

DOCUMENTO DE REGISTRO 2013

ESTADOS FINANCIEROS

www.airbus-group.com



DOCUMENTO
DE REGISTRO
2013

European Aeronautic Defence and Space Company EADS 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.

Tal como se indica con mayor detalle en su comunicado de prensa del 2 de enero de 2014, el Grupo fue rebautizado como Airbus Group en dicha fecha. El cambio de denominación legal de la Sociedad a Airbus Group N.V. está supeditado a la aprobación de la Junta General Anual de Accionistas que se celebrará a finales de mayo de 2014. Las filiales de la Sociedad podrán cambiar sus nombres legales en línea con el cambio de marca del Grupo.

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 4 de abril de 2014 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.

AIRBUS GROUP

DOCUMENTO DE REGISTRO
2013

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.

<hr/>		<hr/>	
	Factores de riesgo	7	
1.	Riesgos de los mercados financieros	8	
2.	Riesgos relacionados con la actividad	12	
3.	Riesgos jurídicos	18	
4.	Riesgos industriales y vinculados al medio ambiente	20	
<hr/>			
1	Información relativa a las actividades del Grupo	23	
1.1	Presentación del Grupo	24	
1.1.1	Visión general	24	
1.1.2	Airbus	29	
1.1.3	Eurocopter (actualmente Airbus Helicopters)	39	
1.1.4	Astrium	42	
1.1.5	Cassidian	48	
1.1.6	Otras actividades	51	
1.1.7	Inversiones	52	
1.1.8	Seguros	54	
1.1.9	Litigios y arbitraje	55	
1.1.10	Investigación y tecnología, propiedad intelectual e industrial	56	
1.1.11	Protección del medio ambiente	58	
1.1.12	Empleados	62	
1.1.13	Incorporación por referencia	63	
1.2	Acontecimientos recientes	63	
2	Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las actividades	65	
2.1	Análisis financiero y de explotación	66	
2.1.1	Visión general	67	
2.1.2	Estimaciones, políticas y consideraciones contables fundamentales	68	
2.1.3	Valoración de los resultados	74	
2.1.4	Resultados de las actividades	79	
2.1.5	Cambios en el total de patrimonio neto consolidado (incluidas participaciones no dominantes)	84	
2.1.6	Liquidez y recursos de capital	85	
2.1.7	Actividades de cobertura	94	
2.2	Estados financieros	96	
2.3	Honorarios de los auditores externos	96	
2.4	Información relativa a los auditores externos	97	
<hr/>			
3	Descripción general relativa a la Sociedad y su capital social	99	
3.1	Descripción general de la Sociedad	100	
3.1.1	Nombre comercial, denominación social, sede y domicilio social	100	
3.1.2	Forma jurídica	100	
3.1.3	Legislación aplicable e información por publicar	100	
3.1.4	Fecha de constitución y duración de la Sociedad	102	
3.1.5	Objeto social	102	
3.1.6	Registro mercantil	103	
3.1.7	Consulta de documentos jurídicos	103	
3.1.8	Ejercicio fiscal	103	
3.1.9	Distribución y reparto de resultados	103	
3.1.10	Juntas generales de accionistas	104	
3.1.11	Notificación de participaciones	105	
3.1.12	Venta obligatoria	107	
3.1.13	Ofertas públicas forzosas	108	

3.2 Información de carácter general relativa al capital social	110
3.2.1 Capital social emitido	110
3.2.2 Capital social autorizado	110
3.2.3 Modificación del capital social o de los derechos inherentes a las acciones	110
3.2.4 Títulos que dan acceso al capital social	111
3.2.5 Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad	112
3.3 Capital y derechos de voto	114
3.3.1 Estructura del accionariado	114
3.3.2 Relaciones con los principales accionistas	115
3.3.3 Forma de las acciones	118
3.3.4 Modificaciones en el capital de la Sociedad después de su constitución	119
3.3.5 Personas que ejercen el control de la Sociedad	121
3.3.6 Organigrama simplificado del Grupo	121
3.3.7 Adquisición de acciones propias	123
3.4 Dividendos	127
3.4.1 Dividendos y repartos en efectivo distribuidos desde la constitución de la Sociedad	127
3.4.2 Política de distribución de dividendos de la Sociedad	127
3.4.3 Plazo de prescripción de dividendos	127
3.4.4 Régimen fiscal	128
3.5 Información anual relativa a los valores	129

4 Gobierno Corporativo	131
4.1 Gestión y control	132
4.1.1 Disposiciones sobre gobierno corporativo	132
4.1.2 Disposiciones sobre gobierno corporativo tras la Junta General Extraordinaria celebrada el 27 de marzo de 2013	135
4.1.3 Código de Gobierno Corporativo holandés – “Aplicación o Explicación”	147
4.1.4 Sistema de Gestión del Riesgo Empresarial	148
4.1.5 Organización de Ética y <i>Compliance</i>	153
4.2 Intereses de los consejeros y principales directivos	155
4.2.1 Política de retribución	155
4.2.2 Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado (CEO)	164
4.2.3 Operaciones con partes vinculadas	164
4.3 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	164
4.3.1 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	164
4.3.2 Planes de acciones para empleados (ESOP)	165
4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo	166

5 Entidad responsable del Documento de Registro	173
5.1 Entidad responsable del Documento de Registro	174
5.2 Declaración de la entidad responsable del Documento de Registro	174
5.3 Política de información	175
5.4 Compromisos de la Sociedad en materia de información	175
5.5 Cambios significativos	175

FACTORES DE RIESGO

Factores de riesgo

1.	Riesgos de los mercados financieros	8
2.	Riesgos relacionados con la actividad	12
3.	Riesgos jurídicos	18
4.	Riesgos industriales y vinculados al medio ambiente	20

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 Medio Oriente, África del Norte 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 y los bancos europeos, disminuir la volatilidad del euro frente a otras monedas importantes, gracias a las mejoras en la gobernanza del sistema bancario de la zona euro. No obstante, la calidad de los activos de los bancos europeos sigue siendo un riesgo para el sistema financiero y la crisis de la deuda soberana de la UE es aún un lastre para las perspectivas económicas a corto plazo, a pesar de los signos de lenta recuperación.

La mejora del mercado laboral, la recuperación del mercado inmobiliario y el compromiso del presupuesto respaldan la recuperación de la economía de EE. UU. La reducción de las

compras mensuales de bonos por parte de la Reserva Federal, que dio comienzo en diciembre de 2013 y que es probable que continúe a lo largo de 2014 en caso de que el empleo siga mejorando, es el punto de partida para una normalización de la política monetaria. El impacto inmediato de la disminución gradual del estímulo monetario está parcialmente mitigado por una orientación futura sin cambios de los tipos de interés oficiales a corto plazo. 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 los 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 gradual 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 los 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 y renta variable. Esto podría tener una serie de efectos sobre la actividad de la Sociedad incluyendo, entre otros:

- solicitudes por parte de los clientes para retrasar o cancelar pedidos de aviones debido, en particular, a la falta de la adecuada disponibilidad de crédito en el mercado para financiar la compra de aviones 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; y
- 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.

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, tal y como ha venido sucediendo durante los últimos años debido a la constante apreciación del euro frente al dólar estadounidense. 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.

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 — 2.1.2.6 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 importante 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 dado que puede garantizar parte del valor de mercado de ciertos aviones durante un periodo limitado posterior a 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 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. 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.

* 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.

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 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 es Dassault Aviation. El valor neto de los activos de esta inversión, a 31 de diciembre de 2013, era de 2.700 millones de euros. La Sociedad está expuesta al riesgo de cambios adversos sustanciales, importantes e inesperados en el valor razonable 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 estos planes, véase “Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones”, así como “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 limitar 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. 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, tanto a nivel de pasajeros como de mercancías; (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 liberalización del mercado; y (vii) las restricciones de tipo medioambiental que sufren las actividades aéreas. La Sociedad estima que el mercado de aviones comerciales seguirá siendo cíclico, y que los baches

de las tendencias económicas generales pueden tener efectos negativos sobre su resultado operativo y su situación financiera en el futuro.

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 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). Dado que la Sociedad se aproxima a su capacidad máxima, la posibilidad de 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 particular en Airbus, 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 2013 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 deben gestionarse 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 o el A400M. 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 2011, 2012 y 2013”. 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 los 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 los 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 competirían 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. La Sociedad prevé un aumento significativo de sus costes consolidados de investigación y desarrollo en los próximos años debido a la aceleración de la implantación de nuevos programas en todas las Divisiones, especialmente el desarrollo del A350 XWB.

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, 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.
- 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):

Programa A350 XWB. En relación con el programa A350 XWB, la Sociedad, tras el éxito de la campaña inicial de vuelos de prueba del A350 XWB-900, se enfrenta a los principales retos siguientes: garantizar el rendimiento de los aviones y la realización de los vuelos de prueba, así como la certificación y las primeras entregas antes de finales de 2014, 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 XWB-1000 para garantizar su puesta en servicio prevista.

Programa A380. En relación con el programa A380, la Sociedad se enfrenta a los principales retos siguientes: gestionar la presión sobre la cadena de suministros dado el fuerte aumento de la producción previsto para los próximos años, 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. Los problemas de los componentes de las alas ya se han definido correctamente y las revisiones están en marcha. Durante los dos próximos años, el impacto se gestionará de cerca con los clientes. Sin embargo, en el caso de un avión tan grande y complejo, el riesgo de que la Sociedad pueda enfrentarse a otros problemas técnicos en el futuro persiste.

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 (capacidad operativa inicial y capacidad operativa estándar mejoradas (SOC) 1 a 3), llevar a cabo el desarrollo final de un conjunto completo de bienes y servicios de asistencia, y 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 (motor, sistemas de carga, sistemas militares), 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.

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 2013, no han surgido nuevos desafíos. El objetivo principal será la transición en 2017 y 2018 del A320ceo (opción de motor actual) al A320neo (nueva opción de motor).

Programa A330. El programa de largo alcance no presenta nuevos retos. Sin embargo, 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.

Programas NH90 y Tigre. En relación con los programas NH90 y Tigre, la Sociedad se enfrenta a los principales retos siguientes: seguir gestionando el fuerte aumento de la producción del programa

NH90 incluidas las modernizaciones, controlar 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 EC225. En relación con el programa EC225, la Sociedad se enfrenta a los principales retos siguientes: tras la aprobación de medidas de seguridad eficaces por parte de la EASA para el regreso al servicio de la flota de EC225, la Sociedad está ultimando el desarrollo y la certificación del nuevo diseño del eje de accionamiento del engranaje principal. La modernización de toda la flota de 225 aparatos dará comienzo a mediados de 2014 y terminará a finales de 2015.

Integración de grandes sistemas. En relación con los proyectos de integración de grandes sistemas (en particular, el contrato de vigilancia de las fronteras de Arabia Saudí y el *National Security Shield Qatar*), la Sociedad se enfrenta a los principales retos siguientes: cumplir el calendario y los objetivos de costes con un elevado número de emplazamientos de entrega con infraestructuras locales complejas 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, y gestionar su desarrollo, incluso a nivel de los subcontratistas, así como la formación y la adaptación organizativa de los clientes. 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 Elektronik; 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, (iii) o 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.

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 — 1.1.9 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 desemboquen 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.

1



Información relativa a las actividades del Grupo

1.1 Presentación del Grupo	24
1.1.1 Visión general	24
1.1.2 Airbus	29
1.1.3 Eurocopter (actualmente Airbus Helicopters)	39
1.1.4 Astrium	42
1.1.5 Cassidian	48
1.1.6 Otras actividades	51
1.1.7 Inversiones	52
1.1.8 Seguros	54
1.1.9 Litigios y arbitraje	55
1.1.10 Investigación y tecnología, propiedad intelectual e industrial	56
1.1.11 Protección del medio ambiente	58
1.1.12 Empleados	62
1.1.13 Incorporación por referencia	63
1.2 Acontecimientos recientes	63

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 1.1.7 siguientes se ha basado en fuentes de información internas de la Sociedad, salvo que se especifique lo contrario.

Con unos ingresos consolidados de 59.256 millones de euros en 2013, el Grupo es la empresa 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 2013, generó aproximadamente un 80% de sus ingresos totales en el sector civil (en comparación con un 79% en 2012) y un 20% en el ámbito de defensa (en comparación con un 21% en 2012). A 31 de diciembre de 2013, el Grupo contaba con una plantilla en activo de 144.061 empleados.

Estrategia

La estrategia de la Sociedad se ha centrado en la Visión 2020 desde finales de 2007. Ahora, más de cinco años después, la estrategia global tiene que adaptarse a los cambios del entorno. Mientras que la aviación comercial continúa en una senda de crecimiento a largo plazo, las actividades espaciales y de defensa en los principales mercados de la Sociedad se mantendrán, en el mejor de los casos, estables. La nueva estrategia de la Sociedad no consiste en una revolución, sino una evolución natural. Es el siguiente paso lógico en su desarrollo. La Sociedad ratifica el predominio de la aeronáutica comercial en su Grupo, y está reestructurando y centrando sus actividades espaciales y de defensa con el fin de reducir costes, aumentar la rentabilidad y mejorar su posicionamiento en el mercado. El cambio de denominación, sencillamente, reúne a toda la Sociedad en torno a la mejor marca que tiene –una marca que representa internacionalización, innovación e integración– y también alrededor de dos tercios de los ingresos del Grupo. Refuerza el mensaje de que “hacemos que las cosas vuelen”.

La Sociedad continuará centrándose en ofrecer un valor añadido a sus clientes a través de soluciones innovadoras de productos y servicios. Mediante una mejor asignación de recursos y control de costes, una ejecución mejorada de programas y un desarrollo más intenso en los segmentos de mayor rentabilidad, la Sociedad se esforzará para ofrecer sus soluciones con niveles de rentabilidad

que resulten atractivos para sus accionistas y permitan financiar futuras iniciativas de desarrollo.

La Sociedad pretende mejorar la creación de valor y la rentabilidad para los accionistas según los siguientes ejes de actuación:

- **Expandir su oferta de servicios.** Históricamente, el crecimiento de la Sociedad ha estado impulsado por la venta de soluciones y productos tecnológicamente avanzados. Al mismo tiempo, la dirección se concentra en el objetivo de incrementar la presencia de la Sociedad en el mercado de servicios de alto valor, dada su naturaleza anticíclica y sus oportunidades de cara a un crecimiento sostenido y la ventaja competitiva de la Sociedad como diseñadora de los productos. Las flotas comerciales *in-service* y de defensa de la Sociedad, cuya expansión es muy rápida, requieren asistencia a lo largo de su vida operativa. Los clientes, tanto gubernamentales como comerciales, buscan, cada vez en mayor medida, nuevas formas de ganar eficiencia con respecto a los servicios, y la Sociedad puede desempeñar un papel fundamental a la hora de posibilitar dichas ganancias. Por consiguiente, la Sociedad tratará de ofrecer servicios de alto valor añadido en cuanto a plataformas y sistemas, incluyendo servicios avanzados de asistencia después de la entrega, sistemas de gestión de tráfico aéreo y servicios de formación.
- **Llegar a ser un grupo industrial realmente global.** Una parte significativa de los proveedores, instalaciones y plantillas de la Sociedad están situadas en Europa, mientras la mayor parte de sus ingresos proceden de clientes de fuera de Europa. Al efecto de tener acceso a determinados mercados y tecnologías, optimizar costes y cubrirse en el futuro contra la volatilidad del dólar estadounidense, la Sociedad aspirará a un desarrollo industrial a largo plazo que acerque la presencia industrial del Grupo y su oferta de servicios a su futura base de clientes. Por ejemplo, en EE. UU., Airbus anunció en 2012 que ampliaría su presencia con la construcción de una nueva línea de montaje final de la familia A320 en Mobile, Alabama (EE. UU.), que se espera comience a producir aviones de la familia A320 en 2015.
- **Seguir fomentando la innovación.** La Sociedad aspira a seguir siendo una fuerza impulsora en la industria, manteniendo siempre un espíritu innovador y retador. Conservar su ventaja tecnológica y cubrir un amplio espectro de capacidades resulta clave a la hora de seguir siendo líder del mercado a largo plazo.

El enfoque del Grupo es verdaderamente global respecto a la cooperación, trabajando con los innovadores de hoy y del mañana, dentro y fuera de la empresa, en apoyo de la visión de la empresa de un mundo más móvil, seguro y ecoeficiente. A fin de generar valor para los accionistas, la Sociedad invierte en una cartera sensata y bien seleccionada que hace posible la incorporación de nuevas tecnologías. El objetivo de sus esfuerzos de innovación es fomentar las relaciones con los clientes a largo plazo mediante el desarrollo de soluciones de alto valor capaces de hacer frente a las presiones tecnológicas, de rendimiento, seguridad y competitividad en costes a las que se enfrenta la Sociedad. La estrategia también está impulsada por la necesidad de una introducción exitosa y ajustada a requisitos de plazos, calidad y precio de productos y procesos nuevos que incluyen tecnología informática, calidad y servicios.

- **Enfoque medioambiental.** La Sociedad intentará anticiparse a los retos medioambientales del futuro para hacerles frente como parte de su compromiso por una reconciliación de la responsabilidad ecológica y el éxito empresarial. Más verde, limpio, silencioso e inteligente, el A380 define ya nuevas pautas en cuanto a transporte aéreo y ecología. En el futuro, la Sociedad emprenderá nuevas iniciativas, incluyendo un sistema de gestión global basado en la norma ISO 14001 que cubre todas las actividades del Grupo, con el fin de convertir la eficiencia ecológica en una ventaja competitiva a largo plazo.
- **Potenciar el desarrollo de sus empleados.** La Sociedad necesita empleados motivados y competentes. La cultura de liderazgo de la Sociedad se basa en la confianza mutua, la atribución de poderes, el reconocimiento y la responsabilidad. El desarrollo profesional de los empleados constituye una de las principales actividades de los directivos de la Sociedad. A tal fin, corresponde tanto a la Sociedad como a su equipo directivo ofrecer a sus empleados oportunidades para colmar sus expectativas profesionales, desarrollar sus competencias profesionales y realizarse personalmente. Ello requiere el desarrollo de una gestión activa basada en un nuevo modelo de liderazgo. La Sociedad también fomentará una mayor movilidad y diversidad interna en sus equipos.

Organización de las actividades del Grupo

Hasta el 31 de diciembre de 2013, el Grupo agrupaba sus actividades en las cuatro Divisiones operativas siguientes: (1) Airbus (incluidas Airbus Commercial y Airbus Military), (2) Eurocopter, (3) Astrium y (4) Cassidian. El reparto de actividades entre estas cuatro 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”.

Creación de Airbus Defence and Space

En 2014, las actividades espaciales y de defensa de Airbus Military, Astrium y Cassidian se combinan en una nueva División, Airbus Defence and Space. La nueva División inició sus operaciones a nivel ejecutivo el 1 de enero 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. Esta amplia gama de productos convierte de inmediato a la nueva

División en un actor mundial. 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 diez empresas más prestigiosas en el sector de defensa. Las líneas de negocio de Airbus Defence and Space serán Space Systems, Military Aircraft, Communication, Intelligence & Security (CIS) y Electronics.

Space Systems

Space Systems, formada por Astrium Satellites y Astrium Space Transportation, es líder en Europa en las actividades espaciales. Debido a sus inigualables conocimientos, Space Systems será el líder a escala mundial en el ámbito de lanzaderas comerciales y el líder europeo en el de satélites y sistemas orbitales. Esta línea de negocio prestará servicios a clientes institucionales, tales como la ESA, agencias de protección civil y defensa nacional, así como a clientes comerciales.

Military Aircraft

Las unidades de Airbus Military y Cassidian combinarán sus capacidades para el diseño, desarrollo, suministro y apoyo operativo de aviones militares para convertirse en la empresa líder en Europa en el ámbito de aviones militares de ala fija. Gracias a la cartera de tecnologías de Cassidian y la experiencia en exportación y desarrollo de Airbus Military, la nueva línea de negocio tendrá una amplia base de clientes en todo el mundo y estará bien situada para desempeñar un papel de liderazgo no solo en el mercado de los futuros sistemas aéreos no tripulados (*Unmanned Aerial Systems – UAS*), sino en el de aviones de combate, transporte y aquellos destinados a misiones de Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento (*Intelligence, Surveillance and Reconnaissance – ISR*).

Communication, Intelligence & Security

El nuevo proveedor integral del creciente pero cada vez más reñido mercado de sistemas de comunicaciones terrestres y vía satélite, así como de soluciones de inteligencia y seguridad, es una combinación de las líneas de negocio de Cassidian y Astrium en dichos ámbitos. Las carteras de productos combinadas incluyen soluciones innovadoras, modulares y comercialmente sostenibles para satisfacer las exigencias de un importante grupo de clientes, entre los que se encuentran gobiernos, instituciones de defensa, organismos de seguridad, agencias de protección civil, operadores de infraestructuras críticas, empresas de energía, petróleo y gas, empresas de transporte internacional y clientes comerciales.

Electronics

El éxito de Cassidian y Astrium se fundamenta en la excelencia tecnológica de su plantilla y sus productos. En el pasado, muchas empresas de electrónica estaban gestionadas como empresas medianas, lo que garantizaba una gran agilidad a nivel de ventas de productos y de acceso al mercado mundial. Electronics apoyará esta estrategia mediante la construcción de una red operativa para los desarrolladores dentro de la División. La combinación de las capacidades espaciales y de defensa generará valor añadido. Por lo general, los clientes son integradores de sistemas, tanto dentro de la nueva División como fuera.

Airbus

Airbus es uno de los principales fabricantes de aviones a escala mundial que ofrece aviones 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. Airbus también continúa incrementando el alcance de su actividad y su gama de productos aplicando su experiencia al mercado militar, así como ampliando su cartera de aviones de carga.

En 2013, Airbus registró un volumen de ventas total de 42.000 millones de euros –incluidos los ingresos totales de 2.900 millones de euros de Airbus Military– lo que representa el 70,8% del volumen de ventas total del Grupo.

Airbus Commercial

Desde su fundación en 1970 y hasta finales de 2013, Airbus ha recibido 13.815 pedidos de aviones comerciales procedentes de 365 clientes ubicados en todo el mundo. En 2013, Airbus entregó 626 aviones (frente a los 588 de 2012) y recibió 1.619 pedidos brutos (frente a los 914 de 2012), es decir, el 53% 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 2013 ascendió a 1.503 aviones (en contraposición a los 833 de 2012). A 31 de diciembre de 2013, la cartera de pedidos de Airbus era de 5.559 aviones comerciales (frente a los 4.682 de 2012). Véase “— 1.1.2 Airbus — Airbus Commercial”.

Airbus Military

En 2013, Airbus Military produjo y comercializó aviones destinados a misiones especiales, derivados de plataformas existentes y dedicados a tareas militares específicas y de seguridad, como el reabastecimiento en vuelo, la vigilancia marítima y la lucha antisubmarina. Asimismo, Airbus Military fabricó y vendió aviones de transporte militar ligeros y medios, y fue responsable del proyecto europeo del avión de transporte militar pesado A400M. Véase “— 1.1.2 Airbus — Airbus Military”.

Eurocopter

Desde el 1 de enero de 2014, Eurocopter ha pasado a denominarse Airbus Helicopters. 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 497 helicópteros en 2013 (475 en 2012) y recibió 444 pedidos brutos en 2013 (frente a los 492 de 2012). Después de haber contabilizado las correspondientes

cancelaciones, la entrada neta de pedidos correspondiente al año 2013 ascendió a 422 helicópteros (en contraposición a los 469 de 2012). Los contratos civiles representaron el 63% de dicho volumen de pedidos, correspondiendo el 37% restante a las ventas militares. A 31 de diciembre de 2013, la cartera de pedidos de Eurocopter era de 995 helicópteros (frente a los 1.070 de 2012). En 2013, Eurocopter registró un volumen de ventas total de 6.300 millones de euros, lo que representa un 10,6% del volumen de ventas del Grupo. Véase “— 1.1.3 Eurocopter (actualmente Airbus Helicopters)”.

Astrium

En 2013, Astrium diseñó, desarrolló y fabricó sistemas de satélites, infraestructuras orbitales y lanzadores, y prestó servicios de satélites de telecomunicaciones y de información geográfica en nombre de clientes comerciales y gubernamentales. Astrium llevó a cabo sus actividades a través de tres Unidades de Negocio principales: Astrium Satellites, Astrium Space Transportation y Astrium Services. Estas Unidades de Negocio también intervinieron en el ámbito de los servicios de lanzamiento a través de las participaciones sociales de Astrium en Arianespace (lanzador Ariane 5), Starsem (lanzador Soyuz) y Eurokot (lanzador Rockot). En 2013, Astrium registró un volumen de ventas total de 5.780 millones de euros, lo que representa un 9,7% del volumen de ventas del Grupo. Véase “— 1.1.4 Astrium”.

Cassidian

En 2013, Cassidian, líder mundial en sistemas y soluciones de seguridad global, ofreció la integración de grandes sistemas y productos y servicios de valor añadido a clientes civiles y militares de todo el mundo: sistemas aéreos (aviones de combate, transporte militar, aviones de misiones especiales y sistemas aéreos no tripulados), sistemas terrestres, navales y conjuntos, inteligencia y vigilancia, ciberseguridad, comunicaciones seguras, sistemas de prueba, misiles y soluciones de servicio y apoyo. Como integrador de grandes sistemas, Cassidian utilizaba sus conocimientos técnicos avanzados para diseñar, desarrollar e instalar soluciones de sistemas globales integradas a nivel de plataformas, equipos y servicios. En 2013, Cassidian registró un volumen de ventas total de 6.000 millones de euros, lo que representa un 10,1% del volumen de ventas del Grupo. Véase “— 1.1.5 Cassidian”.

Otras actividades

“Otras actividades” incluye al fabricante de aviones de turbopropulsión ATR, al fabricante de aeroestructuras y asientos de aviones Sogerma, a la unidad operativa estadounidense EADS North America y el 30% (consolidada según el método de participación) de Daher-Socata. “Otras actividades” no forma parte de las cuatro Divisiones del Grupo. En 2012, “Otras actividades” registró un volumen de ventas total de 1.500 millones de euros. Véase “— 1.1.6 Otras actividades”.

Inversiones

Entre sus inversiones más significativas, la Sociedad posee una participación del 46,3% en Dassault Aviation, importante miembro del mercado mundial de aviones de combate y reactores privados. Véase “— 1.1.7 Inversiones”.

Resumen de la información financiera y operativa

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

INGRESOS CONSOLIDADOS POR DIVISIÓN CORRESPONDIENTES A LOS EJERCICIOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013, 2012 Y 2011

<i>(en millones de euros)</i>	31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011
Airbus ⁽²⁾	42.012	39.273 ⁽¹⁾	33.103
Airbus Commercial	39.889	37.624 ⁽¹⁾	31.159
Airbus Military	2.893	2.131	2.504
Eurocopter	6.297	6.264	5.415
Astrium	5.784	5.817	4.964
Cassidian	5.976	5.740	5.803
Total ingresos de Divisiones	60.069	57.094⁽¹⁾	49.285
Otras actividades	409	586 ⁽¹⁾	1.252
Sedes centrales/Consolidación ⁽³⁾	(1.222)	(1.200) ⁽¹⁾	(1.409)
Total	59.256	56.480	49.128

(1) Las cifras de 2012 se han ajustado para reflejar la inclusión del Grupo ATR y del Grupo SOGERMA en Airbus Commercial (anteriormente incluidos en “Otras actividades”).

(2) Airbus presenta información en dos segmentos: Airbus Commercial y Airbus Military. Las eliminaciones entre Airbus Commercial y Airbus Military se tratan a nivel de División Airbus. Consulte el apartado “— 2.1.1 Visión general”.

(3) Sedes centrales/Consolidación incluye, en particular, ajustes y eliminaciones relacionados con operaciones entre empresas.

INGRESOS CONSOLIDADOS POR ZONA GEOGRÁFICA CORRESPONDIENTES A LOS EJERCICIOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013, 2012 Y 2011

	31 de diciembre de 2013		31 de diciembre de 2012		31 de diciembre de 2011	
	<i>Importe en miles de millones de euros</i>	<i>Porcentaje⁽¹⁾</i>	<i>Importe en miles de millones de euros</i>	<i>Porcentaje⁽¹⁾</i>	<i>Importe en miles de millones de euros</i>	<i>Porcentaje⁽¹⁾</i>
Europa	21,0	35,5%	21,0	37,2%	20,7	42,1%
América del Norte	8,8	14,8%	7,7	13,6%	5,8	11,9%
Asia-Pacífico	19,6	33,0%	18,3	32,5%	14,3	29,1%
Resto del mundo ⁽²⁾	9,9	16,7%	9,5	16,7%	8,3	16,9%
Total	59,3	100%	56,5	100%	49,1	100%

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

(2) Oriente Medio incluido.

PEDIDOS CONSOLIDADOS CORRESPONDIENTES A LOS EJERCICIOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013, 2012 Y 2011

	31 de diciembre de 2013		31 de diciembre de 2012		31 de diciembre de 2011	
	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽¹⁾	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽¹⁾	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽¹⁾
Pedidos⁽²⁾						
Airbus ⁽³⁾⁽⁴⁾	202,2	92%	88,9 ⁽⁵⁾	86%	117,9	90%
<i>Airbus Commercial</i>	199,9	91%	87,3 ⁽⁵⁾	85%	117,3	90%
<i>Airbus Military</i>	2,6	1%	1,9	2%	0,9	1%
Eurocopter	5,8	3%	5,4	5%	4,7	4%
Astrium	6,2	3%	3,8	4%	3,5	3%
Cassidian	5,0	2%	5,0	5%	4,1	3%
Total pedidos de Divisiones	219,2	100%	103,1⁽⁵⁾	100%	130,2	100%
Otras actividades	0,3		0,5 ⁽⁵⁾		2,0	
Sedes Centrales/ Consolidación	(0,8)		(1,1) ⁽⁵⁾		(1,2)	
Total	218,7		102,5		131,0	

(1) Antes de "Otras actividades" y "Sedes Centrales/Consolidación".

(2) Sin opciones.

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

(4) Airbus presenta información en dos segmentos: Airbus Commercial y Airbus Military. Las eliminaciones entre Airbus Commercial y Airbus Military se tratan a nivel de División Airbus.

(5) Las cifras de 2012 se han ajustado para reflejar la inclusión del Grupo ATR y del Grupo SOGERMA en Airbus Commercial (anteriormente incluidos en "Otras actividades").

CARTERA DE PEDIDOS CONSOLIDADA DE LOS EJERCICIOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013, 2012 Y 2011⁽¹⁾

	31 de diciembre de 2013		31 de diciembre de 2012		31 de diciembre de 2011	
	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⁾
Airbus ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	647,4	94%	525,5 ⁽²⁾	93%	495,5	92%
<i>Airbus Commercial</i>	627,1	91%	505,3 ⁽²⁾	89%	475,5	88%
<i>Airbus Military</i>	20,8	3%	21,1	4%	21,3	4%
Eurocopter	12,4	2%	13,0	2%	13,8	2%
Astrium	13,1	2%	12,7	2%	14,7	3%
Cassidian	14,3	2%	15,6	3%	15,5	3%
Cartera de pedidos total de Divisiones	687,2	100%	566,8	100%	539,5	100%
Otras actividades	0,3		0,5 ⁽²⁾		3,0	
Sedes Centrales/ Consolidación	(0,8)		(0,8) ⁽²⁾		(1,5)	
Total	686,7		566,5		541,0	

(1) Sin opciones.

(2) Las cifras de 2012 se han ajustado para reflejar la inclusión del Grupo ATR y del Grupo SOGERMA en Airbus Commercial (anteriormente incluidos en "Otras actividades").

(3) Antes de "Otras actividades" y "Sedes Centrales/Consolidación".

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

(5) Airbus presenta información en dos segmentos: Airbus Commercial y Airbus Military. Las eliminaciones entre Airbus Commercial y Airbus Military se tratan a nivel de División Airbus. Consulte el apartado "— 2.1.1 Visión general".

Relación entre EADS N.V. y el Grupo

EADS 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, EADS 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 EADS N.V. tienen por objeto respaldar las actividades de las distintas Unidades de Negocio y la estrategia del Grupo. En este sentido, EADS 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, EADS 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 EADS N.V., se otorga plena responsabilidad empresarial a cada División, Unidad de Negocio y sociedad filial.

1.1.2 Airbus

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. Airbus también continúa incrementando el alcance de su actividad y su gama de productos aplicando su experiencia al mercado militar, así como ampliando su cartera de aviones de carga.

En 2013, Airbus registró un volumen de ventas total de 42.000 millones de euros –incluidos los ingresos totales de 2.900 millones de euros de Airbus Military– lo que representa el 70,8% del volumen de ventas total del Grupo.

Airbus Commercial

Introducción y presentación

Desde su fundación en 1970 y hasta finales de 2013, Airbus ha recibido 13.815 pedidos de aviones comerciales procedentes de 365 clientes ubicados en todo el mundo. En 2013, Airbus entregó 626 aviones (frente a los 588 de 2012) y recibió 1.619 pedidos brutos (frente a los 914 de 2012), es decir, el 53% 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 2013 ascendió a 1.503 aviones (en contraposición a los 833 de 2012). A 31 de diciembre de 2013, la cartera de pedidos de Airbus era de 5.559 aviones comerciales (frente a los 4.682 de 2012).

Estrategia

El principal objetivo de Airbus es alcanzar unos resultados sobresalientes con un dominio a largo plazo de entre el 40% y el 60% del 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 A320neo (nueva opción de motor) es la última 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 nuevo 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 y medias.

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 aviaria 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 2013 por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), confirmaron que alrededor de 3.100 millones de pasajeros hicieron uso de la red global de transporte aéreo para cubrir sus necesidades profesionales y de turismo en 2013. El total anual de pasajeros ha aumentado aproximadamente un 5% en comparación con 2012.

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 tres 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 2013, la cartera de pedidos de Airbus era de 5.559 aviones comerciales, lo que representa más de ocho 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 doce 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 se acerque a 90 en 2032. 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 2014, poco más de la tercera parte de la flota de reactores del mundo con más de 100 plazas estaba siendo utilizada por 15 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 16.100 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 “— 1.1.7 Inversiones — Aeroestructuras, conversión de aviones y paneles de suelo — EFW”.

Airbus compete 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 49% y el 51% del total de las entregas de aviones comerciales en 2013, el 53% y el 47% 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. Las entregas de aviones comerciales de Airbus (626 en 2013) aumentaron un

6,5% respecto a 2012 (588 entregas), y 2013 ocupa el duodécimo puesto en cuanto al incremento de la producción de Airbus.

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.

Clientes

A 31 de diciembre de 2013, Airbus tenía 365 clientes con un total de 13.815 aviones pedidos, de los cuales 8.256 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 2013.

Ciente	Pedidos en firme ⁽¹⁾
Lion Air	234
Easyjet	135
American Airlines	130
Lufthansa	100
Etihad Airways	87
Turkish Airlines	82
Vueling	62

(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 10.193 aviones vendidos y 5.895 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. La familia A320 abastece al mercado en el segmento entre 100 y 220 plazas, cubriendo trayectos de hasta 4.200 mn/7.750 km.

Con 3,96 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 desarrollo del A320neo. En comparación con el modelo existente del A320, el A320neo está diseñado para ofrecer un ahorro de combustible del 15% (incluidas las “aletas de tiburón” o *sharklets*), así como para ofrecer un aumento del alcance de 500 millas náuticas (950 kilómetros) o el equivalente a dos toneladas más de carga útil en un recorrido determinado. Para el medio ambiente, el ahorro de combustible del A320neo se traduce en 3.600 toneladas menos de CO₂ por avión al año. Además, el A320neo proporcionará una reducción de dos dígitos en las emisiones de NOx y del ruido del motor. Esta nueva opción de motores se ofrecerá para los modelos A321, A320 y A319, previéndose su entrada en servicio en octubre de 2015. Desde su lanzamiento, se han realizado 2.610 pedidos en firme para este avión con la nueva opción de motor.

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 A320neo fabricados, de fábrica en la línea de producción del A320neo, y se ofrecen como mejora en los A320s y A319s 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 2013 Airbus recibió 1.253 pedidos brutos para la familia de aviones A320 (1.162 netos) y entregó un total de 493 aviones.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA FAMILIA A320 (VERSIÓN ESTÁNDAR)

Modelo ⁽¹⁾	Fecha de entrada en servicio	Capacidad pasajeros ⁽¹⁾	Autonomía de vuelo máxima (km)	Longitud (metros)	Envergadura (metros)
A318	2003	107	6.000	31,4	34,1
A319	1996	124	6.850 ⁽²⁾	33,8	35,8
A320	1988	150	6.100 ⁽²⁾	37,6	35,8
A321	1994	185	5.950	44,5	35,8

(1) Distribución en dos clases.

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

Familia A330. Con 1.313 aviones vendidos y 1.046 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 combinación de unos bajos costes operativos, una alta eficacia, flexibilidad y un rendimiento mejorado hace que el bimotor A330 sea muy popular con una base de operadores cada vez mayor. 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.

En 2015, Airbus introducirá las últimas mejoras en el A330, con un aumento del peso máximo de despegue (MTOW) del A330-200 y del A330-300 a 242 toneladas métricas.

Airbus también ha desarrollado una nueva versión de un avión de carga de la familia A330, el A330-200F, un avión de

mediano tamaño y largo alcance creado para dar respuesta al actual entorno de mercado de aumento de los precios del combustible y mayores presiones sobre los rendimientos. Desde su entrada en servicio en 2010, el A330-200F ha demostrado su atractivo como avión de carga flexible, fiable y rentable. Como complemento de los A330-200F, el programa A330P2F ofrece la posibilidad de convertir los A330 que han terminado su vida operativa útil como aviones de transporte de pasajeros en cargueros. El desarrollo del programa A330P2F se está llevando a cabo con los recursos de ST Aerospace, con sede en Singapur, EADS EFW y Airbus, según los términos de un contrato concluido en mayo de 2012.

En 2013 Airbus recibió 77 pedidos brutos para la familia de aviones A330 (69 netos) y entregó un total de 108 aviones a 35 clientes.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA FAMILIA A330

Modelo ⁽¹⁾	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	11.000	63,7	60,3

(1) Distribución en tres 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 2013 Airbus recibió 50 pedidos brutos para el A380 (42 netos) y entregó un total de 25 aviones con un nuevo operador: British Airways.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL A380

Modelo ⁽¹⁾	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.

Productos nuevos en proceso de desarrollo

Familia A350 XWB. La familia A350 XWB es una familia totalmente nueva de aviones de fuselaje ancho y tamaño medio diseñados para alojar entre 275 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 2013 se llevó a cabo el primer vuelo del A350 XWB. Los vuelos de prueba han progresado correctamente. Dos aviones han realizado más de 800 horas de vuelo.

Actualmente, la entrada en servicio está prevista para el segundo semestre de 2014.

En 2013, Airbus recibió 239 pedidos brutos para la familia de aviones A350 XWB (230 netos) respecto a un total de 812 pedidos firmes de 39 clientes a finales de año.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA FAMILIA A350 XWB

Modelo ⁽¹⁾	Fecha de entrada en servicio	Capacidad pasajeros ⁽¹⁾	Autonomía de vuelo máxima (km)	Longitud (metros)	Envergadura (metros)
A350 XWB-800	2016	276	15.300	60,5	64,7
A350 XWB-900	2014	315	14.350	66,8	64,7
A350 XWB-1000	2017	369	14.800	73,7	64,7

(1) Distribución en dos clases.

A400M. Para obtener información sobre el programa A400M, véase el apartado “— Airbus Military” que figura a continuación.

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 7.500 aviones en servicio operados por 390 aerolíneas.

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. Existen más de 249 representantes en todo el mundo en más de 155 estaciones, ubicados cerca de las compañías aéreas a las que prestan sus servicios, así como una red internacional de centros de apoyo, de centros de formación y almacenes de piezas de recambio.

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 por hora de vuelo, gestión del material, actualización de sistemas y cabinas, gestión de la información, soluciones electrónicas y servicios de formación (operaciones de vuelo y mantenimiento). 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. También se han desarrollado soluciones integradas similares en el ámbito de la actualización de los sistemas y cabinas.

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 2013, 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. Este departamento funciona con una plantilla especializada y gestiona una flota compuesta por aparatos 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 la cartera de aviones usados de Airbus. La mayoría de los aviones se ponen a disposición de los clientes a través de una venta simple, aunque algunos solamente pueden proponerse en forma de arrendamiento financiero de explotación, en función de la forma de financiación del aparato de que se trate. A finales de 2013, la cartera del departamento de Gestión de Activos de Airbus contenía 39 aviones, lo cual supone un aumento neto de 16 aviones en comparación con 2012. Dicho departamento también proporciona una completa variedad de servicios de *marketing*, 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 “Excelencia de operaciones” 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 2013, Airbus inició con éxito la campaña de vuelos de prueba del A350 XWB-900 y completó la fase de diseño de la versión A350 XWB-1000. Airbus Engineering certificó el uso de *sharklets* o “aletas de tiburón” en la familia de aviones de pasillo único (A319, A320 y A321), completó la fase de diseño del A320neo y permitió el inicio del montaje de los aviones en desarrollo. La fase de diseño de la versión del A330 de 242 toneladas se completó.

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.

Airbus Military

Introducción y presentación

Airbus Military, integrada a partir de 2014 en la División Airbus Defence and Space de nueva creación (para más información véase el apartado anterior “— 1.1.1. — Visión general”) en la línea de negocio de aviones de transporte militar, produce y comercializa aviones destinados a misiones especiales, derivados de plataformas existentes y dedicados a tareas militares específicas y de seguridad, como la vigilancia marítima, la lucha antisubmarina y el reabastecimiento en vuelo. Asimismo, fabrica y vende aviones de transporte militar ligeros y medios, y es responsable del proyecto europeo del avión de transporte militar pesado A400M.

En 2013, Airbus Military registró un volumen de ventas total de 2.900 millones de euros.

Estrategia

La estrategia consiste en continuar desarrollando sus actividades principales e incrementar su cuota de mercado mediante una potenciación de su *know-how* tecnológico, aumentando al mismo tiempo la rentabilidad.

Reforzando su posición como proveedor líder de aviones para misiones especiales

Como proveedor de aviones para operaciones especiales que satisface los requisitos específicos de misión planteados por sus clientes basándose en sus propias tecnologías especializadas (sistema de reabastecimiento en vuelo (“ARBS”), sistema táctico de integración total (“FITS”), soluciones de patrulla marítima y lucha antisubmarina (MPA, ASW, ASuW), reconocimiento de señales (SIGINT) y sistema aerotransportado de detección temprana y control (AEW&C), así como en las correspondientes a la amplia gama de plataformas y sistemas del Grupo. Al mismo tiempo, esta línea de negocio intentará continuar fortaleciendo su posición en este mercado gracias al avión de reabastecimiento en vuelo (A330 MRTT) y los aviones de patrulla marítima (derivados de las plataformas de los aviones CN235 y C295).

Manteniendo su liderazgo en el segmento de los aviones de transporte militar

Con la entrega del C295 número cien a la Real Fuerza Aérea de Omán en 2013, queda demostrado el liderazgo mundial en los mercados de aviones de transporte militar ligeros y medios. Con la inclusión del avión de transporte militar pesado A400M en su cartera, se ofrece una gama completa de aviones para el transporte militar táctico capaces de cubrir todas las necesidades operativas. 2013 ha sido un año ajetreado para el A400M: se hizo entrega de los dos primeros aviones producidos a las Fuerzas Aéreas francesas. Con el fin de conservar su liderazgo, se han lanzado nuevas mejoras en su línea de productos existente. Se están desarrollando nuevas versiones, tal y como demuestran las pruebas de vuelo realizadas en 2013 con una versión apagafuegos del avión C295. Además, a principios de 2013 se presentó el C295W, una nueva versión del C295 con *winglets* (aletas de la punta de las alas) y con un rendimiento superior.

Aumentando sus ingresos por servicios mediante la ampliación de su oferta de servicios para misiones críticas

La línea de negocio tiene la intención de continuar desarrollándose y ofrecer soluciones con una buena relación calidad-precio a sus clientes sobre la base de una comprensión global de sus necesidades y mediante la creación de asociaciones a largo plazo en todo el mundo. Se ofrece una cartera de servicios competitivos que van desde la asistencia tradicional hasta la asistencia de plena disponibilidad y la contratación del “éxito de la misión”, aumentando las capacidades como autoridad de diseño para ofrecer un servicio totalmente integrado de asistencia a sus clientes durante todo el ciclo de vida de sus productos.

Mercado

Aviones para misiones especiales

Los aviones para misiones especiales proceden de plataformas de aviones existentes y se adaptan a misiones específicas generalmente para una clientela militar y de seguridad. Las modificaciones de la plataforma 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.

Además, los métodos modernos de guerra y defensa exigen cada vez, en mayor medida, el acceso independiente a formas complejas de información en diversos escenarios de operaciones y, por lo tanto, los clientes exigen, cada vez más, sistemas completos personalizados en función de sus necesidades operativas concretas. Este desarrollo y la rápida evolución de las necesidades de defensa y seguridad deberían estimular la demanda a medio plazo de aviones de misiones especiales.

Aviones de transporte militar

Gobiernos y autoridades nacionales constituyen la clientela principal en el mercado de los aviones de transporte militar. Este mercado se compone de tres segmentos: (i) los aviones de transporte ligero, con una capacidad de carga de una a tres toneladas, (ii) los aviones de transporte medio, cuya carga útil varía de cuatro a catorce toneladas; y (iii) los aviones de transporte pesado, con una capacidad de carga de quince toneladas o más. Según un estudio realizado por DMS Forecast International, una sociedad de consultoría independiente especializada en la industria espacial y de defensa, se prevé que el mercado global de los aviones de transporte militar ascienda entre 2013 y 2022 a aproximadamente 69.890 millones de dólares estadounidenses (valor de producción).

Transporte militar pesado. Históricamente, este sector ha estado siempre influido por las decisiones políticas y presupuestarias de Estados Unidos, y esto se refleja en el predominio de fabricantes americanos, y especialmente de Lockheed Martin y su Hércules C-130. 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. En la parte superior del segmento, el A400M compite con el C-17 de Boeing. En 2013, Boeing anunció el cierre de la línea de ensamblaje final del C-17 en Long Beach, California, en 2015.

Transporte militar medio. La Dirección estima que este mercado seguirá registrando un crecimiento moderado. Los aviones CN235 y C295 son líderes en este segmento y, a lo largo de los últimos diez años, han conseguido una cuota media de mercado combinada (en unidades) del 58% según estimaciones internas. El CN235 y el C295 se han concebido para completar al anticuado Hércules C-130, realizando la mayor parte de sus misiones a un coste operativo reducido. Sus competidores son el C-27J Spartan, fabricado por Alenia Aeronautica, y el An-32, fabricado por Antonov.

Transporte militar ligero. El C212 lideró desde un punto de vista histórico este segmento de mercado, con una cuota media de mercado (en unidades) del 9% en los últimos diez años según estimaciones internas. Los principales competidores del C212 son el M-28, fabricado por Polskie Zakłady Lotnicze Mielec, y el DHC-6 Series 400, fabricado por Viking, Canadá.

Productos y servicios

Aviones para misiones especiales

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. En 2010, Airbus Military obtuvo la certificación civil y militar del A330 MRTT y, a finales de 2013, tenía diecisiete aviones en servicio.

En 2013, Airbus Military entregó siete aviones A330 MRTT y se registraron seis nuevos pedidos de Singapur. La elección del A330 MRTT por parte de Singapur le convierte en la sexta nación en haber seleccionado este tipo de avión tras Australia, Arabia Saudí, los Emiratos Árabes Unidos, el Reino Unido y la India, que se encuentra en las etapas finales de las negociaciones contractuales para la adquisición de seis aviones.

La cartera de pedidos incluye aviones que deberán entregarse en virtud de un contrato de 27 años con el Ministerio de Defensa británico en relación con el programa para el Futuro Avión de Reabastecimiento Estratégico (*Future Strategic Tanker Aircraft*, "FSTA") a través del consorcio AirTanker. El programa FSTA supone el suministro de una flota de catorce nuevos aviones con entrada en servicio del primer avión en 2012. Asimismo, dicho contrato incluye el suministro 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.

Airbus Military trabajó en un programa tecnológico destinado a desarrollar un nuevo ARBS. Este nuevo sistema ARBS 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. El ARBS ha sido objeto de más de 1.300 contactos en condiciones reales en una amplia gama de aviones, incluidos los aviones de combate F-16 y F/A-18 y el E-3A Awacs.

Avión de patrulla marítima. Se ofrecen soluciones diferentes que van desde la vigilancia marítima a la lucha antisubmarina mediante aviones basados en plataformas C212, CN235, C295 o P-3 Orion. Los aviones CN235 y C295, han conseguido, a lo largo de los últimos diez años, una cuota media de mercado combinada (en unidades) del 47%, según estimaciones internas. Sus principales

competidores son las versiones de patrulla marítima del Bombardier Dash-8 Q200/Q300 y del Alenia ATR 42/72.

Se ha desarrollado el FITS, principal sistema operativo instalado en dichas plataformas de control marítimo. FITS es un sistema de nueva generación que mejora la concienciación táctica y facilita los procesos de toma de decisiones y las operaciones en un entorno de redes centrales.

En 2013, el Servicio de Guardacostas de los Estados Unidos realizó un pedido adicional de un avión de patrulla marítima CN235. Por lo que respecta a las entregas, Airbus Military entregó dos aviones de patrulla marítima CN235 (16 en total hasta la fecha) al Servicio de Guardacostas de Estados Unidos.

Basado en la configuración de avión de patrulla marítima, el C295 ASW es el primer avión ASW diseñado y certificado en Europa destinado a reemplazar a las anticuadas flotas de P-3 Orion o Bréguet Atlantic. La línea de negocio también está implicada en la modernización y actualización operativa del avión de patrulla marítima P-3 Orion para las Fuerzas Aéreas españolas y brasileñas. El programa incluye la instalación del sistema de misión FITS, así como nuevos sensores de misión y equipos de aviónica. En 2013, se entregaron tres P-3 modernizados a las Fuerzas Aéreas brasileñas.

Aviones de transporte militar

A400M — Transporte militar pesado. El A400M es un nuevo avión de transporte militar diseñado para aplicaciones tácticas, estratégicas y logísticas, con el fin de satisfacer las necesidades de las fuerzas armadas mundiales en misiones militares, humanitarias y de paz. El objetivo del programa es obtener una posición de liderazgo en el mercado de aviones de transporte pesado, que junto con sus aviones de transporte militar ligeros y medios, le permitirá ofrecer a sus clientes una amplia gama de aviones de transporte militar táctico.

Actualmente, la cartera de pedidos incluye 172 aviones, 168 de los cuales están asignados a siete Países Clientes y cuatro a un cliente de exportación, Malasia. En 2013 se buscaron nuevas oportunidades de exportación para el A400M, proporcionando servicios de asistencia a los clientes tras la entrada en servicio del mismo. Los vuelos de prueba han registrado más de 5.800 horas de vuelos y cerca de 2.000 vuelos a finales de 2013. En 2013, se obtuvieron el certificado tipo y la capacidad operativa inicial (IOC), y se hizo entrega de los dos primeros aviones a las Fuerzas Aéreas francesas con el tercer avión (disponible para su entrega en octubre de 2013) aún en fase de negociaciones con el cliente turco. A finales de 2013, diez aviones estaban en la línea de montaje final y diecinueve aviones más en diferentes etapas de producción/montaje.

CN235 — Transporte militar de capacidad media. La primera versión de la familia CN235 entró en servicio en 1987 bajo la denominación S-10. La última, la Serie 300, es un avión de nueva generación presurizado y con doble motor turbohélice. El CN235-300 tiene capacidad para transportar una carga útil de un máximo de 6.000 kg, equivalente a (i) 36 paracaidistas, (ii) 18 camillas más tres enfermeros, (iii) cuatro paletas del modelo más utilizado para

mercancías, o (iv) bultos de carga fuera de gálibo como motores de aviones o palas de helicóptero. Las operaciones de paracaidismo pueden realizarse desde las dos puertas laterales traseras del avión o por la rampa trasera. Algunas versiones del CN235-300 se utilizan para otras misiones como patrulla marítima y control de la polución atmosférica, entre otras. Incluidas todas las versiones, se han entregado más de 270 aviones CN235 desde el comienzo del programa.

En 2013, Camerún recibió un avión CN235, convirtiéndose en un nuevo operador. Airbus Military también entregó los dos aviones CN235 finales a Francia.

C295 — Transporte militar de capacidad media. Certificado en 1999, el C295 tiene la configuración básica del CN235, pero con una cabina alargada para transportar una carga un 50% más pesada a una velocidad superior en distancias más largas. El C295 está equipado con una aviónica a bordo que comprende un panel de instrumentos de vuelo electrónicos y un sistema de gestión de vuelo que permite la navegación táctica, la planificación y la integración de señales transmitidas por varios sensores. El C295 ha realizado más de 140.000 horas de vuelo en todo tipo de entornos: desde las regiones polares árticas hasta los desiertos. Se entregaron más de 105 aviones C295 a diecisiete operadores de dieciséis países.

En 2013, Airbus Military recibió un total de nueve pedidos de aviones C295 de varios clientes, entre otros, de Colombia y Kazajistán. En términos de entregas, Airbus Military entregó un total de catorce aviones C295.

C212 — Transporte militar ligero. El C212 ha sido concebido como un avión simple, fiable y no presurizado, capaz de operar desde zonas de aterrizaje no preparadas con el fin de realizar a la vez tareas civiles y militares. La primera versión, el S-100, entró en servicio en 1974. La última versión, el S-400, incorpora varios avances y un nuevo sistema de aviónica y motores de alto rendimiento en climas cálidos y a gran altura, así como capacidad para despegue y aterrizaje en pistas cortas. Además el portón de carga trasero del C212 dispone de capacidad polivalente con una configuración modificable de modo rápido y sencillo, reduciendo así los tiempos de demora en los trayectos de ida y vuelta. Desde el inicio del programa, se han entregado en total 477 aviones C212.

A finales de 2012, Airbus Military firmó un acuerdo con PT Dirgantara Indonesia para el lanzamiento conjunto de una versión mejorada del avión C212-400. El nuevo avión, renombrado NC212, se ofrece a clientes civiles y militares.

Servicio al cliente

El departamento del servicio al cliente de Airbus Military ofrece asistencia a aproximadamente 850 aviones entregados, lo que incluye una asistencia personalizada para satisfacer las necesidades de cada operador. Airbus Military implanta el concepto de apoyo logístico integrado (“**ILS**”) durante todo el ciclo de vida de sus productos, desde la primera fase de diseño hasta el final de su vida útil y su principal objetivo es garantizar

que los clientes obtengan el mejor rendimiento operativo y se benefician de un servicio de apoyo integrado de acuerdo con sus necesidades, garantizando así el éxito de sus misiones.

Los centros de apoyo para aviones militares se encuentran estratégicamente ubicados en todo el mundo para proporcionar servicios de mantenimiento, reparación y revisión a los equipos. Esto incluye centros de servicio en Europa (Sevilla y Polonia), así como un nuevo centro en Mobile, Alabama (EE. UU.) para cubrir las necesidades de la flota en América del Norte. Las capacidades de servicio para los aviones militares en Oriente Medio se expandieron a través de la filial en Arabia Saudí (ECAS) y la filial recientemente incorporada en Omán (AMSO).

Debido al lanzamiento de nuevos productos, las capacidades de los centros de servicios se actualizan continuamente para poder apoyar dichos productos. Por ejemplo, la línea de negocio se encuentra actualmente trabajando en el desarrollo de las tareas de ILS, los productos y los servicios asociados para apoyar la entrada en servicio del A400M en 2013. Se ha firmado un contrato de servicios de asistencia completos con Francia (el primer cliente del A400M) mientras que las negociaciones se hallan en curso con Turquía, el Reino Unido y Alemania.

El departamento del servicio al cliente de Airbus Military ha reforzado el papel desempeñado por los gerentes del programa de atención al cliente con el fin de incrementar la satisfacción del cliente y desarrollar nuevas oportunidades de negocio relacionadas con los servicios para misiones críticas durante todo el ciclo de vida de los productos, con una organización dedicada a reforzar sus capacidades de licitación, así como para identificar y capturar oportunidades de servicios de aviación en el segmento objetivo.

Por último, su capacidad para diseñar, desarrollar, producir y prestar asistencia con formación en diferentes niveles de complejidad se localiza principalmente en el centro de formación de Sevilla que dispone de espacio suficiente para seis simuladores completos de vuelo y una gama de dispositivos informáticos para el entrenamiento.

Producción

En la fábrica San Pablo de Sevilla (sur de España), existe una línea de montaje final para aviones ligeros y medios. Las instalaciones, que se comparten con el A400M, tienen una superficie de 600.000 m². Una planta cercana que se dedica a los servicios al cliente incluye un centro de formación con una superficie de 383.644 m².

El negocio de aeroestructuras, de componentes y subcomponentes específicos (como el estabilizador horizontal del A400M, el MRTT boom, los ensamblajes del C295 y del C235) se realiza en la fábrica de Tablada en Sevilla con una superficie de 98.537 m². Otros componentes, piezas compuestas y metálicas se fabrican en el Puerto de Santa María (Cádiz), con una superficie de 78.840 m².

Por último, en la fábrica de Getafe, se han especializado en ingeniería, diseño y fabricación, donde lleva a cabo, entre otras cosas, el trabajo de conversión del A330 MRTT.

1.1.3 Eurocopter (actualmente Airbus Helicopters)

Introducción y presentación

Eurocopter (actualmente 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 497 helicópteros en 2013 (475 en 2012) y recibió 444 pedidos brutos en 2013 (frente a los 492 de 2012). Después de haber contabilizado las correspondientes cancelaciones, la entrada neta de pedidos correspondiente al año 2013 ascendió a 422 helicópteros (en contraposición a los 469 de 2012). Los contratos civiles representaron el 63% de dicho volumen de pedidos, correspondiendo el 37% restante a las ventas militares. A 31 de diciembre de 2013, la cartera de pedidos de Airbus Helicopters era de 995 helicópteros (frente a los 1.070 de 2012).

Como resultado de la actividad en 2013, Airbus Helicopters Airbus mantuvo su liderazgo llevando a cabo una de cada dos entregas de helicópteros civiles en todo el mundo.

En 2013, Airbus Helicopters registró un volumen de ventas total de 6.300 millones de euros, lo que representa un 10,6% del volumen de ventas del Grupo.

Estrategia

La estrategia de Airbus Helicopters es impulsar iniciativas de mejora para su plan de transformación, 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. Airbus Helicopters también ha puesto en marcha planes para reducir costes, optimizar el nivel de efectivo y crear valor.

Un compromiso con la innovación

Airbus Helicopters está renovando su gama de productos existentes con vistas a su crecimiento futuro. Por ello, Airbus Helicopters está centrada en el lanzamiento de varias actualizaciones de plataformas y otros nuevos desarrollos, como el helicóptero bimotor de peso medio EC175 y el helicóptero ligero EC145 T2 modernizado, ambos equipados con el sistema de aviónica Helionix de vanguardia de fabricación interna. La potencia y el rendimiento del EC175 han quedado demostrados al batir dos récords de ascenso contrarreloj validados en 2013. La certificación EASA para el EC175 se consiguió en enero de 2014 y está previsto que las entregas se inicien este mismo año.

Asimismo, se está trabajando en el desarrollo del nuevo helicóptero de peso medio X4, que brindará unas prestaciones mejoradas, menor consumo de combustible y emisiones de ruido más

bajas. En 2013, el demostrador de helicóptero híbrido de alta velocidad X3 marcó una nueva pauta en la hoja de ruta de la innovación de la empresa, que combina la capacidad de despegue y aterrizaje vertical con el logro del récord mundial de velocidad, y el demostrador opcionalmente pilotado EC145 realizó misiones de prueba no tripuladas.

Además, Airbus Helicopters lleva a cabo un gran esfuerzo de expansión en su oferta de servicios para incrementar la disponibilidad de los helicópteros, así como las prestaciones operativas de los mismos y la eficiencia en costes en beneficio de sus clientes. Por lo tanto, la eficacia de las actividades de apoyo y servicios es un punto de atención principal de los últimos desarrollos de productos de Airbus Helicopters, con el fin de generar ingresos en el futuro e incrementar asimismo la satisfacción del cliente. Airbus Helicopters también puede aprovechar las oportunidades de crecimiento externo para aumentar su oferta de servicios en el futuro, tal y como hizo con la adquisición de Vector Aerospace en 2011.

Globalizar para capturar el crecimiento a escala mundial

El modelo de negocio de Airbus Helicopters está muy centrado en las exportaciones, y el crecimiento de su presencia global es una prioridad en el futuro. Basándose en su ya firme implantación en países como EE. UU., Australia y Brasil y su presencia en 30 países, Airbus Helicopters tratará de desarrollar aún más su presencia industrial en mercados con potencial de crecimiento como Rusia, China e India. A través de esta expansión internacional, Airbus Helicopters pretende aumentar las ventas de plataformas y aprovechar oportunidades de servicios en el mercado post-venta, en línea con los esfuerzos de proximidad al cliente.

Construir una empresa más ágil y racionalizada

Airbus Helicopters está impulsando iniciativas de mejora en relación con su plan de transformación, 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. Airbus Helicopters también ha puesto en marcha planes para reducir costes, optimizar el nivel de efectivo y crear valor.

Factores de desarrollo del mercado

El valor de los helicópteros de turbina entregados en todo el mundo aumentó desde la previsión de 17.350 millones de euros en 2012 hasta la previsión de 19.800 millones de euros en 2013, de acuerdo con los datos de mercado de Airbus Helicopters basados en la información del sector y en evaluaciones internas.

Según los estudios de mercado publicados por The Teal Group, Honeywell y Rolls Royce, se prevé que, entre 2012 y 2020, se construyan entre 9.000 y 11.000 helicópteros civiles y entre 6.000 y 6.800 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. Los datos del mercado de Airbus Helicopters indican que en 2013 se vendieron 812 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 2013 se vendieron 858 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. La cuota de Airbus Helicopters en el mercado mundial de los helicópteros militares se ha visto reducida en unidades y en valor

(15% en unidades en 2012). No obstante, con la introducción del Tigre, NH90 y EC725 y con un enfoque más agresivo ante la cooperación industrial internacional, en 2013, Airbus Helicopters registró el 11% (en unidades) en cuanto a entregas en el sector militar en un mercado aún dominado por los fabricantes estadounidenses y, más recientemente, por los fabricantes rusos.

En el sector militar, los principales competidores de Airbus Helicopters son Agusta-Westland en Europa, y Sikorsky, Boeing y Bell Helicopter en EE. UU. Los fabricantes rusos se han mostrado agresivos sobre todo en los mercados de Asia y América Latina. En 2013, las ventas en el sector militar han representado el 45% del volumen de negocios de Airbus Helicopters.

Clientes

Más de 3.000 operadores utilizan actualmente los helicópteros de Airbus Helicopters en cerca de 150 países, lo que constituye una importante base de clientes para las actividades de servicios postventa de Airbus Helicopters. En general, el 85% de los clientes de Airbus Helicopters dispone de flotas de entre uno y cuatro helicópteros. Los principales clientes militares de Airbus Helicopters son los Ministerios de Defensa de los países europeos, así como los Ministerios de Defensa de los países de 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 46% 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 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.

La estrategia de comercialización de Airbus Helicopters aprovecha en gran medida la magnitud de su red internacional. Actualmente, la red incluye 30 filiales extranjeras, complementadas por una importante red de distribuidores autorizados y de centros de servicio destinados a conseguir el mayor número de clientes potenciales y reales. Airbus Helicopters ha desarrollado su experiencia en materia de producción bajo licencia, de coproducción y de subcontratación y ha establecido relaciones con socios industriales y proveedores en más de 35 países.

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	Urgencias Médicas, Turismo, Empresarial/Privado
Bimotor ligero	
AS355NP/AS555	Servicios Públicos ⁽¹⁾ , Transporte comercial de pasajeros y Multiuso, Empresarial/Privado
EC135/EC635	Servicios Públicos Militares y Reconocimiento armado, Urgencias Médicas, Servicios Públicos ⁽¹⁾
EC145/LUH (UH-72)/EC645	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	SAR, Urgencias Médicas, Servicios Públicos, Petróleo y Gas
Capacidad media-pesada	
AS332 "Super Puma"/AS532 "Cougar"	Transporte Militar/SAR, Petróleo y Gas
EC225/EC725	SAR, SAR-combate, Transporte Militar, Petróleo y Gas, VIP
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 nuevos productos cuya puesta en servicio se prevé a corto plazo son el bimotor EC145 T2 y el EC175 de peso medio. El EC145 T2 incorpora las últimas innovaciones de Airbus Helicopters en términos de potencia, aviónica, seguridad en vuelo, reducción de ruido y capacidades de misión, siendo uno de los cambios más visibles la integración del Fenestrón que envuelve el rotor de cola.

Además, Airbus Helicopters y la corporación china AVIC II han lanzado el desarrollo y la fabricación (al 50%) del EC175, un

helicóptero civil de peso medio (7,5 toneladas), que ampliará la gama de productos de ambos socios. La fase de desarrollo comenzó en 2006. El avión fue certificado a principios de 2014 y las entregas a los clientes están previstas para más adelante ese mismo año.

Para su familia de helicópteros de última generación, Airbus Helicopters está trabajando activamente en el desarrollo del X4, el sucesor de la actual familia Dauphin. Dotado con características y tecnología innovadoras, el X4 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).

NH90. 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 2013 se realizaron 43 entregas del NH90, llegando a un total de 180 entregas a finales de año.

Tigre. 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 2013 se realizaron 11 entregas del Tigre, con un total de 107 entregas a finales de año. La flota Tigre ha acumulado más de 50.000 horas de vuelo con más de 7.500 de dichas horas de vuelo registradas durante las operaciones en Afganistán, Libia y Malí.

Servicio al cliente

Con cerca de 3.000 operadores en aproximadamente 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 2013. 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. Además, con el fin de satisfacer la demanda global de los clientes, Airbus

Helicopters ha estado ampliando la gama de servicios que presta a sus clientes. Airbus Helicopters tiene previsto continuar esta expansión con el fin de ofrecer a sus clientes servicios avanzados hechos a medida para sus operaciones. La oferta de servicios de Airbus Helicopters no se limita únicamente a su propia flota de helicópteros, sino que cuenta también con plataformas de fabricantes de equipos originales (OEM), así como con aviones para misiones de ala fija.

Producción

Las actividades industriales de Airbus Helicopters 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., American Eurocopter, 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 Airbus Helicopters, 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. A partir de 2014, esta planta será actualizada como centro de montaje final y de pruebas para los helicópteros AS350. La planta tiene previsto producir hasta 60 helicópteros AS350 adicionales al año en 2016.

En Australia, Australian Aerospace se encarga del ensamblaje del NH90 y del Tigre para las fuerzas armadas del país. Se ha inaugurado un nuevo centro de excelencia para vehículos aéreos de superficies de sustentación rotatorias en Itajuba, Brasil, en el que Helibras (la filial brasileña de Airbus Helicopters) se encarga de la producción, el ensamblaje y el mantenimiento de los helicópteros EC725 adquiridos por las Fuerzas Armadas brasileñas, así como de los Ecureuils.

Airbus Helicopters tiene la intención de continuar la expansión internacional de su cadena de suministro global sobre todo mediante la búsqueda de proveedores de bajo coste que facturen en dólares estadounidenses, intentando al mismo tiempo racionalizar su red de suministros e incrementar la eficacia de su organización industrial en paralelo.

1.1.4 Astrium

Introducción y presentación

Astrium, integrada a partir de 2014 en la División Airbus Defence and Space de nueva creación (para más información véase el apartado anterior “— 1.1.1. — Visión general”), diseña, desarrolla y fabrica sistemas de satélites, infraestructuras orbitales y lanzadores, y presta servicios de satélites de telecomunicaciones y de información geográfica en nombre de clientes comerciales y gubernamentales. Astrium llevó a cabo sus actividades a través de tres Unidades de Negocio principales: Astrium Satellites, Astrium

Space Transportation y Astrium Services. Estas Unidades de Negocio también intervienen en el ámbito de los servicios de lanzamiento a través de las participaciones sociales de Astrium en Arianespace (lanzador Ariane 5), Starsem (lanzador Soyuz) y Eurockot (lanzador Rockot).

En 2013, Astrium registró un volumen de ventas total de 5.780 millones de euros, lo que representa un 9,7% del volumen de ventas del Grupo.

Estrategia

Con su sólida presencia en Europa, Astrium ofrece toda la gama de competencias en todos los campos de la industria espacial (sistemas de satélites, lanzadores, infraestructuras orbitales, equipos y servicios). La estrategia de Astrium consiste en reforzar su posición en el mercado por ser capaz de ofrecer a sus clientes una solución total a sus necesidades, que van desde una única pieza del equipo a una solución a medida que implica lanzadores, sistemas de satélites y terminales.

Con los mercados de satélites y lanzadores aún estables en Europa, Astrium intentará aumentar su rentabilidad mediante el fortalecimiento de sus servicios y actividades de equipo en particular. Para conseguirlo, Astrium está trabajando activamente con el objetivo de:

Mantener su fuerte posición en los mercados espaciales europeos

En la actualidad, el gasto público en actividades espaciales se mantiene relativamente estable en Europa, debido a las limitaciones presupuestarias existentes, con nuevos recortes que se espera conduzcan a una competencia cada vez mayor en el futuro. En este contexto, Astrium tratará de mantener su cuota de mercado al ofrecer a sus clientes las soluciones más innovadoras y rentables posibles.

En el mercado de lanzadores, por ejemplo, Astrium Space Transportation ha seguido racionalizando sus actividades como contratista principal en ciertos programas (como el lanzador Ariane 5 y el sistema de misiles M51), lo que ha contribuido a aumentar la fiabilidad y la eficacia en costes de las actividades de Astrium en este área. Esto se ha reflejado más recientemente en la decisión de la Conferencia Ministerial de la Agencia Europea del Espacio de 2012 de seleccionar a Astrium como contratista principal para el desarrollo del sucesor del lanzador Ariane 5, el Ariane 5 ME (Mid-life Evolution) que se lanzará en 2017/2018. Por otra parte, Astrium fue seleccionada para liderar los estudios del Ariane 6 destinados a diseñar un vehículo de lanzamiento europeo completamente nuevo, eficiente en costes y competitivo.

Seguir siendo el socio clave de los Ministerios de Defensa

Astrium se compromete a mantener su papel de socio clave de los Ministerios de Defensa en Europa y en la OTAN. En su calidad de principal proveedor de servicios de comunicaciones militares por satélite del sector privado del mundo y principal contratista de una amplia gama de aplicaciones como servicios de asistencia y de comunicaciones militares seguras, sistemas de observación terrestre y sistemas de detección temprana, Astrium ya es un destacado socio industrial de las fuerzas armadas de Francia, Alemania y Reino Unido, entre otros. Además, Astrium es el contratista principal para los sistemas de misiles balísticos destinados a las fuerzas de disuasión francesas y ha suscrito un contrato con la OTAN para definir varios sistemas de defensa. Como parte de su estrategia, Astrium tratará de aprovechar las asociaciones existentes y las tecnologías para desarrollar nuevas oportunidades de negocio en el ámbito de la defensa.

Aumentar su oferta de servicios espaciales y equipos

Astrium seguirá adelante con su estrategia de pasar de mero proveedor de sistemas a proveedor líder de servicios en los ámbitos de los servicios de telecomunicaciones por satélite y de la información geográfica. En 2012, la adquisición e integración de Vizada, una empresa de servicios de telecomunicaciones líder en la prestación de servicios de comunicación móviles y fijos a través de satélites con empresas B2B como clientes, contribuyó a mejorar más la posición de Astrium en este sector en crecimiento.

Astrium también continuará desarrollando su cartera de equipos (equipos electrónicos, generadores solares, sensores del subsistema de control de actitud y órbita (AOCS), equipos de propulsión, reflectores de antenas, etc.) para ofrecer a los clientes productos fiables, estandarizados y competitivos.

Ampliar su presencia global

Astrium seguirá invirtiendo en innovación y en la ampliación de su presencia mundial para arraigar en los mercados de exportación. Por ejemplo, Astrium Americas se creó con el fin de desarrollar aún más las actividades de Astrium en EE. UU. y Canadá. También se crearon Astrium Brazil y Astrium Singapore, mientras que en Rusia, Energia (51%) y Astrium (49%) constituyeron una *joint venture* "Energia Satellite Technologies" para construir satélites de observación terrestre y telecomunicaciones para el mercado ruso.

Continuar transformando e innovando para obtener ventajas competitivas

Lanzado en 2010 para adaptarse mejor al cada vez más desafiante entorno de mercado y mejorar la rentabilidad, el programa de transformación "AGILE" (*Ambitious, Globally growing, Innovative, Lean and Entrepreneurial*) aspira a mejorar la agilidad y competitividad de Astrium, liberando recursos adicionales para invertirlos en innovación. Al mismo tiempo, AGILE hace hincapié tanto en la orientación al cliente como en la atribución de poderes a los empleados.

Astrium Satellites

Astrium Satellites es líder en soluciones para satélites, en diseño y fabricación de todo tipo de sistemas de satélites, plataformas, cargas útiles, infraestructuras de tierra y equipos espaciales destinados a una amplia gama de aplicaciones civiles y militares. El negocio de Astrium Satellites abarca cuatro categorías de aplicaciones: los satélites de telecomunicaciones, de observación, científicos/de exploración y de navegación.

Astrium Satellites también cuenta con una red de filiales de propiedad exclusiva entre las que figuran EADS CASA Espacio (España), proveedora de plataformas, antenas espaciales, mecanismos extensores y subsistemas de arnés para satélites de telecomunicaciones; CRISA (España), diseñadora y productora de equipos y programas electrónicos para aplicaciones espaciales; Tesat (Alemania), proveedor de subsistemas y equipos electrónicos para telecomunicaciones; Dutch Space (Países Bajos), productora de paneles fotovoltaicos y otros artículos especializados; SSTL

(Reino Unido), productora de satélites de pequeño tamaño y cargas útiles; y Jena-Optronik, productora de sensores espaciales y sistemas ópticos.

Mercado

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. Astrium Satellites prevé que este mercado se mantenga relativamente estable en los próximos cinco años con una media de aproximadamente 20-22 pedidos al año. Sus principales competidores son los estadounidenses Loral, Boeing, Orbital y Lockheed Martin, Thales Alenia Space de Francia e Italia e Information Satellite Systems Reshetnev de Rusia. Con la creciente aceptación de la propulsión eléctrica para la puesta en órbita por parte de los operadores comerciales, esta capacidad se está convirtiendo en una opción establecida. Astrium Satellites intentará reforzar su posición en este mercado haciendo hincapié en su experiencia técnica, sus referencias y eficacia en costes.

En el mercado público de los satélites de observación terrestre, científicos/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”) y la Comisión Europea (“CE”). Los presupuestos europeos aprobados en la Conferencia Ministerial de la ESA de 2012 y el programa Horizonte 2020 de la CE sentarán las bases para los futuros programas europeos en los que Astrium Satellites pudiera tratar de participar o participe, tales como los satélites meteorológicos de segunda generación METOP, la próxima generación de satélites de telecomunicaciones como parte de los programas ARTES, sistemas de navegación europeos de última generación, nuevos satélites de observación terrestre y seguridad ambiental (Earth Explorers, Copernicus) y misiones científicas. Además, existe una demanda de exportación importante en lo que respecta a los sistemas de observación de la Tierra, en los que el Grupo es un proveedor líder. Astrium confía en que el mercado de exportación siga 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 contrato Skynet 5/Paradigm en Reino Unido, el contrato SATCOM Bw en Alemania, el contrato Yahsat de Emiratos Árabes Unidos, los contratos para satélites de reconocimiento óptico de Francia y los contratos de reconocimiento SAR en Alemania (SARah) y España (Paz) ponen de manifiesto la tendencia positiva de este mercado.

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.

Productos y servicios

Satélites de telecomunicaciones. Astrium Satellites 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 Astrium se basan en plataformas de la familia Eurostar (56 satélites han acumulado 500 años de funcionamiento orbital con éxito hasta la fecha), cuya versión más reciente es Eurostar E3000.

En 2013, Astrium Satellites firmó contratos para tres satélites comerciales de telecomunicaciones: para el operador ruso RSCC (Express AMU1), para Canadian Telesat (Telstar 12R) y el último para US DirectTV. En 2013 se lanzaron tres satélites de telecomunicaciones: SES-6 (junio de 2013), Alphasat (julio de 2013) y Astra 2E (septiembre de 2013).

Satélites científicos, de observación o exploración. Astrium Satellites 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 Astrium 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. Astrium Satellites también fabrica satélites científicos, 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.

Astrum Satellites diseña y fabrica una amplia gama de plataformas altamente versátiles, instrumentos ópticos y de radar y equipos. Astrium Satellites es el principal contratista de misiones complejas tales como: Pléiades, tres satélites pequeños de observación terrestre de gran agilidad para aplicaciones civiles y militares francesas y españolas, capaces de tomar fotografías diarias de cualquier punto dado de la Tierra; Swarm, un satélite climatológico que sigue la evolución de los campos magnéticos terrestres; Gaia, una misión científica espacial de astrometría a escala mundial; Bepi Colombo, una sonda espacial para la exploración de Mercurio; EarthCARE, una misión conjunta entre Europa y Japón centrada en las nubes y los aerosoles; SeoSAR/Paz, un sistema de radar de observación terrestre para el gobierno español, y Spot 6 y Spot 7, satélites de observación terrestre de alta resolución para Astrium Services (Spot Image).

En 2013, Astrium Satellites fue seleccionada por la ESA para proporcionar el módulo de carga útil para la misión de ciencia Euclid, que ayudará a comprender la naturaleza misma de lo que los físicos llaman *energía oscura* del universo. En el marco de la misión de metrología de la ESA/Eumetsat MetOp SG, se recibieron un conjunto de contratos de instrumentos de alto rendimiento en 2013 (entre otros, el IASI NG del CNE y el Sentinel-5 de la ESA). Entre los contratos militares importantes de 2013 cabe destacar un satélite radar de superalta resolución para el Ministerio de Defensa alemán (SARah), que permite la observación mundial con independencia de las condiciones climáticas o de la luz del día, y el segmento de tierra para el

nuevo sistema óptico de observación militar francés (SSU CSO). En términos de exportación, Astrium Satellites pudo conseguir importantes contratos en 2013 con dos instrumentos para la agencia espacial coreana KARI (espectrómetro GOCI 2 y SAR Kompsat 6 SAR) y dos sistemas de observación de muy alta resolución para clientes gubernamentales.

Astrium Satellites lanzó tres satélites de observación terrestre en 2013: VNREDSat-1A (mayo de 2013), Swarm (constelación de satélites, colanzada en noviembre de 2013) y Gaia (diciembre de 2013).

Satélites de navegación. Astrium Satellites juega un papel importante en el nuevo 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. Astrium es responsable de la fase de validación en órbita de Galileo ("IOV") 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 Astrium en 2011 y 2012, esta constelación temprana fue probada con éxito en órbita y entregada al cliente en 2013. Astrium 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. Astrium 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. En 2013, la unidad de productos de Astrium Satellites suministró grandes equipos para programas europeos como Meteosat Third Generation, BepiColombo, EDRS, Hispasat AG1, los Copernicus Sentinels y ATV. Con la entrega de los primeros terminales de comunicaciones láser (LCT) totalmente operativos a la ESA, Astrium fue pionera en la comunicación óptica en el espacio. Además de las estables relaciones comerciales con los clientes existentes en EE. UU., Canadá, Rusia y Asia (especialmente Japón), se comercializaron con éxito nuevos productos (por ejemplo, Astrix Fibre Optical Gyros) o se demostraron en órbita (por ejemplo, paneles solares de última generación, rastreador de estrellas, unidad de potencia en misiones Alphasat de la ESA y COTS/Cygnus de la Nasa).

Astrium Space Transportation

Astrium Space Transportation es el especialista europeo en infraestructuras y transporte espacial. Diseña, desarrolla y fabrica los lanzadores Ariane 5, el laboratorio Columbus y el transportador de carga llamado Vehículo Automatizado de Transferencia ("ATV") para la Estación Espacial Internacional ("ISS"), sistemas de misiles balísticos para las fuerzas disuasorias francesas, sistemas de propulsión y equipos espaciales.

Infraestructuras orbitales y exploración espacial

El segmento de las infraestructuras orbitales comprende sistemas espaciales tripulados y no tripulados. El ámbito de actividad más importante de este sector está constituido por la ISS, así como por los programas de desarrollo de vehículos y equipos y servicios relacionados. Astrium Space Transportation es el principal contratista en virtud de un contrato con la ESA relativo a dos elementos claves de la ISS: el laboratorio espacial ("Columbus") y el ATV. Por otra parte, Astrium es responsable del funcionamiento y uso de los elementos europeos de la ISS en virtud de un contrato con la ESA. En virtud de un contrato de la ESA, Astrium también está desarrollando el módulo de servicio para el nuevo sistema estadounidense de transporte de tripulación Orion, cuyo primer lanzamiento está previsto en 2017/2018.

Mercado

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. Además de los proyectos Columbus y ATV, la ESA también se encarga de las piezas adicionales de la ISS para las fases de construcción y operación de la estación. Por otra parte, agencias espaciales nacionales, como la DLR y la CNES, participan en el campo de las instalaciones experimentales que se utilizarán a bordo de la ISS.

Productos y servicios

Astrium Space Transportation ha sido el contratista principal del desarrollo y de la integración del Columbus. El Columbus es un módulo presurizado con un sistema independiente de soporte vital. 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 Astrium Space Transportation 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.

Astrium Space Transportation es también el contratista principal para el desarrollo y la fabricación del transportador de carga ATV, diseñado para transportar combustible y mercancías hasta la ISS, y para proporcionar capacidad de reingestión y una solución para la eliminación de residuos. Tras dos primeros lanzamientos con éxito, el tercer ATV, el "Edoardo Amaldi", fue lanzado también con éxito en 2012. El quinto ATV "Georges Lemaitre" fue enviado a Kourou para su montaje final y la fase de pruebas, y se espera que sea lanzado en junio de 2014. En 2013, la ESA adjudicó a Astrium un contrato para la gestión y explotación de los componentes europeos de la ISS en su calidad de socio principal.

En la Conferencia Ministerial de la ESA de 2012 también se decidió desarrollar un módulo de servicios para el programa Orion de EE. UU. para la exploración espacial humana. Astrium Space Transportation será el contratista principal de este programa denominado MPCV-ESM (*Multiple Purpose Crew Vehicle – European Service Module*), que se basa en la tecnología del ATV.

Lanzadores y servicios de lanzamiento

Los sistemas espaciales (incluyendo satélites, elementos de infraestructuras orbitales y sondas interplanetarias) dependen, para ser puestos en órbita, de lanzadores de múltiples etapas propulsados por cohetes desechables. Astrium Space Transportation desarrolla dos tipos de actividades diferentes: (i) el diseño y la fabricación de lanzadores para uso civil y militar y (ii) la prestación de servicios de lanzamiento por medio de sus participaciones en Arianespace, Starsem y Eurockot.

Astrium Space Transportation es el único contratista principal para el sistema Ariane 5, y se encarga de entregar a Arianespace un vehículo completo y totalmente probado. Astrium Space Transportation proporciona además todas las fases del Ariane 5, el área de carga de equipos, el *software* de vuelo, así como numerosos subsensamblajes. Por otra parte, Astrium Space Transportation 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.

Mercado

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. 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.

En el área de la defensa nacional, Astrium Space Transportation ha sido proveedor exclusivo de misiles balísticos del Estado francés desde comienzos de los años sesenta. Además de la producción y del desarrollo financiado por el estado, Astrium Space Transportation realiza un trabajo sustancial de mantenimiento en el arsenal de misiles balísticos, para garantizar la capacidad operativa de los sistemas durante toda la vida de los equipos, que puede prolongarse durante varias décadas. Astrium Space Transportation proporciona también soporte *in-situ* al ejército francés. Finalmente Astrium Space Transportation trabaja en cooperación con otras entidades en un contrato de la OTAN relativo a arquitectura para defensa contra-misiles.

Productos y servicios

Servicios de lanzamiento. Astrium Space Transportation 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.* Astrium, con una participación del 32,5% en Arianespace (directa e indirecta) es el segundo accionista mayoritario (por detrás de la CNES) de Arianespace y su accionista industrial mayoritario. Arianespace es el mayor proveedor de servicios de lanzamiento comerciales en cuanto a cartera de pedidos. 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.

En 2013, Arianespace firmó un total de 18 contratos de lanzamiento por valor de 1.400 millones de euros: quince para satélites geoestacionarios cuyo lanzamiento será llevado a cabo por Ariane 5, lo que le supone una cuota de mercado del 60%, y tres para satélites de observación terrestre que serán lanzados por Vega. Arianespace realizó ocho lanzamientos en 2013: siete desde el centro espacial de Guayana y uno desde el cosmódromo de Baikonur en Kazajistán. Tres lanzadores Ariane 5 ECA orbitaron seis satélites de telecomunicaciones, un Ariane 5 ES lanzó el cuarto ATV (Vehículo Automatizado de Transferencia), apodado “Albert Einstein”, a la ISS, y dos misiones Soyuz pusieron en órbita los cuatro primeros satélites O3b y el telescopio espacial Gaia respectivamente.

– *Starsem.* Astrium Space Transportation 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.* Astrium Space Transportation (51%) y Khrunichev (49%) controlan de forma conjunta Eurockot Launch Services, 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 contruidos por Astrium.

Lanzadores comerciales. Astrium Space Transportation 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.

Astrium Space Transportation ha sido el único contratista principal del sistema Ariane 5 desde 2004. En 2013, Astrium y Arianespace firmaron un contrato marco para el suministro de 18 lanzadores Ariane 5 ECA adicionales, con un impacto en los pedidos de 1.000 millones de euros en 2013. Estos últimos lanzadores Ariane 5, que son posteriores a un pedido de 35 lanzadores en 2009 (lote PB), se lanzarán de 2017 en adelante. La Conferencia Ministerial de la ESA de 2012 seleccionó a Astrium como contratista principal

para el desarrollo del sucesor del lanzador Ariane 5, el Ariane 5 ME (Mid-life Evolution) que se lanzará en 2017/2018. Astrium también ha sido seleccionada para llevar a cabo un estudio de 18 meses destinado a definir la configuración del lanzador Ariane 6 que se lanzará en 2025.

Misiles balísticos. Astrium Space Transportation es la única Sociedad de Europa que diseña, fabrica, ensaya y presta mantenimiento de misiles balísticos. Además de los contratos con el Estado francés para la familia de misiles lanzados desde submarinos M1, M2, M20, M4 y M45, Astrium Space Transportation 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 Astrium Space Transportation firmaron un contrato que cubre el desarrollo y la producción de la segunda versión del misil estratégico M51 (el M51.2), lo que contribuye a garantizar las capacidades de Astrium Space Transportation en este campo. Además, Astrium Space Transportation se encarga del mantenimiento operativo del sistema de misiles M51 para las fuerzas armadas francesas. A finales de 2011, Astrium Space Transportation recibió un contrato de estudio de primer diseño con el fin de preparar la nueva etapa superior del desarrollo del M51.3.

Astrium Services

Astrium Services ofrece servicios de satélites de telecomunicaciones y de información geográfica, innovadores, altamente competitivos y a medida para clientes comerciales y gubernamentales. Como proveedor único europeo de servicios de satélites, Astrium Services respalda las actividades de sus clientes y sus misiones críticas, incluso en las zonas más remotas.

En 2012, Astrium Services integró Vizada, proveedor independiente líder en servicios globales de comunicaciones por satélite en distintos sectores, tales como el transporte marítimo, petróleo y gas y minería, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación, gobiernos/defensa, aeronáutica. Vizada ofrece servicios de conectividad móvil y fija desde múltiples operadores de red satelitales tanto de forma directa como a través de una red de 400 socios proveedores de servicios. Esta actividad ha servido para ampliar la gama de soluciones ofertada por Astrium Services y reforzar su presencia a nivel mundial.

Productos y servicios

Comunicaciones militares y gubernamentales. En 2003, el Ministerio de Defensa del Reino Unido seleccionó a Astrium Services para el suministro de un servicio de comunicaciones militares globales por satélite destinado a la próxima generación de su programa Skynet 5. Este contrato, en virtud del cual Astrium Services 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. Al ofrecer un catálogo de servicios, Astrium Services proporciona 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. Los tres primeros satélites Skynet 5 se lanzaron en 2007 y 2008, permitiendo al Ministerio de Defensa del Reino Unido declarar un servicio operativo pleno en 2009. En 2010, el contrato fue prorrogado 30 meses, incluyendo la fabricación, el lanzamiento, las pruebas y las actividades de un cuarto satélite, el Skynet 5D, que entró en servicio el 2 de abril de 2013.

En Alemania, un equipo dirigido por Astrium Services se encarga de suministrar los primeros satélites especializados alemanes para una red de comunicaciones seguras. Dos satélites para frecuencias militares y un segmento general en tierra para manejo de usuario están puestos a disposición de las Fuerzas Armadas alemanas (Bundeswehr), recurso para ser utilizado por unidades desplegadas en misión, con servicios de voz, fax, datos, vídeo y aplicaciones multimedia. Tras el lanzamiento del primer satélite (ComSat Bw1) en 2009, un segundo satélite (ComSat Bw2) en 2010, y tras haber desplegado los segmentos en tierra para los usuarios, el sistema comenzó sus actividades en 2010. Astrium Services, a través de su filial ND Satcom opera el sistema a largo plazo y proporciona una capacidad adicional a través de los operadores comerciales.

En Francia, la agencia de compras para la defensa (DGA) seleccionó a Astrium Services y a Actia Sodielec en febrero de 2013 para crear el sistema "Comcept", red totalmente IP de comunicaciones militares de banda ancha por satélite ultrarrápidas de Francia. Astrium Services lleva muchos años desarrollando y entregando soluciones y servicios innovadores al Ministerio de Defensa de Francia. Por ejemplo, desde 2005, Astrium Services ha estado proporcionando una amplia gama de servicios de telecomunicaciones por satélite a las fuerzas armadas francesas en virtud del contrato ASTEL, un contrato marco con DIRISI, la Dirección conjunta de las redes de infraestructura y sistemas de información responsables de la gestión de los servicios de comunicaciones militares vía satélite. Y desde el año 2008, Astrium también ha estado proporcionando servicios de comunicación para los militares franceses desplegados en misiones en el extranjero, haciendo posible que los hombres y mujeres desplegados se mantengan en contacto con sus familiares y amigos a través de un portal de internet llamado "Escale des Armées". Por otra parte, en 2008, la DGA otorgó un contrato a Astrium Services para el desarrollo del sistema naval de comunicación por satélite Telcomarsat.

En Abu Dabi, Astrium Services (junto con Thales Alenia Space) se adjudicó un contrato con Yahsat, una filial al 100% de Mubadala Development Company, para la construcción de un satélite de comunicaciones seguras. Astrium Services se está encargando de gestionar el programa y será proveedor del segmento espacial (exceptuando la carga útil), así como de un 50% del segmento en tierra. En 2011, tras finalizar con éxito las pruebas en órbita, el primer satélite Yahsat 1A fue entregado oficialmente a Yahsat, obteniéndose el hito de la aceptación inicial del sistema. Este hito permite a Yahsat suministrar a las Fuerzas Armadas de los Emiratos Árabes Unidos capacidades de comunicaciones militares vía satélite. El segundo satélite, Yahsat 1B, se lanzó y se entregó en 2012 y la Aceptación Final del Sistema (FSA) se obtuvo en agosto de 2013.

Comunicaciones comerciales. Los más de 200.000 usuarios finales de Astrium Services 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. Astrium Services 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.

En diciembre de 2013, Astrium Services e Inmarsat firmaron un acuerdo estratégico de distribución que pondrá los servicios de Global Xpress a disposición de la amplia base de socios u clientes de Astrium Services.

Servicios de información geográfica. Astrium Services suministra servicios ópticos y de información geográfica mediante radar a una clientela que incluye empresas multinacionales, gobiernos y autoridades de todo el mundo. En 2012, Spot 6 y Pléiades 1B, dos nuevos satélites ópticos, pasaron a estar operativos tras su validación en órbita. Completaron la constelación que suministra las imágenes distribuidas por Astrium Services. Después de que el satélite Pléiades 1B fuera colocado en órbita junto a su gemelo Pléiades 1A, están funcionando por primera vez dos satélites de muy alta resolución con una capacidad de varias visitas diarias para todos los usuarios. Esta capacidad permite, por ejemplo, la obtención de imágenes de cualquier lugar de la Tierra en un plazo de horas para la observación de zonas de conflicto y áreas de crisis/catástrofes, independientemente de su localización.

Spot 6 es el primer satélite del “Programa Astroterra”, diseñado para sustituir el Spot 5 (propiedad del Estado francés que ha otorgado la licencia operativa en exclusiva a Astrium Services) antes de que finalice su vida útil con una constelación de dos satélites de observación terrestre (Spot 6 y Spot 7) con el fin de mantener una alta capacidad de resolución hasta 2023.

Mientras Spot 6 y Spot 7 proporcionarán una imagen panorámica sobre un área de 60 kilómetros, los satélites Pléiades 1A y 1B serán capaces de ofrecer, para la misma zona, productos con un campo de visión más estrecho pero con un mayor nivel de detalle (50 cm). Por ejemplo, en caso de inundaciones o de conflicto, Spot 6 puede proporcionar una panorámica general y Pléiades enfoca las áreas más pobladas o dañadas.

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 Astrium Services 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 ampliará la cartera de productos de Astrium Services con imágenes 3D.

Producción

Astrium gestiona actualmente instalaciones de ingeniería y producción situados en Francia (Élancourt, Les Mureaux, Burdeos, Toulouse y Limeil-Brévannes), Alemania (Backnang, Bremen, Friedrichshafen, Jena, Lampoldshausen y Ottobrunn), España (Madrid), Reino Unido (Portsmouth, Stevenage y Guildford) y los Países Bajos (Leiden). Gracias a la nueva actividad de servicios *sitcom*, Astrium ha ampliado su presencia a Noruega (Oslo, Eik) así como en EE. UU. (Santa Paula, Fort Collins, Southbury, Washington, Glen Burnie, Rockville, Houston, Dallas, League City, Herndon).

1.1.5 Cassidian

Introducción y presentación

Cassidian, integrada a partir de 2014 en la División Airbus Defence and Space de nueva creación (para más información véase el apartado anterior “— 1.1.1. — Visión general”), es un líder mundial en sistemas y soluciones de seguridad global que ofrece la integración de grandes sistemas y productos y servicios de valor añadido a clientes civiles y militares de todo el mundo: sistemas aéreos (aviones de combate, transporte militar, aviones de misiones especiales y sistemas aéreos no tripulados), sistemas terrestres, navales y conjuntos, inteligencia y vigilancia, ciberseguridad, comunicaciones seguras, sistemas de prueba, misiles y soluciones de servicio y apoyo. Como integrador de grandes sistemas, Cassidian utiliza sus conocimientos técnicos avanzados para diseñar, desarrollar e instalar soluciones de sistemas globales integradas a nivel de plataformas, equipos y servicios.

En 2013, Cassidian registró un volumen de ventas total de 6.000 millones de euros, lo que representa un 10,1% del volumen de ventas del Grupo.

Mercado

Factores de desarrollo del mercado

Los mercados de defensa y seguridad siguen estando impulsados por la rápida evolución de los retos de seguridad y la necesidad de responder a las nuevas amenazas globales. Al mismo tiempo, las condiciones económicas en los principales países industrializados (en particular, en los mercados nacionales europeos de Cassidian) están creando una presión a la baja sobre los presupuestos de defensa y el gasto en seguridad. Por consiguiente, los países deben equilibrar sus prioridades de financiación con el fin de planificar la gama de operaciones más amplia posible, incluyendo la defensa nacional, los esfuerzos de estabilización, las operaciones de contrainsurgencia y antiterroristas o los agresores del estado nacional que cuentan con medios militares de creciente sofisticación. Esto solo ha servido para reforzar la convergencia de las funciones tradicionales de defensa y seguridad en un único conjunto de necesidades de los clientes, una tendencia que Cassidian prevé que se mantendrá.

En el actual entorno económico, Cassidian considera que las oportunidades de crecimiento más importantes se encuentran en los mercados de Oriente Medio, Sudamérica e India, entre otros, en los que los presupuestos de defensa y seguridad están creciendo rápidamente. Con el aumento de sus necesidades y el envejecimiento de sus equipos, estas regiones tienen la solidez financiera necesaria para realizar en el futuro adquisiciones de defensa y seguridad.

Competencia

Los mercados de defensa y seguridad son altamente competitivos y Cassidian se enfrenta a la competencia de grandes y medianas compañías estadounidenses y europeas especializadas en sus mercados clave. Entre sus principales competidores se encuentran Lockheed Martin, Dassault, Boeing, Northrop Grumman, Thales, Motorola, General Dynamics y Raytheon, otros integradores de sistemas y fabricantes de aviones de combate líderes en todo el mundo. 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.

El principal reto de Cassidian es captar negocio en nuevos mercados geográficos y segmentos de mercado de alto crecimiento a nivel mundial con el fin de compensar el estancamiento o la reducción de los presupuestos de defensa en sus mercados domésticos europeos. Por lo tanto, en 2013, Cassidian siguió acelerando su campaña para globalizar su negocio fuera de Europa al mismo tiempo que intentó consolidar su posición en sus mercados domésticos europeos. Asimismo, pretende renovar su cartera de productos a través del desarrollo de productos de defensa y seguridad de última generación.

Clientes

La naturaleza de las actividades Cassidian exige se establezcan relaciones a largo plazo con sus clientes y, cuando sea posible, crear alianzas estratégicas con importantes operadores internacionales con el fin de ampliar de forma sostenible la presencia industrial de la División fuera de sus mercados domésticos. Entre sus clientes clave se encuentran principalmente las agencias gubernamentales y de seguridad, tales como los Ministerios de Defensa y las fuerzas interiores y de seguridad, ubicadas no solo en los mercados domésticos europeos de Cassidian, sino cada vez más en el mundo entero.

Productos y servicios

Servicios y sistemas aéreos

Servicios aéreos. Cassidian ofrece a sus clientes una gama completa de servicios asociados a la hora de implantar sus sistemas aéreos militares, que incluyen el mantenimiento, reparación e inspección (MRO, por sus siglas en inglés), las modernizaciones, la optimización logística, formación específica relativa al producto y centros de asistencia de sistemas integrados.

Cassidian ha desarrollado una amplia experiencia en este ámbito a través de programas destinados a aviones como el Tornado y el C-160 Transall, entre otros.

Sistemas aéreos de combate. El Eurofighter, avión de combate polivalente (llamado "Typhoon" para la exportación fuera de Europa) es el producto emblemático de Cassidian. El avión 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 y subcontratistas de Eurofighter GmbH son Cassidian (46% de participación), BAE Systems (33% de participación) y Alenia Aermacchi (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 Cassidian, el 37,5% para BAE Systems y el 19,5% para Alenia. Cassidian 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 2013, en el ámbito del programa Eurofighter, siete clientes (Reino Unido, Alemania, Italia, España, Austria, Arabia Saudí y Omán) habían encargado 571 aviones, de los cuales 401 aviones habían sido entregados. Dentro del programa principal, los pedidos ascienden a 472 aviones (con 99 aviones adicionales para exportación). En 2013 se entregó un total de 46 aviones. La producción de aviones en el marco del programa principal está prevista que dure hasta el 2017, al tiempo que se prevé que surjan nuevas oportunidades de exportación en todo el mundo.

Sistemas de misiones. Cassidian ofrece una gama completa de sistemas de misiones aéreas no tripuladas y sistemas de aviónica de misión. En el ámbito de los sistemas aéreos no tripulados ("UAS"), Cassidian ofrece UAS tácticos como el Tracker, el Tanan y el ATLANTE, sistemas de altitudes de vuelo medias y largo recorrido (MALE) como el Harfang, y sistemas de altitudes de vuelo altas y largo recorrido (HALE), como el EuroHawk. Cassidian también está trabajando en el desarrollo de sistemas de próxima generación para un UAS europeo común (futuro MALE europeo). Por último, Cassidian 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.

Como socio importante en el ámbito de la aviónica en misiones militares para el A400M, Cassidian ha asumido la responsabilidad del subsistema de la gestión de misiones y de ayuda defensiva. Su oferta incluye equipos de aviónica, como los sistemas de cartografía digital, unidades de grabación de datos en vuelo y sistemas de detección de obstáculos para helicópteros. Además, Cassidian también está desarrollando tecnología de integración de multisensores y de fusión de datos, una tecnología de futuro clave para las capacidades facilitadas por la red.

Sistemas y soluciones de seguridad

Sistemas integrados. Cassidian es proveedor de la arquitectura e integración de sistemas globales para la defensa militar en tierra, mar, aire y espacio. Cassidian 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, Cassidian diseña y proporciona sistemas C4I (sistemas de Mando, Control, Comunicaciones, Ordenadores e Inteligencia).

La oferta de integración de grandes sistemas de Cassidian 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. Cassidian firmó en 2007 el primer sistema totalmente integrado de seguridad marítima y fronteriza del mundo (el *Qatar National Security Shield*), y es también el contratista principal del desarrollo de un programa de seguridad nacional para Arabia Saudí y está proporcionando una solución integrada para la vigilancia de fronteras y la seguridad para Rumanía.

Sistemas de comunicación seguros. Cassidian es proveedor de redes seguras de radiocomunicaciones profesionales móviles digitales ("PMR") con más de 280 redes entregadas en 74 países. Sus soluciones 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. Cassidian oferta a sus clientes soluciones PMR especializadas basadas en tecnologías TetraPOL, Tetra y P25. Las soluciones PMR de Cassidian se han utilizado en eventos como los Juegos Olímpicos de Pekín 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, Cassidian ha creado una rama de seguridad cibernética. Cassidian 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. Cassidian 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.

Sensores

Cassidian 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, Cassidian fabrica

radares de medio alcance para buques (TRS-3D/4D) y aplicaciones para tierra (TRML-3D). Los radares sintéticos de abertura (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 óptica completa la oferta de Cassidian en este campo.

En el ámbito de la guerra electrónica, Cassidian suministra sistemas de protección electrónicos para vehículos militares, aviones e instalaciones civiles, como detección láser, detección de misiles y unidades electrónicas de contramedida.

MBDA

La actividad de misiles de Cassidian 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 sistema de defensa aeronaval Aster Paams, el sistema de misiles para superioridad aérea METEOR, el sistema MEADS (*Medium Extended Air Defense System*) y el arma de ataque antibuques y antisubmarina Scalp NAVAL.

Otras actividades y joint ventures

Ensayos y servicios. La gama de productos de ensayos y servicios cubre todo el ciclo de vida del equipo y de los sistemas electrónicos. Incluye soluciones de tipo general y servicios relacionados que dependen de los servicios de ensayo y sistemas. Las soluciones son integradas o comercializadas como elementos independientes: instrumentación, *software* de sistemas y *software* de aplicación. El carácter versátil de los sistemas de ensayos y servicios implica la posibilidad de verificar un amplio número de equipos y sistemas.

Signalis. Signalis es un proveedor de soluciones de protección y seguridad marítima que comenzó a operar oficialmente el 1 de enero de 2011. Signalis agrupa todas las actividades de Sofrelog (adquirida por Cassidian en 2006) y de Atlas Maritime Security, filial de Atlas Elektronik. Signalis es copropiedad de Cassidian (60%) y Atlas Elektronik (40%). Sofrelog proporciona sistemas integrados para misiones críticas en tiempo real mediante la utilización de radares y otros sensores de área amplia, principalmente para aplicaciones marítimas como servicios típicos de gestión de tráfico marítimo y vigilancia costera.

Atlas Elektronik. Atlas Elektronik GmbH, con domicilio social en Bremen (Alemania), es una *joint venture* entre ThyssenKrupp (51%) y la Sociedad (49%). Atlas Elektronik ofrece soluciones marítimas y navales tanto por encima como por debajo de la superficie del océano. La sociedad ocupa una posición de líder en todos los ámbitos de la alta tecnología marítima, desde los sistemas de mando y control a los sistemas de vigilancia de costas y soporte técnico.

Larsen & Toubro. En febrero de 2011, las autoridades indias aprobaron la creación de una *joint venture* entre la empresa de ingeniería Larsen & Toubro y Cassidian en el área de la electrónica de defensa (con participaciones del 74% y el 26%, respectivamente). La *joint venture* coopera estrechamente con

el nuevo centro de ingeniería de Cassidian en Bangalore (India), donde se realizan diseños de sistemas y actividades de ingeniería en los campos de la guerra electrónica, radares y aviónica para aplicaciones militares.

Producción

Además de las instalaciones en sus mercados domésticos europeos de Alemania, Francia, España y Reino Unido, Cassidian opera en más de 80 países y cuenta con una red mundial de oficinas. En Alemania (Manching, Ulm) y España (Getafe) hay importantes centros de producción. Cassidian dispone de un centro de ingeniería en Bangalore (India).

1.1.6 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. ATR está participado al 50% por la Sociedad y al 50% por Alenia Aermacchi (Grupo Finmeccanica), siendo Airbus la responsable de la gestión de la participación de la Sociedad. En ATR, cuya sede se encuentra en Toulouse, en el sur de Francia, trabajan más de 930 empleados, desarrollando sus principales operaciones en los departamentos franceses de Mediodía-Pirineos y Aquitania. ATR se creó en 1981.

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 2013, ATR entregó 74 nuevos aviones (en comparación con los 64 de 2012) y recibió pedidos en firme relativos a 89 nuevos aviones (frente a los 74 de 2012).

A 31 de diciembre de 2013, ATR tenía una cartera de pedidos de 221 aviones (en comparación con los 221 de 2012). La actual cartera de pedidos representa cerca de tres años de entregas. 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 ATR72-500 (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 2012, ATR había entregado 1.033 aviones (422 ATR 42 y 611 ATR 72).

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.

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.

EADS Sogerma

EADS 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, EADS 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, EADS Sogerma se dedica al diseño y fabricación de asientos de primera clase y clase *business* destinados a grandes aviones comerciales.

EADS 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. EADS 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.

1.1.7 Inversiones

Dassault Aviation

La Sociedad posee una participación del 46,3% en Dassault Aviation, sociedad que cotiza en la Bolsa de París (Euronext París), y en la que también poseen participaciones el Grupo industrial 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.

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

EADS North America

EADS North America es la filial de la Sociedad en EE. UU. Esta sociedad, cuya sede se encuentra en Herndon (Virginia), ofrece un amplio abanico de soluciones avanzadas para aviones y helicópteros, la seguridad nacional e informática, las telecomunicaciones, la electrónica de defensa y la aviónica, así como de servicios. Las actividades empresariales de EADS North America incluyen las actividades de: American Eurocopter Corporation; Airbus Military North America; EADS Supply & Services; EADS North America Test and Services; Fairchild Controls Corporation y Cassidian Communications.

La presencia de EADS North America en los sectores de defensa y seguridad nacional estadounidenses sigue aumentando. En su calidad de contratista principal para el helicóptero ligero UH-72A del Ejército de EE. UU., EADS North America ha entregado más de 200 helicópteros hasta la fecha. Asimismo, EADS North America ha suministrado más de 100 helicópteros Eurocopter HH-65 a los Guardacostas para sus misiones de seguridad nacional.

Daher-Socata

En 2009, la Sociedad vendió el 70% de su participación en Socata a Daher, manteniendo el 30% restante. Daher-Socata está especializada en los sectores aeroespacial, nuclear, de defensa e industrial y ofrece soluciones de fabricación y servicios combinando tres áreas de competencias (fabricación, servicios y transporte) en una oferta global.

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 7.500 empleados en 14 países. Daher-Socata fabrica tanto aeroestructuras y sistemas como de secciones equipadas y fuselajes. En la categoría inferior a 8,6 toneladas, fabrica aviones con opciones especializadas tanto para el mercado civil (aviones de negocios) como para el militar (aviones polivalentes).

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 EADS, mientras que Cassidian gestiona el programa Eurofighter.

En 2013, Dassault Aviation registró unos pedidos por un volumen total de 4.170 millones de euros (en comparación con los 3.300 millones de euros de 2012), incluyendo 64 pedidos netos de reactores privados Falcon (en comparación con los 58 de 2012). Los ingresos consolidados ascendieron a 4.590 millones de euros en 2013 (en comparación con los 3.900 millones de 2012), con un beneficio neto ajustado de 487 millones de euros (en comparación con los 512 millones de euros de 2012). 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 Aeronautica (Italia). El demostrador nEUROn realizó su primer vuelo en 2012 y realizará pruebas en vuelo en Francia hasta 2014.

Sistema UAV MALE. Tras la firma de la Declaración conjunta franco-británica de Cooperación en materia de Seguridad y Defensa en noviembre de 2010, Dassault y BAE Systems convinieron en trabajar de forma conjunta en la nueva generación de sistemas aéreos de vigilancia no tripulados de media altitud y largo alcance (MALE). El nuevo sistema fabricado conjuntamente se llamará Telemos. Está previsto que el Telemos tenga un peso máximo de despegue de aproximadamente ocho toneladas métricas y una envergadura de 24 metros. En 2011 se llevó a cabo una fase de evaluación de la competencia financiada conjuntamente con miras a la entrega del nuevo equipo entre 2015 y 2020.

F-Heron TP. En 2011, el Ministerio de Defensa francés decidió entablar negociaciones con Dassault Aviation con el fin de abastecer a las fuerzas armadas francesas con un UAV MALE en 2014. Este sistema se basa en el Heron TP, encargado inicialmente por el gobierno israelí a Israel Aerospace Industries para sus propios fines. Se basa en los estudios preliminares llevados a cabo con Israel Aerospace Industries para EUROMALE y SDM.

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.

Aeroestructuras, conversión de aviones y paneles de suelo

EADS Elbe Flugzeugwerke GmbH — EFW

EADS 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 al segmento de las estructuras compuestas e interiores, EADS EFW, desarrolla, diseña y fabrica componentes tipo sándwich para estructuras e interiores 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. 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 170 aviones de carga han sido convertidos para 39 clientes en todo el mundo.

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 (1.450 empleados), St-Nazaire (810 empleados) y Toulouse (360 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, Túnez 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, Dassault, ATR, Latecoere, Sonaca, Sogerma, Stork Fokker, Piaggio, SAAB y SABCA.

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 la Sociedad 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.

1.1.8 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 contratación de seguros. Por lo tanto, el IRM, centralizado en la sede de la Sociedad, 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 2013, 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 aviación, incluida la responsabilidad por posibles daños causados por productos;
- seguros de los fabricantes de fuselajes de aviación (*Manufacturers Aviation Hull Insurance*) hasta el valor de cada aparato;
- responsabilidad civil frente a terceros derivada de las actividades relacionadas con el espacio, incluida la responsabilidad por posibles daños causados por productos;
- 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 el programa de daños materiales, de interrupción de la actividad empresarial y el programa de seguros relacionados con la actividad de la aviación. 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.

1.1.9 Litigios y arbitraje

Puntualmente, la Sociedad 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, la Sociedad 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 doce 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 la Sociedad, 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 la Sociedad 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 ninguna de las empresas del Grupo es parte en el conflicto, la Sociedad 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 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 los 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, los procedimientos iniciados en otras jurisdicciones también han concluido. No obstante, tras las demandas penales presentadas en 2006 por algunos accionistas (entre las que se incluye una demanda civil por daños y perjuicios), un juez de instrucción francés realizó investigaciones en este mismo sentido. En noviembre de 2013, el juez de instrucción 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 Daimler AG y Lergardère SCA. Todas las demás partes no serán procesadas.

GPT

Como resultado de las declaraciones del denunciante, la Sociedad ha llevado a cabo una auditoría interna y ha encargado una investigación externa relativa a GPT Special Project Management Ltd. (“GPT”), filial que la Sociedad adquirió en 2007. Las declaraciones cuestionaban un contrato de servicios celebrado por GPT antes de su adquisición por parte de la Sociedad relativo a operaciones realizadas por GPT en Arabia Saudí. Tras las declaraciones, la Sociedad llevó a cabo en 2010 exhaustivas auditorías internas que no detectaron infracciones a la ley. Posteriormente, la Serious Fraud Office (“Fiscalía de Delitos Económicos Graves”) del Reino Unido (“SFO”) comenzó una evaluación del asunto. En 2011, la Sociedad contrató a PricewaterhouseCoopers (“PwC”) para que llevara a cabo una evaluación independiente, cuyo alcance fue acordado previamente con la SFO. 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. Además, la evaluación no encontró pruebas que determinaran que GPT, o a través de GPT, ninguna otra compañía del Grupo pidiera a terceros específicos que llevaran a cabo pagos ilícitos en su representación. El informe

de PwC se llevó a cabo entre noviembre de 2011 y marzo de 2012, y una copia del mismo fue entregada por la Sociedad a la SFO en marzo de 2012. Independientemente, la SFO anunció que había abierto una investigación criminal oficial sobre el asunto en agosto de 2012. La Sociedad está colaborando plenamente con la investigación.

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 y Eurofighter Jagdflugzeug GmbH, así como por terceros, en relación con la venta de aviones Eurofighter a Austria en 2003. La Sociedad está cooperando plenamente con la investigación y ha contratado también a un gabinete jurídico para que lleve a cabo una evaluación independiente del asunto.

Conflictos comerciales

En mayo de 2013, a la Sociedad se le notificó un conflicto comercial a raíz de la decisión adoptada por la misma de rescindir un acuerdo de colaboración para las actividades de apoyo a las ventas en algunos mercados locales en el extranjero. La Sociedad cree que tiene argumentos sólidos para oponerse legalmente a la supuesta violación de un acuerdo comercial. Sin embargo, las consecuencias de dicha controversia y los posibles resultados de cualquier procedimiento futuro que inicien las partes no se pueden evaluar en esta fase del proceso.

En el curso de otro conflicto comercial, la Sociedad 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. La Sociedad considera que esta reclamación que se remonta a hace muchos años debe ser desestimada en principio. Como siempre, el resultado de un procedimiento legal es incierto.

1.1.10 Investigación y tecnología, propiedad intelectual e industrial

Investigación y tecnología

Entre las principales características comunes de la diversa cartera de productos de la Sociedad cabe destacar su complejidad tecnológica y la naturaleza global de los mercados en los que compete. Esto requiere un enfoque en los factores subyacentes de los cambios tecnológicos, así como la previsión y seguimiento de los posibles desarrollos en nuestras industrias conexas. Todo ello resulta crucial a la hora de asegurar la disponibilidad a largo plazo de los conocimientos técnicos y las competencias para el Grupo, a fin de mantener la diferenciación de nuestros productos y garantizar el liderazgo en el mercado a la larga. El requisito previo es identificar de manera efectiva y abordar —a través de redes internas y externas, asociaciones y empresas a nivel mundial—

las tendencias tecnológicas actuales, emergentes y futuras que afectan directamente a nuestra actividad, e identificar áreas clave en cuanto a I+D a nivel de Grupo. Las nuevas tendencias de la tecnología son una oportunidad para establecer nuevos conceptos, lo que permite crear nuevos productos, nuevos servicios y nuevos modelos de negocio. En línea con los fundamentos de la Estrategia 2.0, no solo explotamos el potencial de innovación incremental dentro de nuestros productos y programas, sino que también preparamos los avances de la próxima generación, centrándonos en la rentabilidad, la creación de valor y la posición en el mercado. Un equilibrio adecuado entre innovación incremental e innovación revolucionaria es fundamental.

La Sociedad posee y domina un gran inventario de tecnologías. Tales capacidades globales están presentes en muy pocas compañías, solo a nivel mundial, y, de ser dirigidas y enfocadas, darán al Grupo un poder increíble. La puesta en común de los conocimientos y la experiencia de cada División y del Grupo, en su caso, es el mejor uso de los escasos recursos de I+T y crea valor.

Las instalaciones comunes de Investigación y Tecnología del Grupo es Innovation Works, una red internacional de seis laboratorios transnacionales, compuesta por aproximadamente 600 ingenieros altamente cualificados y científicos que trabajan en las prioridades en I+T de las Divisiones y del Grupo. Su labor consiste en identificar nuevas tecnologías, desarrollándolas hasta el nivel de “prueba de concepto”. Innovation Works tiene acceso a las capacidades técnicas de clase mundial y coopera con público externo e instituciones privadas.

La Sociedad ha desarrollado una presencia global en I+T para que coincida con las prioridades estratégicas a largo plazo. Los Centros de investigación de Rusia, Singapur, India, EE. UU., así como de Canadá, Malasia y China son parte de nuestra red global. Las razones para lograr ser de ámbito mundial se basan en un mayor acceso a nuevos talentos y conocimientos, tecnologías disruptivas y nuevos mercados. La globalización de I+T también mejora la flexibilidad y diversidad que lleva a una mayor solidez de la capacidad de nuestra empresa para innovar.

Resultados y buenas prácticas

Las principales áreas tecnológicas incluyen: normas de diseño físico, procesos y tecnologías de fabricación, materiales avanzados, energía, conectividad, soluciones sostenibles que contribuyan a cumplir los requisitos de movilidad, protección del medio ambiente y seguridad. Los esfuerzos en materia de I+T del Grupo siguen siendo importantes, ampliados gracias a una mayor cooperación entre las Divisiones.

Gran parte de los esfuerzos del Grupo en I+T se articulan actualmente en torno a cuatro “Hojas de ruta comunes”, que abordan “La producción de alta eficiencia”, “Los nuevos conceptos eléctricos e híbridos”, “La energía a bordo” y “La autonomía”. Estas hojas de ruta comunes están siendo elaboradas por las Divisiones bajo la dirección de la Oficina Técnica Corporativa. Su objetivo, mediante la entrega más rápida de tecnologías compatibles con los demostradores, es acelerar su introducción en nuevos productos y programas. Este enfoque evita duplicar el trabajo y permite compartir los resultados y activos de prueba, para aplicaciones específicas en productos o servicios por cada División. Las tecnologías auxiliares como la electrónica y la informática, por ejemplo, son parte integrante de cada Hoja de ruta común y se desarrollan a un ritmo compatible.

Organización de la Oficina Técnica Corporativa

La misión del Director Técnico (“CTO”) consiste en ser un punto de referencia en cuanto a Investigación y Tecnología para todo el Grupo. El CTO garantiza que la estrategia de negocio y la estrategia tecnológica estén estrechamente relacionadas. Es el responsable de las mejores prácticas de innovación en la Sociedad, y gestiona asimismo la tecnología de la información,

las operaciones de calidad del Grupo y la propiedad intelectual. El CTO es miembro del Comité Ejecutivo del Grupo (el “**Comité Ejecutivo**”) y responsable del presupuesto total y la producción de Investigación y Tecnología dentro de la Sociedad. El CTO intenta generar valor para el accionista a merced de una cartera de Investigación y Tecnología disciplinada y bien organizada que permite la incorporación de nuevas tecnologías en futuros productos con un fuerte retorno sobre la inversión. El mandato del CTO también consiste en apostar por la innovación que aborde las amplias preocupaciones del público relativas a la seguridad, la compatibilidad medioambiental y la eficiencia energética.

El Consejo Ejecutivo Técnico de la Sociedad, presidido por el CTO, está integrado por los Directores Técnicos de cada División. Incumbe al Consejo Ejecutivo Técnico la responsabilidad de asegurar el alineamiento con la estrategia tecnológica del Grupo y una implantación mediante la hoja de ruta de Investigación y Tecnología del Grupo. El Consejo Ejecutivo Técnico garantiza el equilibrio entre la orientación estratégica descendente y las actividades ascendentes.

Las redes de innovación del Grupo y sus dirigentes en el equipo del CTO responden ante el Director de Operaciones de Innovación al efecto de asegurar el aprovechamiento de las sinergias de Investigación y Tecnología en las Divisiones y en Airbus Group Innovation, la rama de investigación aeroespacial de la Sociedad. El Director de Operaciones de Innovación preside las sesiones del Consejo de Investigación y Tecnología, compuesto por los Consejeros de Investigación y Tecnología de las Divisiones y Unidades de Negocio y el Director de Airbus Group Innovation.

El CTO dirige la armonización general de los procesos técnicos transversales en todo el Grupo, las herramientas y métodos y los programas de desarrollo de competencias, como ingeniería de sistemas, herramientas comunes para la Gestión del Ciclo de vida de Producto (Product Life-Cycle Management) (PLM/Phenix) y adiestramiento y cualificación. El equipo del CTO también se encarga de realizar evaluaciones técnicas para el Consejero Delegado y el Comité Ejecutivo.

El Director de Airbus Group Innovation trabaja a las órdenes del CTO. Airbus Group Innovation gestiona la producción corporativa de Investigación y Tecnología que desarrolla el potencial técnico de innovación del Grupo desde un grado de madurez tecnológica (TRL) uno a tres. Dirigida por la estrategia de Investigación y Tecnología de la Sociedad, Airbus Group Innovation pretende identificar nuevas tecnologías y prepararlas para una eventual transferencia a las Divisiones con el fin de aportar valor innovador a largo plazo para el Grupo.

Airbus Group Innovation tiene dos sedes principales cerca de París y Múnich y emplea a más de 1.000 personas, incluyendo estudiantes de doctorado y estudiantes universitarios en prácticas. Existen centros de investigación en Toulouse y Nantes (Francia), así como en Hamburgo y Stade (Alemania), con el objeto de facilitar la transferencia de conocimiento a las Unidades de Negocio. En Moscú existe una oficina de enlace que coordina las relaciones con los principales institutos científicos rusos. La

Sociedad posee centros de Investigación y Tecnología en el Reino Unido, España, Singapur e India. También tiene dos oficinas en EE. UU. y China.

Airbus Group Innovation y la comunidad de Investigación y Tecnología de la Sociedad en las Divisiones mantienen y fomentan continuamente relaciones de colaboración con universidades de prestigio y escuelas de ingeniería de alta tecnología mediante la contratación de estudiantes que están realizando la tesis, estudiantes de postgrado y de doctorado, así como mediante contratos de investigación.

Proteger la innovación: Propiedad intelectual

Los derechos de propiedad intelectual, como patentes, marcas, derechos de autor y *know-how*, tienen un importante papel en la producción y protección de tecnologías y productos de la Sociedad. El empleo de derechos de propiedad intelectual permite 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 la Sociedad consiste en establecer, proteger, mantener y defender sus derechos sobre todo país de interés comercial y utilizar dichos derechos de forma responsable. La propuesta de valor de la propiedad intelectual de la Sociedad también se aprovecha a través de su iniciativa de licencia tecnológica, como más adelante se expone.

Organización

La gestión general de la propiedad intelectual en la Sociedad es competencia de un Consejo de propiedad intelectual encabezado por el Consejo de propiedad intelectual principal. Dicho Consejo está formado por miembros con responsabilidad en materia de propiedad intelectual de las Divisiones adscritas al mismo.

Cada una de las Divisiones y Airbus Group Innovation son titulares de los derechos de propiedad intelectual específicos de su actividad concreta. En caso de que dichos derechos de propiedad intelectual resulten valiosos para el Grupo, la División que los generó puede otorgar una licencia que permita su uso general (respetando en la medida de lo posible los intereses de los demás accionistas). La Sociedad también posee derechos de propiedad

intelectual de forma directa o mediante acuerdos de licencia con sus Divisiones. La Sociedad centraliza y coordina la cartera de derechos de propiedad intelectual del Grupo, participando conjuntamente con las Divisiones en su gestión y promoviendo la concesión de licencias de propiedad intelectual de interés común entre sus Divisiones y fuera del Grupo. La Sociedad trata de controlar la protección de la propiedad intelectual generada en los países estratégicos.

Resultados y buenas prácticas

Con el fin de incrementar el valor añadido del Grupo, el equipo del CTO de la Sociedad fomenta que se comparta todo el conocimiento de todas las Unidades de Negocio, así como los recursos, competencias, medios de investigación y presupuesto que permitan adquirir nuevos conocimientos, manteniendo el entramado legal y contractual existente. Por ejemplo, todos los contratos entre Unidades de Negocio del Grupo relativos a Investigación y Tecnología compartida deben contener disposiciones sobre propiedad intelectual que permitan el flujo de conocimientos (normas de la red de Investigación y Tecnología de la Sociedad).

En 2013, la cartera de derechos de propiedad intelectual de la Sociedad comprendía unos 11.000 inventos (aproximadamente 10.000 en 2012), cubiertos por más de 36.000 patentes en todo el mundo. En 2013 se registraron 990 solicitudes de patentes prioritarias, lo que constituye un buen indicador de un mayor impulso en cuanto a Investigación y Tecnología y al desarrollo de producto. Para proteger sus patentes a nivel internacional, la Sociedad se acoge, en ciertos aspectos, al Convenio sobre Cooperación de Patentes (*Patent Cooperation Treaty*), que proporciona un sistema simplificado para el registro de patentes internacionales.

En 2009, la Sociedad lanzó su iniciativa de licencia tecnológica que facilita el acceso a una amplia gama de tecnologías para ayudar a sociedades externas al Grupo a desarrollar nuevos productos, mejorar métodos de producción y ampliar sus oportunidades de mercado. La iniciativa de licencia tecnológica de la Sociedad intenta generar ingresos mediante la explotación de su amplia cartera de patentes y su correspondiente *know-how*.

1.1.11 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.

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.
- 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 aspira a desarrollar iniciativas conjuntas dentro de la industria espacial y de defensa para mejorar el rendimiento ecológico general de todo el sector en la forma más eficaz, coherente y rentable. La Sociedad apoyó la creación del Grupo Aeroespacial Internacional del Medio Ambiente (IAEG) con el fin de armonizar las respuestas de la industria a las actuales y futuras normativas medioambientales, alinear las normas medioambientales de la industria aeroespacial y trabajar por lograr enfoques y expectativas comunes para la cadena de suministro.

La Sociedad lidera o participa en varios grupos de trabajo medioambiental europeos e internacionales como ICAO, ATAG, ICCAIA, ASD, CAEP y WEF, así como en grupos de trabajo medioambiental dentro de las organizaciones nacionales de la industria como GIFAS en Francia, TEDAE in España, BDLI en Alemania y ADS en el Reino Unido.

Nuestro 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”. El Grupo se ha comprometido a avanzar hacia una empresa ecoeficiente y ha establecido una hoja de ruta interna para apoyar este esfuerzo a través de una serie de acciones y proyectos concretos. Esta conlleva el cumplimiento normativo y la mejora continua de la gestión medioambiental, y define los objetivos específicos de las operaciones, productos y servicios ecoeficientes que deben alcanzarse en 2020.

Para la Sociedad, el logro de sus objetivos incluye dos elementos clave:

- **La integración de las consideraciones ambientales en la toma de decisiones.** Un enfoque ecoeficiente consiste en la conciliación de la protección del medio ambiente con las oportunidades de negocio. Por tanto, resulta esencial integrar plenamente las consideraciones ambientales en la toma de decisiones, en particular con respecto a las inversiones futuras.
- **Objetivos operativos de comportamiento (en comparación con el escenario de referencia de 2006).** Estos objetivos incluyen: reducir en un 80% la descarga de agua; reducir en un 50% los residuos, el consumo de agua, las emisiones de CO₂ y de compuestos orgánicos volátiles (VOC); reducir en un 30% el consumo de energía; obtener el 20% de la energía de fuentes renovables en operaciones industriales; intentar lograr los objetivos de investigación de ACARE (Consejo Asesor para la Investigación Aeronáutica en Europa) para la aviación y los diversos objetivos definidos para otros productos.

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.

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 objetivo principal de la Sociedad consiste en diseñar o encontrar “verdaderas” soluciones respetuosas con el medio ambiente que eviten la transferencia de contaminación de una etapa del ciclo de vida a la otra.

Diseño para el medio ambiente

Tener en cuenta las consideraciones medioambientales es un requisito esencial para el diseño de cualquier nuevo producto. Una de las principales vertientes de los esfuerzos de la Sociedad en el ámbito de la investigación y la tecnología es, por tanto, investigar, probar, validar y optimizar las tecnologías más avanzadas, las características de diseño, las configuraciones y las arquitecturas. Con ello se pretende lograr aviones que generen menores emisiones y menos ruido, pero con una capacidad de carga máxima en todo el alcance operativo.

Además de la optimización de los sistemas de propulsión y la eficiencia aerodinámica en general, la introducción continua y progresiva de materiales avanzados y nuevos procesos de fabricación también reduce el peso de los aviones y, por lo tanto, su consumo de combustible y las correspondientes emisiones de CO₂.

Por ejemplo, el A350 XWB ha sido diseñado para ser ecoeficiente de puerta a puerta, lo que se traduce en menores niveles de ruido y emisiones y una mayor eficiencia de combustible en cada etapa del viaje. En todo el diseño del A350 XWB, se ha dado preferencia a los materiales avanzados, incluyendo el titanio totalmente reciclable y aleaciones de aluminio avanzadas. Se han optimizado todas las partes del avión con el fin de lograr una mayor ecoeficiencia.

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. Es posible avanzar hacia la reducción de las emisiones de CO₂ mediante el uso de combustibles sostenibles. La Sociedad es pionera en el desarrollo de carburantes sostenibles, elaborados con materias primas de biomasa que a través de su ciclo de vida total producen menos emisiones de CO₂ que los combustibles fósiles convencionales. La Sociedad ha estado colaborando con todo un abanico de socios –universidades, agricultores, compañías aéreas y refinerías, así como organizaciones de normalización– para desarrollar combustibles sostenibles *drop-in* (de sustitución rápida), que puedan utilizarse en los aviones actuales sin modificaciones. Actualmente, Airbus tiene seis asociaciones para el desarrollo en marcha en Rumanía, España, Catar, Brasil, Australia y China, y está llevando a cabo proyectos de investigación en soluciones sostenibles locales en Canadá y Malasia. También apoya a determinadas líneas aéreas con sus operaciones comerciales con combustibles sostenibles y está codirigiendo un proyecto clave con la UE para elaborar un estudio de viabilidad y la hoja de ruta para garantizar una disponibilidad de dos millones de toneladas de biocombustibles para la aviación en la UE en 2020.

Gracias a la participación de Airbus en los vuelos y su soporte técnico, las mezclas de combustibles alternativos 50/50 ahora están certificados para los vuelos comerciales (procesos Fischer-Tropsch y HEFA). Más de 1.500 vuelos comerciales se han realizado con combustibles sostenibles en todo el mundo. La estrategia de combustibles sostenibles de Airbus se basa en ser el catalizador en la búsqueda de soluciones sostenibles para la producción de combustibles sostenibles asequibles en cantidades comerciales suficientes para hacer frente a los retos medioambientales de la aviación.

Asimismo, la Sociedad se dedica al desarrollo y el apoyo de modernos sistemas de gestión del tráfico aéreo, con el objetivo general de permitir un crecimiento sostenible del transporte aéreo. La Sociedad está interactuando y ayudando a desarrollar programas de gestión del tráfico aéreo tales como SESAR (*Single European Sky ATM Research*) en Europa, y NextGen en EE. UU. La filial del Grupo "Airbus Prosky" se dedica al desarrollo y apoyo de sistemas modernos de gestión del tráfico aéreo.

La utilización de tecnologías innovadoras, combustibles sostenibles, procedimientos de vuelo y tráfico aéreo optimizados en los aviones modernos pueden suponer una reducción significativa de las emisiones de CO₂. Esto se demostró en junio

de 2012 cuando Airbus y Air Canada realizaron un vuelo utilizando un Airbus A319 que redujo las emisiones de CO₂ en más del 40% en comparación con un vuelo similar.

Prever el final del ciclo de vida útil de un avión

Como parte de su planteamiento del ciclo de vida, Airbus está estudiando diferentes maneras de reciclar los aviones comerciales a través de su *joint venture* Tarmac Aerosave, que es la primera empresa dedicada al desmantelamiento al final de la vida de los aviones de una manera respetuosa con el medio ambiente. La *joint venture* fue constituida por un consorcio de Airbus y sus socios, y entró en funcionamiento en 2009. Ubicada en el aeropuerto de Tarbes, en el suroeste de Francia, Tarmac Aerosave aplica la experiencia del proyecto experimental LIFE-PAMELA (*Process for Advanced Management of End-of-Life Aircraft*) dirigido por Airbus, que define los métodos para la eliminación responsable desde un punto de vista medioambiental de los aviones retirados, incluida la recuperación y la reutilización potencial de los equipos y materiales. De acuerdo con el proyecto, hasta el 90% del peso de un avión podría ser reciclado, y más del 70% de sus componentes y materiales podría ser reutilizado o recuperado a través de canales de recuperación regulados. También continúan las investigaciones en Airbus para demostrar la viabilidad del reciclado de los compuestos de carbono en un futuro.

Gestión medioambiental (ISO 14001/EMAS)

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 90% de sus empleados actúan conforme a la 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 2013, Airbus superó el proceso para obtener una nueva certificación ISO 14001 para sus centros y productos. Eurocopter consiguió este mismo en Alemania y España. Eurocopter también ha certificado recientemente plantas en Singapur, Canadá y EE. UU.

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.

Reducción del impacto medioambiental de las actividades industriales

Con el fin de satisfacer las crecientes demandas por las partes interesadas de información relacionada con el impacto medioambiental y los pasos dados hacia unas actividades industriales más ecoeficientes, y en prevención de una normativa en materia de información más estricta, es esencial para la Sociedad informar sobre su impacto medioambiental y los proyectos de reducción implantados en sus Divisiones para alcanzar los objetivos de 2020. El sistema de informes medioambientales a nivel de Grupo se adoptó hace seis años. Organizado en torno a directrices claras que se derivan de la Iniciativa Global de Informes (GRI), así como de los requisitos del protocolo de gases de efecto invernadero, proporciona un informe de situación sobre el comportamiento medioambiental del Grupo y permite el seguimiento de los progresos realizados. El procedimiento de informes y los datos medioambientales de la Sociedad son auditados externamente con carácter anual.

En 2013, se pusieron en marcha numerosas iniciativas a nivel de Divisiones y plantas para reducir la huella medioambiental del Grupo de aquí a 2020. En particular, se lanzó el concurso "Premio a la Energía" con el fin de poner de relieve proyectos que se esfuercen por alcanzar los objetivos del Grupo en cuanto a la reducción de nuestro consumo de energía en un 30% y las emisiones de CO₂ en un 50%. La Ceremonia de entrega de premios tuvo lugar durante el II Evento de la Red de Energía celebrado en octubre de 2013 en Toulouse, premiando al mejor proyecto de todo el Grupo en cinco categorías: producción de energía con bajas emisiones de carbono, innovación, sensibilización de los empleados, eficiencia energética en gestión de instalaciones y eficiencia energética en fabricación o TI:

- Airbus Toulouse y Astrium Les Mureaux fueron premiados en la categoría de "producción de energía con bajas emisiones de carbono", por las calderas de madera implementadas en cada planta. En Toulouse, se ha construido una sala de calderas de madera de 12 MW para cubrir el 60% de las necesidades de calefacción del distrito Clement Ader: el impacto de CO₂ neutro de las astillas de madera PEFC quemada permite un ahorro de 12.000 toneladas de CO₂ al año.
- Airbus Toulouse obtuvo el galardón en la categoría "innovación" con el proyecto de sistema de refrigeración solar, que consiste en la instalación de una bomba de calor solar para producir tanto agua fría como agua caliente para enfriar los motores hidráulicos "Iron Bird" y para precalentar la entrada de aire en primavera y otoño en un edificio específico de la planta.
- Eurocopter Marignane logró el premio en la categoría "sensibilización de los empleados": el personal y jefe de las unidades de fabricación, o FAL, fueron sensibilizados en materia de derroche de energía, especialmente en los días no laborables.

Los medios industriales que no se usan se desconectan cuando es posible para tratar de reducir al mínimo el consumo eléctrico y alcanzar el consumo de carga base eléctrica.

- Cassidian Ulm recibió el galardón en la categoría "Eficiencia energética en gestión de instalaciones" por su certificación ISO 50001, que destaca su esfuerzo por analizar sistemáticamente el consumo de energía y poner en práctica las medidas de reducción de consumo. Se identificaron 60 medidas en Ulm, lo que supone en los últimos dos años una reducción del 20% en el consumo de energía, garantizando un ahorro neto de 700.000 euros al año.
- Astrium Toulouse y Eurocopter Marignane fueron premiados en la categoría "Eficiencia energética en fabricación y TI" por su labor para mejorar la eficiencia de sus centros de datos.

Además de numerosas mejoras en la gestión de las instalaciones, la Sociedad ha tratado de integrar firmemente la ecoeficiencia en su estrategia industrial. Se han realizado talleres para detectar las mejores prácticas del Grupo y compararlas con las de otras empresas y sectores. Se elaborará una relación de las mejores prácticas y procesos industriales ecoeficientes para que se conviertan en normas y referencias aplicables en el Grupo.

Gestión de sustancias peligrosas

El reglamento europeo CE 2007/1906 REACH (Registro, Evaluación, Autorización y Restricción de Sustancias Químicas) entró en vigor el 1 de junio de 2007. REACH tiene como objetivo mejorar la protección de la salud de las personas y del medio ambiente a través de una regulación más estricta de los productos químicos utilizados por la industria. Sustituye el anterior marco regulador de la UE sobre productos químicos e introduce un espectro de nuevas obligaciones destinadas a reducir los riesgos que podrían generar los 30.000 productos químicos más utilizados. El reglamento también atiende a la retirada por etapas de aquellas sustancias cuyo uso se considera problemático para la salud humana y el entorno medioambiental.

Se ha llevado a cabo una auditoría interna REACH de la Sociedad con el fin de evaluar los progresos de las Divisiones en el cumplimiento de sus obligaciones en virtud del reglamento REACH, y se realizaron intensos esfuerzos a favor del intercambio de mejores prácticas y para permitir la calificación de las posibles soluciones más eficientes. La Sociedad y sus Divisiones no solamente intervienen de manera proactiva en la eliminación de las sustancias restringidas o en fase de eliminación, sino que su compromiso apunta también a lograr el mayor control sobre los productos químicos peligrosos, con vistas a un cumplimiento pleno de la normativa existente.

1.1.12 Empleados

A 31 de diciembre de 2013, el Grupo tenía una plantilla de 144.061 empleados (en comparación con los 140.405 empleados de 2012 y los 133.115 empleados de 2011), el 96,5% de los cuales eran empleados a tiempo completo. Dependiendo del país y la posición jerárquica, la semana laboral fluctúa entre las 35 y las 40 horas.

En 2013, entraron a trabajar en el Grupo 8.823 empleados en todo el mundo (frente a 11.080 en 2012 y 8.238 en 2011). En el transcurso del mismo periodo, 4.160 empleados dejaron el Grupo (frente a 4.042 en 2012 y 3.666 en 2011).

En total, el 92,5% 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) se incluyen en las tablas de conformidad con las mismas proporciones.

Empleados por División	31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011
Airbus	78.862	73.500	69.300
Eurocopter	23.374	22.435	20.759
Astrium	17.255	17.038	16.623
Cassidian	21.229	21.573	20.923
Sedes Centrales	2.951	2.904	2.665
Otras actividades	390	2.955	2.845
Total Grupo	144.061	140.405	133.115

Empleados por zonas geográficas	31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011
Francia	54.510	52.147	48.394
Alemania	50.080	49.442	47.051
España	11.217	11.021	10.701
Reino Unido	14.626	14.894	13.467
Italia	603	464	480
EE. UU.	3.254	3.245	2.829
Otros países	9.771	9.193	10.193
Total Grupo	144.061	140.405	133.115

% de empleados a tiempo parcial	31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011
Francia	4,0%	4,1%	4,1%
Alemania	4,3%	4,0%	3,9%
España	0,7%	0,8%	0,9%
Reino Unido	2,1%	2,1%	2,2%
EE. UU.	0,6%	0,5%	1,4%
Otros países	2,2%	2,4%	2,8%
Total Grupo	3,5%	3,4%	3,5%

1.1.13 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 (NIF) y los Estados Financieros de la Sociedad correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011, 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 12 de abril de 2012 y registrado en inglés en la Cámara de Comercio de La Haya;
- los Estados Financieros Consolidados (NIF) y los Estados Financieros de la Sociedad 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;

– los Estados Financieros Consolidados (NIF) y los Estados Financieros de la Sociedad correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013, junto con las notas, apéndices e informe de auditoría.

Existen copias gratuitas de los documentos anteriormente mencionados en inglés, francés, alemán y español a disposición del público en la sede social de la Sociedad y en www.airbus-group.com (Relaciones Inversores > Publicaciones > Informe Anual y Documento de Registro).

Asimismo existen copias de los mencionados Documentos de Registro en inglés en el sitio web de la AFM en www.afm.nl (Profesionales > Registros > Folletos aprobados). 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 21 de enero de 2014, Airbus Group firmó un acuerdo con Astronics Corporation para vender sustancialmente todos los activos y pasivos de su empresa EADS North America Test and Services (“EADS NA T&S”) ubicada en Irvine (California). EADS NA T&S es un proveedor de sistemas, subsistemas e instrumentos de pruebas automáticos de alta ingeniería para las industrias de semiconductores, electrónica de consumo, industrias aeroespacial y de defensa comercial. El cierre de la transacción está sujeto a la aprobación de las autoridades antimonopolio de Estados Unidos (Ley Hart-Scott-Rodino). La venta no fue aprobada por el órgano competente del Grupo hasta enero de 2014, poco antes de la firma del acuerdo y, por tanto, se considerará como un grupo de activos enajenables solo con posterioridad a la fecha de cierre.

El 16 de diciembre de 2013, la Sociedad suscribió un Acuerdo de compra de acciones con Raiffeisenverband Salzburg para la adquisición del 100% de las acciones de Salzburg München Bank AG, entidad con licencia bancaria radicada en Múnich, con aproximadamente un total de 350 millones de euros de activos que presta servicios a pequeñas y medianas empresas y clientes privados. La adquisición de Salzburg München Bank tiene como objeto proporcionar opciones adicionales de financiación a las actividades del Grupo y está supeditada a la obtención de las autorizaciones pertinentes, en concreto la aprobación según el reglamento de control accionarial del regulador alemán (“BaFin”), así como de las autoridades alemanas de defensa de la competencia (“BKartA”).

2



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	66
2.1.1 Visión general	67
2.1.2 Estimaciones, políticas y consideraciones contables fundamentales	68
2.1.3 Valoración de los resultados	74
2.1.4 Resultados de las actividades	79
2.1.5 Cambios en el total de patrimonio neto consolidado (incluidas participaciones no dominantes)	84
2.1.6 Liquidez y recursos de capital	85
2.1.7 Actividades de cobertura	94
2.2 Estados financieros	96
2.3 Honorarios de los auditores externos	96
2.4 Información relativa a los auditores externos	97

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 2013, 2012 y 2011, 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.

2.1.1 Visión general

Con unos ingresos consolidados de 59.300 millones de euros en 2013, 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 2013, generó el 80% de sus ingresos totales en el sector civil (en comparación con un 79% en 2012) y el 20% en el ámbito de defensa (en comparación con un 21% en 2012). A 31 de diciembre de 2013, el Grupo contaba con una plantilla en activo de 144.061 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 en	Promedio		Cierre del ejercicio	
	<i>Euro-dólar</i>	<i>Euro-libra</i>	<i>Euro-dólar</i>	<i>Euro-libra</i>
31 de diciembre de 2011	1,3920	0,8679	1,2939	0,8353
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

2.1.1.2 Segmentos de actividades sobre los que se debe informar

En 2013, el Grupo agrupó sus actividades en los siguientes cinco segmentos sobre los que debe informar:

- **Airbus Commercial:** desarrollo, fabricación, comercialización y venta de aviones comerciales de más de 100 plazas, transformación de aviones y servicios relacionados. Adicionalmente, el desarrollo, la fabricación, la comercialización y la venta de aviones con turbopropulsores regionales —Grupo ATR— y componentes de aviones —Grupo SOGERMA— se reclasifican de “Otras Actividades” y son gestionados por Airbus Commercial a partir del 1 de enero de 2013.
- **Airbus Military:** desarrollo, fabricación, comercialización y venta de aviones de transporte militar así como aviones destinados a misiones especiales y servicios relacionados.

Los segmentos sobre los que se debe informar, Airbus Commercial y Airbus Military, constituyen la División Airbus. El efecto de la subcontratación interna entre Airbus Commercial y Airbus Military se elimina en las cifras consolidadas de la División Airbus.

- **Eurocopter:** desarrollo, fabricación, comercialización y venta de helicópteros civiles y militares así como prestación de servicios relacionados con helicópteros.
- **Astrium:** desarrollo, fabricación, comercialización y venta de satélites, infraestructuras orbitales y lanzadores, además de provisión de servicios espaciales relacionados.
- **Cassidian:** desarrollo, fabricación, comercialización y venta de sistemas de misiles, 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.

“Otras Actividades” comprende las actividades del Grupo gestionadas en Estados Unidos tras la reclasificación del Grupo ATR y el Grupo SOGERMA a Airbus Commercial.

2.1.1.3 Desarrollos importantes en programas, reestructuración y consecuencias financieras relacionadas en 2011, 2012 y 2013

Programa A380. En 2011, el Grupo siguió progresando en la curva de aprendizaje, lo que conllevó una nueva mejora del margen bruto por avión, aunque seguía siendo significativamente negativo. Asimismo, tras el descubrimiento de fisuras en componentes de las alas de determinados aviones A380 en servicio, en 2011 se contabilizó una provisión de 105 millones de euros en concepto de costes estimados de garantía y reparación de los aviones entregados.

En 2012 se desarrolló una solución para el problema de las costillas de las alas, con la realización de reparaciones de *retrofit* en aviones entregados y modificaciones de diseño incorporadas en un nuevo estándar de producción. Se contabilizó un cargo adicional de -251 millones de euros en 2012 en concepto de costes estimados de garantía y reparación de aviones entregados. Sobre la base de un concepto actualizado de la solución técnica para las costillas de las alas del modelo A380, se reconoció un importe adicional de 85 millones de euros para los costes de reparación de aviones entregados en 2013. Además, Airbus siguió mejorando el margen bruto por avión en el ejercicio.

Programa A350 XWB. En 2011, el programa A350 XWB entró en la fase de fabricación. La fabricación y montaje previo del A350 XWB-900 progresó en todas las instalaciones de montaje final previo y las primeras secciones principales del fuselaje se entregaron a la cadena de montaje final del A350 XWB en Toulouse a finales de 2011. Después de una revisión del programa

en la segunda mitad de 2011, el Grupo contabilizó un ajuste en la provisión por contratos deficitarios de 200 millones de euros para reflejar la puesta en marcha que en aquel momento estaba prevista para la primera mitad de 2014.

En 2012, una nueva 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 realizó avances 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. En la actualidad, la prueba de carga definitiva del ala ha sido completada y el programa sigue su curso a fin de que la puesta en servicio tenga lugar antes de que finalice 2014. Airbus se encuentra en estos momentos en la fase más crítica del programa A350 XWB. El cargo neto en el cuarto trimestre de 434 millones de euros refleja una revaluación del coste por unidad real y estimado. Para alcanzar los objetivos de coste se han puesto en marcha acciones de mejora. 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 los clientes.

Cualquier cambio en el calendario y las hipótesis de costes podría tener una repercusión cada vez mayor en las provisiones.

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 800 millones de euros en 2011, 500 millones de euros en 2012 y 1.000 millones de euros en 2013.

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. Hacia finales de 2013, la aceleración industrial estaba muy avanzada y se introducirán progresivamente las mejoras a las capacidades militares acordados con los clientes.

Provisión 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.

2.1.1.4 Tendencias actuales

El objetivo de Airbus es entregar aproximadamente el mismo nivel de aviones comerciales en 2014 que en 2013, así como alcanzar un nivel de pedidos brutos superior al de las entregas.

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 17 de mayo de 2013, Cassidian Cybersecurity SAS, Elancourt (Francia) adquirió una participación dominante del 83,9% en Arkoon Network Security SA, Lyon (Francia) (“**Arkoon**”), por una contraprestación total de 14 millones de euros. El 14 de junio de 2013, Cassidian Cybersecurity SAS 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.

El 19 de diciembre de 2011, Astrium Holding S.A.S. compró el 100% de MobSat Group Holding S.a.r.l., Munsbach (Luxemburgo), que era la última dominante del Grupo Vizada (en adelante "Vizada"), a un consorcio de inversores dirigido por Apax Francia, un fondo de capital riesgo francés y el antiguo accionista mayoritario. Vizada es un proveedor de servicios comerciales de comunicación por satélite que ofrece servicios de conectividad móvil y fija desde varios operadores de múltiples redes por satélite. La contraprestación total pagada por Astrium incluía 413 millones de euros de la adquisición de instrumentos de patrimonio neto de Vizada, así como 325 millones de euros debidos a una cancelación obligatoria de la estructura de la deuda anterior de Vizada.

El 20 de octubre de 2011, Airbus Operations GmbH adquirió el 74,9% de las acciones y derechos de voto de PFW Aerospace AG, Speyer (Alemania), la última dominante del Grupo PFW Aerospace por una contraprestación total de 4 millones de euros a raíz del impacto del reconocimiento separado de las liquidaciones de relaciones preexistentes.

El 19 de octubre de 2011, Airbus Americas, Inc. adquirió el 100% de las acciones y derechos de voto de Metron Holdings, Inc., Dulles, Virginia (Estados Unidos), la última dominante de Metron Aviation, proveedor de soluciones para la gestión de tráfico aéreo, a su equipo directivo y dos inversores institucionales por una contraprestación total de 55 millones de euros.

El 5 de octubre de 2011, Airbus S.A.S. obtuvo el control sobre Satair A/S, Copenhague (Dinamarca) (en adelante "Satair"), distribuidor independiente de piezas de aviones y servicios, mediante una oferta pública de adquisición (OPA) voluntaria condicionada de todas las acciones emitidas y en circulación de Satair por un valor de 580 coronas danesas por acción, incluida una oferta de certificados de opciones por un importe de 378,66 coronas danesas cada uno para cada titular. Como resultado de la OPA voluntaria, el Grupo adquirió el 98,5% de las acciones

de Satair entre octubre y noviembre de 2011, mientras que el 1,5% restante de las acciones de Satair se adquirieron mediante procedimientos de exclusión forzosa de participaciones no dominantes (*squeeze out*) que finalizaron el 6 de febrero de 2012. La contraprestación total de 351 millones de euros de esta adquisición incluye 346 millones de euros pagados en efectivo por el 98,5% de las acciones de Satair y el 100% de los certificados de opciones en octubre y noviembre de 2011, así como un importe de 5 millones de euros pagado a los demás accionistas (1,5% de las acciones de Satair) por los procedimientos de exclusión forzosa de participaciones no dominantes (*squeeze out*).

El 30 de junio de 2011, Eurocopter Holding S.A.S. adquirió el 98,3% de Vector Aerospace Corporation, Toronto (Canadá) (en adelante "Vector"), tras una oferta de adquisición de todas las acciones ordinarias emitidas y en circulación de Vector por un valor de 13 dólares canadienses en efectivo cada una, incluidas todas las acciones que podrían emitirse tras el ejercicio de las opciones concedidas con arreglo al plan de opciones sobre acciones de Vector. Las acciones restantes de Vector (1,7%) se adquirieron mediante procedimientos de exclusión forzosa de las participaciones no dominantes (*squeeze out*) vinculados que finalizaron el 4 de agosto de 2011. La contraprestación total por este proveedor global independiente de servicios aeronáuticos autorizados de MRO de fabricantes de equipos originales incluye el importe pagado en efectivo para la adquisición del 98,3% de las acciones de Vector (452 millones de euros) a finales de junio de 2011, así como el importe de 8 millones de euros pagado al resto de accionistas como parte de los correspondientes procedimientos de exclusión forzosa de participaciones no dominantes (*squeeze out*).

El 9 de junio de 2011, Cassidian incrementó, a través de EADS Deutschland GmbH, Ottobrunn (Alemania), su participación del 45,0% en Grintek Ewation (Pty) Ltd., Pretoria (Sudáfrica), empresa de ingeniería de sistemas, mediante la adquisición de una participación del 42,4% anteriormente mantenida por Saab South Africa Ltd., Centurion (Sudáfrica), por un importe de 21 millones de euros en una adquisición por etapas.

El 7 de junio de 2011, la Sociedad compró la participación restante del 25% de DADC Luft- und Raumfahrt Beteiligungs AG, Múnich (Alemania), a Daimler Luft- y Raumfahrt Holding AG, Ottobrunn, por una contraprestación total de 110 millones de euros.

El 10 de mayo de 2011, la División de GEO-Information de Astrium Services (anteriormente Spot Image e Infoterra) amplió su participación en i-cubed LLC, Fort Collins, Colorado (Estados Unidos), proveedora de servicios y tecnologías de gestión de imágenes y datos geoespaciales, del 25,6% al 77,7% mediante una adquisición por etapas del 52,1% adicional por valor de 6 millones de euros a través de su dependiente SPOT Image Corporation, Chantilly, Virginia (Estados Unidos).

El 28 de febrero de 2011, Astrium Services GmbH obtuvo el control de ND SatCom GmbH, Immenstaad (Alemania), un proveedor de equipos y programas de sistemas de satélites y

terrestres, mediante la adquisición del 75,1% de las acciones y participaciones con derecho a voto en la Sociedad a SES ASTRA por una contraprestación total de 5 millones de euros.

El 11 de enero de 2011, Cassidian y Atlas Elektronik GmbH, Bremen (Alemania) (en adelante “Atlas Elektronik”), un negocio conjunto de ThyssenKrupp AG y Cassidian, culminaron la fusión de sus actividades de seguridad y protección marítima que anteriormente realizaban sus dependientes separadas Sofrelog y Atlas Maritime Security. La nueva empresa, llamada SIGNALIS, se constituyó como una mediana empresa y pasará a ser copropiedad de Cassidian (60%) y de Atlas Elektronik (40%).

Transacciones pendientes de cerrar

El 16 de diciembre de 2013, la Sociedad suscribió un acuerdo de compra de acciones con Raiffeisenverband Salzburg para la adquisición del 100% de las acciones de Salzburg München Bank AG, una entidad bancaria plenamente autorizada con domicilio en Múnich con un total de activos de aproximadamente 350 millones de euros que presta servicios a pymes y clientes particulares. La adquisición de Salzburg München Bank tiene como objetivo proporcionar opciones adicionales de financiación a las actividades del Grupo y está sujeta a la obtención de las autorizaciones reglamentarias, es decir, los procedimientos de control accionario del regulador alemán (“BaFin”) y la aprobación de las autoridades alemanas de defensa de la competencia (“BKartA”).

Enajenaciones

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.

El 13 de mayo de 2011, EADS North America, Inc. vendió su dependiente EADS North America Defense Security and Systems Solutions, Inc., San Antonio, Texas (Estados Unidos), a Camber Corporation, Huntsville, Alabama (Estados Unidos), por una contraprestación total de 18 millones de euros.

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 Compromisos por pensiones en Reino Unido

Los distintos planes de pensiones del Reino Unido en los que el Grupo participa se encuentran en la actualidad insuficientemente financiados. Por consiguiente, el Grupo ha contabilizado una provisión de 900 millones de euros a 31 de diciembre de 2013 (en comparación con 1.000 millones de euros a 31 de diciembre de 2012 y 900 millones de euros a 31 de diciembre de 2011) para cubrir la parte que le corresponde en la financiación neta insuficiente de los planes de pensiones. Se ha contabilizado un importe relacionado de pérdidas y ganancias actuariales (acumulado) de -1.000 millones de euros en el total de patrimonio neto (neto de impuestos diferidos) a 31 de diciembre de 2013 (en comparación con -1.100 millones de euros a 31 de diciembre de 2012 y -1.000 millones de euros a 31 de diciembre de 2011), con arreglo a la NIC 19 revisada.

Si desea más información sobre la participación del Grupo en planes de pensiones en Reino Unido, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la nota 25b): “Provisiones por planes de pensiones”.

2.1.2.3 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 “— 2.1.3.2 Utilización del EBIT**”.

2.1.2.4 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 del Grupo 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 14: “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 2010. En 2011, 2012 y 2013, las comprobaciones anuales del deterioro del valor del fondo de comercio de Otras Actividades dieron lugar a cargos por deterioro del valor de 20 millones de euros, 17 millones de euros y 15 millones de euros, respectivamente.

2.1.2.5 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 97 millones de euros de costes de desarrollo relacionados con productos con arreglo a la NIC 38 en 2011, 488 millones de euros en 2012 y 421 millones de euros en 2013. Las cifras correspondientes a 2012 y 2013 se refieren mayoritariamente a los costes de desarrollo del programa A350 XWB (366 millones de euros en 2012 y 354 millones de euros en 2013).

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 116 millones de euros en 2011, 171 millones de euros en 2012 y 111 millones de euros en 2013, 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”.

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

Más del 60% 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 del mercado financiero — 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. 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 utiliza pasivos financieros 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 12: “Total costes financieros — Otros resultados financieros”.

2.1.2.7 Conversión de moneda extranjera

Los Estados Financieros Consolidados del Grupo se presentan en euros. Los activos y pasivos de entidades extranjeras, cuya moneda en los estados financieros 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 moneda extranjera se convierten a euros al tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera al cierre del ejercicio se convierten a euros al tipo de cambio al cierre. Las ganancias y pérdidas de cambio surgidas de la conversión de activos monetarios se contabilizan en la Cuenta de Resultados Consolidada, salvo cuando se contabilizan diferidas en el patrimonio neto como instrumentos de cobertura que cumplen los requisitos en las coberturas del flujo de efectivo.

Los activos y pasivos no monetarios denominados en moneda extranjera, contabilizados al coste histórico, se convierten a euros 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. Además, las diferencias de conversión de activos financieros no monetarios valorados a valor razonable y clasificados 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 — 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.

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

Con el fin de apoyar las ventas de productos, fundamentalmente en Airbus, 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 una garantía de valor de los activos, por la cual el Grupo garantiza una parte del valor de mercado de un avión o helicóptero durante un tiempo limitado, a partir de una fecha específica después de su entrega (en la mayoría de los casos, 12 años después de la 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, 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: “Inversiones en asociadas contabilizadas mediante el método de la participación, otras inversiones y otros activos financieros a largo plazo”.

Si, por el contrario, 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 15: “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. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la nota 15: “Inmovilizado material” y la nota 30: “Ingresos diferidos”.

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 y ATR aplicaron 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 o ATR, 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 o ATR 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 prevista. 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 15: “Inmovilizado material” y la nota 17: “Inversiones en asociadas contabilizadas mediante el método de la participación, 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.

2.1.2.9 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 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.

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 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 no han sido notificados oficialmente al Grupo.

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 2013, 2012 Y 2011⁽¹⁾

	31 de diciembre de 2013		31 de diciembre de 2012		31 de diciembre de 2011	
	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⁾
Airbus ⁽⁴⁾ ⁽⁵⁾	647,4	94%	525,5 ⁽²⁾	93%	495,5	92%
<i>Airbus Commercial</i>	627,1	91%	505,3 ⁽²⁾	89%	475,5	88%
<i>Airbus Military</i>	20,8	3%	21,1	4%	21,3	4%
Eurocopter	12,4	2%	13,0	2%	13,8	2%
Astrium	13,1	2%	12,7	2%	14,7	3%
Cassidian	14,3	2%	15,6	3%	15,5	3%
Cartera de pedidos total de Divisiones	687,2	100%	566,8	100%	539,5	100%
Otras Actividades	0,3		0,5 ⁽²⁾		3,0	
Sedes Centrales/ Consolidación	(0,8)		(0,8) ⁽²⁾		(1,5)	
Total	686,7		566,5		541,0	

(1) Sin opciones.

(2) Las cifras de 2012 han sido ajustadas debido a la inclusión del Grupo ATR y el Grupo SOGERMA en Airbus Commercial (anteriormente en "Otras Actividades").

(3) Antes de "Otras Actividades" y "Sedes Centrales/Consolidación".

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

(5) Airbus presenta información en dos segmentos: Airbus Commercial y Airbus Military. Las eliminaciones entre Airbus Commercial y Airbus Military se tratan a nivel de División Airbus. Consulte el apartado "— 2.1.1 Visión general".

2013 comparado con 2012. El incremento en la cartera de pedidos de 120.200 millones de euros desde 2012, hasta 686.700 millones de euros, refleja principalmente la fuerte entrada de pedidos del Grupo en 2013 (218.700 millones de euros), que superó en gran medida los ingresos contabilizados en ese mismo

ejercicio (59.300 millones de euros), 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 cartera de pedidos de Airbus aumentó 121.900 millones de euros desde 2012, hasta 647.400 millones de euros, lo cual refleja un fuerte incremento en Airbus Commercial. La cartera de pedidos de Airbus Commercial aumentó 121.800 millones de euros desde 2012, hasta 627.100 millones de euros, lo cual refleja principalmente un ratio *book to bill* (pedidos a ingresos) superior a dos (calculada utilizando unidades de 1.503 nuevos pedidos netos). La entrada de pedidos fue de 1.503 pedidos netos en 2013 excluido ATR (en comparación con 833 en 2012), motivada principalmente por el modelo A320, que recibió 1.162 pedidos netos en firme (876 A320neo y 286 A320ceo). La cartera de pedidos total de Airbus Commercial ascendió a 5.559 aviones a finales de 2013 (en comparación con 4.682 aviones a finales de 2012). La cartera de pedidos de Airbus Military disminuyó -300 millones de euros desde 2012, hasta 20.800 millones de euros, lo cual refleja principalmente un ratio *book to bill* (pedidos a ingresos) inferior a uno con nuevos pedidos netos por valor de 2.600 millones de euros. Esta entrada de pedidos fue de 17 pedidos netos en 2013 (en comparación con 32 en 2012). La cartera de pedidos total de Airbus Military ascendió a 206 aviones a finales de 2013 (en comparación con 220 aviones a finales de 2012).

La cartera de pedidos de Eurocopter disminuyó -600 millones de euros desde 2012, hasta 12.400 millones de euros, lo cual refleja principalmente un ratio *book to bill* (pedidos a ingresos) ligeramente inferior a uno con nuevos pedidos netos por valor de 5.800 millones de euros. La entrada de pedidos fue de 422 pedidos netos en 2013 (en comparación con 469 en 2012), motivada principalmente por los pedidos de helicópteros civiles. La cartera de pedidos total ascendió a 995 helicópteros a finales de 2013 (en comparación con 1.070 helicópteros a finales de 2012).

La cartera de pedidos de Astrium aumentó 400 millones de euros desde 2012, hasta 13.100 millones de euros, lo cual refleja un ratio *book to bill* (pedidos a ingresos) superior uno con pedidos netos por valor de 6.200 millones de euros, impulsada principalmente por lanzadores, contratos de defensa y exportación de satélites y contratos de observación de la Tierra.

La cartera de pedidos de Cassidian disminuyó -1.300 millones de euros desde 2012, hasta 14.300 millones de euros, lo cual refleja principalmente un ratio *book to bill* (pedidos a ingresos) inferior a uno con pedidos netos por valor de 5.000 millones de euros. En la entrada de pedidos se incluyeron contratos de exportación significativos de misiles y Eurofighter, así como importantes pedidos de sensores.

2012 comparado con 2011. El incremento en la cartera de pedidos de 25.500 millones de euros desde 2011, hasta 566.500 millones de euros, refleja principalmente la fuerte entrada de pedidos del Grupo en 2012 (102.500 millones de euros), particularmente en Airbus. Este incremento fue contrarrestado

parcialmente por 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 1,32 en comparación con un tipo de cambio euro-dólar a 1,29 al cierre de 2011), que tuvo un impacto negativo en la cartera de pedidos de aproximadamente -9.000 millones de euros.

La cartera de pedidos de Airbus aumentó 27.900 millones de euros desde 2011, hasta 523.400 millones de euros, lo cual refleja el crecimiento de la cartera de pedidos en Airbus Commercial. La cartera de pedidos de Airbus Commercial aumentó 27.700 millones de euros desde 2011, hasta 503.200 millones de euros, lo cual refleja un ratio *book to bill* (pedidos a ingresos) superior a dos con nuevos pedidos por valor de 87.300 millones de euros, parcialmente contrarrestada por el ajuste negativo en la conversión de moneda extranjera neta de la parte no cubierta de la cartera de pedidos. La entrada de pedidos fue de 833 pedidos netos en 2012 excluido a ATR (en comparación con 1.419 en 2011), que se desglosa como sigue: 739 del modelo A320, 85 del modelo A330/A350 XWB y nueve del modelo A380. La cartera de pedidos total de Airbus Commercial ascendió a 4.682 aviones a finales de 2012 (en comparación con 4.437 aviones a finales de 2011). La cartera de pedidos de Airbus Military disminuyó -200 millones de euros desde 2011, hasta 21.100 millones de euros, lo cual refleja principalmente un ratio *book to bill* (pedidos a ingresos) inferior a uno con nuevos pedidos netos por valor de 1.900 millones de euros. Esta entrada de pedidos consistió en 32 pedidos netos en 2012 (en comparación con cinco en 2011). La cartera de pedidos total de Airbus Military ascendió a 220 aviones a finales de 2012 (en comparación con 217 aviones a finales de 2011).

La cartera de pedidos de Eurocopter disminuyó -800 millones de euros desde 2011, hasta 13.000 millones de euros, lo cual refleja principalmente un ratio *book to bill* (pedidos a ingresos) inferior a uno con nuevos pedidos por valor de 5.400 millones de euros. La entrada de pedidos fue de 469 pedidos netos en 2012 (en comparación con 457 en 2011), motivada principalmente por los pedidos de helicópteros civiles, en particular el Ecureuil y los modelos EC135 y EC145. La cartera de pedidos total ascendió a 1.070 helicópteros a finales de 2012 (en comparación con 1.076 helicópteros a finales de 2011).

La cartera de pedidos de Astrium disminuyó en -200 millones de euros desde 2011, hasta 12.700 millones de euros, lo cual refleja principalmente un ratio *book to bill* (pedidos a ingresos) inferior a uno con pedidos nuevos por valor de 3.800 millones de euros. La entrada de pedidos se vio impulsada principalmente por la actividad de servicios, incluida Vizada.

La cartera de pedidos de Cassidian aumentó ligeramente en 100 millones de euros desde 2011, hasta 15.600 millones de euros, con nuevos pedidos por valor de 5.000 millones de euros a pesar de las dificultades del entorno del mercado. La entrada de pedidos se vio impulsada principalmente por las exportaciones de misiles y Eurofighter.

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.

	31 de diciembre de 2013		31 de diciembre de 2012		31 de diciembre de 2011	
	Importe en miles de millones de euros ⁽¹⁾	Porcentaje	Importe en miles de millones de euros ⁽¹⁾	Porcentaje	Importe en miles de millones de euros ⁽¹⁾	Porcentaje
Cartera de pedidos:						
Sector civil	639,5	93%	516,9	91%	488,2	90%
Sector de defensa	47,2	7%	49,6	9%	52,8	10%
Total	686,7	100%	566,5	100%	541,0	100%

(1) Incluidas "Otras actividades" y "Sedes Centrales/Consolidación".

2.1.3.2 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 EADS, la combinación de Airbus y la constitución de MBDA, así como cargos por deterioro del valor relacionados.

También incluye los impactos de las enajenaciones y deterioro del valor relacionados con el fondo de comercio en el Grupo.

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 2013	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012 ⁽¹⁾	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011
Beneficio (pérdida) antes de costes financieros e impuesto sobre sociedades	2.607	2.089	1.541
Enajenación y deterioro del valor del fondo de comercio	15	17	42
Enajenación/amortización extraordinaria	39	38	41
EBIT*⁽¹⁾	2.661	2.144	1.624

(1) Las cifras de los ejercicios anteriores han sido ajustadas debido a la NIC 19 revisada.

2.1.3.3 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)	31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011
Airbus ⁽¹⁾	1.710	1.252 ⁽²⁾⁽³⁾	584
<i>Airbus Commercial</i>	1.595	1.147 ⁽²⁾⁽³⁾	543
<i>Airbus Military</i>	166	93	49
Eurocopter	397	309 ⁽²⁾	259
Astrium	347	311 ⁽²⁾	267
Cassidian	432	128 ⁽²⁾	331
Total EBIT de Divisiones*	2.886	2.000	1.441
Otras Actividades	(7)	2 ⁽³⁾	59
Sedes Centrales/Consolidación ⁽⁴⁾	(218)	142	124 ⁽²⁾
Total	2.661	2.144⁽²⁾	1.624

(1) Airbus presenta información en dos segmentos: Airbus Commercial y Airbus Military. Las eliminaciones entre Airbus Commercial y Airbus Military se tratan a nivel de División Airbus. Consulte el apartado "– 2.1.1 Visión general".

(2) Las cifras del EBIT* de 2012 han sido ajustadas por segmento debido a la NIC 19 revisada. En 2011, el ajuste total debido a la NIC 19 se reflejó en "Sedes Centrales/Consolidación".

(3) Las cifras del ejercicio anterior han sido ajustadas debido a la inclusión del Grupo ATR y el Grupo SOGERMA en Airbus Commercial (anteriormente en "Otras Actividades").

(4) Sedes Centrales/Consolidación incluye los resultados de las sedes centrales, que constan principalmente de la "participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación" de la inversión del Grupo en Dassault Aviation.

2013 comparado con 2012. El EBIT* consolidado del Grupo aumentó un 24,1%, de 2.100 millones de euros en 2012 a 2.700 millones de euros en 2013, lo cual refleja principalmente el incremento del EBIT* en las cuatro Divisiones en 2013.

El EBIT* de Airbus aumentó un 36,6%, desde 1.300 millones de euros en 2012 a 1.700 millones de euros en 2013, debido principalmente a un incremento en Airbus Commercial. El EBIT* de Airbus Commercial aumentó un 39,1%, de 1.100 millones de euros en 2012 a 1.600 millones de euros en 2013, debido principalmente a mejoras operativas continuas, incluido un mayor número de aviones entregados (626 en 2013 excluidas las entregas de ATR), en comparación con 588 en 2012 de los cuales 585 cumplían las condiciones para el reconocimiento del margen (excluidas las entregas de ATR), una mejora en el precio de los aviones entregados neto de escala y menores pérdidas en el A380 por provisiones para las costillas de las alas del A380. Consulte el apartado “— 2.1.4.1 Ingresos consolidados”. Este incremento del EBIT* fue contrarrestado parcialmente por los mayores costes del programa A350 XWB, es decir, un cargo neto de 434 millones de euros en el programa (Véase “— 2.1.1.3 Desarrollos importantes en programas, reestructuración y consecuencias financieras relacionadas en 2011, 2012 y 2013”) y los efectos negativos del tipo de cambio.

El EBIT* de Airbus Military aumentó un 78,5%, de 93 millones de euros en 2012 a 166 millones de euros en 2013, debido principalmente a mejoras en los volúmenes y los márgenes gracias a programas técnicamente desarrollados, especialmente para aviones de reabastecimiento en vuelo.

El EBIT* de Eurocopter aumentó un 28,5%, de 309 millones de euros en 2012 a 397 millones de euros en 2013. El EBIT* de 2012 incluía un cargo neto de -100 millones de euros para renegociación de determinados contratos gubernamentales.

El EBIT* de Astrium aumentó un 11,6%, de 311 millones de euros en 2012 a 347 millones de euros en 2013, impulsado por el volumen y la productividad en las actividades de lanzadores, defensa y satélites, así como la mejora de los márgenes a partir de la implantación anticipada del programa de transformación AGILE. Estos factores positivos mitigaron la menor actividad en los servicios.

El EBIT* de Cassidian aumentó un 237,5%, de 128 millones de euros en 2012 a 432 millones de euros en 2013. Se confirmó la recuperación en la actividad de Cassidian, con el impulso del programa de transformación lanzado en diciembre de 2012 y la ejecución continuada de programas, particularmente en el Eurofighter. Los gastos de investigación y desarrollo aumentaron principalmente a causa de adquisiciones recientes. En 2012 el EBIT* incluía cargos por importe de -198 millones de euros vinculados a reestructuración y reducción de riesgos en la cartera.

El EBIT* de Otras Actividades disminuyó de 2 millones de euros en 2012 a -7 millones de euros en 2013.

El EBIT* de Sedes Centrales/Consolidación disminuyó de 142 millones de euros en 2012 a -218 millones de euros en 2013, principalmente debido a la provisión por reestructuración por valor de 292 millones de euros contabilizada en Sedes Centrales/Consolidación.

2012 comparado con 2011. El EBIT* consolidado del Grupo aumentó un 32,0%, de 1.600 millones de euros en 2011 a 2.100 millones de euros en 2012, lo cual refleja principalmente el incremento del EBIT* en Airbus, Airbus Helicopters y Astrium. Este aumento fue contrarrestado parcialmente por un deterioro del EBIT* en Cassidian y Otras Actividades en 2012.

El EBIT* de Airbus aumentó un 114,4%, desde 600 millones de euros en 2011 a 1.300 millones de euros en 2012, debido principalmente a un incremento en Airbus Commercial. El EBIT* de Airbus Commercial aumentó un 111,2%, de 500 millones de euros en 2011 a 1.100 millones de euros en 2012, debido principalmente a mejoras operativas, incluido un mayor número de aviones entregados (588 en 2012, de los cuales 585 cumplían las condiciones para el reconocimiento del margen, en comparación con 534 en 2011, de los cuales 536 cumplían las condiciones para el reconocimiento del margen) y una mejora en el precio de los aviones entregados neto de escala. También contribuyó al incremento del EBIT* la mejora de los tipos de cobertura. Consulte el apartado “— 2.1.4.1 Ingresos consolidados”. El incremento del EBIT* en Airbus Commercial fue contrarrestado parcialmente por: (i) un cargo de -251 millones de euros de costes de garantía estimados para la reparación de las costillas de las alas de aviones A380 entregados, (ii) un cargo de -124 millones de euros en relación con la demora de tres meses en la puesta en servicio del programa A350 XWB (hasta la segunda mitad de 2014), (iii) un cargo de -76 millones de euros relacionado con la finalización del programa Hawker Beechcraft y (iv) -71 millones de euros en concepto de ajustes en la conversión de moneda extranjera, incluidos los relativos al 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 para contratos deficitarios.

El EBIT* de Airbus Military aumentó un 89,8%, de 49 millones de euros en 2011 a 93 millones de euros en 2012, debido principalmente a un mix de entregas favorable con mejora de los márgenes gracias a programas técnicamente desarrollados.

El EBIT* de Eurocopter aumentó un 19,3%, de 259 millones de euros en 2011 a 309 millones de euros en 2012, debido principalmente al efecto de un mix favorable. El incremento del EBIT* se vio parcialmente contrarrestado por un aumento en los gastos de investigación y desarrollo, así como un cargo de 100 millones de euros para reflejar la situación de las permanentes renegociaciones de determinados programas gubernamentales de helicópteros.

El EBIT* de Astrium aumentó un 16,9%, de 267 millones de euros en 2011 a 312 millones de euros en 2012, debido principalmente al incremento de la eficiencia y la productividad derivado

del rendimiento operativo como resultado del programa de transformación "AGILE". El incremento del EBIT* se vio parcialmente contrarrestado por un aumento en los gastos de investigación y desarrollo, tareas de globalización y algunos costes de integración de Vizada.

El EBIT* de Cassidian disminuyó un 57,1%, de 331 millones de euros en 2011 a 142 millones de euros en 2012, debido principalmente a una provisión por valor de 98 millones de euros en concepto de costes de reestructuración en consonancia con la transformación del negocio y un gasto adicional de -100 millones de euros en concepto de cargos por deterioro del valor, en particular con relación a la actividad de sistemas y soluciones de seguridad. El descenso del EBIT* se vio parcialmente compensado por una reducción en los gastos de investigación y desarrollo.

El EBIT* de Otras Actividades disminuyó un 96,9%, de 59 millones de euros en 2011 a 2 millones de euros en 2012, debido principalmente a la inclusión del Grupo ATR y el Grupo SOGERMA en Airbus Commercial a partir de 2012 (en 2011, en Otras Actividades). El EBIT* de 2011 incluía una ganancia procedente de una desinversión en EADS North America.

Efecto del tipo de cambio en el EBIT*. Más del 60% 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 del mercado financiero – 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.

2.1.3.4 Nueva estructura de las Divisiones

Como se menciona en "— 1.1.1 Visión general", las actividades de defensa y espacial de Airbus Military, Astrium y Cassidian se han unido en una única División nueva: Airbus Defence and Space, desde el 1 de enero de 2014.

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 dos últimos años.

(en millones de euros)	31 de diciembre de 2013 (Reexpresado)	31 de diciembre de 2012 ⁽¹⁾ (Reexpresado y pro forma)	Cambio
Entrada de pedidos (netos)	13.454	10.512	+28,0%
Cartera de pedidos	47.845	49.219	-2,8%
Ingresos	14.422	13.520	+6,7%
EBIT*	690	522	+32,2%
En % de ingresos	4,8%	3,9%	

(1) Las cifras de 2012 son pro forma, modificadas debido a la NIC 19 revisada.

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>	31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011
Ingresos ordinarios	59.256	56.480	49.128
Coste de las ventas ⁽¹⁾	(50.895)	(48.582)	(42.351)
Margen bruto	8.361	7.898	6.777
Gastos asociados a la venta y gastos de administración ⁽¹⁾	(2.913)	(2.869)	(2.414)
Gastos de investigación y desarrollo	(3.160)	(3.142)	(3.152)
Otros ingresos	236	184	359
Otros gastos	(263)	(229)	(221)
Participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones	346	247	192
Beneficio (pérdida) antes de costes financieros e impuesto sobre sociedades⁽¹⁾	2.607	2.089	1.541
Resultado financiero	(329)	(285)	13
Otros resultados financieros	(301)	(168)	(233)
Impuesto sobre sociedades ⁽¹⁾	(502)	(438)	(337)
Beneficio del ejercicio⁽¹⁾	1.475	1.198	984
Atribuible a:			
Tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante (ingresos netos)⁽¹⁾	1.465	1.197	980
Participaciones no dominantes	10	1	4
Beneficios por acción (básicos) (en euros)⁽¹⁾	1,85	1,46	1,21
Beneficios por acción (diluidos) (en euros)⁽¹⁾	1,84	1,46	1,20

(1) Las cifras de 2011 y 2012 han sido ajustadas debido a la NIC 19 revisada.

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>	31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011
Airbus ⁽²⁾	42.012	39.273 ⁽¹⁾	33.103
<i>Airbus Commercial</i>	39.889	37.624 ⁽¹⁾	31.159
<i>Airbus Military</i>	2.893	2.131	2.504
Eurocopter	6.297	6.264	5.415
Astrium	5.784	5.817	4.964
Cassidian	5.976	5.740	5.803
Total ingresos de Divisiones	60.069	57.094⁽¹⁾	49.285
Otras Actividades	409	586 ⁽¹⁾	1.252
Sedes Centrales/Consolidación ⁽³⁾	(1.222)	(1.200) ⁽¹⁾	(1.409)
Total	59.256	56.480	49.128

(1) Las cifras de 2012 han sido ajustadas debido a la inclusión del Grupo ATR y el Grupo SOGERMA en Airbus Commercial (anteriormente en "Otras Actividades").

(2) Airbus presenta información en dos segmentos: Airbus Commercial y Airbus Military. Las eliminaciones entre Airbus Commercial y Airbus Military se tratan a nivel de División Airbus. Consulte el apartado "– 2.1.1 Visión general".

(3) Sedes Centrales/Consolidación incluye, en particular, ajustes y eliminaciones relacionados con transacciones entre empresas.

En 2013, los ingresos consolidados aumentaron un 4,9%, de 56.500 millones de euros en 2012 a 59.300 millones de euros en 2013. El aumento se debió principalmente a mayores ingresos en Airbus.

En 2012, los ingresos consolidados aumentaron un 15,0%, de 49.100 millones de euros en 2011 a 56.500 millones de euros en 2012. El aumento se debió principalmente a mayores ingresos en Airbus, Eurocopter y Astrium.

Airbus

En 2013, los ingresos consolidados de Airbus aumentaron un 7,0%, de 39.300 millones de euros en 2012 a 42.000 millones de euros en 2013. El aumento se debió a ingresos más elevados tanto en Airbus Commercial como en Airbus Military. En 2012, los ingresos consolidados de Airbus aumentaron un 16,6%, de 33.100 millones de euros en 2011 a 38.600 millones de euros en 2012. El aumento se debió a ingresos más elevados en Airbus Commercial, contrarrestados parcialmente por una disminución de los ingresos en Airbus Military.

Airbus Commercial

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

Tipo de avión	31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011
Fuselaje estrecho	493	455	421
Largo alcance	108	103	87
Aviones muy grandes	25	30	26
Total	626	588⁽¹⁾	534⁽²⁾

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

(2) 536 aviones con reconocimiento de ingresos (dos A330-200 entregados bajo arrendamiento operativo en 2010 se vendieron en 2011).

En 2013, los ingresos consolidados de Airbus Commercial aumentaron un 6,0%, de 37.600 millones de euros en 2012 a 39.900 millones de euros en 2013. El aumento se debió principalmente a un mayor número de aviones entregados (626 en 2013, en comparación con 588 en 2012, de los cuales 585 cumplían las condiciones para el reconocimiento de ingresos) en ambos ejercicios excluidas las entregas de ATR.

En 2012, los ingresos consolidados de Airbus Commercial aumentaron un 20,7%, de 31.200 millones de euros en 2011 a 37.600 millones de euros en 2012. El aumento se debió principalmente a (i) un mayor número de aviones entregados (588 en 2012, de los cuales 585 cumplían los requisitos para el reconocimiento de ingresos, en comparación con 534 en 2011,

de los cuales 536 cumplían los requisitos para el reconocimiento de ingresos), (ii) un impacto positivo aproximado de 1.400 millones de euros por la mejora de la cobertura y el promedio de tipos de cambio, (iii) una mejora en el precio de aviones entregados neto de escala y (iv) la inclusión del Grupo ATR y el Grupo SOGERMA en 2012 (en 2011, en Otras Actividades). Si desea más información sobre el impacto de las variaciones de los tipos de cambio en los resultados de las actividades del Grupo, consulte el apartado “— 2.1.2.6 Contabilidad de las transacciones de cobertura en moneda extranjera en los estados financieros”, “— 2.1.2.7 Conversión de moneda extranjera”, “— 2.1.7.1 Tipos de cambio” y “Factores de riesgo — 1. Riesgos del mercado financiero — Riesgos vinculados al tipo de cambio”.

Airbus Military

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

Tipo de avión	31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011
A400M	2	-	-
CN235	5	8	7
C212	0	2	3
C295	14	10	10
P-3	3	4	3
A330 MRTT (avión de reabastecimiento en vuelo)	7	5	6
Total	31	29	29

En 2013, los ingresos consolidados de Airbus Military aumentaron un 35,8%, de 2.100 millones de euros en 2012 a 2.900 millones de euros en 2013. El aumento se debió principalmente a la mayor producción del A400M, incluida la entrega de dos A400M a la Fuerza Aérea francesa, y el aumento de volumen tanto de aviones de reabastecimiento en vuelos como de aviones ligeros y medios.

En 2012, los ingresos consolidados de Airbus Military disminuyeron un 14,9%, de 2.500 millones de euros en 2011 a 2.100 millones de euros en 2012. El descenso se debió principalmente a menores ingresos del A400M y aviones de reabastecimiento en vuelo.

Eurocopter

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

Tipo de aparato	31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011
Tigre	11	10	16
Ligero	269	227	237
Medio	136	168	189
Pesado	81	70	61
<i>de los cuales NH90</i>	44	35	32
Total	497	475	503

En 2013, los ingresos consolidados de Eurocopter se mantuvieron estables en 6.300 millones de euros, 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.

En 2012, los ingresos consolidados de Eurocopter aumentaron un 15,7%, de 5.400 millones de euros en 2011 a 6.300 millones de euros en 2012, a pesar del descenso global en las entregas de helicópteros, de 503 en 2011 a 475 en 2012. El aumento de ingresos se debió principalmente al incremento de las actividades de reparación y revisión, así como ingresos adicionales de 200 millones de euros en 2012 relacionados con la consolidación del primer ejercicio completo de Vector Aerospace. Consulte el apartado “— 2.1.2.1 Alcance y cambios en el perímetro de consolidación”. También contribuyeron al aumento los mayores ingresos de NH90 y Super Puma.

Astrium

En 2013, los ingresos consolidados de Astrium ascendieron a 5.800 millones de euros, una cifra estable con respecto al nivel de 2012, lo que refleja un buen nivel de ejecución del programa a pesar de la menor actividad en los servicios.

En 2012, los ingresos consolidados de Astrium aumentaron un 17,2%, de 5.000 millones de euros en 2011 a 5.800 millones de euros en 2012. El aumento se debió principalmente a la sólida ejecución de programas y al aumento de las actividades de servicio, incluidos ingresos adicionales de 500 millones de euros en 2012 relacionados con la primera consolidación de Vizada. Consulte el apartado “— 2.1.2.1 Alcance y cambios en el perímetro de consolidación”.

Cassidian

En 2013, los ingresos consolidados de Cassidian aumentaron un 4,1%, de 5.700 millones de euros en 2012 a 6.000 millones de euros en 2013. Los ingresos reflejan una ejecución continuada del programa, particularmente en Eurofighter.

En 2012, los ingresos consolidados de Cassidian disminuyeron 1,1%, de 5.800 millones de euros en 2011 a 5.700 millones de euros en 2012. Los ingresos permanecieron básicamente estables en los segmentos de negocio de Cassidian en términos interanuales.

Otras Actividades

En 2013, los ingresos consolidados de Otras Actividades disminuyeron un 30,2%, de 600 millones de euros en 2012 a 400 millones de euros en 2013. La disminución refleja principalmente menores entregas de helicópteros ligeros polivalentes (LUH, por sus siglas en inglés) procedentes de EADS North America.

En 2012, los ingresos consolidados de Otras Actividades disminuyeron un 53,2%, de 1.300 millones de euros en 2011 a 600 millones de euros en 2012.

2.1.4.2 Coste de las ventas consolidado

En 2013, el coste de las ventas consolidado aumentó un 4,8% a pesar de algunos ahorros en costes, de 48.600 millones de euros en 2012 a 50.900 millones de euros 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. Consulte el apartado “— 2.1.1.3 Desarrollos importantes en programas, reestructuración y consecuencias financieras relacionadas en 2011, 2012 y 2013”. El coste de las ventas consolidado también incluye la amortización de

2

los costes de desarrollo capitalizados con arreglo a la NIC 38, que ascendieron a -111 millones de euros en 2013 en comparación con -171 millones de euros en 2012. A pesar de los datos anteriormente indicados, el margen bruto se mantiene estable en el 14,1% en 2013, frente al 14,0% de 2012.

En 2012, el coste de las ventas consolidado aumentó un 14,7%, de 42.400 millones de euros en 2011 a 48.600 millones de euros en 2012. El aumento se debió principalmente a un alto nivel de entregas y a los costes relacionados con el crecimiento del negocio en Airbus, así como los cargos incurridos en los programas A380 y A350 XWB en 2012. El coste de las ventas consolidado también incluye la amortización/deterioro de valor de los costes de desarrollo capitalizados con arreglo a la NIC 38, que ascendieron a -171 millones de euros en 2012 en comparación con -116 millones de euros en 2011. A pesar de los datos anteriormente indicados, el margen bruto aumentó y pasó del 13,8% en 2011 al 14,0% en 2012.

2.1.4.3 Gastos asociados a la venta y gastos de administración consolidados

En 2013, los gastos asociados a la venta y gastos de administración consolidados se mantienen estables en 2.900 millones de euros.

En 2012, los gastos asociados a la venta y gastos de administración consolidados aumentaron un 18,8%, de 2.400 millones de euros en 2011 a 2.900 millones de euros en 2012. Una parte importante del aumento se debió a cambios en el perímetro de consolidación vinculados a la inclusión en el ejercicio completo de adquisiciones de 2011 (principalmente Vizada, Vector Aerospace y Satair), así como costes de reestructuración en Cassidian.

2.1.4.4 Gastos de investigación y desarrollo consolidados

En 2013, los gastos de investigación y desarrollo consolidados aumentaron ligeramente, un 0,6%, de 3.100 millones de euros en 2012 a 3.200 millones de euros en 2013, **lo cual refleja principalmente las actividades de I+D en Airbus Commercial. 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.**

En 2012, los gastos de Investigación y Desarrollo (I+D) consolidados descendieron ligeramente, un 0,3%, de 3.200 millones de euros en 2011 a 3.100 millones de euros en 2012, debido en particular a la capitalización de 500 millones de euros en costes de desarrollo de conformidad con la NIC 38. Consulte el apartado “— 2.1.2.5 Costes de desarrollo capitalizados”. Sigue manteniéndose el enfoque centrado en destacados programas de desarrollo en toda la cartera, en particular en Airbus (por ejemplo, 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 2013, el importe de otros ingresos y gastos fue de -27 millones de euros netos en comparación con -45 millones de euros en 2012. El incremento neto se debió principalmente a la venta de algunos terrenos y edificios a MBDA.

En 2012, el importe de otros ingresos y gastos fue de -45 millones de euros netos en comparación con 138 millones de euros en 2011. El descenso neto se debió principalmente a la liquidación de anticipos reembolsables de los Gobiernos europeos al completar Airbus el programa A340 en 2011, que tuvo un efecto positivo de 192 millones de euros en otros ingresos en 2011. También se incluyó un cargo de -17 millones de euros por deterioro del valor del fondo de comercio en 2012.

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

“Participación en beneficios de asociadas 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 2013, el Grupo contabilizó 346 millones de euros en concepto de participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones consolidados en comparación con 247 millones de euros en 2012. El incremento de 99 millones de euros se debe principalmente al resultado de la inversión del Grupo en el patrimonio neto de Dassault Aviation. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la nota 11: “Participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones”.

En 2012, el Grupo contabilizó 247 millones de euros en concepto de participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones consolidados en comparación con 192 millones de euros en 2011. El incremento de 55 millones de euros refleja, entre otros, la mayor aportación de 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 2013, el Grupo contabilizó un gasto por intereses neto consolidado de -329 millones de euros en comparación con un gasto por intereses neto consolidado de -285 millones de euros 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.

En 2012, la Sociedad contabilizó un gasto por intereses neto consolidado de -285 millones de euros en comparación con un ingreso por intereses neto consolidado de 13 millones de euros en 2011. El deterioro del resultado financiero se debe principalmente a la disminución de los ingresos por intereses contabilizados en los saldos de tesorería del Grupo. Además, el resultado financiero de 2011 incluía un efecto positivo de 120 millones de euros al completar Airbus el programa A340 en 2011. Consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la nota 27: "Otros pasivos financieros".

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". Esta partida incluye también la valoración de la prima pagada por opciones en dólares estadounidenses utilizadas en coberturas del tipo de cambio.

En 2013, la partida de otros resultados financieros consolidados cayó hasta -301 millones de euros desde -168 millones de euros en 2012. Este dato negativo de -133 millones de euros 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.

En 2012, la partida de otros resultados financieros consolidados mejoró hasta alcanzar -168 millones de euros desde -233 millones de euros en 2011, mejora que refleja, entre otros, un impacto más positivo procedente de la revalorización de los instrumentos financieros en comparación con 2011.

2.1.4.9 Impuesto sobre sociedades consolidado

En 2013, el gasto por el impuesto sobre sociedades fue de -502 millones de euros netos en comparación con -438 millones de euros en 2012. El incremento se debió principalmente a unos mayores ingresos gravables contabilizados en 2013 (1.977 millones de euros) en comparación con 2012 (1.636 millones de euros).

El tipo de interés efectivo en 2013 fue del 25%. Consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la nota 13: "Impuesto sobre sociedades".

En 2012, el gasto por el impuesto sobre sociedades fue de -438 millones de euros netos en comparación con -337 millones de euros en 2011. El incremento se debió principalmente a unos mayores ingresos gravables contabilizados en 2012 (1.636 millones de euros) en comparación con 2011 (1.321 millones de euros). El tipo de interés efectivo en 2012 fue del 27%.

2.1.4.10 Participaciones no dominantes consolidadas

En 2013, el beneficio consolidado del ejercicio atribuible a participaciones no dominantes fue de 10 millones de euros en comparación con 1 millón de euros en 2012 y 4 millones de euros en 2011.

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 1.465 millones de euros en 2013, en comparación con unos ingresos netos consolidados de 1.197 millones de euros en 2012 y 980 millones de euros en 2011.

2.1.4.12 Beneficios por acción

Los beneficios por acción básicos fueron de 1,85 euros en 2013, en comparación con 1,46 euros por acción en 2012. El número de acciones emitidas a 31 de diciembre de 2013 era de 783.157.635. El denominador utilizado para calcular los beneficios por acción fue 792.466.862 acciones, que refleja el número medio ponderado de acciones en circulación durante el ejercicio. En 2011, la Sociedad contabilizó unos beneficios básicos de 1,21 euros por acción.

Los beneficios por acción diluidos fueron de 1,84 euros en 2013, en comparación con 1,46 euros por acción en 2012. El denominador utilizado para calcular los beneficios por acción diluidos fue 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 2011, la Sociedad contabilizó unos beneficios diluidos de 1,20 euros por acción. Consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la nota 23: "Total patrimonio neto" y la nota 38: "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 2013 y el 31 de diciembre de 2013.

(en millones de euros)

Saldo a 31 de diciembre de 2012 (ajustado)⁽¹⁾	10.420
Beneficio del ejercicio	1.475
Recálculo de la valoración del pasivo por prestaciones definidas	(48)
Reservas por ganancias acumuladas	1.408
<i>Ajustes en la conversión de moneda extranjera</i>	<i>(161)</i>
Ampliación de capital	244
Disminución de capital	(74)
Pago basado en acciones (NIIF 2)	107
Distribución de efectivo a accionistas/dividendos pagados a participaciones no dominantes	(469)
Transacción de patrimonio neto (NIC 27)	(94)
Variación en acciones propias	(1.915)
Saldo a 31 de diciembre de 2013	11.054

(1) La información del periodo comparativo se ajusta de manera retroactiva debido a la NIC 19 revisada y a ajustes en la asignación del precio de compra de adquisiciones del ejercicio anterior. Consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la nota 4: "Adquisiciones y enajenaciones".

El incremento en el total de patrimonio neto consolidado en 2013 refleja principalmente el aumento en reservas por ganancias acumuladas (1.400 millones de euros), este último debido principalmente a la variación positiva (neto 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 el beneficio del ejercicio contabilizado en 2013. El incremento en el total de patrimonio neto consolidado fue parcialmente contrarrestado por, entre otros, una variación en acciones propias (-1.900 millones de euros) y la distribución de efectivo a accionistas/dividendos pagados a participaciones no dominantes (-500 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 "— EADS 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 2013, 2012 y 2011".

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

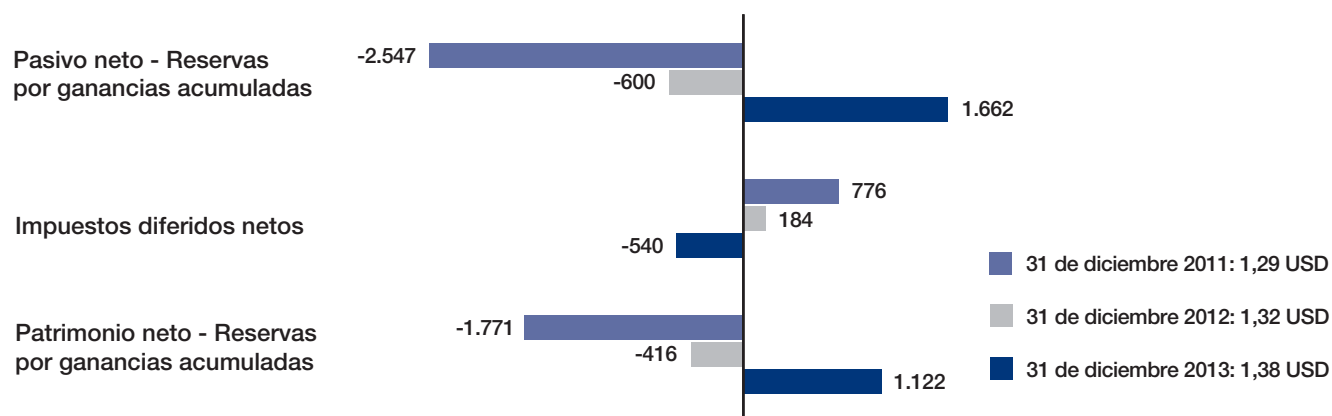
A 31 de diciembre de 2013, el importe nominal de la cartera de coberturas del flujo de efectivo en vigor del Grupo ascendía a 75.900 millones de dólares estadounidenses, cubiertos frente al euro y la libra esterlina. La valoración de ajuste a valor de mercado al cierre de ejercicio de esta cartera que exige la NIC 39 tuvo como consecuencia una variación positiva antes de impuestos en la valoración de reservas por ganancias acumuladas de 2.300 millones de euros con respecto al 31 de diciembre de 2012, con arreglo a un tipo de cierre euro-dólar estadounidense de 1,38, en comparación con una variación positiva antes de impuestos en la valoración de reservas por ganancias acumuladas de 1.900 millones de euros a 31 de diciembre de 2012 con respecto al 31 de diciembre de 2011, con arreglo a un tipo de cierre euro-dólar estadounidense de 1,32. 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).

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 positiva en la valoración a valor razonable de mercado de la cartera de cobertura del flujo de efectivo en 2013, las reservas por ganancias acumuladas ascendieron a un activo neto de 1.700 millones de euros en 2013, en comparación con un pasivo neto de -600 millones de euros en 2012. El correspondiente efecto fiscal de -700 millones de euros dio lugar a unos activos por impuestos diferidos netos de -500 millones de euros a 31 de diciembre de 2013, en comparación con unos activos por impuestos diferidos netos de 200 millones de euros a 31 de diciembre de 2012.

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 -161 millones de euros relacionado con el impacto en reservas por ganancias acumuladas en 2013 refleja principalmente el efecto de la variación del dólar estadounidense.

2.1.6 Liquidez y recursos de capital

El objetivo del Grupo es mantener suficiente liquidez en todo momento como para poder cumplir sus requerimientos de efectivo presentes y futuros y mantener una calificación crediticia favorable. El objetivo de esta política se satisface mediante:

- la implantación de medidas destinadas a generar tesorería
- el desarrollo y mantenimiento del acceso a los mercados de capitales y
- la contención de la exposición por financiación de clientes.

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 2013 era de 9.100 millones de euros (12.300 millones de euros a 31 de diciembre de 2012).

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 2013 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.

EADS 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. Asimismo, EADS 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° 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.

<i>(en millones de euros)</i>	31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011
Posición de tesorería neta consolidada a 1 de enero	12.292	11.681	11.918
Flujo de efectivo bruto derivado de actividades ⁽¹⁾	4.318	4.772	3.392
Variación en otros activos y pasivos de explotación	(2.164)	(76)	1.386
<i>Financiación de clientes</i>	<i>(319)</i>	<i>(146)</i>	<i>135</i>
Tesorería utilizada para inversiones ⁽²⁾	(2.988)	(3.448)	(3.820)
<i>Inversiones industriales</i>	<i>(2.949)</i>	<i>(3.270)</i>	<i>(2.197)</i>
<i>Adquisiciones</i>	<i>(16)</i>	<i>(201)</i>	<i>(1.535)</i>
Flujo de efectivo libre⁽³⁾	(834)	1.248	958
<i>Flujo de efectivo libre antes de financiación de clientes</i>	<i>(515)</i>	<i>1.394</i>	<i>823</i>
Distribución de efectivo a accionistas/participaciones no dominantes	(469)	(379)	(183)
Variaciones en capital y participaciones no dominantes	171	144	(65)
Variación en acciones propias	(1.915)	(5)	(1)
Aportaciones a activos afectos a planes de pensiones	(223)	(856)	(489)
Otros cambios en la situación financiera	32	459	(457)
Posición de tesorería neta consolidada a 31 de diciembre	9.054	12.292	11.681

(1) Representa el efectivo obtenido de actividades de explotación, excluidas (i) las variaciones en otros activos y pasivos de explotación (capital circulante) y (ii) las aportaciones a activos afectos a planes de pensiones (-489 millones de euros en 2011; -856 millones de euros en 2012 y -223 millones de euros en 2013).

(2) No refleja las variaciones en las inversiones financieras temporarias (inversión neta de -378 millones de euros en 2011; enajenación neta de 3.422 millones de euros en 2012 y enajenación neta de 1.272 millones de euros en 2013), que se clasifican como tesorería y no como inversiones únicamente a efectos de esta presentación de tesorería neta.

(3) No refleja cambios de inversiones financieras temporarias ni aportaciones a activos afectos a planes de pensiones.

La posición de tesorería neta a 31 de diciembre de 2013 era de 9.100 millones de euros, un descenso del 26,3% desde el 31 de diciembre de 2012. El descenso refleja principalmente la tesorería utilizada para actividades de inversión (-3.000 millones de

euros), la acumulación de otros activos y pasivos de explotación (-2.200 millones de euros) y la variación en acciones propias (-1.900 millones de euros), parcialmente compensados por el flujo de efectivo bruto derivado de actividades (4.300 millones de euros).

Flujo de efectivo bruto derivado de actividades

El flujo de efectivo bruto derivado de actividades disminuyó un 9,5%, hasta alcanzar 4.300 millones de euros en 2013, debido principalmente a desembolsos más elevados por utilización 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 -2.200 millones de euros en la posición de tesorería neta en 2013, en comparación con un impacto negativo de -76 millones de euros en 2012.

En 2013, la principal aportación neta a la variación negativa del capital circulante fue la variación en existencias (-3.200 millones de euros), que reflejaba el crecimiento de las existencias en Airbus, particularmente para los programas A380, A400M y A350 XWB así como en Eurocopter. Esta variación negativa del ejercicio fue compensada parcialmente por (i) la variación en acreedores comerciales (600 millones de euros) y por (ii) pagos de los clientes anteriores a la entrega (500 millones de euros) que, no obstante, disminuyeron en comparación con 2012.

En 2012, la principal aportación neta a la variación negativa del capital circulante fue la variación en existencias (-1.500 millones de euros), que reflejaba el crecimiento de las existencias particularmente en Airbus, debido al aumento progresivo de la producción de aviones de fuselaje estrecho y de largo alcance. Las variaciones negativas del ejercicio fueron compensadas parcialmente por (i) pagos de los clientes anteriores a la entrega (1.200 millones de euros) que, no obstante, disminuyeron en comparación con 2011 como resultado de la menor entrada de pedidos, principalmente en Airbus, y (ii) la variación en acreedores comerciales (800 millones de euros).

Anticipos reembolsables de Gobiernos europeos. A 31 de diciembre de 2013, 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 6.400 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 2013 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”.

A continuación se muestra un desglose de los importes totales de los anticipos reembolsables de Gobiernos europeos, por producto/proyecto.

(en miles de millones de euros)	2013	2012	2011
Largo alcance	2,2	1,9	1,5
A380	3,6	3,7	3,8
Eurocopter	0,2	0,2	0,2
Otros	0,4	0,3	0,2
Total	6,4	6,1	5,7

Tesorería utilizada para inversiones

La Dirección clasifica la tesorería utilizada para inversiones en tres grupos: (i) inversiones industriales, (ii) adquisiciones y (iii) otros.

Inversiones industriales. Las inversiones industriales (inversiones en inmovilizado material y activos intangibles) ascendieron a -2.900 millones de euros en 2013, en comparación con -3.300 millones de euros en 2012 y -2.200 millones de euros en 2011. Las inversiones en 2013 se correspondieron con programas en Airbus por valor de -2.200 millones de euros (una gran parte de estos referentes al A350 XWB) y proyectos adicionales en las demás Divisiones por valor de -700 millones de euros, debido principalmente inversiones en Eurocopter y Astrium. Las inversiones incluyen costes de desarrollo relacionados con productos que se capitalizan con arreglo a la NIC 38. Consulte el apartado “— 2.1.2.5 Costes de desarrollo capitalizados”.

Para el periodo comprendido entre 2014 y 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.

Adquisiciones. En 2013, la cifra de -16 millones de euros refleja principalmente la tesorería neta utilizada para la adquisición de Arkoon por parte del Grupo.

En 2012, la cifra de -200 millones de euros refleja la tesorería neta utilizada para las adquisiciones del Grupo durante el ejercicio, en concreto, las adquisiciones en Cassidian (-123 millones de euros por Carl Zeiss Optronics GmbH, Rheinmetall Airborne Systems GmbH y Netasq) y a operaciones con activos en Eurocopter (-43 millones de euros). 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 *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 y (iv) aportaciones a activos afectos a planes de pensiones. Como resultado de los factores analizados anteriormente, el *Free Cash Flow* sumó un total de -800 millones de euros en 2013, en comparación con 1.200 millones de euros en 2012 y 1.000 millones de euros en 2011. El *Free Cash Flow* antes de la financiación de clientes fue de -500 millones de euros en 2013, en comparación con 1.400 millones de euros en 2012 y 800 millones de euros en 2011.

Variación en acciones propias

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 -200 millones de euros, -900 millones de euros y -500 millones de euros en 2013, 2012 y 2011, 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 2014, el Grupo tiene previsto efectuar aportaciones adicionales a activos afectos a planes para reducir la provisión por planes de pensiones en su Estado de Situación Financiera.

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 2013:

(en millones de euros)	31 de diciembre de 2013			
	Menos de 1 año	De 1 a 5 años	Más de 5 años	Total
Bonos	0	1.560	780	2.340
Pasivo con entidades financieras	955	463	754	2.172
Préstamos	116	207	30	353
Arrendamientos financieros	13	62	97	172
Otros	561	0	3	564
Total	1.645	2.292	1.664	5.601⁽¹⁾

(1) Los pasivos de financiación incluyen 229 millones de euros de deuda sin recurso de Airbus.

Otros cambios en la situación financiera

En 2013, el dato positivo de 32 millones de euros refleja, entre otros, los efectos del tipo de cambio sobre los pasivos de financiación y sobre efectivo y equivalentes al efectivo. En 2012, el dato positivo de 459 millones de euros procede mayoritariamente de la revalorización de inversiones financieras temporarias y pasivos de financiación. En 2011, el cambio negativo de -457 millones de euros procede de los incrementos de los pasivos de financiación debido a las sociedades recién incorporadas al perímetro de consolidación.

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.

El total de efectivo y equivalentes al efectivo en 2013 incluía 300 millones de euros correspondientes a la consolidación del 37,5% de MBDA, en comparación con 400 millones de euros en 2012 y 700 millones de euros en 2011.

El saldo vivo de los pasivos de financiación aumentó de 4.800 millones de euros a 31 de diciembre de 2012 a 5.600 millones de euros a 31 de diciembre de 2013. Este aumento corresponde principalmente a la emisión de bonos por valor de 1.000 millones de dólares estadounidenses efectuada en abril de 2013.

Los pasivos de financiación incluyen pasivos relacionados con las transacciones de financiación de ventas que ascendían a 229 millones de euros a 31 de diciembre de 2013, la mayor parte con un tipo de interés variable. Consulte el apartado “— 2.1.6.4 Financiación de ventas”.

A 31 de diciembre de 2013, los pasivos procedentes de entidades financieras incluyen asimismo 600 millones de euros en pasivos a corto plazo de actividades de préstamo de valores (2012: 0 euros).

Programa EMTN. El Grupo cuenta con un programa EMTN (*Euro Medium Term Note*) de 3.000 millones de euros, con dos tramos pendientes a 31 de diciembre de 2013:

- 500 millones de euros en obligaciones emitidas en 2003 y con vencimiento en 2018, con un interés del 5,5% (tipo de interés efectivo: 5,6%), y posteriormente fue permutado 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: 4,7%), y posteriormente fue permutado por un tipo variable al EURIBOR a tres meses más un 1,57%.

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 2013 no había ningún importe pendiente en el marco del programa.

Préstamo 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 con vencimiento en 2014 y a un tipo de interés del 5,11% (tipo de interés efectivo: 5,11%). 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 intercambié 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%.

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 intercambié 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. Sin embargo, con el fin de apoyar las ventas de productos, fundamentalmente en Airbus, Eurocopter y ATR, el Grupo podría participar en la financiación de clientes, dependiendo de cada caso, ya sea directamente o mediante garantías proporcionadas a terceros.

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 y ATR tienen 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 4,1% de los 5.600 millones de euros que suma el total de pasivos de financiación consolidados a 31 de diciembre de 2013 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.

A continuación se muestra un desglose del importe total de los pasivos de financiación de ventas pendientes.

(en millones de euros)	2013	2012	2011
Pasivo con entidades financieras	190	313	421
Préstamos	39	32	111
Pasivo total de financiación de ventas	229	345	532

La totalidad de los 229 millones de euros del pasivo total de financiación de ventas a 31 de diciembre de 2013 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" y también el apartado "— 2.1.2.8 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 157 millones de euros a 31 de diciembre de 2013 (2012: 195 millones de euros; 2011: 224 millones de euros).

Las transacciones de financiación de ventas suelen garantizarse con el propio avión que es objeto de la venta. Asimismo, Airbus, Eurocopter y ATR 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 del mercado financiero — Exposición al riesgo de financiación de ventas".

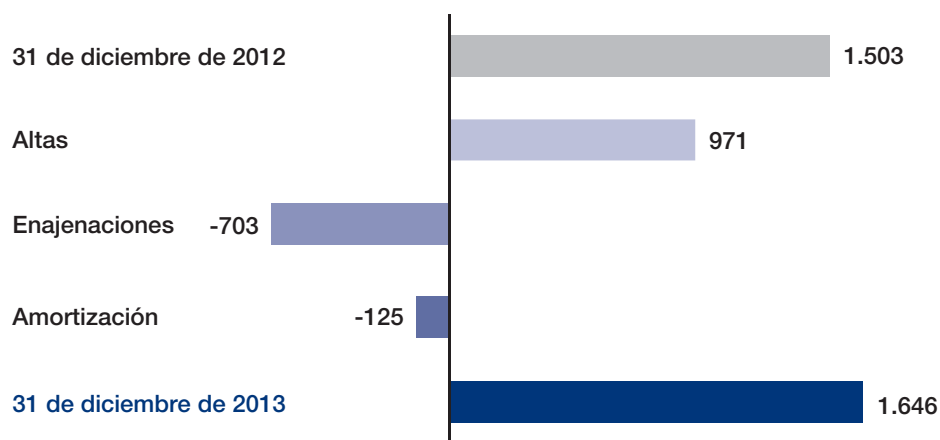
Exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes

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; (ii) el importe principal pendiente de los préstamos o arrendamientos financieros; 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, Eurocopter o ATR; (ii) el valor de los activos se deteriora o amortiza 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 2013, la exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes de Airbus ascendía a 1.600 millones de dólares estadounidenses (1.200 millones de euros). La tabla siguiente muestra la evolución de esta exposición durante 2013 (en millones de dólares estadounidenses).

EVOLUCIÓN DE LA EXPOSICIÓN BRUTA DE AIRBUS DURANTE 2013 EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES



A 31 de diciembre de 2013, la exposición bruta de Airbus al riesgo derivado de la financiación de clientes se distribuye entre 95 aviones, operados en cualquier momento por alrededor de 29 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 17 líneas aéreas de 14 países (excluidos los compromisos de apoyo financiero).

A 31 de diciembre de 2013, la exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes de ATR ascendía a 100 millones de dólares estadounidenses (74 millones de euros). Esta exposición se distribuye entre 105 aviones. El Grupo consolida mediante consolidación proporcional solamente el 50% de ATR y comparte el riesgo con su socio, Alenia.

A 31 de diciembre de 2013, la exposición bruta de Eurocopter al riesgo derivado de la financiación de clientes ascendía a 84 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 “— 2.1.2.8 Contabilidad de las transacciones de financiación de ventas en los estados financieros”.

La siguiente tabla muestra la transición de la exposición bruta derivada de la financiación a la exposición neta (que no incluye las garantías de valor de los activos) a 31 de diciembre de 2013, 2012 y 2011. Incluye el 100% de la exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes de Airbus y de Eurocopter y el 50% de la exposición al riesgo de ATR, reflejando la participación del Grupo en ATR.

(en millones de euros)	Nota ⁽¹⁾	Airbus			ATR 50%			Eurocopter			Total Grupo		
		31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
Arrendamientos operativos	15	591	693	497	-	-	-	-	-	-	591	693	497
Arrendamientos financieros y préstamos	17	679	783	1.062	40	19	13	70	70	46	789	872	1.121
Otros		44	-	-	2	10	29	-	2	-	46	12	29
Financiación de clientes en balance		1.314	1.476	1.559	42	29	42	70	72	46	1.426	1.577	1.647
Financiación de clientes fuera de balance		134	318	357	39	45	56	14	12	40	187	375	453
Transacciones sin recurso en balance		(212)	(461)	(721)	-	-	-	-	-	-	(212)	(461)	(721)
Ajustes fuera de balance		(43)	(194)	(90)	-	-	-	-	-	-	(43)	(194)	(90)
Exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes	33	1.193	1.139	1.105	81	74	98	84	84	86	1.358	1.297	1.289
Valores de la garantía colateral	33	(851)	(741)	(627)	(75)	(61)	(86)	(41)	(48)	(53)	(967)	(850)	(766)
Exposición neta		342	398	478	6	13	12	43	36	33	391	447	523
Deterioro del valor de activos y provisiones de:													
Arrendamientos operativos	33	(169)	(223)	(127)	-	-	-	-	-	-	(169)	(223)	(127)
Arrendamientos financieros y préstamos	33	(124)	(132)	(172)	-	-	-	-	-	-	(124)	(132)	(172)
Compromisos en balance	33	(4)	-	-	(6)	(13)	(12)	(43)	(36)	(33)	(53)	(49)	(45)
Compromisos fuera de balance	33	(45)	(43)	(179)	-	-	-	-	-	-	(45)	(43)	(179)
Deterioro del valor de activos y provisiones		(342)	(398)	(478)	(6)	(13)	(12)	(43)	(36)	(33)	(391)	(447)	(523)
Exposición residual		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(1) Los números indicados hacen referencia al número de las Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF).

El valor bruto de los arrendamientos operativos consolidados que se muestra en la tabla anterior (591 millones de euros en 2013, 693 millones de euros en 2012 y 497 millones de euros en 2011) 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 (-169 millones de euros en 2013, -223 millones de euros en 2012 y -127 millones de euros en 2011) se contabilizan con respecto a este valor neto contable. Consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la nota 15: "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 (789 millones de euros en 2013, 872 millones de euros en 2012 y 1.121 millones de euros en 2011). Los arrendamientos financieros consolidados (384 millones de euros en 2013, 448 millones de euros en 2012 y 618 millones de euros en 2011) se contabilizan como activos financieros a largo plazo, con arreglo a su valor contable antes del deterioro del valor. Los préstamos (405 millones de euros en 2013, 424 millones de euros en 2012 y 503 millones de euros en 2011) se contabilizan también como activos financieros a largo plazo, con arreglo al importe bruto pendiente. Los correspondientes deterioros del valor totales

acumulados (-124 millones de euros en 2013, -132 millones de euros en 2012 y -172 millones de euros en 2011) se contabilizan con respecto a los valores contables. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la nota 17: “Inversiones en asociadas contabilizadas mediante el método de la participación, otras inversiones y otros activos financieros a largo plazo”.

La exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes fuera de balance en Airbus, ATR (contabilizada al 50% por el Grupo) y Eurocopter fue de 187 millones de euros en 2013, 375 millones de euros en 2012 y 453 millones de euros en 2011. 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 144 millones de euros en 2013, 181 millones de euros en 2012 y 363 millones de euros en 2011. Existe una provisión de 45 millones de euros en el balance del Grupo a 31 de diciembre de 2013 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 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, particularmente en relación con el modelo A340.

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 2013, la exposición bruta al riesgo derivado del valor de los activos ascendía a 1.500 millones de dólares estadounidenses (1.100 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 871 millones de euros, excluidos los 205 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 589 millones de euros a 31 de diciembre de 2013. 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, Eurocopter y ATR, dichos compromisos no se consideran parte de la exposición bruta hasta que la financiación ha comenzado, lo 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 o ATR mantienen el activo y no incurrir 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.

Pedidos y compromisos de apoyo financiero de Airbus. En los tres últimos ejercicios (2013, 2012 y 2011), la media de nuevos pedidos de aviones con respecto a los cuales se ha proporcionado un compromiso de apoyo financiero fue del 12% de la media de pedidos contabilizados en el mismo ejercicio, es decir, 146 aviones recibieron apoyo por año de una media de 1.252 pedidos por año. En la fecha de entrega del avión especificada en el contrato es posible que estos compromisos de financiación se hayan materializado o no. Además, variará el nivel de apoyo a la financiación y los términos y condiciones ofrecidos a los clientes.

Entregas y apoyo a la financiación proporcionado en la entrega de Airbus. En los tres últimos ejercicios (2013, 2012 y 2011), 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, ocho aviones financiados por año de una media de 583 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 60% de los ingresos del Grupo se denominan en dólares estadounidenses y cerca de la mitad 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 estas 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 “— 2.1.3.3 EBIT* por División — Efecto del tipo de cambio en el EBIT”. Consulte también el apartado “Factores de riesgo — 1. Riesgos del mercado financiero — 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 “— 2.1.2.7 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. El 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 *swaps* de moneda extranjera (importe nominal de 1.800 millones de euros a 31 de diciembre de 2013) 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 Commercial (y en menor medida, de ATR, Eurocopter, Astrium y

Cassidian). 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 2013, y los tipos medios del dólar estadounidense aplicables al EBIT* correspondiente.

	2014	2015	2016	2017+	Total
Coberturas totales (en miles de millones de dólares estadounidenses)	24,2	20,8	17,1	13,8	75,9
Tipos a plazo (en dólares)					
Euro-dólar ⁽¹⁾	1,35	1,35	1,32	1,32	
Libra esterlina-dólar	1,57	1,58	1,56	1,57	

(1) Incluidas opciones del tipo collar (combinación de tipo de interés máximo y mínimo) a los tipos menos favorables.

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 para minimizar el riesgo y sus repercusiones financieras.

Los instrumentos de cobertura que están específicamente designados para instrumentos de deuda (tales como las obligaciones emitidas en el marco del programa EMTN) tienen como máximo los mismos importes nominales y las mismas fechas de vencimiento que el correspondiente elemento cubierto.

La cartera de efectivo y equivalentes al efectivo y de inversiones financieras temporarias del Grupo se invierte en instrumentos financieros como depósitos diarios, certificados de depósitos, papel comercial, otros instrumentos del mercado monetario y bonos tanto a corto como a medio plazo. La mayoría de las coberturas de tipo de interés cumplen los requisitos para la contabilidad de coberturas como coberturas del valor razonable o coberturas del flujo de efectivo. Para esta cartera, 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.

2.2 Estados financieros

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, 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 2011, 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 12 de abril de 2012 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 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.

Existen copias gratuitas de los documentos anteriormente mencionados en inglés, francés, alemán y español a disposición del público en la sede social de la Sociedad y en www.airbus-group.com (Investor Relations> Publicaciones> Informe Anual y Documento de Registro).

Asimismo existen copias de los mencionados Documentos de Registro en inglés en el sitio web 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 2013, 2012 y 2011:

	KPMG Accountants N.V.						Ernst & Young Accountants LLP					
	2013		2012		2011		2013		2012		2011	
	<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	5.201	63,6%	5.780	55,0%	5.675	70,0%	5.931	68,8%	5.836	61,3%	5.851	69,2%
Tareas adicionales	2.196	26,9%	3.725	35,5%	1.678	20,7%	2.123	24,6%	3.158	33,2%	2.338	27,6%
Subtotal	7.397	90,5%	9.505	90,5%	7.353	90,7%	8.054	93,4%	8.994	94,5%	8.189	96,8%
Otros servicios relevantes												
Legal, fiscal, laboral	769	9,4%	961	9,2%	715	8,8%	566	6,6%	519	5,5%	201	2,4%
Tecnología de la información	8	0,1%	20	0,1%	37	0,5%	-	-	-	-	70	0,8%
Otros	-	-	22	0,2%	6	0,1%	-	-	-	-	-	-
Subtotal	777	9,5%	1.003	9,5%	758	9,3%	566	6,6%	519	5,5%	271	3,2%
Total	8.174	100%	10.508	100%	8.111	100%	8.620	100%	9.513	100%	8.460	100%

2.4 Información relativa a los auditores externos

	Fecha del primer nombramiento	Expiración del actual periodo de servicio ⁽¹⁾
KPMG Accountants N.V. Laan van Langerhuize 1 – 1186 DS Amstelveen (Países Bajos) Representados por A. A. van Eimeren	10 de mayo de 2000	27 de mayo de 2014
Ernst & Young Accountants LLP Antonio Vivaldistraat 150 – 1083 HP Ámsterdam (Países Bajos) Representados por C. T. Reckers	24 de julio de 2002	27 de mayo de 2014

(1) La Junta Anual de Accionistas celebrada el 29 de mayo de 2013 nombró a Ernst & Young Accountants LLP y a KPMG Accountants N.V. como auditores de la sociedad para el ejercicio financiero 2013. Se presentará una resolución a la Junta Anual de Accionistas que se celebrará el 27 de mayo de 2014, para nombrar a KPMG Accountants N.V. como auditor de la sociedad para el ejercicio financiero 2014.

KPMG Accountants N.V., Ernst & Young Accountants L.L.P. y sus respectivos representantes se encuentran registrados en el NBA (*Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants*), anteriormente denominado Real Instituto Holandés de Registro de Contables, Royal NIVRA (*Nederlands Instituut van Register Accountants*).

2

3



Descripción general relativa a la Sociedad y su capital social

3.1 Descripción general de la Sociedad	100
3.1.1 Nombre comercial, denominación social, sede y domicilio social	100
3.1.2 Forma jurídica	100
3.1.3 Legislación aplicable e información por publicar	100
3.1.4 Fecha de constitución y duración de la Sociedad	102
3.1.5 Objeto social	102
3.1.6 Registro mercantil	103
3.1.7 Consulta de documentos jurídicos	103
3.1.8 Ejercicio fiscal	103
3.1.9 Distribución y reparto de resultados	103
3.1.10 Juntas generales de accionistas	104
3.1.11 Notificación de participaciones	105
3.1.12 Venta obligatoria	107
3.1.13 Ofertas públicas forzosas	108
3.2 Información de carácter general relativa al capital social	110
3.2.1 Capital social emitido	110
3.2.2 Capital social autorizado	110
3.2.3 Modificación del capital social o de los derechos inherentes a las acciones	110
3.2.4 Títulos que dan acceso al capital social	111
3.2.5 Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad	112
3.3 Capital y derechos de voto	114
3.3.1 Estructura del accionariado	114
3.3.2 Relaciones con los principales accionistas	115
3.3.3 Forma de las acciones	118
3.3.4 Modificaciones en el capital de la Sociedad después de su constitución	119
3.3.5 Personas que ejercen el control de la Sociedad	121
3.3.6 Organigrama simplificado del Grupo	121
3.3.7 Adquisición de acciones propias	123
3.4 Dividendos	127
3.4.1 Dividendos y repartos en efectivo distribuidos desde la constitución de la Sociedad	127
3.4.2 Política de distribución de dividendos de la Sociedad	127
3.4.3 Plazo de prescripción de dividendos	127
3.4.4 Régimen fiscal	128
3.5 Información anual relativa a los valores	129

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: European Aeronautic Defence and Space Company EADS 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;
- 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 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 alemán de Admisión a Bolsa (*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 CE/2003/6 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 la misma.

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 CIFRADOC (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 la Ley del Mercado de Valores española y sus normativas correspondientes, 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.
- (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.
- (iii) Poner a disposición de los accionistas, con carácter anual, un informe relativo a la retribución de los consejeros redactado en español.

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 el domicilio social de Airbus Group (4, rue du Groupe d'Or, 31703 Blagnac, Francia, Tel.: +33 5 81 31 75 00) y en las oficinas de Airbus Group en París (37, boulevard de Montmorency, 75781 París Cedex 16, Francia, Tel.: + 33 1 42 24 24 24).

En Alemania, los Estatutos pueden consultarse en la sede central de Airbus Group en Múnich (Willy-Messerschmitt-Str. – Tor 1, 81663 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 distributable 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 la Sociedad 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 distribuciones 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 catorce 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

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 anual 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.airbus-group.com), al que se podrá acceder de forma directa y permanente hasta la celebración de la junta 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 diez 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 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 o en documento electrónico, 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”. 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 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.

Si el Consejo de Administración así lo decidiera, las personas que tengan derecho a ejercer los derechos indicados en el párrafo anterior (bien en persona, bien mediante poder por escrito o en documento electrónico) y que asistan a la junta a través de dispositivos de comunicación electrónicos o de vídeo desde otro lugar designado, 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, tendrán derecho a votar y se tendrán en cuenta para calcular el quórum.

Como requisito previo para la participación en la junta de accionistas y en la votación en dicha junta de accionistas, cada persona con derecho y que tenga intención de asistir a la junta de accionistas deberá 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, incluyendo la identidad de dicha persona y la composición, naturaleza y tamaño del “Interés” de dicha persona (según se define este término en los Estatutos), 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.

La Sociedad tiene derecho a solicitar información adicional y documentación en relación con la participación de una persona que haya indicado su intención de asistir a la junta de accionistas. Mientras el accionista no haya satisfecho dicho requerimiento, sus derechos de asistencia y voto quedarán suspendidos.

La Sociedad podrá exigir a aquellas personas que deseen tomar parte en una junta de accionistas que se identifiquen mediante un pasaporte o carné de conducir válidos y se sometan a restricciones de seguridad. En caso de no hacerlo, dicha persona podría verse denegar la entrada o ser expulsada de la junta de accionistas.

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 la Sociedad a través de Euroclear France S.A. y que deseen asistir a las juntas 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 le registre 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 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 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 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, 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.

Los acreedores pignoraticios de acciones y los usufructuarios que no tengan derecho de voto, no tendrán derecho a asistir a las juntas 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 de accionistas y tomar la palabra en ellas.

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 disfrutan 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 pignoraticios 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”.*

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.

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

(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).

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.

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 la Sociedad. 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 la Sociedad 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 la Sociedad ya mantenidas por dicha persona). Estas restricciones tienen asimismo determinadas exenciones de protección en beneficio de los accionistas y concertos 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 concertos en función de las participaciones y la naturaleza de las mismas mantenidas por dichos accionistas y concertos 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 treinta 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 2013, el capital social emitido de la Sociedad ascendía a 783.157.635 euros, dividido en 783.157.635 acciones totalmente desembolsadas con un valor nominal de 1 euro cada una.

3.2.2 Capital social autorizado

A 31 de diciembre de 2013, 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 emitir 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, salvo que los acuerdos por los que se emitan acciones o se concedan derechos

para la suscripción de acciones por un precio de emisión total superior a 500 millones de euros, sin derecho de suscripción preferente, así como la delegación de dichos poderes al Consejo de Administración, deberán recibir la aprobación del 75% de los votos válidos emitidos durante la junta de accionistas.

De conformidad con la resolución de los accionistas aprobada por la Junta General Anual de Accionistas celebrada el 29 de mayo de 2013 al Consejo de Administración le fueron otorgadas facultades para (i) emitir acciones y conceder derechos para la suscripción de acciones que hayan de constituir parte del capital autorizado de la Sociedad, a condición de que los mencionados poderes estén limitados oportunamente a un 0,15% del capital por acciones autorizado de la Sociedad en cada momento, y (ii) limitar o excluir los derechos preferentes de suscripción, en ambos casos por un periodo que habrá de finalizar en la Junta General Anual de Accionistas que tendrá lugar en 2014. Se pedirá a los accionistas que otorguen nuevas facultades en la Junta General Anual de Accionistas que tendrá lugar el 27 de mayo de 2014, siempre que dichas facultades estén limitadas (i) al 0,3% del capital por acciones autorizado de la Sociedad puntualmente con el propósito de financiar la Sociedad y las empresas de su Grupo y (ii) al 0,2% del capital por acciones autorizado de la Sociedad puntualmente con el propósito de los planes de acciones para empleados (“ESOP”) y los planes de incentivos a largo plazo (“LTIP”), y no suponga una emisión de acciones o una concesión de derechos para la suscripción de acciones, que requiere una mayoría del 75%.

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, en virtud de los Estatutos, la mayoría requerida sea del 75% para determinadas modificaciones de los Estatutos.

3.2.4 Títulos que dan acceso al capital social

Exceptuando las opciones sobre acciones otorgadas por la suscripción de acciones de la Sociedad (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 2013:

	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 2013	783.157.635	99,452%	780.322.514	99,450%
Número total de acciones de la Sociedad que pueden emitirse tras el ejercicio de las opciones sobre acciones	4.314.115	0,548%	4.314.115	0,550%
Capital social potencial total de la Sociedad	787.471.750	100%	784.636.629	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 (en euros)	Número de acciones emitidas/ amortizadas	Prima ⁽¹⁾ (en euros)	Número total de acciones emitidas tras la operación	Total capital social emitido tras la operación (en euros)
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

(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 (en euros)	Número de acciones emitidas/amortizadas	Prima ⁽¹⁾ (en euros)	Número total de acciones emitidas tras la operación	Total capital social emitido tras la operación (en euros)
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
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

(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".

3.3 Capital y derechos de voto

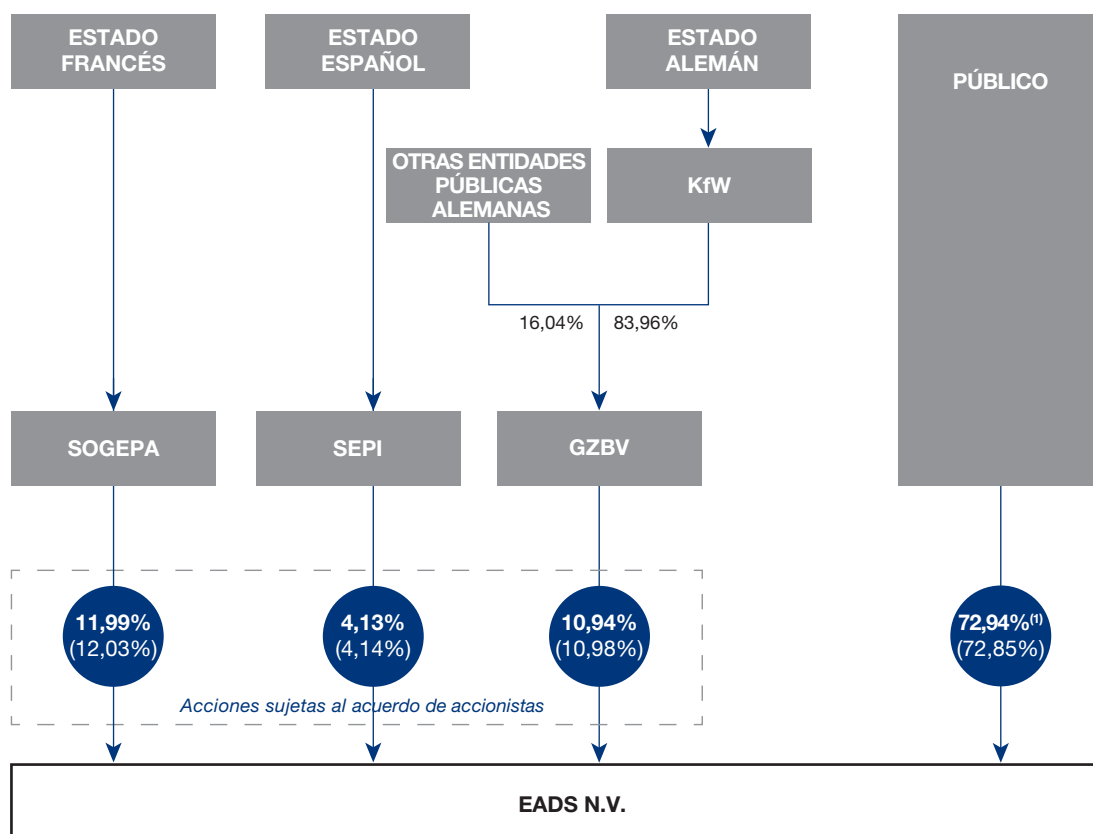
3.3.1 Estructura del accionariado

A 31 de diciembre de 2013, la República francesa (el “Estado francés”) era titular del 11,99% 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 10,94% 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 4,13% a través de la Sociedad Estatal de Participaciones

Industriales (“SEPI”). El público (incluyendo los empleados de la Sociedad) y la Sociedad eran titulares, respectivamente, del 72,51% y del 0,36% 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 2013 (% 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 la Sociedad). Véase el apartado “Gobierno Corporativo — 4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”.

ESTRUCTURA ACCIONARIAL DE EADS N.V. A 31 DE DICIEMBRE DE 2013



(1) Incluidas las acciones depositadas de las partes del Pacto de Accionistas (0,07%) y las acciones en poder de la propia Sociedad (0,36%).

A 31 de diciembre de 2013, la Sociedad poseía, directa o indirectamente a través de otras sociedades en las que la Sociedad participa directa o indirectamente con más del 50%, 2.835.121 de sus acciones propias, igual al 0,36% 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 2013, aproximadamente el 2,13% 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, el Consejo de Administración, los entonces principales accionistas de la Sociedad –Daimler AG (“Daimler”), Daimler Aerospace AG (“DASA”), *Société de Gestion de l’Aéronautique, de la Défense et de l’Espace* (“Sogead”), Lagardère SCA (“Lagardère”), Sogepa y SEPI– y KfW llegaron a un acuerdo (el “**Multiparty Agreement**”) que prevé cambios de amplio alcance en la estructura accionarial y de gobierno de la Sociedad. El objetivo del *Multiparty Agreement* era normalizar y simplificar más el sistema de gobierno de la Sociedad, garantizando al mismo tiempo una estructura accionarial que permitieran que Francia, Alemania y España protejan sus legítimos intereses estratégicos. Esto representaba un importante paso adelante en la evolución del sistema de gobierno de la Sociedad.

El *Multiparty Agreement* estipulaba 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* (el “**Participation Agreement**”) de los principales accionistas anteriores de la Sociedad que a 31 de diciembre de 2012 incluye a KfW (en conjunto, los “**Miembros del Consorcio Anterior**”), un *contractual partnership* de derecho holandés entre DASA y Sogead gestionado por EADS Participations B.V. (el “**Acuerdo de Asociación**”) y las disposiciones relacionadas (conjuntamente, el “**Consorcio Anterior**”) se resolvieron y se sustituyeron en parte por un acuerdo de accionistas más limitado (el “**Acuerdo de Accionistas**”) solo entre GZBV, Sogepa y SEPI (que han acordado mantener, colectivamente, menos del 30% de la participación con derecho a voto en la Sociedad). El 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.

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 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 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 periodo 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 Acuerdo de Accionistas

El Consorcio Anterior se resolvió en la fecha de Consumación, y Sogepa, GZBV y SEPI suscribieron el Acuerdo de Accionistas, que tiene un ámbito mucho más limitado que el Consorcio Anterior.

A continuación se describe con mayor precisión el Acuerdo de Accionistas, sobre la base de un resumen escrito de las principales disposiciones del Acuerdo de Accionistas facilitado a la Sociedad por Sogepa, GZBV y SEPI (todas las partes conjuntamente, los “Accionistas”) de conformidad con el *Multiparty Agreement*.

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;
- 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 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.

Cotización en las bolsas de valores

La Sociedad se ha comprometido con las partes del Acuerdo de Accionistas a que, durante la vigencia del Acuerdo de Accionistas, las acciones de EADS 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 (*Vnesheconombank*). 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 2013			Accionistas	Posición a 31 de diciembre de 2012			Posición a 31 de diciembre de 2011		
	% 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	11,99%	12,03%	93.864.165	Sogeade	22,16%	22,30%	183.337.704	22,35%	22,45%	183.337.704
GZBV ⁽¹⁾	10,94%	10,98%	85.709.822	DASA	14,77%	14,87%	122.225.136	22,35%	22,45%	183.337.704
SEPI	4,13%	4,14%	32.330.381	SEPI	5,40%	5,44%	44.690.871	5,45%	5,47%	44.690.871
-	-	-	-	KfW	2,75%	2,76%	22.725.182	-	-	-
Subtotal del Nuevo Acuerdo de Accionistas	27,06%	27,16%	211.904.368	Subtotal del Contrato de Asociación	45,08%	45,37%	372.978.893	50,14%	50,36%	411.366.279
Fundación "SOGEPA"	0,07%	0,07%	575.606	Estado francés	0,06%	0,06%	502.746	0,06%	0,06%	502.746
Público ⁽²⁾	72,51%	72,84%	568.418.146	Público ⁽²⁾	54,23%	54,57%	448.659.771	49,35%	49,58%	404.943.474
Adquisición de acciones propias ⁽³⁾	0,36%	-	2.835.121	Adquisición de acciones propias ⁽³⁾	0,63%	-	5.226.535	0,45%	-	3.669.792
Total	100%	100%	783.157.635	Total	100%	100%	827.367.945	100%	100%	820.482.291

(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 2013, tuvo como resultado la identificación de 2.341 accionistas que eran titulares de

un total de 564.747.390 acciones de la Sociedad (incluidas 4.050.831 acciones de las que es titular Iberclear por cuenta de los mercados españoles y 28.030.131 acciones de las que es titular Clearstream por cuenta del mercado alemán).

La estructura accionarial de la Sociedad a 31 de diciembre de 2013 se puede ver en el diagrama recogido en el apartado "— 3.3.1 Estructura del accionariado".

3.3.5 Personas que ejercen el control de la Sociedad

Véase "3.3.1 Estructura del accionariado" 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 2013, que consta de cuatro 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.

3

1

2

3

4

5

↻

◀

Índice

Descripción general relativa a la Sociedad y su capital social
3.3 Capital y derechos de voto

ORGANIGRAMA DEL GRUPO

EADS N.V.
(Países Bajos)

```

graph TD
    EADS_NV[EADS N.V. (Países Bajos)]
    
    EADS_NV --> CASSIDIAN[CASSIDIAN Holdings Ltd (Reino Unido)]
    EADS_NV --> EADS_France[EADS France S.A.S. (Francia)]
    EADS_NV --> EADS_Deutschland[EADS Deutschland GmbH (Alemania)]
    EADS_NV --> EADS_North_America[EADS North America Holdings, Inc (EE.UU)]
    EADS_NV --> EADS_CASA[EADS CASA (España)]
    
    CASSIDIAN --> EADS_France
    CASSIDIAN --> MBDA[MBDA S.A.S. (Francia)]
    CASSIDIAN --> SOGERMA[EADS Sogerma (Francia)]
    
    EADS_France --> CASSIDIAN_SAS[CASSIDIAN S.A.S. (Francia)]
    EADS_France --> EADS_Deutschland
    EADS_France --> EADS_CASA
    
    EADS_Deutschland --> EFW[EFW (Alemania)]
    EADS_Deutschland --> AEROLIA[Aerolia (Francia)]
    EADS_Deutschland --> PREMIUM[Premium Aerotech GmbH (Alemania)]
    
    EADS_North_America --> AIRBUS_SAS[Airbus S.A.S. (Francia)]
    AIRBUS_SAS --> AIRBUS_OPS_SAS[Airbus Operations S.A.S. (Francia)]
    AIRBUS_OPS_SAS --> AIRBUS_OPS_GMBH[Airbus Operations GmbH (Alemania)]
    AIRBUS_OPS_SAS --> AIRBUS_OPS_LTD[Airbus Operations Ltd (Reino Unido)]
    AIRBUS_OPS_SAS --> AIRBUS_OPS_SL[Airbus Operations SL (España)]
    
    EADS_CASA --> ASTRIUM_BV[ASTRIUM B.V.]
    EADS_CASA --> ASTRIUM_HOLDING_SAS[Astrium Holding S.A.S. (Francia)]
    EADS_CASA --> ASTRIUM_GMBH[Astrium GmbH (Alemania)]
    EADS_CASA --> ASTRIUM_SERVICES_UK[Astrium Services UK Ltd (Reino Unido)]
    EADS_CASA --> ASTRIUM_SERVICES_GMBH[Astrium Services GmbH (Alemania)]
    EADS_CASA --> ASTRIUM_LTD[Astrium Ltd (Reino Unido)]
    EADS_CASA --> ASTRIUM_ESPANA_SL[Astrium España SL (España)]
    
    ASTRIUM_BV --> ASTRIUM_HOLDING_FR[Astrium Holding France S.A.S. (Francia)]
    ASTRIUM_BV --> ASTRIUM_SERVICES_HOLDING_SAS[Astrium Services Holding S.A.S. (Francia)]
    ASTRIUM_BV --> MOBSTAT[Mobstat Group Holding Sarl (Luxemburgo)]
    
    ASTRIUM_HOLDING_SAS --> ASTRIUM_HOLDING_FR
    ASTRIUM_HOLDING_SAS --> ASTRIUM_SERVICES_HOLDING_SAS
    
    ASTRIUM_SERVICES_UK --> INFOTERRA[Infoterra Ltd (Reino Unido)]
    ASTRIUM_SERVICES_GMBH --> PARADIGM_SECURE[Paradigm Secure Communications Ltd (Reino Unido)]
    ASTRIUM_LTD --> PARADIGM_SERVICES[Paradigm Services Ltd (Reino Unido)]
    ASTRIUM_ESPANA_SL --> EADS_ESPANA[EADS Casa Espacio SL (España)]
    ASTRIUM_ESPANA_SL --> CRISA[CRISA SL (España)]
    
    EADS_Deutschland --> AIRBUS_HELICOPTER_HOLDING[Airbus Helicopter Holding S.A.S. (Francia)]
    AIRBUS_HELICOPTER_HOLDING --> AIRBUS_HELICOPTER_SAS[Airbus Helicopter S.A.S. (Francia)]
    AIRBUS_HELICOPTER_SAS --> EUROCOPTER_DEUTSCHLAND[Eurocopter Deutschland GmbH (Alemania)]
    AIRBUS_HELICOPTER_SAS --> EUROCOPTER_UK[Eurocopter UK Ltd (Reino Unido)]
    AIRBUS_HELICOPTER_SAS --> EUROCOPTER_ESPANA[Eurocopter España S.A. (España)]
    AIRBUS_HELICOPTER_SAS --> VECTOR[Vector Aerospace Holding S.A.S. (España)]
    
    EADS_CASA --> EADS_HOLDING[EADS CASA Holding (Francia)]
    EADS_HOLDING --> AIRBUS_HELICOPTER_HOLDING
  
```

Legend:

- Airbus (incluida EADS CASA)
- Astrium
- Cassidian
- Eurocopter
- North America
- Sogerma
- Indirecto
- Directo

Subsidiarias sin indicación del porcentaje son participadas al 100%.

122 – AIRBUS GROUP DOCUMENTO DE REGISTRO 2013

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 Extraordinaria de Accionistas celebrada el 27 de marzo de 2013 autorizó al Consejo de Administración para que, durante un periodo de 18 meses desde la fecha de dicha junta, recompre hasta un 15% del capital social emitido y en circulación de la Sociedad (es decir, el capital social emitido excluyendo las acciones mantenidas por la Sociedad o sus filiales) a la fecha de la junta, por cualquier medio, incluso productos derivados, en cualquier bolsa de valores, en una compra privada, por medio de una oferta pública de compra o de otro modo, a un precio no inferior al valor nominal y no superior a 50 euros por acción.

La Junta General Anual de Accionistas celebrada el 29 de mayo de 2013 autorizó al Consejo de Administración, mediante una resolución que renovó la autorización previa otorgada por la Junta General Anual de Accionistas celebrada el 31 de mayo de 2012, 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. Esta autorización es adicional

a, y sin perjuicio de, la autorización de recompra concedida por la Junta General Extraordinaria de Accionistas anual celebrada el 27 de marzo de 2013.

En la Junta General Anual de Accionistas convocada para el 27 de mayo de 2014, se presentará una propuesta de renovación de la autorización otorgada por la Junta General Anual de Accionistas celebrada el 29 de mayo de 2013 y autorizará al Consejo de Administración, 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 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 29 de mayo de 2013, pero se sumará, sin perjuicio de la misma, a la autorización concedida en la Junta General Extraordinaria celebrada el 27 de marzo de 2013. A 31 de diciembre de 2013, la Sociedad poseía 2.835.121 acciones propias, lo que representa el 0,36% 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 aprobado por la Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 27 de marzo de 2013

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 autorizado por la Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 27 de marzo de 2013, y que el Consejo de Administración decidió implantar el 2 de abril de 2013, por un importe de 3.750 millones de euros durante 18 meses, y recomprar el 15% del capital social emitido y en circulación de la Sociedad.

- **Fecha de la Junta de Accionistas en la que se aprobó el programa de recompra de acciones: 27 de marzo de 2013.**
- **Fecha del acuerdo del Consejo de Administración para implantar el programa de recompra de acciones: 2 de abril de 2013.**
- **Destino que se pretende dar a las acciones de EADS N.V. en manos de la Sociedad a fecha del presente documento:** para información sobre el uso de las acciones de EADS N.V. ya en manos de la Sociedad, consulte el apartado “– 3.3.7.6 – Descripción del programa de recompra de acciones que se someterá a la Junta General Anual de Accionistas convocada para el 27 de mayo de 2014”.
- **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: 15%.
 - Número máximo de acciones objeto de recompra por parte de la Sociedad: 123.884.942 acciones, en base a un capital social

emitido de 831.126.149 acciones y 5.226.535 acciones propias y consecuentemente basado en el capital social emitido pendiente de 825.899.614 acciones a fecha 27 de marzo de 2013.

- 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.

A 31 de diciembre de 2013, los valores respectivos de cada uno de estos componentes de capital de la Sociedad en sí mismos pagaderos o distribuibles a los accionistas eran: 5.049.000.000 de euros (primas de participación), -951.000.000 de euros (otras reservas e ingresos retenidos, incluidas las pérdidas netas correspondientes al ejercicio) y -50.000.000 de euros (acciones propias), es decir, un importe total de 4.048.000.000 de euros.

La Sociedad se reserva el derecho de aplicar íntegramente el programa de adquisición de acciones y se compromete a no superar, ni directa ni indirectamente, el límite del 15% del capital social emitido, así como el importe de 4.048.000.000 de euros durante el periodo total del programa.

Por último, 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 EADS 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 EADS 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.
- El programa de recompra de acciones permitirá a la Sociedad recomprar las acciones de todos sus accionistas.
- Precio máximo de adquisición por acción: 50 euros.

→ **Periodo del programa de recompra de acciones y otras características:** este programa de recompra de acciones estará vigente hasta el 27 de septiembre de 2014 inclusive, es decir, la fecha de vencimiento de la autorización concedida en la Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 27 de marzo de 2013.

3.3.7.6 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 2014

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 2014.

→ **Destino que se pretende dar a las acciones de EADS N.V. en manos de la Sociedad a fecha del presente documento:** la reducción del capital social mediante la cancelación de todas o parte de las acciones recompradas: 7.800 acciones.

→ 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: 564.318 acciones.

Para más información acerca de las acciones ostentadas por la Sociedad en la fecha de entrada en vigor del Reglamento de la CE 2273/2003, y aún en su poder en la fecha del presente documento, véase más adelante.

→ **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, en concreto con el fin de evitar el efecto de dilución derivado de determinadas ampliaciones del capital social realizadas al contado, (i) reservadas o que se vayan a reservar a los empleados del Grupo y de las empresas del Grupo y/o (ii) obtenidas o que se vayan a obtener en el marco de la ejecución de las opciones de compra concedidas o que se vayan a conceder a algunos empleados del Grupo y de las empresas del Grupo, 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 EADS 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 EADS 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: 78.364.419 acciones, en base a un capital social emitido de 783.644.193 acciones a 31 de marzo de 2014. El porcentaje del 10% correspondería a 78.740.793 acciones en base a las 787.407.937 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 2014.

→ 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.

A 31 de diciembre de 2013, los valores respectivos de cada uno de estos componentes de capital de la Sociedad en sí mismos pagaderos o distribuibles a los accionistas eran: 5.049.000.000 de euros (primas de participación), -951.000.000 de euros (otras reservas e ingresos retenidos, incluidas las pérdidas netas correspondientes al ejercicio) y -50.000.000 de euros (acciones propias), es decir, un importe total de 4.048.000.000 de euros.

La Sociedad se reserva el derecho de aplicar íntegramente el programa de adquisición de acciones y se compromete a no superar, ni directa ni indirectamente, el límite del 10% del capital social emitido, así como el importe de 4.048.000.000 de euros durante el periodo total del programa. Por último, 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 EADS N.V. de acuerdo con los límites establecidos en este documento. Además, la Sociedad utilizará opciones de compra y permutas financieras que han sido adquiridas en virtud de los acuerdos que había suscrito durante el anterior

programa de recompra de acciones (véase a continuación) y no excluye la posibilidad de utilizar una estructura de transacción similar a la que se utilizó en el anterior programa de recompra de acciones con el fin de proceder a la recompra de sus propias acciones.

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 EADS 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 euros.

→ **Periodo del programa de recompra de acciones y otras características:** este programa de recompra de acciones estará vigente hasta el 27 de noviembre de 2015 inclusive, es decir, la fecha de vencimiento de la autorización solicitada en la Junta General Anual de Accionistas que se celebrará el 27 de mayo de 2014. Uno de los principales objetivos de este programa de recompra de acciones de la Sociedad está vinculado a la posible ejecución, por parte de los empleados del Grupo y de las empresas del Grupo, de *stock options* que les fueron concedidas entre 2003 y 2006; en la actualidad se pretende (i) que dicho programa continúe y se renueve como mínimo hasta el 17 de diciembre de 2016 (siendo el día 16 de diciembre

de 2016 la fecha tope en la que un empleado del Grupo EADS podría ejercer la totalidad o parte de las *stock options* que se le concedieron en 2006) y (ii) que se solicite a la Junta General Anual de Accionistas que renueve las autorizaciones hasta tal fecha.

Las 1.843.814 acciones de EADS N.V. propiedad de la Sociedad en la fecha de entrada en vigor del Reglamento de la CE 2273/2003 de 22 de diciembre de 2003, el 13 de octubre de 2004, y aún en poder de la Sociedad en la fecha del presente documento podrán, por orden de prioridad descendiente, o bien (i) ser canceladas en virtud de una decisión que se adoptará, de conformidad con el derecho holandés, en una Junta General Anual de accionistas, con el fin de evitar el efecto de dilución derivado de determinadas ampliaciones del capital social realizadas al contado, durante el ejercicio previo a la celebración de la Junta general Anual de accionistas, en el marco de un plan de oferta de acciones a los empleados del Grupo y/o mediante la ejecución de opciones sobre acciones concedidas a determinados empleados del Grupo y de las empresas del Grupo, o (ii) mantenerse con el fin de permitir el cumplimiento de ciertas obligaciones descritas en los objetivos del plan de recompra de acciones al que se hace referencia en este documento, o (iii) utilizarse como intercambio o instrumento de pago en el marco de una posible transacción de crecimiento externo, o bien (iv) venderse en el marco de un acuerdo de liquidez.

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.

3.4 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 del pago del reparto en efectivo	Importe bruto por acción ⁽¹⁾ (en euros)
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

(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 1,85 euros registrado en 2013, el Consejo de Administración ha propuesto para la próxima Junta General Anual de Accionistas un dividendo de 0,75 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 2014 a los titulares de acciones de EADS que lo sean a 2 de junio de 2014.

Todo ello es acorde a la política de dividendos del Grupo de lograr un crecimiento sostenible de los dividendos con un 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 los 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 figuran y pueden ser consultados durante la vigencia del presente Documento de Registro a través del sitio web de la Sociedad www.airbus-group.com:

Comunicado de prensa – Los accionistas de EADS aprueban todos los acuerdos sobre los cambios en el gobierno corporativo	27 de marzo de 2013
Comunicado de prensa – EADS se prepara para su Junta General Extraordinaria	27 de marzo de 2013
Comunicado de prensa – El nuevo Consejo de Administración de EADS elige al Presidente, a los miembros de los Comités y aprueba el lanzamiento del programa de recompra de acciones	2 de abril de 2013
Comunicado de prensa – EADS concluye el acuerdo sobre la compra de acciones con el Estado francés; EADS participa en la colocación de Daimler con 600 millones de euros	17 de abril de 2013
Comunicado de prensa – Resultados del primer trimestre 2013	14 de mayo de 2013
Comunicado de prensa – EADS eleva sus previsiones sobre los pedidos de aviones comerciales en 2013	29 de mayo de 2013
Comunicado de prensa – Resultados del primer semestre 2013	31 de julio de 2013
Comunicado de prensa – Resultados del tercer trimestre 2013	14 de noviembre de 2013
Comunicado de prensa – EADS presenta su plan para la reestructuración de las áreas de Defensa y Espacio	9 de diciembre de 2013
Comunicado de prensa – EADS celebrará el <i>Global Investor Forum</i> 2013 en Londres	11 de diciembre de 2013
Comunicado de prensa – Resultados anuales 2013	26 de febrero de 2014

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.airbus-group.com.

4



Gobierno Corporativo

4.1 Gestión y control	132
4.1.1 Disposiciones sobre gobierno corporativo	132
4.1.2 Disposiciones sobre gobierno corporativo tras la Junta General Extraordinaria celebrada el 27 de marzo de 2013	135
4.1.3 Código de Gobierno Corporativo holandés – “Aplicación o Explicación”	147
4.1.4 Sistema de Gestión del Riesgo Empresarial	148
4.1.5 Organización de Ética y <i>Compliance</i>	153
4.2 Intereses de los consejeros y principales directivos	155
4.2.1 Política de retribución	155
4.2.2 Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado (CEO)	164
4.2.3 Operaciones con partes vinculadas	164
4.3 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	164
4.3.1 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	164
4.3.2 Planes de acciones para empleados (ESOP)	165
4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo	166

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 prestará servicios por un plazo de tres años. 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, por votación con 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, favoreciendo al mismo tiempo la introducción de candidatos nuevos para al menos un tercio de los puestos de consejero.

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.
- 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 tomado en conjunto 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 el Comité Ejecutivo y su función como 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 de la Sociedad y los presidentes del Consejo de Supervisión (u órgano similar) de otras sociedades 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 quórum 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 quórum, el quórum descendería 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 tomados en conjunto 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, tomado en su conjunto, que proponga el CEO.

Función del CEO y del Comité Ejecutivo

El CEO, respaldado por el Comité Ejecutivo será responsable de dirigir las operaciones de la Sociedad en el día a día. El Comité Ejecutivo, presidido por el CEO, también incluye a los Directores de las principales áreas y Divisiones 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 Disposiciones sobre gobierno corporativo tras la Junta General Extraordinaria celebrada el 27 de marzo de 2013

COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN 2013

Nombre	Edad	Inicio del mandato (como miembro del Consejo de Administración)	Conclusión del mandato	Función principal	Estatus
Denis Ranque	62	Propuesto por primera vez a la junta general extraordinaria en 2013	2016	Presidente del Consejo de administración de EADS N.V.	no ejecutivo
Thomas Enders	55	2005, reelegido en 2013	2016	Consejero Delegado de EADS N.V.	ejecutivo
Mansfred Bischoff	71	2013	2016	Presidente del Consejo de Supervisión de Daimler AG	no ejecutivo
Ralph D. Crosby, Jr.	66	Propuesto por primera vez a la junta general extraordinaria en 2013	2016	Antiguo Miembro del Comité Ejecutivo de EADS y de Northrop Grumman Corporation	no ejecutivo
Hans-Peter Keitel	66	Propuesto por primera vez a la junta general extraordinaria en 2013	2016	Vicepresidente de la Confederación de la Industria Alemana (BDI)	no ejecutivo
Hermann-Josef Lamberti	58	2007, reelegido en 2013	2016	Antiguo Miembro del Consejo Directivo de Deutsche Bank AG	no ejecutivo
Anne Lauvergeon	54	Propuesta por primera vez a la junta general extraordinaria en 2013	2016	Socia de Efficiency Capital, Presidenta y Consejera Delegada de A.L.P. S.A.	no ejecutivo
Lakshmi N. Mittal	63	2007, reelegido en 2013	2016	Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal S.A.	no ejecutivo
Sir John Parker	71	2007, reelegido en 2013	2016	Presidente de Anglo American PLC	no ejecutivo
Michel Pébereau	72	2007, reelegido en 2013	2016	Presidente Honorario de BNP Paribas S.A.	no ejecutivo
Josep Piqué i Camps	59	2012, reelegido en 2013	2016	Vicepresidente y Consejero Delegado de Obrascón Huarte Lain (OHL)	no ejecutivo
Jean-Claude Trichet	71	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 2014. El domicilio profesional de todos los miembros del Consejo de Administración para cualquier asunto relacionado con la Sociedad 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 2013

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 Electroniques. 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 este área y fomentar su avance. Denis Ranque es licenciado por la *École Polytechnique* y el *Corps des Mines* de Francia.

4

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 la Fundación PARISTECH

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente y Consejero Delegado de THALES (de 1998 a 2009)
- 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)
- Presidente de Technicolor (de 2010 a 2012)

Thomas Enders

Thomas Enders fue nombrado Consejero Delegado (CEO) de la Sociedad en mayo de 2012 tras haber sido CEO de Airbus desde 2007. 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 (Messerschmitt-Bölkow-Blohm) desempeñó varias funciones, entre otras, Miembro de la Secretaría de Planificación del Ministro de Defensa alemán. En MBB y posteriormente en DASA ocupó diversos puestos, entre ellos los de Jefe de Gabinete, Director de Estrategia Empresarial y Tecnología y responsable de Sistemas de Defensa. Tras la creación de EADS en 2000, fue nombrado Director de la División Defensa y Sistemas de Seguridad de EADS, ocupando este cargo hasta 2005, cuando fue nombrado coCEO de EADS. Asimismo Enders fue Presidente de la BDLI (Asociación Federal Alemana de la Industria Aeroespacial) de 2005 a 2012. Ha sido desde 2009 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. Desde noviembre de 2011 ha formado parte del Grupo Asesor de Negocios del Primer Ministro del Reino Unido, David Cameron. Ha sido miembro del Consejo Consultivo Conjunto de Allianz SE desde enero de 2013.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el organigrama anterior:

- Consejero Delegado de EADS N.V.
- Miembro del Comité Ejecutivo de EADS N.V.
- 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 Astrium B.V.
- Presidente del Consejo de Supervisión de EADS Deutschland GmbH
- Miembro del Consejo de Administración de la Confederación de la Industria Alemana (BDI)
- Miembro del Consejo Consultivo Conjunto de Allianz SE
- Miembro del Consejo de Gobierno de HSBC Trinkhaus

→ Miembro del Consejo Asesor Internacional del Consejo del Atlántico de los EE. UU.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente de Atlantik Brücke de 2005 a 2009
- 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
- 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., Presidente del Consejo de Supervisión de Voith GmbH 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.
- Presidente del Consejo de Supervisión y Presidente del Comité de Accionistas de Voith GmbH

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)

Ralph Dozier Crosby, Jr.

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 2009. 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 of 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
- Miembro del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo del Atlantic Council de Estados Unidos

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente y Consejero Delegado de EADS North America (renunció al cargo de Consejero Delegado en diciembre de 2009)
- Presidente Ejecutivo de EADS North America (jubilado en diciembre de 2011)
- 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 la Industria Alemana (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
- 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
- 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 de dicho banco, donde ostentó la responsabilidad global en las áreas de Recursos Humanos, Tecnologías de la Información, Operaciones y Gestión de Procesos, Gestión de Inmuebles 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:

- Miembro del Consejo Asesor de Barmenia Versicherungen Wuppertal
- Presidente de la Sociedad *Freunde der Bachwoche Ansbach e.V.*
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) del Instituto de Derecho y Finanzas de Fráncfort
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de *The Frankfurt International School e.V.*
- Miembro del Consejo de Administración de Stichting Administratiekantoor EADS
- Miembro del Consejo de Administración de 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

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo Constitutivo de Otto A. Wipprecht-Stiftung (dimitió el 31 de mayo de 2008)
- Miembro del Comité Consultivo de la Universidad de Augsburg (dimitió el 30 de septiembre de 2008)
- *Executive Customer* 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 adjunto delegado 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)
- Vicepresidenta 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)

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. 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 Rio Tinto Plc
- Miembro del Consejo de Total S.A.
- Miembro del Consejo de Vodafone Plc (hasta julio de 2014)
- Miembro del Consejo de American Express
- 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*)
- Miembro de la Comisión Trilateral
- 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:

- Vicepresidenta y miembro del Consejo de SAFRAN (dimitió en 2009)
- Consejera Delegada de Areva (dimitió en junio de 2011)
- Miembro del Consejo de GDF Suez (dimitió en abril de 2012)
- 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 Comité Ejecutivo de Global Compact (dimitió en julio de 2013)
- Presidenta del Consejo de Supervisión del periódico francés *Libération*

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 Consejero Delegado 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 Asociación Mundial del Acero (otora Instituto Internacional del Hierro y del Acero)
- Miembro del Comité de Economía Internacional del Foro Económico Mundial
- Miembro del Consejo de Inversiones Extranjeras de Kazajistán
- Miembro del Consejo Asesor Global del Primer Ministro de la India
- Miembro del Consejo Asesor de Inversores Nacionales y Extranjeros de la Presidencia de Ucrania
- Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Cleveland Clinic
- Miembro del Comité Ejecutivo de *Indian School of Business*
- Presidente de Honor del Prince's Trust
- Gobernador de ArcelorMittal Foundation
- Miembro del Consejo de ONGC Mittal Energy Ltd
- Miembro del Consejo de ONGC Mittal Energy Services Ltd
- Miembro del Patronato (*Trustee*) de Gita Mittal Foundation
- Miembro del Patronato (*Trustee*) de Gita Mohan Mittal Foundation
- Miembro del Patronato (*Trustee*) de Lakshmi y Usha Mittal Foundation

- Presidente del Consejo de Gobierno de *LNM Institute of Information Technology*
- Miembro del Patronato (*Trustee*) de Mittal Champion Trust
- Miembro del Patronato (*Trustee*) de Mittal Children's Foundation

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo Asesor Internacional de Citigroup (dimitió en junio de 2008)
- 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 Directivo 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 del Consejo Asesor Internacional Presidencial de Mozambique
- Miembro del Consejo Asesor de la *Kellogg School of Management*
- Presidente de Ispat Inland ULC (dimitió en enero de 2013)

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. 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). En la actualidad es Presidente de la Royal Academy of Engineers.

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)
- Consejero de White Ensign Association Limited
- Miembro del Consejo de Administración de Stichting Administratiekantoor EADS
- Presidente de la Real Academia de Ingeniería
- Miembro visitante de la Universidad de Oxford

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Consejero no ejecutivo del Bank of England (dimitió en junio de 2009)
- Vicepresidente Adjunto de Mondi Group (dimitió en agosto de 2009)
- Rector de la Universidad de Southampton (dimitió en julio de 2011)
- Miembro del Consejo Asesor Internacional de Citigroup (disuelto en diciembre de 2011)
- 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:

- 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 EADS N.V.
- Miembro del Consejo de Administración de Pargesa Holding S.A. (Suiza)
- Miembro del Consejo de Administración de BNP Paribas (Suisse) S.A.
- Miembro del Consejo de Supervisión de la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (Marruecos)
- Observador de Galeries Lafayette S.A.
- Miembro del Consejo de Supervisión del *Institut Aspen France*
- Miembro del Comité Ejecutivo del *Institut de l'Entreprise*
- Miembro del Consejo de Orientación Estratégica del *Mouvement des Entreprises de France* (MEDEF)
- Miembro de la “*Académie des sciences morales et politiques*”
- Miembro del Consejo de la “*Fondation ARC pour la Recherche sur le Cancer*”
- Miembro de la “*Fondation Nationale des Sciences Politiques*”
- Miembro del Consejo de la “*Fondation BNP Paribas*”

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- 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)

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, Josep 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 texto anterior:

- Miembro del Consejo Asesor de Seat, Grupo Volkswagen
- Miembro del Consejo de Administración del Círculo de Economía
- Presidente de la Fundación del Consejo España-Japón
- Presidente de Vértice 360 Servicios Audiovisuales, S.A.
- Miembro del Consejo de Administración de Plasmia Biotech, S.L.

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)

Jean-Claude Trichet

Jean-Claude Trichet fue Presidente del Banco Central Europeo, Presidente del Consejo Europeo de Riesgo Sistemático (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 diez 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 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.
- 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)
- Presidente de la *Société de Gestion de Participations Aéronautiques* (SOGEPA) (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 2013

Juntas del Consejo

El Consejo de Administración celebró 12 reuniones durante 2013 y fue informado periódicamente de la evolución de la Sociedad mediante informes sobre la actividad por parte del Consejero Delegado, acompañados de planes estratégicos y operativos. De estas 12 reuniones, el Consejo anterior celebró tres con un índice medio de asistencia del 78%, y el Consejo actual celebró nueve con un índice medio de asistencia del 93%. El menor índice de asistencia del Consejo anterior se debe a que algunos miembros fueron excusados a causa de posibles conflictos de intereses respecto a la salida de determinados accionistas importantes y debates sobre el programa de recompra de acciones.

A lo largo de 2013, el Consejo de Administración hizo un seguimiento de los avances técnicos y comerciales de programas importantes, tales como el A400M, A380 y NH90. Aparte de presenciar el exitoso primer vuelo del A350 XWB en junio, el Consejo fue informado sobre el prometedor avance del programa. Además, el Consejo hizo un seguimiento de las actividades de modernización del Superpuma EC 225, debatió mejoras relativas a la gestión de contratos, lanzó medidas para aumentar la seguridad cibernética y logró avances en materia de responsabilidad social corporativa así como en salud y seguridad.

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 (“ERM”), la normativa sobre control de exportaciones, la política de relaciones con inversores y comunicación financiera, y los riesgos legales. El Consejo aprobó un plan de acciones gratuitas para todos los empleados en la línea de un plan similar implementado en el décimo aniversario de la Sociedad.

Tras un análisis de las lecciones aprendidas del abandonado proyecto de fusión con BAE Systems, el Consejo apoyó a la dirección en su negociación de la renuncia por los principales accionistas a sus derechos de control y en el establecimiento del nuevo sistema de gobierno aprobado en última instancia por la Junta Extraordinaria de Accionistas del 27 de marzo de 2013. Durante la evaluación de la fusión y las conversaciones sobre gobierno corporativo, el Consejo protegió la integridad de su trabajo estableciendo grupos de trabajo adecuados, subcomités y procedimientos de distribución de la información para evitar riesgos de conflicto de intereses y proteger a determinados consejeros del riesgo de actuar con información privilegiada. A lo largo de este periodo, los Consejeros Independientes compusieron un Comité de Nombramientos *ad-hoc* y desempeñaron un papel importante recomendando a los mejores candidatos posibles para la composición del nuevo Consejo de Administración. Estos consejeros optaron por no percibir ninguna retribución por su trabajo en este comité y su asistencia a las numerosas reuniones celebradas con este motivo.

En el marco de la prioridad del Grupo de “construir EADS 2.0”, el Consejo de Administración se centró repetidas veces en la estrategia de la Sociedad y en prestar apoyo al equipo directivo para integrar Airbus Military, Astrium y Cassidian en una sola División, Defence and Space, y además para realzar la integración y la cohesión, cambiando el nombre del Grupo y sus Divisiones por la marca Airbus, reconocida a escala mundial. El Consejo considera esta evolución el paso lógico siguiente en el desarrollo de la Sociedad. Un paso que afirma el predominio de la aeronáutica comercial en el Grupo y la necesidad de reestructurar y centrar las actividades de defensa y espaciales a fin de reducir costes, aumentar la rentabilidad y mejorar la competitividad.

Evaluación del Consejo en 2013

La evaluación del Consejo de Administración correspondió a 10 meses de su mandato, con vistas a aprovechar oportunidades de mejora sobre la base de entrevistas del Secretario Corporativo con los consejeros. Las entrevistas cubrieron materias tales como la composición del Consejo, el orden del día, la calidad de los debates, la apertura y la cohesión del Consejo, la presidencia, interacciones con el equipo directivo, relaciones con los accionistas, el trabajo de los comités, el cumplimiento de tareas fiduciarias, la asistencia, la frecuencia y duración de las reuniones y la documentación. El

debate posterior del informe por parte del Consejo se orientó a las acciones. El próximo informe de evaluación se encomendará a un consultor externo.

La asistencia, tanto individual como colectiva, es claramente superior desde la introducción del Consejo actual, en comparación con finales de 2012 y principios de 2013 y el índice de asistencia se considera satisfactorio.

En primer lugar, el Consejo considera que, si bien es demasiado pronto para determinar sus principales fortalezas y debilidades como cuerpo, su composición permite un buen nivel de las contribuciones: está compuesto por hombres y mujeres de altísimo nivel, con “antecedentes de éxito probados”, cuyas competencias y experiencias relevantes están representadas, que pueden “producir los muchos ángulos necesarios para la Sociedad”. Los consejeros observaron que la proporción de la representación de género está desequilibrada; también señaló que la diversidad internacional es una fuerza que debe ser fomentada aún más. A pesar de que el nuevo consejo se sometió a un fuerte programa de inducción, una mayor familiaridad con la industria aeroespacial y de defensa debe implementarse en el tiempo. Con este fin, sería bueno organizar sesiones educativas y visitas de plantas, incluso fuera de las reuniones del Consejo.

Las deliberaciones del Consejo son muy abiertas, sin restricciones, y hay una “buena química” entre sus miembros, independientemente de sus diferentes orígenes culturales. Durante las deliberaciones, se va instalando un justo equilibrio entre la disciplina y la espontaneidad, con presentaciones por puntos más cortas, y más tiempo para el debate y la exploración de cuestiones decisivas.

El Presidente inspira confianza, y es reconocido por su competencia y su duro trabajo. Ha establecido una relación personal con cada consejero por separado, lo cual se agradece, y debe mantenerse. La implicación y profesionalidad de los presidentes de los comités es también ampliamente elogiada.

El Consejo considera que está debidamente equipado para la realización de sus deberes fiduciarios en el interés de la Sociedad, y en virtud de la nueva gobernanza, como un consejero comentó:

“el Consejo siente su independencia”. El reparto de papeles entre el Consejo y la dirección funciona de forma satisfactoria.

Hay una visión compartida de que el tiempo de reunión es escaso, y debe ser utilizado con eficacia. La flexibilidad para abordar cuestiones imprevistas importantes, a medida que surgen, a través de reuniones adicionales cortas, proporciona una ayuda adecuada.

Además de los temas obligatorios a los que se debe otorgar tiempo suficiente y que están previstos en el plan de los órdenes del día de las reuniones del Consejo a lo largo del año, los consejeros se interesan por explorar temas estratégicos a largo plazo y por centrarse en estrategias específicas (segmento, producto, región, cadena de valor) para configurar la cartera futura; se inclinan por una agenda con orientación comercial, haciendo hincapié en los riesgos; en su seno, se elaboró una lista de asuntos prioritarios para 2014 y en adelante: comprende temas de estrategia, ejecución empresarial, gestión de objetivos y rendimiento y aspectos organizativos.

La puntualidad en la entrega de la documentación es crucial para el nivel de preparación del consejero antes de las reuniones, y por ende, para la eficacia de las reuniones del Consejo. La documentación está bien dirigida, aunque a veces es extensa, y su formato es eficaz. En materia de toma de decisiones, en contraposición a la información, deben ser mejor identificadas, para ayudar al Consejo a reflexionar y debatir. Se observaron algunas áreas de entrada más débiles y se corregirán. Se discutió el formato de las actas, y los consejeros están de acuerdo en que se visualizan correctamente el nivel de interacción y desafío dentro del Consejo, y la amplitud de los temas abordados.

Entre las diferentes reuniones del Consejo, los consejeros piden actualizaciones, recortes de prensa selectivos con la explicación de los acontecimientos en curso, cuadros de mando de gestión y presentaciones de los analistas.

Los miembros del Comité Ejecutivo y el escalón superior del siguiente nivel de directivos podrían tener exposición al Consejo incluso más a menudo, mediante presentaciones, pero también durante encuentros de carácter informal y visitas a sedes.

Comités del Consejo en 2013

Tras la Junta General Extraordinaria celebrada el 27 de marzo de 2013, 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 2013	4	3
Índice medio de asistencia en 2013	94%	92%

Nota: situación a 31 de diciembre de 2013.

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 (T1, S1, T3), así como sobre el nombramiento de auditores externos y la determinación de su retribución. 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 2013 cumplió plenamente todas sus obligaciones y se reunió seis veces. De estas seis reuniones, las dos reuniones del anterior Comité de Auditoría reflejaron un índice medio de

asistencia del 75%, y las cuatro reuniones del actual Comité de Auditoría mostraron un índice medio de asistencia del 94%. El menor índice de asistencia del anterior Comité de Auditoría se debe a que algunos miembros fueron excusados a causa de posibles conflictos de intereses respecto a la salida de determinados accionistas importantes y el debate sobre el programa de recompra de acciones.

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 retribución y los planes de retribución 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. Los reglamentos y responsabilidades del Comité de Nombramientos y Retribuciones se exponen con más detalle en el Código 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 Retribuciones. Se requería la asistencia del Director de Recursos Humanos del Grupo 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 revisó los mejores talentos y debatió medidas para mejorar la participación y promover la diversidad, estudió la retribución de los miembros del Comité Ejecutivo de 2013, el Plan de incentivos a largo plazo y la retribución variable correspondiente a 2012. Teniendo en cuenta el éxito del plan ESOP desde la implementación de la nueva fórmula en 2011, el Comité de Nombramientos y Retribuciones también propuso renovar los mismos términos para el plan ESOP (Plan de acciones para empleados) de 2014.

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 como mínimo dos veces al año. En 2013, el Comité de Nombramientos y Retribuciones anterior se reunió una vez con un índice medio de asistencia del 50%, y el Comité de Nombramientos y Retribuciones actual celebró tres reuniones con un índice medio de asistencia del 92%. El menor índice de asistencia del anterior Comité de Nombramientos y Retribuciones se debe a que algunos miembros fueron excusados a causa de posibles conflictos de intereses respecto a la salida de determinados accionistas importantes y el debate sobre el programa de recompra de acciones.

Además del Comité de Nombramientos y Retribuciones periódico, el Consejo de Administración estableció un “Comité de Nombramientos” *ad hoc* en diciembre de 2012, encargado de recomendar los nombres de candidatos que se presentarán en la Junta General Extraordinaria de marzo de 2013 para su nombramiento al Consejo actual. Este Comité de Nombramientos especial estaba compuesto por miembros independientes del Consejo, Sir John Parker, Hermann-Josef Lamberti, Michel Pébereau y Lakshmi Mittal, que se reunieron en cuatro ocasiones y renunciaron a ser remunerados por este servicio adicional.

Comité Ejecutivo en 2013

El Consejero Delegado, con el apoyo de un Comité Ejecutivo (el “**Comité Ejecutivo**”), es el responsable de la gestión diaria de la Sociedad. El Comité Ejecutivo, presidido por el Consejero Delegado, también incluye a los Directores de las principales Divisiones funcionales del Grupo. El Comité Ejecutivo se reunió en cinco ocasiones durante 2013.

En las reuniones del Comité Ejecutivo se tratan principalmente las siguientes cuestiones:

- Aprobación de los nombramientos de sus respectivos equipos directivos por los Directores de División del Grupo (salvo el del Director de Operaciones de Airbus).
- Aprobación de inversiones hasta 300 millones de euros.
- Definición y control de la ejecución de la estrategia para las actividades de la Sociedad.
- Gestión, organización y estructura jurídica del Grupo.
- Nivel de rendimiento de las actividades y de las funciones de apoyo del Grupo.
- Todos los aspectos relativos al negocio de la Sociedad, incluyendo el plan operativo del Grupo y de las Divisiones y Unidades de Negocio.

La organización interna del Comité Ejecutivo se define en función del reparto de actividades entre sus miembros bajo la supervisión del Consejero Delegado. A pesar de la responsabilidad colectiva definida anteriormente, cada miembro del Comité Ejecutivo es responsable a título personal de la gestión de su cartera y está obligado a acatar las decisiones tomadas por el Consejero Delegado y por el Comité Ejecutivo, según los casos.

El Consejero Delegado intentará alcanzar un consenso entre los miembros del Comité Ejecutivo acerca de las cuestiones debatidas en las reuniones del mismo. En el caso de que no sea posible llegar a un acuerdo, el Consejero Delegado está autorizado a adoptar una decisión sobre dicha cuestión. 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 2013, los miembros del Comité Ejecutivo eran nombrados por el Consejo de Administración, a propuesta del Consejero Delegado, tras haberla aprobado el Presidente y haberla estudiado el Comité de Nombramientos y Retribuciones. El nombramiento del Comité Ejecutivo debía aprobarse como un único equipo, no de forma individual, a excepción del Consejero Delegado de Airbus, que era nombrado por el Consejo de Administración de forma individual. El mandato de los miembros del Comité Ejecutivo era de cinco años.

Composición del Comité Ejecutivo en 2013

Nombre	Edad	Inicio del mandato actual	Conclusión del mandato	Cargo principal
Thomas Enders	55	2012	2017	Consejero Delegado de Airbus Group
François Auque	57	2010	2015	Vicepresidente Ejecutivo de Space Systems, Airbus Defence and Space
Thierry Baril	49	2012	2017	Director de Recursos Humanos de Airbus Group y Airbus
Jean J. Botti	57	2011	2016	Director Técnico de Airbus Group
Fabrice Brégier	52	2012	2017	CEO de Airbus
Günter Butschek	53	2012	2017	COO de Airbus
Guillaume Faury	46	2013	2018	CEO de Airbus Helicopters
Bernhard Gerwert	61	2012	2017	CEO de Airbus Defence and Space
Marwan Lahoud	48	2012	2017	Director de Marketing y Estrategia de Airbus Group
John Leahy	63	2012	2017	COO de Airbus – Clientes
Sean O'Keefe	57	2010	2014	CEO de Airbus Group, Inc.
Domingo Ureña-Raso	56	2009	2014	Vicepresidente Ejecutivo de Military Aircraft, Airbus Defence and Space
Harald Wilhelm	48	2012	2017	Director Financiero de Airbus Group y Airbus

Nota: situación a 31 de diciembre de 2013. El domicilio profesional de todos los miembros del Comité Ejecutivo para cualquier asunto relacionado con EADS es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

Thomas Enders – CEO de Airbus Group

Thomas ("Tom") Enders fue nombrado Consejero Delegado (CEO) de EADS con efecto a partir del 1 de junio de 2012, tras ser CEO de Airbus desde 2007. 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 (Messerschmitt-Bölkow-Blohm) desempeñó varias funciones, entre otras, Miembro de la Secretaría de Planificación "Planungsstab" del Ministro de Defensa alemán. En MBB y posteriormente en DASA ocupó diversos puestos, entre ellos los de Jefe de Gabinete, Director de Estrategia Empresarial y Tecnología y responsable de Sistemas de Defensa. Tras la creación de EADS en 2000, fue nombrado Director de la División Defensa y Sistemas de Seguridad de EADS, ocupando este cargo hasta 2005, cuando fue nombrado coCEO de EADS. Asimismo Enders fue Presidente de la BDLI (Asociación Federal Alemana de la Industria Aeroespacial) de 2005 a 2012. Ha sido desde 2009 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. Desde noviembre de 2011 ha formado parte del Grupo Asesor de Negocios del Primer Ministro del Reino Unido, David Cameron. Ha sido miembro del Consejo Consultivo Conjunto de Allianz SE desde enero de 2013.

François Auque – Vicepresidente Ejecutivo de Space Systems, Airbus Defence and Space

En 2000, 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 mayo 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 material de Recursos Humanos tras ocupar diferentes cargos en este ámbito en Alcatel, General Electric y Alstom. En 1988, Don Baril se licenció en Gestión de Recursos Humanos por el "Institut de Gestion Sociale".

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 diez 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.

4

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. 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 y Comité Europeo para las Tecnologías Facilitadoras Esenciales. Es doctor *Honoris Causa* por la Universidad de Cardiff y la Universidad de Bath. Es miembro de la Academia Francesa del Aire y del Espacio, y Caballero de la Legión de Honor.

Fabrice Brégier – CEO de Airbus

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. Anteriormente, fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de Eurocopter en 2003, CEO de MBDA en 2001 y CEO de BAe Dynamics en 1998. El Sr. 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 diez 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, Bernard 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.

Sean O'Keefe – CEO de Airbus Group Inc.

Sean O'Keefe fue elegido CEO de EADS North America, la filial estadounidense de la Sociedad, en noviembre de 2009 y Presidente del Consejo de Administración de EADS North America en enero de 2012. Antes, fue un alto ejecutivo de General Electric Company. Antes de incorporarse a GE, trabajó en diversos servicios públicos, siendo Rector de la Universidad de Luisiana, Director de la NASA, Consejero Adjunto del Presupuesto Federal en la Casa Blanca, Secretario de la Armada de los EE. UU. y Director de Finanzas del Departamento de Defensa estadounidense. Entre varios nombramientos de servicio público, asumió diversos profesorado en varias universidades de los EE. UU. Sean O'Keefe es licenciado de la Universidad de Siracusa y de la Universidad de Loyola, y le han otorgado cinco licenciaturas honoríficas de doctorado.

Domingo Ureña Raso – Director de Airbus Military, Airbus Defence and Space

Como Director de Military Aircraft, Domingo Ureña-Raso es responsable de todos los programas de vehículos aéreos no tripulados y militares de Airbus Defence and Space y es Miembro del Comité Ejecutivo de EADS. Después 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.

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 la Sociedad 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 obliga 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

La gestión de riesgos y oportunidades es de vital importancia para la Sociedad dada la complejidad y volatilidad del entorno empresarial en el que opera. El sistema de Gestión del Riesgo Empresarial ("ERM") se compone de un amplio conjunto de actividades y procedimientos de gestión de los riesgos y oportunidades en la Sociedad.

El objetivo del sistema ERM es crear y preservar valor para las partes interesadas de la Sociedad. Está diseñado y se aplica para identificar de forma efectiva posibles acontecimientos que pudieran afectar a la Sociedad, gestionar el riesgo para que éste se sitúe dentro de la tolerancia al riesgo definida, identificar y gestionar las oportunidades y proporcionar una certeza razonable de la consecución de los objetivos. Para lograr dicho objetivo, la Sociedad pretende que este amplio conjunto tenga un sistema de ERM integrado, coherente, completo, eficiente y transparente que utilice las mismas herramientas de interpretación, práctica y lenguaje. Pretende integrar la filosofía de la gestión de riesgos en la cultura de la Sociedad, con el fin de lograr que la gestión de los riesgos y oportunidades sea para sus empleados un proceso regular y cotidiano.

El Consejo de Administración y los directivos de la Sociedad consideran que el sistema de ERM es un proceso de gestión clave para dirigir la Sociedad y que permite a los miembros del equipo de dirección afrontar con eficacia los riesgos y oportunidades. Las capacidades avanzadas de ERM y de organización que la Sociedad está tratando de aplicar progresivamente pueden proporcionar una ventaja competitiva en la medida en que permiten lograr con éxito lo siguiente:

- Estrategia: la selección de objetivos estratégicos de alto nivel, en apoyo de la visión de la Sociedad y coherentes con la disposición al riesgo.

- Operaciones: la eficacia y eficiencia de las operaciones y de la asignación de recursos; la entrega puntual de los productos de conformidad con los objetivos de calidad y costes; la capacidad para conseguir los objetivos financieros y de rentabilidad; la adopción de decisiones y procesos de gestión adaptados al riesgo.
- Procedimiento de información: la fiabilidad del proceso de transmisión de la información y, en particular, de la información financiera.
- Cumplimiento normativo: el cumplimiento de la legislación y las normas aplicables.

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 ("CI") y la gestión de riesgos ("RM"). Se dirige al IC y al RM de modo 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 ratificar la evaluación de 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 Riesgos del Grupo así como el diseño y el proceso de implantación del sistema de ERM.
- El Director de Riesgos del Grupo 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 conectada 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 de las Divisiones, las Unidades de Negocio y los departamentos de las Sedes Centrales asumen 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. La Sociedad ha implantado mecanismos recurrentes de autoevaluación del sistema de ERM que deben aplicarse en toda la Sociedad. Dichos mecanismos tienen como objeto garantizar razonablemente la eficacia del sistema de ERM. La garantía de la eficacia del sistema de ERM incluye:

- Procedimientos de ERM: deben estar implantados y en funcionamiento en toda la Sociedad sin deficiencias sustanciales y deben cumplir los requisitos de la Política de ERM de la Sociedad.
- Disposición al riesgo: debe ser conforme al entorno de riesgo de la Sociedad.
- Sistema de CI de los procedimientos de ERM: es necesario que los procedimientos de ERM implantados dispongan de un sistema de CI efectivo.

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 <i>compliance</i> 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 <i>compliance</i> de ERM tienen que firmar cartas de confirmación de ERM, especialmente sobre la efectividad y las deficiencias o debilidades del control interno. El ámbito de los participantes se determina alineando la cobertura del negocio 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.
Compliance	Sistema de alertas Aportación de pruebas sobre deficiencias del sistema ERM.

4.1.4.4 Desarrollos realizados en 2013 y perspectivas de futuro

Actualmente, las empresas están operando en un entorno de riesgo más volátil que nunca. Por lo tanto, tener unas capacidades de gestión de riesgos altamente desarrolladas resulta más crítico, más estratégico y, en general, más valioso. La Sociedad trata de desplegar de forma eficaz su sistema de ERM a nivel del Grupo con el fin de reducir el riesgo, obtener ventajas competitivas e invertir en consecuencia. El diseño de su sistema de ERM ha evolucionado hacia una herramienta de gestión más homogénea y orientada al rendimiento que se integra en el negocio que, en 2013, obtuvo los siguientes logros principales:

- Un control regular por parte del Consejo de Administración/Comité de Auditoría: un control cuatrianual por parte del Consejo de Administración de los principales riesgos y oportunidades; un control anual por parte del Comité de Auditoría cada mes de enero con respecto a la operación, el diseño y la eficacia del sistema de ERM.
- El fortalecimiento de las bases de ERM, con un progresivo respeto de los procesos de ERM y el desarrollo de una verdadera cultura del riesgo.
- La prosecución del despliegue de una herramienta informática de ERM específica a nivel del Grupo.
- La fuerte contribución del sistema de ERM a las iniciativas de mejora puestas en marcha en todo el Grupo.
- La conclusión satisfactoria del procedimiento de cumplimiento normativo de ERM a finales de año, es decir, se recibieron

las cartas de confirmación del sistema de ERM de todos los portadores de riesgos de las Divisiones, Unidades de Negocio y Funciones de Negocio.

Generalmente, la Sociedad no cesa en su empeño de evaluar y mejorar la eficacia operativa del sistema de ERM. La Sociedad seguirá utilizando las recomendaciones del departamento de Auditoría Interna, que revisa regularmente la gestión del riesgo de determinados departamentos y procesos de negocio, para fortalecer aún más su sistema de ERM.

4.1.4.5 Declaración del Consejo – Limitaciones

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 2013 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 2013.

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 EADS 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 EADS 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

El departamento de Auditoría Corporativa 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 (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 también realiza revisiones especiales, a petición de la dirección. En 2011, el *Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes* (IFACI) auditó el departamento de Auditoría Corporativa y certificó que éste cumplía los requisitos del marco internacional para la práctica profesional. La Auditoría Corporativa 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 Consejo de Compras (*Chief Procurement Officers Council*) 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 las redes de compras. Estas redes incluyen a representantes de todas las Divisiones. Tienen como misión, encargada por el Consejo de Compras de la Sociedad, 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 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 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 2013 ampliamos 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 2013, también ampliamos la extensión del Programa de E&C del Grupo mediante la designación de Directores de E&C en cuatro países clave: Brasil, Rusia, India y Arabia Saudí. En 2014 se nombrará un Director de E&C en China. 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 2013, 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 y Reino Unido. En 2013 se extendió a Australia, Brasil y Canadá. Se ampliará a China, México y Arabia Saudí en 2014.

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 —

1.1.9 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 2013, el Grupo fue auditado por una empresa de auditoría externa llamada ETHIC Intelligence en su programa anticorrupción y obtuvo la certificación.

Al igual que en años anteriores, en 2013 el Grupo participó en diversas acciones colectivas de Ética y *Compliance* y de Lucha contra la Corrupción en foros como el Décimo Principio del Pacto Mundial y el Foro Internacional de Conducta Ética Empresarial (IFBEC). IFBEC es una asociación sectorial que desarrolla estándares de Ética y *Compliance* en la industria aeroespacial y de defensa. En 2013, el Grupo presidió el IFBEC.

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 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 2014, véase “— 4.2.1.3 — Modificaciones propuestas a la política de remuneración”.

Para comprobar cómo la política de remuneración se aplicó en 2013 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 2013: CEO”.

Para comprobar cómo la política de remuneración se aplicó en 2013 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 2013: 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 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:

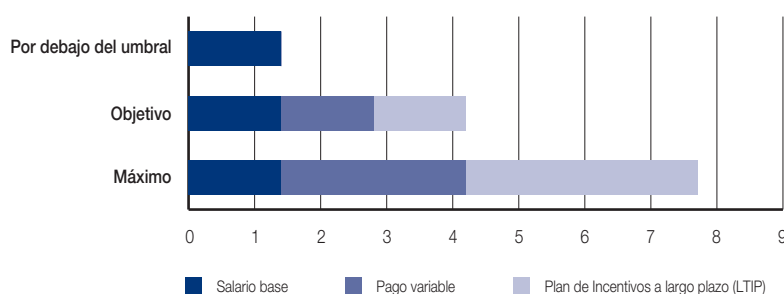
- empresas mundiales en los principales mercados de Airbus Group (Francia, Alemania, España, Reino Unido y Estados Unidos), y
- empresas del mundo entero que operan en los mismos sectores que Airbus Group.

(1) La retribución acumulada de todos los miembros del Comité Ejecutivo se presenta en la nota 36 a los estados financieros.

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.	Parte colectiva (50% del pago variable): dividida entre EBIT* (45%); FCF (45%) y RoCE (10%). Parte individual (50% del pago variable): Consecución de objetivos individuales anuales, divididos entre resultados y conducta.	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. El pago variable tiene el límite del 200% del salario base.
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 periodo de cinco años.	El devengo oscila entre 0% y 150% de la concesión inicial, con sujeción al rendimiento acumulado durante un periodo 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%).	La asignación original al CEO queda limitada al 100% del salario base en el momento de la concesión. El pago global se limita a un máximo del 250% del valor original a la fecha de concesión. El valor que podría provenir de revalorización de la acción se limita al 200% de la cotización de referencia a la fecha de concesión.

ESCENARIOS ESTRUCTURA DE LA RETRIBUCIÓN DIRECTA 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

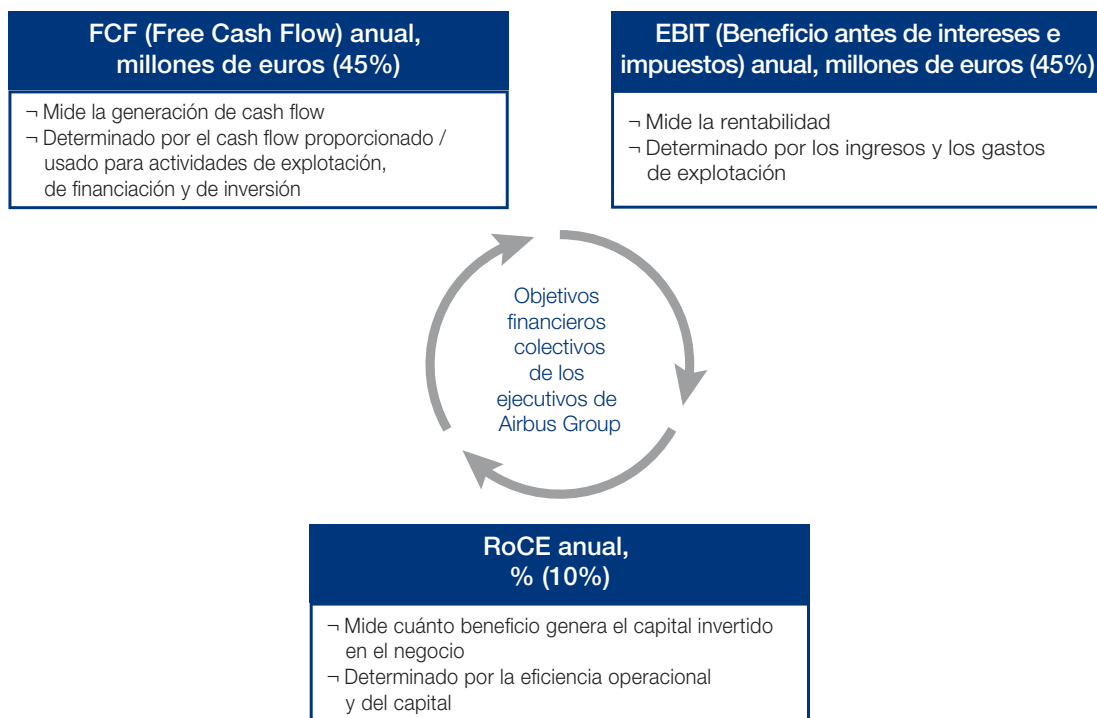
La retribución variable anual es una cantidad en efectivo que se paga cada año, en función de la consecución de objetivos de rendimiento específicos y exigentes. El nivel de la retribución variable del CEO se fija en el 100% del salario base y se limita a un nivel máximo del 200% del salario base. La 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 de logro anual colectivos comunes, 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

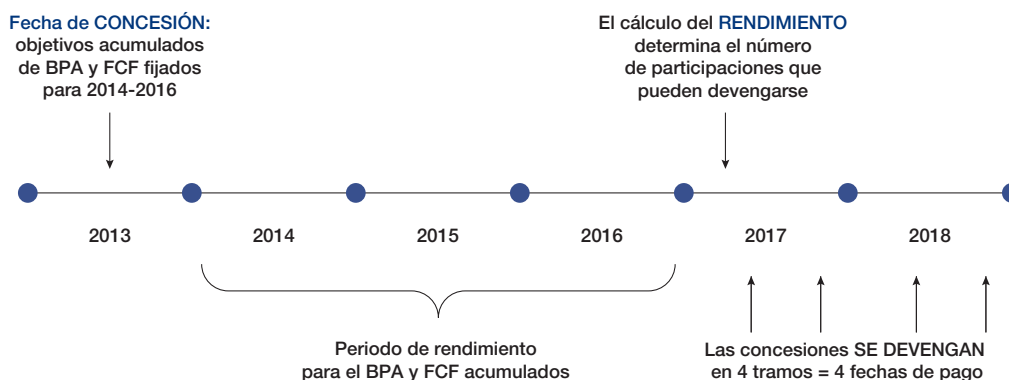
Para el CEO, el LTIP actual de la Sociedad solo está compuesto por participaciones en función de resultados. Una participación es igual en valor a una acción de la Sociedad.

El Consejo de Administración tiene discrecionalidad, con sujeción a la aprobación de los accionistas en la Junta General Anual de Accionistas de 2014, 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 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.



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 (cuarta) fecha de devengo.

Para cada pago en efectivo, una participación en función de resultados es igual al valor de una acción de la Sociedad en la fecha de devengo. El valor de la acción de la Sociedad 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 la Sociedad.

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: el **Beneficio por Acción** acumulado. Comenzando con el plan 2013, la Sociedad propone que este elemento se base en dos criterios de rendimiento: **Beneficio por Acción** acumulado (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 la Sociedad 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 del 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). Este derecho no será aplicable si el mandato del CEO se resuelve con causa justificada 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 para los supuestos de salida procedente, como en el caso de jubilación o si la Sociedad no renueva un mandato sin causa justificada. El devengo de las concesiones LTIP no se acelera. 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

La Sociedad 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.
- 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.

La Sociedad 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 es acumulativa si los miembros no ejecutivos del Consejo pertenecen a dos comités diferentes.

4.2.1.3 Modificaciones propuestas a la política de retribución

En la Junta General Anual de 2014, el Consejo de Administración propondrá que los accionistas aprueben una serie de modificaciones de la política de retribución de la Sociedad.

Los cambios consistirán en lo siguiente:

- Según la política de retribución actual, el nivel de devengo de concesiones LTIP al CEO está supeditado únicamente al comportamiento del BPA. El Consejo propone que esto se modifique de manera que el devengo esté supeditado al comportamiento del BPA (75%) y al comportamiento del *Free Cash Flow* (25%).
- Según la política de retribución actual, el objetivo de comportamiento del *Free Cash Flow* utilizado para el cálculo de la retribución variable (45%) es un objetivo de *Free Cash Flow* anual. El Consejo propone modificarlo de manera que, además del objetivo de *Free Cash Flow* anual, se introduzcan objetivos de *Free Cash Flow* trimestral.
- Para el CEO, en la actualidad el LTIP solo se concede en forma de participaciones en función de resultados. Ahora se propone que el Consejo de Administración tenga discrecionalidad 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.

En cumplimiento de cambios en la legislación holandesa, la política de retribución también refleja la introducción de mecanismos de recuperación.

4.2.1.4 Implementación de la política de retribución en 2013: CEO

a) Establecimiento de referencias

El Comité de Nombramientos y Retribuciones compara periódicamente la retribución directa total del CEO (salario base, retribución variable y LTIP) con las prácticas de un extenso grupo homólogo.

La última revisión se realizó en octubre de 2013 y se completó con la colaboración de dos consultoras independientes: Hay Group y Towers Watson. Los grupos homólogos que se tuvieron en cuenta fueron el Hay Group Top Executive – All Organizations Market Median” y un grupo homólogo propuesto por Towers Watson, que comprendía 124 empresas 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 llegó a la conclusión de que la retribución directa total del CEO era ligeramente inferior al nivel medio del grupo homólogo. El Comité de Nombramientos y Retribuciones quedó satisfecho con este dato, pues es consciente del potencial efecto inflacionario para la retribución de los ejecutivos que podría derivarse de que todas las empresas establecieran referencias por encima de los niveles medios.

b) Salario base

Para 2013, 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 hasta 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 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 2013, la retribución variable ascendió a un total de 1.470.000 euros, correspondiente a 595.000 euros por el componente colectivo común y 875.000 euros por el componente individual.

El **Componente Colectivo Común** es el resultado de un logro compuesto de una consecución del 85% de los objetivos para el EBIT*, el *Free Cash Flow* y el RoCE:

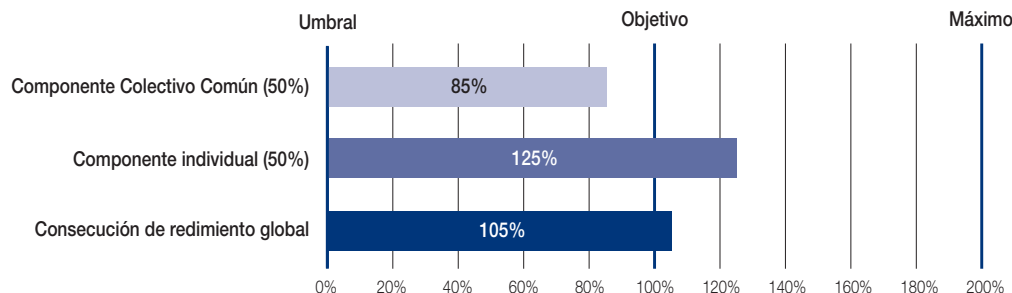
- Esta evaluación refleja principalmente un déficit significativo del *Free Cash Flow* frente al objetivo presupuestado y, por consiguiente, frente a las previsiones iniciales dadas al mercado.
- El **EBIT***, debilitado debido a cargos de reestructuración no planificados y provisiones para programas, pero ajustado respecto a determinados factores previamente acordados, tampoco alcanzó el objetivo (pese a que el EBIT* antes de partidas no recurrentes superó ligeramente las previsiones).
- El **RoCE** tuvo una influencia limitada.
- Los **ajustes de normalización** del EBIT* y del *Free Cash Flow* se debieron sobre todo a efectos de cambio frente a un tipo de cambio previsto y a desfases.

La **parte individual** corresponde a un logro compuesto del 125%, evaluado por el Comité de Nombramientos y Retribuciones y 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 y las aportaciones.

Los principales **factores positivos** fueron: la exitosa y rápida implantación del nuevo sistema de gobierno, del programa de recompra de acciones y de la reorganización de la estructura accionarial; el establecimiento de nuevas bases estratégicas, la identificación del motor de crecimiento futuro de la Sociedad y la fijación de un marco para reforzar la resistencia y la rentabilidad de la mismas; el comienzo de la reestructuración de las actividades de Defensa y Espaciales de la Sociedad, en vista de situaciones desfavorables en los mercados originales y problemas de competitividad; el extraordinario nivel de pedidos recibidos en más de una División; el lanzamiento de una iniciativa de calidad y de esfuerzos por armonizar procesos, y la propagación de los principios de ética y *compliance* en toda la organización. El Comité de Nombramientos y Retribuciones y el Consejo reconocieron que el impulso específico del CEO había sido crítico para estos éxitos.

Por el contrario, determinados **déficits operacionales**, incluyendo los que dieron lugar a cargos en el programa A350, así como la infravaloración de algunos retos que afrontaba el negocio de helicópteros, amortiguaron el nivel de logro; además, no se cumplieron totalmente algunos objetivos de 2013, que han pasado a ser prioritarios para 2014, tales como los relativos a la internacionalización o la seguridad de la Sociedad. Por último, para calificar el rendimiento del CEO, el Comité de Nombramientos y Retribuciones y el Consejo tuvieron en cuenta los resultados medios de las evaluaciones de los miembros del Comité Ejecutivo.

RENDIMIENTO FRENTE A OBJETIVO 2013



d) Plan de incentivos a largo plazo

Como estipula la política de retribución de la Sociedad, el CEO es elegible para 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 2013 se concedieron al CEO 30.300 participaciones en función de resultados.

El cuadro siguiente muestra un resumen de las participaciones en función de resultados concedidas al Consejero Delegado en 2013 con arreglo al LTIP:

Plan de participaciones: número de participaciones en función de resultados		
	Concedidas en 2013	Fechas de devengo
Thomas Enders	30.300	El calendario de devengo consta de cuatro pagos repartidos en dos años: (i) 25% previsto en mayo de 2017; (ii) 25% previsto en noviembre de 2017; (iii) 25% previsto en mayo de 2018; (iv) 25% previsto en noviembre de 2018.

En 2013, el CEO recibió tanto pagos en efectivo como acciones devengadas en relación con el devengo de concesiones LTIP de 2008 y 2009:

Efectivo: el pago total en efectivo al CEO ascendió a 2.008.338 euros.

Acciones: en relación con la concesión LTIP de 2008, el CEO recibió 5.440 acciones devengadas (20% de la concesión devengada). Además, el CEO había optado por el aplazamiento mediante acciones de un 25% de su concesión LTIP de 2009. Por lo tanto, el devengo de 7.072 participaciones en función de resultados se retrasó, y estas participaciones se liberarán en forma de acciones en la cuarta fecha de devengo para el LTIP de 2009 (que se producirá en 2014).

Fecha de concesión	Número	Cotización a la fecha de concesión (en euros)	Valor a fecha de concesión (en euros)	Con/Sin condiciones	Logro del rendimiento	Participaciones con rendimiento logrado	Fechas de devengo	Valor de la acción 2013 en las fechas de devengo
2008	40.000	13,50	540.000	Con condiciones	136%	54.400	4 en 2012-2013	3.º devengo – 30 de mayo de 2013: 42,29 € 4.º devengo – 19 de noviembre de 2013: 51,17 €
2009	46.000	14,50	667.000	Con condiciones	123%	56.580	4 en 2013-2014	1.º devengo – 30 de mayo de 2013: 42,29 € 2.º devengo – 19 de noviembre de 2013: 51,17 €
2010	54.400	18,40	1.000.960	Con condiciones	Desconocido de momento	Desconocido de momento	4 en 2014-2015	Desconocido de momento
2011	51.400	21,41	1.100.474	Con condiciones	Desconocido de momento	Desconocido de momento	4 en 2015-2016	Desconocido de momento
2012	50.300	27,83	1.399.849	Con condiciones	Desconocido de momento	Desconocido de momento	4 en 2016-2017	Desconocido de momento
2013	30.300	46,17	1.398.951	Con condiciones	Desconocido de momento	Desconocido de momento	4 en 2017-2018	Desconocido de momento

Los cálculos pueden comportar un redondeo hasta la participación más cercana.

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 2013 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 2013 ascendió a 73.687 euros.

g) Jubilación

A 31 de diciembre de 2013, el valor en efectivo contabilizado de la obligación por pensiones con prestaciones definidas del CEO ascendía a 12.921.270 euros. Para el ejercicio 2013, los costes corrientes por servicios e intereses correspondientes a la promesa de pensión del CEO representaron un gasto de 544.736 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 2013.

4.2.1.5 Implementación de la política de retribución en 2013: 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 2013 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 2013 y 2012 de todos los miembros no ejecutivos del Consejo (actuales y anteriores):

	Retribución de los consejeros en relación con 2013*			Retribución de los consejeros en relación con 2012		
	Fija (en euros)	Dietas por asistencia (en euros)	Total (en euros)	Fija (en euros)	Dietas por asistencia (en euros)	Total (en euros)
<i>Actuales consejeros no ejecutivos*</i>						
Denis Ranque ⁽¹⁾	135.000	60.000	195.000	-	-	
Manfred Bischoff ⁽²⁾	60.000	45.000	105.000	-	-	
Ralph D Crosby Jr ⁽³⁾	60.000	45.000	105.000	-	-	
Hans-Peter Keitel ⁽⁴⁾	75.000	45.000	120.000	-	-	
Hermann-Josef Lambert ⁽⁵⁾	115.000	60.000	175.000	130.000	50.000	180.000
Anne Lauvergeon ⁽⁶⁾	75.000	45.000	120.000	-	-	
Lakshmi N. Mittal ⁽⁷⁾	95.000	35.000	130.000	80.000	40.000	120.000
Sir John Parker ⁽⁸⁾	115.000	50.000	165.000	130.000	50.000	180.000
Michel Pébereau ⁽⁹⁾	95.000	55.000	150.000	100.000	40.000	140.000
Josep Piqué i Camps ⁽¹⁰⁾	95.000	50.000	145.000	46.667	35.000	81.667
Jean-Claude Trichet ⁽¹¹⁾	95.000	60.000	155.000	46.667	40.000	86.667
Antiguos Consejeros no Ejecutivos						
Dominique D'Hinnin ⁽¹²⁾	30.000	10.000	40.000	120.000	55.000	175.000
Arnaud Lagardère ⁽¹³⁾	45.000	20.000	65.000	164.167	80.000	244.167
Wilfried Porth ⁽¹⁴⁾	25.000	10.000	35.000	108.334	35.000	143.334
Bodo Uebber ⁽¹⁵⁾	25.000	5.000	30.000	157.500	55.000	212.500
Antiguos Consejeros no Ejecutivos en 2012						
Rolf Bartke	N/A	N/A	N/A	41.667	15.000	56.667
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	N/A	N/A	N/A	33.333	15.000	48.333
Total	1.140.000	595.000	1.735.000	1.158.335	510.000	1.668.335

* La percepción fija correspondiente a 2012 se pagó en 2013; la percepción Fija correspondiente a 2013 se abonará en 2014.

(1) Nuevo Presidente del Consejo de Administración de la Sociedad a partir del 01/04/2013 (Solo dietas de asistencia hasta el 01/09/2013, aplicación de una compensación fija proporcional después del 01/09/2013).

(2) Nuevo Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad a partir del 01/04/2013.

(3) Nuevo Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad a partir del 01/04/2013.

(4) Nuevo Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y del Comité de Nombramientos y Retribuciones a partir del 01/04/2013.

(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 31/03/2013.

(6) Nuevo Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y del Comité de Auditoría a partir del 01/04/2013.

(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 01/04/2013.

(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 31/03/2013.

(9) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad durante todo el año 2013, nuevo Miembro del Comité de Auditoría a partir del 01/04/2013.

(10) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad durante todo el año 2013, nuevo Miembro del Comité de Auditoría a partir del 01/04/2013.

(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 01/04/2013.

(12) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad, del Comité de Auditoría y del Comité de Nombramientos y Retribuciones hasta el 31/03/2013.

(13) Presidente del Consejo de Administración de la Sociedad hasta el 31/03/2013.

(14) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y del Comité de Nombramientos y Retribuciones hasta el 31/03/2013.

(15) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y del Comité de Auditoría hasta el 31/03/2013.

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 2011, 2012 y 2013, 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 2013 y “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — nota 36: Transacciones entre partes vinculadas” correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2012, 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)

La Sociedad respalda los planes de acciones para empleados. Desde su creación, la Sociedad ha ofrecido regularmente a los empleados que reunían los requisitos necesarios la oportunidad de comprar acciones de la Sociedad en condiciones favorables en el marco de planes de acciones para los empleados (“ESOP”).

La tabla siguiente muestra las principales condiciones de los ESOP realizados de 2000 a 2013⁽³⁾:

Año	Precio por acción (en euros)	Valor nominal por acción (en euros)	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 diez acciones gratuitas de EADS N.V. a todos aquellos empleados que cumplían 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 2013

En junio de 2013, la Sociedad ofreció a los empleados que cumplían los requisitos un máximo del 0,45% del total de su capital social emitido antes de la oferta. Se ofreció a los empleados hasta un máximo de 3.200.000 acciones de valor nominal de 1 euro cada una.

La oferta a empleados estaba restringida a los empleados que:

- tuviesen una antigüedad mínima de cinco meses;
- fuesen empleados de (i) la Sociedad o (ii) una de sus filiales o (iii) sociedades en las que la Sociedad controlase un mínimo del 50% del capital social y sobre cuya gestión poseyera una influencia determinante.

Los miembros no ejecutivos del Consejo no tenían derecho a participar en la oferta ESOP.

La oferta a los empleados se dividió en dos tramos:

- las acciones suscritas por empleados que reunían los requisitos necesarios en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo se ofrecieron al precio de 42,02 euros por acción;
- las acciones suscritas directamente por empleados que reunían los requisitos necesarios, se ofrecieron al precio de 44,20 euros por acción.

En 2013, el ESOP estuvo estructurado como un plan de ajuste de acciones, en virtud del cual la Sociedad equiparó un determinado número de acciones adquiridas a valor de mercado con la concesión de acciones gratuitas sobre la base de un ratio definida. Un ratio varió en función del número de acciones adquiridas,

con un descuento máximo del 50% por 10 acciones compradas y un descuento mínimo del 21% para 400 acciones compradas (número máximo de acciones disponibles para su compra por un único empleado).

En general, los empleados no podrán vender las acciones ofrecidas en el marco de esta oferta durante un año, y en algunos países durante más tiempo. En la oferta de acciones a empleados se suscribieron un total de 2.113.245 acciones. Las acciones se entregaron el 29 de julio de 2013.

Plan de acciones gratuitas 2013

Tras la Junta General Anual de Accionistas celebrada el 29 de mayo de 2013, se otorgaron diez acciones gratuitas a todos los empleados elegibles del Grupo para recompensarles por su participación y compromiso con la Sociedad, con fecha efectiva el 15 de noviembre de 2013.

Los miembros del Comité Ejecutivo del Grupo, los miembros no Ejecutivos del Consejo del Grupo y todos los ejecutivos del Grupo no tenían derecho a recibir 10 acciones gratuitas.

Futuros planes de acciones para empleados

La Sociedad tiene previsto llevar a cabo un ESOP en 2014, previa aprobación del Consejo de Administración. En 2014, se prevé que el ESOP sea un plan de ajuste de acciones, en virtud del cual la Sociedad equipararía un determinado número de acciones adquiridas directamente con la concesión de acciones gratuitas

sobre la base de un ratio definido. La oferta total ascendería hasta aproximadamente 3,2 millones de acciones de la Sociedad, es decir, el 0,45% del capital social emitido, y estaría dirigida a todos aquellos empleados que cumplieren con los requisitos (incluido el CEO). Bajo el paraguas del ESOP 2014, un plan de ahorro fiscal del

Reino Unido dedicado (*Share Incentive Plan* - SIP) se implementó en diciembre de 2013, sujeto a la decisión final del Consejo de Administración en mayo de 2014.

Los miembros no ejecutivos del Consejo no tienen derecho a participar en los futuros 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 2003, 2004, 2005 y 2006. En 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013, 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 2013 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:

	Quinto tramo	Sexto tramo
Fecha de la Junta de Accionistas	6 de mayo de 2003	6 de mayo de 2003
Fecha de concesión	10 de octubre de 2003	8 de octubre de 2004
Número de opciones concedidas	7.563.980	7.777.280
Número de opciones no ejercitadas	-	1.157.993
Opciones concedidas a:		
– Philippe Camus	135.000	135.000
– Rainer Hertrich	135.000	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	808.000
Número total de empleados con derecho a opciones	1.491	1.495
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un periodo 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	9 de octubre de 2013	7 de octubre de 2014
Derecho de conversión	Una opción por acción	Una opción por acción
Devengadas	100%	100% ⁽¹⁾
Precio de ejercicio	15,65 euros	24,32 euros
Condiciones al precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión	
Número de opciones ejercitadas	6.802.256	4.058.265

(1) En lo que se refiere al sexto tramo, el disfrute de parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de EADS 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 de Accionistas	11 de mayo de 2005
Fecha de concesión	9 de diciembre de 2005
Número de opciones concedidas	7.981.760
Número de opciones no ejercitadas	2.449.997
Opciones concedidas a:	
– Thomas Enders	135.000
– Noël Forgeard	135.000
– Los diez 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 EADS 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 euros
Condiciones al precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión
Número de opciones ejercitadas	2,836,097
<p>(1) En lo que se refiere al séptimo tramo, el disfrute de parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de EADS 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.</p>	
Octavo tramo	
Fecha Junta General de Accionistas	4 de mayo de 2006
Fecha de concesión	18 de diciembre de 2006
Plan de opciones sobre acciones	
Número de opciones concedidas	1.747.500
Número de opciones no ejercitadas	706.125
Opciones concedidas a:	
– Thomas Enders	67.500
– Louis Gallois	67.500
– Los diez 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 euros
Condiciones al precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión
Número de opciones ejercitadas	840.375

Décimo tramo

Fecha de concesión 13 de noviembre de 2008

Plan de participaciones en función de los resultados obtenidos y de participaciones restringidas

	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
– Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.192.740	801.860
– Número de participaciones en circulación ⁽²⁾		
Participaciones concedidas a:		
– Louis Gallois	40.000	-
– Los diez empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2008 (décimo tramo)	304.000	68.200
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.684

Fechas de devengo

Las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS 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 2012;
- 25% previsto en noviembre de 2012;
- 25% previsto en mayo de 2013;
- 25% previsto en noviembre de 2013.

Número de participaciones devengadas⁽²⁾ 2.821.644 756.050

(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 del Grupo EADS) 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).

(2) Reevaluación sobre la base de la consecución del 136% de los resultados para las restantes Participaciones vinculadas a los resultados en circulación.

Tramo decimoprimer

Fecha de concesión 13 de noviembre de 2009

Plan de unidades en función de los resultados obtenidos y de unidades restringidas

	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.697.740	928.660
Número de participaciones en circulación	1.623.906	447.550
Participaciones concedidas a:		
– Louis Gallois*	46.000	-
– Los diez empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2009 (tramo decimoprimer)	356.000	96.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.749

Fechas de devengo

Las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS 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 2013;
- 25% previsto en noviembre de 2013;
- 25% previsto en mayo de 2014;
- 25% previsto en noviembre de 2014.

Número de participaciones devengadas⁽²⁾ 1.515.588 453.550

(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 del Grupo EADS) 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).

(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 concesión	10 de noviembre de 2010	
Plan de unidades en función de los resultados obtenidos y de unidades restringidas		
	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.891.540	977.780
Número de participaciones en circulación	2.758.640	943.060
Participaciones concedidas a:		
– Louis Gallois*	54.400	-
– Los diez empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2010 (noveno duodécimo)	341.600	79.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.711
Fechas de devengo	<p>Las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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	2.800	1.400

(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 del Grupo EADS) 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 decimotercero

Fecha de concesión	9 de noviembre de 2011	
Plan de unidades en función de los resultados obtenidos y de unidades restringidas		
	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.588.950	877.750
Número de participaciones en circulación	2.532.050	864.150
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	<p>Las Participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS 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:</p> <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	3.750

(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 del Grupo EADS) 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 decimocuarto

Fecha de concesión 13 de diciembre de 2012

Plan de unidades en función de los resultados obtenidos y de unidades restringidas

	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.121.800	623.080
Número de participaciones en circulación	2.106.160	616.260
Participaciones concedidas a:		
– Thomas Enders*	50.300	-
– Los diez 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 EADS 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 del Grupo EADS) 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 concesión 13 de noviembre de 2013

Plan de unidades en función de los resultados obtenidos y de unidades restringidas

	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	1.241.020	359.760
Número de participaciones en circulación	1.241.020	359.760
Participaciones concedidas a:		
– Thomas Enders*	30.300	-
– Los diez empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2012 (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 EADS 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 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 del Grupo EADS) 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
→ Thomas Enders	20.880 acciones ordinarias 0 opciones sobre acciones
→ Denis Ranque	2.000 acciones ordinarias
→ Manfred Bischoff	1.292 acciones ordinarias
→ Ralph D. Crosby, Jr.	140.000 opciones sobre acciones

Ningún otro miembro del Consejo de Administración detenta acciones u otros valores de la Sociedad.

5



Entidad responsable del Documento de Registro

5.1 Entidad responsable del Documento de Registro	174
5.2 Declaración de la entidad responsable del Documento de Registro	174
5.3 Política de información	175
5.4 Compromisos de la Sociedad en materia de información	175
5.5 Cambios significativos	175

5.1 Entidad responsable del Documento de Registro

EADS 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.

EADS N.V. representada por:

Thomas Enders
Consejero Delegado

5.3 Política de información

- Para cualquier consulta puede ponerse en contacto con:
Don Philippe Balducchi
Director de Relaciones con Inversores y Comunicación
Financiera, EADS N.V.
1 rond-point Maurice Bellonte
P.O. Box B03-5A4
31707 Blagnac (Francia)
Teléfono: +33 5 82 05 57 57
Correo electrónico: airbus-group.ir@eads.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: airbus-group.ir@eads.com

La página web www.airbus-group.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 12 de abril de 2012;
- el Documento de Registro registrado en inglés ante la AFM y aprobado por ésta el 3 de abril de 2013; y
- los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de la Sociedad EADS N.V. correspondientes a los ejercicios finalizados a 31 de diciembre de 2011, 2012 y 2013, junto con los correspondientes informes de auditoría en el domicilio social de la Sociedad en: European Aeronautic Defence and Space Company EADS 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 2013 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.



Designed & published by  Labrador +33 (0)1 53 06 30 80

www.reports.airbus-group.com

El Informe Anual 2013 de Airbus Group consta de:

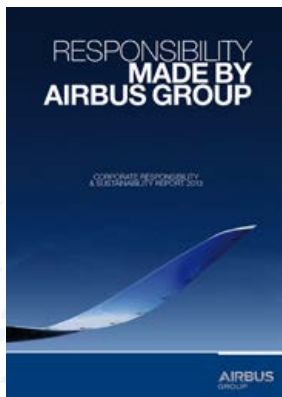


AIRBUS GROUP en el año 2013
"WE MAKE IT FLY"*

* Lo hacemos volar



Documento de Registro 2013
Estados Financieros 2013



Se ruega consultar asimismo el Informe de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad 2013 de Airbus Group (solamente disponible en inglés)

www.airbus-group.com

**European Aeronautic Defence
and Space Company EADS 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