de acciones que se someterá a la Junta General Anual de Accionistas convocada para el 27 de mayo de 2015”;
- **fin único del programa de recompra de acciones a implantar por la Sociedad:** la reducción del capital social mediante la cancelación de todas las acciones recompradas;
- **procedimiento:**
 - porcentaje máximo del capital social emitido objeto de recompra por parte de la Sociedad: 10%;
 - número máximo de acciones objeto de recompra por parte de la Sociedad: 78.591.488 acciones, en base a un capital social emitido de 785.914.888 acciones a 31 de mayo de 2015. El porcentaje del 10% correspondería a 78.702.147 acciones en base a las 787.021.476 acciones que representarían el capital social totalmente diluido de la Sociedad como consecuencia de la ejecución de todas las opciones sobre acciones (*stock options*) que aún puedan ser ejercidas el 31 de marzo de 2015;
 - los importes que deberán pagarse en concepto de compra de las acciones propias no podrán, de conformidad con el derecho holandés aplicable, superar los componentes de capital que sean pagaderos o distribuibles a los accionistas. Por “componentes de capital pagaderos o distribuibles a los accionistas” se entiende las primas de participación (en relación con las participaciones en especie), las primas de emisión (en relación con las participaciones en metálico) y demás reservas tal y como se establece en los estados financieros de la Sociedad, de los que se deducirá el precio de recompra de las acciones propias.
- La Sociedad se compromete a mantener en todo momento un número suficiente de acciones en manos del público con el fin de cumplir los límites establecidos por NYSE Euronext,
- las acciones podrán comprarse o venderse en cualquier momento (inclusive durante una oferta pública) en la medida en que lo autoricen la normativa del mercado de valores y por cualquier medio, incluyéndose, de forma no limitativa, paquetes de acciones e incluyendo la utilización de opciones, combinaciones de instrumentos financieros derivados o la emisión de títulos que den derecho de cualquier forma a acciones de Airbus Group N.V. de acuerdo con los límites establecidos en este documento.
- La parte de acciones recompradas mediante la utilización de paquetes de acciones puede ascender a todas las acciones objeto de recompra en el marco de este programa,
- por otra parte, en el caso de que se utilicen instrumentos financieros derivados, la Sociedad garantizará que no hace uso de mecanismos que harían crecer de manera significativa la volatilidad de las acciones especialmente en caso de opciones de compra,
- características de las acciones objeto de recompra por parte de la Sociedad: acciones de Airbus Group N.V., una Sociedad que cotiza en el Euronext de París, en el *regulierter Markt* del Mercado de Valores de Fráncfort y en las Bolsas de Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia,
- precio máximo de adquisición por acción: 85 €;
- **periodo del programa de recompra de acciones y otras características:** este programa de recompra de acciones estará vigente hasta el 27 de noviembre de 2016 inclusive, es decir, la fecha de vencimiento de la autorización concedida en la Junta General Extraordinaria de Accionistas convocada para el 27 de mayo de 2015.

3.4 Dividendos

3.4.1 Dividendos y repartos en efectivo distribuidos desde la constitución de la Sociedad

En la tabla siguiente se detallan las distribuciones en efectivo pagadas a los accionistas desde la constitución de la Sociedad:

Ejercicio fiscal	Fecha de pago del reparto en efectivo	Importe bruto por acción ⁽¹⁾
2000	27 de junio de 2001	0,50 €
2001	28 de junio de 2002	0,50 €
2002	12 de junio de 2003	0,30 €
2003	4 de junio de 2004	0,40 €
2004	8 de junio de 2005	0,50 €
2005	1 de junio de 2006	0,65 €
2006	16 de mayo de 2007	0,12 €
2007	4 de junio de 2008	0,12 €
2008	8 de junio de 2009	0,20 €
2009	-	-
2010	6 de junio de 2011	0,22 €
2011	7 de junio de 2012	0,45 €
2012	5 de junio de 2013	0,60 €
2013	3 de junio de 2014	0,75 €
2014	3 de junio de 2015	1,20 €

(1) Nota: las cifras no se han ajustado para reflejar las variaciones del número de acciones en circulación.

3.4.2 Política de distribución de dividendos de la Sociedad

Teniendo en cuenta el beneficio por acción de 2,99 euros registrado en 2014, el Consejo de Administración ha propuesto para la próxima Junta General Anual de Accionistas un dividendo de 1,20 euros por acción. En caso de aprobación por parte de la Junta General Anual, se prevé que el dividendo se abone el 3 de junio de 2015 a los titulares de acciones del Grupo que lo sean a 2 de junio de 2015.

Todo ello es acorde a la política de dividendos del Grupo de lograr un crecimiento sostenible de los dividendos con una ratio de distribución del 30% al 40%.

3.4.3 Plazo de prescripción de dividendos

En virtud de los Estatutos, el derecho al pago de un dividendo o de cualquier otra forma de distribución votada por la junta de accionistas prescribe a los cinco años a partir de la fecha en que dicho dividendo sea líquido y exigible. El derecho al pago de

cantidades a cuenta de dividendos prescribe a los cinco años a partir de la fecha en que dicho dividendo haya vencido y sea exigible.

3.4.4 Régimen fiscal

La descripción que se incluye a continuación constituye un análisis general del derecho fiscal holandés vigente actualmente. Se limita a las incidencias fiscales significativas para un titular de acciones de la Sociedad (las “**acciones**”) que no sea o que no reciba el trato de residente en los Países Bajos a los efectos previstos en la normativa fiscal de los Países Bajos (un “**accionista no residente**”). Algunas categorías de accionistas de la Sociedad podrán estar sometidas a normas específicas que no se analizan a continuación y que son susceptibles de tener unos efectos sustancialmente diferentes de los de las normas generales que estudiaremos a continuación. En caso de duda sobre su situación fiscal en los Países Bajos y en su país de residencia, se aconseja a los inversores que consulten a sus asesores en materia fiscal. Cuando en el documento se haga referencia a “los Países Bajos” o “Países Bajos”, se refiere solo a la parte europea del Reino de los Países Bajos.

Retenciones fiscales sobre dividendos

En general, los dividendos distribuidos por la Sociedad respecto a las acciones estarán sujetos a una retención fiscal en los Países Bajos al tipo legal del 15%. El término dividendo comprenderá los dividendos en efectivo o en especie, los dividendos implícitos y explícitos, la amortización de capital desembolsado no considerado como capital a efectos de las normas holandesas de retenciones fiscales sobre dividendos, y los beneficios procedentes de liquidaciones que superen el capital medio desembolsado considerado como capital a efectos de las normas holandesas de retenciones fiscales sobre dividendos. Las acciones liberadas pagadas con la prima incorporada a la acción, consideradas como capital a efectos de las normas holandesas de retenciones fiscales sobre dividendos, no estarán sujetas a retención fiscal.

Un accionista no residente puede cumplir los requisitos para la obtención de una exención o reembolso total o parcial de la retención fiscal mencionada en virtud de la normativa nacional o un tratado fiscal en vigor entre los Países Bajos y su país de residencia. Los Países Bajos han firmado tratados fiscales con EE. UU., Canadá, Suiza, Japón, la mayor parte de los Estados miembros de la Unión Europea y con otros países.

Retenciones fiscales sobre la venta u otras formas de disposición de las acciones

Los pagos recibidos en contraprestación por las ventas u otras formas de disposición de las acciones no estarán sujetos a retención fiscal en los Países Bajos, salvo que la venta o disposición se efectúe, o se considere que se efectúe, a favor de la Sociedad o de una filial directa o indirecta de la misma. En principio, la amortización o venta a favor de la Sociedad o de una filial directa o indirecta de la Sociedad se considerará como dividendo y estará sometida a las normas estipuladas anteriormente en “Retenciones fiscales sobre dividendos”.

Impuestos sobre la renta y sobre plusvalías

Un accionista no residente que reciba dividendos de la Sociedad por las acciones o que obtenga una plusvalía por la venta o disposición de Acciones no estará sujeto a imposición fiscal sobre rentas o plusvalías en los Países Bajos a menos que:

- esas rentas o plusvalías sean atribuibles a un negocio o a parte del mismo gestionado de forma efectiva en los Países Bajos o que se lleve a cabo a través de un establecimiento permanente (“*vaste inrichting*”) o de un representante permanente (“*vaste vertegenwoordiger*”) en los Países Bajos;
- el accionista no residente no sea una persona física y posea o se considere que posee, directa o indirectamente, una participación significativa (“*aanmerkelijk belang*”) o una participación que se considere significativa en la Sociedad y que tal participación (i) no forme parte del activo de un negocio, y (ii) dicho accionista no residente la mantenga con el objetivo principal, o uno de los objetivos principales, de eludir las retenciones fiscales sobre dividendos o el impuesto sobre la renta individual en los Países Bajos de otra persona o entidad; o
- el accionista no residente sea una persona física y (i) posea, directa o indirectamente, una participación significativa (“*aanmerkelijk belang*”) o una participación que se considere significativa en la Sociedad y que tal participación no forme parte del activo de un negocio o (ii) dicha renta o plusvalía cumpla los requisitos necesarios para considerarla en los Países Bajos como renta de actividades diversas (*belastbaar resultaat uit verage werkzaamheden*), según la definición que de este término hace la ley holandesa sobre el impuesto sobre la renta de las personas físicas de 2001 (*Wet inkomstenbelasting 2001*).

En términos generales, se entenderá que un accionista no residente no es titular de una participación significativa en el capital social de la Sociedad, a menos que dicho accionista no residente, individualmente o en concierto con otras personas relacionadas, devenga titular, conjunta o separadamente y directa o indirectamente, acciones de la Sociedad, o un derecho de adquisición de acciones de la misma que ascienda al 5% o un porcentaje mayor del capital social emitido y en circulación o de alguna clase del mismo de la Sociedad. Con carácter general, se considera que se ostenta una participación significativa cuando la totalidad o una parte de una participación significativa han sido dispuestas, o se considere que han sido dispuestas con la aplicación de una desgravación por reinversión.

Impuesto sobre donaciones y sucesiones

Los impuestos sobre donaciones y sucesiones de los Países Bajos no se aplicarán a la transmisión de acciones mediante donación, o tras el fallecimiento de un accionista no residente, a menos que la transmisión haya sido realizada por, o en nombre de una persona que, en el momento de la donación o el fallecimiento, sea, o se considere que sea, residente en los Países Bajos.

Impuesto sobre el valor añadido

El pago de los dividendos sobre las acciones y la transmisión de las mismas no estarán sujetos a gravamen alguno en concepto de impuesto sobre el valor añadido en los Países Bajos.

Otros impuestos y obligaciones

El otorgamiento, distribución y/o la ejecución legal (incluyendo la ejecución de cualquier sentencia extranjera en los tribunales de los Países Bajos) llevados a cabo con respecto a los dividendos derivados de las acciones o con relación a la transmisión de

acciones no estarán sujetos en los Países Bajos a ningún tipo de impuesto registral, impuesto sobre transmisiones, impuesto sobre el patrimonio, timbre ni a ningún otro impuesto o derecho similar, con excepción de las tasas judiciales exigidas en los Países Bajos.

Residencia

Un accionista no residente no se convertirá en residente en los Países Bajos, ni se entenderá que lo es, por el mero hecho de que sea titular de una acción o por el mero hecho del otorgamiento, el cumplimiento, la distribución y/o la ejecución forzosa de derechos con respecto a las acciones.

3.5 Información anual relativa a los valores

Los anuncios públicos que se mencionan a continuación y la información subyacente pueden ser consultados a través del sitio web de la Sociedad www.airbusgroup.com:

Comunicado de prensa – Resultados de Airbus Group en 2013: otro año de mejora operativa y financiera	26 de febrero de 2014
Comunicado de prensa – Airbus Group publica sus resultados del primer trimestre de 2014	13 de mayo de 2014
Comunicado de prensa – Airbus lanza el A330neo	14 de julio de 2014
Comunicado de prensa – Airbus cancela el pedido con Skymark Airlines del A380	28 de julio de 2014
Comunicado de prensa – Avance continuo de Airbus Group en los resultados del primer semestre (1S) de 2014	30 de julio de 2014
Comunicado de prensa – Airbus Defence & Space continúa su transformación optimizando su cartera de productos y servicios	16 de septiembre de 2014
Comunicado de prensa – Airbus ajusta el ritmo de producción del A330 a nueve unidades al mes	17 de octubre de 2014
Comunicado de prensa – Airbus Group presenta una mejora en los resultados de los nueve primeros meses (9m) de 2014	14 de noviembre de 2014
Comunicado de prensa – Airbus Group vende parte de sus acciones en Dassault Aviation	28 de noviembre de 2014
Comunicado de prensa – Récord de Airbus Group en ingresos, EBIT* y cartera de pedidos en 2014	27 de febrero de 2015

Por otra parte, Airbus Group publica declaraciones realizadas en el transcurso ordinario de su actividad a las que también se puede acceder a través de su sitio web www.airbusgroup.com.





Gobierno Corporativo

4.1	Gestión y control	126
4.1.1	Disposiciones sobre gobierno corporativo	126
4.1.2	Acuerdos de gobierno corporativo en 2014	129
4.1.3	Código de gobierno corporativo holandés, "Aplicación o Explicación"	140
4.1.4	Sistema de gestión del riesgo empresarial	141
4.1.5	Organización de ética y <i>compliance</i>	146
4.2	Intereses de los consejeros y principales directivos	147
4.2.1	Política de retribución	147
4.2.2	Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado (CEO)	155
4.2.3	Operaciones con partes vinculadas	156
4.3	Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	156
4.3.1	Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	156
4.3.2	Planes de acciones para empleados (ESOP)	157
4.3.3	Planes de Incentivos a largo plazo	158

4.1 Gestión y control

Las disposiciones sobre el gobierno corporativo de la Sociedad cambiaron sustancialmente de conformidad con el *Multiparty Agreement*, incluyendo cambios en la composición del Consejo y sus normas internas (las “**Normas del Consejo**”). La finalidad de estos cambios es normalizar y simplificar más el gobierno

corporativo de la Sociedad, haciendo hincapié en las buenas prácticas de gobierno corporativo y reflejando la ausencia de un grupo accionarial que ejerza el control. A continuación se muestra una breve descripción de dichos cambios.

4.1.1 Disposiciones sobre gobierno corporativo

Composición del Consejo de Administración y Normas del Consejo

En virtud de los Estatutos, el Consejo de Administración se compone de un total de doce (12) Consejeros, cada uno de los cuales cesará al final de la junta general anual que se celebrará tres años después de su nombramiento. Con arreglo a las Normas del Consejo, al menos una mayoría de los miembros del Consejo de Administración (es decir, 7/12) deberán ser ciudadanos de la Unión Europea (incluyendo al Presidente del Consejo de Administración) y una mayoría de dicha mayoría (es decir, 4/7) deberán ser tanto ciudadanos como residentes de la Unión Europea. Ningún Consejero podrá estar prestando servicio activo como funcionario. El Consejo de Administración tiene un (1) Consejero ejecutivo y once (11) Consejeros no ejecutivos. Aunque el Consejo nombra al Consejero Delegado (el “**CEO**”) de la Sociedad, el CEO tiene que ser un Consejero ejecutivo y debe ser ciudadano y residente de la UE; por consiguiente, se prevé que el Consejo nombre como CEO a la persona que los accionistas hayan nombrado Consejero ejecutivo. Al menos nueve (9) de los Consejeros no ejecutivos deben ser “Consejeros Independientes” (incluyendo al Presidente del Consejo de Administración).

Según las Normas del Consejo, un “Consejero independiente” es un Consejero no ejecutivo que sea independiente según el sentido del Código de Gobierno Corporativo holandés y que cumpla otros principios de independencia. En concreto, mientras que el Código de Gobierno Corporativo holandés verificaría la independencia, entre otras cosas, por referencia a las relaciones de un Consejero con accionistas que posean al menos un 10% de la Sociedad, las Normas del Consejo verifican dicha independencia, en una parte relevante, por referencia a las relaciones de un Consejero con accionistas que posean al menos un 5% de la Sociedad.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones del Consejo (el “**CNR**”) se encarga de recomendar al Consejo los nombres de candidatos para suceder a miembros activos del Consejo habiendo consultado previamente al Presidente del Consejo y al CEO.

El Consejo, adoptando la decisión por mayoría simple, propone a la junta de accionistas de la Sociedad a personas para su nombramiento como Consejeros por la junta de accionistas. Ningún accionista o grupo de accionistas, ni ninguna otra entidad, tiene derecho a proponer, nominar o nombrar a ningún Consejero, a excepción de los derechos correspondientes a todos los accionistas de conformidad con la ley holandesa.

Además de las normas sobre miembros y composición antes descritas, el Comité de Nombramientos y Retribuciones, al recomendar a candidatos para el Consejo de Administración, y el Consejo de Administración, en sus propuestas a la junta de accionistas de acuerdos en relación con la nominación de Consejeros o decisiones para proponer sustitutos para cualquier Consejero que dimita o quede incapacitado, deberán estar sometidos a los principios siguientes:

- la preferencia por el mejor candidato para el puesto; y
- el mantenimiento, respecto al número de miembros del Consejo de Administración, del equilibrio entre las nacionalidades de los candidatos respecto a la ubicación de los principales centros industriales de la Sociedad (en especial entre los ciudadanos de los cuatro (4) Estados miembros de la Unión Europea donde estén ubicados estos centros industriales principales).

El Consejo de Administración, en los acuerdos propuestos respecto a la nominación de Consejeros presentados a la junta de accionistas, deberá tener en cuenta los compromisos de la Sociedad con el Estado francés a tenor de la modificación del Acuerdo de Seguridad con el Estado francés y con el Estado alemán a tenor del Acuerdo de Seguridad con el Estado alemán, en cada caso según se describe más detalladamente arriba. En la práctica, esto significa que (A) dos (2) de los Consejeros propuestos a los accionistas para su nombramiento deberían ser asimismo Consejeros Externos franceses (según se define a continuación) de la Sociedad *Holding de Defensa francesa* que hayan sido propuestos por la Sociedad y aprobados por el Estado francés y (B) dos (2) de los Consejeros propuestos a los accionistas para su nombramiento deberían ser asimismo Consejeros Externos alemanes (según se define a continuación) de la Sociedad *Holding de Defensa alemana* (según se define a continuación) que hayan sido propuestos por la Sociedad y aprobados por el Estado alemán.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones trata de evitar una sustitución completa de Consejeros salientes con candidatos nuevos, y tratará más bien de asegurar la continuidad del conocimiento y la experiencia propios de la Sociedad dentro del Consejo de Administración.

Comité de Nombramientos y Retribuciones

El Comité de Nombramientos y Retribuciones tiene cuatro (4) miembros, con diversidad geográfica. Cada Miembro del Comité de Nombramientos y Retribuciones es un Consejero independiente. Un Miembro del Comité de Nombramientos y Retribuciones es un Consejero que sea nombrado para el Consejo de Administración de conformidad con el Acuerdo de Seguridad con el Estado francés. Un Miembro del Comité de Nombramientos y Retribuciones es un Consejero que sea nombrado para el Consejo de Administración de conformidad con el Acuerdo de Seguridad con el Estado alemán. El Consejo de Administración, por mayoría simple (definida a continuación), nombra al Presidente del Comité de Nombramientos y Retribuciones, que no podrá ser ninguno de los siguientes:

- Presidente del Consejo de Administración;
- Consejero ejecutivo actual o anterior de la Sociedad;
- Consejero no ejecutivo que sea Consejero ejecutivo en otra sociedad cotizada; y
- un Consejero nombrado para el Consejo de conformidad con el Acuerdo de Seguridad con el Estado francés o el Acuerdo de Seguridad con el Estado alemán.

Otros Comités del Consejo

El Consejo de Administración sigue teniendo un Comité de Auditoría, cuyas responsabilidades no cambian. El Comité de Auditoría tiene cuatro (4) miembros y está presidido por un Consejero independiente que no es el Presidente del Consejo ni un Consejero ejecutivo actual o anterior de la Sociedad. Al menos un (1) Miembro del Comité de Auditoría debe ser un experto financiero con conocimientos y experiencia pertinentes en materia de administración financiera y contabilidad de sociedades cotizadas u otras grandes entidades jurídicas.

El Consejo de Administración ya no tiene un Comité Estratégico.

Función del Consejo de Administración

Las Normas del Consejo especifican que, además de las responsabilidades del Consejo de Administración según la ley aplicable y los Estatutos, el Consejo de Administración es responsable de determinadas categorías de decisiones enumeradas. Según los Estatutos, el Consejo de Administración sigue siendo responsable de la administración de la Sociedad. Según las Normas del Consejo, el Consejo de Administración delega la administración diaria de la Sociedad en el CEO que, respaldado por el Comité Ejecutivo, toma decisiones respecto a la administración de la Sociedad. No obstante, el CEO no podrá suscribir transacciones que formen parte de las principales responsabilidades del Consejo de Administración salvo que dichas transacciones hayan sido aprobadas por el Consejo de Administración. La mayoría de las decisiones del Consejo se tomarán por mayoría simple de los votos de los Consejeros, pero determinadas decisiones deberán tomarse con una mayoría de dos tercios (es decir, ocho (8) votos favorables) de los Consejeros respecto a la decisión, con independencia de que estén presentes o representados. Además, para modificar determinadas disposiciones de las Normas del Consejo es necesaria la aprobación unánime del Consejo de Administración, sin que

haya más de un Consejero que no esté presente o representado (incluso las disposiciones relativas a requisitos de nacionalidad y residencia respecto a los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo). No obstante, ningún Consejero ni clase de Consejeros tiene derecho de veto respecto a las decisiones del Consejo de Administración.

Las materias que requieren la aprobación del Consejo de Administración comprenden, entre otras, las citadas a continuación (por mayoría simple salvo que se indique otra cosa):

- aprobar cualquier modificación de la naturaleza y el alcance de actividad de la Sociedad y del Grupo;
- aprobar cualquier acuerdo propuesto que se vaya a presentar a la junta de accionistas en relación con un cambio en cualquiera de los artículos de los Estatutos de la Sociedad que requiera la aprobación con una mayoría de al menos el setenta y cinco por ciento (75%) de los votos válidos emitidos en dicha junta de accionistas (mayoría cualificada);
- aprobar la estrategia global y el plan estratégico del Grupo;
- aprobar el plan de negocio operativo del Grupo (el “**Plan de Negocio**”) y del presupuesto anual (el “**Presupuesto Anual**”) del Grupo, incluyendo los planes relativos a inversión, I+D, empleo, finanzas y, en la medida que sea de aplicación, a programas importantes;
- fijar los principales objetivos de rendimiento del Grupo;
- realizar un seguimiento trimestral del comportamiento operativo del Grupo;
- nombrar, suspender o revocar al Presidente del Consejo de Administración y al CEO (Mayoría Cualificada);
- aprobar a todos los Miembros del Comité Ejecutivo que proponga el CEO y aprobar su propuesta de nombramiento como Directores Gerentes de sociedades importantes del Grupo, así como sus contratos de servicios y otras materias contractuales en relación con los Miembros del Comité Ejecutivo y dichos Directores Gerentes;
- fijar y aprobar modificaciones a las Normas del Consejo y a las normas del Comité Ejecutivo (mayoría simple con determinadas excepciones);
- decisión sobre los nombramientos del Comité de Accionistas de Airbus, los nombramientos del Secretario Corporativo del Grupo y los Presidentes del Consejo de Supervisión (u órgano similar) de otras sociedades del Grupo y Unidades de Negocio importantes del Grupo, basados en las recomendaciones del Comité de Nombramientos y Retribuciones, así como la creación y modificación de las normas por las que se rijan los órganos de dichas entidades;
- aprobar la reubicación de las sedes centrales de las principales sociedades del Grupo y de las sedes centrales operativas de la Sociedad (Mayoría Cualificada);
- aprobar decisiones en relación con la ubicación de sedes industriales nuevas que sean importantes para el Grupo en su conjunto o el cambio de ubicación de actividades existentes que sean importantes para el Grupo;
- aprobar decisiones para invertir e iniciar programas financiados por el Grupo, decisiones sobre adquisiciones, desinversiones o ventas, en cada caso por un importe superior a 300 millones de euros;

- aprobar decisiones para invertir e iniciar programas financiados por el Grupo, decisiones sobre adquisiciones, desinversiones o ventas, en cada caso por un importe superior a 800 millones de euros (mayoría cualificada);
- aprobar decisiones para suscribir y resolver alianzas estratégicas a escala de la Sociedad o a escala de una de sus principales filiales (mayoría cualificada);
- aprobar principios y directrices que rijan la conducta del Grupo en materias relativas a obligaciones no contractuales (como materias medioambientales, garantías de calidad, anuncios financieros, integridad), así como la imagen corporativa del Grupo;
- aprobar cualquier recompra de acciones, cancelación (amortización) de acciones o emisión de acciones nuevas o cualquier medida similar que conduzca a un cambio en el número total de derechos de voto en la Sociedad, salvo en el caso de una recompra o cancelación (amortización) de acciones en el curso ordinario del negocio (en cuyo caso la dirección de la Sociedad solo informará a los Consejeros con un preaviso razonable antes de su implantación) (mayoría cualificada);
- aprobar materias de política de accionistas, acciones importantes o anuncios importantes a los mercados de capitales;
- aprobar decisiones respecto a otras medidas y negocios de importancia fundamental para el Grupo o que entrañen un nivel anormal de riesgo;
- aprobar cualquier propuesta de nombres de candidatos para suceder a Consejeros activos hecha por el Comité de Nombramientos y Retribuciones, tras consulta con el Presidente del Consejo de Administración y el CEO, para su presentación a la junta de accionistas; y
- aprobar la suscripción y resolución de acuerdos de cooperación a escala de la Sociedad o a escala de una de sus principales filiales que tenga una repercusión en el capital social de la Sociedad o de la filial correspondiente (mayoría cualificada).

El Consejo de Administración debe tener un determinado número de Consejeros presentes o representados en la reunión para emprender acciones. Este requisito de cuórum depende de la acción que se vaya a realizar. Para que el Consejo de Administración tome una decisión sobre una materia que requiera mayoría simple, deberá estar presente o representada una mayoría de los Consejeros. Para que el Consejo de Administración tome una decisión sobre una materia que requiera Mayoría Cualificada, deberán estar presentes o representados al menos diez (10) de los Consejeros. Si el Consejo de Administración no puede actuar sobre una materia que requiera mayoría cualificada porque no se cumpla dicho cuórum, el cuórum descenderá a ocho (8) de los Consejeros en una nueva reunión debidamente convocada.

Además de las Normas del Consejo, el trabajo del Consejo de Administración se rige por un código de los Consejeros en el que se estipulan los derechos y obligaciones de los miembros del Consejo de Administración, que fue aprobada en virtud de las mejores prácticas de gobierno corporativo.

El Código de los Consejeros establece los principios fundamentales de obligado cumplimiento para todos los Consejeros, como la actuación en el mejor interés de la Sociedad y sus partes interesadas, la dedicación del tiempo y atención necesarios al desempeño de sus funciones y la evitación de conflictos de intereses.

Nominación y composición del Comité Ejecutivo

El CEO propondrá todos los Miembros del Comité Ejecutivo para su aprobación por el Consejo, tras consulta con (a) el Presidente del Comité de Nombramientos y Retribuciones y (b) el Presidente del Consejo de Administración, siendo aplicables los principios siguientes:

- la preferencia por el mejor candidato para el puesto;
- el mantenimiento, respecto al número de Miembros del Comité Ejecutivo, del equilibrio entre las nacionalidades de los candidatos respecto a la ubicación de los principales centros industriales del Grupo (en especial entre los ciudadanos de los cuatro (4) Estados miembros de la Unión Europea donde estén ubicados estos centros industriales principales); y
- que al menos dos tercios de los Miembros del Comité Ejecutivo, incluyendo al CEO y al Director Financiero (CFO), sean ciudadanos y residentes de la UE. El Consejo de Administración tomará la decisión, mediante votación por mayoría simple, sobre la aprobación de todos los Miembros del Comité Ejecutivo que proponga el CEO.

Función del CEO y del Comité Ejecutivo

El CEO será responsable de dirigir las operaciones de la Sociedad en el día a día. El Comité Ejecutivo (el "**Comité Ejecutivo**") apoya al CEO en la realización de esta tarea. Los Miembros del Comité Ejecutivo contribuirán de forma conjunta a los intereses generales de la Sociedad, además de la responsabilidad operativa o funcional individual de cada miembro dentro del Grupo. El CEO tratará de lograr un consenso entre los Miembros del Comité Ejecutivo. En el caso de que no sea posible llegar a un acuerdo, el CEO está autorizado a adoptar una decisión sobre dicha cuestión.

4.1.2 Acuerdos de gobierno corporativo en 2014

COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN 2014

Nombre	Edad	Inicio del mandato (como Miembro del Consejo de Administración)	Conclusión del mandato	Función principal	Estatus
Denis Ranque	63	2013	2016	Presidente del Consejo de Administración de Airbus Group N.V.	no ejecutivo
Thomas Enders	56	2005, reelegido en 2013	2016	Consejero Delegado de Airbus Group N.V.	ejecutivo
Manfred Bischoff	72	2013	2016	Presidente del Consejo de Supervisión de Daimler AG	no ejecutivo
Ralph D. Crosby	67	2013	2016	Antiguo Miembro del Comité de Dirección de EADS N.V. y de Northrop Grumman Corporation	no ejecutivo
Hans-Peter Keitel	67	2013	2016	Vicepresidente de la Confederación de la Industria Alemana (BDI)	no ejecutivo
Hermann-Josef Lamberti	59	2007, reelegido en 2013	2016	Antiguo Miembro del Consejo Directivo de Deutsche Bank AG	no ejecutivo
Anne Lauvergeon	55	2013	2016	Presidente y Consejero Delegado de A.L.P S.A., Presidente del Consejo de Administración de Sigfox y Presidente del Comité francés de la Innovación de 2030	no ejecutivo
Lakshmi N. Mittal	64	2007, reelegido en 2013	2016	Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal S.A.	no ejecutivo
Sir John Parker	72	2007, reelegido en 2013	2016	Presidente de Anglo American PLC	no ejecutivo
Michel Pébereau	73	2007, reelegido en 2013	2016	Presidente Honorífico de BNP Paribas y Presidente de la Fundación BNP Paribas	no ejecutivo
Josep Piqué i Camps	60	2012, reelegido en 2013	2016	Vicepresidente y Consejero Delegado de Obrascón Huarte Lain (OHL)	no ejecutivo
Jean-Claude Trichet	72	2012, reelegido en 2013	2016	Gobernador Honorífico del Banco de Francia y antiguo Presidente del Banco Central Europeo	no ejecutivo

Nota: Situación a 1 de marzo de 2015. El domicilio profesional de todos los miembros del Consejo de Administración para cualquier asunto relacionado con Airbus Group es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

La Sociedad no ha nombrado observadores al Consejo de Administración. De conformidad con el derecho holandés aplicable, los empleados no pueden elegir Consejeros. Los Consejeros no están obligados a ser titulares de un número mínimo de acciones.

Currículum Vitae y otros cargos y funciones desempeñados por los miembros del Consejo de Administración en otras sociedades en 2014

Denis Ranque

Denis Ranque inició su carrera en el Ministerio de Industria francés, donde ocupó diversos cargos en el sector energético, antes de incorporarse al grupo Thomson en 1983 como Director de Planificación y posteriormente como Director del negocio espacial. Un año después, se trasladó a la División de Tubos de Haz de Electrones, primero como Director de la actividad de espacio y luego, desde 1986, como Director del departamento de tubos para microondas de la División. Dos años después, la División de tubos de haz de electrones pasó a ser la filial Thomson Tubes Électroniques. Denis Ranque asumió el puesto de Consejero Delegado de esta filial en 1989. En abril de 1992 fue nombrado Presidente y CEO de Thomson Sintra Activités

Sous-Marines. Cuatro años más tarde, fue nombrado CEO de Thomson Marconi Sonar, la *joint venture* de sistemas de sonar nacida de Thomson-CSF y GEC-Marconi. En enero de 1998, Denis Ranque fue nombrado Presidente y Consejero Delegado del grupo Thomson-CSF, denominado Thales en la actualidad. Renunció a este puesto en mayo de 2009, como consecuencia de cambios en el accionariado. Desde febrero de 2010 y hasta junio de 2012 fue Presidente no Ejecutivo de Technicolor. Desde octubre de 2001 también es Presidente del Consejo de la *École des Mines ParisTech*, y desde septiembre de 2002 Presidente del *Cercle de l'Industrie*, una asociación que agrupa a las mayores compañías industriales de Francia. Ambos mandatos terminaron en junio de 2012. Es miembro de los Consejos de administración de Saint-Gobain y de CMA-CGM. Desde octubre de 2013 preside el *Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise*, el organismo de reciente creación implantado por el Reglamento francés de Gobierno Corporativo con objeto de hacer un seguimiento en esta área y fomentar su avance. Desde 2014 es asimismo uno de los Presidentes de La Fabrique de l'industrie, un grupo de reflexión dedicado a la industria. Denis Ranque es licenciado por la *École Polytechnique* y el *Corps des Mines* de Francia.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el organigrama anterior:

- Miembro del Consejo de Administración de Saint Gobain;
- Miembro del Consejo de Administración de CMA-CGM;
- Miembro del Consejo de Administración de Scilab Entreprises S.A.S.;
- Presidente del “Haut Comité de Gouvernement d’Entreprise” francés;
- Presidente del Consejo de Administración de la École Polytechnique.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Director de CGG VERITAS (de 2010 a 2012);
- Director de CMA CGM (de 2009 a 2012);
- Director del “Fonds Strategique d’Investissement” (de 2011 a 2012); y
- Presidente de Technicolor (de 2010 a 2012).

Tom Enders

Thomas (“Tom”) Enders fue nombrado Consejero Delegado (CEO) de Airbus Group con efecto a partir del 1 de junio de 2012, tras ejercer las funciones de Consejero Delegado de Airbus desde 2007. Anteriormente, fue uno de los Consejeros de EADS de 2005 a 2007. Fue Director de la División de Defensa del Grupo de 2000 a 2005. Estudió Ciencias Económicas, Ciencias Políticas e Historia en la Universidad de Bonn y en la Universidad de California en Los Ángeles. Antes de incorporarse a la industria aeroespacial en 1991, desempeñó varias funciones, entre otras, Miembro de la Secretaría de Planificación “Planungsstab” del Ministro de Defensa alemán. Ha sido Miembro del Comité Ejecutivo de Airbus Group desde su creación en 1999. Tom Enders fue Presidente de la BDLI (Asociación Federal Alemana de la Industria Aeroespacial) de 2005 a 2012. Desde 2009 es Miembro del Consejo de Presidencia de la BDI (Confederación de la Industria Alemana). De 2005 a 2009 fue Presidente de la Atlantik-Brücke e.V. En 2014, entra a formar parte del Consejo Asesor de la Conferencia de Seguridad de Múnich, así como del Senado de la Sociedad Max Planck. Desde 2011, ha formado parte del Grupo Asesor de Negocios del Primer Ministro del Reino Unido, David Cameron. Es Miembro del Consejo Consultivo Conjunto de Allianz SE desde 2013.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el organigrama anterior:

- Miembro del Comité Ejecutivo de Airbus Group;
- Presidente del Comité de Accionistas de Airbus S.A.S.;
- Presidente del Consejo de Supervisión de Airbus Helicopters S.A.S.;
- Presidente del Consejo de Supervisión de Airbus DS Holding B.V.;
- Presidente del Consejo de Supervisión de Airbus Defence and Space Deutschland GmbH;
- Miembro del Consejo de Administración de la Confederación de la Industria Alemana (BDI);
- Miembro del Consejo de Gobierno de HSBC Trinkhaus;
- Miembro del Consejo Asesor Internacional del Consejo del Atlántico de EE. UU.;
- Miembro del Consejo Consultivo Conjunto de Allianz SE.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente y Consejero Delegado de Airbus S.A.S. de 2007 a 2012;
- Presidente de la BDLI (Asociación Federal Alemana de la Industria Aeroespacial) de 2005 a 2012; y
- Presidente de ACARE (Consejo Asesor para la Innovación e Investigación Aeronáutica en Europa) de 2011 a 2013.

Manfred Bischoff

Manfred Bischoff nació el 22 de abril de 1942. Es licenciado y doctor en Economía por la Universidad de Heidelberg. Tras incorporarse a Daimler-Benz AG en 1976, Bischoff fue nombrado Director Financiero de Mercedes-Benz do Brasil en 1988. En 1989 fue nombrado Director Financiero de Deutsche Aerospace (posteriormente DaimlerChrysler Aerospace AG) y Miembro del Consejo de Administración de esta empresa, y en 1995, Presidente del Consejo de Administración de Daimler-Benz Aerospace (posteriormente DaimlerChrysler Aerospace AG) y Miembro del Consejo de Administración de Daimler-Benz AG. Cuando EADS fue fundada en el año 2000, Bischoff fue nombrado Presidente, cargo que ocupó hasta abril de 2007, cuando fue elegido Presidente del Consejo de Supervisión de DaimlerChrysler AG. En la actualidad, Manfred Bischoff es también Miembro del Consejo de Unicredit S.p.A. y Miembro del Consejo de Supervisión de SMS GmbH.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el organigrama anterior:

- Presidente del Consejo de Supervisión de Daimler AG;
- Miembro del Consejo de Supervisión de SMS GmbH;
- Miembro del Consejo de Administración de Unicredit S.p.A.;
- Miembro de varios Consejos de Administración de organizaciones no lucrativas.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo de Supervisión de Fraport AG (hasta mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de Supervisión de KPN N.V. (hasta abril de 2013); y
- Presidente del Consejo de Supervisión y Presidente del Comité de Accionistas de Voith GmbH (hasta septiembre de 2014).

Ralph Dozier Crosby

Ralph Crosby fue Miembro del Comité Ejecutivo de EADS de 2009 a 2012 y prestó servicios como Presidente y CEO de EADS North America de 2002 a -2012. Actualmente es Consejero Independiente de American Electric Power, con sede en Columbus, Ohio, donde preside el Comité de Recursos Humanos; y de Serco PLC, con sede en Londres (Reino Unido). Además, Crosby está presente en el Consejo de Administración y en el Comité Ejecutivo del Atlantic Council de Estados Unidos. Antes de incorporarse a EADS, Crosby ocupó un puesto ejecutivo en Northrop Grumman Corporation, donde había sido Miembro del Consejo de Política Corporativa, con los cargos de Presidente del Sector de Sistemas Integrados, Vicepresidente Corporativo y Director General de la División de Aviones Comerciales de la empresa y Vicepresidente Corporativo y Director General de la División B-2. Antes de iniciar su carrera en el sector, Crosby fue oficial en las Fuerzas Armadas

estadounidenses. Su último destino militar lo desempeñó como ayudante del gabinete militar del Vicepresidente de los Estados Unidos. Crosby se licenció en la Academia Militar de West Point en EE. UU., y es máster por las Universidades de Harvard y de Ginebra (Suiza). Crosby recibió el James Forrestal Award de la National Defense Industrial Association y ha sido galardonado con la distinción de Caballero de la Legión de Honor francesa.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el organigrama anterior:

- Miembro del Consejo de Administración (Consejo de Supervisión) de American Electric Power Corporation;
- Miembro del Consejo de Administración (Consejo de Supervisión) de Serco, PLC; y
- Miembro del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo del Atlantic Council de Estados Unidos.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente Ejecutivo de EADS North America (jubilado el 31 de diciembre de 2011); y
- Miembro del Consejo de Administración (Consejo de Supervisión) de Ducommun Corporation (renunció al cargo en junio de 2013).

Hans-Peter Keitel

Hans-Peter Keitel fue Presidente de la Confederación de Industrias Alemanas (BDI) de 2009 a 2012 y en la actualidad (desde 2013) es uno de sus Vicepresidentes. Anteriormente trabajó durante casi 20 años en Hochtief, primero como Consejero responsable del negocio internacional y posteriormente, de 1992 a 2007, como Consejero Delegado. Inició su carrera en 1975 en Lahmeyer International como Asesor técnico y director de proyectos, participando en proyectos de infraestructuras mundiales a gran escala en más de 20 países. También asesoró a los bancos del Consorcio del Túnel del Canal de la Mancha. Keitel es licenciado en Ingeniería de la Construcción y Ciencias Económicas en las Universidades de Stuttgart y Múnich y obtuvo el doctorado en Ingeniería por la Universidad de Múnich.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el organigrama anterior:

- Miembro del Consejo de Supervisión de RWE AG;
- Miembro del Consejo de Supervisión de Voith GmbH;
- Miembro del Consejo de Supervisión de ThyssenKrupp AG;
- Miembro del Consejo de Supervisión de Commerzbank AG (hasta el 20 de mayo de 2014); y
- Miembro del Consejo de Supervisión de National-Bank AG.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo de Supervisión de Hochtief AG; y
- Miembro del Consejo de Supervisión de Deutsche Messe AG.

Hermann-Josef Lamberti

Hermann-Josef Lamberti fue Miembro del Consejo Directivo de Deutsche Bank AG desde 1999 hasta 2012 y prestó servicios como Director de Operaciones del banco, con responsabilidad global en las áreas de recursos humanos, tecnologías de la información, operaciones y gestión de procesos, gestión de edificios e instalaciones, y compras. Se incorporó a Deutsche Bank en

Fráncfort en 1998 en calidad de Vicepresidente Ejecutivo. A partir de 1985 ocupó diversos puestos directivos en IBM, trabajando en Europa y Estados Unidos, en las áreas de control, desarrollo de aplicaciones internas, ventas, software personal, marketing y gestión de marcas. En 1997 fue nombrado Presidente del Consejo de Dirección de IBM Alemania. Lamberti inició su carrera profesional en 1982 en Touche Ross, en Toronto, incorporándose posteriormente a Chemical Bank en Fráncfort. Cursó estudios de Administración y Dirección de Empresas en las Universidades de Colonia y Dublín y es titular de un máster.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el organigrama anterior:

- Presidente de la Sociedad de Freunde der Bachwoche Ansbach e.V.;
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) del Instituto de Derecho y Finanzas de Fráncfort;
- Miembro del Consejo de Administración de Airbus Group N.V.;
- Presidente del Consejo Asesor: Wirtschaftsinitiative FrankfurtRheinMain e.V.;
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Johann Wolfgang Goethe-Universität Fachbereich Wirtschaftswissenschaften y Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Frankfurt Institute for Advanced Studies (FIAS) de la Universidad Goethe;
- Miembro de la Comisión de Control de ING Group N.V.;
- Asesor de negocios Sénior de Advent International GmbH;
- Miembro de la Comisión de Control de Open-Xchange AG; y
- Propietario/Director Gerente de Frankfurt Technology Management GmbH.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Cliente ejecutivo del Consejo Asesor de Symantec Corporation (dimitió el 12 de mayo de 2010);
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Baden-Badener Unternehmensgespräche – Gesellschaft zur Förderung des Unternehmensnachwuchses e.V. (dimitió el 13 de mayo de 2010);
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Wallraf-Richartz-Museum und Museum Ludwig e.V. (dimitió el 31 de enero de 2011);
- Miembro del Consejo Constitutivo de Wallraf-Richartz-Museum (dimitió el 31 de enero de 2011);
- Miembro del Senado de Fraunhofer Gesellschaft (dimitió el 31 de diciembre de 2011);
- Miembro del Consejo Directivo de Deutsche Bank AG (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de Supervisión de BVV Versicherungsverein des Bankgewerbes A.G. und BVV Versorgungskasse des Bankgewerbes e.V. (dimitió el 21 de junio de 2012);
- Miembro del Consejo de Supervisión de Deutsche Börse AG (dimitió el 16 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de Supervisión de Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG (dimitió el 24 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de Dirección de Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. (dimitió el 21 de junio de 2012);
- Miembro suplente del Comité de Seguros de Bundesverband deutscher Banken e.V. (dimitió el 21 de junio de 2012);

- Miembro de la Asamblea de Delegados del Comité de Seguros de Depósitos de Bundesverband deutscher Banken e.V. (dimitió el 21 de junio de 2012);
- Miembro del Comité Financiero de la Comunidad de Alemania de Bundesverband deutscher Banken e.V. (dimitió el 21 de junio de 2012);
- Miembro del Consejo de Dirección de Deutsches Aktieninstitut e.V. (dimitió el 21 de junio de 2012);
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de e-Finance Lab Frankfurt am Main (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de la Bolsa de Eurex Deutschland (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de la Bolsa de Frankfurter Wertpapierbörse AG (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo Asesor del Institut für Unternehmensplanung – IUP (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Junge Deutsche Philharmonie (dimitió el 8 de octubre de 2012);
- Vicepresidente del Patronato (*Board of Trustees*) de la Sociedad de Promoción de Kölner Kammerorchester e.V. (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Programa Consejo Asesor de LOEWE Landes-Offensive zur Entwicklung Wissenschaftlich-ökonomischer Exzellenz des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst (dimitió el 14 de junio de 2012);
- Miembro del Círculo Asesor de Münchner Kreis (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro adjunto delegado del Consejo Asesor de Prüfungsverband deutscher Banken e.V. (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de Administración de Universitätsgesellschaft Bonn-Freunde, Förderer, Alumni (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo Asesor del Centro para la Gestión Corporativa orientada al mercado de WHU (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro de la Comisión de Börsensachverständigenkommission (Bundesfinanzministerium) (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de Dirección y del Comité Ejecutivo de Frankfurt Main Finance e.V. (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo Asesor de Fraunhofer-IUK-Verbund (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Comité Ejecutivo y del Comité de Gestión de Frankfurt RheinMain e.V. (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Senado de Acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V. (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de Administración de la Cámara de Comercio Americana en Alemania (dimitió el 11 de mayo de 2012);
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Hanns Martin Schleyer-Stiftung (dimitió el 21 de junio de 2012);
- Miembro del Comité Editorial de la revista científica “Wirtschaftsinformatik” (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Comité Asesor Internacional de la Escuela de Negocios IESE de la Universidad de Navarra (dimitió el 28 de marzo de 2012);
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Stiftung Lebendige Stadt (dimitió el 31 de mayo de 2012);
- Miembro del Consejo de Supervisión de Carl Zeiss AG (dimitió el 18 de marzo de 2013);
- Miembro del Consejo Universitario de la Universidad de Colonia (dimitió el 6 de junio de 2013);
- Miembro del Comité de Dirección y del Comité Federal de Wirtschaftsrat der CDU e.V. (dimitió el 25 de junio de 2013);
- Miembro del Comité de Gestión del Institut für Wirtschaftsinformatik der HSG de la Universidad de San Galo (dimitió el 31 de diciembre de 2013);
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de *The Frankfurt International School* e.V. (dimitió el 31 de diciembre de 2013); y
- Miembro del Consejo Asesor de Barmenia Versicherungen Wuppertal (dimitió el 31 de diciembre de 2014).

Anne Lauvergeon

Anne Lauvergeon es licenciada por la École Normale Supérieure y por la Escuela Nacional de Ingeniería de Minas de Francia. Posee una titulación superior en Física y Química. de 2011 a 2014, Anne Lauvergeon fue socia de Efficiency Capital, un fondo dedicado a la tecnología y los recursos naturales. Fue Consejera Delegada de Areva desde julio de 2001 hasta junio de 2011, y Presidenta y Consejera Delegada de Areva NC desde junio de 1999 hasta julio de 2011. En 1997, trabajó en Alcatel como Vicepresidenta Ejecutiva Senior y Miembro del Comité Ejecutivo, como responsable del negocio internacional y de las participaciones industriales. De 1995 a 1997 fue Socia de Lazard Frères & Cie. Con anterioridad, de 1990 a 1995, trabajó para el gabinete del Presidente francés, siendo responsable de misiones de economía internacional y comercio exterior en 1990; posteriormente, como Vicejefa de Gabinete y representante personal del Presidente francés, encargándose de las Cumbres del G7/G8 a partir de 1991. Anne Lauvergeon inició su carrera en 1983 en la industria del acero, en Usinor, antes de ocuparse posteriormente de temas de seguridad nuclear y química en Europa en la CEA, la Comisión de la Energía Atómica francesa. Anne Lauvergeon es Doctora *Honoris Causa* del Imperial College de Londres (2008), Miembro de la Real Academia de Ingeniería (Reino Unido, 2011) y Miembro de la Real Academia de Bélgica (2012).

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el organigrama anterior:

- Miembro del Consejo de Administración de Total S.A.;
- Miembro del Consejo de Administración de American Express;
- Miembro del Consejo de Administración de Rio Tinto;
- Miembro del Consejo de Administración de SUEZ Environnement;
- Presidenta del Consejo de Administración de la *École Nationale Supérieure des Mines de Nancy*;
- Miembro del Consejo de Administración de la Universidad PSL (*Paris Sciences et Lettres*); y
- Presidenta de *Fonds A2i-Agir pour l'Insertion dans l'Industrie (Union des Industries Métallurgiques et Minières)*.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Consejera Delegada de Areva (dimitió en junio de 2011);
- Presidenta y Consejera Delegada de Areva NC (dimitió en julio de 2011);
- Miembro del Comité Ejecutivo del Mouvement des Entreprises de France (dimitió en 2012);

- Miembro del Consejo de GDF SUEZ (dimitió en abril de 2012);
- Miembro de la Comisión Trilateral (dimitió en 2013);
- Miembro del Comité Ejecutivo de Global Compact (dimitió en julio de 2013);
- Miembro del Consejo de Vodafone Plc (dimitió en julio de 2014); y
- Presidenta del Consejo de Supervisión del periódico francés Lidération (dimitió en febrero de 2014).

Lakshmi N. Mittal

Lakshmi N. Mittal es Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal. Fundó Mittal Steel Company en 1976 y dirigió su fusión con Arcelor en 2006 para formar ArcelorMittal, el mayor fabricante de acero del mundo. Cuenta con un amplio reconocimiento por el destacado papel que desempeñó en la reestructuración de la industria mundial del acero y posee más de 35 años de experiencia en las industrias del acero y afines. Entre sus múltiples cargos, Lakshmi N. Mittal es Miembro del Consejo de Administración de Goldman Sachs, del International Business Council del Foro Económico Mundial (WEF) y del Consejo de Inversiones Extranjeras de Kazajistán. Además, ha recibido numerosos reconocimientos de instituciones y publicaciones internacionales y mantiene estrechos vínculos con diversas organizaciones sin ánimo de lucro.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el organigrama anterior:

- Presidente del Consejo de Administración y CEO de ArcelorMittal S.A.;
- Presidente del Consejo de Administración de Aperam S.A.;
- Miembro del Consejo de Administración de Goldman Sachs;
- Miembro del Comité Ejecutivo de la World Steel Association;
- Miembro del Comité de Economía Internacional del Foro Económico Mundial;
- Miembro del Consejo de Inversiones Extranjeras de Kazajistán;
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Cleveland Clinic;
- Miembro del Comité Ejecutivo de Indian School of Business;
- Gobernador de ArcelorMittal Foundation;
- Patrono (*Trustee*) de Gita Mittal Foundation;
- Patrono (*Trustee*) de Gita Mohan Mittal Foundation;
- Patrono (*Trustee*) de Lakshmi y Usha Mittal Foundation;
- Presidente del Consejo de Gobierno de LNM Institute of Information Technology;
- Administrador de Mittal Champion Trust; y
- Patrono (*Trustee*) de Mittal Children's Foundation.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo de Administración de ICICI Bank Limited (dimitió en mayo de 2010);
- Miembro del Consejo de Commonwealth Business Council Limited (dimitió en febrero de 2011);
- Miembro del Business Council (dimitió en diciembre de 2011);
- Miembro del Comité Ejecutivo de Lakshmi Niwas y Usha Mittal Foundation (dimitió en diciembre de 2011);
- Miembro del Consejo de ArcelorMittal USA Inc. (dimitió en septiembre de 2012);
- Miembro de la Comisión Presidencial Internacional de asesoramiento de Mozambique;
- Miembro del Comité Asesor de Kellogg School of Management;

- Presidente de Ispat Inland ULC (dimitió en enero de 2013);
- Miembro del Consejo Asesor a escala mundial del Primer Ministro de India;
- Miembro del Comité Consultivo para Inversores nacionales y Extranjeros del Presidente, Ucrania;
- Patrocinador especial de los Prince's Trust;
- Miembro del Consejo de Administración de ONGC Mittal Energy Ltd; y
- Miembro del Consejo de ONGC Mittal Energy Services Ltd.

Sir John Parker

Sir John Parker es Presidente de Anglo American PLC, Vicepresidente de DP World (Dubái), Consejero no ejecutivo de Carnival PLC y Carnival Corporation. Ha terminado su mandato 2011-2014 como Presidente de la Real Academia de Ingeniería. Dimitió de su cargo de Presidente de National Grid PLC en diciembre de 2011. Su carrera ha abarcado las industrias de ingeniería, naval y defensa, incluyendo unos 25 años de experiencia como Consejero Delegado de Harland & Wolff y de Babcock International Group. Asimismo, presidió el Tribunal del Banco de Inglaterra entre 2004 y 2009. Sir John Parker cursó estudios de arquitectura naval e ingeniería mecánica en el College of Technology, Universidad de Queens (Belfast).

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el organigrama anterior:

- Consejero de Carnival PLC y Carnival Corporation;
- Vicepresidente de D.P. World (Dubái);
- Director de White Ensign Association Limited;
- Presidente de la Real Academia de Ingeniería; y
- Miembro visitante de la Universidad de Oxford.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Rector de la Universidad de Southampton (dimitió en julio de 2011);
- Miembro del Consejo Asesor Internacional de Citigroup (disuelto en diciembre de 2011); y
- Presidente de National Grid PLC (dimitió en enero de 2012).

Michel Pébereau

Michel Pébereau fue Presidente del Consejo de BNP Paribas de 2003 y 2011. Presidió la fusión que dio origen a BNP Paribas en 2000, llegando a ser Presidente y Consejero Delegado (CEO). En 1993, fue nombrado Presidente y Consejero Delegado del Banque Nationale de Paris y dirigió su privatización. Anteriormente, fue Presidente y Consejero Delegado del Crédit Commercial de France. Inició su carrera profesional en 1967 en la Inspección General Financiera francesa (Inspection Générale des Finances). En 1970 se incorporó al Tesoro francés, donde desempeñó varios puestos relevantes. Michel Pébereau es antiguo alumno de la École Nationale d'Administration y de la École Polytechnique.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el organigrama anterior:

- Director de "MJP Conseil";
- Miembro del Consejo de la "Fondation BNP Paribas";
- Presidente de "Centre des Professions Financières";

- Presidente del Consejo de la “Fondation ARC pour la Recherche sur le Cancer”;
- Miembro del Consejo de Administración de “BNP Paribas S.A.”;
- Miembro del Consejo de Administración de “Total S.A.”;
- Miembro del Consejo de Administración de “Pargesa Holding S.A.”, Suiza;
- Miembro del Consejo de Administración de “BNP Paribas (Suisse) S.A.”;
- Vicepresidente y Miembro del Consejo de Supervisión de la “Banque Marocaine pour le Commerce et l’Industrie”, Marruecos;
- Miembro del Comité Ejecutivo del “Institut de l’Entreprise”;
- Miembro de la “Académie des sciences morales et politiques”;
- Miembro de la “Fondation Nationale des Sciences Politiques”;
- Miembro del Consejo de Orientación Estratégica del “Mouvement des Entreprises de France” (MEDEF);
- Presidente del Consejo Estratégico de “ESL Network (S.A.S.)”;
- Socio de “Paris fait son cinéma (S.A.S.)”;
- Presidente Honorífico de CCF (actualmente HSBC France);
- Miembro del “Centre National Éducation Économie (CNEE)”;
- Miembro del Comité de Patrocinios de “Cercle Jean-Baptiste Say”;
- Presidente de “Club des partenaires of TSE”;
- Miembro del Comité de Patrocinios de “Collège des Bernardins”;
- Miembro del Consejo de Administración de “Fondation Jean-Jacques Laffont – TSE”;
- Presidente del Consejo Estratégico de “Institut Vaucanson”.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Censor de «Galeries Lafayette S.A.”;
- Miembro del Consejo de Administración de Lafarge (hasta mayo de 2011);
- Presidente del Consejo de Administración de BNP Paribas (hasta diciembre de 2011);
- Miembro del Consejo de Administración de Axa (hasta abril de 2013);
- Miembro del Consejo de Administración de Saint-Gobain (hasta junio de 2013); y
- Miembro del Consejo de Supervisión del “Institut Aspen France”.

Josep Piqué i Camps

Josep Piqué i Camps renunció a su cargo de Presidente no Ejecutivo de Vueling en 2013 y asumió el puesto de Vicepresidente y Consejero Delegado de Obrascón Huarte Lain (OHL), uno de los mayores grupos internacionales de concesiones y de construcción. Inició su carrera como economista del Servicio de Estudios de La Caixa y fue nombrado Director General de Industria de la *Generalitat* de Cataluña en 1986. Dos años después se incorporó a la sociedad Ercros, donde llegó a ser CEO y Presidente. Tras prestar servicios durante varios años en el Círculo de Economía de Barcelona, fue Presidente del mismo (1995-96). Posteriormente, el Sr. Piqué fue nombrado Ministro de Industria y Energía (1996-2000), Portavoz del Gobierno (1998-2000), Ministro de Asuntos Exteriores (2000-2002) y Ministro de Ciencia y Tecnología (2002-2003). Asimismo, prestó servicios como Diputado, Senador y Presidente del Partido Popular de Cataluña (2003-2007). Josep Piqué es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y

Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona, en la que también imparte clases de Teoría económica.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el organigrama anterior:

- Vicepresidente y Consejero Delegado de Obrascón Huarte Lain (OHL);
- Miembro del Consejo Asesor de Seat, Grupo Volkswagen;
- Presidente de la Fundación del Consejo España-Japón;
- Miembro del Consejo de Administración de Plasmia Biotech, S.L.V.; y
- Miembro del Consejo de Administración del Círculo de Economía.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente de Mixta África hasta 2010;
- Miembro del Consejo de Administración de Applus Technologies Holding, S.L. hasta 2012;
- Presidente de Vueling (hasta 2013);
- Miembro del Consejo de Administración de Ezentis, S.A. (hasta 2013);
- Miembro del Consejo de Administración del Grupo San José, S.A. (hasta 2013); y
- Presidente de Tres60 Servicios Audiovisuales, S.A.

Jean-Claude Trichet

Jean-Claude Trichet fue Presidente del Banco Central Europeo, Presidente del Consejo Europeo de Riesgo Sistémico (CERS) y Presidente del Encuentro sobre Economía Mundial de los Gobernadores de Bancos Centrales en Basilea hasta finales de 2011. Anteriormente, fue responsable del Tesoro francés durante seis años y Gobernador del Banco de Francia durante 10 años. Previamente, ocupó diversos cargos en la *Inspection Générale des Finances* de Francia así como en el departamento del Tesoro, y fue Asesor del Presidente francés en materia de microeconomía, energía, industria e investigación (1978-1981). Jean-Claude Trichet es ingeniero por la *École des Mines* de Nancy, licenciado por el *Institut d’Études Politiques* de París y en economía por la Universidad de París. Es doctor *Honoris Causa* de varias universidades y antiguo alumno de la *École Nationale d’Administration*.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el organigrama anterior:

- Presidente de “JCT Conseil, Paris”;
- Presidente del G30 (organización sin ánimo de lucro), Washington D.C.;
- Presidente del Consejo de Administración del Instituto Bruegel (organización sin ánimo de lucro), Washington D.C.; y
- Presidente Europeo de la Comisión Trilateral (organización sin ánimo de lucro).

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente del Banco Central Europeo (fin del mandato el 1 de noviembre de 2011);
- Presidente del Encuentro sobre Economía Mundial de los Gobernadores de Bancos Centrales en Basilea (fin del mandato el 1 de noviembre de 2011);

- Presidente del Consejo Europeo de Riesgo Sistémico (CERS) (fin del mandato el 1 de noviembre de 2011);
- Presidente del Grupo de Gobernadores y Jefes de Supervisión (GHOS) (fin del mandato el 1 de noviembre de 2011); y
- Presidente de la SOGEPA-*Société de Gestion de Participations Aéronautiques* (de 2012 a 2013).

Consejeros Independientes

Los Consejeros Independientes nombrados según los criterios de independencia que se han señalado anteriormente son Denis Ranque, Manfred Bischoff, Hans-Peter Keitel, Hermann-Josef Lamberti, Anne Lauvergeon, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker, Michel Pébereau, Josep Piqué i Camps y Jean-Claude Trichet.

Delitos previos y vínculos familiares

Según el leal saber y entender de la Sociedad, ninguno de los Consejeros (ni a título individual ni como Consejero o directivo de cualquiera de las entidades enumeradas anteriormente) ha sido condenado por delitos de estafa, ha sido objeto de un procedimiento de quiebra, nombramiento de un síndico o liquidación, ni ha sido objeto de ninguna acusación pública oficial y/o sanción por parte de una autoridad legal o reglamentaria, ni tampoco ha sido inhabilitado judicialmente para actuar como Miembro de órganos administrativos, directivos o de control de ningún emisor ni para dirigir los asuntos de ninguna sociedad como mínimo durante los últimos cinco años. En la fecha de este documento, no existen vínculos familiares entre los Consejeros.

Actuación del Consejo de Administración en 2014

Reuniones del Consejo de Administración

El Consejo de Administración celebró siete reuniones durante 2014 y fue informado periódicamente de la evolución de la Sociedad mediante informes sobre la actividad por parte del Consejero Delegado, incluido el avance de los planes estratégicos y operativos. El índice medio de asistencia a dichas reuniones fue del 88%.

A lo largo de 2014, el Consejo de Administración recibió informes sobre los avances técnicos y comerciales de los programas importantes, como el A350 XWB, A400M, A380 y Super Puma. Durante dos reuniones del Consejo fuera de la sede, una en Marignane en Airbus Helicopters, y la otra en Toulouse en Airbus, el Consejo aprovechó la oportunidad para reunirse con los directivos locales y con la plantilla de operaciones, visitó la línea de montaje final del Super Puma, pudo conocer el concepto del helicóptero X6 y experimentó un vuelo en el A350 XWB el día de su certificación.

En cuanto a la toma de nuevas decisiones, el Consejo lanzó una nueva opción de motor (neo) del A330, llevó a cabo una evaluación detallada y completa de la cartera de productos en línea con la revisión de la estrategia del Grupo iniciada en 2013, aprobó y supervisó la *joint venture* de Airbus Group con Safran, y decidió sobre la venta de una parte de la participación de la Sociedad en Dassault Aviation.

Además, el Consejo de Administración se centró en los resultados financieros y las previsiones del Grupo, la gestión de activos, los retos de la cadena de suministros, el negocio de servicios, el cumplimiento en los principales procesos del negocio y en programas importantes, así como en iniciativas de eficiencia e innovación. Revisó los resultados de la gestión del riesgo empresarial, el plan de auditoría interna, el programa de *compliance*, los riesgos de litigios y jurídicos, las relaciones con inversores, la comunicación financiera y la política de dividendos.

Con el fin de evitar sustituciones en bloque de forma simultánea, con los consiguientes retos de pérdida de experiencia y de iniciación e integración, el Consejo de Administración comentó y previó un plan de sustitución anual, más fluido; además, el Consejo de Administración ha aprobado criterios que limitan el nombramiento de un Consejero a un máximo de tres mandatos consecutivos de tres años cada uno (con posibles excepciones), y fijando un límite de edad de setenta y cinco años en el momento del nombramiento. El Consejo considera que esto es el primer paso para una rotación más adecuada de los miembros del Consejo de Administración, cuyo principio está representado en las disposiciones de las normas internas del Consejo de Administración. En la Junta General Anual de 2016 se propondrán nuevas medidas para poner en práctica el escalonamiento del cambio del Consejo, creando un calendario de jubilaciones escalonadas y captaciones en consonancia con el Código de Gobierno Corporativo holandés y con las presentes normas internas del Consejo de Administración.

ASISTENCIA A LAS REUNIONES DEL CONSEJO

Consejeros	Asistencia
Número de reuniones celebradas en 2014	7
Denis Ranque (Presidente)	7/7
Thomas Enders (Consejero Delegado)	7/7
Manfred Bischoff	5/7
Ralph D. Crosby	7/7
Hans-Peter Keitel	6/7
Hermann-Josef Lamberti	7/7
Anne Lauvergeon	6/7
Lakshmi N. Mittal	6/7
Sir John Parker	7/7
Michel Pébereau	6/7
Josep Piqué i Camps	3/7
Jean-Claude Trichet	7/7

Evaluación del Consejo en 2014

La evaluación del Consejo de Administración fue realizada entre diciembre de 2014 y enero 2015 por Spencer Stuart, por medio de entrevistas individuales con todos los miembros del Consejo. Las entrevistas cubrieron las expectativas de los Consejeros, la aptitud en el gobierno corporativo, la eficacia del Consejo, su composición, los comités según la opinión del Consejo y según la visión de sus miembros, las áreas de conocimientos y los procesos de trabajo del Consejo, la presidencia, la interacción con

los directores ejecutivos, los accionistas y los grupos de interés. El debate posterior del informe por parte del Consejo se orientó a las acciones.

Los miembros del Consejo se mostraron unánimes en la opinión de que el Consejo satisface las normas más exigentes a escala internacional, y señalando el firme progreso realizado por el Consejo, principalmente desde la implementación del nuevo sistema de gobierno, que se considera equilibrado y efectivo. La dinámica y el funcionamiento del Consejo reciben calificaciones elevadas. El proceso de toma de decisiones del Consejo satisface las expectativas de los Consejeros y también del equipo directivo, y los Comités del Consejo realizan una excelente aportación. Existe una gran confianza mutua entre el Consejo y el equipo directivo.

De las entrevistas surgieron varias sugerencias de mejora.

- Documentación de soporte y forma:
 - facilitar antes las actas de reuniones anteriores y los documentos correspondientes a próximas reuniones,
 - enriquecer el flujo de información enviada entre reuniones del Consejo y
 - hacer presentaciones más cortas y más analíticas;

- Ponentes e invitados, sesiones restringidas como buena práctica:
 - aumentar las oportunidades de que el Consejo conozca a los directivos de unidades de negocio, por ejemplo, en el contexto de las reuniones celebradas en sedes industriales y
 - institucionalizar prácticas tales como franjas horarias programadas de forma rutinaria para el Consejo o para Consejeros no ejecutivos;
- Contenido:
 - implicar más a los miembros del Consejo en la preparación de la sesión estratégica del mismo,
 - mejorar la capacidad de reacción ante acontecimientos imprevistos y
 - repasar y analizar decisiones clave del pasado y su implementación.

Uno de los próximos planteamientos del Consejo será la preparación de la rotación y la sustitución de Consejeros, a medida que los miembros de mayor edad pasen el testigo a nuevos Consejeros. El género y la diversidad geográfica, así como destrezas específicas del sector, serán los criterios clave a satisfacer a medida que el Comité de Nombramientos y Retribuciones organice su búsqueda de candidatos.

Comités del Consejo en 2014

En 2014, los Comités del Consejo estuvieron compuestos por los miembros siguientes:

Consejeros	Comité de Auditoría	Comité de Nombramientos y Retribuciones
Denis Ranque (Presidente)		
Thomas Enders (Consejero Delegado)		
Mansfred Bischoff		
Ralph D. Crosby		
Hans-Peter Keitel		X
Hermann-Josef Lamberti	Presidente	
Anne Lauvergeon	X	
Lakshmi N. Mittal		X
Sir John Parker		Presidente
Michel Pébereau	X	
Josep Piqué i Camps	X	
Jean-Claude Trichet		X
Número de reuniones celebradas en 2014	4	3
Índice medio de asistencia en 2014	75%	83%

Nota: situación a 1 de marzo de 2015.

El Comité de Auditoría

Conforme a lo estipulado en el Reglamento del Consejo de Administración, el Comité de Auditoría realiza recomendaciones al Consejo de Administración sobre la aprobación de los estados financieros anuales y de las cuentas periódicas (Q1, H1, Q3), así como sobre el nombramiento de auditores externos y la determinación de su remuneración. Asimismo, el Comité de Auditoría tiene la responsabilidad de garantizar que las actividades de auditoría interna y externa sean realizadas correctamente y que a los temas de auditoría se les conceda la debida importancia en

las reuniones del Consejo de Administración. Por lo tanto, analiza con los auditores su programa de auditoría y los resultados de la auditoría de las cuentas y supervisa la idoneidad de los controles internos del Grupo, sus políticas contables y la información financiera. También evalúa el funcionamiento del sistema de ERM y la organización de cumplimiento normativo del Grupo.

Los reglamentos y responsabilidades del Comité de Auditoría se exponen en el Código del Comité de Auditoría.

El Presidente del Consejo de Administración y el Consejero Delegado están invitados a tomar parte en todas las reuniones del Comité de Auditoría. Se requería la asistencia del Director Financiero y del Responsable de Control y Contabilidad a las reuniones con el fin de presentar propuestas de gestión y responder a cualquier cuestión que se plantee. Por otra parte, el Director de Auditoría Corporativa y el *Chief Compliance Officer* deben informar al Comité de Auditoría de forma periódica.

El Comité de Auditoría deberá reunirse como mínimo cuatro veces al año. En 2014, cumplió plenamente todas las obligaciones anteriormente descritas y se reunió cuatro veces, con un índice medio de asistencia del 75%.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones

De conformidad con el reglamento del Consejo de Administración, el Comité de Nombramientos y Retribuciones presenta al Consejo de Administración ciertas recomendaciones sobre el nombramiento de los Miembros del Comité Ejecutivo del Grupo (a propuesta del CEO y con la aprobación del Presidente), el Secretario Corporativo de la Sociedad, los Miembros del Comité de accionistas de Airbus, y los Presidentes de la Comisión de Control (u órgano similar) de otras importantes empresas o Unidades de Negocio del Grupo. Asimismo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones presenta recomendaciones al Consejo de Administración sobre las estrategias de remuneración y los planes de remuneración a largo plazo, y decide los contratos de servicio y otros temas contractuales relacionados con los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo del Grupo. Las normas de funcionamiento y las responsabilidades del Comité de Nombramientos y Retribuciones se exponen en el Código del Comité de Nombramientos y Retribuciones.

El Presidente del Consejo de Administración y el Consejero Delegado están invitados a tomar parte en todas las reuniones del Comité de Nombramientos y Remuneración. Se requería la asistencia del Director de Recursos Humanos de Airbus Group a las reuniones con el fin de presentar propuestas de gestión y responder a cualquier cuestión que se plantee.

Además de presentar recomendaciones al Consejo de Administración para los principales nombramientos dentro del Grupo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones revisa los mejores talentos, debate medidas para mejorar la participación y promover la diversidad, estudia la retribución de los Miembros del Comité Ejecutivo del año en cuestión, el Plan de incentivos a largo plazo y la retribución variable correspondiente al año anterior.

El principio básico que rige los nombramientos de directivos del Grupo es que se nombre al mejor candidato para el puesto ("mejor candidato para el puesto"), al mismo tiempo que se mantiene una composición equilibrada en cuanto a género, experiencia, nacionalidad, etc. No obstante, la aplicación de estos principios no debería suponer ninguna restricción a la diversidad dentro del equipo directivo de la Sociedad con funciones ejecutivas.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones deberá reunirse al menos dos veces al año. En 2014, cumplió plenamente todas las obligaciones anteriormente descritas y se reunió tres veces, con un índice medio de asistencia del 83%.

Comité Ejecutivo en 2014

El Consejero Delegado, con el apoyo de un Comité Ejecutivo, es el responsable de la gestión diaria de la Sociedad. El Comité Ejecutivo está presidido por el Consejero Delegado y sus miembros son nombrados sobre la base del desempeño de sus responsabilidades individuales, así como de sus respectivas contribuciones al interés general de Airbus Group. El Comité Ejecutivo se reunió en cinco ocasiones durante 2014.

En las reuniones del Comité Ejecutivo se tratan, entre otras, las siguientes cuestiones:

- nombramiento de sus respectivos equipos directivos por los Directores de División de Airbus Group;
- principales inversiones;
- definición y control de la ejecución de la estrategia para las actividades del Grupo;
- cuestiones de política de Airbus Group y la gestión y la estructura organizativa de la empresa;
- nivel de rendimiento de las actividades y de las funciones de apoyo del Grupo; y
- todos los aspectos relativos al negocio de la Sociedad, incluyendo el plan operativo del Grupo y de las Divisiones y Unidades de Negocio.

Los Miembros del Comité Ejecutivo son responsables de contribuir de forma conjunta a los intereses generales del Grupo, además de la responsabilidad operativa o funcional individual de cada miembro. En su gestión de las operaciones de Airbus Group, el CEO y el Comité Ejecutivo son supervisados y apoyados por el Consejo de Administración y, en particular, por el Presidente.

El Consejero Delegado tratará de lograr un consenso entre los Miembros del Comité Ejecutivo. En el caso de que no sea posible llegar a un acuerdo, el Consejero Delegado está autorizado a adoptar una decisión sobre dicha cuestión. Dicha decisión será vinculante para los Miembros del Comité Ejecutivo. En el caso de que exista una divergencia relativa a una cuestión fundamental o significativa sobre una cuestión aún por decidir, el Miembro del Comité Ejecutivo que haya expresado su desacuerdo en esta cuestión podrá solicitar al Consejero Delegado que someta la cuestión al parecer del Presidente.

En virtud de las Normas del Consejo vigentes en 2014, los Miembros del Comité Ejecutivo eran nombrados por el Consejo de Administración, a propuesta del Consejero Delegado, tras haberla consultado con el Presidente y el Presidente del Comité de Nombramientos y Retribuciones. Las propuestas de nombramiento se hacen aplicando los siguientes principios (i) la preferencia por el mejor candidato para el puesto, (ii) el mantenimiento, respecto al número de Miembros del Comité Ejecutivo, del equilibrio entre las nacionalidades de los candidatos respecto a la ubicación de los principales centros industriales de Airbus Group (en especial entre los ciudadanos de los cuatro Estados miembros de la Unión Europea donde estén ubicados estos centros industriales principales) y (iii) al menos dos tercios de los Miembros del Comité Ejecutivo, incluyendo al CEO y al Director Financiero (CFO), sean ciudadanos y residentes de la UE.

Composición del Comité Ejecutivo en 2014

Nombre	Edad	Inicio del mandato	Cargo principal
Tom Enders	56	2012	Consejero Delegado de Airbus Group
François Auque	58	2010	Vicepresidente Ejecutivo de Space Systems, Airbus Defence & Space
Thierry Baril	49	2012	Director de Recursos Humanos de Airbus Group y Airbus
Jean J. Botti	57	2011	Director Técnico de Airbus Group
Fabrice Brégier	53	2012	Consejero Delegado de Airbus
Günter Butschek*	54	2012	Director de Operaciones de Airbus
Guillaume Faury	46	2013	Consejero Delegado de Airbus Helicopters
Bernhard Gerwert	61	2012	Consejero Delegado de Airbus Defence & Space
Marwan Lahoud	48	2012	Director de Marketing y Estrategia de Airbus Group
John Leahy	64	2012	Director de Operaciones de Airbus – Clientes
Allan McArtor	72	2014	Consejero Delegado de Airbus Group, Inc.
Domingo Ureña-Raso*	56	2009	Vicepresidente Ejecutivo de Military Aircraft, Airbus Defence & Space
Harald Wilhelm	48	2012	Director Financiero de Airbus Group y Airbus

Nota: situación a 31 de diciembre de 2014. El domicilio profesional de todos los Miembros del Comité Ejecutivo para cualquier asunto relacionado con Airbus Group es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

* Tal y como se anunció en los correspondientes comunicados de prensa de Airbus Grupo de fecha de 16 de diciembre de 2014 y de 29 de enero de 2015, Günter Butschek y Domingo Ureña-Raso dimitieron de sus cargos. Tom Williams y Klaus Richter se incorporaron al Comité Ejecutivo de Airbus Group el 1 de enero de 2015.

Tom Enders – CEO de Airbus Group

Thomas (“Tom”) Enders fue nombrado Consejero Delegado (CEO) de Airbus Group con efecto a partir del 1 de junio de 2012, tras ejercer las funciones de Consejero Delegado de Airbus desde 2007. Anteriormente, fue uno de los Consejeros de EADS de 2005 a 2007. Fue Director de la División de Defensa del Grupo de 2000 a 2005. Estudió Ciencias Económicas, Ciencias Políticas e Historia en la Universidad de Bonn y en la Universidad de California en Los Ángeles. Antes de incorporarse a la industria aeroespacial en 1991, desempeñó varias funciones, entre otras, Miembro de la Secretaría de Planificación “*Planungsstab*” del Ministro de Defensa alemán. Ha sido Miembro del Comité Ejecutivo de Airbus Group desde su creación en 1999. Tom Enders fue Presidente de la BDLI (Asociación Federal Alemana de la Industria Aeroespacial) de 2005 a 2012. Desde 2009 es Miembro del Consejo de Presidencia de la BDI (Confederación de la Industria Alemana). De 2005 a 2009 fue Presidente de la Atlantik-Brücke e.V. En 2014, entra a formar parte del Consejo Asesor de la Conferencia de Seguridad de Múnich, así como del Senado de la Sociedad Max Planck. Desde 2011, ha formado parte del Grupo Asesor de Negocios del Primer Ministro del Reino Unido, David Cameron. Es Miembro del Consejo Consultivo Conjunto de Allianz SE desde 2013.

François Auque – Vicepresidente Ejecutivo de Space Systems, Airbus Defence and Space

En 2000, François Auque fue nombrado Consejero Delegado de Astrium, actualmente fusionada con Cassidian y Airbus Military en Airbus Defence and Space. Anteriormente había sido Director Financiero y Director Gerente de satélites de Aerospatiale Matra, después de haber sido Director Financiero de Aerospatiale desde 1991. Comenzó su carrera profesional en el Grupo Suez y en el Tribunal de Cuentas francés (*Cour des Comptes*). Auque es licenciado por la *École des Hautes Études Commerciales* y el *Institut d'Études Politiques* y es antiguo alumno de la *École Nationale d'Administration*.

Thierry Baril – Director de Recursos Humanos de Airbus y Airbus Group

Thierry Baril fue nombrado Director de Recursos Humanos de EADS y Airbus en junio de 2012. Tras dirigir el departamento de Recursos Humanos en Eurocopter, se incorporó a Airbus en 2007 en calidad de Vicepresidente Ejecutivo de Recursos Humanos y Miembro del Comité Ejecutivo de Airbus. Con anterioridad, consiguió experiencia en Recursos Humanos tras ocupar diferentes cargos en este ámbito en Alcatel, General Electric y Alstom. En 1988, Thierry Baril se licenció en gestión de Recursos Humanos por el Institut de Gestion Sociale.

Jean Botti – Director Técnico (CTO) de Airbus Group

Jean Botti fue nombrado Director Técnico de EADS en 2006. Provenía de General Motors, donde fue Director Tecnológico y posteriormente Director de Línea de Negocio de la actividad Powertrain de Delphi. Inició su carrera profesional en 1978 como ingeniero de producto en Renault. Jean Botti tiene una licenciatura por el INSA de Toulouse, un MBA por la Central Michigan University y un doctorado por el Conservatoire des Arts et Métiers, y ha realizado un curso en Gestión de Investigación y Desarrollo en el Massachusetts Institute of Technology (MIT). Asimismo, es miembro de SAE, así como de la Academia Francesa de Tecnología, miembro de la Academia Alemana de Tecnologías (ACATECH) y del Comité Europeo para las Tecnologías Facilitadoras Esenciales. Es doctor *Honoris Causa* por la Universidad de Cardiff, la Universidad de Bath y la Universidad de Alabama del Sur. Es miembro de la Academia Francesa del Aire y del Espacio, y Caballero de la Legión de Honor.

Fabrice Brégier – CEO de Airbus

Fabrice Brégier fue nombrado Presidente y Consejero Delegado (CEO) de Airbus en mayo de 2012, después de ser Director de Operaciones (COO) durante seis años, así como responsable de la mejora del rendimiento operativo de todo el Grupo EADS.

Anteriormente, fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de Eurocopter en 2003, CEO de MBDA en 2001 y CEO de BAe MATRA Dynamics en 1998. Fabrice Brégier se incorporó a Matra Défense en 1993. Fue alumno de la *École Polytechnique* y la *École des Mines*.

Günter Butschek – COO de Airbus

Tras incorporarse a Airbus en 2011 como Responsable de Operaciones, Günter Butschek fue nombrado Director de Operaciones (COO) de Airbus y Miembro del Comité Ejecutivo de EADS en 2012. Gran parte de su carrera se desarrolló en Daimler AG donde ocupó varios puestos en logística, Recursos Humanos y compras en la División de Mercedes-Benz Passenger Cars. En 2002, asumió la dirección de la empresa holandesa Netherlands Car B.V., filial de Mitsubishi y perteneciente a la red de DaimlerChrysler y en 2005 la de Beijing Benz Automotive en China. Günter Butschek es licenciado en económicas.

Guillaume Faury – CEO de Airbus Helicopters

Guillaume Faury fue nombrado Consejero Delegado (CEO) de Eurocopter, actualmente Airbus Helicopters, en mayo de 2013. Antes de asumir este cargo, fue Vicepresidente Ejecutivo de Investigación y Desarrollo en Peugeot S.A. desde 2009. Antes de incorporarse a Peugeot, Faury trabajó 10 años en Eurocopter donde ocupó diversos puestos de alta dirección. Comprometido desde hace mucho tiempo con la industria aeroespacial, Guillaume Faury es ingeniero aeroespacial e ingeniero de pruebas de vuelo.

Bernhard Gerwert – CEO de Airbus Defence and Space

En 2012, Bernhard Gerwert fue nombrado Consejero Delegado de Cassidian, actualmente fusionada con Astrium y Airbus Military en Airbus Defence and Space. Antes de desempeñar este cargo, desarrolló sus funciones en la División como Miembro del Consejo de Administración, y fue Consejero Delegado de Cassidian Air Systems entre 2007 y 2011 y Director de Operaciones desde 2011. Tras comenzar su carrera en 1979, Gerwert ha estado al frente de diversos puestos de ingeniería, soporte de productos y gestión de proyectos en MBB, DASA, Dornier, DaimlerChrysler Aerospace y EADS. Bernhard Gerwert es licenciado en Ingeniería eléctrica por la Universidad de Paderborn y en Ingeniería industrial por la Universidad de Bielefeld.

Marwan Lahoud – Director de Marketing y Estrategia (CSMO) de Airbus Group

Marwan Lahoud fue nombrado Director de Marketing y Estrategia de EADS en junio de 2007. Anteriormente era CEO de MBDA. Ha trabajado para Aerospatiale, en su fusión con Matra, y en la creación de EADS. Dentro de EADS, ha sido Vicepresidente Senior de Fusiones y Adquisiciones. Marwan Lahoud es antiguo alumno de la *École Polytechnique* y es licenciado por la *École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace*.

John Leahy – COO de Airbus-Clientes

John Leahy fue nombrado Director de Operaciones (COO) del Área de Clientes de Airbus y Miembro del Comité Ejecutivo de Airbus

en 2005, continuando con sus responsabilidades como Director Comercial de Airbus (desde 1994). En 2012, ha sido nombrado Miembro del Comité Ejecutivo de EADS. Antes de su incorporación a Airbus North America en 1985, Leahy trabajó durante siete años en Piper Aircraft. En 1988, se convirtió en Director de Ventas y de ahí paso a la Presidencia de Airbus North America. Uno de los mayores logros de John Leahy ha sido elevar la cuota de mercado de Airbus desde el 18% en 1995 hasta más del 50% en estos momentos. Es titular de un MBA por la Universidad de Siracusa y de un BA por la Universidad de Fordham.

Allan McArtor – Presidente y CEO de Airbus Group, Inc.

Desde junio de 2001, Allan McArtor supervisa las actividades y la estrategia de Airbus en Estados Unidos, Canadá y Latinoamérica, y resultó fundamental en el establecimiento de la presencia industrial de Airbus en Estados Unidos mediante su línea de montaje para la familia de aviones A320 en Mobile, Alabama. Antes de incorporarse a Airbus, McArtor ocupó posiciones de liderazgo y alta dirección en los sectores militar, civil y gubernamental. Fue Administrador de la *Federal Aviation Administration* (FAA) bajo la Presidencia de Ronald Reagan. Durante su etapa en Federal Express, fue responsable de las operaciones aéreas mundiales. Además, fue fundador de Legend Airlines. Allan McArtor fue piloto caza de combate en Vietnam, Profesor Asociado de Ingeniería Mecánica en la Academia de las Fuerzas Aéreas y piloto del "Thunderbird" de las Fuerzas Áreas estadounidenses. En 1964, se graduó en la Academia de las Fuerzas Aéreas de los Estados Unidos (BSE) y tiene un Máster (MSE) de la Arizona State University.

Domingo Ureña Raso – Director de Airbus Military, Airbus Defence and Space

Como Director de Military Aircraft, Domingo Ureña-Raso era responsable de todos los programas de vehículos aéreos no tripulados y militares de Airbus Defence & Space y era Miembro del Comité Ejecutivo de Airbus Group, siendo responsable de representar los intereses de este último en España. Después de varias misiones en diferentes países y de haber estado a cargo de los programas Power8 y "Future EADS", fue nombrado Director de Airbus Military en 2009. Domingo Ureña-Raso es licenciado por la Universidad Politécnica de Madrid, por el ESSEC en París y tiene un MBA.

Harald Wilhelm – Director Financiero de Airbus Group y Airbus

Harald Wilhelm fue nombrado Director Financiero (CFO) de EADS y Miembro del Comité Ejecutivo de EADS en 2012. Además, seguirá ejerciendo sus funciones como CFO de Airbus y como Miembro del Comité Ejecutivo de Airbus, tareas que realiza desde 2008. Wilhelm se incorporó a Airbus en el año 2000, ocupando diferentes puestos financieros antes de ser nombrado *Chief Controlling Officer* de Airbus en 2007. Anteriormente, adquirió una sólida experiencia en fusiones y adquisiciones en DASA. Harald Wilhelm es licenciado en Económicas por la Universidad de Múnich.

4.1.3 Código de gobierno corporativo holandés, “Aplicación o Explicación”

De conformidad con el derecho holandés y con las disposiciones del código de gobierno corporativo holandés en su versión modificada a finales de 2008 (en adelante, el “Código holandés”), que incluye ciertas recomendaciones no obligatorias, la Sociedad aplica las disposiciones del Código holandés o, en su caso, explica y aporta las sólidas razones por las que ha optado por no aplicar dichas disposiciones. En su permanente afán por incorporar los estándares más avanzados, la Sociedad aplica la mayor parte de las actuales recomendaciones del Código holandés; sin embargo, está obligada, de conformidad con el principio “cumplir o explicar” del mismo, a facilitar las siguientes explicaciones. Para tener acceso al texto completo del Código holandés se puede consultar el siguiente sitio web: www.commissiecorporategovernance.nl.

En relación con el ejercicio 2014, la Sociedad afirma lo siguiente:

1. Jubilación de los miembros del Consejo de Administración

- La disposición III.3.6 del Código holandés recomienda que haya un calendario de ceses para evitar en la medida de lo posible que muchos de los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración cesen al mismo tiempo.
- La Sociedad combina las ventajas de un Consejo escalonado con el legítimo interés de los accionistas de examinar periódicamente los resultados de todos y cada uno de los Consejeros periódicamente. Por lo tanto, la Sociedad intenta sustituir una tercera parte del Consejo cada tres años, y renovar el mandato de los otros ocho miembros del Consejo de Administración.

2. Duración del mandato

- La disposición III.3.5 del Código holandés recomienda que no haya más de tres mandatos de cuatro años para los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración).
- En principio, la Sociedad no limita el número de mandatos consecutivos en el cargo de Consejero. Sin embargo, dado que la Sociedad pretende sustituir aproximadamente un tercio de los miembros del Consejo cada tres años, y teniendo en cuenta que el periodo de su mandato no puede ser superior a tres años, la Sociedad debe cumplir con el Código holandés.

3. Vicepresidencia

- La disposición III.4.1 (f) del Código holandés recomienda la elección de un Vicepresidente para hacer frente a la situación cuando se produzcan vacantes.
- El Presidente del Consejo de Administración preside dicho Consejo de Administración. En caso de cese o dimisión del Presidente, el Consejo de Administración debe designar inmediatamente a un nuevo Presidente. Por tanto, no hay necesidad de un Vicepresidente para hacer frente a la situación cuando se produzcan vacantes.

4. Indemnización por cese

- La disposición II.2.8 del Código holandés recomienda que la remuneración máxima, en caso de cese, sea de un año de sueldo, y que si ese máximo de un año fuera manifiestamente inadecuado para un Miembro del Consejo Ejecutivo que es cesado durante su primer año de mandato, dicho Consejero

tenga derecho a una compensación por cese que no supere el doble del sueldo anual.

- La Sociedad prevé una indemnización por cese para el Consejero Delegado que corresponderá a una vez y media el total del objetivo de sueldo anual en caso de que el Consejo de Administración haya determinado que el Consejero Delegado no puede seguir ocupando su cargo como consecuencia de un cambio de la estrategia o las políticas de la Sociedad o como resultado de un cambio de control en la misma. La indemnización por cese se abonará únicamente en el caso de que el Consejero Delegado haya cumplido las condiciones de obtención de resultados estipuladas por el Consejo de Administración.

5. Acciones de Airbus Group como una inversión a largo plazo

- La disposición III.7.2 del Código holandés recomienda que los Consejeros no ejecutivos que posean acciones de la Sociedad deben mantenerlas como una inversión a largo plazo. Esto no anima a los Consejeros no ejecutivos a poseer acciones.
- La Sociedad no requiere que sus Consejeros no ejecutivos que posean acciones de su capital social, mantengan dichas acciones como una inversión a largo plazo. Aunque se recomiende que los Consejeros sean titulares de acciones de la Sociedad, la Sociedad considera que no está claro si la posesión de acciones por parte de los Consejeros no ejecutivos constituye un factor de alineamiento virtuoso con los intereses de los grupos de interés o tal vez una fuente de sesgo en contra de decisiones objetivas.

6. Relaciones con analistas

- La disposición IV.3.1 del Código holandés recomienda que las reuniones con analistas, presentaciones a analistas, presentaciones a inversores e inversores institucionales y ruedas de prensa se anuncien con antelación en la página web de la Sociedad y por medio de comunicados de prensa. Asimismo, recomienda que se adopten disposiciones para que todos los accionistas asistan a dichas reuniones y presentaciones en tiempo real y que después de las reuniones, las ponencias se publiquen en la página web de la Sociedad.
- La Sociedad no siempre permite a los accionistas seguir las reuniones con los analistas en tiempo real. No obstante, la Sociedad garantiza que todos los accionistas y demás agentes de los mercados financieros dispongan de información igual y simultánea sobre asuntos que pueden influir en el precio de la acción.

7. Diversidad de género

- De conformidad con la Ley sobre Dirección y Supervisión, que fue promulgada el 1 de enero de 2013, la composición de un Consejo de Administración será equilibrada si cuenta con al menos un 30% de mujeres y al menos un 30% de hombres. El equilibrio previsto en la composición del Consejo de Administración deberá tenerse en cuenta en la medida de lo posible a la hora de proceder, entre otras cosas, a los nuevos nombramientos y recomendaciones.

- La Sociedad todavía no cumple estas directrices de composición. Con la elección de la primera mujer como Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad en la Junta General Extraordinaria celebrada en marzo de 2013, actualmente el Consejo cuenta con un 8% de mujeres. A la

Sociedad le complace esta evolución, pero no está satisfecha con su extensión y continuará promoviendo la diversidad de género dentro de su Consejo de Administración, esforzándose por aumentar la proporción de Consejeras.

4.1.4 Sistema de gestión del riesgo empresarial

Los complejos programas de la industria aeroespacial y de defensa de la industria realizados a través de los volátiles ciclos de mercado, amplifican los riesgos y las oportunidades. El desarrollo a largo plazo y el ciclo de vida de la producción de Airbus Group convierten al sistema de gestión del riesgo empresarial ("ERM") en un mecanismo crucial tanto para paliar los riesgos a los que se enfrenta la empresa como para identificar oportunidades de futuro.

El sistema de ERM es un proceso de gestión clave que sirve para minimizar los riesgos y aumentar las oportunidades. Aplicado en todo el Grupo, sus filiales y los principales proveedores, el sistema ERM se esfuerza por lograr y aplicar unas mismas herramientas de interpretación, metodología práctica y lenguaje. Mediante la identificación de todos los riesgos significativos, la planificación de cómo reducirlos y cómo aprovechar las oportunidades, el sistema ERM está diseñado para proteger la consecución de lo siguiente:

- estrategia: la selección de objetivos estratégicos de alto nivel coherentes con la disposición al riesgo;
- operaciones: la eficacia y eficiencia de la gestión, las operaciones y la asignación de recursos, en línea con los objetivos de rendimiento y financieros;
- procedimiento de información: la fiabilidad del proceso de transmisión de la información y, en particular, de la información financiera; y
- cumplimiento normativo: el cumplimiento de la legislación y las normas aplicables.

El sistema ERM es un procedimiento permanente ascendente y descendente, que se ejecuta constantemente a nivel de las Divisiones de Airbus Group, en todos los niveles de la organización. Está diseñado para identificar y gestionar los riesgos y oportunidades centrándose en aspectos relevantes para el negocio. Se concede especial importancia a la dimensión operativa debido a la importancia de los programas y las operaciones para Airbus Group.

Las actividades clave necesarias para la gestión de riesgos y oportunidades son:

- anticipación de futuros eventos y condiciones;
- comunicación transparente;
- detección temprana;
- reducción de riesgos temprana; y
- aprovechamiento y captación de oportunidades.

El sistema de Gestión del Riesgo Empresarial es un proceso operativo integrado en las actividades diarias de gestión de programas, operaciones y funciones. Con carácter periódico,

trimestral y anualmente, se elabora y consolida una síntesis de informes. El objetivo del proceso de ERM es:

- identificar, evaluar, controlar y reducir los riesgos, así como captar y aprovechar las oportunidades;
- supervisar el proceso de ERM y emitir informes sobre el estado y los resultados;
- permitir decisiones y procesos de gestión ajustados a los riesgos ajustados (por ejemplo, la planificación, la toma de decisiones);
- mejorar las decisiones y acciones de riesgo-respuesta/oportunidad-aprovechamiento;
- alinear la tolerancia al riesgo con el ajuste de la estrategia, y la toma de decisiones con las actividades operativas y de programas; y
- identificar y gestionar en toda la empresa los riesgos y las oportunidades mediante la comprensión de los impactos interrelacionados.

A través del sistema ERM, los equipos directivos de Airbus Group garantizan:

- la implementación de una gestión del riesgo interna y un sistema de control interno adecuados;
- una gestión del perfil de riesgo asociado a la estrategia de la empresa;
- una gestión del perfil de riesgo asociado a las actividades de la empresa;
- la presentación de informes de ERM al Consejo de Administración y al Comité de Auditoría, respectivamente; y
- el debate de los sistemas de gestión de riesgos y de control interno con el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría.

El Consejo de Administración de Airbus Group supervisa:

- la estrategia corporativa y los riesgos inherentes a las actividades empresariales; y
- el diseño y la eficacia de la gestión interna de los riesgos y de los sistemas de control interno.

4.1.4.1 Procedimientos de ERM

Los objetivos, principios y procedimientos del sistema ERM aprobados por el Consejo de Administración se especifican en la política de ERM de la Sociedad y se comunican a todo el Grupo. La política de ERM de la Sociedad se completa con diferentes manuales, directrices, guías, etc. El sistema ERM se basa en el marco de Control Interno y de Gestión del Riesgo de la Empresa del Comité de Organizaciones Patrocinadas de la Comisión Treadway (COSO II). Entre los estándares externos que contribuyen al sistema ERM de la Sociedad están los marcos de

COSO para el Control Interno y ERM, así como los estándares propios de cada industria, tal y como los define la Organización Internacional de Estandarización (ISO).

El sistema ERM abarca un procedimiento jerárquico ascendente y descendente integrado con el fin de ayudar a garantizar una mejor gestión y una mayor transparencia de los riesgos y oportunidades. En el extremo superior de la jerarquía, el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría debaten los principales riesgos y oportunidades, las respuestas frente a los riesgos y el aprovechamiento de las oportunidades, así como la situación del sistema ERM, incluidos los cambios significativos y las mejoras previstas. Se basa en un procedimiento de información ascendente sistemático que incluye la opinión de la dirección. Posteriormente, los resultados se trasladan a toda la organización. El diseño del sistema de ERM pretende garantizar el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables respecto del control interno y la gestión de riesgos, abordando ambos temas en paralelo.

El procedimiento de ERM consta de cuatro elementos: el procedimiento operativo, que consiste en una secuencia de ocho componentes consistentes y estandarizados para mejorar la gestión de los riesgos operativos y de las oportunidades; el procedimiento de informes, que incluye procedimientos para informar sobre el estado del sistema de ERM y la situación de los riesgos/oportunidades; el procedimiento de cumplimiento normativo, que consta de procedimientos para evaluar la efectividad del sistema de ERM; y el procedimiento de apoyo, que incluye procedimientos para mejorar la calidad y aportar pruebas complementarias de la calidad del sistema de ERM.

El sistema de ERM es de aplicación a todas las posibles fuentes de riesgos y oportunidades, tanto de fuentes externas como internas, tanto los cuantificables como los que no lo son, que pudieran afectar a la Sociedad a corto, medio y largo plazo. Asimismo, se aplica a todas las Divisiones, Unidades de Negocio y departamentos de la Sociedad. La dirección de los diferentes niveles organizativos debate el sistema ERM en el momento de llevar a cabo la actividad empresarial, como parte de su proceso de toma de decisiones y actividades conexas. Por lo tanto, el procedimiento de ERM forma parte del proceso de gestión y se interrelaciona con otros procedimientos. Los pormenores de la aplicación del procedimiento de ERM varían en función de la disposición al riesgo de la dirección, así como del tamaño, la estructura y naturaleza de la unidad organizativa, el programa/proyecto, el departamento o el procedimiento. No obstante, generalmente se aplicarán los principios fundamentales de la Política de ERM de la Sociedad.

Para examinar los principales riesgos a los que se halla expuesto el Grupo, véase el apartado “— Factores de riesgo”.

4.1.4.2 Órganos de decisión y responsabilidades respecto del sistema de ERM

Los órganos de decisión y sus responsabilidades respecto del sistema de ERM son los siguientes:

- el Consejo de Administración supervisa el diseño y la efectividad del sistema de ERM, incluyendo las acciones de gestión

destinadas a reducir los riesgos inherentes a las actividades de negocio de la Sociedad. Analiza los principales riesgos al menos una vez al trimestre sobre la base de los informes de ERM o, según las necesidades, en función del desarrollo de los riesgos del negocio. Cuenta con el apoyo del Comité de Auditoría, que abordará, al menos una vez al año, las actividades con respecto a la operación, el diseño y la eficacia del sistema de ERM, así como cualquier cambio significativo y las mejoras previstas antes de su presentación al Consejo de Administración en pleno;

- el Consejero Delegado del Grupo, respaldado por el Comité Ejecutivo del Grupo, es responsable de la adopción de un sistema de ERM efectivo, un entorno interno coherente (es decir, valores, cultura) y de la filosofía del riesgo. Cuenta con el apoyo del Director Financiero del Grupo, el cual supervisa al Director de Gestión de Riesgos y Oportunidades de Airbus y Airbus Group, así como el diseño y el proceso de implantación del sistema de ERM;
- el Director de Gestión de Riesgos y Oportunidades de Airbus y Airbus Group es el principal responsable de la estrategia de ERM, las prioridades, el diseño de sistemas, el desarrollo de la cultura y las herramientas de informes. Se encarga de supervisar el funcionamiento del sistema de ERM y está respaldado por una organización de gestión del riesgo específica a nivel del Grupo y de las Divisiones, que se esfuerza por reducir los aspectos críticos de los riesgos en general. La organización de gestión del riesgo está estructurada como un centro de competencia entre Divisiones (“COC”) en red con los portadores de los riesgos en los diferentes niveles organizativos y promueve una cultura de gestión de riesgos proactiva;
- la dirección ejecutiva asume la responsabilidad del funcionamiento y el seguimiento del sistema de ERM en sus respectivas áreas de responsabilidad. Su propósito es garantizar la transparencia y la efectividad del sistema de ERM y la conformidad con sus objetivos. Son responsables de la puesta en marcha de las actividades de respuesta apropiadas para reducir la probabilidad de que se produzcan riesgos y su impacto, y, a la inversa, de la implantación de respuestas apropiadas para incrementar la probabilidad y el impacto de las oportunidades.

4.1.4.3 Eficacia del sistema de ERM

El sistema de ERM de la Sociedad tiene que ser efectivo. Para respaldar la evaluación de la efectividad del sistema de ERM, la Sociedad ha implantado mecanismos recurrentes de autoevaluación del sistema de ERM que deben aplicarse en todo el Grupo. Dichos mecanismos tienen como objeto garantizar razonablemente la eficacia del sistema de ERM. La eficacia del sistema de ERM es analizada por:

- el departamento de Auditoría Corporativa, con base en los informes de auditoría interna corporativa;
- los CoC de ERM, sobre la base de informes de ERM, cartas de confirmación, en sesiones in situ (revisión del riesgo, etc.), la participación en controles clave (por ejemplo, los principales revisiones llevadas a cabo en los diferentes vencimientos del programa). Con el fin de cubrir todas sus actividades, la Sociedad ha definido 20 procesos de negocio de alto nivel. Para lograr la eficacia del sistema de ERM, los procedimientos

de ERM, que constituyen un proceso solapado, deben formar parte integrante de dichos procesos de negocio. La efectividad del sistema de ERM queda garantizada si el logro de los objetivos de los procedimientos de ERM está avalado por controles adecuados del sistema de ERM que funcionen eficazmente en toda la organización y se adecuen a los respectivos niveles de disposición al riesgo.

La eficacia operativa se mide, entre otras cosas, mediante la evaluación de cualquier posible deficiencia grave del sistema de ERM descubierta en las actividades anuales o cualquier cambio significativo aportado al sistema de ERM.

Se ha diseñado la combinación de los siguientes controles con el fin de lograr garantías razonables sobre la eficacia del sistema de ERM:

Organización	Control del ERM con explicaciones
Consejo/Comité de Auditoría	Seguimiento periódico El Consejo y el Comité de Auditoría revisan, controlan y supervisan el sistema ERM.
Alta Dirección	ERM como parte integrante de las revisiones periódicas del negocio de las Divisiones Este control es un paso importante del proceso de compliance de ERM. Todos los resultados de los procedimientos de gestión de riesgos, autoevaluación y confirmación son presentados por la alta Dirección de las Divisiones o Unidades de Negocio y debatidos y cuestionados a nivel de Consejero Delegado/Director Financiero de la Sociedad.
Dirección	Procedimiento de carta de confirmación de ERM Los responsables de las entidades y procesos/departamentos que participan en los procedimientos anuales de compliance de ERM tienen que firmar cartas de confirmación de ERM, especialmente sobre la efectividad y las deficiencias o debilidades del control interno. El alcance de los participantes se determina alineando la cobertura de los negocios de Airbus Group con la disposición al riesgo de la Dirección.
Departamento de ERM	Medición de la efectividad de ERM Evaluación de la efectividad del sistema de ERM llevando a cabo la gestión del riesgo operacional para el proceso de ERM, referencias, etc.
Auditoría corporativa	Auditorías sobre el sistema ERM Aportación de una garantía independiente al Comité de Auditoría sobre la efectividad del sistema ERM.
Ética y compliance	Sistema de alertas Aportación de pruebas sobre deficiencias del sistema ERM.

4.1.4.4 Desarrollos realizados en 2014 y perspectivas de futuro

La función de ERM tiene un papel importante que desempeñar para dar solidez a las actividades empresariales, apoyar la toma de decisiones operativas, mejorar el rendimiento, proteger los márgenes y reducir el nivel de exposición.

Con el fin de desarrollar aún más la reducción de los riesgos operativos y las sinergias se ha establecido un Centro de competencia (CoC) de ERM entre las distintas Divisiones. Se trata de una matriz de CoC en la que tres equipos de ERM unen sus esfuerzos. El CoC de ERM apoya y cuestiona los programas y organizaciones, fomenta una reducción de riesgos y una captura de oportunidades más precoces, así como una cultura de IO/anticipación mejorada en el Grupo, incluyendo análisis de riesgos entre Divisiones.

En 2014, el CoC de ERM actuó para lograr y mejorar:

- la sostenibilidad de la dimensión de cumplimiento;
- la proximidad al negocio, dando prioridad a la dimensión operativa, la simplificación de los procesos y los informes de ERM, la adopción de un enfoque "lean", centrándose en las actividades;
- el espíritu de equipo en todo el CoC con un conocimiento mutuo constante de los ámbitos considerados que requieren el apoyo y los conocimientos de otras de las partes del CoC;
- el desarrollo de una sólida red en el Grupo que una las diversas comunidades para compartir las mejores prácticas; y
- los desafíos y la ayuda mutua entre Divisiones.

4.1.4.5 Declaración del Consejo

El Consejo de Administración considera, a su leal saber y entender, que la gestión de riesgos internos y el sistema de control sobre la información financiera funcionaron correctamente en 2014 y que ofrecen una garantía razonable de que los informes financieros no contienen ninguna anomalía importante.

Con independencia de la calidad de su diseño, todos los sistemas ERM tienen limitaciones inherentes, tales como la vulnerabilidad derivada de su incumplimiento o las potenciales negligencias en los controles establecidos por parte de la dirección. En consecuencia, no se puede ofrecer una garantía absoluta de que los procedimientos de ERM de la Sociedad son o serán totalmente eficaces, a pesar de todo el cuidado y esfuerzo invertidos en ello.

4.1.4.6 Procesos de negocios cubiertos por el sistema de ERM

Teniendo en cuenta las actividades de la Sociedad, se han identificado 20 procesos de negocio de alto nivel en la misma. Estos procesos se han clasificado como procesos fundamentales (investigación y desarrollo, producción, ventas, gestión postventa y de programas), procesos de apoyo (suministro corporativo, Recursos Humanos, contabilidad, activos fijos, tesorería, tecnología de la información, fusiones y adquisiciones, contencioso y seguros) y procesos de gestión (estrategia, auditoría corporativa, control, cumplimiento normativo, gestión del riesgo y gestión de la dirección). Estos procesos de negocio, junto a los correspondientes procedimientos de ERM, están diseñados para

controlar los riesgos de procedimiento que de forma significativa pudieran afectar a la situación financiera y a los resultados de las operaciones del Grupo. A continuación se proporciona una descripción de los principales procesos de negocio a nivel de sus respectivas sedes centrales implantados en 2014.

Contabilidad

El núcleo del sistema de ERM de la Sociedad lo constituyen procedimientos y controles contables destinados a dar garantías razonables sobre la fiabilidad del proceso de transmisión de la información financiera y la preparación de los estados financieros y demás informes financieros utilizados por la dirección y comunicados a los inversores y otros grupos de interés de la Sociedad. Este método integrado de planificación e información pretende mejorar la comunicación interna y la transparencia entre los departamentos y las unidades organizativas de la Sociedad.

El modelo de control financiero de la Sociedad define los procedimientos de planificación y elaboración de informes que se aplican a todas las unidades operativas del Grupo, así como las responsabilidades del Director Financiero, que se encarga de la elaboración, aplicación y seguimiento de estos procedimientos. Entre las principales funciones del Director Financiero se encuentra la de supervisar la elaboración de estados financieros consolidados de Airbus Group N.V., preparados bajo la supervisión directa del Director Contable (“CAO”). Éste es responsable del funcionamiento de los sistemas y las normas de consolidación del Grupo y de la definición de políticas contables a nivel de Grupo que concuerdan con las NIIF, normas de elaboración de informes y directrices financieras con el fin de garantizar la coherencia y calidad de la información financiera comunicada por las Unidades de Negocio y las Divisiones. Las políticas contables de la Sociedad están establecidas en un manual contable escrito, que es acordado con los auditores externos de la misma. Los cambios introducidos en dicho manual contable requieren la aprobación del Director de Contabilidad y, si implican modificaciones importantes, del Director Financiero o del Consejo de Administración (conforme al asesoramiento del Comité de Auditoría).

El control del proceso de planificación y elaboración de informes financieros se efectúa no solo mediante el desarrollo de políticas y sistemas contables para todo el Grupo, sino también mediante un proceso organizado para extraer información de las unidades informadoras de manera puntual como herramienta actualizada orientada a la toma de decisiones para controlar el rendimiento operativo del Grupo. Dicha información incluye informes periódicos de tesorería y caja, así como información financiera utilizada para la futura planificación operativa y estratégica y para el control y supervisión de riesgos económicos derivados de las actividades del Grupo. Los Directores Financieros de las Divisiones se reúnen frecuentemente con el Director Contable y su personal responsable para comentar la información financiera generada por las Divisiones.

Antes de ser publicados y posteriormente presentados para su aprobación a los accionistas, los estados financieros consolidados son auditados por los auditores externos de la Sociedad, analizados por el Comité de Auditoría de Airbus y presentados ante el Consejo

de Administración para su aprobación. Un proceso similar se utiliza para los datos trimestrales y semestrales. Los auditores del Grupo intervienen antes de que los estados financieros de la Sociedad sean sometidos al Consejo de Administración.

Tesorería

Los procedimientos de gestión de tesorería, definidos por el departamento Central de Tesorería de la Sociedad en la sede central del Grupo, mejoran la capacidad de la dirección para identificar y evaluar riesgos relativos a liquidez, tipos de cambio y tipos de interés. Las empresas controladas están sujetas a los procedimientos de gestión centralizada de la tesorería, con procedimientos similares de control para las empresas conjuntas, tales como MBDA.

Gestión de tesorería. La gestión de liquidez para dar apoyo a las operaciones es una de las principales misiones del departamento Central de Tesorería de la Sociedad. La planificación regular de tesorería, junto con el departamento de Planificación/Informes, así como los informes mensuales de tesorería del departamento Central de Tesorería, proporcionan a la dirección la información necesaria para supervisar el nivel de liquidez del Grupo y para emprender las acciones correctivas necesarias a fin de garantizar la liquidez general. Con el fin de mantener los niveles de liquidez establecidos como objetivo y proteger la tesorería, la Sociedad ha implantado un sistema de *cash pooling*, con barridos ascendentes diarios de las cuentas de las filiales controladas a las cuentas gestionadas centralmente. Se han definido y comunicado a nivel del Grupo los procedimientos de prevención del fraude en los pagos. Para la gestión de los riesgos de crédito relacionados con instrumentos financieros, véase “— Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 34a): Gestión de riesgos financieros”.

Gestión de coberturas. Las operaciones comerciales generan importantes riesgos de tipo de cambio y tipo de interés. El Consejo de Administración define y actualiza periódicamente la política de coberturas del Grupo. Con el fin de garantizar que todas las actividades de cobertura se realicen conforme a la política de cobertura del Grupo, todas las operaciones de cobertura son ejecutadas por el departamento Central de Tesorería. Dicho departamento realiza un análisis continuo de los riesgos y propone medidas adecuadas a las Divisiones y Unidades de Negocio con respecto al riesgo de tipo de cambio y de tipo de interés. Se exige a las filiales que calculen, actualicen y controlen mensualmente su exposición a los riesgos de tipo de cambio y de tipo de interés con el departamento Central de Tesorería de la Sociedad, de acuerdo con los procedimientos de tesorería definidos. Véase el apartado “Examen y análisis por parte de la dirección de la situación financiera y los resultados de las actividades — 2.1.7 Actividades de cobertura”.

Financiación de ventas. En relación con ciertos contratos comerciales, la Sociedad puede acordar la celebración de contratos de financiación de ventas. En cuanto a la financiación de ventas en Airbus, se determina un presupuesto anual para la financiación como parte del proceso de planificación operativa de la Sociedad. Las operaciones de financiación se aprueban

caso por caso, con la participación del equipo de dirección, de acuerdo con ciertas directrices de evaluación de riesgos y están gestionadas por una organización integrada a nivel de Grupo.

Ventas

Los contratos comerciales celebrados por las filiales operativas de la Sociedad pueden exponer al Grupo a riesgos financieros, operativos y jurídicos importantes. Para controlar dichos riesgos, la dirección ha puesto en práctica procedimientos de revisión de las propuestas contractuales destinados a garantizar que la Sociedad no celebre contratos comerciales significativos que la expongan a riesgos inaceptables o que no sean de conformidad con los objetivos generales del Grupo. Entre estos procedimientos se encuentran (i) límites y criterios aprobados por el Consejo de Administración para determinar los perfiles de riesgo y rentabilidad y (ii) un proceso de aprobación previa obligatorio para los contratos definidos como “de alto riesgo”. Los contratos que se encuentran dentro de las categorías definidas requieren la aprobación del respectivo Director Financiero de la División. Los contratos que se consideren de “alto riesgo” y rebasen determinados límites, deben ser remitidos a un Comité Comercial permanente (en el que el Director Financiero y el Director de Marketing y Estrategia ostentan la calidad de Presidentes, pudiendo consultar al Consejero Delegado si fuera necesario). Este comité se responsabiliza de analizar la propuesta presentando recomendaciones en caso de necesidad, en base a las cuales la Unidad de Negocio afectada podrá presentar su oferta. En el caso de Airbus, debido a la naturaleza y el tamaño de sus actividades, se aprueban los contratos de conformidad con la política de gobierno corporativo específica de Airbus, que responde a las directrices de la Sociedad y que aplican el mismo principio, con la participación de la Sociedad. En general, si la Sociedad comparte el control de una filial con un tercero, el Comité Comercial es responsable de establecer la posición de la Sociedad sobre los contratos comerciales propuestos.

Departamento jurídico

La Sociedad está sujeta a un gran número de regímenes jurídicos en cada una de las jurisdicciones en las que realiza actividades comerciales. La misión del Departamento jurídico de la Sociedad, en coordinación con los departamentos jurídicos de las Divisiones y las Unidades de Negocio, es promover y defender activamente los intereses del Grupo en todos los litigios que le afecten, así como su seguridad legal en todo momento. A la hora de desempeñar su cometido, es responsable de la aplicación y la supervisión de los procedimientos diseñados para garantizar que las actividades de la Sociedad respeten todas las leyes, los reglamentos y los requisitos aplicables. Asimismo, es responsable de la supervisión de todos los principales litigios que afecten al Grupo, incluida la propiedad intelectual.

El Departamento jurídico de la Sociedad, junto con el Secretario Corporativo, desempeña asimismo un papel fundamental en el diseño y administración de (i) los procedimientos de gobierno corporativo de la Sociedad y (ii) la documentación jurídica relativa a la delegación de poderes y responsabilidades que define el entorno de control interno y la gestión de la Sociedad.

Auditoría corporativa y legal

El departamento de Auditoría Corporativa y Legal de la Sociedad, que informa al CEO, proporciona al Comité Ejecutivo y al Comité de Auditoría una garantía independiente por medio de un plan de auditoría anual aprobado orientado a los riesgos. El departamento de Auditoría Corporativa y Legal (i) examina la consecución de los objetivos estratégicos, financieros y operativos del Grupo, (ii) comprueba la fiabilidad e integridad del proceso de transmisión de la información del Grupo, (iii) evalúa la efectividad del sistema de ERM, (iv) valora la eficacia y eficiencia de los procesos, entidades o funciones seleccionados y (v) verifica el cumplimiento de las leyes, reglamentos, directrices del Grupo y procedimientos. La Auditoría Corporativa y Legal también realiza revisiones especiales, a petición de los Miembros del Comité Ejecutivo del Grupo. En 2011, el *Institut Français de l’Audit et du Contrôle Internes* (IFACI) auditó el departamento de Auditoría Corporativa y Legal y certificó que éste cumplía los requisitos del marco internacional para la práctica profesional. La Auditoría Corporativa y Legal también incluye un equipo de expertos jurídicos responsables de realizar las investigaciones sobre las denuncias en materia de *compliance*.

Suministro corporativo

Los resultados de la Sociedad dependen en gran medida de su cadena de suministro. Por ello, las compras constituyen un elemento decisivo del mercado.

El tamaño y la complejidad de la Sociedad exigen un enfoque común para maximizar los puntos fuertes del mercado y evitar ineficacias en el proceso de compras. Para contribuir a que las compras se lleven a cabo de la forma más efectiva, eficaz y ética posible, el Jefe de Compras y el Equipo de Dirección de Compras del Grupo definen y aplican un conjunto de procesos comunes de compras, con el apoyo de una estrategia común de compras y en última instancia de la estrategia y visión del Grupo.

Este enfoque y procesos comunes se aplican y optimizan en todas las Divisiones mediante los Comités y Redes de compras de materias primas. Dichos Comités y Redes de compras de materias primas incluyen a representantes de todas las Divisiones. Tienen como misión, encargada por el Equipo de Dirección de Compras del Grupo, definir y dar a conocer a toda la Sociedad diversos temas relacionados con las compras estratégicas como la gestión de las relaciones con los proveedores, los procesos y herramientas comunes, las compras globales, las compras compartidas, *compliance*, la responsabilidad social corporativa, y la gestión de la academia de compras y de la eficiencia en las compras. Los procesos de compra son revisados de forma regular a través de indicadores de rendimiento, auditorías y autoevaluaciones, que posteriormente son puestos a prueba y optimizados.

Ética y *compliance*

Véase a continuación el apartado “— 4.1.5 Organización de ética y *compliance*”.

4.1.5 Organización de ética y compliance

“En Airbus Group no solo importan nuestros resultados, importa también cómo los logramos”, declara nuestro CEO. El programa de ética y *compliance* de EADS trata de asegurar que las prácticas empresariales del Grupo se ajusten a la ley y la normativa aplicables así como a principios empresariales éticos, promoviendo con ello una cultura de integridad. Estamos convencidos de que dicha cultura contribuye a mantener la competitividad mundial del Grupo.

Existen dos documentos fundacionales del programa E&C del Grupo: los “Standards of Business Conduct” que se revisaron en 2013, y “Our Integrity Principles”, un documento que resume los seis compromisos de ética y *compliance* claves del Grupo, entregado a cada empleado por su jefe, a escala de todo el Grupo, en 2013.

La organización E&C del Grupo equilibra la proximidad de las actividades empresariales diarias con la independencia necesaria. Por lo tanto, el *Ethics & Compliance Officer* (“ECO”) del Grupo, que es nombrado por el Consejo de Administración, informa al Consejero Delegado del Grupo y al Comité de Auditoría, mientras que los *Ethics & Compliance Officers* de las Divisiones informan al CEO de la División y al CEO del Grupo. Cada ECO de División se encarga de una organización E&C de División que trabaja dentro de la estructura empresarial a través de una red de representantes de E&C. En estos últimos años, hemos ampliado nuestra presencia de representantes de E&C y, hoy en día, están presentes en todas las funciones y ubicaciones de nuestras actividades. Son la voz y el rostro de nuestro Programa de E&C para ayudar a construir una

cultura de E&C. En 2014, continuamos ampliando la extensión del Programa de E&C del Grupo mediante la designación un Director de E&C en China. Este nombramiento completa una red de cuatro Directores de E&C nombrados anteriormente en Brasil, India, Rusia y el Reino de Arabia Saudí. Los Directores de E&C a nivel de países informan al ECO.

A escala de Grupo, los *Compliance Risk Officers* tienen facultades para emitir normas aplicables en todo el Grupo, poner su eficacia a prueba y controlar su aplicación. El *International Compliance Officer* del Grupo se ocupa de los riesgos de corrupción y soborno. El Responsable de *Compliance* para el Control de Exportación del Grupo garantiza que las actividades de *marketing* del Grupo respeten todas las normas de control a la exportación pertinentes, así como la política interna de “países críticos”. El *Procurement Compliance Officer* del Grupo supervisa el cumplimiento en la cadena de suministro y el *Data Protection Compliance Officer* se encarga de la protección de datos de carácter personal.

Estos *Compliance Risk Officers* dirigen una red compuesta por más de 100 especialistas en riesgos que trabajan dentro de la estructura empresarial de las Divisiones.

Al igual que en años anteriores, E&C se definió como una prioridad máxima para el Grupo en 2014, lo que dio lugar a una serie de objetivos específicos del Programa E&C así como para los ejecutivos de la Sociedad. Del mismo modo, todos nuestros directores tienen objetivos de E&C que cumplir.

Nuestro ciclo de E&C incluye las siguientes etapas, que se implementan mediante recursos de E&C debidamente habilitados:



Alentamos a empleados, clientes, proveedores y terceros intermediarios a compartir libremente sus preocupaciones en materia de E&C con la Dirección o recursos de E&C. A pesar de que tenemos un principio de no represalias, reconocemos que un canal confidencial para informar puede ser útil, y nosotros tenemos un sistema de alerta llamado OpenLine. Con sujeción a las restricciones legales locales, OpenLine está a disposición de los empleados de las entidades controladas en Francia, Alemania, España, Reino Unido, Australia, Brasil y Canadá. En 2014, se amplió a China, México y Arabia Saudí. El OpenLine de Airbus Group puede ser utilizado por los empleados para plantear problemas en relación con la corrupción y el soborno, la contabilidad, las finanzas, las prácticas anticompetitivas, el acoso, los conflictos de interés, la calidad o la seguridad de los productos.

El ECO del Grupo informa al Comité de Auditoría sobre las denuncias de *compliance* dos veces al año. El informe incluye información detallada sobre violaciones de *compliance* significativas, incluidas las denuncias de *compliance* anteriormente descritas en el

apartado “— 1. Información relativa a las actividades del Grupo — 1.1.8 Litigios y arbitrajes”. Por razones de transparencia y con el fin de aprovechar las lecciones aprendidas, este informe se comparte con la alta dirección.

En 2014, la Sociedad recibió un certificado de sistema de cumplimiento anticorrupción otorgado por una empresa de auditoría externa llamada ETHIC Intelligence.

Al igual que en años anteriores, en 2014 el Grupo participó en diversas acciones colectivas de Ética y *Compliance* y de Lucha contra la Corrupción. En particular, Airbus Grupo firmó la *Call to Action* (CTA), *A Call from Business to Governments to Address Corruption and Foster Good Governance* (Llamada desde las empresas a los gobiernos para combatir la corrupción y fomentar la buena gobernanza), en el marco del décimo principio del Pacto Global. En 2014, Airbus Group también siguió presidiendo el Foro Internacional de Conducta Ética Profesional (IFBEC), una asociación del sector que desarrolla normas mundiales de ética y *compliance* en la industria aeroespacial y de defensa.

4.2 Intereses de los consejeros y principales directivos

4.2.1 Política de retribución

La política de retribución de la Sociedad cubre a todos los miembros del Consejo de Administración: el CEO (que es el único Consejero ejecutivo) y los demás miembros del Consejo (que son Consejeros no ejecutivos).

Debe tenerse en cuenta que aunque la política relativa a la retribución de ejecutivos solo hace referencia al CEO, estos principios se aplican asimismo a los demás Miembros del Comité Ejecutivo del Grupo, que no prestan servicios en el Consejo de Administración, y en gran parte a todos los ejecutivos del Grupo. Previa propuesta del CEO, el Comité de Nombramientos y Retribuciones (“RNC”) analiza y recomienda la retribución de los Miembros del Comité Ejecutivo del Grupo y el Consejo de Administración decide sobre ella.

En lo referente a las modificaciones a la Política de remuneración que se propondrán para su aprobación por la Junta General de Accionistas de 2015, véase “— 4.2.1.3 — Modificaciones propuestas a la política de remuneración”.

Para comprobar cómo la política de remuneración se aplicó en 2014 en relación con el CEO (el único miembro ejecutivo del

Consejo de Administración)⁽¹⁾, véase el apartado “— 4.2.1.4 — Implementación de la política de retribución en 2014: CEO”.

Para comprobar cómo la política de remuneración se aplicó en 2014 en relación con los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración, véase el apartado “— 4.2.1.5 — Implementación de la política de retribución en 2014: Consejeros no ejecutivos”.

4.2.1.1 Retribución de ejecutivos – aplicable al CEO

a) Filosofía de retribución

El objetivo de la filosofía de retribución de la Sociedad es proporcionar una retribución que atraiga, retenga y motive a ejecutivos cualificados, cuya aportación asegure que la Sociedad logre sus objetivos estratégicos y operativos, proporcionando así rentabilidades sostenibles a largo plazo para los accionistas.

El Consejo y el Comité de Nombramientos y Retribuciones tienen el compromiso de asegurarse de que la estructura de retribución de los ejecutivos sea transparente y comprensible tanto para los ejecutivos como para los inversores, y de asegurarse de que la

(1) La retribución acumulada de todos los Miembros del Comité Ejecutivo se presenta en la Nota 36 a los estados financieros.

retribución de los ejecutivos sea congruente y esté alineada con los intereses de los accionistas a largo plazo.

Antes de establecer los objetivos que se proponen para su aprobación al Consejo de Administración, el Comité de Nombramientos y Retribuciones considera los escenarios de los resultados financieros para cumplir los objetivos de resultados, así como de los logros máximos de rendimiento, y cómo estos pueden afectar al nivel y la estructura de la retribución de los ejecutivos.

b) Retribución directa total y grupo homólogo

La retribución directa total del CEO está compuesta por un salario base, una retribución variable anual ("RV") y un plan de incentivos

a largo plazo ("LTIP"). Los tres elementos de la retribución directa total están concebidos para representar cada uno un tercio del total, suponiendo la consecución de condiciones de rendimiento al 100%.

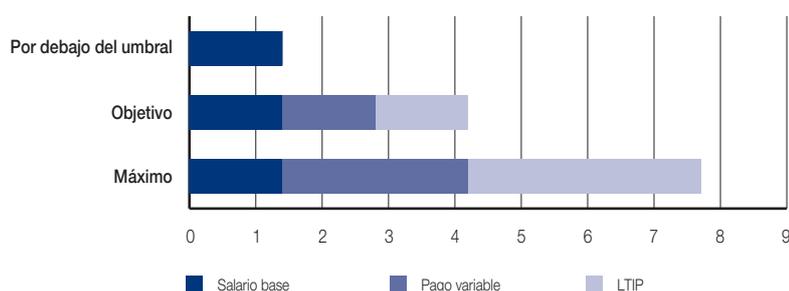
El nivel de retribución directa total del CEO se fija en la media de un extenso grupo homólogo. La cifra de referencia es revisada periódicamente por el Comité de Nombramientos y Retribuciones y se basa en un grupo homólogo que comprende:

- empresas mundiales en los principales mercados de Airbus Group (Francia, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos); y
- empresas del mundo entero que operan en los mismos sectores que Airbus Group.

A continuación se describen los elementos de la retribución directa total:

Elemento de retribución	Principales criterios	Medidas de los resultados	Objetivo y máximo
Salario base	Refleja el valor de mercado del puesto.	No aplicable.	1/3 de la retribución directa total (cuando el rendimiento logrado corresponde al 100% del objetivo)
Pago variable anual	Recompensa el rendimiento anual sobre la base de la consecución de medidas de rendimiento de la Compañía y objetivos individuales.	<p>Parte colectiva (50% del pago variable): dividida entre EBIT* (45%); FCF (45%) y RoCE (10%).</p> <p>Parte individual (50% del pago variable): Consecución de objetivos individuales anuales, divididos entre resultados y conducta.</p>	<p>Se estima en el 100% del salario base para el CEO y, en función de la evaluación de rendimiento, oscila entre el 0% y el 200% del objetivo.</p> <p>El pago variable tiene el límite del 200% del salario base.</p>
Plan de incentivos a largo plazo (LTIP)	Recompensa el compromiso a largo plazo y el rendimiento de la Compañía, así como el compromiso respecto a objetivos financieros, durante un período de cinco años.	El devengo oscila entre 0% y 150% de la concesión inicial, con sujeción al rendimiento acumulado durante un período de tres años. En principio, si el EBIT* es negativo no se produce ningún devengo. Si el EBIT* es positivo, devengo de entre 50% y 150% de la concesión basado en el Beneficio por Acción ("BPA") (75%) y el Free Cash Flow (25%).	<p>La asignación original al CEO queda limitada al 100% del salario base en el momento de la concesión.</p> <p>Desde 2012, el pago global se limita a un máximo del 250% del valor original a la fecha de concesión.</p> <p>El valor que podría provenir de revalorización de la acción se limita al 200% de la cotización de referencia a la fecha de concesión.</p>

ESCENARIOS DE LA RETRIBUCIÓN DIRECTA TOTAL DEL CEO



Indicaciones en millones de euros.

"Por debajo del umbral" incluye el salario base; el pago variable anual al 0%; sin devengo de LTIP.

"Objetivo" incluye el salario base, el pago variable anual según el objetivo conseguido y el valor nominal de concesión del LTIP.

"Máximo" incluye el salario base, el pago variable anual máximo (200%), la concesión de LTIP proyectada a la fecha de devengo (250%).

c) Salario base

El salario base del CEO es determinado por el Consejo de Administración, teniendo en cuenta los análisis de grupo homólogo antes mencionados.

d) Retribución variable anual

La retribución variable anual es una cantidad en efectivo que se paga cada año, en función de la consecución de objetivos de rendimiento específicos y exigentes. El nivel de la retribución

variable del CEO se fija en el 100% del salario base y se limita a un nivel máximo del 200% del salario base. La totalidad de la retribución variable está supeditada a condiciones, por lo tanto, si no se cumplen suficientemente los objetivos de rendimiento, no se paga ninguna retribución variable.

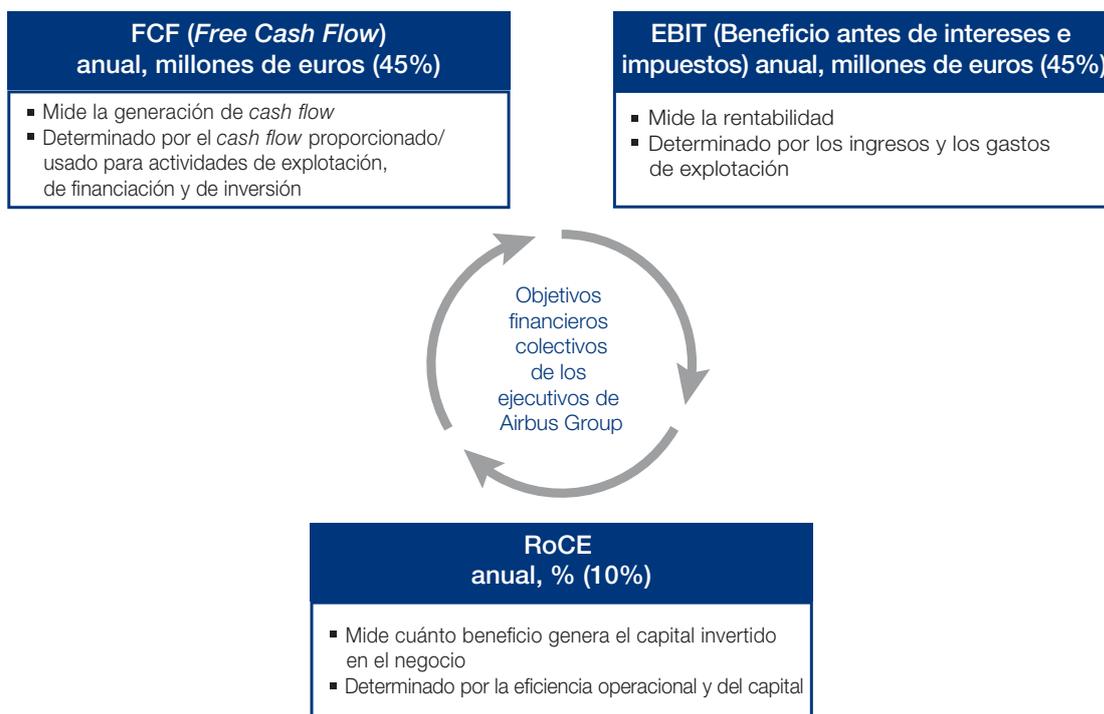
Las medidas de rendimiento que se consideran para conceder la retribución variable al CEO se dividen por igual entre medidas de rendimiento colectivo común y medidas de rendimiento individual.

Componente colectivo común

El componente colectivo común se basa en objetivos de EBIT* (45%), *Free Cash Flow* (45%) y RoCE (10%). Cada año, el Consejo de Administración de Airbus Group fija los objetivos para estos indicadores de valor clave a escala de Grupo y de Divisiones. Los objetivos financieros colectivos comunes están estrechamente relacionados con la planificación interna y las previsiones dadas a los mercados de capitales (si bien pueden ser objeto de variaciones).

Para calcular los niveles del componente colectivo común anual, las cifras reales de comportamiento del EBIT*, del *Free Cash Flow*

y del RoCE se comparan con los objetivos que se fijaron para el año. Esta comparación constituye la base para computar los niveles de consecución, teniendo en cuenta que los niveles reales de EBIT*, de *Free Cash Flow* y de RoCE se ajustan ocasionalmente en relación con un número limitado de factores que son ajenos al control de la dirección (tales como determinados efectos de cambio o actividades de fusiones y adquisiciones no programadas). La intención del Comité de Nombramientos y Retribuciones es asegurar unos objetivos financieros ambiciosos e incentivar el compromiso del CEO con el cumplimiento de estos objetivos.



Componente individual

El elemento individual se centra en **Resultados** y **Conducta**. El rendimiento individual se evalúa en función de estas dos importantes magnitudes:

- **resultados** abarca diversos aspectos de lo que puede hacer el CEO para contribuir al éxito del negocio: resultados empresariales específicos que contribuye a lograr, proyectos que impulsa y procesos que ayuda a mejorar. Los objetivos individuales del CEO son completos y compartidos con todos los empleados por medio de las prioridades máximas de la Sociedad;
- **conducta** corresponde al modo en que se han logrado los resultados, que también es crítico para el éxito a largo plazo: el modo en que el CEO y el Consejo de Administración trabajan como un equipo, en que el CEO dirige el Comité Ejecutivo del Grupo, la calidad de la comunicación, el fomento de la innovación, etc. Una parte específica de la evaluación de la Conducta corresponde a temas éticos, de *compliance* y de calidad.

e) Plan de incentivos a largo plazo

Para el CEO, el LTIP actual de la Sociedad solo está compuesto por participaciones en función de resultados. Una participación es igual en valor a una acción de Airbus Group.

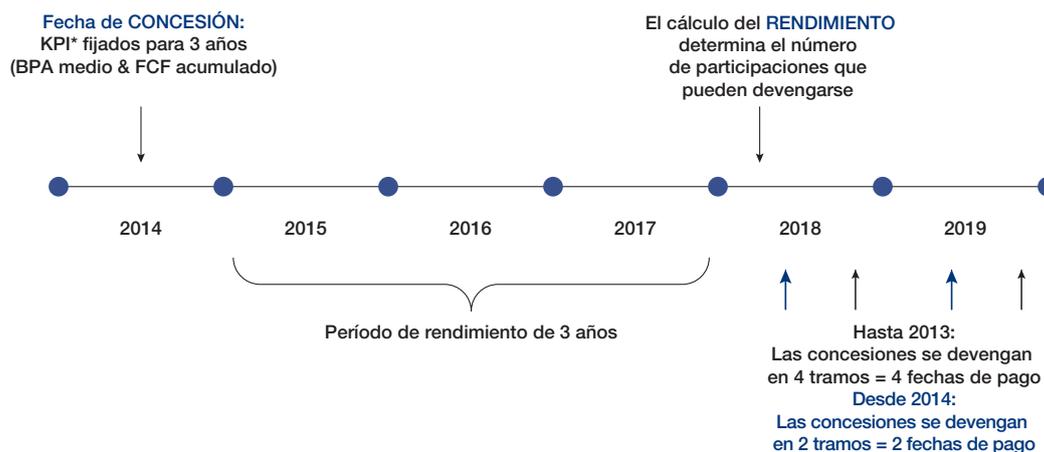
El Consejo de Administración tiene discrecionalidad, con sujeción a la aprobación de los accionistas en la Junta General Anual de Accionistas, para sustituir la totalidad o parte de las asignaciones de LTIP futuras por instrumentos esencialmente similares, tales como acciones basadas en el rendimiento u otras asignaciones relacionadas con instrumentos de patrimonio. Al igual que con las participaciones basadas en resultados, el valor de la asignación LTIP del CEO seguiría teniendo un límite como porcentaje del salario base a la fecha de concesión y estando supeditado a condiciones de rendimiento comparables.

Participaciones en función de resultados

Las participaciones en función de resultados constituyen el incentivo a largo plazo relacionado con el patrimonio neto que se concede actualmente al CEO. Las concesiones LTIP se realizan cada año. Cada concesión está sometida a un objetivo de rendimiento acumulado de tres años. Al final del periodo de tres años, la concesión se somete a un cálculo de rendimiento para determinar si procede su devengo y en qué medida. Con sujeción

a la continuidad en el puesto, las concesiones atribuidas hasta 2013 se devengarán en cuatro tramos, el pago de los cuales se produce aproximadamente 6, 12, 18 y 24 meses a partir del final del periodo de rendimiento. Con sujeción a la continuidad en el puesto, las concesiones atribuidas desde 2014 se devengarán en dos tramos, el pago de los cuales se producirá aproximadamente 6 y 18 meses a partir del final del periodo de rendimiento.

PLAN LTIP



A la fecha de concesión, el CEO debe decidir qué porción de la asignación (con sujeción al cálculo de rendimiento) se realizará como pago en efectivo y qué porción se convertirá en acciones. Al menos un 25% (con un máximo del 75%) de la concesión debe aplazarse y convertirse en acciones, que no quedarán liberadas hasta la última fecha de devengo.

Para cada pago en efectivo, una participación en función de resultados es igual al valor de una acción de Airbus Group en la fecha de devengo. El valor de la acción de Airbus Group es la media del precio de apertura, en la Bolsa de París, durante los 20 días de negociación anteriores a las respectivas fechas de devengo, inclusive. Para la conversión en acciones, una participación corresponde a una acción de Airbus Group.

Para el CEO, el valor de la asignación de participaciones en función de resultados está limitado –en el momento de la concesión– al 100% del salario base. El número de participaciones que se devenguen puede variar entre el 0% y el 150% de las participaciones concedidas. El nivel de devengo está sujeto a las siguientes medidas de rendimiento:

- 0-50% de la asignación: este elemento de la concesión de participaciones en función de resultados se devengará salvo que Airbus Group declare unos resultados absolutos de **EBIT*** acumulado negativo. En este caso, el Consejo de Administración tiene discrecionalidad para revisar el devengo de esta parte de la concesión de participaciones en función de resultados.
- 50-150% de la asignación: este elemento de la concesión de participaciones en función de resultados se devenga sobre la

base de un único criterio de rendimiento: **Beneficio medio por acción**. Comenzando con el plan 2013, la Sociedad propone que este elemento se base en dos criterios de rendimiento: **Beneficio medio por acción** (75%) y **Flujo de efectivo libre acumulado** (25%).

El devengo de participaciones en función de resultados está sujeto a los topes máximos siguientes:

- El nivel máximo de devengo es el 150% del número de participaciones concedidas.
- El valor que podría provenir de revalorización de la acción se limita al 200% de la cotización de referencia a la fecha de concesión.
- El pago global se limita a un máximo del 250% del valor a la fecha de concesión.

f) Directrices sobre la posesión de acciones

El Consejo de Administración ha establecido unas directrices sobre posesión de acciones según las cuales se espera que el CEO adquiera acciones de Airbus Group por un valor igual al 200% de su salario base y que las mantenga durante todo su mandato.

g) Otras prestaciones

Otras prestaciones correspondientes al CEO comprenden un coche de empresa y un seguro de accidentes. El reembolso de gastos de viaje se basa en la política de viajes de la Sociedad, que es aplicable a todos los empleados.

h) Jubilación

El CEO tiene derecho a prestaciones por jubilación. La política de la Sociedad consiste en proporcionar una pensión a la edad de jubilación que equivalga a un 50% del salario base, una vez que el CEO haya prestado servicios en el Comité Ejecutivo del Grupo durante cinco años. Esta pensión puede aumentar gradualmente hasta el 60% del salario base para los ejecutivos que hayan prestado servicios en el Comité Ejecutivo del Grupo durante más de 10 años y que hayan sido empleados de Airbus Group durante al menos 12 años.

i) Contratos y despido

En el caso de resolución del contrato, el CEO tiene derecho a una indemnización igual a 1,5 veces sus Ingresos anuales totales (definidos como el salario base y el objetivo de pago variable anual), respetando los requisitos legales locales aplicables en cada caso. Este derecho no será aplicable si el mandato del CEO se resuelve con causa justificada, en caso de cese o dimisión, o si el CEO ha alcanzado la edad de jubilación.

El contrato del CEO incluye una cláusula de no competencia que será aplicable durante un plazo de un año como mínimo, que podrá ser prorrogado por un año más por iniciativa de la Sociedad. El Consejo de Administración tiene discrecionalidad para pedir la prórroga de la cláusula de no competencia. La retribución por cada año correspondiente a la cláusula de no competencia es igual al 50% de los últimos ingresos anuales totales (definidos como el salario base y la última retribución variable anual pagada), respetando los requisitos legales locales aplicables en cada caso.

Las concesiones LTIP anteriores se mantienen en caso de jubilación o si la Sociedad no renueva un mandato sin causa justificada. El devengo de concesiones LTIP anteriores se ajusta a las normas y reglamentos de los planes y no se acelera en ningún caso. Las concesiones LTIP quedan anuladas para aquellos ejecutivos que dejen la Sociedad por iniciativa propia, estando sujeto a revisión por el Consejo de Administración.

j) Recuperación

Algunos cambios recientes en la legislación holandesa han introducido la posibilidad de que la Sociedad dedujera o recuperara parte del pago variable en efectivo (es decir, la retribución variable anual) o la retribución relacionada con instrumentos de patrimonio (excluyendo el elemento LTIP liquidado en efectivo) en determinadas circunstancias.

Toda revisión, recuperación o retención de importes de la retribución del CEO se declarará en las notas a los estados financieros del informe anual correspondiente.

k) Préstamos

Airbus Group no proporciona préstamos o anticipos al CEO.

4.2.1.2 Retribución de no Ejecutivos - Aplicable a los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración

La política de retribución de la Sociedad respecto a los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración está concebida para asegurar una retribución justa y proteger la independencia de los miembros del Consejo.

Emolumentos y derechos

Los Miembros no Ejecutivos del Consejo tienen derecho a lo siguiente:

- una retribución básica por su pertenencia al Consejo o presidencia del mismo;
- una retribución por su pertenencia a cada uno de los Comités del Consejo o por ejercer la Presidencia; y
- dietas por asistencia a reuniones del Consejo.

Cada uno de estos conceptos representa una cantidad fija. Los Miembros no Ejecutivos del Consejo no perciben retribución en función del rendimiento ni relacionada con instrumentos de patrimonio y no devengan derecho a pensión de la Sociedad en el marco de su mandato, salvo lo que les correspondería en función de un mandato ejecutivo actual o anterior. Estas medidas están concebidas para asegurar la independencia de los miembros del Consejo y refuerzan la efectividad global del gobierno corporativo de la Sociedad.

Airbus Group no fomenta la compra de sus acciones por parte de los Consejeros no ejecutivos.

Según la política actual, los miembros del Consejo tienen derecho a lo siguiente:

- retribución fija por pertenencia al Consejo euros/año:
 - Presidente del Consejo: 180.000,
 - Miembro del Consejo: 80.000;
- retribución fija por pertenencia a un comité euros/año:
 - Presidente de un Comité: 30.000,
 - Miembro de un Comité: 20.000;
- dietas de asistencia euros/reunión del Consejo:
 - Presidente: 10.000,
 - Miembro: 5.000.

Los emolumentos por presidencia de comités y pertenencia a comités son acumulativos si los Miembros no Ejecutivos del Consejo pertenecen a dos comités diferentes. Los emolumentos se pagan dos veces al año al final de cada semestre (lo más cerca posible de las fechas de reunión del Consejo).

4.2.1.3 Modificaciones propuestas a la política de retribución

En la Junta General Anual de 2015, el Consejo de Administración propondrá que los accionistas aprueben una serie de modificaciones de la política de retribución de Airbus Group.

Los cambios consistirán en lo siguiente:

- el primer cambio propuesto afecta a la elegibilidad al Plan de incentivo a largo plazo (LTIP), que no se concede de forma

automática y se ha instituido una política de no concesión en los supuestos de salida de los empleados;

- el segundo cambio propuesto es reducir el número de fechas de devengo de LTIP a dos, que se distribuyen en el cuarto y quinto año del plan, mientras que en la actualidad ascienden a cuatro;
- el tercer cambio propuesto es reducir a cinco acciones la adquisición mínima, lo que hace posible un mayor acceso a las suscripciones, y limitar el nivel de acciones de ajuste.

4.2.1.4 Implementación de la política de retribución en 2014: CEO

a) Análisis comparativo

El Comité de Nombramientos y Retribuciones compara periódicamente la retribución directa total del CEO (salario base, retribución variable anual y LTIP) con las prácticas de un extenso grupo homólogo.

La última revisión se realizó en octubre de 2014 y se completó con la colaboración de una consultora independiente: Towers Watson. Los grupos homólogos que se tuvieron en cuenta fueron propuestos por Towers Watson, y comprendían 31 empresas ⁽¹⁾ con indicadores económicos comparables tales como ingresos, número de empleados y capitalización bursátil. Las instituciones financieras quedaron excluidas del grupo homólogo.

Sobre la base de esta revisión, el Comité de Nombramientos y Retribuciones ha vuelto a llegar este año a la conclusión de que la retribución directa total del CEO era ligeramente inferior al nivel medio del grupo homólogo.

b) Salario base

Para 2014, el Consejo de Administración fijó el salario base en 1.400.004 euros (sin cambios en comparación con el salario anualizado pagado el año anterior). El nivel de salario base del CEO se fijó en julio de 2012, poco después de su nombramiento. El Consejo de Administración no tiene intención de revisar este nivel de salario base en 2015. Toda revisión del salario base del CEO tendrá en cuenta asimismo los aumentos salariales de los empleados en todo el Grupo.

c) Retribución variable anual

Como se estipula en la política de retribución de la Sociedad, el objetivo de la retribución variable anual del CEO se fija en el 100% del salario base y se limita al 200% del salario base. Está supeditada al cumplimiento de objetivos de rendimientos tanto colectivos como individuales.

En 2014, la retribución variable anual ascendió a un total de 1.939.000 euros, correspondiente a 959.000 euros por el componente colectivo común y 980.000 euros por el componente individual.

El **Componente Colectivo Común** es el resultado de un logro compuesto de una consecución del 137% de los objetivos para el EBIT*, el *Free Cash Flow* y el RoCE:

Este logro refleja principalmente un significativo rendimiento superior del **Free Cash Flow** frente al objetivo presupuestado y frente a las previsiones iniciales dadas al mercado; los principales catalizadores de dicho éxito fueron el nivel mayor de lo esperado de pagos previos a la entrega recibidos en Airbus, y la mejor gestión del capital circulante en Airbus Helicopters.

El **EBIT***, en comparación con el objetivo presupuestado y las previsiones, fue bueno en general, pero se vio afectado por provisiones imprevistas para el A400M.

El **RoCE** tuvo una influencia limitada.

Los **ajustes de normalización** del EBIT* y del *Free Cash Flow* se hicieron para excluir las diferencias de tipo de cambio frente al tipo presupuestado, o las debidas a desfases. Es importante tener en cuenta que los resultados imprevistos de la venta de las acciones de Dassault fueron excluidos del EBIT* y del *Free Cash Flow* para determinar el nivel de consecución. Por otra parte, los cargos del A400M se atribuyeron por igual entre el rendimiento consolidado del Grupo, Airbus y Airbus Defence & Space, de manera que el déficit correspondiente sea compartido por las partes responsables.

La **parte individual** corresponde a un logro compuesto del 140%, evaluado por el Comité de Nombramientos y Retribuciones y aprobado por el Consejo sobre la base del rendimiento y de la conducta del CEO, sobre todo respecto a las ocho prioridades del Grupo acordadas al comienzo del año. En cada caso, se examinaron los resultados, el liderazgo, el desempeño personal y las aportaciones.

Los **principales factores** determinantes de la elevada evaluación fueron: unos resultados demostrados en el logro de mejoras de rendimiento a corto plazo y sostenibles, entre ellas la reestructuración de la organización de Airbus Defence & Space, y los buenos progresos de un proyecto destinado a contar con sedes centrales más ágiles y efectivas, denominado "*Corporate Function Reshaping*"; la definición y la ejecución de la estrategia: una revisión exhaustiva de la cartera de productos de la División Airbus Defence & Space, la posterior venta de activos no básicos y la iniciativa de asegurar el futuro del negocio de lanzadores espaciales con una organización diferente en cuanto a participación accionarial e industrial; acciones para asegurar que las líneas de producto en Airbus (A330neo) y Airbus Helicopters sigan siendo actuales y competitivas; numerosos encuentros con grupos de interés clave en los principales mercados; en el campo de la innovación: iniciativas a escala de Grupo (como el eFan), y el desarrollo de un modelo de Investigación y Tecnología coherente, prestando especial atención a tecnologías de fabricación eficientes, conceptos híbridos y eléctricos, energía y autonomía avanzadas

(1) **Francia:** Air Liquide, Danone, Michelin, Renault, Sanofi, Schneider Electric, GDF Suez, Vinci.

Alemania: BASF, Bayer, BMW, Daimler, Lufthansa, Deutsche Post World Net, Deutsche Telekom, E.ON, Henkel, RWE, SAP, Siemens, ThyssenKrupp.

Reino Unido: Anglo American, BP, GlaxoSmithKline, Glencore, Imperial Tobacco, Rio Tinto, Rolls-Royce, Royal Dutch Shell, Unilever.

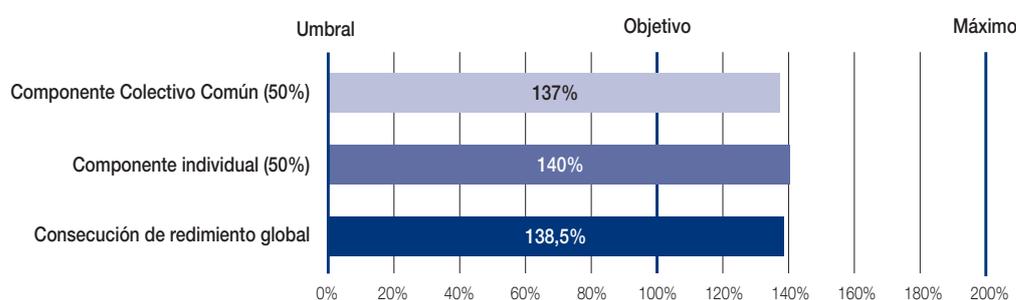
EE. UU.: AT&T, Boeing, Caterpillar, Cisco Systems, Coca-Cola, General Electric, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Microsoft, Pfizer, Procter and Gamble, United Technologies, Verizon.

a bordo, medidas sociales de mitigación muy significativas para paliar el efecto de la reestructuración, dedicación a una planificación en profundidad de la sucesión y a la selección de líderes con el máximo talento; con respecto a la calidad: mejora de la satisfacción del cliente, aplicación de una política integral de calidad, y avances en la protección de la ciberseguridad del Grupo. Con respecto a los logros citados, el Comité de Nombramientos y Retribuciones y el Consejo consideraron que el papel del CEO había sido decisivo.

Por el contrario, **ciertas áreas** se consideraron trabajo en curso y contribuyeron a **rebajar la evaluación del logro**, tales como los desarrollos operativos que dieron lugar a cargos imprevistos

en el programa A400M; además, algunos objetivos continuos se repiten en las prioridades de 2015, por ejemplo los relativos a seguir fijando un tono exigente desde las alta Dirección en relación con la actualización de los procesos que respaldan ética y *compliance*; la terminación de una visión de Grupo sobre la responsabilidad y la ecoeficiencia, y la introducción de una política medioambiental actualizada para todo el Grupo; la implementación de la gestión *one-roof* de nuestras actividades en países clave. El Comité de Nombramientos y Retribuciones y el Consejo observaron que la evaluación de rendimiento del CEO también es coherente con el resultado medio de las evaluaciones de los Miembros del Comité Ejecutivo.

RENDIMIENTO FRENTE A OBJETIVO 2014



d) Plan de incentivos a largo plazo

Como estipula la política de retribución de la Sociedad, el CEO tiene derecho a la concesión de participaciones en función de resultados en el marco del LTIP de la Sociedad. El valor de la concesión de participaciones en función de resultados queda limitado al 100% del salario base a la fecha de concesión. Durante 2014 se concedieron al CEO 29.500 participaciones en función de resultados.

El cuadro siguiente muestra un resumen de las participaciones en función de resultados concedidas al Consejero Delegado en 2014 al amparo del LTIP*:

Plan de participaciones: número de participaciones en función de resultados

Concedidas en 2014	Fechas de devengo
Thomas Enders	El calendario de devengo consta de dos pagos repartidos en dos años: (i) 50% previsto en mayo de 2018; (ii) 50% previsto en junio de 2019.
29.500	

* En virtud de la Ley de Supervisión Financiera holandesa, no existe obligación de notificar las unidades de efectivo en el marco del LTIP a la AFM. Por lo tanto, las unidades de efectivo del CEO ya no se reflejan en el registro de la AFM.

En 2014, el CEO recibió tanto pagos en efectivo como acciones devengadas en relación con el devengo de concesiones LTIP de 2009 y 2010:

Efectivo: el pago total en efectivo al CEO ascendió a 2.374.997 euros.

Acciones: En relación con la concesión LTIP 2009, el CEO había optado por el aplazamiento mediante acciones de un 25% de su concesión. Por ello, el CEO recibió 14.145 acciones devengadas en la última fecha de devengo del LTIP 2009 (19 de noviembre de 2014).

En relación con la concesión LTIP 2010, el CEO había optado por el aplazamiento mediante acciones de un 25% de su concesión. Por lo tanto, el devengo de 9.248 participaciones en función de resultados se retrasó, y estas participaciones se liberarán en forma de acciones en la última fecha de devengo para el LTIP de 2010 (que se producirá en 2015).

En relación con la concesión LTIP 2011, el CEO había optado por el aplazamiento mediante acciones de un 25% de su concesión. Por lo tanto, el devengo de 16.448 participaciones en función de resultados se retrasará, y estas participaciones se liberarán en forma de acciones en la cuarta fecha de devengo para el LTIP de 2011 (que se producirá en 2016).

Fecha de concesión	Número	Cotización a la fecha de concesión	Valor a fecha de concesión	Con/Sin condiciones	Logro del rendimiento	Participaciones con rendimiento logrado	Fechas de devengo	Valor de la acción 2014 en las fechas de devengo
2009	46.000	14,50 €	667.000 €	Con condiciones	123%	56.580	4 devengos en 2013 - 2014	3.º devengo - 28 de mayo de 2014: 50,37 € 4.º devengo - 19 de noviembre de 2014: 46,72 €
2010	54.400	18,40 €	1.000.960 €	Con condiciones	136%	73.984	4 devengos en 2014 - 2015	1.º devengo - 16 de mayo de 2014: 50,24 € 2.º devengo - 19 de noviembre de 2014: 46,72 €
2011*	51.400	21,41 €	1.100.474 €	Con condiciones	128%*	65.792	4 devengos en 2015 - 2016	Desconocido de momento
2012	50.300	27,83 €	1.399.849 €	Con condiciones	Desconocido de momento	Desconocido de momento	4 devengos en 2016 - 2017	Desconocido de momento
2013	30.300	46,17 €	1.398.951 €	Con condiciones	Desconocido de momento	Desconocido de momento	4 devengos en 2017 - 2018	Desconocido de momento
2014	29.500	47,45 €	1.399.775 €	Con condiciones	Desconocido de momento	Desconocido de momento	2 devengos en 2018 - 2019	Desconocido de momento

Los cálculos pueden comportar un redondeo hasta la participación más cercana.

* El nivel de logro del rendimiento del LTIP de 2011 se sitúa en el 128%. El BPA medio de tres años, corregido en cuanto a los efectos de la contabilidad según la NIC 11 y del tipo de cambio, fue de 2,10 euros, más del 35% sobre el objetivo comparable establecido en el momento de la concesión inicial.

e) Opciones sobre acciones

El plan de opciones sobre acciones de la Sociedad se ha cancelado y, por lo tanto, no se ha realizado ninguna concesión al amparo del mismo desde 2006.

A tenor de una recomendación del Comité de Nombramientos y Retribuciones y cumpliendo las correspondientes recomendaciones sobre buenas prácticas de la AMF, el Consejo de Administración recomendó crear un *Blind Trust* –fideicomiso cuya composición es desconocida por los beneficiarios– en el que se inscribieron algunos ejecutivos tras la Junta General Anual del Grupo a finales de mayo de 2013. La independencia del fideicomiso protege la integridad del ejecutivo correspondiente y garantiza el cumplimiento de la normativa aplicable en el mercado.

El CEO ha confiado al *Blind Trust* el ejercicio de sus opciones (concedidas entre 2003 y 2006), renunciando de ese modo a cualquier tipo de control de las decisiones sobre negociación de títulos. Según este plan, los criterios para las decisiones sobre negociación son fijados por anticipado por el fideicomiso y son implementados por el banco correspondiente tras un periodo prudencial (aproximadamente tres meses) sin conocimiento previo o influencia alguna de los beneficiarios.

Los ejercicios de opciones o ventas que se produjeron en 2014 se realizaron en el marco del *Blind Trust* y correspondieron a las concesiones de opciones sobre acciones antes citadas. La información consta junto con las concesiones vigentes de opciones sobre acciones del CEO: “Notas a los Estados Financieros de la Sociedad – Nota 11: Retribución”.

f) Otras prestaciones

Como se estipula en la política de retribución de la Sociedad, el CEO tiene derecho a un coche de empresa y a una póliza de seguro de accidentes. El valor monetario de estas prestaciones en 2014 ascendió a 68.415 euros.

g) Jubilación

A 31 de diciembre de 2014, el valor actual de la obligación por pensiones con prestaciones definidas del CEO ascendía a 18.584.426 euros frente a 12.921.270 euros el año anterior. Si bien los beneficios del plan siguen siendo idénticos, el valor actual de la obligación por pensiones se calculó aplicando un porcentaje de descuento del 3,6% en 2013 en comparación con un 1,9% en 2014, lo que explica principalmente la variación del valor. Para el ejercicio 2014, los costes corrientes por servicios e intereses correspondientes a la promesa de pensión del CEO representaron un gasto de 1.043.679 euros. Esta obligación se ha periodificado en los Estados Financieros Consolidados.

La obligación por prestación definida para la pensión de la Sociedad para el CEO responde a la política de pensiones de la Sociedad anteriormente descrita y tiene en cuenta (1) la antigüedad del CEO en la Sociedad y en el Comité Ejecutivo del Grupo y (2) la promesa de pensión pública significativamente más baja del sistema de pensiones de la seguridad social alemana, en comparación con las pensiones públicas correspondientes al sistema de pensiones de Francia.

h) Recuperación

El Consejo no ha aplicado ninguna recuperación en 2014.

4.2.1.5 Implementación de la política de retribución en 2014: Consejeros no Ejecutivos

El Comité de Nombramientos y Retribuciones recomendó y el Consejo de Administración decidió no aumentar la retribución de los Miembros no Ejecutivos en 2014 y, por lo tanto, dicha retribución

permanece invariable respecto al nivel fijado en octubre de 2007. El CEO es el único Miembro del Consejo de Administración que no tiene derecho a retribución por su pertenencia al mismo.

Resumen de la retribución en 2014 y 2013 de todos los Miembros no Ejecutivos del Consejo (actuales y anteriores):

	Retribución de los Consejeros en relación con 2014*			Retribución de los Consejeros en relación con 2013*		
	Fija	Dietas por asistencia	Total	Fija	Dietas por asistencia	Total
	(en euros)	(en euros)	(en euros)	(en euros)	(en euros)	(en euros)
Actuales Consejeros no ejecutivos*						
Denis Ranque ⁽¹⁾	180.000	70.000	250.000	135.000	60.000	195.000
Manfred Bischoff ⁽²⁾	80.000	25.000	105.000	60.000	45.000	105.000
Ralph D Crosby Jr ⁽³⁾	80.000	35.000	115.000	60.000	45.000	105.000
Hans-Peter Keitel ⁽⁴⁾	100.000	30.000	130.000	75.000	45.000	120.000
Hermann-Josef Lamberti ⁽⁵⁾	110.000	35.000	145.000	115.000	60.000	175.000
Anne Lauvergeon ⁽⁶⁾	100.000	30.000	130.000	75.000	45.000	120.000
Lakshmi N. Mittal ⁽⁷⁾	100.000	30.000	130.000	95.000	35.000	130.000
Sir John Parker ⁽⁸⁾	110.000	35.000	145.000	115.000	50.000	165.000
Michel Pébereau ⁽⁹⁾	100.000	30.000	130.000	95.000	55.000	150.000
Josep Piqué i Camps ⁽¹⁰⁾	100.000	15.000	115.000	95.000	50.000	145.000
Jean-Claude Trichet ⁽¹¹⁾	100.000	35.000	135.000	95.000	60.000	155.000
Antiguos Consejeros no Ejecutivos						
Dominique D'Hinnin ⁽¹²⁾	N/A	N/A	N/A	30.000	10.000	40.000
Arnaud Lagardère ⁽¹³⁾	N/A	N/A	N/A	45.000	20.000	65.000
Wilfried Porth ⁽¹⁴⁾	N/A	N/A	N/A	25.000	10.000	35.000
Bodo Uebber ⁽¹⁵⁾	N/A	N/A	N/A	25.000	5.000	30.000
TOTAL	1.160.000	370.000	1.530.000	1.140.00	595.000	1.735.000

* La percepción fija correspondiente a 2013 se pagó en 2014; la percepción fija correspondiente a 2014 se abonará en 2015.

- (1) Nuevo Presidente del Consejo de Administración de la Sociedad a partir del 1/4/2013 (Solo dietas de asistencia hasta el 1/9/2013, aplicación de una compensación fija proporcional después del 1/9/2013).
- (2) Nuevo Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad a partir del 1/4/2013.
- (3) Nuevo Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad a partir del 1/4/2013.
- (4) Nuevo Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y del Comité de Nombramientos y Retribuciones a partir del 1/4/2013.
- (5) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y Presidente del Comité de Auditoría durante todo el año 2013, Miembro del Comité de Nombramientos y Retribuciones hasta el 31/3/2013.
- (6) Nuevo Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y del Comité de Auditoría a partir del 1/4/2013.
- (7) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad durante todo el año 2013, nuevo Miembro del Comité de Nombramientos y Retribuciones a partir del 1/4/2013.
- (8) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y Presidente del Comité de Nombramientos y Retribuciones durante todo el año 2013, Miembro del Comité de Auditoría hasta el 31/3/2013.
- (9) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad durante todo el año 2013, nuevo Miembro del Comité de Auditoría a partir del 1/4/2013.
- (10) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad durante todo el año 2013, nuevo Miembro del Comité de Auditoría a partir del 1/4/2013.
- (11) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad durante todo el año 2013, nuevo Miembro del Comité de Nombramientos y Retribuciones a partir del 1/4/2013.
- (12) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad, del Comité de Auditoría y del Comité de Nombramientos y Retribuciones hasta el 31/3/2013.
- (13) Presidente del Consejo de Administración de la Sociedad hasta el 31/3/2013.
- (14) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y del Comité de Nombramientos y Retribuciones hasta el 31/3/2013.
- (15) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y del Comité de Auditoría hasta el 31/3/2013.

4.2.2 Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado (CEO)

Véase “— 4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo”.

4.2.3 Operaciones con partes vinculadas

En transposición del Artículo 2:129(6) del Código Civil holandés, el Artículo 18.5 de los Estatutos establece que *“Un Consejero no podrá tomar parte en las deliberaciones ni en la toma de decisiones cuando tenga un interés personal, directo o indirecto, que se oponga a los intereses de la Sociedad y de la empresa a la que esté vinculado. Si como consecuencia de dicha situación, el Consejo de Administración no pudiera adoptar el acuerdo, éste será sometido a la Junta General”*.

Durante los años 2012, 2013 y 2014, la Sociedad no celebró contrato alguno con ninguno de sus Consejeros o directivos principales, ni con ningún accionista que tuviera más del 5% de los derechos de voto de la Sociedad, fuera del curso ordinario de los negocios y en condiciones distintas a las condiciones normales de mercado. Consulte “— Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 36: Transacciones entre partes

vinculadas” correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2014 y “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 36: Transacciones entre partes vinculadas” correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2013, que se ofrece como referencia en el presente documento.

Véase el apartado “— Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas” para obtener una descripción de las relaciones existentes entre la Sociedad y sus principales accionistas. Excepto las relaciones entre la Sociedad y sus principales accionistas que se describen en el presente documento, no existen potenciales conflictos de interés entre las obligaciones de los Consejeros hacia la Sociedad y sus respectivos intereses privados o sus demás obligaciones.

4.3 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados

4.3.1 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados

La política de retribución de la Sociedad está estrechamente relacionada con la consecución de los objetivos individuales y de la Sociedad, tanto para cada División como para el Grupo en general. En 2012, se creó un plan de participaciones restringidas en los resultados para la alta dirección del Grupo (véase el apartado “— 4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo”) y, en el marco de un nuevo plan de titularidad de acciones para los empleados, se ofreció a los empleados la posibilidad de comprar acciones

en condiciones favorables (véase el apartado “— 4.3.2 Planes de acciones para empleados”).

Los sistemas de participación en los resultados, que se aplican en la Sociedad en Francia, Alemania, España y Reino Unido están siguiendo un conjunto de normas unitarias para el Grupo, garantizando una aplicación consistente en estos cuatro países.

4.3.2 Planes de acciones para empleados (ESOP)

Airbus Group respalda una sólida cultura de participación accionarial de los empleados. Desde su creación, la Sociedad ha ofrecido periódicamente, a los empleados con derecho a ello, la oportunidad de comprar acciones en términos favorables por medio del Plan de Acciones para Empleados (ESOP), o acciones concedidas al amparo de un Plan de Acciones Gratuitas.

En julio de 2014, el Consejo de Administración decidió cancelar el plan ESOP para 2014 debido a la volatilidad del precio de la acción y de la situación financiera.

La tabla siguiente muestra las principales condiciones de los ESOP realizados de 2000 a 2013⁽³⁾:

Año	Precio por acción	Valor nominal por acción	Número de acciones emitidas	Fecha de emisión
2000	15,30 €	1 €	11.769.259	21 de septiembre de 2000
2001	10,70 €	1 €	2.017.894	5 de diciembre de 2001
2002	8,86 € ⁽¹⁾ /7,93 € ⁽²⁾	1 €	2.022.939	4 de diciembre de 2002
2003	12,48 €	1 €	1.686.682	5 de diciembre de 2003
2004	18 €	1 €	2.017.822	3 de diciembre de 2004
2005	18,86 €	1 €	1.938.309	29 de julio de 2005
2007	19,62 € ⁽¹⁾ /17,16 € ⁽²⁾	1 €	2.037.835	9 de mayo de 2007
2008	12,79 € ⁽¹⁾ /11,70 € ⁽²⁾	1 €	2.031.820	25 de julio de 2008
2009	10,76 €	1 €	1.358.936	18 de diciembre de 2009
2011	22,15 € ⁽¹⁾ /21,49 € ⁽²⁾	1 €	2.445.527	29 de julio de 2011
2012	28,55 € ⁽¹⁾ /27,07 € ⁽²⁾	1 €	2.177.103	30 de julio de 2012
2013	42,02 € ⁽¹⁾ /44,20 € ⁽²⁾	1 €	2.113.245	29 de julio de 2013

(1) Acciones adquiridas en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo.

(2) Acciones compradas directamente.

(3) En 2010, el plan ESOP habitual se sustituyó por un plan especial de acciones gratuitas con motivo del décimo aniversario de la EADS dirigido a cerca de 118.000 empleados de 29 países. Se concedieron 10 acciones gratuitas de EADS N.V. a todos aquellos empleados que cumplieran los requisitos, lo que supuso la distribución de 1.184.220 acciones en total. Dichas acciones eran en su totalidad acciones propias y, por consiguiente, no afectaron en modo alguno al capital suscrito.

ESOP futuro

La Sociedad tiene intención de poner en marcha un plan ESOP en 2015 con un diseño modificado, sujeto a su aprobación por el Consejo de Administración. Se prevé que el ESOP 2015 sea un plan por el que la Sociedad haga concesiones de acciones que igualen un número determinado de acciones adquiridas directamente por los empleados. La oferta total ascendería hasta aproximadamente 2,0 millones de acciones de la Sociedad, es

decir, hasta el 0,45% de su capital social emitido, y estaría abierta a todos aquellos empleados que cumplieran con los requisitos (incluido el CEO). En el marco del ESOP 2015, en marzo de 2015 también se pondría en marcha un plan de ahorro fiscal exclusivo del Reino Unido (*Share Incentive Plan* - SIP).

Los Miembros no Ejecutivos del Consejo no tienen derecho a participar en el ESOP.

4.3.3 Planes de Incentivos a largo plazo

El Consejo de Administración, haciendo uso de la autorización que le concedieron las juntas de accionistas (véanse las fechas a continuación), aprobó planes de opciones sobre acciones en 2004, 2005 y 2006. En 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014, el Consejo de Administración aprobó la concesión de Participaciones vinculadas a los resultados y de Participaciones restringidas de la Sociedad. La concesión de las llamadas “participaciones” no se liquidará físicamente en acciones sino que representa un plan liquidado en efectivo de acuerdo con la NIIF 2.

Las principales características de estas opciones, así como de las Participaciones vinculadas a resultados y las Participaciones restringidas, a 31 de diciembre de 2014 se indican en el apartado “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 35: Pagos basados en acciones”. También se ofrece un resumen de las mismas en los siguientes cuadros:

Sexto tramo	
Fecha Junta General de Accionistas	6 de mayo de 2003
Fecha de la reunión del Consejo de Administración (fecha de concesión)	8 de octubre de 2004
Plan de opciones sobre acciones	
Número de opciones concedidas	7.777.280
Número de opciones en circulación ⁽¹⁾	-
Opciones concedidas a:	
▪ Philippe Camus	135.000
▪ Rainer Hertrich	135.000
▪ Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2003 (quinto tramo) y 2004 (sexto tramo)	808.000
Número total de empleados con derecho a opciones	1,495
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años y cuatro semanas desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer año tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas relativas al tráfico de información privilegiada – Véase el apartado “— Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones”).
Fecha vencimiento	7 de octubre de 2014
Derecho de conversión	Una opción por acción
Devengadas	100% ⁽¹⁾
Precio de ejercicio	24,32 €
Condiciones al precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión
Número de opciones ejercitadas	5.034.613

(1) En lo que se refiere al sexto tramo, el disfrute de parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de Airbus Group estaba sujeto a condiciones sobre el rendimiento. Por ello, una parte de esas opciones condicionales no se han llegado a disfrutar y han quedado anuladas durante el ejercicio 2007.

Séptimo tramo	
Fecha Junta General de Accionistas	11 de mayo de 2005
Fecha de la reunión del Consejo de Administración (fecha de concesión)	9 de diciembre de 2005
Plan de opciones sobre acciones	
Número de opciones concedidas	7.981.760
Número de participaciones en circulación ⁽¹⁾	1.729.141
Opciones concedidas a:	
▪ Thomas Enders	135.000
▪ Noël Forgeard	135.000
▪ Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2005 (séptimo tramo)	940.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos	1.608
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer año tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas relativas al tráfico de información privilegiada – Véase el apartado “— Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones”). En lo que se refiere al séptimo tramo, parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de Airbus Group estaban relacionadas con el rendimiento.
Fecha vencimiento	8 de diciembre de 2015
Derecho de conversión	Una opción por acción
Devengadas	100% ⁽¹⁾
Precio de ejercicio	33,91 €
Condiciones al precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión
Número de opciones ejercitadas	3.536.793
⁽¹⁾ En lo que se refiere al séptimo tramo, el disfrute de parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de Airbus Group estaba sujeto a condiciones sobre el rendimiento. Por ello, una parte de esas opciones condicionales no se han llegado a disfrutar y han quedado anuladas durante el ejercicio 2008.	
Octavo tramo	
Fecha Junta General de Accionistas	4 de mayo de 2006
Fecha de la reunión del Consejo de Administración (fecha de concesión)	18 de diciembre de 2006
Plan de opciones sobre acciones	
Número de opciones concedidas	1.747.500
Número de participaciones en circulación ⁽¹⁾	511.750
Opciones concedidas a:	
▪ Thomas Enders	67.500
▪ Louis Gallois	67.500
▪ Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2006 (octavo tramo)	425.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos	221
Fecha a partir de la cual se pueden ejercitar las opciones	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer año tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas relativas al tráfico de información privilegiada – Véase el apartado “— Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones”).
Fecha de vencimiento	16 de diciembre de 2016
Derecho de conversión	Una opción por acción
Devengadas	100%
Precio de ejercicio	25,65 €
Condiciones al precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión
Número de opciones ejercitadas	1.034.750

Tramo decimoprimero

Fecha de la reunión del Consejo de Administración (fecha de concesión)	13 de noviembre de 2009
--	-------------------------

Plan de participaciones en función de los resultados obtenidos y de participaciones restringidas

	Participaciones en función de resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.697.740	928.660
Número de participaciones en circulación ⁽²⁾	-	-
Participaciones concedidas a:		
▪ Louis Gallois*	46.000	-
▪ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2009 (tramo decimoprimero)	356.000	96.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.749

Las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo en las fechas de devengo y, en el caso de las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo.

Fechas de devengo

El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años:

- 25% previsto en mayo de 2013;
- 25% previsto en noviembre de 2013;
- 25% previsto en mayo de 2014;
- 25% previsto en noviembre de 2014.

Número de participaciones devengadas ⁽²⁾	3.133.644	898.855
---	-----------	---------

(1) Sobre la base de la consecución del 100% de los resultados objetivo. Se otorgará como mínimo el 50% de las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos; el 100% en el caso de alcanzarse los resultados objetivo; hasta un máximo del 150% en caso de superarse el criterio de resultados. En caso de resultados absolutos negativos (EBIT* acumulado de Airbus Group) durante el período de resultados, el Consejo de Administración podrá decidir proceder a la revisión del devengo de las Participaciones vinculadas a los resultados incluido el 50% que no está sujeto a condiciones de resultados (condición de disfrute adicional).

(2) Reevaluación sobre la base de la consecución del 123% de los resultados para las restantes Participaciones vinculadas a los resultados en circulación.

* Para mayor información sobre las opciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad – Nota 11: Retribución".

Tramo duodécimo

Fecha de la reunión del Consejo de Administración (fecha de concesión)	10 de noviembre de 2010
--	-------------------------

Plan de participaciones en función de los resultados obtenidos y de participaciones restringidas

	Participaciones en función de resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.891.540	977.780
Número de participaciones en circulación ⁽²⁾	1.919.982	456.400
Participaciones concedidas a:		
▪ Louis Gallois*	54.400	-
▪ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2010 (tramo duodécimo)	341.600	79.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1,711

Las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo en las fechas de devengo y, en el caso de las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo.

Fechas de devengo

El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años:

- 25% previsto en mayo de 2014;
- 25% previsto en noviembre de 2014;
- 25% previsto en mayo de 2015;
- 25% previsto en noviembre de 2015.

Número de participaciones devengadas ⁽²⁾	1.795.100	467.640
---	-----------	---------

(1) Sobre la base de la consecución del 100% de los resultados objetivo. Se otorgará como mínimo el 50% de las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos; el 100% en el caso de alcanzarse los resultados objetivo; hasta un máximo del 150% en caso de superarse el criterio de resultados. En caso de resultados absolutos negativos (EBIT* acumulado de Airbus Group) durante el período de resultados, el Consejo de Administración podrá decidir proceder a la revisión del devengo de las Participaciones vinculadas a los resultados incluido el 50% que no está sujeto a condiciones de resultados (condición de disfrute adicional).

(2) Reevaluación sobre la base de la consecución del 136% de los resultados para las restantes Participaciones vinculadas a los resultados en circulación.

* Para mayor información sobre las opciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad – Nota 11: Retribución".

Tramo decimoterceroFecha de la reunión del Consejo de Administración
(fecha de concesión)

9 de noviembre de 2011

**Plan de participaciones en función de los resultados obtenidos
y de participaciones restringidas**

	Participaciones en función de resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.588.950	877.750
Número de participaciones en circulación	2.496.688	841.950
Participaciones concedidas a:		
▪ Louis Gallois*	51.400	-
▪ Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2011 (tramo decimotercero)	320.050	-
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.771
Fechas de devengo	Las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo en las fechas de devengo y, en el caso de las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo. El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 25% previsto en mayo de 2015; ▪ 25% previsto en noviembre de 2015; ▪ 25% previsto en mayo de 2016; ▪ 25% previsto en noviembre de 2016. 	
Número de participaciones devengadas	2.500	4.375

(1) Sobre la base de la consecución del 100% de los resultados objetivo. Se otorgará como mínimo el 50% de las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos; el 100% en el caso de alcanzarse los resultados objetivo; hasta un máximo del 150% en caso de superarse el criterio de resultados. En caso de resultados absolutos negativos (EBIT* acumulado de Airbus Group) durante el periodo de resultados, el Consejo de Administración podrá decidir proceder a la revisión del devengo de las Participaciones vinculadas a los resultados incluido el 50% que no está sujeto a condiciones de resultados (condición de disfrute adicional).

* Para mayor información sobre las opciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad – Nota 11: Retribución".

Tramo decimocuartoFecha de la reunión del Consejo de Administración
(fecha de concesión)

13 de diciembre de 2012

**Plan de participaciones en función de los resultados obtenidos
y de participaciones restringidas**

	Participaciones en función de resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.121.800	623.080
Número de participaciones en circulación	2.065.012	600.740
Participaciones concedidas a:		
▪ Thomas Enders*	50.300	-
▪ Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2012 (decimocuarto tramo)	251.800	-
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.797
Fechas de devengo	Las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo en las fechas de devengo y, en el caso de las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo. El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 25% previsto en mayo de 2016; ▪ 25% previsto en noviembre de 2016; ▪ 25% previsto en mayo de 2017; ▪ 25% previsto en noviembre de 2017. 	
Número de participaciones devengadas	1.000	2.800

(1) Sobre la base de la consecución del 100% de los resultados objetivo. Se otorgará como mínimo el 50% de las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos; el 100% en el caso de alcanzarse los resultados objetivo; hasta un máximo del 150% en caso de superarse el criterio de resultados. En caso de resultados absolutos negativos (EBIT* acumulado de Airbus Group) durante el periodo de resultados, el Consejo de Administración podrá decidir proceder a la revisión del devengo de las Participaciones vinculadas a los resultados incluido el 50% que no está sujeto a condiciones de resultados (condición de disfrute adicional).

* Para mayor información sobre las opciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad – Nota 11: Retribución".

Decimoquinto tramo

Fecha de la reunión del Consejo de Administración (fecha de concesión) 13 de noviembre de 2013

Plan de participaciones en función de los resultados obtenidos y de participaciones restringidas

	Participaciones en función de resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	1.241.020	359.760
Número de participaciones en circulación	1.229.660	355.640
Participaciones concedidas a:		
▪ Thomas Enders*	30.300	-
▪ Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2013 (decimocuarto tramo)	173.100	-
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.709

Fechas de devengo

Las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo en las fechas de devengo y, en el caso de las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo. El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años:

- 25% previsto en mayo de 2017;
- 25% previsto en noviembre de 2017;
- 25% previsto en mayo de 2018;
- 25% previsto en noviembre de 2018.

Número de participaciones devengadas - -

(1) Sobre la base de la consecución del 100% de los resultados objetivo. Se otorgará como mínimo el 50% de las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos; el 100% en el caso de alcanzarse los resultados objetivo; hasta un máximo del 150% en caso de superarse el criterio de resultados. En caso de resultados absolutos negativos (EBIT* acumulado de Airbus Group) durante el periodo de resultados, el Consejo de Administración podrá decidir proceder a la revisión del devengo de las Participaciones vinculadas a los resultados incluido el 50% que no está sujeto a condiciones de resultados (condición de disfrute adicional).

* Para mayor información sobre las opciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad – Nota 11: Retribución".

Decimosexto tramo

Fecha de la reunión del Consejo de Administración (fecha de concesión) 13 de noviembre de 2014

Plan de participaciones en función de los resultados obtenidos y de participaciones restringidas

	Participaciones en función de resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	1.100.620	292.580
Número de participaciones en circulación	1.100.620	292.580
Participaciones concedidas a:		
▪ Thomas Enders*	29.500	-
▪ Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2014 (decimocuarto tramo)	176.460	-
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.621

Fechas de devengo

Las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo en las fechas de devengo y, en el caso de las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo. El calendario de devengos consta de dos pagos durante dos años:

- 50% previsto en junio de 2018;
- 50% previsto en junio de 2019.

Número de participaciones devengadas - -

(1) Sobre la base de la consecución del 100% de los resultados objetivo. Se otorgará como mínimo el 50% de las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos; el 100% en el caso de alcanzarse los resultados objetivo; hasta un máximo del 150% en caso de superarse el criterio de resultados. En caso de resultados absolutos negativos (EBIT* acumulado de Airbus Group) durante el periodo de resultados, el Consejo de Administración podrá decidir proceder a la revisión del devengo de las Participaciones vinculadas a los resultados incluido el 50% que no está sujeto a condiciones de resultados (condición de disfrute adicional).

* Para mayor información sobre las opciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad – Nota 11: Retribución".

La información relacionada con las opciones sobre acciones, las participaciones vinculadas a los resultados y las participaciones restringidas canceladas y ejercitadas durante el año está contenida en “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 35: Pagos basados en acciones”.

PARTICIPACIONES DE MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA SOCIEDAD

Miembro del Consejo de Administración	Tipo de participación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thomas Enders 	46.025 acciones ordinarias 0 opciones sobre acciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Denis Ranque 	2.000 acciones ordinarias
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manfred Bischoff 	1.292 acciones ordinarias
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ralph D. Crosby, Jr. 	40.000 opciones sobre acciones

Ningún otro Miembro del Consejo de Administración detenta acciones u otros valores de la Sociedad.



Entidad responsable del Documento de Registro

5.1	Entidad responsable del Documento de Registro	166
5.2	Declaración de la entidad responsable del Documento de Registro	166
5.3	Política de información	166
5.4	Compromisos de la Sociedad en materia de información	167
5.5	Cambios significativos	167

5.1 Entidad responsable del Documento de Registro

Airbus Group N.V.

5.2 Declaración de la entidad responsable del Documento de Registro

La Sociedad declara que, tras haber adoptado todas las medidas necesarias para garantizar la fiabilidad de la información contenida en el Documento de Registro, de acuerdo con los datos de que dispone la Sociedad, dicha información se corresponde con los hechos y no contiene omisiones que pudieran afectar a la interpretación del mismo.

Airbus Group N.V. representada por:

Thomas Enders

Consejero Delegado

5.3 Política de información

- Para cualquier consulta puede ponerse en contacto con:
Philippe Balducchi
Director de Relaciones con Inversores y Comunicación Financiera, Airbus Group N.V.
1 rond-point Maurice Bellonte
P.O. Box B03-5A4
31707 Blagnac (Francia)
Teléfono: +33 5 82 05 57 57
Correo electrónico: ir@airbus.com
- Los accionistas tienen también a su disposición líneas telefónicas gratuitas tanto en España (00 800 00 02 2002) como en Alemania (00 800 00 02 2002) y Francia (0 800 01 2001). Un número internacional también está disponible para el resto del mundo (+33 800 01 2001)
- También pueden enviar mensajes a la siguiente dirección de correo electrónico: ir@airbus.com

El sitio web www.airbusgroup.com proporciona diversa información sobre la Sociedad, incluido el Informe del Consejo de Administración. Por otra parte, durante el periodo de vigencia del presente Documento de Registro, se podrán consultar las copias de:

- los Estatutos de la Sociedad;
- el Documento de Registro registrado en inglés ante la AFM y aprobado por ésta el 3 de abril de 2013;
- el Documento de Registro registrado en inglés ante la AFM y aprobado por ésta el 4 de abril de 2014; y
- los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de la Sociedad Airbus Group N.V. correspondientes a los ejercicios finalizados a 31 de diciembre de 2012, 2013 y 2014, junto con los correspondientes informes de auditoría en el domicilio social de la Sociedad en: Airbus Group N.V., Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos, con sede estatutaria (*statutaire zetel*) en Ámsterdam, Tel.: +31 (0)71 5245 600.

5.4 Compromisos de la Sociedad en materia de información

Teniendo en cuenta que las acciones de la Sociedad cotizan en Euronext Paris, en el *regulierter Markt* (en el subsegmento de negociación Prime Standard) de la Bolsa de Fráncfort y en las Bolsas de Valores de Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia, la Sociedad está sometida a determinadas leyes y reglamentos

en materia de información tanto en Francia, como en Alemania y España. Los principales reglamentos y leyes se resumen en el apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.3 Legislación aplicable e información a revelar”.

5.5 Cambios significativos

Desde el 31 de diciembre de 2014 hasta la fecha del presente Documento de Registro no ha habido modificaciones en la situación económica y financiera del Grupo aparte de las que aquí se hacen constar.



2014

INFORME ANUAL

www.airbusgroup.com



Airbus Group N.V.

Mendelweg 30
2333 CS Leiden
Países Bajos

Auriga Building
4, rue du Groupe d'Or - BP 90112
31703 Blagnac cedex - Francia

AIRBUS
GROUP