



flying

as

un
equipo

un
camino

un
futuro

one

AIRBUS

1. un equipo

- **UN CAMINO UNIFICADO POR RECORRER**
Estructura integrada
Pág. 6-7
- **SIEMPRE HACIA ADELANTE**
Carta del presidente del Consejo
Pág. 8-9
- **DESARROLLANDO TODO NUESTRO POTENCIAL**
Entrevista con el consejero delegado
Pág. 10-12
Entrevista con el director de Operaciones
Pág. 13
- **FLYING TOGETHER**
Comité ejecutivo del Grupo
Pág. 14-15

3. un futuro

- **UN PASO POR DELANTE**
Ambiciones para el futuro
Pág. 30-33
- **LOGROS EN INNOVACIÓN**
Pág. 34-35
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**
Pág. 36-37
- **INFORMACIÓN SOBRE LA ACCIÓN**
Pág. 38

2. un camino

- **EN LA SENDA CORRECTA**
Entrevista con el director financiero
Pág. 18-19
- **CIFRAS CLAVE DE 2016**
Pág. 20-21
- **COMMERCIAL AIRCRAFT**
Pág. 22-23
- **HELICOPTERS**
Pág. 24-25
- **DEFENCE AND SPACE**
Pág. 26-27

Airbus ha implantado para su declaración financiera del ejercicio 2016 la normativa de la Autoridad Europea de Valores y Mercados sobre Medidas Alternativas de Rendimiento. En consecuencia, determinadas partidas ya no tendrán la calificación de "no recurrentes". Estas partidas se calificarán como "ajustes". Airbus ya no medirá ni comunicará su rendimiento sobre la base del "EBIT*" (es decir, EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios), sino sobre la base del "EBIT" (declarado). Cambiarán algunos términos, por ejemplo, "EBIT* antes de partidas no recurrentes" se sustituirá por "EBIT Ajustado" y "BPA* antes de partidas no recurrentes" se sustituirá por "BPA Ajustado".

Los empleados de Airbus trabajan unidos para ofrecer mucho más que productos: ofrecen soluciones.

Airbus se esfuerza cada día para alcanzar la excelencia en ingeniería y fabricación, innovando continuamente para ofrecer soluciones de vanguardia avanzadas.

Todo lo que la empresa fabrica está diseñado para seguir mejorando la experiencia de sus clientes.

**Flying together,
Flying as one.**

2016
Hechos clave

Un año, muchos recorridos



ARIANE 5

07

Lanzamientos totales en 2016



COMMERCIAL AIRCRAFT

688

Entregas totales en 2016



HELICOPTERS

418

Entregas totales en 2016



MILITARY AIRCRAFT*

33

Entregas totales en 2016

*Incluye A400M, A330 MRTT y aviones ligeros y medianos.

10.000^a

ENTREGA DE UN AVIÓN COMERCIAL A350 XWB A SINGAPORE AIRLINES

14 DE OCTUBRE DE 2016



A400M

17

Entregas totales en 2016



FAMILIA A320

545

Entregas totales en 2016



A350 XWB

49

Entregas totales en 2016



A380

28

Entregas totales en 2016



un



**Un camino unificado
por recorrer**
Estructura integrada



Siempre hacia adelante
Carta de Denis Ranque,
presidente del Consejo



**Desarrollando todo
nuestro potencial**
Entrevista con Tom Enders,
consejero delegado



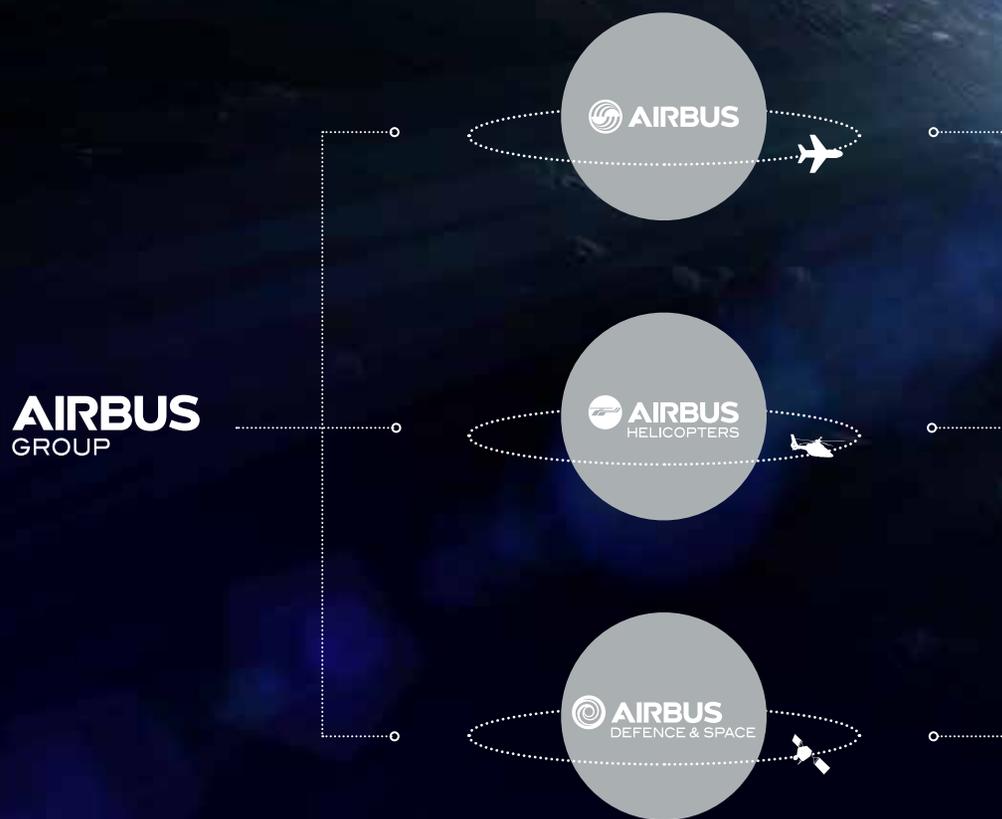
Flying together
Comité ejecutivo del Grupo



Tripulación de prueba
del vuelo inaugural del
A350-1000

equipo

Estructura integrada



un camino unificado

2016

2017 por recorrer



AIRBUS

**AIRBUS ES UN FABRICANTE
DE AVIONES COMERCIALES CON DOS DIVISIONES,
'HELICOPTERS' Y 'DEFENCE AND SPACE'**



Carta de Denis Ranque,
presidente del Consejo

Siempre hacia adelante

• Denis Ranque
Presidente del Consejo



Estimados accionistas y demás partes interesadas:

2016 ha sido un año importante para vuestra compañía. A fin de crear una organización más sencilla, más racional, decidimos integrar la estructura y las funciones corporativas del Grupo con las de Commercial Aircraft, nuestra mayor división. Esta fue la acción estratégica más importante del año, junto con la reestructuración de la cartera, tal y como sugiere el título del informe anual "Flying as One".

La nueva entidad combinará funciones corporativas y operativas con servicios de apoyo. Esta medida reducirá la burocracia, agilizará la toma de decisiones y reforzará la colaboración en toda la compañía considerablemente.

En lo relativo a pedidos y entregas, Airbus realizó un gran avance. Commercial Aircraft entregó una cifra récord de aviones, a pesar de algunas dificultades operativas.

La competitividad de su cartera de aviones logró elevar su nivel de pedidos hasta una cifra sin precedentes en el sector. A pesar de los retos del mercado, Helicopters incrementó ligeramente las entregas y los pedidos, reforzando su liderazgo en el sector civil y paraestatal. Defence and Space recibió un buen número de pedidos en Military Aircraft y en Space Systems, aunque el A400M experimentó más problemas técnicos y de costes. El Consejo apoyó la iniciativa de digitalización de Airbus, lo que permitirá sacar provecho de las tecnologías y los modelos de negocio innovadores y transformadores. Al mismo tiempo, el área tecnológica se está reorganizando para mejorar la dirección y la coordinación de las actividades generales de investigación y tecnología de Airbus.

En materia de cumplimiento, estamos decididos a garantizar que los estándares y procesos en esta área se conviertan en un referente de excelencia en toda la compañía. El personal recibió una completa formación dirigida a

mejorar su sensibilización, reducir riesgos y reforzar la cultura de integridad.

De un modo similar, apoyamos la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, que está alineándose con los objetivos correspondientes de desarrollo sostenible de la ONU. Nuestros objetivos ambientales y sociales incluyen el trabajo filantrópico de Airbus Foundation y el esfuerzo por promover la diversidad a todos los niveles.

El Consejo propuso en 2016 un dividendo de 1,35 euros por acción. Con la propuesta de este pago, que es aproximadamente un cuatro por ciento más alto que el de 2015, queremos cumplir nuestro compromiso de aumentar el dividendo por acción sobre una base sostenible. Este valor, de forma excepcional, está fuera de la banda de la política de dividendos. Se basa en nuestro rendimiento subyacente en 2016 y demuestra nuestra confianza en la generación de flujo de caja operativo en el futuro. En cuanto al gobierno corporativo, introdujimos un sistema “escalonado” para el Consejo, según el

“Airbus volvió a registrar un sólido avance”

• Denis Ranque - Presidente del Consejo

cual un tercio de los consejeros será reelegido o sustituido cada año. La ampliación del mandato de tres miembros y la designación de un nuevo consejero en la Junta General de Accionistas de 2017 sigue este principio.

Damos la bienvenida a Lord Drayson (Paul) al Consejo, sujeto a la aprobación de la Junta. Como ingeniero y emprendedor, aporta la experiencia adecuada a nuestro enfoque en la innovación y nuestra travesía digital. Queremos también agradecer a Lakshmi Mittal sus diez años de valioso asesoramiento formando parte del Consejo. Su visión internacional ha contribuido a hacer de Airbus una compañía realmente global.

En resumen, Airbus volvió a realizar un sólido avance. Les agradezco su apoyo a la dirección y al Consejo. Nuestro compromiso es mantenernos en esta senda exitosa como un equipo que gobierna una empresa cada vez más dinámica.

Denis Ranque



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

A 1 DE ENERO DE 2017



Denis Ranque
Presidente del Consejo
de Administración de Airbus



Tom Enders
Consejero delegado
de Airbus



Ralph D. Crosby
Antiguo miembro de los Consejos
de Dirección de EADS
y de Northrop Grumman



• **Catherine Guillaouard**
Adjunta al Consejero Delegado
de Rexel SA



• **Hans-Peter Keitel**
Vicepresidente de la Federación
de Industrias Alemanas (BDI)



• **Hermann-Josef Lamberti**
PRESIDENTE DEL COMITÉ DE AUDITORÍA
Antiguo miembro del Consejo de
Dirección de Deutsche Bank



• **Lakshmi N. Mittal**
Presidente y consejero delegado
de ArcelorMittal



• **Amparo Moraleda**
Antigua directora general
de IBM Región Sur



• **Claudia Nemat**
Miembro del Consejo
de Dirección
de Deutsche Telekom AG



• **Sir John Parker**
**PRESIDENTE DEL COMITÉ DE
REMUNERACIÓN, NOMBRAMIENTO
Y GOBERNANZA**
Presidente del Consejo
de Anglo American plc



Carlos Tavares
Presidente del Consejo
de Dirección de Peugeot SA



• **Jean-Claude Trichet**
Gobernador honorífico del Banque
de France y antiguo presidente
del Banco Central Europeo

• COMITÉ DE AUDITORÍA

• COMITÉ DE REMUNERACIÓN, NOMBRAMIENTO Y GOBERNANZA

Entrevista con Tom Enders,
consejero delegado

Desarrollando todo nuestro potencial



• Tom Enders
Consejero delegado

¿Fue 2016 un buen año para Airbus?

En términos generales, ¡sí! Nos enfrentamos a algunos desafíos, pero logramos un avance considerable preparando a la compañía para enfrentarse con éxito a un mundo cada vez más competitivo. Conseguimos cumplir las previsiones del año y alcanzamos todos nuestros objetivos operativos con una excepción, el A400M, en el que tuvimos que asumir otro cargo importante. Las pérdidas que hemos acumulado en este programa han llegado a niveles inaceptables, obligándonos a implicar de nuevo a nuestros clientes en el programa para intentar mitigar el problema.

En 2016 entregamos más aviones comerciales que nunca. A pesar de que las

líneas aéreas encargaron menos aviones en el sector, nuestra ratio neta de pedidos a ingresos fue de nuevo superior a uno. La cartera de pedidos alcanzó los casi 6.900 aviones a final de año, la cifra más alta hasta la fecha, lo que representa una sólida base para el aumento de la producción en los próximos años.

Nuestra actividad de Helicopters entregó más aparatos que en 2015 y tuvo un buen rendimiento comercial, a pesar de unas condiciones de mercado muy complicadas, especialmente en el área civil y paraestatal. Los pedidos netos aumentaron un seis por ciento, lo que supuso un resultado bastante bueno en estas circunstancias.

Dejando de lado por un momento el A400M, Defence and Space también registró un año exitoso y crucial. La división logró una relación de pedidos a ingresos superior

a uno y realizó un avance importante en la reestructuración y la consolidación de la actividad. Los pedidos de aviones militares y satélites fueron especialmente positivos, incluyendo un importante contrato de aviones de búsqueda y rescate en Canadá.

En definitiva, alcanzamos unos beneficios subyacentes (o EBIT Ajustado) estables, tal y como estaba previsto, aunque la rentabilidad declarada se vio afectada por cargos en programas. A pesar de ello, hemos propuesto un incremento del dividendo hasta 1,35 euros por acción, lo que demuestra nuestra confianza en el potencial de crecimiento subyacente.

¿Cuáles fueron los principales avances operativos?

Nuestro rendimiento industrial fue muy sólido: las entregas de aviones comerciales alcanzaron la cifra de 688 tras un último trimestre de gran actividad. Esto no hubiera sido posible sin el firme compromiso de todos los empleados involucrados. Estoy orgulloso y agradecido por su intenso trabajo.

Conseguimos gestionar con éxito el aumento de la producción de los programas de aviones de pasillo único y del A350, al tiempo que realizábamos la transición a la versión NEO más eficiente del A320. Hay que destacar que se entregaron 49 aviones



A350, lo que nos coloca en el buen camino para conseguir nuestro objetivo de producir 10 aviones al mes a finales de 2018. Además, la versión más grande, el A350-1000, realizó su vuelo inaugural.

La reestructuración de la cartera de Defence and Space se aceleró. La joint venture con Safran dedicada al lanzador espacial se puso en marcha y ya está trabajando en el desarrollo de un lanzador más eficiente, el Ariane 6. Mientras tanto, el fiable Ariane 5 efectuó su 76º lanzamiento consecutivo con éxito durante este año. ¡Se trata de un récord impresionante! También llegamos a un acuerdo para la venta de la actividad de Defence Electronics que se llevó finalmente a cabo en febrero de 2017.

Además, 2016 fue un año de avances para el A400M, a pesar del cargo financiero. Logramos incrementar las entregas, abordamos la crisis de las cajas reductoras del motor y aumentamos las capacidades del avión para permitir que las naciones cliente lleven el A400M a zonas de riesgo. Aún así, no podemos sentirnos satisfechos. Nos encontramos con nuevas dificultades en algunas mejoras de capacidades militares y tuvimos que reevaluar el coste industrial del programa estimando también el riesgo comercial. Finalmente, asumimos un cargo de 2.200 millones de euros.

“Nuestro rendimiento industrial fue muy sólido”

● Tom Enders
Consejero delegado





**Entrevista con Tom Enders,
consejero delegado**

¿Qué avances se realizaron en la reestructuración de la compañía?

Decidimos integrar las funciones corporativas del Grupo con Commercial Aircraft, la principal división que genera la mayor parte de nuestro negocio. Este fue un gran paso para seguir incrementando nuestra eficiencia. También aprovechamos la oportunidad para adoptar la marca única "Airbus". Estos cambios nos permitirán reducir la burocracia, tomar decisiones más rápidas y reforzar la colaboración en toda la compañía. Además, estamos reforzando la agilidad de Airbus por otras vías. Hemos avanzado en nuestra transformación digital haciendo uso de la tecnología para aplicar soluciones inteligentes a retos inmediatos y creando un pilar digital para operaciones futuras. Durante el año actualizamos nuestra organización de CTO y nombramos a nuestro primer Director de Transformación Digital para supervisar nuestro programa digital en todo el grupo. También en 2016 inauguramos el campus de la Leadership University en Toulouse. En resumen, nos centramos en la eficiencia, el emprendimiento y la innovación.

“Continuaremos nuestra trayectoria de transformación”

• **Tom Enders**
Consejero delegado

¿Cuáles son sus principales prioridades de aquí en adelante?

Nuestra primera y principal prioridad es gestionar con éxito el aumento de la producción de aviones comerciales. El año pasado demostramos que somos capaces, pero la transición a NEO no es tarea sencilla. Estamos trabajando con nuestros socios proveedores de motores y otros para lograr objetivos de producción más altos, al tiempo que seguimos centrados en cumplir las expectativas de los clientes. En segundo lugar: el programa A400M. Debemos encontrar una solución positiva para todos que ofrezca a nuestros clientes un cambio radical en capacidades sin más pérdidas inaceptables. No será una tarea fácil, pero se lo debemos a todas las partes implicadas.

En tercer lugar, completaremos la implantación de nuestro programa de reestructuración, no solo para optimizar costes, sino

principalmente para simplificar la organización y la toma de decisiones en vista de la digitalización.

En cuarto lugar, continuaremos invirtiendo en el futuro con la digitalización y la innovación para lograr un mayor nivel de competitividad.

Por último, la Ética y el Cumplimiento siguen siendo una prioridad clave para nosotros. Hemos trabajado duro en los últimos años para desarrollar e implantar un sistema de cumplimiento de la normativa moderno que incluya la formación periódica de los empleados en esta cuestión tan importante.

Mirando hacia el futuro, continuaremos con nuestra trayectoria de transformación para cumplir nuestro potencial de crecimiento de beneficios y de flujo de caja. El equipo de Airbus logró un considerable avance en 2016, pero solo se trata del comienzo de un camino arduo pero apasionante.



“Debemos adoptar herramientas y procesos digitales de manera más sistemática”

• **Fabrice Brégier**
Director de Operaciones de Airbus y presidente de Airbus Commercial Aircraft

ENTREVISTA con Fabrice Brégier, director de Operaciones de Airbus (COO) y presidente de Airbus Commercial Aircraft

C **uáles son sus principales prioridades como COO?**

En primer lugar, estoy encantado de que se me haya ofrecido esta oportunidad tan apasionante que abarca todo Airbus. Creo que mi experiencia en aviones comerciales y, anteriormente, en helicópteros y defensa, me será muy útil en esta tarea. Inicialmente, considero dos prioridades: mejorar nuestra eficiencia operativa y ampliar el uso de tecnologías digitales en la compañía.

¿Cómo se puede mejorar el rendimiento operativo de Airbus?

Todo gira en torno a mejorar el rendimiento. A pesar de que hemos hecho un progreso increíble durante la última década, en realidad, aún tenemos por delante importantes retos operativos en demasiados programas. Debemos ser más rápidos y más inteligentes en todo lo que hacemos para preparar y proteger nuestro futuro. Una de las principales formas de hacerlo es ampliar el uso de tecnologías digitales en toda la actividad para sacar un mayor rendimiento de lo que mejor hacemos y lograr un nivel de competitividad aún más alto. Es cierto que estamos en el camino adecuado, pero todavía hay muchas oportunidades que aprovechar.

Por tanto ¿la digitalización es clave para usted?

¡Desde luego! Debemos adoptar herramientas y procesos digitales de manera más sistemática si queremos obtener todo su potencial. Es impresionante todo lo que pueden aportar a nuestras operaciones las nuevas tecnologías, especialmente las digitales. En el área de diseño, podemos desarrollar productos más rápido y hacerlo bien a la primera, y en operaciones de producción haremos las cosas más rápidamente, con más calidad e identificando oportunidades de reducción de costes. Ahora podemos obtener más datos en tiempo real de los aviones en servicio de nuestros clientes. Esta información, entre otras cosas, nos permitirá mejorar su mantenimiento. Trabajaré estrechamente con nuestros equipos de transformación digital y espero que consigamos importantes avances en este campo.

Flying together

COMITÉ EJECUTIVO DEL GRUPO

A 1 DE ENERO DE 2017

WINGS CAMPUS:

Esta foto fue tomada en el "Wings Campus" de Toulouse, inaugurado en junio de 2016, donde se encuentran las nuevas oficinas centrales de Airbus.





- 01 **TOM ENDERS**
Consejero delegado de Airbus

- 02 **FERNANDO ALONSO**
Director de Military Aircraft de Airbus Defence and Space

- 03 **THIERRY BARIL**
Director de Recursos Humanos de Airbus

- 04 **FABRICE BRÉGIER**
Director de Operaciones de Airbus y presidente de Airbus Commercial Aircraft

- 05 **GUILLAUME FAURY**
Consejero delegado de Airbus Helicopters

- 06 **JOHN HARRISON**
Director Jurídico de Airbus

- 07 **DIRK HOKE**
Consejero delegado de Airbus Defence and Space

- 08 **MARWAN LAHOUD***
Vicepresidente ejecutivo de Internacional, Estrategia y Asuntos Públicos de Airbus

- 09 **JOHN LEAHY**
Director de Operaciones – Clientes de Airbus Commercial Aircraft

- 10 **ALLAN McARTOR**
Presidente de Airbus Americas

- 11 **KLAUS RICHTER**
Director de Compras de Airbus

- 12 **HARALD WILHELM**
Director financiero de Airbus

- 13 **TOM WILLIAMS**
Director de Operaciones de Airbus Commercial Aircraft

*Marwan Lahoud dejó Airbus el 28 de febrero de 2017.



un



●
En la senda correcta
Entrevista con Harald Wilhelm, director financiero

●
2016
Cifras clave

●
Commercial Aircraft

●
Helicopters

●
Defence and Space



A330 MRTT

camino

Entrevista con Harald Wilhelm,
director financiero

En la senda correcta

“Hemos vuelto a cumplir nuestros compromisos”

• Harald Wilhelm
Director financiero



¿C

¿Cuáles serían sus principales conclusiones de 2016?

Lo primero y más importante es que de nuevo hemos cumplido nuestros compromisos. Alcanzamos todos los indicadores clave de rendimiento, o KPIs, que indicamos en nuestras previsiones a principios de año. Este ha sido un gran resultado que se logró a pesar de habernos encontrado con varias dificultades operativas. Nos propusimos entregar más de 650 aviones comerciales en 2016 con ingresos subyacentes estables y un flujo de caja libre (FCF) basado en un perímetro constante. Al final, conseguimos una ratio neta de pedidos a ingresos superior a uno y entregamos la cifra récord de 688 aviones con una cartera de pedidos de 6.874 aviones. Este hecho muestra la demanda sostenida que existe de nuestros productos, así como nuestra capacidad de aumentar la producción. Hemos cumplido nuestros objetivos de EBIT ajustado y de FCF, lo que nos permite confiar en que están sentadas las bases de nuestros

beneficios y del crecimiento del FCF futuros tal y como esperamos. Por último, la caja que se ha generado en 2016 y la confianza que tenemos en nuestra capacidad de generación de caja en el futuro han permitido al Consejo proponer un dividendo por acción más alto para nuestros accionistas.

¿Qué hechos han impulsado el rendimiento financiero?

El incremento de las entregas y un dólar fuerte contribuyeron a aumentar los ingresos un tres por ciento hasta llegar a los 67.000 millones de euros, a pesar del cambio en el perímetro de Defence and Space, que tuvo un impacto negativo de unos 1.000 millones de euros. Como no habíamos comprometido, el EBIT Ajustado que refleja nuestro rendimiento subyacente permaneció estable sobre una base de perímetro constante. Posiblemente no parezca un objetivo muy ambicioso, pero fue realmente difícil conseguirlo. ¿Por qué? Considerando los aspectos positivos, aumentamos nuestros volúmenes del A320 y redujimos los gastos de investigación y desarrollo debido a la reducción en I+D

planificada en el programa A350. Por el contrario, descendieron los volúmenes del A330, los precios de transición a las nuevas versiones de motor del A320 y el A330, y experimentamos una mayor dilución del A350. Adicionalmente, el rendimiento en helicópteros fue menor en comparación con el año pasado como resultado de una situación del mercado más débil, un mix de entregas desfavorable, menos horas de vuelos comerciales en servicio, el accidente del H225 y determinados costes de campaña. La mejora subyacente que experimentó Defence and Space se redujo debido al cambio en el perímetro por la reestructuración de su cartera. También comenzamos a prepararnos para el futuro con un incremento en la inversión en innovación.

Si nos fijamos en la línea de resultados, nuestro EBIT declarado se redujo hasta los 2.300 millones de euros incluyendo ajustes negativos netos de unos 1.700 millones de euros. Este hecho refleja el cargo total de 2.200 millones de euros al programa A400M, el cargo de 385 millones en el A350 durante la primera mitad de 2016 y unos 182 millones en costes de reestructuración. En cualquier caso, el éxito en la ejecución de la racionalización de nuestra cartera moderó algunos de estos cargos con unos 2.000 millones de euros obtenidos por plusvalías procedentes de la Fase 2 de la joint venture de lanzadores espaciales y por la venta de acciones de Dassault Aviation.

¿Qué hechos impulsaron el rendimiento de tesorería?

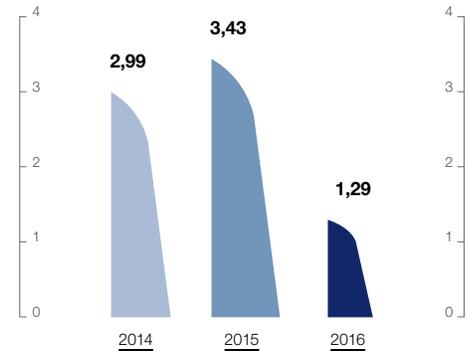
Después de una cifra fuertemente negativa a finales de septiembre, en el último trimestre del año se produjo un punto de inflexión con un FCF antes de fusiones y adquisiciones y financiación de clientes de 1.400 millones de euros. Esta cifra se encontraba aproximadamente en línea con la de 2015, tal y como nos comprometimos, debido al rendimiento en la entrega de aviones y a la entrada de pagos previos a la entrega, poniendo de relieve el sólido potencial del negocio para generar caja. También hay que señalar la buena situación del mercado de la financiación de aeronaves, un mercado que cuenta con un elevado nivel de liquidez para nuestra cartera de productos. Terminamos el año con solo unos 250 millones de euros negativos en financiación a clientes, a pesar de que temporalmente no se pudo contar con el apoyo de la Agencia de Crédito a la Exportación en Europa.

¿Cuál es la previsión para 2017 y cómo se va a lograr?

En primer lugar, esperamos mejorar el resultado récord de 2016 y entregar más de 700 aviones comerciales. A partir de ahí, esperamos un crecimiento en el entorno de un cinco por ciento antes de fusiones y adquisiciones en EBIT Ajustado y BPA



BENEFICIO POR ACCIÓN⁽³⁾ (en euros)



⁽³⁾ Número medio de acciones en el ejercicio 2016 = 773.798.837 comparado con 785.621.099 en el ejercicio 2015

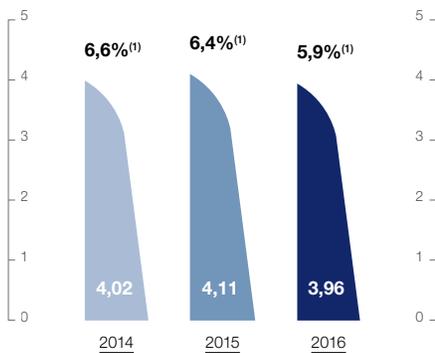
Ajustado con un flujo de caja libre estable antes de fusiones y adquisiciones y financiación de clientes, todo ello en base a un perímetro constante. ¡A fin de conseguir esta previsión debemos cumplir, cumplir y cumplir! Continuaremos centrándonos en la ejecución de los programas mientras seguimos aumentando la cadencia de producción del A320 y el A350 y realizamos la transición a los modelos NEO. A la vez necesitamos implementar nuestro programa de reestructuración integrando la estructura central y la de aviones comerciales, y proseguirá la inversión en nuestro futuro mejorando la eficiencia. Si cumplimos estas prioridades clave en 2017, sentaremos las bases para hacer realidad nuestro potencial de incremento tanto del BPA como del FCF.

¿Qué remuneración pueden esperar los accionistas este año?

El dividendo que se ha propuesto, de 1,35 euros, es aproximadamente un cuatro por ciento superior al de 2015, que está, de manera excepcional, fuera de la banda que establece nuestra política de dividendos. La razón se debe a la evolución positiva del rendimiento y de la generación de caja de 2016. Es una propuesta que muestra nuestra confianza en la futura capacidad de generar caja y nuestro compromiso con el incremento de la retribución a los accionistas. De modo general, ¡vamos en la dirección adecuada!



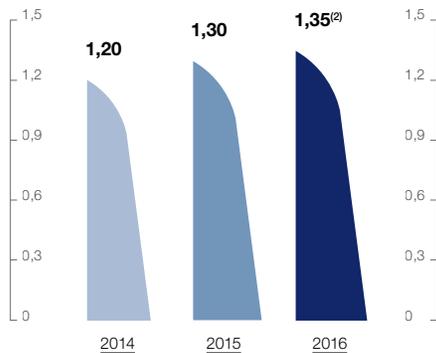
EBIT AJUSTADO (en miles de millones de euros)



(1) en % de ingresos.



DIVIDENDO POR ACCIÓN (en euros)



(2) Se propondrá a la Junta General de Accionistas de 2017

2016
Cifras clave

2016 cifras clave

PEDIDOS RECIBIDOS⁽¹⁾

134.500
millones de euros

2015	159.000 millones de euros	-15%
------	------------------------------	------

CARTERA DE PEDIDOS⁽¹⁾

1,06
billones de euros

2015	1,006 billones de euros	+5%
------	----------------------------	-----



INGRESOS

66.600
millones de euros

2015	64.500 millones de euros	+3%
------	-----------------------------	-----

EBIT (declarado)

2.300
millones de euros

2015	4.100 millones de euros	-44%
------	----------------------------	------



BENEFICIO POR ACCIÓN⁽²⁾

1,29 euros

2015	3,43 euros	-62%
------	------------	------

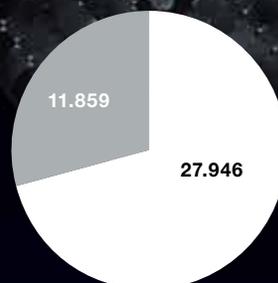
DIVIDENDO POR ACCIÓN⁽³⁾

1,35 euros

2015	1,30 euros	+4%
------	------------	-----



ÉTICA Y CUMPLIMIENTO



Total: **39.805**

- Número de sesiones de formación por Internet
- Número de sesiones de formación presencial



POSICIÓN DE TESORERÍA NETA

11.100
millones de euros

2015	10.000 millones de euros ⁽⁴⁾	+ 11%
------	--	-------



EMPLEADOS

133.782

2015	136.574	-2%
------	---------	-----



GASTOS DE I+D

3.000
millones de euros

2015	3.500 millones de euros	-14%
------	----------------------------	------

BENEFICIO NETO⁽²⁾

995
millones de euros

2015	2.700 millones de euros	-63%
------	----------------------------	------

RESULTADOS DE 2016

Airbus anunció sus resultados financieros de 2016 cumpliendo sus previsiones en todos los principales indicadores de rendimiento. Se recibió un total neto de 731 pedidos de aviones comerciales y se realizaron 688 entregas.

RENTABILIDAD

Los ingresos aumentaron un 3%, el EBIT Ajustado se redujo en un 4% alcanzando los 4.000 millones de euros con un EBIT (declarado) de 2.300 millones de euros. Los ingresos netos y los beneficios por acción se redujeron en un 63% y un 62%, respectivamente.

CARTERA DE PEDIDOS POR REGIÓN⁽¹⁾

Europa

Asia-Pacífico

Norteamérica

Oriente Medio

Latinoamérica y otros países



21%



33%



18%



13%



15%

(1) Las aportaciones de las actividades de aviones comerciales a los Pedidos Recibidos y a la Cartera de Pedidos están basadas en precios brutos de catálogo

(2) Airbus sigue usando el término Beneficio Neto. Es idéntico a Beneficio del período atribuible a los accionistas de la sociedad matriz según lo definido por las NIIF

(3) Se propondrá a la Junta General de Accionistas de 2017

(4) Excluida la reclasificación de determinados valores

Commercial Aircraft



FABRICE BRÉGIER

Director de Operaciones de Airbus y presidente de Airbus Commercial Aircraft

Airbus Commercial Aircraft cumplió sus principales objetivos para 2016 e incrementó sus entregas a una nueva cifra récord con una ratio neta de pedidos a ingresos superior a uno.

El programa A350 XWB avanzó satisfactoriamente en su aumento de la cadencia de producción y las entregas del A320neo tomaron impulso a finales de año.

Principales logros 2016

- En 2016 se entregó el avión número 10.000 y se alcanzó una cifra récord de entregas de 688 aviones
- Se entregaron 49 A350 XWB en el año, frente a los 14 de 2015
- La cartera de pedidos ascendió a 6.874 aviones, lo que supone 10 años de producción al ritmo actual
- Se certificó el A321neo con motor Pratt & Whitney y se entregó el primer avión fabricado en EE. UU., un A321, desde Mobile
- En noviembre tuvo lugar el vuelo inaugural del A350-1000 de fuselaje largo

Principales prioridades 2017

- Cumplir nuestros compromisos operativos, que incluyen los objetivos de entrega y lograr el aumento de la cadencia de producción de las familias A320 y A350 XWB
- Mejorar las entregas en KPI financieros
- Conseguir los hitos principales del desarrollo del A350-1000, A330neo, A319/A321neo y BelugaXL
- Ofrecer valor al cliente mejorando nuestra eficiencia y nuestro rendimiento operativo
- Impulsar la competitividad, lo que implica cumplir los planes de convergencia de costes recurrentes con especial atención al A350 XWB y mejorar la productividad y la calidad en las plantas y las líneas de montaje final
- Prepararnos para el futuro y acelerar la transformación digital y la innovación
- Motivar y desarrollar al personal en todo el mundo



Las entregas de aviones comerciales aumentaron por decimocuarto año consecutivo alcanzando la nueva cifra récord para la compañía de 688 aparatos para 82 clientes. En 2016 se entregaron a líneas aéreas y empresas de alquiler 545 aviones de la familia A320, 66 A330, 49 A350 XWB y 28 A380.

Los ingresos aumentaron en un 7% hasta alcanzar 49.200 millones de euros (2015: 45.900 millones de euros), reflejando el incremento de las entregas y la favorable situación de cambio de divisas. El EBIT Ajustado aumentó ligeramente hasta los 2.810 millones de euros (2015: 2.770 millones de euros), reflejando unos volúmenes

731

PEDIDOS NETOS
(UNIDADES)

6.874

PEDIDOS EN CARTERA
(UNIDADES)

688

ENTREGAS
(UNIDADES)



A320neo

más altos en el A320 y una caída del 21% en los gastos de investigación y desarrollo (I+D), debido principalmente a la prevista disminución de I+D en el A350. El EBIT Ajustado se vio afectado negativamente por la tasa más baja de producción del A330, una mayor dilución del A350, la fijación de precios en la transición y los costes del aumento de la cadencia de producción. Los pedidos recibidos superaron a las entregas con un total de 731 pedidos netos (2015: 1.080 pedidos netos) de 51 clientes, ocho de los cuales fueron nuevos. Los pedidos consistieron en 607 aviones de pasillo único (de la familia A320) y 124 aviones de fuselaje ancho. A finales de 2016 la cartera de pedidos de Airbus logró un récord en el sector con 6.874 aviones.

Avance de los programas A350 y A320

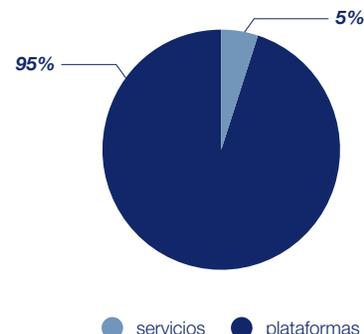
El programa A350 consiguió un avance positivo en su aumento de la cadencia de producción y se entregaron 49 aviones en comparación con los 14 en 2015. Este logro permite confiar en la gestión del aumento adicional de la cadencia de producción del A350 hasta conseguir el objetivo de fabricar 10 aviones al mes a finales de 2018. La versión A350-1000 alcanzó un hito importante al completar su vuelo inaugural y su programa de vuelos de prueba está en marcha.

Se entregó un total de 68 aviones A320neo, entre los que se encontraron las dos versiones de motor, GTF de Pratt & Whitney y LEAP de CFM. El aumento de la cadencia

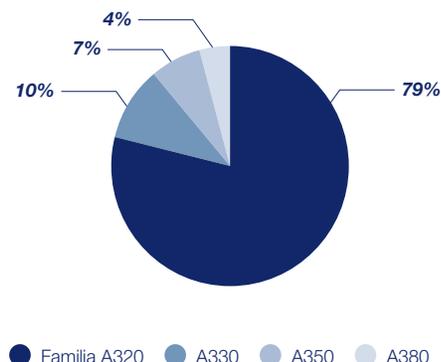
PRINCIPALES MAGNITUDES FINANCIERAS

Millones de euros	2016	2015	Variación
Pedidos recibidos (netos)	114.938	139.062	-17,3%
Cartera de pedidos	1.010.200	952.450	+6,1%
Ingresos	49.237	45.854	+7,4%
Gastos de I+D	2.147	2.702	-20,5%
EBIT Ajustado	2.811	2.766	+1,6%

INGRESOS EXTERNOS POR ACTIVIDAD



ENTREGAS POR PROGRAMA (UNIDADES)



de producción de aviones de pasillo único está en marcha y el ritmo de producción aumentará progresivamente hasta lograr 60 aparatos al mes en 2019.

Otros logros

En octubre de 2016 se entregó el avión número 10.000 de Airbus – un A350 XWB para Singapore Airlines. Otros hitos consistieron en la entrada en servicio del primer avión regional A330 y el comienzo de la construcción del centro de acabado y entrega del A330 en China. Se lanzó la marca de cabinas “Airspace by Airbus” como un nuevo estándar de experiencia para el pasajero en los programas A330neo y A350.

Helicopters



GUILLAUME FAURY
Consejero delegado de
Airbus Helicopters

Airbus Helicopters registró un mayor nivel de entregas y reforzó su posición de liderazgo a pesar de las dificultades del mercado. Los productos continuaron mejorándose y se lograron éxitos en campañas militares clave.

Principales logros 2016

- Liderazgo reforzado en el sector civil y paraestatal en un entorno de mercado blando
- Adaptación a los retos del mercado con medidas de transformación
- Se cumplieron los hitos operativos y de desarrollo clave
- Realización de campañas militares clave y asociaciones internacionales más fuertes
- Selección de proveedores de servicios de aeronaves para el Military Flying Training System de Reino Unido

Principales prioridades 2017

- Ejecutar y cumplir con seguridad los compromisos
- Centrarnos en mejorar la calidad y la satisfacción del cliente
- Cumplir los compromisos operativos y los hitos de los programas de desarrollo
- Mejorar la competitividad operativa y de costes, implementar el programa de reestructuración ADAPT y mejorar KPIs financieros



Al presentar su línea de productos bien posicionada la división reforzó su liderazgo en el mercado de helicópteros civiles y paraestatales manteniendo su posición en el área militar. Se entregaron 418 helicópteros, un 5,8% más comparado con el año anterior (2015: 395), con una cuota de mercado del 47% en las entregas en los sectores civil y paraestatal. Los pedidos recibidos netos aumentaron a 353 (2015: 333), entre los que se encuentra una elevada proporción de helicópteros ligeros monomotor y modelos H135/H145 ligeros bimotor. El valor de los pedidos

418

UNIDADES ENTREGADAS

353

PEDIDOS NETOS

766

PEDIDOS EN CARTERA (UNIDADES)



H225M

recibidos se redujo un 1,8% hasta los 6.060 millones de euros, reflejando el mix de productos, y a finales de 2016 la cartera de pedidos ascendió a 11.300 millones de euros (2015: 11.800 millones de euros). La cartera global de pedidos por unidades ascendió a 766 a final de año.

A pesar de un incremento en las entregas, los ingresos de la división disminuyeron un 2,0% hasta una cifra de 6.700 millones de euros (2015: 6.800 millones de euros) reflejando un mix desfavorable y un menor número de horas de vuelos comerciales en servicio. Las actividades civiles y militares representaron unos ingresos del 43% y el 57% respectivamente. Las plataformas supusieron un 53% y los servicios un 47%.

El EBIT Ajustado cayó a 350 millones (2015: 427 millones), afectado por los mismos factores que los ingresos así como por el accidente del H225 en Noruega y por algunos costes de campañas de ventas. No obstante, el rendimiento subyacente en Helicopters estuvo respaldado por las medidas de transformación en marcha y el esfuerzo para adaptarse a los retos del mercado.

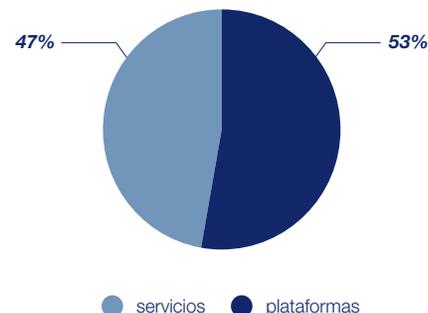
Desarrollo de productos y servicios

Se siguieron mejorando los productos y servicios por medio de nuevas iniciativas. El H160 alcanzó hitos clave en su campaña de vuelos de prueba y se entregó la primera versión del H175 VIP. También tuvo lugar

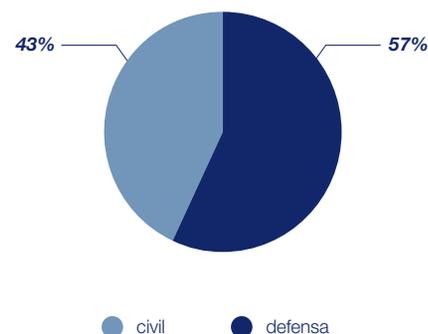
PRINCIPALES MAGNITUDES FINANCIERAS

Millones de euros	2016	2015	Variación
Pedidos recibidos (netos)	6.057	6.168	-1,8%
Cartera de pedidos	11.269	11.769	-4,2%
Ingresos	6.652	6.786	-2,0%
Gastos de I+D	327	325	+0,6%
EBIT Ajustado	350	427	-18,0%

INGRESOS EXTERNOS POR ACTIVIDAD



INGRESOS EXTERNOS POR SECTOR



el vuelo inaugural del NH90 Sea Lion para la armada alemana. En China, un consorcio firmó un acuerdo para 100 helicópteros H135 con planes de desarrollar una línea de montaje final.

Campañas militares

Las campañas militares fueron exitosas, con el anuncio de Singapur de un contrato para el H225M como su nuevo helicóptero de capacidad media de nueva generación. En Oriente Medio, Kuwait firmó un contrato por 30 helicópteros H225M. En Europa, se seleccionó a Airbus como el proveedor de servicios para aeronaves por el contrato del Military Flying Training System de Reino Unido.

Defence and Space



DIRK HOKE
Consejero delegado de Airbus
Defence and Space

Airbus Defence and Space logró otro ejercicio con una ratio de pedidos a ingresos superior a 1, con un fuerte impulso en Military Aircraft y Space Systems y registró un avance importante en la reestructuración de su cartera de negocios.

Principales logros 2016

- Finalización de los trámites de creación de la joint venture Airbus Safran Launchers, que está ahora totalmente operativa
- Venta de actividades no centrales para el negocio
- Fuerte esfuerzo de reestructuración para mejorar la competitividad y la rentabilidad
- La flota de A400M completó alrededor de 14.000 horas de vuelo

Principales prioridades 2017

- Cumplir nuestros compromisos en todos los programas, con especial atención al A400M
- Mejorar la oferta de productos y servicios en base a nuestras actuales plataformas y desarrollar otras nuevas basadas en servicios centrados en datos
- Adaptar la organización para lograr el crecimiento y una mayor eficiencia
- Mejorar los KPIs financieros como generación de caja y conversión
- Promover un liderazgo basado en valores para impulsar el cambio de cultura



La división consiguió un número importante de pedidos en Military Aircraft y en Space Systems, con una ratio de pedidos a ingresos superior a 1. Los satélites de Telecomunicación, Observación de la Tierra, Navegación e Investigación Científica, así como los aviones ligeros y medios y los Sistemas de Combate Aéreo, lograron un éxito especialmente destacado. La Agencia Espacial Europea solicitó dos satélites de observación de la Tierra Sentinel-2, Eutelsat nombró a Defence and Space co-contratista principal para su satélite de vídeo más reciente y Reino Unido solicitó tres pseudo-satélites de gran altitud Zephyr alimentados por energía solar. Además, se firmó un acuerdo con Países Bajos y Luxemburgo por dos A330 MRTT, aviones de transporte y cisterna multipropósito, y Canadá eligió el avión turbohélice C295W para misiones de búsqueda y rescate. NETMA (la Agencia

76°

LANZAMIENTO
CONSECUTIVO CON
ÉXITO DE ARIANE 5

7

LANZAMIENTOS DE
ARIANE 5 EN EL AÑO

17

A400M ENTREGADOS

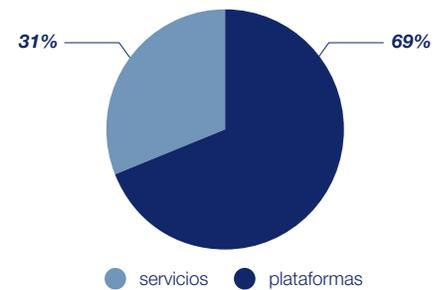


C295W

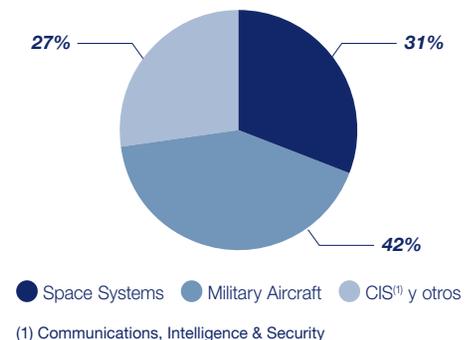
PRINCIPALES MAGNITUDES FINANCIERAS

Millones de euros	2016	2015	Variación
Pedidos recibidos (netos)	15.393	14.440	+6,6%
Cartera de pedidos	41.499	42.861	-3,2%
Ingresos	11.854	13.080	-9,4%
Gastos de I+D	332	344	-3,5%
EBIT Ajustado	1.002	1.051	-4,7%

INGRESOS EXTERNOS POR ACTIVIDAD



INGRESOS EXTERNOS POR LÍNEA DE NEGOCIO



de Gestión de Eurofighter y Tornado de la OTAN, por sus siglas en inglés), ha firmado dos contratos principales para el soporte de su flota de Eurofighter Typhoon (C1+C3).

Los pedidos recibidos de la división alcanzaron 15.400 millones de euros (2015: 14.400 millones de euros) y, a finales de año, la cartera de pedidos ascendió a 41.500 millones de euros (2015: 42.900 millones de euros).

Incluyendo el impacto negativo del cambio de perímetro debido a la reestructuración de la cartera, que supuso aproximadamente 1.000 millones de euros, los ingresos descendieron hasta los 11.900 millones de euros (2015: 13.100 millones de euros), aunque se mantuvieron estables a grandes rasgos sobre una base comparable. El EBIT Ajustado fue de 1.002 millones de euros (2015: 1.051 millones de euros), con lo que el buen rendimiento subyacente compensó parcialmente el efecto del cambio de perímetro. Se contó con el soporte de un fuerte

mix de contratos y de la reducción de riesgos, así como de los beneficios obtenidos gracias a los esfuerzos de reestructuración.

Reestructuración de la cartera

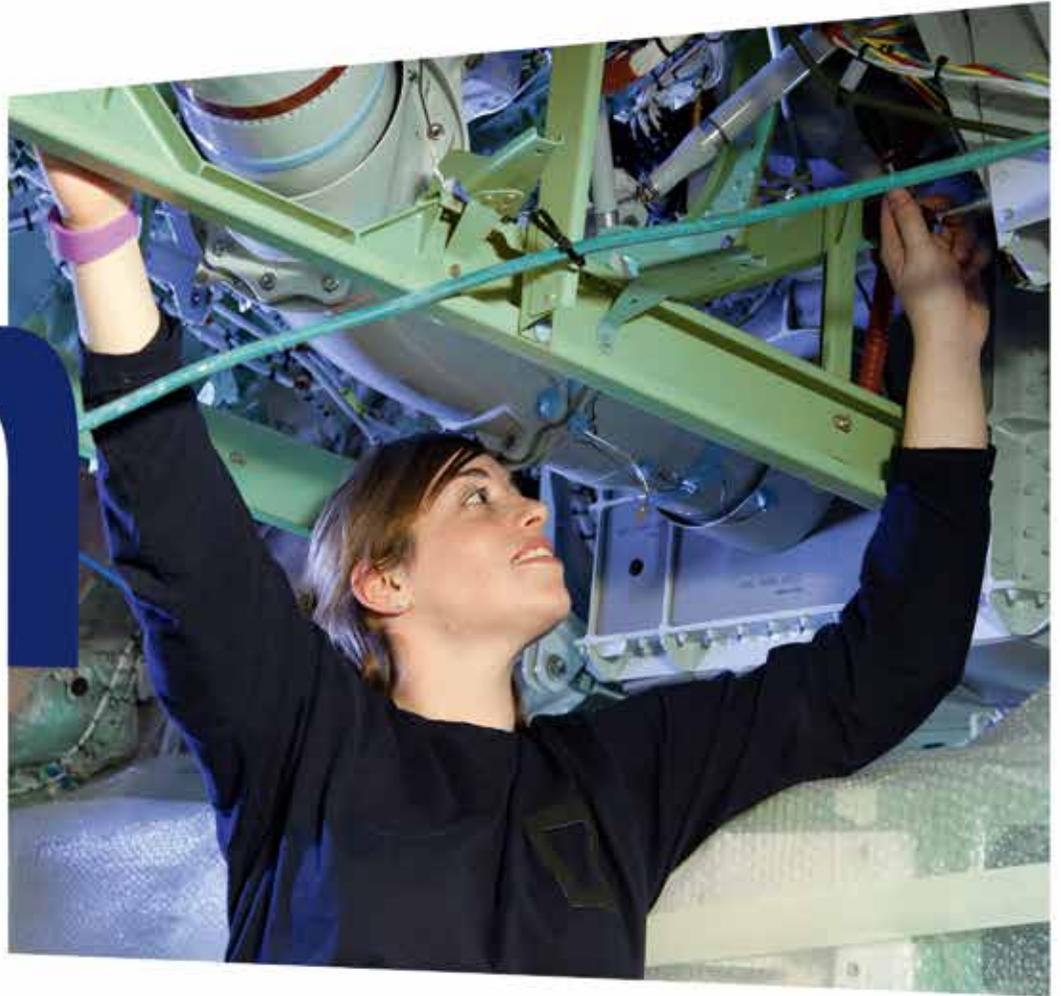
La joint venture al 50% Airbus Safran Launchers (ASL) estuvo totalmente operativa a partir del 30 de junio, continuando con el sólido desempeño del Ariane 5, que logró su 76° lanzamiento consecutivo con éxito este año. ASL y la Agencia Espacial Europea firmaron un importante acuerdo de confirmación para el desarrollo del futuro lanzador Ariane 6. Airbus además vendió su actividad Commercial Satellite Communication y alcanzó un acuerdo para vender su actividad de Defence Electronics, una transacción concluida a principios de 2017.

A400M

La flota de A400M completó alrededor de 14.000 horas de vuelo durante el año. Las entregas aumentaron a 17 unidades (2015: 11 aviones). En el segundo semestre

del año, se abordó la crisis de las cajas reductoras del motor con una reparación provisional para aumentar los intervalos de tiempo entre inspecciones. La capacidad se incrementó y el avión se entrega ahora con algunas capacidades tácticas. Durante el segundo semestre de 2016, se afrontaron más retos para cumplir los requisitos de mejora de la capacidad militar y la dirección revaluó el coste industrial del programa, que ahora incluye una estimación de la exposición comercial. Como consecuencia de estas revisiones, en 2016 se registró un cargo total de 2.200 millones de euros que incluyen 1.200 millones de euros en el cuarto trimestre. Persisten retos –que podrían ser significativos– para cumplir los requisitos de capacidad contractual, asegurarse suficientes pedidos de exportación a tiempo, reducción de costes y exposición comercial.

un



● **Un paso por delante**
Ambiciones para el futuro

● **Logros en innovación**

● **Responsabilidad social corporativa**

● **Información sobre la acción**

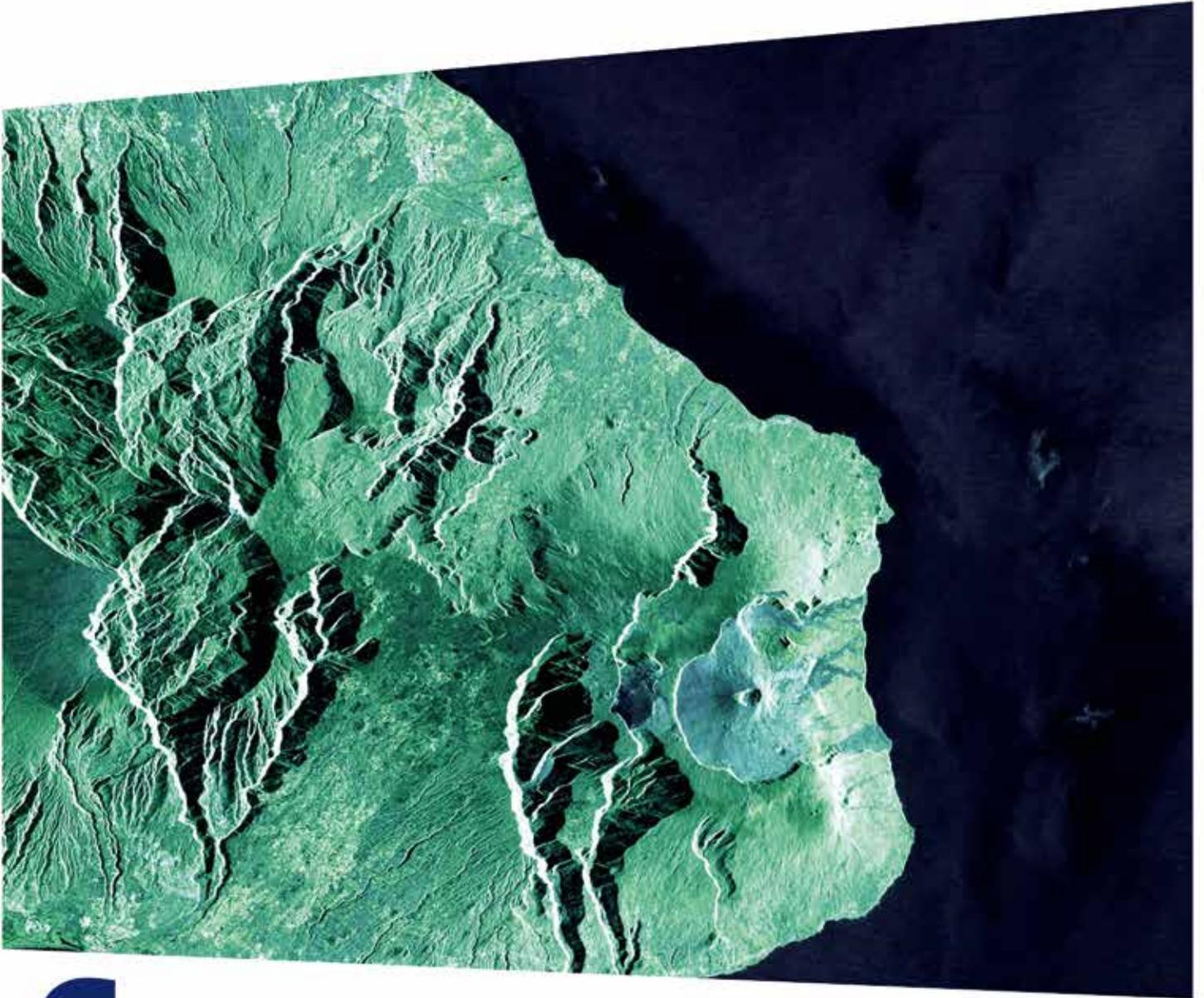


Imagen de satélite
SpaceDataHighway

futuro

Ambiciones
para el futuro

Un paso por delante

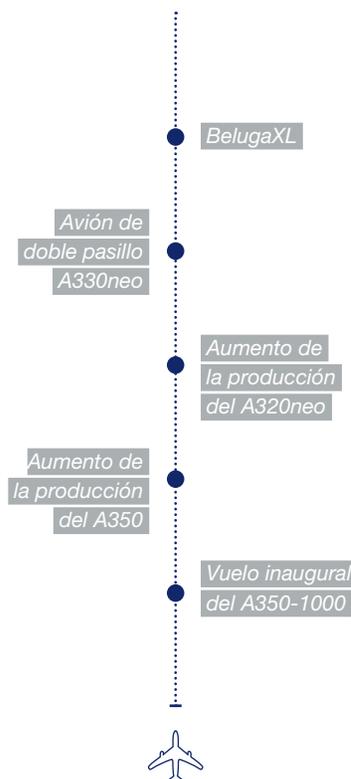
Se alcanzaron diferentes hitos importantes en materia de producción y operación en la actividad de aviones comerciales, en vistas de un crecimiento continuo. Airbus está ahora listo para aumentar su producción en un área geográfica más amplia.

1. Definiendo el camino a seguir

El año 2016 fue importante para sentar las bases del futuro. Se realizó un gran avance en la producción y el desarrollo de importantes aviones y versiones nuevas, sentando las bases para el crecimiento futuro.

Durante el año continuó el incremento de la ratio de producción y se realizaron grandes avances en la gestión de riesgos y reducción del trabajo pendiente en la línea de montaje final del A350. Además, el modelo más grande, el A350-1000, realizó su vuelo inaugural y se lanzaron las pruebas de vuelo de tres aparatos y el programa de certificación.

El programa A320neo también afianzó su posición. No solo comenzaron las entregas de aviones, que tomaron más impulso a lo largo del año en sus dos versiones de motor, sino que también se certificó el A321neo con motor Pratt & Whitney. También se produjeron avances en el A330neo. Comenzó el montaje final de esta versión más eficiente del avión de doble pasillo A330, que tanto éxito ha cosechado.



BelugaXL



El avión de transporte de gran tamaño BelugaXL llegó a la línea de montaje final, preparando de este modo la fase de aumento de la producción. A partir de mediados de 2019, esta variante de mayor tamaño del avión de transporte con cara de ballena llevará secciones completas de aviones de las plantas de toda Europa a las líneas de montaje final de Hamburgo y Toulouse.

Durante el año se alcanzó otro hito en la globalización de la producción industrial al entregarse el primer avión fabricado en EE.UU., un A321, desde Mobile, Alabama.

2. Formando los líderes de mañana



Campus de la Leadership University en Toulouse



Campus de la Leadership University en Toulouse

Tras lanzar la Leadership University el año pasado, Airbus inauguró el campus principal de la universidad en Toulouse en 2016. Su objetivo es convertirse en un referente mundial en el desarrollo del liderazgo.

32.000

EMPLEADOS PARTICIPARON

En septiembre de 2016, Airbus inauguró el campus principal de la Leadership University en Toulouse. La universidad tiene un papel clave en la transformación de la empresa acelerando el desarrollo de los actuales y futuros líderes para cumplir los objetivos empresariales.

Tras la inauguración del campus de Toulouse, Airbus cuenta ya con seis campus. Los otros están situados en Marignane (Francia), Madrid, Hamburgo, Múnich y Beijing. En 2016, más de 32.000 empleados se beneficiaron de las soluciones de desarrollo, evaluación y transformación propuestas por la Leadership University.

La universidad se propone hacer emerger el máximo potencial de liderazgo de todos los empleados. Su aprendizaje se basará en el desarrollo empírico a través de la experiencia práctica. También serán más innovadores al estar en contacto con personas de fuera de Airbus, como por ejemplo emprendedores. En el laboratorio experimental desarrollarán distintos modos de trabajo, vinculados especialmente a la transformación digital.

El objetivo de la Leadership University es cambiar la cultura en Airbus, con lo que la compañía desea convertirse en un referente mundial en el desarrollo del liderazgo.



①

Toulouse

②

Marignane

③

Madrid

④

Hamburgo

⑤

Múnich

⑥

Beijing

Campus de la Leadership University

Ambiciones
para el futuro



Ariane 5

3. Mantener la ventaja

La creación de la joint venture Airbus Safran Launchers a un 50% da lugar a un líder europeo aún más competitivo en el ámbito de lanzadores espaciales. Ha impulsado la eficiencia industrial y la flexibilidad operativa.

Al crear la joint venture Airbus Safran Launchers, la compañía aumentó su ventaja competitiva en lanzadores espaciales. Esta joint venture, formada por la fusión de las actividades de lanzadores de Airbus y Safran, está bien posicionada para responder a las necesidades del mercado, desde el diseño y la construcción a la comercialización del lanzador.

En un momento de competición cada vez mayor, la joint venture refuerza la eficiencia industrial y la flexibilidad operativa en beneficio de sus clientes y accionistas.

Airbus Safran Launchers es el contratista principal del lanzador Ariane 5 y coordina una red industrial de más de 550 empresas en 12 países europeos. En 2016, Ariane 5 alcanzó nuevos récords con su 76° lanzamiento consecutivo con éxito y transportó una carga útil de 10,7 toneladas, la más pesada hasta la fecha.

La compañía también es el principal contratista industrial para el sucesor del lanzador, el Ariane 6. Su vuelo inaugural está previsto para 2020 y sustituirá a Ariane 5 aproximadamente en 2023.



Lanzamiento de Ariane 5

ARIANE 5:

76°

LANZAMIENTO
CONSECUTIVO
CON ÉXITO

RED INDUSTRIAL:
MÁS DE

550

EMPRESAS EN

12

PAÍSES
EUROPEOS

MÁS DE

500

PROYECTOS



Airbus adopta la realidad virtual

4. Preparar una nueva era

Airbus está transformando su cultura, herramientas y procesos para prepararse para un mundo digital. Más de 9.000 personas trabajan en más de 500 proyectos que van desde el diseño y la fabricación hasta los servicios de soporte y las nuevas ideas de producto.

Airbus está llevando a cabo una transformación digital dirigida a su cultura, procesos y herramientas. La empresa hace uso de la tecnología para ser más inteligente y más productiva, sentando las bases para una mayor competitividad en un mundo digital.

El departamento de Transformación Digital lidera el despliegue operativo de proyectos digitales en toda la empresa. Una comunidad de más de 9.000 miembros activos en más de 500 proyectos forma parte de este programa de transformación. Éstos se centran en las áreas de diseño y fabricación, en servicios de soporte y en nuevas ideas de productos.

Las nuevas vías digitales incluyen: el proyecto "lago de datos" (data lake) para aviones comerciales que va a crear una base de datos para cada avión en servicio y que ofrece a los clientes capacidades para mejorar sus operaciones e incrementar la disponibilidad de su flota; el uso de dispositivos de realidad aumentada y realidad virtual para que los empleados mejoren sus métodos de trabajo; el uso de Internet de las cosas (IoT) para equipamiento logístico en las líneas de montaje final; el uso de robots colaborativos (cobots) en la iniciativa Industry 4.0 para aumentar la eficiencia de los trabajadores mejorando la ergonomía; e iflyA380.com, un servicio único de reserva que permite a los pasajeros reservar con todos los operadores de A380 y elegir vuelos por destino y servicios a bordo. Además, todos los empleados están ahora conectados de forma ininterrumpida con la plataforma de Internet denominada El Hub. Los datos son la clave en la transformación digital.



Los sistemas de realidad aumentada pueden mejorar los métodos de trabajo

Logros en innovación

En 2016 tuvo lugar una importante reestructuración del departamento de Tecnología Corporativa ("CTO"), que continuará en 2017. El CTO se está transformando para ser más ágil, innovador y estar en línea con las necesidades de Airbus. La nueva organización CTO es responsable de dirigir todas las actividades de I+T de la compañía asegurando la integración tecnológica a lo largo de Airbus. El CTO también está a cargo del desarrollo de mapas de ruta de I+T para todo Airbus y de ejecutar proyectos de demostración junto con las divisiones. Esta organización tiene un enfoque racionalizado, basado en proyectos, y fomentará la colaboración con comunidades de investigación externas y desarrollará asociaciones, en especial a través de la innovación abierta con expertos técnicos y científicos. Cuatro ejes tecnológicos aseguran que la hoja de ruta, los demostradores y los proyectos de I+T formen una cartera coherente de actividades para avanzar rápidamente en las prioridades estratégicas. Estos ejes son: electrificación, movilidad aérea urbana, proceso de desarrollo de productos y fábrica digitales, y flota conectada.



Transpose



Transpose, lanzado en diciembre de 2016 por A³, es un replanteamiento desde cero de la arquitectura de la cabina de un avión y de las posibilidades de la experiencia del pasajero. Además de aportar nuevas vías de ingresos, Transpose hace posibles ahorros importantes para las líneas aéreas. Una arquitectura modular de la cabina elimina el tiempo de parada de un avión por operaciones de personalización que actualmente pueden durar hasta un mes. Si a ello añadimos una mayor flexibilidad en el diseño de la cabina, hay potencial para mejorar ampliamente la experiencia del pasajero, lo que ofrece a las líneas aéreas una forma atractiva de diferenciarse y de brindar más posibilidades de elección a sus clientes.



Inspección de aviones con drones



Airbus demostró en el Salón Aeronáutico de Farnborough de 2016 cómo se puede inspeccionar visualmente un avión comercial utilizando un dron. El dron, equipado con una cámara de alta definición, realiza una inspección visual de la parte superior del avión. Funciona por medio de un sistema de control automático de vuelo supervisado por un piloto humano. El dron sigue un recorrido de vuelo predeterminado y toma una serie de fotos de modo automático. Las imágenes, en especial las que muestren posibles faltas de calidad como arañazos, abolladuras y defectos de pintura, se recogen en un modelo digital en 3D, se registran en una base de datos y se analizan posteriormente. Las ventajas de esta herramienta innovadora son importantes. Se reduce el tiempo de parada de los aviones para inspección. La toma de datos del dron dura de 10 a 15 minutos, en lugar de las dos horas de los métodos convencionales.



Vahana



El proyecto Vahana comenzó a principios de 2016 como uno de los primeros proyectos en A³, el centro de innovación para asociaciones y proyectos avanzados de Airbus en Silicon Valley. Está pensado para transportar a un único pasajero o una carga y A³ tiene el objetivo de convertirlo en el primer avión certificado de pasajeros sin piloto. El plan es contar con un prototipo a tamaño real que vuele antes de finales de 2017 y disponer de un demostrador listo para producción en 2020.



Impresión directa del plano vertical de cola



Los ingenieros de la planta de pintura de la familia A320 de Airbus, en cooperación con el departamento de I+D de Hamburgo, Alemania, han desarrollado un nuevo método de "impresión directa" para aplicar distintivos grandes y complejos en los planos verticales de cola (VTP) de los aviones. El nuevo proceso usa impresoras de chorro de tinta industriales que pueden decorar los VTP más rápida y eficazmente y con más detalle que los métodos tradicionales. Entre las ventajas económicas y ambientales en comparación con la pintura tradicional o las láminas adhesivas están la reducción de las horas de mano de obra y tiempos de entrega (hasta en un día) y la reducción del peso (hasta 5 kg en la VTP del A320).



SpaceDataHighway



Airbus Defence and Space ha iniciado el servicio 'SpaceDataHighway' en 2016. Se trata de un cambio radical en la velocidad de las comunicaciones en el espacio. Gracias a la tecnología láser desarrollada por Tesat Spacecom, se pueden transferir grandes volúmenes de datos desde los satélites de observación de la Tierra a plataformas aerotransportadas, o incluso a la Estación Espacial Internacional, a 1,8 gigabits por segundo y transmitir hasta 40 terabytes al día. De esta manera, se ofrece un servicio de transferencia exclusivo, seguro y casi en tiempo real que convierte la latencia de los datos en algo del pasado. EDRS-A, el primer satélite de retransmisión dedicado al programa 'SpaceDataHighway' se lanzó en enero de 2016.



Helicopters avanza con el demostrador Clean Sky 2



En 2016, Airbus Helicopters alcanzó un importante hito en el desarrollo de un demostrador del helicóptero compuesto de alta velocidad que forma parte del programa europeo de investigación Clean Sky 2. Un modelo del diseño del fuselaje avanzado se sometió a pruebas en el túnel de viento. Las pruebas validaron la viabilidad del diseño elegido en cuanto a eficiencia, sostenibilidad y rendimiento. A partir de los logros del demostrador tecnológico X³ financiado por la compañía y que ha batido récords, el demostrador Clean Sky de Airbus Helicopters contribuirá a perfeccionar la configuración aerodinámica del aparato y aproximarlo al diseño operativo con el objetivo de cumplir requerimientos futuros de mayor velocidad, mejor relación coste-eficiencia y una reducción drástica de las huellas acústicas y de emisiones. Las pruebas en vuelo del prototipo se espera que comiencen en 2019.



Limpieza del espacio



Airbus Defence and Space está liderando un proyecto para la iniciativa TeSeR (tecnología para la autoretirada de aparatos espaciales) que desarrollará tecnología para reducir el riesgo de colisión de naves espaciales con residuos en el espacio. Junto con sus diez socios europeos, Airbus desarrollará el prototipo de un módulo altamente fiable y rentable para asegurar que las naves espaciales del futuro no tengan riesgo de colisionar cuando finalice su vida útil nominal o sufra un fallo durante su servicio. El módulo también podría garantizar la desorbitación en caso de pérdida de control de un satélite. La órbita terrestre está cada vez más congestionada. Los residuos espaciales son una amenaza para las infraestructuras en el espacio vitales para la vida en la Tierra. Las naves espaciales que no estén en uso son una fuente de residuos potencialmente peligrosos. El proyecto TeSeR desarrolla tecnologías para asegurar un entorno espacial sostenible para las futuras generaciones.

Responsabilidad social corporativa

LOS OBJETIVOS GLOBALES



- 1 Fin de la pobreza
- 2 Hambre cero
- 3 Salud y bienestar
- 4 Educación de calidad
- 5 Igualdad de género
- 6 Agua limpia y saneamiento
- 7 Energía asequible y no contaminante
- 8 Trabajo decente y crecimiento económico
- 9 Industria, innovación e infraestructura
- 10 Reducción de las desigualdades
- 11 Ciudades y comunidades sostenibles
- 12 Consumo y producción responsables
- 13 Acción por el clima
- 14 Vida submarina
- 15 Vida de ecosistemas terrestres
- 16 Instituciones sólidas de paz y justicia
- 17 Alianzas para lograr los objetivos

RESUMEN ANUAL

2016

EN 2016, AIRBUS ADOPTÓ LOS OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) DE NACIONES UNIDAS COMO MARCO DE SUS OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC). AL MENOS OCHO DE LOS 17 OBJETIVOS ODS DE LA ONU SON RELEVANTES PARA LAS ACTIVIDADES DE AIRBUS, QUE CUENTA CON INICIATIVAS PARA 29 DE LOS 160 OBJETIVOS DE ESTE ORGANISMO. LOS COMENTARIOS DE LAS PARTES INTERESADAS MOSTRARON QUE LA INDUSTRIA ESTÁ ESPECIALMENTE PREOCUPADA POR LOS SIGUIENTES ODS:



TRABAJO DIGNO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



ACCIÓN POR EL CLIMA



LOS EMPLEADOS “MILENIAL”, POR SU PARTE, ESTÁN MÁS PREOCUPADOS POR:



TRABAJO DIGNO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



ACCIÓN POR EL CLIMA



ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

1. Airbus Foundation en todo el mundo

El 4 de octubre de 2016, Matthew, un huracán atlántico de categoría 5 extremadamente destructivo, azotó el sudoeste de Haití, en el Caribe, causando enormes daños y un elevado número de muertes. En los días posteriores, Airbus Foundation organizó sus recursos en todas las divisiones de la compañía para ayudar en las tareas de socorro. Los aviones transportaron personal humanitario, equipamiento médico y agua, y las imágenes de satélite de alta resolución ofrecieron información de la situación sobre el terreno.

Un Airbus A330 de pruebas transportó unas 20 toneladas de ayuda humanitaria recogida por



Acción contra el Hambre a Puerto Príncipe, en Haití. Se trataba de equipos de depuración y suministro de agua potable y kits de artículos de limpieza básicos y de higiene familiar. Inmediatamente



ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible

después del desastre, Airbus Helicopters Foundation pudo proporcionar dos H125 de un operador de República Dominicana para usarlos con fines humanitarios. Un helicóptero mayor (AS365) también estuvo a disposición cuando fue necesario. El primer vuelo se realizó el 5 de octubre, tan pronto como lo permitieron las condiciones meteorológicas. Los vuelos de los helicópteros fueron intensos durante las primeras dos semanas tras la catástrofe y se utilizaron para misiones de ayuda de emergencia, el transporte de médicos y para evaluar la magnitud de los daños. La ayuda de los helicópteros fue esencial para contribuir a restaurar el acceso al agua potable. Airbus Foundation y Airbus Helicopters Foundation se asociaron con diversas ONG y líneas aéreas para suministrar productos y servicios y ayudar así a paliar el desastre.



2. Combatir el cambio climático

A través de la aviación y de la observación de la Tierra, Airbus tiene un papel importante a la hora de mitigar el cambio climático. Airbus acogió positivamente y apoyó dos históricos acuerdos de la Organización de Aviación Civil Internacional en 2016. En primer lugar, se estableció un estándar para la certificación de emisiones de dióxido de carbono para impulsar la integración de tecnologías de consumo eficiente en el diseño y el desarrollo de aviones. Además, se acordó el primer esquema de compensación y reducción global de emisiones de carbono para la aviación internacional, denominado CORSIA. Airbus está



ODS 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

comprometido con el apoyo de todos los pilares del plan de acción de la aviación sobre el clima suministrando aviones con el consumo más eficiente gracias a mejoras tecnológicas, apoyando la gestión del tráfico aéreo y mejorando las operaciones, facilitando además la adopción general de combustibles alternativos sostenibles.

En 2016 también se produjeron grandes avances en el uso de satélites para controlar la deforestación. Defence and Space ha trabajado con The Forest Trust y con SarVision para desarrollar juntos un servicio para que las compañías prueben cómo están implantando sus compromisos de "no deforestación". El servicio se llama Starling y utiliza una combinación de imágenes de radar y de satélite óptico de alta resolución para controlar objetivamente los cambios en la masa forestal.

3. Instalaciones más eficientes

La ecoeficiencia en Airbus tiene como objetivo lograr las máximas ventajas de productos y servicios, reduciendo al mínimo el impacto ambiental de su producción y operaciones. El "Wings Campus" de la compañía, con sede en Toulouse, se inauguró el 28 de junio de 2016 y cumple el estándar ambiental más moderno del Método de Evaluación y Certificación de la Sostenibilidad de la Edificación (certificación "muy buena" del BREEAM), un referente mundial en este campo.



SODS 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

La calefacción y el aire acondicionado de los edificios proceden de sistemas geotérmicos, que son los mayores de su clase en Europa.

Otras iniciativas que tuvieron éxito fueron la búsqueda de emplazamientos que permitieran soluciones de ahorro de emisiones y costes. Como en el caso de las instalaciones de Helicopters en Marignane, al sur de Francia, donde se instalaron 12.000 paneles fotovoltaicos en una superficie de 16.000 metros cuadrados. De esta forma se contribuyó a generar 2,95 gigavatios/hora de electricidad al año, equivalente a una reducción anual de 360 toneladas de dióxido de carbono.

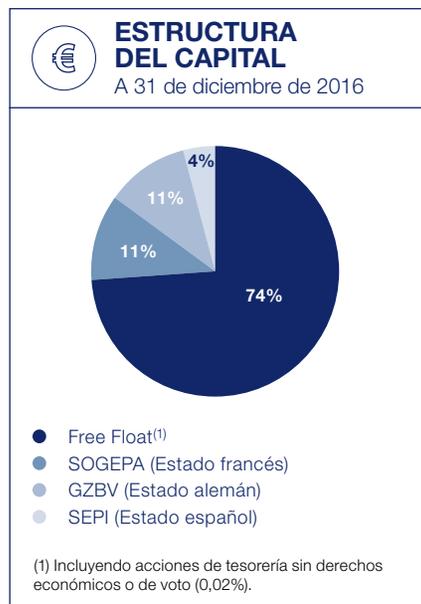
Información sobre la acción



En 2016, la acción de Airbus cerró en 62,84 euros, ligeramente por encima del cierre del año anterior, a pesar de un elevado nivel de volatilidad interanual y de desafíos operativos.

Tras abrir en 61,15 euros el 1 de enero, el precio de la acción cayó por debajo de los 50 euros en los primeros dos meses del año, en línea con otros mercados. Esto se debió a la reducción del precio del petróleo, la fortaleza del euro frente al dólar y los temores sobre el crecimiento económico en China y el posible efecto contagio a los mercados mundiales. Tras el anuncio del resultado del ejercicio 2015 en febrero, con el cumplimiento de Airbus de sus previsiones, las acciones subieron de nuevo respaldadas por mensajes positivos sobre la confianza de la compañía en el ciclo del sector, su capacidad para manejar los desarrollos macroeconómicos, para cumplir los planes de aumento de la producción, así como conseguir beneficios y flujo de caja libre significativos antes del fin de la década.

Tras los resultados del primer trimestre, las acciones bajaron debido al aumento de los riesgos de ejecución operativa y del rendimiento de la cadena de suministro. Una tasa de cambio dólar/euro más favorable y la recuperación del precio del petróleo impulsaron la acción en mayo antes de que volviera a bajar debido a las



noticias negativas sobre dificultades en el suministro del motor del A320neo.

La volatilidad en junio previa al Brexit contribuyó a la subida de la acción y el resultado de la votación provocó una drástica reducción, en línea con los mercados mundiales. A pesar de los temores en el ciclo del sector de la aviación,

la preocupación por el exceso de capacidad de las líneas aéreas y por problemas de ejecución, las acciones tuvieron una fuerte recuperación por los cuantiosos pedidos del Salón Aeronáutico de Farnborough. Los resultados del segundo trimestre fueron mejores de lo esperado y confirmaron las previsiones, apoyando también a la acción.

Tras un periodo de estabilidad en septiembre, las acciones reaccionaron positivamente tras la publicación del resultado de los nueve primeros meses, principalmente por mantener las previsiones de 2016 y el dimensionamiento de los riesgos de financiación de clientes. El resultado de las elecciones presidenciales en EE.UU., que provocó una opinión más positiva hacia el gasto en defensa, la apreciación del dólar frente al euro, un precio del petróleo más alto y las buenas perspectivas de fuertes entregas de aviones en el cuarto trimestre, empujaron el valor de la acción de nuevo a 62,84 a final de año. Las acciones de Airbus, con un incremento de 1,4%, superaron el resultado de EuroStoxx 600 (-1,2%). Durante el mismo periodo, el CAC40 subió un 4,9%.



RELACIONES CON LOS INVERSORES Y COMUNICACIÓN FINANCIERA

E-mail: ir@airbus.com

Página web: www.airbusgroup.com



CALENDARIO FINANCIERO

PUBLICACIÓN DE RESULTADOS
DEL EJERCICIO 2016
22 de febrero de 2017

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE 2017
12 de abril de 2017

PUBLICACIÓN DE RESULTADOS
DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2017
27 de abril de 2017

PUBLICACIÓN DE RESULTADOS DEL
PRIMER SEMESTRE DE 2017
27 de julio de 2017

Fotografías:

Portada	© Airbus/H. Goussé	Pág. 24-25	© Airbus Helicopters/Lorette Fabre © Airbus/A. Pecchi
Pág. 0-1	© Airbus/H. Goussé	Pág. 26-27	© Airbus
Pág. 2-3	© Airbus/F. Lancelot	Pág. 28-29	© Airbus/P. Cabellos del Sol © ESA 2016
Pág. 4-5	© Airbus © Airbus/H. Goussé	Pág. 30-31	© Airbus/A. Doumenjou, P. Masclet,
Pág. 6-7	© Gettyimages/Bjorn Holland	Pág. 32-33	© Airbus/D. Eskenazi © 2005 ESA-CNES-ARIANESPACE/ Photo Service Optique Vidéo CSG © Airbus/H. Goussé, W. Schroll
Pág. 8-9	© Airbus/A. Pohlmann © R. Mérigneux © Falco Peters Photography © Groupe PSA, Direction de la communication/ C. Guibbaud,	Pág. 34-35	© Gettyimages/Adventure_Photo © Airbus/R. Gnecco-aircam © Airbus/Transpose/A ³ by Airbus Group © Airbus/Vahana/A ³ by Airbus © Airbus/Christian Brinkmann H © ESA 2016 © Airbus Helicopters © Airbus Defence and Space
Pág. 10-11	© Airbus/ A. Pohlmann, P. Pigeyre	Pág. 36-37	© Gettyimages/Bjorn Holland © Airbus/A. Doumenjou, A. Tchaikovski © Airbus Defence and Space GmbH/Juergen Dannenberg And X.
Pág. 12-13	© Airbus/J. Hartley		
Pág. 14-15	© Airbus/A. Pohlmann		
Pág. 16-17	© Airbus/W. Schroll © Airbus Defence and Space		
Pág. 18-19	© Airbus/A. Pohlmann		
Pág. 20-21	© ESA/ATG medialab		
Pág. 22-23	© Airbus/A. Pecchi, P. Pigeyre,		



Diseñado y producido por 

Redactado por The Clerkenwell Consultancy
Impreso por Chirat.

Contacto de Airbus

2 rond-point Dewoitine
BP 90112
31703 Blagnac Cedex
Francia

Airbus Group SE

Mendelweg 30
2333 CS Leiden
Países Bajos

