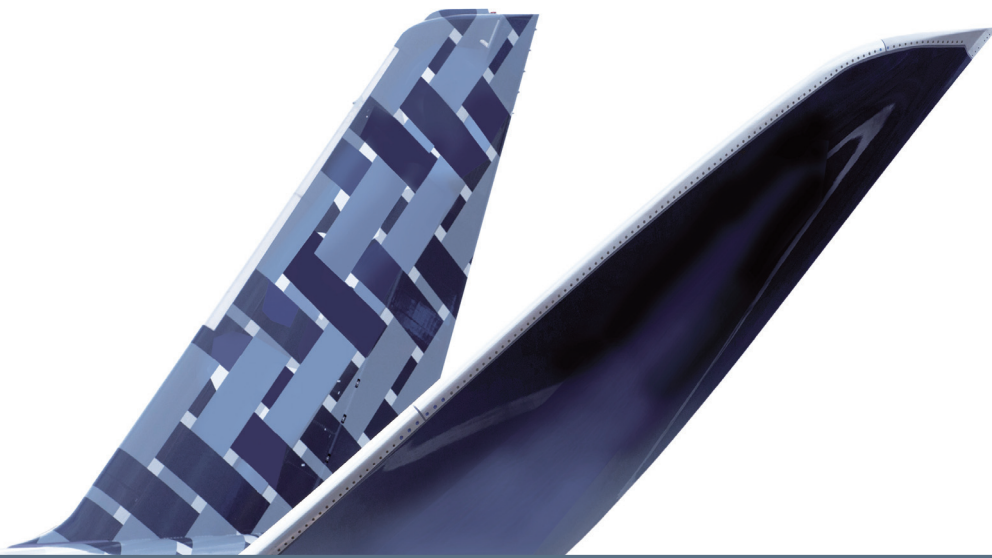


INFORME DEL **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

(emitido a 25 de febrero de 2014)



AIRBUS
GROUP

	Informe del Consejo de Administración (emitido a 25 de febrero de 2014)	1
1.	Presentación general.....	3
2.	Resumen 2013	3
3.	Capital social y evolución de la cotización	4
	3.1 Accionariado y derechos de voto	4
	3.2 Relación con los principales accionistas	12
	3.3 Planes ESOP futuros y plan de incentivos a largo plazo	16
	3.4 Evolución de la cotización en 2013	17
	3.5 Política de dividendos	18
	3.6 Política de comunicación con el accionista	18
4	Gobierno Corporativo	19
	4.1 Gestión y control	19
	4.2 Código de gobierno corporativo holandés	29
	4.3 Informe sobre retribución	32
	4.4 Programa de Ética y Compliance	45
	4.5 Sistema de Gestión del Riesgo Empresarial	46
	4.6 Factores de riesgo	50
5	Información financiera y otros datos de interés.....	60
	5.1 Estados Financieros Consolidados ("NIIF")	60
	5.2 EADS N.V. Estados financieros de la sociedad	69
	5.3 Información sobre los auditores estatutarios	69
	5.4 Recursos Humanos	70
	5.5 Medio ambiente	72
	5.6 Investigación y Tecnología, calidad e ingeniería de sistemas	76
6	Objetivos financieros para 2014	77
7	Estrategia 2.0 de Airbus Group.....	77
	7.1 Liderazgo comercial, optimización de las actividades de defensa y espaciales así como creación de valor	77
	7.2 Perspectiva de las Divisiones	80

Estimados accionistas:

Presentamos el Informe del Consejo de Administración (el "**Informe del Consejo**") sobre las actividades de European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V. (la "**Sociedad**" o la "**Compañía**" y, junto con sus filiales, el "**Grupo**") durante el ejercicio fiscal 2013, preparado de conformidad con la normativa holandesa. Según explica en su nota de prensa del 2 de enero de 2014, el Grupo ha sido rebautizado como Airbus Group a dicha fecha.

El cambio de denominación social de la Sociedad a Airbus Group N.V. mediante una modificación de sus estatutos se someterá a la Junta General Anual de Accionistas de la Sociedad (la "**Junta**") que se celebrará al final de mayo de 2014. Las filiales de la Sociedad pueden cambiar sus denominaciones sociales respectivas de acuerdo con el nuevo nombre del Grupo.

Para obtener una información más detallada sobre las actividades, finanzas, factores de riesgo y gobierno corporativo de la Sociedad, el lector deberá consultar la página web de la misma: www.airbus-group.com

1. Presentación general

Con unos ingresos consolidados de 59.256 millones de euros en 2013, el Grupo es la primera entidad aeroespacial y de defensa de Europa y una de las mayores compañías aeroespaciales y de defensa del mundo. En cuanto a cuota de mercado, el Grupo se encuentra entre los dos principales fabricantes de aviones comerciales y helicópteros civiles, lanzadores de satélites comerciales y sistemas de misiles, y es un proveedor líder de aviones militares, satélites y electrónica de defensa. En 2013, generó aproximadamente un 80% de sus ingresos totales en el sector civil y un 20% en el sector de defensa. A 31 de diciembre de 2013, la plantilla activa del Grupo estaba formada por 144.061 empleados.

Hasta el 31 de diciembre de 2013, la Sociedad tenía sus actividades organizadas en torno a las cuatro Divisiones operativas siguientes: (i) Airbus (que incluye Airbus Commercial y Airbus Military), (ii) Eurocopter, (iii) Astrium, y (iv) Cassidian.

2. Resumen 2013

2013 fue un año importante y lleno de acontecimientos para el Grupo, no solo por la renovación de gran alcance de nuestro sistema de gobierno, estructura accionarial y estrategia. En el aspecto empresarial y operacional, la Sociedad volvió a aumentar los ingresos y los beneficios, logró un récord en las entregas de aviones y realizó el primer vuelo del A350 XWB y las primeras entregas del A400M.

Cuando la Sociedad empezó el año 2013 se fijó las siguientes "Prioridades del Grupo para 2013", que fueron compartidas con todos sus empleados:

1. Mantener la atención centrada en el cliente y mejorar la posición de mercado
2. Construir EADS 2.0
3. Mejorar el rendimiento financiero
4. Fomentar la empatía de los empleados
5. Seguir reforzando la ética y el *compliance*

6. Impulsar la calidad y agilizar las mejoras
7. Asegurar los máximos niveles en salud y seguridad
8. Fomentar la innovación y el espíritu emprendedor

En 2013, los pedidos recibidos del Grupo experimentaron un aumento pronunciado, hasta los 218.681 millones de euros (ejercicio 2012: 102.471 millones de euros), reflejando un fuerte ímpetu comercial en Airbus e importantes contratos en el negocio espacial. Al mismo tiempo, los ingresos aumentaron un 5%, elevándose a 59.256 millones de euros (ejercicio 2012: 56.480 millones de euros), reflejando principalmente un mayor número de entregas de aviones comerciales y un aumento en la cadencia de producción del A400M. Los ingresos de Defensa se mantuvieron estables, reflejando la composición de las actividades de defensa de la cartera, formada por contratos de desarrollo y a largo plazo. A 31 de diciembre de 2013, la cartera de pedidos de la Sociedad registraba un valor de 686.734 millones de euros (final de 2012: 566.493 millones de euros). La cartera de pedidos de defensa se situó en 47.250 millones de euros (final de 2012: 49.570 millones de euros).

Desde el 1 de enero de 2014, la Sociedad lleva a cabo su actividad como Airbus Group y está compuesta por tres Divisiones:

- ▶ **Airbus**, centrada en actividades de aviación comercial
- ▶ **Airbus Defence and Space**, que integra las actividades de defensa y espaciales, entre ellas aviones de transporte militar
- ▶ **Airbus Helicopters**, que comprende todas las actividades de helicópteros comerciales y militares.

La agrupación de las entidades de espacio y defensa Airbus Military, Astrium y Cassidian es la respuesta del Grupo al cambiante entorno de mercado con unos presupuestos estancados o incluso reducidos en algunos de sus principales mercados. El cambio estructural proporcionará un acceso optimizado al mercado, sinergias de costes y mercado y mejor competitividad en conjunto. También aportará más visibilidad al líder europeo en actividades espaciales y de defensa.

La implementación ha comenzado paso a paso el 1 de enero de 2014 y se completará en el segundo semestre de 2014. Esta reestructuración está concebida para dar respaldo al objetivo del Flightpath 2015 del Grupo de mejorar la rentabilidad para el accionista.

Tom Enders, consejero delegado de la Sociedad, comentó lo siguiente el día del anuncio: "Lo que estamos desvelando hoy es una evolución, no una revolución. Es el siguiente paso lógico en el desarrollo de nuestra empresa. Confirmamos el predominio de la aeronáutica comercial en nuestro Grupo y reestructuramos y centramos nuestras actividades de defensa y espaciales para eliminar costes, aumentar la rentabilidad y mejorar nuestra posición de mercado. El cambio de nombre sencillamente agrupa a toda la empresa bajo la mejor marca que tenemos, una marca que representa internacionalización, innovación e integración – y también alrededor de dos tercios de nuestros ingresos. Refuerza el mensaje de que 'hacemos que las cosas vuelen'."

3. Capital social y evolución de la cotización

3.1 Accionariado y derechos de voto

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 con un valor nominal de 1 euro cada una. El capital social emitido de la Sociedad a dicha fecha representa un 26,11% del capital social autorizado de 3.000.000.000 de euros, representado por 3.000 millones de acciones. El titular de una acción emitida tiene derecho a un voto y al beneficio proporcional a su participación en el capital social emitido.

Modificación del capital social o de los derechos inherentes a las acciones

Salvo que dicho derecho esté limitado o sea suspendido por la junta de accionistas (o el Consejo de Administración, si está autorizado por la junta de accionistas para ello) según se describe más adelante, los titulares de acciones tienen un derecho preferente a suscribir acciones de nueva emisión en proporción al valor nominal total de las acciones que ya poseen, salvo acciones emitidas a cambio de una contraprestación que no se realice en efectivo y acciones emitidas a favor de los empleados de la Sociedad o de una sociedad del Grupo. En cuanto a la posición contractual relativa a los derechos preferentes, véase “- 3.2. Relación con los principales accionistas”.

La junta de accionistas está facultada para emitir acciones. La junta de accionistas también puede autorizar al Consejo, por un período no superior a cinco años, para que emita acciones y determine los términos y condiciones de las emisiones de acciones.

Asimismo, la junta de accionistas está facultada para limitar o suspender los derechos preferentes en relación con emisiones nuevas de acciones y puede autorizar al Consejo, por un período no superior a cinco años, para que limite o excluya los derechos preferentes. Todos los acuerdos en este contexto deben ser aprobados por una mayoría de dos tercios de los votos emitidos durante la junta de accionistas en el caso de que menos de la mitad del capital emitido esté presente o representado en dicha junta.

Sin embargo, los Estatutos disponen que se requiere una mayoría del 75% de los votos para cualquier acuerdo de accionistas de emitir acciones o conceder derechos para suscribir acciones si el precio total de emisión es superior a 500 millones de euros por emisión y si no existe ningún derecho preferente de suscripción respecto a la misma. La misma mayoría es aplicable si la junta de accionistas desea otorgar facultades al Consejo de Administración para que éste decida sobre dicha emisión de acciones o concesión de derechos.

De conformidad con el acuerdo de los accionistas actuales aprobado en la junta general anual celebrada el 29 de mayo de 2013, los poderes para emitir acciones y otorgar derechos de suscripción de acciones que formen parte del capital social autorizado de la Sociedad, así como para limitar o suspender derechos preferentes de suscripción a los accionistas existentes, se han delegado en el Consejo, si bien dichos poderes están limitados al 0,15% del capital social autorizado de la Sociedad. Dichos poderes se concedieron por un período que expira en la Junta que se celebrará el 27 de mayo de 2014.

En dicha Junta, se propondrá a los accionistas que deleguen en el Consejo de Administración las facultades para emitir acciones y conceder derechos de suscripción de acciones del capital social de la Sociedad a los efectos de planes de participación accionarial de empleados y planes de incentivos a largo plazo relacionados con acciones (tales como planes de opciones sobre acciones, planes basados en el rendimiento y planes restringidos de acciones), entendiéndose que dichas facultades estarán limitadas a un total del 0,2% del capital autorizado de la Sociedad en cada momento, y a limitar o excluir derechos preferentes de suscripción.

Además de la autorización arriba mencionada, se propondrá a la Junta que delegue en el Consejo de Administración la autorización para emitir acciones y conceder derechos de suscripción de acciones de la Sociedad hasta un total del 0,3% del capital social autorizado de la Sociedad a los efectos de financiar al Grupo y a limitar o excluir derechos preferentes de suscripción.

Asimismo, en relación con las dos autorizaciones antes señaladas, se solicitará a la Junta (i) que dichas autorizaciones no se extiendan a la emisión de acciones o concesión de derechos de suscripción de acciones si no existe un derecho de suscripción preferente y la emisión comporta un precio total de emisión superior a 500 millones de euros en cada caso y (ii) que dichas facultades se otorguen por un período que expire en la junta general anual que se celebrará en 2015.

En la junta celebrada el 29 de mayo de 2013 se autorizó al Consejo, durante un período de 18 meses a partir de la fecha de dicha junta, a recomprar acciones de la Sociedad por cualquier medio, incluso productos derivados, en cualquier mercado bursátil o de otro modo, siempre que, al realizar dicha recompra, la Sociedad no pasara a ser titular de más del 10% de su capital social emitido. En la Junta que se celebrará el 27 de mayo de 2014 se solicitará a los accionistas que renueven dichos poderes (sin perjuicio de la autorización adicional para recomprar que se indica a continuación).

En la junta general extraordinaria se aprobó otra autorización de recompra de acciones, según la cual el Consejo de Administración está autorizado, durante un período de 18 meses desde la fecha de dicha junta general extraordinaria, a

recomprar hasta un 15% del capital social emitido de la Sociedad a la fecha de la junta extraordinaria, 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. Esta autorización es adicional a, y sin perjuicio de, la autorización concedida por la junta celebrada el 29 de mayo de 2013 y la Junta que se celebrará el 27 de mayo de 2014. Para obtener más información en relación con esta autorización adicional de recompra de acciones, consúltese el informe del consejo preparado para la junta extraordinaria de accionistas de fecha 27 de marzo de 2013 (el "Informe del Consejo de la Junta Extraordinaria") y el suplemento del mismo.

La junta de accionistas puede reducir el capital social emitido mediante la cancelación de acciones, o rebajando el valor nominal de las acciones por medio de una modificación de los Estatutos. La cancelación de acciones requiere la aprobación de dos tercios de los votos emitidos durante la junta de accionistas en el caso de que en la junta esté presente o representado menos de la mitad del capital emitido; la rebaja del valor nominal por medio de una modificación de los Estatutos requiere la aprobación con una mayoría de dos tercios de los votos emitidos durante la junta de accionistas (salvo que la modificación de los Estatutos conlleve también una modificación que según los Estatutos requiera un voto mayoritario del 75%).

Títulos que dan acceso al capital de la Sociedad

Exceptuando las opciones sobre acciones concedidas para la suscripción de acciones de la Sociedad (véase "Notas a los Estados Financieros Consolidados ("NIIF") — nota 35: Pagos basados en acciones"), no existen títulos que den acceso, ni de forma inmediata ni con el transcurso del tiempo, al capital social de la Sociedad.

El cuadro siguiente muestra la dilución potencial total que se produciría si se ejercitaran todas las opciones sobre acciones emitidas a 31 de diciembre de 2013:

	Número de acciones	Porcentaje de capital diluido	Número de derechos de voto	Porcentaje de derechos de voto diluidos*
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 opciones sobre acciones	4.314.115	0,548%	4.314.115	0,550%
Capital social total potencial de la Sociedad	787.471.750	100%	784.636.629	100%

(*) El potencial efecto de dilución derivado del ejercicio de estas opciones sobre el capital y los derechos de voto puede ser limitado como resultado de programas de recompra de acciones de la Sociedad y en el caso de la cancelación posterior de acciones recompradas.

Modificaciones en el capital social emitido realizadas en 2013

En 2013, los empleados del Grupo ejercitaron 6.873.677 opciones sobre acciones que les habían sido concedidas mediante los planes de opciones sobre acciones lanzados por la Sociedad. Como resultado, en el curso de 2013 se emitieron 6.873.677 acciones nuevas. La Sociedad también emitió 2.113.245 acciones nuevas en 2013 en relación con el plan de participación accionarial de los empleados.

En 2013 se cancelaron 50.748.348 acciones mantenidas en autocartera en virtud de la aprobación de la junta extraordinaria celebrada el 27 de marzo de 2013. En 2013 se cancelaron otras 2.448.884 acciones mantenidas en autocartera en virtud de la aprobación de la junta anual celebrada el 29 de mayo de 2013.

Recompras de acciones en 2013

Durante 2013, la Sociedad recompró un total de 52.280.691 acciones.

Cambios de la estructura accionarial

El 5 de diciembre de 2012, la Sociedad, sus principales accionistas a la sazón –Daimler AG ("Daimler"), Daimler Aerospace AG ("DASA"), Société de Gestion de l'Aéronautique, de la Défense et de l'Espace ("Sogeadé"), Lagardère SCA

("Lagardère"), Société de Gestion de Participations Aéronautiques ("Sogepa") y Sociedad Estatal de Participaciones Industriales ("SEPI")– y Kreditanstalt für Wiederaufbau ("KfW"), una institución de derecho público que se ocupa de los objetivos de política nacional e internacional del Gobierno de la República Federal de Alemania, alcanzaron un acuerdo (el "Multiparty Agreement") sobre cambios de amplio alcance en la estructura accionarial y el sistema de gobierno corporativo de la Sociedad. Con el Multiparty Agreement se trataba de normalizar y simplificar más el gobierno de la Sociedad, asegurando al mismo tiempo una estructura accionarial que permitiera que Francia, Alemania y España protegieran sus legítimos intereses estratégicos. Esto representó un importante paso adelante en la evolución del sistema de gobierno de la Sociedad.

El Multiparty Agreement establecía cambios significativos en la estructura accionarial de la Sociedad. Además, poco después de la junta extraordinaria celebrada el 27 de marzo de 2013, se produjo una serie de operaciones relacionadas (en conjunto, la "Consumación"). Esto dio lugar a varios cambios en el gobierno de la Sociedad, incluyendo cambios en la composición del Consejo de Administración y sus normas internas, así como modificaciones de los Estatutos de la Sociedad. El "Participation Agreement" entre los anteriores accionistas principales de la Sociedad y, a 31 de diciembre de 2012, también KfW (en conjunto, los Miembros del Consorcio Anterior, una asociación contractual según la ley holandesa entre DASA y Sogead gestionada por EADS Participations B.V. (la "Asociación Contractual") y los acuerdos relacionados (en conjunto, el "Consorcio Anterior"), se resolvió y se sustituyó en parte por un acuerdo de accionistas más limitado (el "Acuerdo de Accionistas") entre Gesellschaft zur Beteiligungsverwaltung GZBV mbH & Co. KG ("GZBV"), una filial de KfW, Sogepa y SEPI.

El 2 de enero de 2013, KfW (a través de una filial participada al cien por cien) adquirió el 65% de las acciones de un consorcio de inversores de los sectores público y privado ("Dedalus"), con lo que su participación en Dedalus se elevó al 78%. El 22% restante es propiedad de otras entidades públicas alemanas. En el momento de esta adquisición, Dedalus tenía una participación económica del 7,44% en la Sociedad. 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 Sociedad – 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 estas adquisiciones. El 4 de abril de 2013, SEPI vendió 9.560.000 acciones de la Sociedad (aproximadamente un 1,15% de las acciones de la Sociedad en circulación). El 9 de abril de 2013, Lagardère vendió sus 61.000.000 acciones restantes de la Sociedad (aproximadamente un 7,4% de las acciones de la Sociedad en circulación). El 17 de abril de 2013, la República Francesa (el "Estado francés") vendió, a través de Sogepa, 12.977.088 acciones de la Sociedad (aproximadamente un 1,56% de las acciones en circulación de la Sociedad) y Daimler vendió sus 61.100.000 acciones restantes de la Sociedad (aproximadamente un 7,5% de las acciones en circulación de la Sociedad). El 26 de abril de 2013, el Estado francés vendió otras 17.451.000 acciones de la Sociedad (aproximadamente un 2,1% de las acciones de la Sociedad en circulación). El 31 de julio de 2013, SEPI vendió otras 2.802.450 acciones de la Sociedad (aproximadamente un 0,36% de las acciones de la Sociedad en circulación). El 30 de diciembre de 2013, GZBV compró 1.872.072 acciones de la Sociedad (aproximadamente un 0,24% de las acciones de la Sociedad en circulación). Todas estas transacciones dieron lugar en última instancia a que el Estado francés mantuviera un 11,99% de las acciones en circulación de la Sociedad a través de Sogepa, el Estado alemán un 10,94% a través de GZBV y el Estado español un 4,13% a través de SEPI a 31 de diciembre de 2013.

El 16 de enero de 2014, el Estado francés anunció que había vendido a través de Sogepa alrededor de 8.000.000 de acciones de la Sociedad (aproximadamente un 1% de las acciones de la Sociedad en circulación) en virtud de un acuerdo bilateral entre los Estados francés y alemán que establece que el Estado alemán aumentará sus derechos de voto en la Sociedad al 11% y el Estado francés reducirá sus derechos de voto hasta el mismo nivel. Tras esta transacción, el Estado francés a través de Sogepa, el Estado alemán a través de GZBV y el Estado español a través de SEPI siguen siendo conjuntamente los principales accionistas de la Sociedad, con un mínimo del 26% de los derechos de voto.

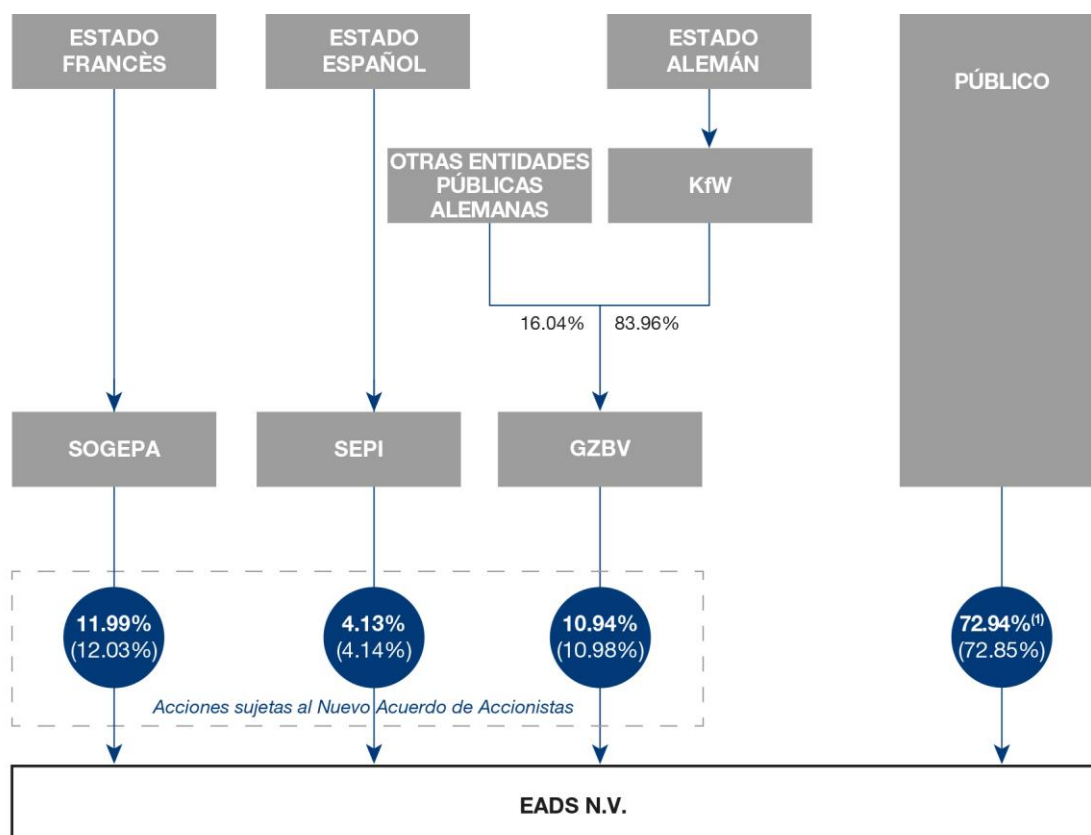
En cuanto al número de acciones y derechos de voto propiedad de los miembros del Consejo de Administración a 31 de diciembre de 2013, véase "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad – nota 11: Retribución".

Estructura accionarial al final de 2013

Los accionistas pueden tener obligaciones de divulgación de información según la ley holandesa. Estas obligaciones son aplicables a cualquier persona o entidad que adquiera, mantenga o enajene una participación en los derechos de voto y/o el capital de la Sociedad. La divulgación de información es obligatoria cuando el porcentaje de derechos de voto o participación en el capital alcanza, supera o desciende por debajo del 3%, 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 40%, 50%, 60%, 75% o 95% (sea a causa de una adquisición o enajenación de acciones u otros instrumentos, o a causa de un cambio en los derechos de voto totales o el capital emitido). La información debe ser comunicada inmediatamente a la AFM. Con la nueva ley holandesa que entró en vigor el 1 de julio de 2013, el umbral del 5% se redujo al 3%.

A 31 de diciembre de 2013, el Estado francés mantenía un 11,99% de las acciones de la Sociedad en circulación a través de Sogepa, el Estado alemán un 10,94% a través de GZBV y el Estado español un 4,13% a través de SEPI. El público (incluyendo los empleados del Grupo) y la Sociedad eran titulares, respectivamente, del 72,51% y el 0,36% del capital social de la Sociedad.

El diagrama siguiente muestra la estructura accionarial de la Sociedad a 31 de diciembre de 2013 (porcentaje del capital y derechos de voto [entre paréntesis] antes del ejercicio de opciones vivas sobre acciones otorgadas para la suscripción de acciones de la Sociedad).



(1) Incluyendo las acciones depositadas (en su caso) de partes firmantes del Nuevo Acuerdo de Accionistas.

Además, las entidades indicadas a continuación han comunicado a la AFM una participación sustancial en la Sociedad a 31 de diciembre de 2013. Para obtener información adicional, consúltese la página web de la AFM en: www.afm.nl

- ▶ BlackRock, Inc. (4,58% del capital y 4,98 % de los derechos de voto)
- ▶ Capital Group International Inc. (5,07% de los derechos de voto) y
- ▶ Capital Research and Management Company (5,07% de los derechos de voto)

Derecho de asistencia a las juntas de accionistas

Todo titular de una o más acciones puede asistir a las juntas de accionistas, sea personalmente o mediante representante autorizado por escrito, con derecho de voz y voto de acuerdo con lo establecido en los Estatutos. Sin embargo, según los Estatutos y con sujeción a los términos de los mismos (y los Nuevos Estatutos), estos derechos pueden quedar suspendidos en determinadas circunstancias.

Un accionista o una persona que tenga derecho de asistir a una junta pueden hacerse representar por más de un representante autorizado, si bien solo podrá nombrar un representante autorizado para cada acción.

Las personas que tienen derecho de asistencia y voto en juntas de accionistas son aquellas que estén registradas en un registro designado a tal fin por el Consejo de Administración veintiocho días antes de la fecha de la junta de accionistas (la "**Fecha de Registro**"), independientemente de quién tenga derecho a las acciones en el momento de dicha junta.

Toda persona que tenga derecho a ejercitar los derechos expuestos en el párrafo anterior (sea personalmente o mediante representante autorizado por escrito) y que asista a la junta desde otro lugar de tal manera que la persona que actúe como presidente de la junta tenga la certeza de que dicha persona está participando debidamente en la junta, se considerará presente o representada en la junta, tendrá derecho a votar y será tenida en cuenta a efectos de quórum.

Como requisito previo para asistir a la junta de accionistas y emitir su voto, el Consejo de Administración, o alternativamente una entidad o persona designada para ello por el Consejo de Administración, deberá recibir la notificación por escrito de cada titular de una o más acciones y de aquellos cuyos derechos se deriven de dichas acciones, no antes de la Fecha de Registro, de la intención de asistir a la junta. En última instancia, esta notificación debe ser recibida por la Sociedad, o alternativamente una entidad o persona designada para ello por la Sociedad, el día mencionado en la convocatoria.

Los titulares de acciones que estén registrados en el registro de accionistas en Ámsterdam tienen la opción de mantenerlas a través de Euroclear France S.A. En este caso, las acciones están registradas a nombre de Euroclear France S.A.

Los accionistas que mantengan sus acciones de la Sociedad a través de Euroclear France S.A. que deseen asistir a las juntas generales tendrán que solicitar a su intermediario financiero o titular de cuenta una tarjeta de asistencia y Euroclear France S.A. les dará una autorización a este efecto de conformidad con las instrucciones especificadas por la Sociedad en la convocatoria. A este efecto, un accionista también podrá solicitar ser registrado directamente (y no a través de Euroclear France S.A.) en el registro de la Sociedad. No obstante, en las bolsas de valores solo se pueden negociar las acciones registradas a nombre de Euroclear France S.A.

Para ejercitar sus derechos de voto, los accionistas, poniéndose en contacto con su intermediario financiero o titular de cuenta, también podrán dar sus instrucciones de voto a Euroclear France S.A. o a cualquier otra persona designada a este efecto, según lo especificado por la Sociedad en la convocatoria.

De conformidad con sus Estatutos, la Sociedad puede disponer medios electrónicos de convocatoria, asistencia y voto en las juntas de accionistas. La utilización de dichos medios electrónicos dependerá de la disponibilidad de los medios técnicos necesarios y de la práctica del mercado.

Umbral de venta obligatoria que restringe la propiedad al 15%

Los Estatutos prohíben que cualquier accionista mantenga una participación de más del 15% en el capital social o los derechos de voto de la sociedad, actuando solo o en concierto con otros (el "**Umbral de Venta Obligatoria**"). Una participación no solo incluye acciones y derechos de voto, sino también otros instrumentos en virtud de los cuales, según la ley de supervisión financiera holandesa, se considere que una persona tiene acciones o derechos de voto a su disposición, y debe ser comunicada al regulador holandés, la AFM, si se alcanzan o atraviesan determinados umbrales. Todo accionista que tenga una participación superior al Umbral de Venta Obligatoria debe reducir su participación por debajo de dicho umbral, por ejemplo enajenando su acciones excedentes, dentro de un plazo de dos semanas. Lo mismo es aplicable a concertos de accionistas y otras personas que en conjunto mantengan una participación superior 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 período de dos semanas, sus acciones excedentes se transferirán a una fundación de derecho holandés ("*Stichting*"), que puede, y finalmente debe, venderlas.

La fundación holandesa emitirá recibos de depósito al accionista correspondiente a cambio de las acciones excedentes transferidas a la fundación, que darían derecho al accionista correspondiente a los derechos económicos, pero no a los

derechos de voto, inherentes a dichas acciones de la Sociedad. Los estatutos de la fundación y los términos de administración que rigen la relación entre la fundación y los titulares de recibos de depósito disponen, entre otras cosas, lo siguiente:

- ▶ Los administradores de la fundación deben ser independientes de la Sociedad, de cualquier persona que goce de protección ("grandfathered") y de sus afiliadas (véase "Exenciones del Umbral de Venta Obligatoria") y de cualquier titular de recibos de depósito y sus afiliadas (existe un acuerdo según el cual la Sociedad, entre otras cosas, cubrirá los gastos de la fundación y mantendrá a los administradores exentos de responsabilidad)
- ▶ Los administradores son nombrados (salvo los primeros que fueron nombrados en la fecha de constitución) y son cesados por el Consejo Directivo de la fundación (sin embargo, la Sociedad puede nombrar a un administrador en el caso de que no haya administradores en la fundación)
- ▶ La fundación no tiene discrecionalidad en cuanto al ejercicio de derechos de voto correspondientes a cualquiera de las acciones de la Sociedad mantenidas por ella y, de manera mecánica, votará para reflejar el resultado de los votos emitidos (o no emitidos) por los demás accionistas, y la fundación pagará los dividendos u otras distribuciones que reciba de la Sociedad a los titulares de recibos de depósito y
- ▶ No puede realizarse ninguna cesión de un recibo de depósito sin la previa aprobación por escrito del Consejo de la fundación

En relación con cualquier accionista o concierto de accionistas, el término "acciones excedentes", utilizado más arriba, hace referencia al número de acciones comprendido en la participación de dicho accionista o concierto que supere el Umbral de Venta Obligatoria y sea el menor de los siguientes: (a) las acciones mantenidas por 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 mantenidas por dicha persona o concierto.

Esta restricción está incluida en los Estatutos para reflejar el régimen de gobierno más normalizado de la Sociedad de cara al futuro, destinado a un aumento sustancial del *free-float* y a salvaguardar los intereses de la Sociedad y sus grupos de interés (incluyendo a todos sus accionistas), al limitar las posibilidades de influencia por encima del nivel del Umbral de Venta Obligatoria o absorciones salvo una oferta pública de absorción que obtenga una aceptación mínima del 80% del capital social indicado a continuación.

Exenciones del Umbral de Venta Obligatoria

Las restricciones derivadas del Umbral de Venta Obligatoria según los Estatutos no son aplicables a una persona que haya formulado una oferta pública y haya obtenido una aceptación mínima del 80% (incluyendo las acciones de la Sociedad ya poseídas por dicha persona). Estas restricciones también tienen determinadas exenciones de protección a favor de accionistas y conciertos que posean participaciones superiores al Umbral de Venta Obligatoria en la fecha en que entraron en vigor los Estatutos actuales (la "**Fecha de Exención**").

Existen diferentes regímenes de protección para dichos accionistas y conciertos, en función de las participaciones y la naturaleza de las mismas mantenidas por cada uno de esos accionistas o conciertos a la Fecha de Exención.

La Sociedad ha confirmado que (i) la exención específica del artículo 16.1.b de los Estatutos es aplicable a Sogepa, pues poseía más del 15% de los derechos de voto y las acciones en circulación de la Sociedad, incluyendo la propiedad jurídica y económica de los mismos en la Fecha de Exención y (ii) la exención específica del artículo 16.1.c es aplicable al concierto formado por Sogepa, GZBV y SEPI, pues poseían más del 15% de los derechos de voto y las acciones en circulación de la Sociedad, incluyendo la propiedad jurídica y económica de los mismos en la Fecha de Exención.

Oferta pública obligatoria según la ley holandesa

De conformidad con la ley holandesa, los accionistas están obligados a formular una oferta pública para todas las acciones del capital social de la Sociedad emitidas y en circulación en el supuesto de que –individualmente o actuando de forma concertada (en el sentido en que dichos términos se definen en la ley holandesa resumida a continuación) –posean directa o indirectamente un 30% o más de los derechos de voto (control significativo) de la Sociedad. Además de otras excepciones que se indican a continuación, la obligación de formular ofertas públicas no es aplicable a personas que, a la fecha en que entraron en vigor las disposiciones de la ley holandesa en materia de absorciones, ya fueran poseedoras, individualmente o actuando de forma concertada, de un 30% o más de los derechos de voto de la Sociedad. En caso de existir dicho concierto, un miembro nuevo del concierto puede ser eximido si cumple determinadas condiciones.

Según la ley holandesa, las personas físicas, personas jurídicas o sociedades están “actuando de forma 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 objetivo para evitar el éxito de una oferta previamente anunciada de acciones de dicha sociedad objetivo. Se considera que “actúan de manera concertada” en los términos señalados por la ley holandesa 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, (ii) personas jurídicas o sociedades y sus filiales, y (iii) personas físicas y sus sociedades filiales.

Además de las excepciones indicadas con anterioridad, se verá exenta de la obligación de formular ofertas públicas una persona física, persona jurídica o sociedad que, entre otras cosas:

- ▶ Adquiera un control significativo como consecuencia de haber declarado incondicional una oferta pública realizada para la totalidad de las acciones (o certificados de depósito) de la sociedad objetivo, siempre que el ofertante, como consecuencia, pueda ejercer más del 50% de los votos en la junta general de la sociedad objetivo.
- ▶ Sea una persona jurídica, 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 de la sociedad objetivo por un período máximo de dos años y para fines de defensa de la sociedad objetivo, y (ii) el objeto social de dicha persona jurídica sea preservar los intereses de la sociedad objetivo.
- ▶ Sea una persona jurídica, independiente de la sociedad objetivo, que haya emitido certificados de depósito sobre las acciones de la sociedad objetivo.
- ▶ Adquiera un control significativo como resultado de: (i) una transmisión intra-grupo de las acciones representativas de dicho control significativo o (ii) una transmisión entre una sociedad matriz y su filial.
- ▶ Adquiera un control significativo mediante la actuación concertada con una o más personas físicas, personas jurídicas o sociedades, en cuyo caso la obligación de formular una oferta pública recaerá en la persona física, persona jurídica o sociedad facultada para ejercer la mayoría de los derechos de voto en las juntas generales de accionistas de la sociedad objetivo.
- ▶ Intervenga en calidad de custodio (en caso de que y en la medida en que no pueda ejercer derecho de voto por iniciativa exclusivamente propia).

La obligación de formular una oferta pública tampoco será aplicable si, entre otras cosas:

- ▶ La persona física o jurídica o la sociedad, tras haber adquirido un control significativo, pierde el mismo en el transcurso de un período de gracia de treinta días (que puede ser ampliado por la Sala de Sociedades del Tribunal de Apelación de Ámsterdam a noventa días en total), a no ser que (i) dicha pérdida de control se produzca como resultado de la transmisión a una persona física o jurídica o una sociedad a la cual proceda aplicar una de las excepciones expuestas con anterioridad, o (ii) quien adquiera el control significativo haya ejercido sus derechos de voto durante el plazo de treinta días o
- ▶ La junta general de accionistas de la sociedad objetivo apruebe por adelantado la adquisición de un control significativo – y cualquier adquisición posterior de acciones– por un tercero con un 90% de los votos emitidos a favor de dicha propuesta, excluyendo los votos de dicho tercero y de cualquiera de las partes con las que actúe de forma concertada.

Según la ley holandesa, un accionista minoritario también puede solicitar que sus acciones sean adquiridas por un ofertante que posea como mínimo un 95% del capital social emitido y sus correspondientes derechos de voto. La petición deberá ser presentada ante la Sala de Sociedades del Tribunal de Apelación de Ámsterdam dentro de un plazo de tres meses desde la clausura del período de aceptación de la oferta pública.

Modificaciones de los Estatutos

Según los Estatutos, los acuerdos para modificar los Estatutos requieren una mayoría de dos tercios de los votos emitidos válidamente en una junta general de accionistas, salvo que correspondan a modificaciones de un cierto número de disposiciones de los mismos, en cuyo caso se requerirá una mayoría del 75%. La propuesta que contenga el texto literal de

la modificación propuesta debe ponerse a disposición de los accionistas, para su inspección, en la sede central de la Sociedad, a partir de la fecha en que se convoque la junta y hasta después de que haya finalizado.

3.2 Relación con los principales accionistas

El 5 de diciembre de 2012, el Consejo de Administración y los Miembros del Consorcio Anterior suscribieron el Multiparty Agreement, que contemplaba diversos cambios en la estructura accionarial y de gobierno de EADS. En el marco de la Consumación, el Participation Agreement entre los Miembros del Consorcio anterior, el Contractual Partnership Agreement y los acuerdos relacionados se resolvieron y sustituyeron parcialmente por un acuerdo de accionistas más limitado (el **"Nuevo Acuerdo de Accionistas"**) suscrito solo por Sogepa, GZBV y SEPI (que han acordado mantener, en conjunto, menos del 30% de los derechos de voto de la Sociedad). El Nuevo Acuerdo de Accionistas no da a sus partes ningún derecho a designar miembros del Consejo o del equipo directivo ni a participar en el gobierno de la Sociedad. Por último, el Multiparty Agreement establecía la suscripción de acuerdos de seguridad estatal con el Estado francés y el Estado alemán, que se describen más detalladamente a continuación, y algunos otros compromisos de la Sociedad respecto a determinadas materias que afectan a los intereses de los Miembros del Consorcio Actual.

3.2.1 Nuevas disposiciones sobre gobierno corporativo

Tras la consumación, las disposiciones sobre gobierno corporativo de la Sociedad cambiaron notablemente. La finalidad de estos cambios es normalizar y simplificar más el gobierno corporativo de la Sociedad, haciendo hincapié en las mejores prácticas de gobierno corporativo y en la inexistencia de un grupo accionarial que ejerza el control. En los Estatutos se incluyeron determinados cambios en las disposiciones sobre gobierno corporativo de la Sociedad, entre ellos (i) obligaciones de revelación para los accionistas cuando sus participaciones en la Sociedad alcancen o atraviesen determinados umbrales y (ii) restricciones a la propiedad que prohíben que un accionista mantenga una participación superior al 15% del capital social o los derechos de voto de la Sociedad, actuando solo o en concierto con otros. Además, se introdujeron cambios en la composición del Consejo de Administración y sus normas internas.

3.2.2 Nuevas disposiciones sobre accionistas

Contrato de Protección (Grandfathering Agreement)

En el momento de la Consumación, el Estado francés, Sogepa, el Estado alemán, KfW y GZBV (todas las partes, colectivamente, las **"Partes"** y cada una, individualmente, una **"Parte"**) suscribieron un acuerdo respecto a determinados derechos de protección de conformidad con los Estatutos. A continuación se presenta 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 Individuales de Protección 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 (teniendo dichas afiliadas **"Derechos de Protección Derivados"**, y los Derechos de Protección Individual y los Derechos de Protección Derivados, en conjunto, 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 período ininterrumpido de tres meses menos de un 3% de los derechos de voto conjuntos existentes en ese momento 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 (Grandfathering Agreement) 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 (Grandfathering Agreement) 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 Grandfathering Agreement 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 la Sociedad no estará obligada a interpretar el Contrato de Protección (Grandfathering Agreement) post-concierto ni dicha instrucción conjunta o asesoramiento vinculante. No obstante la descripción en "Disposiciones varias – Jurisdicción" a continuación, los tribunales de los Países Bajos tendrán competencia exclusiva para resolver cualquier conflicto, controversia o reclamación que afecte a los derechos u obligaciones de la Sociedad según el Contrato de Protección (Grandfathering Agreement) post-concierto.

Disposiciones varias

Resolución: El Contrato de Protección (Grandfathering Agreement) post-concierto solo se resuelve si el Estado francés y sus afiliadas o el Estado alemán y sus afiliadas dejan de tener acciones de EADS.

Ley aplicable: Las leyes de los Países Bajos.

Jurisdicción: Asesoramiento vinculante para cualquier conflicto, controversia o reclamación derivado de o relativo al Contrato de Protección (Grandfathering Agreement) post-concierto de conformidad con el procedimiento expuesto en dicho contrato; entendiéndose, sin embargo, 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 competencia exclusiva.

Fin del Consorcio Anterior y Acuerdo de Accionistas

En el momento de la Consumación, el Consorcio Anterior se resolvió, y Sogepa, GZBV y SEPI suscribieron el Acuerdo de Accionistas, que tiene un alcance mucho más limitado que el Consorcio Anterior. A continuación se ofrece una descripción adicional del Acuerdo de Accionistas, basada exclusivamente en un resumen escrito de las principales disposiciones del Acuerdo de Accionistas que ha sido proporcionado a la Sociedad por Sogepa, GZBV y SEPI (todas las partes en conjunto, los Accionistas, de acuerdo con el Multiparty Agreement).

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 general de accionistas de la Sociedad de conformidad con los términos y condiciones del "State Security Agreement" - Acuerdo de Seguridad con el Estado alemán y el "State Security Agreement" - Acuerdo de Seguridad con el Estado francés (descritos a continuación). Si, por cualquier motivo, cualquier persona que vaya a ser nombrada consejero de acuerdo con el "State Security Agreement" - Acuerdo de Seguridad con el Estado alemán y el "State Security Agreement" - 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 que rigen el funcionamiento interno del Consejo de Administración (las "**Normas del Consejo**"), y votarán como accionistas en cualquier junta general de accionistas a favor de dicho nombramiento y contra el 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 resuelven, 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

Modificaciones de los Estatutos: Sogepa y GZBV consultarán entre sí sobre cualquier propuesta de acuerdo que tenga la pretensión de modificar las Normas de Gobierno y/o los Estatutos. Salvo que Sogepa y GZBV acuerden votar conjuntamente a favor de 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 general 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 general 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 una participación 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 una participación lo más cerca razonablemente posible del 12% de los derechos de voto para GZBV, junto con cualesquiera derechos de voto atribuibles a GZBV y/o al Estado alemán, de acuerdo con las normas holandesas sobre absorciones exceptuando los derechos de voto atribuibles debido a una actuación en concierto con las demás Partes y
- ▶ Mantener una participación 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 de absorción reglamentaria ("Mandatory Takeover Obligation")

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 situarse por debajo del Umbral MTO.

Cesión de títulos

Cesión permitida: Cesión de títulos por cualquier Accionista a una de sus afiliadas.

Derecho preferente: 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 deje 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 del/de los mismo/s en la Sociedad o en los accionistas del/de los mismo/s.

Ley 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).

3.2.3 Compromisos respecto a determinados intereses de determinados accionistas

La Sociedad ha suscrito determinados compromisos y acuerdos en relación con determinados intereses de sus principales accionistas actuales y el Estado alemán.

Acuerdos de seguridad con Estados y compromisos 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 la Sociedad (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 aportará determinados activos militares franceses sensibles a la Sociedad Holding de Defensa francesa. El Estado francés tendrá 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 estarían cualificados como consejeros independientes según las Normas del Consejo si fueran miembros del Consejo. Dos de los Consejeros Externos de Defensa franceses tendrán que ser también miembros del Consejo. 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) 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 tendrá 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 estarían cualificados como consejeros independientes según las Normas del Consejo si fueran miembros del Consejo. Dos de los Consejeros Externos de Defensa alemanes tendrán que ser también miembros del Consejo. 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:

- ▶ concede 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 compromete a consultar con el Estado francés antes de tomar ninguna decisión en una junta general 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 la Sociedad seguirán cotizando exclusivamente en Francia, en Alemania y en España.

Derechos específicos del Estado francés

En virtud de un acuerdo suscrito por la Sociedad y el Estado francés (el "**Acuerdo 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 susceptible de ejercicio en determinadas circunstancias, entre ellas (i) si un tercero adquiere, directa o indirectamente, ya sea solo o en concierto, más del 15% o cualquier múltiplo de dicha cifra del capital social o los derechos de voto de la Sociedad o (ii) si se contempla la venta de los activos de misiles balísticos o de las acciones de las empresas que lleven a cabo dicha actividad y (b) el derecho a oponerse a la transmisión de tales activos o acciones. La Sociedad, el Estado francés y MBDA son parte de un convenio similar respecto a los activos que representan los sistemas nucleares aerotransportados franceses según el cual el Estado francés tiene derechos similares.

3.3 Planes ESOP futuros y plan de incentivos a largo plazo

En el pasado, EADS ha puesto en marcha Planes de Participación Accionarial de Empleados (“ESOP”) y Planes de Incentivos a Largo Plazo (“LTIP”) para retener y remunerar a los empleados de EADS.

De conformidad con los acuerdos de accionistas aprobados en la junta general anual, se han concedido al Consejo poderes para emitir acciones y excluir derechos preferentes de suscripción de los accionistas. Dichos poderes incluyen el visto bueno de planes ESOP y LTIP.

En el marco de los planes ESOP y LTIP, el Consejo tendrá la facultad discrecional de ofrecer acciones y conceder participaciones en función de los resultados y/o restringidas a empleados que, a juicio del Consejo, sean elegibles para ello, y a someter la concesión, cuando proceda, a condiciones sujetas a los resultados, dando cada participación derecho a un pago en efectivo o en acciones.

Elementos de los planes ESOP y LTIP (Detalles)

Para obtener información adicional sobre los programas ESOP y LTIP, véase

- ▶ Sección “4.3.2 Política de retribución”
- ▶ Sección “4.3.6 Plan de participación accionarial de empleados”

3.4 Evolución de la cotización en 2013



Tras un avance del 22% en 2012, la cotización de la Sociedad subió un 89% en 2013. En el mismo año, el CAC 40 mejoró un 18%, el DAX un 25% y el MDAX un 36%. El índice MSCI Aerospace subió un 50%.

A mediados de marzo de 2013, las acciones de la Sociedad alcanzaron un máximo de 42,59 euros después de anunciar los buenos resultados del ejercicio 2012 y la entrada de la Sociedad en el índice EuroStoxx50. Durante las semanas siguientes, los mercados de la Sociedad y europeos retrocedieron debido a inquietudes sobre las economías de la eurozona. Las acciones subieron tras la consumación de una serie de ventas de acciones por los principales accionistas tradicionales del Grupo y debido al programa vigente de recompra de acciones de la Sociedad, alcanzando los 41,12 euros el 2 de abril de 2013. La cotización volvió a descender por nuevas inquietudes sobre la economía de la eurozona, llegando a 37,5 euros a mediados de abril.

La publicación de los buenos resultados del primer trimestre y del primer semestre, el 14 de mayo y el 31 de julio, respectivamente, contribuyó a que las acciones de la Sociedad volvieran a subir, si bien después retrocedieron a 42 euros por temores del mercado a una posible crisis crediticia en China y la perspectiva de la reducción de estímulos monetarios en EE.UU.

El 11 de diciembre, al comienzo del Global Investor Forum, el Grupo anunció una nueva política de dividendos con un ratio de distribución de entre un 30% y un 40% del beneficio ajustado y confirmó su objetivo de rentabilidad sobre ventas de entre un 7% y un 8% para 2015 (incluyendo el margen de dilución del programa A350 XWB y con un tipo de cambio €/€ de 1,35). Esta noticia desencadenó un notable avance de la cotización, que alcanzó un máximo histórico de 56,20 euros. El 31 de diciembre de 2013, la acción de EADS cerró en 55,8 euros.

3.5 Política de dividendos

En diciembre de 2013, EADS formalizó una política de dividendos que demostraba un fuerte compromiso con la rentabilidad para el accionista. Esta política tiene por objetivo alcanzar un crecimiento sostenible del dividendo dentro de un ratio de distribución de entre un 30% y un 40%.

Por consiguiente, sobre la base de un beneficio por acción (BPA) de 1,85 euros, el Consejo de Administración propondrá a la Junta General de Accionistas el pago de un dividendo de 0,75 euros por acción el día 3 de junio de 2014 (ejercicio 2012: 0,60 euros por acción). La fecha de registro debería ser el 2 de junio de 2014. Esta propuesta de dividendo representa un ratio de distribución del 40% y un crecimiento interanual del dividendo por acción del 25%.

3.6 Política de comunicación con el accionista

En todo momento, la política de EADS consiste en actuar en estricto cumplimiento de las normas y los reglamentos aplicables sobre divulgación de información imparcial y no selectiva e igualdad de tratamiento a los accionistas.

EADS publica sus resultados financieros trimestralmente. Todas las publicaciones de resultados financieros, presentaciones y reuniones con analistas e inversores están disponibles en la página web de EADS.

Además de la información trimestral, EADS se comunica periódicamente con inversores y analistas por medio de presentaciones itinerantes, reuniones colectivas o bilaterales, visitas a factorías, conferencias con brokers y foros de inversión. Además de la junta general anual, EADS organiza reuniones informativas exclusivas para inversores minoristas.

La finalidad de estas reuniones es asegurar que los accionistas y la comunidad inversora puedan adquirir una visión equilibrada y completa del rendimiento de la Sociedad y los problemas a los que se enfrenta su negocio, así como recibir comentarios de los accionistas.

4 Gobierno Corporativo

4.1 Gestión y control

Las disposiciones sobre gobierno corporativo de la Sociedad cambiaron sustancialmente de acuerdo con el Multiparty Agreement, introduciendo incluso cambios en la composición del Consejo de Administración y las Normas del Consejo. La finalidad de estos cambios es normalizar y simplificar el gobierno corporativo de la Sociedad, haciendo hincapié en las mejores prácticas de gobierno corporativo y en la inexistencia de un grupo accionarial que ejerza el control. A continuación se presenta una descripción resumida de dichos cambios. La Sociedad tiene el compromiso de alcanzar las mejores prácticas de gobierno corporativo y de regirse por el código de gobierno corporativo holandés, modificado al final de 2008 (el "**Código holandés**").

4.1.1 Composición, facultades y normas

Según los Estatutos, el Consejo de Administración está compuesto por un máximo de doce (12) miembros, cada uno de los cuales ejerce su cargo durante un plazo de tres años. Según las Normas del Consejo, al menos una mayoría de los miembros del Consejo de Administración (es decir, 7/12) deben ser ciudadanos de la Unión Europea (incluido el presidente del Consejo de Administración) y una mayoría de dicha mayoría (es decir, 4/7) deben ser tanto ciudadanos de la Unión Europea como residentes en ella. Ningún consejero puede ser un funcionario en activo. El Consejo de Administración tiene un (1) consejero ejecutivo y once (11) consejeros no ejecutivos. Aunque el Consejo de Administración nombra al consejero delegado de la Sociedad (el "**CEO**"), el CEO ha de ser un consejero ejecutivo y un ciudadano de la UE, así como residente en la misma; por lo tanto, se espera que el Consejo de Administración nombre como CEO a la persona nombrada por los accionistas como consejero ejecutivo. Al menos nueve (9) de los consejeros no ejecutivos deben ser "consejeros independientes" (incluso el presidente del Consejo de Administración).

Según las Normas del Consejo, un "consejero independiente" es un consejero no ejecutivo que es independiente en el sentido que se asigna a este concepto en el Código holandés y que cumple otros criterios de independencia. En concreto, cuando el Código holandés determinaría la independencia, en parte, por referencia a las relaciones de un consejero con accionistas que posean al menos un 10% de la Sociedad, las Normas del Consejo determinan la independencia de dicho consejero, en una parte importante, por referencia a las relaciones del consejero con accionistas que posean al menos un 5% de la Sociedad. Según el Código holandés y las Normas del Consejo, todos los consejeros no ejecutivos (incluso el Presidente), salvo D. Ralph D. Crosby, reúnen las condiciones para ser considerados "consejeros independientes". Este número es congruente con el requisito establecido en las Normas del Consejo.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones del Consejo de Administración se encarga de proponer al Consejo los nombres de candidatos para suceder a consejeros activos tras consultar con el presidente del Consejo y el CEO.

El Consejo de Administración, con mayoría simple de votos, propone a personas a la junta de accionistas de la Sociedad para su nombramiento como consejeros por la junta de accionistas. Ningún accionista ni grupo de accionistas, ni ninguna otra entidad, tiene derecho para proponer, designar o nombrar consejeros, salvo los derechos propios de todos los accionistas según la legislación societaria 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 de acuerdos a la junta de accionistas en relación con la designación de consejeros o decisiones para proponer sustitutos en caso de dimisión o incapacidad de un consejero, deben aplicar 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 observado entre las nacionalidades de los candidatos con respecto a la ubicación de los principales centros industriales de la Sociedad (en particular entre los ciudadanos de los cuatro (4) Estados miembros de la Unión Europea donde están situados dichos centros industriales principales).

En las propuestas de acuerdos relativos a la designación de consejeros presentadas a la junta general de accionistas, el Consejo de Administración está obligado a tener en cuenta los compromisos de la Sociedad con el Estado francés según la modificación del Acuerdo de Seguridad con el Estado y con el Estado alemán según el Acuerdo de Seguridad con el Estado alemán, en cada caso según se ha descrito con detalle anteriormente. En la práctica, esto significa que (A) dos (2) de los consejeros propuestos a los accionistas para su nombramiento habrán de ser asimismo consejeros externos de defensa franceses (según se ha definido anteriormente) de la Sociedad Holding de Defensa francesa (definida anteriormente) que hayan sido propuestos por la Sociedad y cuenten con la aprobación del Estado francés y (B) dos (2) de los consejeros propuestos a los accionistas para su nombramiento habrán de ser asimismo consejeros externos de defensa alemanes (según se ha definido anteriormente) de la Sociedad Holding de Defensa alemana (definida anteriormente) que hayan sido propuestos por la Sociedad y cuenten con la aprobación del Estado alemán.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones trata de evitar una sustitución completa de consejeros salientes por nuevos candidatos, con la intención de asegurar la continuidad de conocimientos y experiencia específicos de la empresa en el Consejo de Administración, favoreciendo al mismo tiempo la introducción de nuevos candidatos para al menos un tercio de los puestos de consejeros.

Poderes de los miembros del Consejo

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. Según los Estatutos, el Consejo de Administración es responsable de la gestión de la Sociedad. Según las Normas del Consejo, el Consejo de Administración delega la gestión diaria de la Sociedad en el CEO, que, con el apoyo del Comité Ejecutivo, toma decisiones respecto a la gestión de la Sociedad. Sin embargo, el CEO no puede realizar operaciones que sean propias de las responsabilidades clave del Consejo de Administración a menos que estas operaciones hayan sido aprobadas previamente por el mismo.

Las materias que requieren la aprobación del Consejo de Administración abarcan, entre otras, las siguientes (votación por mayoría simple salvo que se indique lo contrario):

- ▶ Aprobar cualquier modificación de la naturaleza y el alcance de la actividad de la Sociedad y del Grupo.
- ▶ Aprobar cualquier propuesta de acuerdo que se vaya a someter a la junta general de accionistas relativa a un cambio de cualquier artículo de los Estatutos de la Sociedad que requiera la aprobación por una mayoría de al menos 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 el presupuesto anual (el "Presupuesto Anual")

del Grupo, incluso los planes de inversión, I+D, empleo, finanzas y, en la medida aplicable, los programas más importantes.

- ▶ Fijar los principales objetivos de rendimiento del Grupo.
- ▶ Realizar un seguimiento trimestral del rendimiento operativo del Grupo.
- ▶ Designar, suspender o revocar el nombramiento del presidente del Consejo de Administración y del CEO (mayoría cualificada).
- ▶ Aprobar a todos los miembros del Comité Ejecutivo en conjunto según la propuesta del CEO y aprobar la propuesta de nombramiento de los consejeros delegados de empresas importantes del Grupo así como sus contratos de servicios y otras materias contractuales en relación con el Comité Ejecutivo y su función como consejeros delegados.
- ▶ Establecer y aprobar modificaciones de las Normas del Consejo y las normas del Comité Ejecutivo (mayoría simple con determinadas excepciones).
- ▶ Decidir sobre los nombramientos del Comité de Accionistas de Airbus, los nombramientos del secretario corporativo de la Sociedad y los presidentes del consejo supervisor (u órganos similares) de otras sociedades y Unidades de Negocio importantes del Grupo, sobre la base de 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 el traslado de la sede social de las principales empresas del Grupo y de la sede operativa de la Sociedad (mayoría cualificada).
- ▶ Aprobar decisiones en relación con la ubicación de nuevos centros industriales importantes para el Grupo en 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 adquisición, desinversión o venta, 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 adquisición, desinversión o venta, en cada caso por un importe superior a 800 millones de euros (mayoría cualificada).
- ▶ Aprobar decisiones para formalizar y cancelar alianzas estratégicas a escala de la Sociedad o a escala de una de sus principales filiales (mayoría cualificada).
- ▶ Aprobar los principios y directrices rectores de la conducta del Grupo en materias que impliquen obligaciones no contractuales (como asuntos de medioambiente, garantía de calidad, anuncios financieros, integridad) así como la imagen corporativa del Grupo.
- ▶ Aprobar cualquier recompra de acciones, cancelación (reembolso) de acciones o la emisión de nuevas acciones o cualquier medida similar cuyo resultado sea un cambio del número total de derechos de voto de la Sociedad, salvo en el caso de una recompra o cancelación (reembolso) de acciones en el curso ordinario del negocio (en cuyo caso el equipo directivo de la Sociedad solo tendrá que informar a los consejeros con un preaviso razonable antes de su implementación) (mayoría cualificada).
- ▶ Aprobar cuestiones relacionadas con la política accionarial y las medidas o anuncios importantes de cara a los mercados de capitales.
- ▶ Aprobar decisiones respecto a otras medidas y actividades de importancia fundamental para el Grupo o que impliquen un nivel de riesgo distinto al habitual.
- ▶ Aprobar cualquier propuesta de nombres de candidatos para suceder a consejeros activos hecha por el Comité de Nombramientos y Retribuciones, tras consultar con el presidente del Consejo de Administración y el CEO para su presentación a la junta de accionistas.
- ▶ Aprobar la suscripción y la cancelación de acuerdos de cooperación a escala de la Sociedad o a escala de una de sus principales filiales cuando ello repercuta en el capital social de la Sociedad o de la filial correspondiente (mayoría cualificada).

Para emprender acciones, el Consejo de Administración debe tener un cierto número de consejeros presentes o representados en una reunión. Este requisito de quórum depende de la acción que se vaya a emprender. Para que el Consejo de Administración tome una decisión sobre un asunto que requiera mayoría simple, debe estar presente o representada una mayoría de los consejeros. Para que el Consejo de Administración tome una decisión sobre un asunto que requiera mayoría cualificada, deben estar presentes o representados al menos diez (10) consejeros. Si el Consejo de Administración no puede actuar respecto a un asunto que requiera mayoría cualificada porque no se cumple este quórum, el quórum descendería a ocho (8) consejeros en una segunda reunión debidamente convocada.

Además de las Normas del Consejo, el trabajo del Consejo de Administración se rige por un código de los consejeros (el "**Código de los Consejeros**") que detalla los derechos y deberes de los miembros del Consejo de Administración y que se aprobó de acuerdo con las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo.

El Código de los Consejeros expone los principios básicos que vinculan a todos y cada uno de los consejeros, como actuar en el mejor interés de la Sociedad y sus accionistas, dedicar el tiempo y la atención necesarios para desempeñar sus tareas y evitar los conflictos de intereses.

Votos y reglamento

La mayoría de las decisiones del Consejo de Administración se toman por mayoría simple de los votos de los consejeros (una "**mayoría simple**"), pero hay determinadas decisiones que deben ser tomadas por una mayoría de dos tercios (es decir, con ocho (8) votos favorables) de los consejeros presentes o representados respecto a dicha decisión (una "**mayoría cualificada**"). Además, las modificaciones de determinadas disposiciones de las Normas del Consejo requieren la aprobación unánime del Consejo de Administración, sin que haya más de un consejero que no esté presente o representado (incluyendo las disposiciones relativas a requisitos de nacionalidad y residencia para los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo). Sin embargo, ningún consejero a título individual ni ninguna clase de consejeros tiene derecho de veto respecto a las decisiones del Consejo de Administración.

Además de atenerse al Reglamento, la actuación del Consejo se rige por las directrices internas de los consejeros (las "**Directrices de los Consejeros**") adoptadas de acuerdo con las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo. Las Directrices de los Consejeros están compuestas por un código de los Consejeros que detalla los derechos y deberes de los miembros del Consejo, un código del Comité de Auditoría (el "**Código del Comité de Auditoría**") y un código del Comité de Nombramientos y Retribuciones (el "**Código del Comité de Nombramientos y Retribuciones**"). Cada uno de dichos códigos establece las funciones de los respectivos comités.

Nombramiento y composición del Comité Ejecutivo

El CEO propone a todos los miembros del Comité Ejecutivo en conjunto para su aprobación por el Consejo de Administración, tras consultar con (a) el presidente del Comité de Nombramientos y Retribuciones y (b) el presidente del Consejo de Administración, aplicando los principios siguientes:

- ▶ La preferencia por el mejor candidato para el puesto.
- ▶ El mantenimiento, respecto al número de miembros del Comité Ejecutivo, del equilibrio observado entre las nacionalidades de los candidatos con respecto a la ubicación de los principales centros industriales de la Sociedad (en particular entre los ciudadanos de los cuatro (4) estados miembros de la Unión Europea donde están situados dichos centros industriales principales).
- ▶ La nacionalidad y residencia en la UE de al menos 2/3 de los miembros del Comité Ejecutivo, incluyendo al CEO y al Director Financiero.

El Consejo de Administración decide, por votación con mayoría simple, sobre la aprobación de todos los miembros del Comité Ejecutivo en conjunto propuesto por el CEO.

Función del CEO y del Comité Ejecutivo

El CEO, con el apoyo del Comité Ejecutivo (el "**Comité Ejecutivo**"), es responsable de gestionar el funcionamiento diario de la Sociedad. El Comité Ejecutivo, presidido por el CEO, también comprende a los directores de las principales áreas y Divisiones del Grupo. El CEO trata de alcanzar un consenso entre los miembros del Comité Ejecutivo. Si no se alcanza un consenso, el CEO tiene derecho a decidir sobre la materia correspondiente.

Composición del Consejo de Administración antes de la Junta General Extraordinaria del 27 de marzo de 2013

Nombre	Edad	Inicio del mandato (como miembro del Consejo)	Fin del mandato	Función principal	Posición
Arnaud Lagardère	51	2003, reelegido en 2005, 2007 y 2012	2017	Presidente del Consejo de Administración de EADS NV	No ejecutivo
Thomas Enders	54	2005, reelegido en 2012	2017	Consejero delegado de EADS NV	Ejecutivo
Dominique D'Hinnin	53	2007, reelegido en 2012	2017	Socio co-gestor de Lagardère SCA	Designado por Sogead
Hermann-Josef Lamberti	57	2007, reelegido en 2012	2017	Ex miembro del Consejo de Dirección de Deutsche Bank AG	Independiente
Lakshmi N. Mittal	62	2007, reelegido en 2012	2017	Presidente y consejero delegado de ArcelorMittal SA	Independiente
Sir John Parker	70	2007, reelegido en 2012	2017	Presidente de Anglo American PLC	Independiente
Michel Pébereau	71	2007, reelegido en 2012	2017	Presidente honorario de BNP Paribas SA	Independiente
Josep Piqué i Camps	58	2012	2017	Presidente de Pangea XXI, Consultora Internacional	Designado por SEPI
Wilfried Porth	54	2009, reelegido en 2012	2017	Miembro del Consejo de Dirección de Daimler AG	Designado por Daimler
Jean-Claude Trichet	70	2012	2017	Presidente de SOGEP, gobernador honorario del Banco de Francia	Designado por Sogead
Bodo Uebber	53	2007, reelegido en 2012	2017	Miembro del Consejo de Dirección de Daimler AG	Designado por Daimler

Nota: Situación a 1 de marzo de 2013. El domicilio profesional de todos los miembros del Consejo para cualquier asunto relacionado con EADS es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

Composición del Consejo de Administración después de la Junta General Extraordinaria del 27 de marzo de 2013

Nombre	Edad	Inicio del mandato (como miembro del Consejo)	Fin del mandato	Función principal	Posición
Denis Ranque	62	2013	2016	Presidente del Consejo de Administración de EADS NV	No ejecutivo
Thomas Enders	55	2005, reelegido en 2013	2016	Consejero delegado de EADS NV	Ejecutivo
Manfred Bischoff	71	2013	2016	Presidente del Comité de Supervisión de Daimler AG	No ejecutivo
Ralph D. Crosby	66	2013	2016	Ex miembro del Comité Ejecutivo de EADS y de Northrop Grumman Corporation	No ejecutivo
Hans-Peter Keitel	66	2013	2016	Vicepresidente de la Confederación de la Industria Alemana (BDI)	No ejecutivo
Hermann-Josef Lamberti	58	2007, reelegido en 2013	2016	Ex miembro del Consejo de Dirección de Deutsche Bank AG	No ejecutivo
Anne Lauvergeon	54	2013	2016	Socia de Efficiency Capital, presidenta y CEO de A.L.P S.A.	No ejecutivo
Lakshmi N. Mittal	63	2007, reelegido en 2013	2016	Presidente y consejero delegado de ArcelorMittal SA	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 honorario del Banco de Francia y ex presidente del Banco Central Europeo	No ejecutivo

Nota: Situación a 1 de marzo de 2014. El domicilio profesional de todos los miembros del Consejo para cualquier asunto relacionado con EADS es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

Información más detallada del *curriculum vitae* y otros mandatos de los miembros del Consejo de Administración disponible en la página web de la Sociedad www.airbus-group.com.

En la Sociedad, cada miembro del Consejo de Administración debe poseer la combinación adecuada de experiencia, cualificaciones, habilidades y conocimientos industriales necesaria para ayudar a la Sociedad a formular y ejecutar su estrategia global, junto con la pericia específica requerida para cumplir las tareas que se le asignen como miembro de uno de los comités del Consejo. Asimismo, el Consejo de Administración opina que sus miembros deben tener una composición variada respecto a género, experiencia, nacionalidad, etc. para fomentar la calidad y eficiencia de su trabajo.

4.1.2 Actividad del Consejo de Administración en 2013

Reuniones del Consejo

El Consejo celebró doce reuniones durante 2013 y fue informado periódicamente de la evolución de la Sociedad mediante informes del Consejero Delegado, acompañados de planes estratégicos y operativos. De estas doce 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 retrofit 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 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. 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 período, 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 soporte 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 al Grupo y sus Divisiones con 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 diez 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 (véase el detalle en las secciones 4.1.2 “Reuniones del Consejo de Administración” y 4.1.3 “Comité de Auditoría” y “Comité de Nombramientos y Retribuciones”).

El Consejo considera que, aunque es demasiado pronto para determinar sus principales puntos fuertes y débiles como conjunto, su composición permite un buen nivel de aportaciones: está formado por personas de gran valía, con un “historial

demostrado de éxito" y con destrezas y experiencias pertinentes, que pueden presentar los muchos prismas necesarios para EADS. Los consejeros observaron que la proporción de representación de género está desequilibrada; asimismo, observaron que la diversidad internacional es un factor importante que debe promoverse más. Pese a que el nuevo Consejo contó con un intenso programa de iniciación, sus miembros deben familiarizarse más con las actividades aeroespaciales y de defensa a lo largo del tiempo. A este efecto, se promoverán sesiones formativas y visitas a sedes, incluso fuera de las reuniones del Consejo.

Los debates del Consejo tienen un carácter muy abierto, libre de limitaciones y existe una "buena química" entre sus miembros, con independencia de sus distintos entornos culturales. En el curso de las deliberaciones está lográndose paulatinamente el equilibrio adecuado entre disciplina y espontaneidad, con presentaciones más cortas y precisas, dedicando más tiempo a debates centrados y al estudio de cuestiones decisivas.

El presidente inspira confianza y cuenta con el reconocimiento de su habilidad personal y su gran dedicación; ha establecido una relación personal con cada consejero por separado, que se aprecia y debe mantenerse. También se elogian en general la participación y la profesionalidad de los presidentes de comités.

El Consejo considera que está debidamente dotado para cumplir sus deberes fiduciarios en el interés de la Sociedad y, en el marco del nuevo sistema de gobierno, como comentó un consejero, "el Consejo percibe su independencia". El reparto de funciones entre el Consejo y el equipo directivo funciona satisfactoriamente.

Existe la visión compartida de que el tiempo para reuniones es escaso y debe usarse eficazmente. La flexibilidad para abordar temas importantes no planificados, a medida que evolucionan, mediante reuniones cortas, proporciona un alivio suficiente.

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 documentación es vital para el nivel de preparación de los consejeros antes de las reuniones y, por ende, para la eficiencia de las reuniones del Consejo. La documentación, aunque a veces voluminosa, está bien orientada, y su formato es efectivo. Los temas relativos a toma de decisiones, en contraste con la información, deben estar mejor identificadas para ayudar al Consejo a canalizar las ideas y los debates. Se observan algunas áreas con aportaciones más flojas, deficiencia que se corregirá. El formato de las actas fue objeto de comentario y los consejeros están de acuerdo en que muestran correctamente el nivel de interacción y desafío en el seno del Consejo así como la amplitud de las materias debatidas.

En los períodos intermedios entre reuniones del Consejo, los consejeros piden actualizaciones, recortes de prensa con explicación de los acontecimientos en curso, valoraciones del equipo directivo y presentaciones de 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.

4.1.3 Comités del Consejo

Resumen de miembros hasta la Junta General Extraordinaria del 27 de marzo de 2013

Consejeros	Comité de Auditoría	Comité de Nombramientos y Retribuciones
Arnaud Lagardère (presidente)		
Thomas Enders (CEO)		
Dominique D'Hinnin	X	X
Hermann-Josef Lamberti	Presidente	X
Lakshmi N. Mittal		
Sir John Parker	X	Presidente
Michel Pébereau		
Josep Piqué i Camps		
Wilfried Porth		X
Jean-Claude Trichet		
Bodo Uebber	X	
Número de reuniones en 2013	2	1
Índice medio de asistencia en 2013	75%	50%
Nota: Situación a 1 de marzo de 2013.		

Además de estos dos comités permanentes, los consejeros independientes Hermann-Josef Lamberti, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker y Michel Pébereau formaron un Comité de Nombramientos ad-hoc para recomendar 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.

Resumen de miembros después de la Junta General Extraordinaria del 27 de marzo de 2013

Consejeros	Comité de Auditoría	Comité de Nombramientos y Retribuciones
Denis Ranque (presidente)		
Thomas Enders (CEO)		
Manfred 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 en 2013	4	3
Índice medio de asistencia en 2013	94%	92%
Nota: Situación a 1 de marzo de 2014		

Comité de Auditoría

Conforme a lo estipulado en el Reglamento, el Comité de Auditoría realiza recomendaciones al Consejo de Administración sobre la aprobación de los estados financieros anuales y de las cuentas periódicas (primer trimestre, primer semestre, tercer trimestre), así como sobre el nombramiento de auditores y la determinación de su retribución. Además, 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. En este sentido, trata con los auditores el programa de auditoría y los resultados de la auditoría de cuentas y vigila la adecuación de los controles internos, de las políticas contables y de la información financiera del Grupo. También supervisa el sistema de gestión del riesgo empresarial (ERM) del Grupo y el programa de *Compliance*.

El reglamento y las responsabilidades del Comité de Auditoría se exponen en su Código.

El presidente del Consejo y el consejero delegado están invitados a participar en las reuniones del Comité de Auditoría. El director financiero y el director de contabilidad son invitados a asistir a algunas reuniones para presentar propuestas y contestar preguntas. Además, el director de auditoría corporativa y el *Chief Compliance Officer* deben informar periódicamente al Comité de Auditoría.

El Comité de Auditoría debe reunirse al menos cuatro veces al año. En 2013 llevó a cabo todas las tareas antes descritas y celebró seis reuniones. De estas seis reuniones, las dos celebradas por el Comité de Auditoría anterior reflejaron un índice medio de asistencia del 75% y las cuatro del Comité de Auditoría actual un índice medio de asistencia del 94%. El menor índice de asistencia del Comité de Auditoría anterior se debe a que algunos de sus miembros fueron excusados a causa de posibles conflictos de intereses respecto a la salida de determinados accionistas importantes y al debate sobre el programa de recompra de acciones.

Comité de Nombramientos y Retribuciones

De conformidad con el Reglamento, el Comité de Nombramientos y Retribuciones) presenta al Consejo recomendaciones sobre el nombramiento de los miembros del Comité Ejecutivo del Grupo (a propuesta del CEO y con el visto bueno del presidente), del secretario corporativo de la Sociedad, de los miembros del Comité de Accionistas de Airbus y de los presidentes de la Comisión de Control (u órgano similar) de otras importantes compañías y unidades de negocio del Grupo. Asimismo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones hace recomendaciones al Consejo sobre las estrategias de retribución y los planes de retribución a largo plazo, y toma decisiones sobre los contratos de servicio y otros temas contractuales relacionados con los miembros del Consejo y del Comité Ejecutivo del Grupo. El reglamento y las responsabilidades del Comité de Nombramientos y Retribuciones se exponen en su Código.

El presidente del Consejo y el consejero delegado están invitados a participar en las reuniones del Comité de Nombramientos y Retribuciones. El director de recursos humanos de Airbus Group es invitado a asistir a reuniones para presentar propuestas y contestar preguntas.

Además de hacer recomendaciones al Consejo respecto a nombramientos importantes en el seno del Grupo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones realizó un análisis de los profesionales de mayor talento, debatió medidas para mejorar el compromiso activo de los empleados y promover la diversidad, analizó la retribución de los miembros del Comité Ejecutivo del Grupo para 2013, el LTIP y la retribución variable para 2012. También propuso los términos del plan ESOP 2014.

El principio básico que rige los nombramientos de directivos del Grupo es que se nombre al mejor candidato para el puesto ("el mejor para el puesto"), al mismo tiempo que se trata de lograr una composición diversa respecto a género, experiencia, nacionalidad, etc. La aplicación de estos principios no debería suponer ninguna restricción en la variedad de nacionalidades dentro del equipo directivo de la Sociedad con funciones ejecutivas.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones debe reunirse al menos dos veces al año. En 2013, el Comité anterior celebró una reunión con un índice medio de asistencia del 50%, y el Comité actual celebró tres reuniones con un índice medio de asistencia del 92%. El menor índice de asistencia del Comité 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 al debate sobre el programa de recompra de acciones.

Aparte del Comité de Nombramientos y Retribuciones habitual, el Consejo creó un "Comité de Nombramientos" ad hoc en diciembre de 2012, encargado de proponer a los candidatos que se presentarían a la Junta General Extraordinaria en marzo de 2013 para formar el Consejo actual. Este Comité de Nombramientos ad hoc estaba compuesto por los miembros independientes del Consejo, Sir John Parker, Hermann-Josef Lamberti, Michel Pébereau y Lakshmi Mittal, que celebraron cuatro reuniones y renunciaron a retribución por este servicio adicional.

4.1.4 Conflictos de intereses y normas sobre operaciones con información privilegiada

Conflictos de intereses

La Sociedad tiene en vigor una política sobre conflictos de intereses, que expone que se debe dar a conocer y evitar cualquier conflicto de intereses real o aparente entre la Sociedad y los miembros de su Consejo de Administración (consúltese el Código de los Consejeros y el Código de Ética, disponibles en la página web de la Sociedad: www.airbus-group.com). Según los Estatutos y el Código de los Consejeros, un miembro del Consejo en situación de conflicto deberá abstenerse de participar en el proceso de toma de decisiones respecto a las materias en cuestión. El Consejo de Administración debe aprobar cualquier decisión de suscribir una transacción cuando un consejero tenga conflictos de intereses que sean relevantes para la Sociedad o para ese consejero. En 2013, las deliberaciones y decisiones que condujeron a los cambios del sistema de gobierno acordados en la junta extraordinaria y a la consiguiente recompra de acciones y cambio de la composición accionarial de la Sociedad, se produjeron respetando plenamente la política de la Sociedad sobre conflictos de intereses y las disposiciones sobre las mejores prácticas de las secciones III.6.1a4 incluido del Código holandés, de manera que, entre otras cosas, los consejeros potencialmente expuestos a un conflicto de interés se abstuvieron de participar en dichas deliberaciones y toma de decisiones. En 2013, salvo las transacciones antes citadas, no se comunicó ninguna otra que conllevara un conflicto de intereses que fuera relevante para la Sociedad. Sin embargo, existieron transacciones con terceros vinculados: véase información en la nota 36 "Transacciones con partes vinculadas" de los Estados Financieros Consolidados ("NIIF").

Normas sobre operaciones con información privilegiada

El Consejo también ha adoptado unas normas específicas sobre operaciones con información privilegiada, que limitan la capacidad de sus miembros para operar con acciones de la Sociedad en determinadas circunstancias. De acuerdo con las normas sobre operaciones con información privilegiada, (i) todos los empleados y consejeros tienen prohibido realizar operaciones con acciones u opciones sobre acciones de la Sociedad si disponen de información privilegiada, y (ii) ciertas personas solo pueden operar con acciones u opciones sobre acciones de la Sociedad en períodos muy limitados y tienen obligaciones específicas de informar al responsable de *Compliance* de la Sociedad y a las autoridades competentes de los mercados financieros respecto a determinadas operaciones. La versión actualizada de las normas mencionadas, vigente desde el 1 de enero de 2014, está disponible en la página web de la Sociedad www.airbus-group.com.

4.2 Código de gobierno corporativo holandés

De conformidad con el derecho holandés y las disposiciones del Código holandés, que incluye una serie de recomendaciones no obligatorias, la Sociedad aplica las disposiciones del mismo o, si procede, explica las razones de la no aplicación de dichas disposiciones. La Sociedad, en su continuo esfuerzo por adherirse a las normas más exigentes, aplica la mayor parte de las recomendaciones del Código holandés y debe proporcionar las explicaciones siguientes, de conformidad con el principio de "aplicar o explicar".

El texto completo del Código holandés se puede consultar en: www.commissiecorporategovernance.nl.

Respecto al ejercicio 2013, la Sociedad manifiesta lo siguiente:

1. Jubilación de los miembros del Consejo

La disposición III.3.6 del Código holandés recomienda que haya un calendario de jubilaciones para evitar, en la medida de lo posible, una situación en la que muchos miembros no ejecutivos del Consejo se retiren al mismo tiempo.

La Sociedad combina las ventajas de un Consejo con cambios escalonados con el interés legítimo de los accionistas de analizar periódicamente el rendimiento de todos y cada uno de los consejeros. Así pues, la Sociedad tiene previsto sustituir a un tercio del Consejo cada tres años, renovando el mandato de los otros ocho miembros del Consejo.

2. Duración del mandato

La disposición III.3.5 del Código holandés recomienda que los miembros no ejecutivos del Consejo no cumplan más de tres mandatos de cuatro años.

En principio, la Sociedad no limita el número de mandatos consecutivos en el cargo de consejero. Sin embargo, puesto que la Sociedad tiene previsto sustituir a un tercio de los miembros del Consejo cada tres años y la duración del mandato no es superior a tres años, la Sociedad cumplirá el Código holandés.

3. Vicepresidencia

La disposición III.4.1(f) del Código holandés recomienda la elección de un vicepresidente para cubrir la posibilidad de vacantes.

El Consejo está dirigido por el presidente del Consejo. En caso de destitución o dimisión del presidente, el Consejo deberá designar inmediatamente a un nuevo presidente. Por consiguiente, no hay necesidad de un vicepresidente para cubrir una vacante cuando se produzca.

4. Indemnización por resolución de empleo

La disposición II.2.8 del Código holandés recomienda que la retribución máxima en el supuesto de despido sea el salario de un año, y que si el máximo del salario de un año es claramente irrazonable para un miembro ejecutivo del Consejo que sea destituido durante su primer mandato, dicho miembro del Consejo tenga derecho a una indemnización por resolución no superior al doble de su salario anual.

La Sociedad prevé una indemnización por resolución de empleo para el consejero delegado igual a 1,5 veces su salario total anual en el supuesto de que el Consejo haya decidido que el consejero delegado ya no puede ocupar el puesto a causa de cambios en la estrategia o políticas de la Sociedad o como resultado de un cambio de control en la Sociedad. La indemnización por resolución de empleo solamente se pagará en el caso de que el Consejero Delegado haya cumplido los criterios de rendimiento establecidos por el Consejo.

5. Títulos de EADS como inversión a largo plazo

La disposición III.7.2 del Código holandés recomienda que los consejeros no ejecutivos que tengan títulos de la Sociedad los mantengan como una inversión a largo plazo. No obliga a los consejeros no ejecutivos a ser titulares de acciones.

La Sociedad no obliga a sus consejeros no ejecutivos que sean titulares de acciones de su capital social a mantener dichas acciones como una inversión a largo plazo. Si bien los consejeros no ejecutivos pueden ser propietarios de acciones de la Sociedad, la Sociedad opina que no está totalmente claro si la propiedad de acciones por parte de consejeros no ejecutivos constituye un factor de alineamiento virtuoso con los intereses de los accionistas o puede ser una fuente de sesgo frente a 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 conferencias de prensa se anuncien por anticipado en la página web de la sociedad y mediante notas de prensa. Además, recomienda que se tomen medidas para que los accionistas puedan seguir estas reuniones y presentaciones en tiempo real y que, tras las reuniones, las presentaciones se publiquen en la página web de la sociedad.

La Sociedad no siempre permite que los accionistas sigan las reuniones con analistas en tiempo real. Sin embargo, la Sociedad se asegura de que se proporcione a todos los accionistas y otras partes de los mercados financieros una información igual y simultánea sobre materias que puedan influir en el precio de sus acciones.

7. Diversidad de género

De acuerdo con la ley sobre dirección y supervisión que se promulgó el 1 de enero de 2013, la composición de un Consejo es equilibrada si contiene al menos un 30% de mujeres y al menos un 30% de hombres. El equilibrio contemplado de la composición del Consejo se tendrá en cuenta en toda la medida posible, entre otras cosas, para los nuevos nombramientos y recomendaciones.

El Consejo todavía no cumple estas directrices sobre composición. Con la elección de la primera mujer para el Consejo de la Sociedad en la junta general extraordinaria de marzo de 2013, el Consejo actual tiene una representación femenina del 8%. La Sociedad considera positiva esta evolución pero no está satisfecha con su alcance y seguirá promoviendo la diversidad de género en el Consejo, esforzándose por aumentar la proporción de miembros del género femenino.

Para obtener información sobre el funcionamiento de la junta de accionistas y sus principales poderes y sobre los derechos de los accionistas y cómo se pueden ejercitar, consúltese la sección 3.1 “Accionariado y derechos de voto – Derecho de asistencia a las juntas de accionistas”).

Para obtener información sobre la composición y el funcionamiento del Consejo y sus respectivos comités, consúltese la sección 4.1.1 “Composición, facultades y normas ”, la sección 4.1.2 “Actividad del Consejo de Administración en 2013” y la sección 4.1.3 “Comités del Consejo”.

Para obtener información sobre (i) participaciones directas e indirectas significativas, (ii) titulares de acciones con derechos de control especiales, (iii) normas que rigen el nombramiento y la destitución de consejeros, (iv) modificaciones de los Estatutos, y (v) delegación en el Consejo de la facultad para emitir o recomprar acciones, consúltese la sección 3.1 “Accionariado y derechos de voto – Estructura accionarial al final de 2013”, sección 3.2 “Relación con los principales accionistas”, sección 4.1.1 “Composición, facultades y normas ”, sección 3.1 “Accionariado y derechos de voto – Modificación de los estatutos” y sección 3.1 “Accionariado y derechos de voto – Modificación del capital social o de los derechos inherentes a las acciones”.

4.3 Informe sobre retribución

4.3.1 Introducción

El Comité de Nombramientos y Retribuciones se complace en presentar el Informe sobre Retribución 2013.

El informe está compuesto por las secciones siguientes:

- ▶ **4.3.2** presenta la política de retribución de la Sociedad (incorporando determinadas modificaciones, indicadas por separado en la sección 4.3.3, para su aprobación por la Junta de 2014)
- ▶ **4.3.3** expone los cambios de la política de retribución que se recomendarán para su aprobación por la Junta de 2014
- ▶ **4.3.4** ilustra cómo se aplicó la política de retribución en 2013 en relación con el CEO, el único miembro ejecutivo del Consejo de Administración. (La retribución acumulada de todos los miembros del Comité Ejecutivo del Grupo se presenta en la nota 36: "Transacciones con partes vinculadas" de los Estados Financieros Consolidados (NIIF) –
- ▶ **4.3.5** ilustra cómo se aplicó la política de retribución en 2013 en relación con los miembros no ejecutivos del Consejo de Administración
- ▶ **4.3.6** esboza el plan de participación accionarial de empleados ("ESOP")
- ▶ **4.3.7** Varios

4.3.2 Política de retribución

La política de retribución 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 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, 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 decide sobre ella.

A – 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 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 fijar los objetivos que se recomendarán al Consejo para su aprobación, el Comité tiene en cuenta los escenarios financieros de cumplir objetivos de rendimiento, así como de la consecución de un rendimiento máximo y cómo puede afectar esto al nivel y a 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, un pago variable anual 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%.

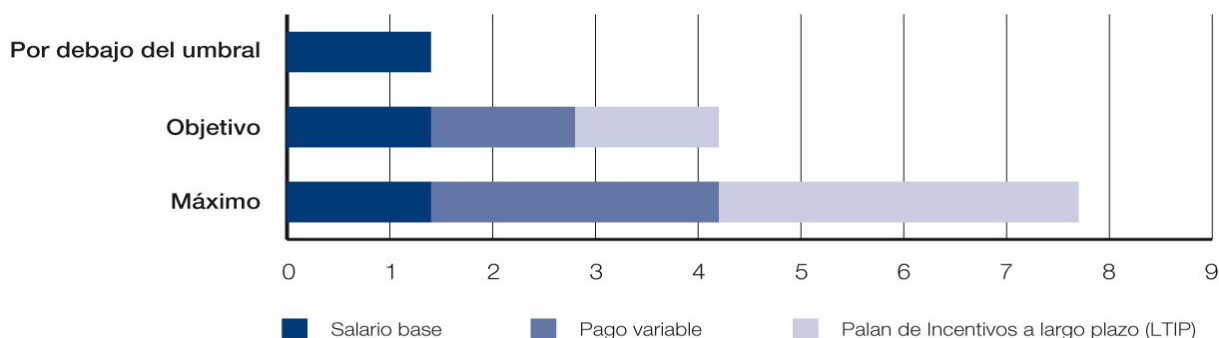
El nivel de retribución directa total del CEO se fija en la media de un extenso grupo homólogo. La cifra de referencia es revisada periódicamente por el Comité de Nombramientos y Retribuciones y se basa en un grupo homólogo que comprende:

- ▶ Empresas mundiales de 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

A continuación se describen los elementos de la retribución directa total:

Elemento de retribución	Principales criterios	Medidas de los resultados	Objetivo y máximo
Salario base	Refleja el valor de mercado del puesto.	No aplicable	1/3 de la retribución directa total (cuando el rendimiento logrado corresponde al 100% del objetivo)
Pago variable anual	Recompensa el rendimiento anual sobre la base de la consecución de medidas de rendimiento de la Compañía y objetivos individuales.	<p>Parte colectiva (50% del pago variable): dividida entre EBIT (45%); FCF (45%) y RoCE (10%).</p> <p>Parte individual (50% del pago variable): Consecución de objetivos individuales anuales, divididos entre resultados y conducta.</p>	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 período de cinco años.	El devengo oscila entre 0% y 150% de la concesión inicial, con sujeción al rendimiento acumulado durante un período de tres años. En principio, si el EBIT es negativo no se produce ningún devengo. Si el EBIT es positivo, devengo de entre 50% y 150% de la concesión basado en el 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 retribución directo del CEO



Indicaciones en millones de euros

Por debajo del umbral incluye el salario base; el pago variable anual a 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, teniendo en cuenta los análisis de grupo homólogo antes mencionados.

d) Pago variable anual

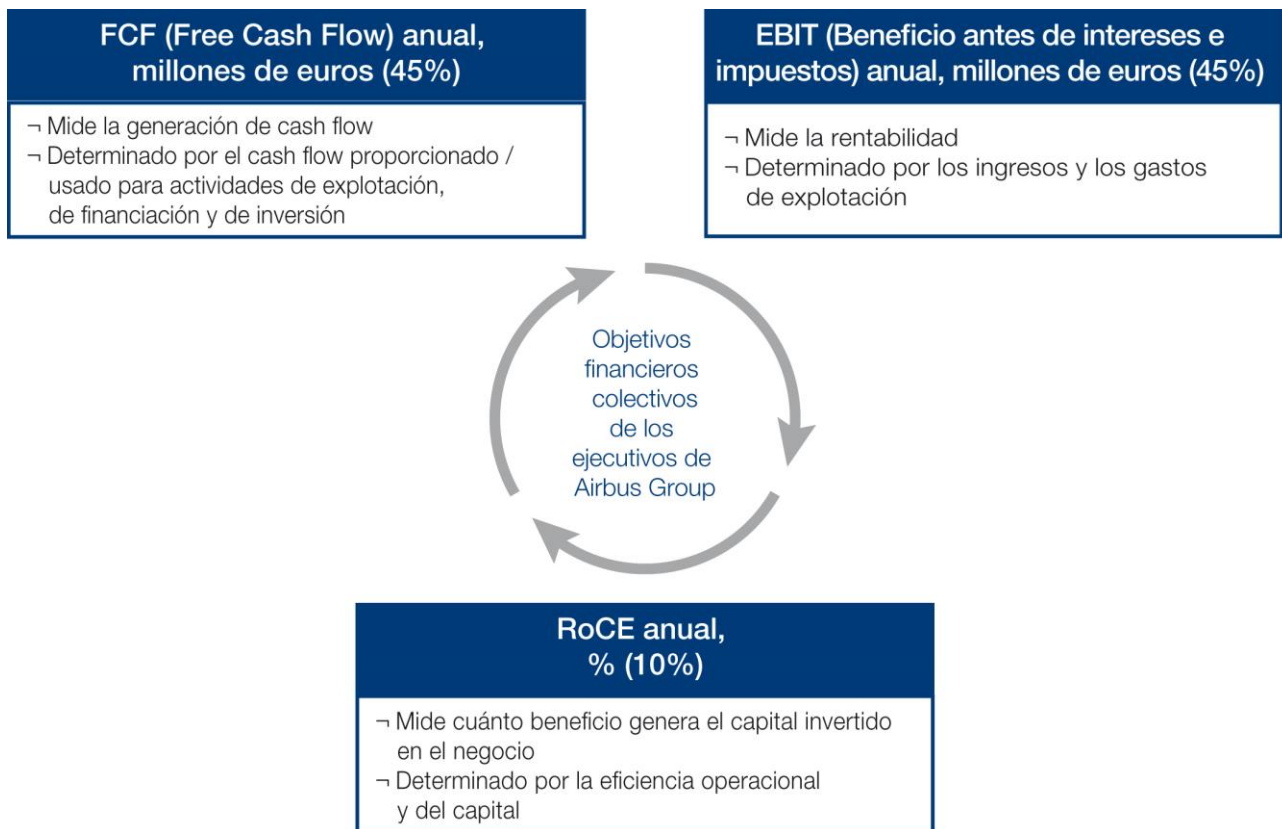
El pago variable anual es una cantidad en efectivo que se paga cada año, en función de la consecución de objetivos de rendimiento específicos y exigentes. El nivel de este pago para el CEO se fija en el 100% del salario base; se limita a un nivel máximo del 200% del salario base y está supeditada a condiciones, por lo tanto, si no se cumplen suficientemente los objetivos de rendimiento, no se produce ningún pago.

Las medidas de rendimiento que se consideran para conceder este pago 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, Free Cash Flow y 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, Free Cash Flow y 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 Compañía.
- ▶ **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 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

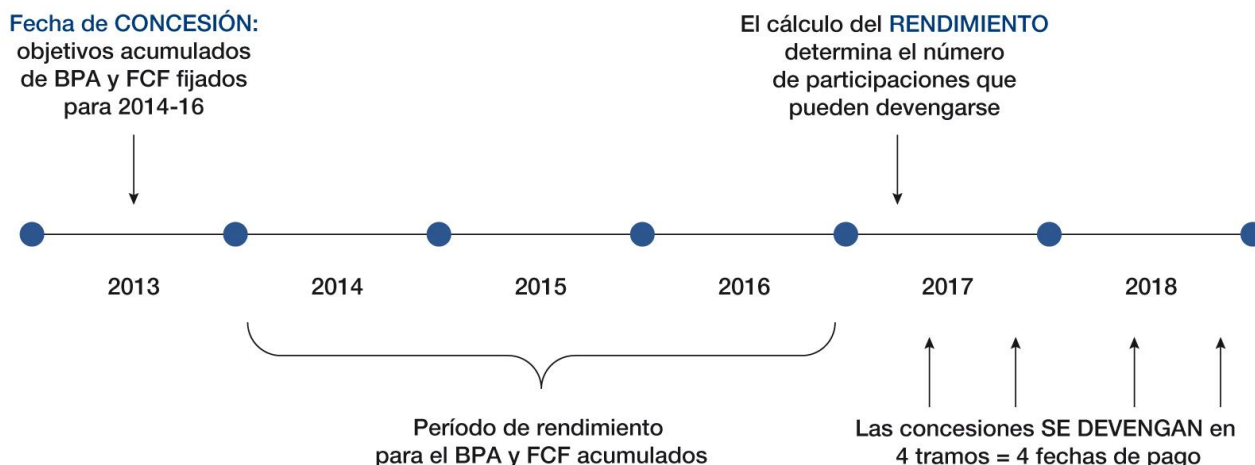
Para el CEO, el LTIP actual de la Compañía solo está compuesto por participaciones en función de resultados. Una participación es igual en valor a una acción de Airbus Group.

El Consejo de Administración tiene discrecionalidad, con sujeción a la aprobación de los accionistas en la Junta 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 período 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 cálculo del 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 Airbus Group en la fecha de devengo. El valor de la acción de Airbus Group es la media del precio de apertura, en la bolsa de París, durante los veinte días de negociación anteriores a las respectivas fechas de devengo, inclusive. Para la conversión en acciones, una participación corresponde a una acción de Airbus Group.

Para el CEO, el valor de la asignación de participaciones en función de resultados está limitado –en el momento de la concesión– al 100% del salario base. El número de participaciones que se devenguen puede variar entre el 0% y el 150% de las participaciones concedidas. El nivel de devengo está sujeto a las siguientes medidas de rendimiento:

- ▶ 0% – 50% de la asignación: Este elemento de la concesión de participaciones en función de resultados se devengará salvo que Airbus Group declare unos resultados absolutos de **EBIT** acumulado negativo. En este caso, el Consejo 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 **Free Cash Flow** 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 250% del valor a la fecha de concesión.

f) Directrices sobre la posesión de acciones

El Consejo de Administración ha establecido unas directrices sobre posesión de acciones según las cuales se espera que el CEO adquiera acciones de Airbus Group por un valor igual al 200% de su salario base y que las mantenga durante todo su mandato.

g) Otras prestaciones

Otras prestaciones correspondientes al CEO comprenden un coche de empresa y un seguro de accidentes. El reembolso de gastos de viaje se basa en la política de viajes de la Compañía, que es aplicable a todos los empleados.

h) Jubilación

El CEO tiene derecho a prestaciones por jubilación. La política de la Compañía 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 diez años y que hayan sido empleados de Airbus Group durante al menos 12 años.

i) Contratos y despido

En el caso de resolución del contrato, el CEO tiene derecho a una indemnización igual a 1,5 veces sus ingresos anuales totales (definidos como el salario base y el objetivo de pago variable anual). 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 es aplicable durante un plazo de un año como mínimo, que puede ser prorrogado por un año más por iniciativa de la Compañía. El Consejo 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 el último pago variable anual realizado), 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 Compañía 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 Compañía por iniciativa propia, pero esto está condicionado a revisión por el Consejo.

j) Recuperación

Algunos cambios recientes en la legislación holandesa han introducido la posibilidad de que la Compañía dedujera o recuperara parte del pago variable en efectivo (es decir, el importe 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 declararán en las notas a los estados financieros del informe anual correspondiente.

k) Préstamos

Airbus Group no proporciona préstamos o anticipos al CEO.

B – Retribución de no ejecutivos - aplicable a los miembros no ejecutivos del Consejo

La política de retribución de la Sociedad respecto a los miembros no ejecutivos del Consejo está concebida para asegurar una retribución justa y proteger la independencia de los miembros del Consejo.

Emolumentos y derechos

Los miembros no ejecutivos del Consejo tienen derecho a lo siguiente:

- ▶ Una retribución básica por su pertenencia al Consejo o presidencia del mismo
- ▶ Una retribución por su pertenencia a cada uno de los comités del Consejo o presidencia de los mismos

► 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.

4.3.3 Modificaciones propuestas a la política de retribución

En la Junta de 2014, el Consejo propondrá que los accionistas aprueben una serie de modificaciones de la política de retribución de Airbus Group.

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 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, las concesiones LTIP al CEO seguirían teniendo un límite como porcentaje del salario base a la fecha de concesión y estando supeditadas 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.

4.3.4 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 anual 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 empresas¹ 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 RNC llegó a la conclusión de que la retribución directa total del CEO era ligeramente inferior al nivel medio del grupo homólogo. El RNC 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 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 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 anual del CEO se fija en el 100% del salario base y se limita al 200% del salario base. Está supeditada al cumplimiento de objetivos de rendimiento tanto colectivos como individuales.

Para 2013, la retribución variable anual 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, Free Cash Flow y RoCE.

¹Francia: Accor, Air Liquide, Alcatel, Alstom, Areva, Danone, Essilor International, Faurecia, Lafarge, Michelin, Orange, Pernod Ricard, Peugeot, Renault, Saint-Gobain, Sanofi, Schneider Electric, Solvay, Suez Environment, Technicolor, Thales, Valeo, Vivendi, Sanofi, Total, PSA, GDF Suez y Bouygues .

Alemania: BASF, Bayer, BMW, Daimler, Lufthansa, Deutsche Post World Net, Deutsche Telekom, E.ON, Henkel, K+S, MAN, Merck, RWE, SAP, Siemens y Thyssenkrupp.

España: Abengoa, Acciona, ACS, Endesa, Ferrovial, Gas Natural, SDG, Iberdrola, Indra Sistemas, Obrascón Huarte Lain, Repsol, YPF y Telefónica.

Reino Unido: Anglo American, AstraZeneca, BAE Systems, BG Group, BP, British American Tobacco, BT, Centrica, Diageo, GlaxoSmithKline, Imperial Tobacco, National Grid, Reckitt Benckiser, Rio Tinto, Rolls-Royce, SABMiller, Shell, SSE, Unilever, Vodafone, Weir, Wolseley, WPP Group y Xstrata.

Estados Unidos: 3M, Abbott Laboratories, Alcoa, Altria Group, AT&T, Best Buy, Boeing, Bristol-Myers Squibb, Cardinal Health, Caterpillar, Coca-Cola, Dell, Dow Chemical, Emerson, Express Scripts Holding, Ford, General Dynamics, General Electric, Goodyear Tire & Rubber, Hess, Hewlett-Packard, Honeywell, IBM, Intel, International Paper, ITT Corp, J.C. Penney Company, Johnson & Johnson, Johnson Controls, Lockheed Martin, Microsoft, Northrop Grumman, Raytheon, Sprint, Nextel, Target, Textron, United Parcel Service, United Technologies, Valero Energy, Verizon y Walt Disney.

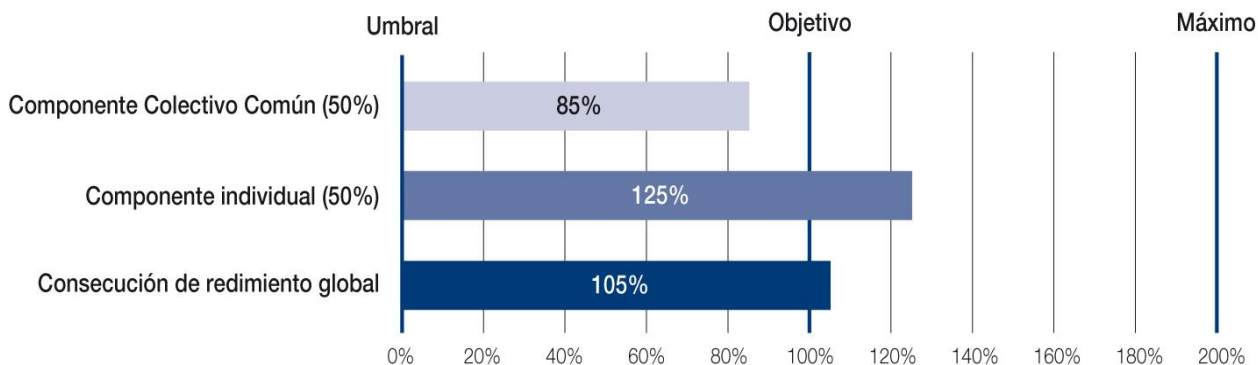
- ▶ Esta evaluación refleja principalmente un déficit significativo del **Free Cash Flow** frente al objetivo presupuestado y, por consiguiente, frente a las previsiones iniciales dadas al mercado.
- ▶ El **EBIT**, debilitado debido a cargos de reestructuración no planificados y provisiones para programas, 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 (véase: sección 2 – “Resumen 2013”). 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 Compañía y la fijación de un marco para reforzar la resistencia y la rentabilidad de la Compañía; el comienzo de la reestructuración de las actividades de defensa y espaciales de la Compañía, 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



d) Plan de incentivos a largo plazo

Como estipula la política de retribución de la Compañía, el CEO es elegible para la concesión de participaciones en función de resultados en el marco del LTIP de la Compañía. 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 sobre las participaciones en función de resultados concedidas al Consejero Delegado en 2013 al amparo del 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 está compuesto por 4 pagos repartidos en 2 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 fecha de concesión	Valor a fecha de concesión	Con/Sin condiciones	Logro del rendimiento	Participaciones con rendimiento logrado	Fechas de devengo	Valor de la acción 2013 en las fechas de devengo
2008	40.000	13,50 €	540.000 €	con	136%	54.400	4 en 2012-2013	3er devengo – 30.05.13: 42,29 € 4º devengo – 19.11.13: 51,17 €
2009	46.000	14,50 €	667.000 €	con	123%	56.850	4 en 2013-2014	1er devengo – 30.05.13: 42,29 € 2º devengo – 19.11.13: 51,17 €
2010	54.400	18,40 €	1.000.960 €	con	desconocido por el momento	desconocido por el momento	4 en 2014-2015	desconocido por el momento
2011	51.400	21,41 €	1.100.474 €	con	desconocido por el momento	desconocido por el momento	4 en 2015-2016	desconocido por el momento
2012	50.300	27,83 €	1.399.849 €	con	desconocido por el momento	desconocido por el momento	4 en 2016-2017	desconocido por el momento
2013	30.300	46,17 €	1.398.951 €	con	desconocido por el momento	desconocido por el momento	4 en 2017-2018	desconocido por el 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 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 período 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 “fideicomiso ciego” 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 en: “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.

4.3.5 Implementación de la política de retribución en 2013: Consejeros no ejecutivos

El Comité de Nombramientos y Retribuciones recomendó y el Consejo 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 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):

Actuales Consejeros no ejecutivos (*)	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)
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 Lamberti ⁽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 relativa a 2012 se pagó en 2013; la percepción fija relativa a 2013 se pagará en 2014.

- (1) Nuevo presidente del Consejo de Administración de la Sociedad a 01/04/2013 (Solo dietas de asistencia hasta 01/09/2013, aplicación de la percepción fija proporcional después de 01/09/2013)
- (2) Nuevo miembro del Consejo de Administración de la Sociedad a 01/04/2013
- (3) Nuevo miembro del Consejo de Administración de la Sociedad a 01/04/2013
- (4) Nuevo miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y del RNC a 01/04/2013
- (5) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y presidente del Comité de Auditoría durante el ejercicio 2013, miembro del RNC hasta 31/03/2013
- (6) Nuevo miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y del Comité de Auditoría a 01/04/2013
- (7) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad durante el ejercicio 2013, nuevo miembro del RNC a 31/03/2013
- (8) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y presidente del RNC durante el ejercicio 2013, miembro del Comité de Auditoría hasta 31/03/2013
- (9) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad durante el ejercicio 2013, nuevo miembro del Comité de Auditoría a

- 01/04/2013
- (10) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad durante el ejercicio 2013, nuevo miembro del Comité de Auditoría a 01/04/2013
 - (11) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad durante el ejercicio 2013, nuevo miembro del RNC a 31/03/2013
 - (12) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad, del Comité de Auditoría y del RNC hasta 31/03/2013
 - (13) Presidente del Consejo de Administración de la Sociedad hasta 31/03/2013
 - (14) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y del RNC hasta 31/03/2013
 - (15) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y del Comité de Auditoría hasta 31/03/2013

4.3.6 Plan de participación accionarial de empleados

La Sociedad respalda la participación accionarial de los empleados. Desde su creación, EADS ha ofrecido periódicamente a los empleados elegibles la oportunidad de comprar acciones en términos favorables mediante planes ESOP.

En junio de 2013, la Sociedad invitó a los empleados del Grupo a suscribir acciones cuyo número se igualaría con acciones gratuitas sobre la base de un ratio definido. Este ratio variaría en función del número de acciones adquiridas a valor razonable de mercado por los empleados, con un descuento máximo del 50% por cada 10 acciones adquiridas y un descuento mínimo del 21% por 400 acciones adquiridas. El número máximo de acciones que un empleado podía adquirir fue determinado por el Consejo en 400, que daría lugar a que el empleado recibiera 507 acciones. El cálculo del porcentaje de descuento corresponde a la reducción del precio de la acción teniendo en cuenta el número de acciones adquiridas frente a la inversión inicial.

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

Durante la junta celebrada el 29 de mayo de 2013, se concedieron 10 acciones a título gratuito a todos los empleados elegibles del Grupo para recompensar su participación y compromiso con la Sociedad siendo la fecha de efectividad el 15 de noviembre de 2013.

Los miembros del Consejo Ejecutivo de EADS, los miembros no ejecutivos del Consejo de EADS y todos los ejecutivos del Grupo quedaron excluidos de este derecho a recibir 10 acciones gratuitas.

ESOP futuro

La Sociedad tiene intención de poner en marcha un plan ESOP en 2014, sujeto a su aprobación por el Consejo. Se prevé que el ESOP 2014 sea un plan por el que la Sociedad haga concesiones de acciones gratuitas que igualen un número determinado de acciones adquiridas directamente por los empleados. La oferta total se haría por hasta aproximadamente 3,2 millones de acciones de la Sociedad, es decir, hasta un 0,45% de su capital social emitido y estaría abierta a todos los empleados elegibles para ello (incluso el Consejero Delegado). Al amparo del ESOP 2014, en diciembre de 2013 se puso en marcha un plan de ahorro fiscal exclusivo de Reino Unido (*Share Incentive Plan – SIP*) que está sujeto a la decisión del Consejo en mayo de 2014.

Los miembros no ejecutivos del Consejo no tienen derecho a participar en futuros planes de participación accionarial de empleados (ESOP).

4.3.7 Varios

Política sobre concesión de préstamos y garantías

La política general del Grupo consiste en no conceder préstamos a los miembros del Consejo de Administración. Salvo que la ley disponga otra cosa, la Sociedad reembolsará a los miembros del Consejo diversos costes y gastos, como los costes razonables de defensa jurídica. En determinadas circunstancias, como una acción u omisión por parte de un miembro del Consejo que se pueda caracterizar como deliberada, temeraria o gravemente culpable, no habrá derecho a reembolso. La Sociedad también ha contratado un seguro de responsabilidad (“**D&O**” – Consejeros y Directivos) para las personas pertinentes.

4.4 Programa de Ética y Compliance

Tom Enders, CEO, describió la importancia de la dedicación de la Sociedad al programa de Ética y *Compliance* (“E&C”) del modo siguiente: “En Airbus Group no solo importan nuestros resultados – importa también cómo los logramos”. El programa de Ética y *Compliance* (programa E&C” de Airbus Group) 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. La Sociedad está convencida de que dicha cultura contribuye a mantener la competitividad mundial del Grupo.

Existen dos documentos fundacionales del programa E&C de Airbus Group: los “Standards of Business Conduct”, que se revisó 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.

El programa E&C de Airbus Group equilibra la proximidad entre las actividades empresariales en el día a día y la independencia necesaria. Por lo tanto, el *Ethics & Compliance Officer* (“ECO”), que es nombrado por el Consejo, depende tanto del CEO del Grupo como del Comité de Auditoría del Consejo, y los responsables de E&C de Divisiones dependen de su CEO de división y del ECO del Grupo. Cada responsable de E&C de División gestiona un programa de E&C que está incorporado al negocio por medio de una red de representantes de E&C. En 2013, la Sociedad amplió el número de representantes de E&C, que ahora están presentes en todas las funciones y ubicaciones de nuestro negocio. Son la voz y el rostro del programa E&C para ayudarnos a desarrollar una cultura de ética y *compliance*. En 2013, la Sociedad también amplió el alcance del programa E&C de Airbus Group, nombrando directores de E&C en cuatro países clave: Brasil, Rusia, India y Arabia Saudí. Además, en 2014 se contratará a un director de E&C para China. Los directores de E&C de país dependen del 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 *Export Compliance Officer* del Grupo se asegura de que las actividades de éste cumplan las normas pertinentes sobre exportaciones y las normas internas respecto a “países sensibles”. 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.

El ciclo E&C de la Sociedad abarca los pasos siguientes, que son implementados por los equipos de E&C:



Se anima a los empleados, clientes, proveedores e intermediarios terceros a que compartan libremente sus inquietudes en materia de E&C con la Dirección o con los equipos de E&C. Aunque aplicamos el principio de no represalias, reconocemos que puede ser útil disponer de un canal confidencial para informar sobre infracciones. El sistema de alerta de la Sociedad se denomina OpenLine. Con sujeción a restricciones legales locales, OpenLine está accesible para los empleados de las sociedades controladas de Francia, Alemania, España y Reino Unido. En 2013 se amplió a Australia, Brasil y Canadá. En 2014 se ampliará también a China, México y Arabia Saudí. OpenLine está operativo en EE.UU. desde 2008.

El ECO de Airbus Group informa al Comité de Auditoría sobre acusaciones en materia de *compliance* dos veces al año. El informe, que es compartido con la alta Dirección a fin de asegurar la transparencia y aprovechar las lecciones aprendidas, contiene detalles sobre las acusaciones significativas en materia de *compliance* del Grupo. Véase Notas a los Estados Financieros Consolidados (“NIIF”) –nota 32]” Litigios y demandas”.

En 2013, la Sociedad fue auditada por una empresa de verificación externa, ETHIC Intelligence, respecto a su programa anticorrupción y obtuvo la certificación correspondiente.

Al igual que en años anteriores, la Sociedad participó en 2013 en diversas acciones colectivas sobre E&C y anticorrupción, en foros como ‘Global Compact 10th Principle’ e ‘International Forum for Business Ethical Conduct’. Esta última es una asociación del sector que desarrolla normas de E&C para la industria aeroespacial y de defensa a escala mundial y en 2013 fue presidida por la Sociedad.

4.5 Sistema de Gestión del Riesgo Empresarial

La gestión de riesgos y oportunidades es de la máxima importancia para la Sociedad, teniendo en cuenta el complejo y volátil entorno de negocio en el que opera. El sistema de gestión del riesgo empresarial (“Enterprise Risk Management” – “ERM”) de Airbus Group está compuesto por un conjunto exhaustivo de actividades y procedimientos de gestión de riesgos y oportunidades en toda la Sociedad.

El objetivo del sistema ERM es crear y preservar el valor para las partes interesadas en la Sociedad. Su diseño y aplicación tienen por objetivo detectar efectivamente acontecimientos potenciales que puedan afectar a la Sociedad, gestionar los riesgos para respetar los límites definidos de tolerancia al riesgo, identificar y gestionar oportunidades y proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos. Para ello, la Sociedad trata de tener un sistema ERM integrado, congruente, exhaustivo, eficiente y transparente, usando los mismos conceptos, prácticas y lenguaje. Trata de inculcar una filosofía de gestión de riesgos en la cultura de la Sociedad, a fin de que la gestión de riesgos y oportunidades sea un proceso habitual y diario para los empleados.

El Consejo de Administración y la alta Dirección de la Sociedad consideran el sistema ERM un proceso clave de gestión para dirigir la Sociedad y permitir que la Dirección trate efectivamente los riesgos y las oportunidades. Las avanzadas capacidades y organización del sistema ERM que la Sociedad trata de implantar paulatinamente pueden proporcionar una ventaja competitiva en la medida en que consigan lograr lo siguiente:

- ▶ Estrategia: la selección de objetivos estratégicos de alto nivel, que respalde la visión de la Sociedad y sea congruente con la disposición al riesgo.
- ▶ Operaciones: la efectividad y la eficiencia de las operaciones y la asignación de recursos; la entrega de productos en el plazo, con el coste y con la calidad acordados; la capacidad para lograr objetivos de rendimiento y financieros; la ejecución de decisiones y procesos directivos teniendo en cuenta el riesgo.
- ▶ Información: la fiabilidad de la información y en especial de la información financiera.
- ▶ *Compliance*: el cumplimiento de las leyes y los reglamentos aplicables.

Proceso de ERM

Los objetivos, principios y proceso del sistema ERM, respaldados por el Consejo, están expuestos en la política de ERM de la Sociedad y se comunican a todo el Grupo. La política de ERM de la Sociedad se complementa con diversos manuales, directrices, guías, etc. El sistema ERM está basado en el Marco de Control Interno y Gestión de Riesgos de la Empresa del Committee of Sponsoring Organisations de la Comisión Treadway (COSO II). Entre las normas externas que contribuyen al sistema ERM de la Sociedad se encuentran los marcos de Control Interno (CI) y ERM de COSO, así como normas específicas del sector definidas por la International Standards Organisation (ISO).

El sistema ERM comprende un procedimiento de información jerárquico en sentido tanto descendente como ascendente para asegurar una mejor gestión y mayor transparencia de los riesgos y oportunidades. En la alta Dirección, el Consejo y el Comité de Auditoría debaten los principales riesgos y oportunidades, respuestas relacionadas con el riesgo y aprovechamiento de oportunidades, así como la situación del sistema ERM, incluyendo cambios significativos y mejoras proyectadas. Este proceso se basa en una información *bottom-up* sistemática que incluye las opiniones de la Dirección. Después, los resultados se trasladan a la organización. El diseño del sistema ERM trata de asegurar el cumplimiento de las leyes y los reglamentos aplicables respecto al Control Interno (CI) y la Gestión de Riesgos (GR). Aborda paralelamente el CI y la GR.

El proceso de ERM se compone de cuatro elementos: el proceso operativo, que consta de ocho componentes de ERM para mejorar la gestión del riesgo operacional y de las oportunidades usando una pauta consistente; el proceso de información, que contiene procedimientos sobre la información obligatoria del sistema ERM y la situación de los riesgos/oportunidades; el proceso de *compliance*, que contiene procedimientos para confirmar la evaluación de la efectividad del sistema ERM, y el proceso de apoyo, que incluye procedimientos para mejorar y verificar la calidad del sistema ERM de EADS.

El proceso de ERM es aplicable a todas las fuentes posibles de riesgos y oportunidades, teniendo en cuenta las fuentes tanto internas como externas, sean cuantificables o no, que puedan afectar a la Sociedad a corto, medio y largo plazo. También es aplicable a la totalidad del negocio, las actividades y los departamentos de la Sociedad. En cada nivel, la Dirección debate el proceso de ERM en su llevanza del negocio, como parte del proceso de toma de decisiones y en las actividades relacionadas. Por ello, el proceso de ERM forma parte del proceso de gestión e interactúa con otros procesos. Los detalles de la aplicación del proceso de ERM varían en función de la disposición al riesgo de la Dirección y la dimensión, la estructura y la naturaleza de la unidad organizativa, el proyecto/programa, departamento o proceso. No obstante, en general son aplicables los principios fundamentales de la política de ERM de la Sociedad.

La información sobre los principales riesgos a los que está expuesto el Grupo se encuentra en el capítulo 4.6 "Factores de riesgo" de este documento.

Gobierno y responsabilidad del sistema ERM

La estructura de gobierno y las responsabilidades correspondientes al sistema ERM son las siguientes:

- ▶ El Consejo supervisa el diseño y la efectividad del sistema ERM, incluso las acciones de la Dirección para mitigar los riesgos inherentes a las actividades empresariales de la Sociedad. Debate los principales riesgos al menos trimestralmente, basándose en los informes sobre ERM o según sea necesario en función de la evolución de los riesgos empresariales. Cuenta con el soporte del Comité de Auditoría, que al menos una vez al año debate las actividades relativas al funcionamiento, el diseño y la efectividad del sistema ERM, así como cualquier cambio significativo y mejora prevista antes de su presentación al Consejo en pleno.
- ▶ El Consejero Delegado del Grupo, respaldado por el Comité Ejecutivo, es responsable de la efectividad del sistema ERM, el entorno interno correspondiente (es decir, valores, cultura) y la filosofía en materia de riesgos. Cuenta con el soporte del Director Financiero del Grupo, que supervisa al Director de Riesgos del Grupo y el diseño y la implantación de procesos del sistema ERM.
- ▶ El Director de Riesgos del Grupo es el responsable primario de la estrategia, las prioridades, el diseño del sistema, la evolución cultural y la herramienta de información del ERM. Supervisa el funcionamiento del sistema ERM con el apoyo de áreas directivas dedicadas al seguimiento de riesgos a escala de Grupo y de Divisiones, cuya misión es reducir

activamente la importancia global del riesgo. Esta área de gestión de riesgos está organizada en red con los responsables de riesgos en los diferentes niveles de la organización e impulsa una cultura de gestión proactiva del riesgo.

- ▶ 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 ERM en sus áreas respectivas de responsabilidad. Tratan de asegurar la transparencia y la efectividad del sistema ERM, así como la adhesión a sus objetivos. Asumen la responsabilidad de la implantación de actividades apropiadas de respuesta para reducir la probabilidad y el efecto de exposiciones a riesgos y, por otro lado, para que la implantación de las actividades de respuesta apropiadas aumente la probabilidad y el efecto de las exposiciones a oportunidades.

Efectividad del sistema ERM

El sistema ERM de la Sociedad tiene que ser efectivo. La Sociedad ha establecido unos mecanismos recurrentes de autoevaluación del ERM para su aplicación en todo el Grupo. La finalidad es permitir que la Sociedad pueda asegurar razonablemente la efectividad de su sistema ERM. La garantía de efectividad comprende:

- ▶ Proceso de ERM: Debe estar presente y en funcionamiento en toda la Sociedad sin ninguna debilidad sustancial y tiene que cumplir los requisitos de la política de ERM de la Sociedad
- ▶ Disposición al riesgo: Debe ajustarse al entorno de riesgo de la Sociedad
- ▶ Sistema CI de ERM: Debe tener un sistema CI efectivo para el proceso de ERM en vigor

Para la cobertura de todas sus actividades, la Sociedad ha definido 20 procesos de negocio de alto nivel. Para lograr la efectividad del sistema ERM, el proceso de ERM debe formar parte integrante de todos los demás procesos empresariales. La efectividad del sistema ERM queda garantizada si el logro de los objetivos del proceso de ERM está asegurado por unos controles adecuados que funcionen efectivamente en toda la organización y se encuentren dentro del correspondiente nivel de disposición al riesgo.

La efectividad operativa se mide, entre otras cosas, valorando los principales fallos del sistema ERM que se han detectado durante el año o cualesquiera cambios significativos introducidos en el sistema ERM.

La combinación de los controles siguientes está concebida para lograr una seguridad razonable sobre la efectividad del sistema ERM:

Organización	Control de ERM con explicaciones
Consejo/Comité de Auditoría	<p>Seguimiento periódico</p> <p>El Consejo y el Comité de Auditoría revisan, controlan y supervisan el sistema ERM.</p>
Alta Dirección	<p>ERM como parte integrante de las revisiones periódicas del negocio de las Divisiones</p> <p>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.</p>
Dirección	<p>Procedimiento de carta de confirmación de ERM</p> <p>Los responsables de las entidades y los 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.</p>
Departamento de ERM	<p>Medición de la efectividad de ERM</p> <p>Evaluación de la efectividad del sistema de ERM llevando a cabo la gestión del riesgo operacional para el proceso de ERM, referencias, etc.</p>
Auditoría Corporativa	<p>Auditorías sobre el sistema ERM</p> <p>Aportación de una garantía independiente al Comité de Auditoría sobre la efectividad del sistema ERM.</p>
<i>Compliance</i>	<p>Sistema de alertas</p> <p>Aportación de pruebas sobre deficiencias del sistema ERM.</p>

Evolución en 2013 y perspectivas

Hoy en día, las empresas operan en un entorno de riesgo más volátil que en cualquier momento del pasado. Por consiguiente, contar con capacidades maduras en materia de gestión de riesgos es más crítico, más estratégico y más valioso en conjunto. La Compañía trata de emplear su sistema ERM con eficacia en todo el Grupo a fin de mitigar los riesgos e impulsar la ventaja competitiva e invierte en este sentido. El diseño de su sistema ERM ha evolucionado, pasando a ser una herramienta de gestión más homogénea y orientada al rendimiento, integrada en el negocio. Los principales logros de 2013 son los siguientes:

- ▶ Seguimiento periódico por parte del Consejo/Comité de Auditoría: Consejo – revisión cuatro veces al año de los principales riesgos/oportunidades; Comité de Auditoría – revisión en enero del sistema ERM.
- ▶ Fortalecimiento de los cimientos de ERM, con una sensibilización progresiva sobre los procesos ERM y el desarrollo de una auténtica cultura de riesgo.
- ▶ Mayor despliegue de una herramienta informática para el sistema ERM a escala de todo el Grupo.
- ▶ Sólida aportación de ERM a iniciativas de mejora lanzadas en todo el Grupo.
- ▶ Terminación con éxito del proceso de *compliance* de ERM a final de año, es decir, se recibieron las cartas de confirmación de ERM de todos los responsables de riesgos en Divisiones, Unidades de Negocio y áreas empresariales.

En general, la Sociedad trata de evaluar y mejorar continuamente la efectividad operativa del sistema de ERM. La Sociedad seguirá haciendo uso de las recomendaciones del departamento de auditoría interna, que revisa periódicamente la gestión de riesgos de determinados departamentos y procesos empresariales, para reforzar más su sistema ERM.

Declaración del Consejo - limitaciones

Según su leal saber y entender, el Consejo cree que el sistema interno de gestión y control de riesgos sobre la información financiera ha funcionado debidamente en 2013 y da la garantía razonable de que la información financiera no contiene errores de importancia sustancial.

Con independencia de la calidad de su diseño, los sistemas de ERM tienen limitaciones intrínsecas, como la vulnerabilidad derivada de su incumplimiento o las potenciales negligencias en los controles establecidos por parte de la Dirección. Por ello, no se puede ofrecer una garantía absoluta de que el sistema y los procedimientos de ERM de la Sociedad sean o vayan a ser absolutamente eficaces, a pesar de todo el cuidado y esfuerzo invertidos en ello.

4.6 Factores de riesgo

La Sociedad está sujeta a diversos riesgos e incertidumbres que pueden afectar a su rendimiento financiero. La actividad, la situación financiera o los resultados de explotación 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 la Sociedad desconoce o considera irrelevantes pero que podrían afectar negativamente a sus actividades empresariales. Para obtener más información sobre estos riesgos, consúltese el Documento de Registro de la Sociedad, disponible en su página web: www.airbus-group.com.

4.6.1 Riesgos del mercado financiero

Inquietudes sobre la economía global y la deuda soberana

Las actividades y los resultados de la Sociedad, por ser una empresa global, dependen en gran medida de la situación de mercado y económica en Europa, EE.UU., Asia y el resto del mundo. La situación económica y del mercado puede

deteriorarse significativamente debido, entre otras cosas, a crisis que afecten a los mercados de crédito o a la liquidez, a recesiones regionales o mundiales, a grandes fluctuaciones en los precios de las materias primas (incluso del petróleo), a los tipos de cambio de divisas o los tipos de interés, a la inflación o la deflación, a rebajas en la calificación de la deuda soberana y la deuda bancaria, a reestructuraciones o impagos, o a acontecimientos geopolíticos adversos (incluso los de Oriente Próximo, el norte de África y otras regiones). Cualquiera de estos acontecimientos podría repercutir en las actividades de la Sociedad durante períodos cortos o prolongados y tener un efecto negativo en los resultados de las operaciones y la situación financiera de la Sociedad en el futuro.

Los mercados financieros europeos han experimentado distorsiones significativas a causa de inquietudes sobre la capacidad de determinados países de la eurozona para reducir sus déficits públicos y refinanciar o amortizar sus obligaciones de deuda a medida que venzan. Hasta ahora, el Banco Central Europeo y las autoridades monetarias de la eurozona han conseguido estabilizar la eurozona y los bancos europeos, así como reducir la volatilidad del euro frente a otras diversas importantes gracias a mejoras en el gobierno del sistema bancario europeo. Sin embargo, la calidad de los activos de los bancos europeos sigue representando un riesgo para el sistema financiero y la crisis de la deuda soberana en la UE continúa siendo un lastre para las perspectivas económicas a corto plazo, pese a indicios de una lenta recuperación.

Si la situación económica se deteriorara o si se produjeran distorsiones de mercado más acusadas, podría haber nuevas o mayores restricciones en los mercados de crédito, poca liquidez y una volatilidad extrema en los mercados de crédito, de divisas y de renta variable. Todo ello podría tener diversos efectos en las actividades de la Sociedad, entre ellos:

- ▶ Solicitudes de clientes para aplazar o cancelar pedidos de aviones debido, entre otras cosas, a falta de disponibilidad de crédito suficiente del mercado para financiar las compras de aviones o, en general, a unos niveles bajos de demanda de viajes aéreos y de actividades de carga.
- ▶ Un aumento en la financiación de ventas que la Sociedad deba proporcionar a sus clientes para apoyarles en las compras de aviones, aumentando con ello su exposición al riesgo de impagos de clientes a pesar de cualquier interés en garantía que la Sociedad pudiera tener en los aviones correspondientes.
- ▶ Nuevas reducciones del gasto público en defensa, seguridad nacional y actividades espaciales, más allá de las medidas de consolidación presupuestaria ya propuestas por gobiernos en todo el mundo.
- ▶ Inestabilidad financiera, incapacidad para obtener crédito o insolvencia de proveedores y subcontratistas importantes, que afectara a la capacidad de la Sociedad para cumplir sus obligaciones con los clientes satisfactoriamente y a su debido tiempo.
- ▶ Un continuo desendeudamiento así como fusiones, rebajas de la calificación financiera y quiebras de bancos u otras instituciones financieras, que darían lugar a un universo más pequeño de contrapartes y a menor disponibilidad de crédito, lo que a su vez reduciría la disponibilidad de las garantías bancarias que la Sociedad necesita para sus actividades o limitaría su capacidad para suscribir coberturas de cambio.
- ▶ Incumplimiento de contrapartes de inversión o de productos derivados y de otras instituciones financieras, que podría influir negativamente en las operaciones de tesorería de la Sociedad, incluso en sus activos líquidos.

Los resultados financieros de la Sociedad también podrían verse negativamente afectados en función de las pérdidas o ganancias registradas en la venta o canje de instrumentos financieros, cargos por deterioro resultantes de las revaluaciones de títulos de deuda y de renta variable y de otras inversiones, tipos de interés, saldos de tesorería y cambios en el valor razonable de instrumentos derivados. Una mayor volatilidad en los mercados financieros y más incertidumbre económica global aumentaría el riesgo de que los importes reales obtenidos en el futuro en los instrumentos financieros de la Sociedad difieran significativamente de los valores razonables que actualmente tienen asignados.

Exposición a monedas extranjeras

Una parte significativa de los ingresos de la Sociedad están denominados en dólares estadounidenses mientras que una parte sustancial de los gastos en los que incurre están denominados 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 desajuste de los tipos de cambio, sus beneficios se verán afectados por las fluctuaciones en el mercado del tipo

de cambio del dólar estadounidense frente a las divisas citadas. La estrategia de cobertura de divisas de la Sociedad puede no protegerla frente a variaciones significativas de los tipos de cambio del dólar respecto al euro y a la libra esterlina, especialmente a largo plazo, lo que podría tener efectos negativos en los resultados de sus actividades y su situación financiera. Además, la parte de los ingresos de la Sociedad denominados en dólares estadounidenses que no esté cubierta de conformidad con la estrategia de coberturas de la Sociedad, estará expuesta a variaciones en los tipos de cambio, que pueden ser significativas.

Acuerdos sobre financiación de ventas

Como apoyo a las ventas, la Sociedad puede acordar participar en la financiación a determinados clientes o garantizar parte del valor de mercado de ciertos aviones durante períodos limitados tras su entrega a los clientes. Como resultado, la Sociedad tiene una cartera significativa de acuerdos de arrendamiento y otros acuerdos de financiación con compañías aéreas y otros clientes. No puede garantizarse que dichas medidas protejan plenamente a la Sociedad frente a eventuales impagos por parte de clientes ni frente a descensos significativos del valor de los aviones financiados en el mercado de segunda mano, lo que puede tener un efecto negativo en sus resultados de explotación y su situación financiera en el futuro.

Crédito de la contraparte

Además del riesgo de crédito antes comentado relativo a la financiación de las ventas, la Sociedad está expuesta al riesgo de crédito en el alcance del incumplimiento de sus contrapartes en instrumentos financieros, como instrumentos de cobertura e inversiones financieras temporarias. No puede garantizarse que la Sociedad no pierda el beneficio de determinados instrumentos derivados o inversiones financieras temporarias en caso de distorsiones sistemáticas del mercado. En esas circunstancias, el valor y la liquidez de dichos instrumentos financieros podrían descender y dar lugar a un deterioro significativo, lo que a su vez repercutiría negativamente en los resultados de explotación y la situación financiera de la Sociedad en el futuro.

Cartera de inversión en renta variable

La Sociedad mantiene determinadas inversiones en títulos de renta variable por motivos comerciales o estratégicos que pueden variar durante el tiempo que dura la inversión. La Sociedad está expuesta al riesgo de variaciones negativas significativas e imprevistas en el valor razonable de Dassault Aviation así como de otras empresas asociadas.

Compromisos por pensiones

La Sociedad participa en varios planes de pensiones para empleados, tanto ejecutivos como no ejecutivos, algunos de los cuales no están adecuadamente financiados. Aunque la Sociedad ha registrado una provisión en su balance para su cuota de déficit sobre la base de estimaciones actuales, no se puede garantizar que dichas estimaciones no vayan a ser revisadas al alza en el futuro, lo que llevaría a la Sociedad a registrar provisiones adicionales respecto a dichos planes.

Para obtener más información en relación con los riesgos del mercado financiero y los modos en que la Sociedad trata de gestionar estos riesgos, véase: "Notas a los Estados Financieros Consolidados ("NIIF") – nota34a: Gestión de riesgos financieros".

Aspectos fiscales

Como grupo multinacional con operaciones en numerosas jurisdicciones y ventas en el mundo entero, la Sociedad está sujeta a la legislación fiscal de diversos países. La Sociedad gestiona su negocio a fin de crear valor a partir de las sinergias y las capacidades comerciales de sus diferentes entidades y, por lo tanto, trata de estructurar sus operaciones de un modo que sea eficiente a efectos fiscales. La estructura de la organización de la Sociedad y de las transacciones que lleva a cabo se basa en su propia interpretación de las leyes y los reglamentos fiscales aplicables, basándose en general en dictámenes recibidos de asesores fiscales internos o independientes y, en la medida necesaria, en decisiones o directrices específicas de las autoridades fiscales competentes. No puede garantizarse que las autoridades fiscales no traten de cuestionar dicha

interpretación, en cuyo caso la Sociedad o sus filiales podrían ser objeto de reclamaciones fiscales. Además, las leyes y los reglamentos fiscales que son aplicables a la actividad empresarial de la Sociedad pueden ser modificadas por las autoridades fiscales –por ejemplo, como resultado de cambios en las circunstancias o prioridades fiscales–, lo que podría influir en la eficiencia fiscal global de la Sociedad.

4.6.2 Riesgos relacionados con la actividad

Carácter cíclico del mercado de aviación comercial

Tradicionalmente, el mercado de aviones comerciales ha mostrado tendencias cíclicas debidas, en parte, a cambios en la demanda de transporte aéreo de pasajeros y carga, en la que a su vez influye el crecimiento económico o el crecimiento del producto interior bruto (“PIB”). Sin embargo, existen otros factores que desempeñan un papel importante en la configuración del mercado de aviones comerciales, tales como (i) la antigüedad media y la obsolescencia técnica de la flota en relación con los aviones nuevos, (ii) el número y las características de los aviones retirados del servicio y estacionados a la espera de un potencial retorno al servicio, (iii) factores de transporte de pasajeros y carga, (iv) políticas de precios de las compañías aéreas, (v) situación financiera de las compañías aéreas y disponibilidad de financiación externa para las compras de aviones, (vi) desregulación y (vii) limitaciones medioambientales impuestas al funcionamiento de los aviones. La Sociedad prevé que el mercado de aviones comerciales seguirá siendo cíclico, y que los baches que se puedan producir en las tendencias económicas generales pueden tener efectos negativos sobre su resultado de explotación y su situación financiera en el futuro.

Actos relacionados con terrorismo, epidemias y catástrofes

Como demostraron atentados del pasado (como los de Nueva York y Madrid) y la expansión de epidemias (como la gripe H1N1), el terrorismo y las epidemias pueden influir negativamente en la percepción por parte del público de la seguridad y comodidad de los viajes en avión y por ello reducir la demanda de tales viajes y de aviones comerciales. El estallido de guerras, revueltas o disturbios de carácter político en una región determinada también puede repercutir en la predisposición a realizar viajes aéreos. Asimismo, los grandes accidentes aéreos pueden tener un efecto negativo en la percepción del público o de los reguladores sobre la seguridad de una clase determinada de aviones, de un determinado tipo de diseño, de una compañía aérea o del tráfico aéreo. Como resultado del terrorismo, la inestabilidad geopolítica, las epidemias y otros acontecimientos catastróficos, una compañía aérea puede enfrentarse a una reducción repentina de la demanda de viajes aéreos y verse obligada a adoptar costosas medidas de seguridad. Debido a ese tipo de acontecimientos y a su influencia negativa en el sector de las compañías aéreas en general o en ciertas compañías aéreas en particular, la Sociedad puede sufrir un descenso en la demanda de todos o de determinados tipos de aviones u otros productos, y sus clientes pueden pedir el aplazamiento de las entregas o la cancelación de pedidos.

Además de afectar a la demanda de sus productos, el acaecimiento de acontecimientos catastróficos podría distorsionar las operaciones internas de la Sociedad o su capacidad para hacer llegar sus productos y servicios a clientes. Las distorsiones pueden estar relacionadas con amenazas a la seguridad física y las infraestructuras, ataques a sus sistemas informáticos o fallos en los mismos, daños derivados de fenómenos climáticos u otras catástrofes naturales, y otras crisis. Cualquier retraso significativo en la producción, o cualquier destrucción, manipulación, robo o uso indebido de los datos, sistemas de información o redes de la Sociedad podría tener un efecto adverso significativo en los resultados de explotación y la situación financiera de la Sociedad en el futuro, así como en su reputación y la de 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 y componentes que necesita para fabricar sus productos.

La Sociedad depende del buen comportamiento de sus proveedores y subcontratistas en el cumplimiento de las obligaciones definidas en sus contratos. La actuación de los proveedores se supervisa y evalúa continuamente a fin de poder

lanzar programas de desarrollo de proveedores si los niveles de rendimiento no satisfacen las expectativas. No puede asegurarse que estas medidas protejan plenamente a la Sociedad del incumplimiento de un proveedor, lo que podría entorpecer la producción y a su vez puede tener un efecto negativo en sus resultados de explotación y su situación financiera en el futuro.

Los cambios en los calendarios de producción o desarrollo pueden afectar a los proveedores y dar lugar a que estos formulen reclamaciones para obtener compensación financiera al amparo de sus contratos. No obstante, la exposición de la Sociedad queda limitada gracias a la naturaleza sólida y a largo plazo de los contratos y a su proceso estructurado para gestionar dichas reclamaciones. Pero, pese a estas medidas de mitigación, podría seguir produciéndose un efecto negativo sobre los resultados de explotación y la situación financiera de la Sociedad en el futuro.

A medida que la Sociedad amplía sus áreas de compra, algunos proveedores (o sus proveedores de menor categoría) pueden tener instalaciones de producción situadas en países que estén expuestos a conflictos sociopolíticos o catástrofes naturales que podrían interrumpir las entregas. La Sociedad realiza una evaluación de riesgos basada en países para hacer un seguimiento de dichas exposiciones y asegurar la existencia de planes de mitigación apropiados o soluciones alternativas para entregas procedentes de zonas consideradas en riesgo. Pese a estas medidas, la Sociedad sigue expuesta a entregas interrumpidas de proveedores afectados por este tipo de acontecimientos, lo que podría tener un efecto negativo en sus resultados de explotación y situación financiera en el futuro.

Los proveedores (o sus proveedores de categoría inferior) también pueden experimentar dificultades financieras que podrían obligarlos a declararse en quiebra, y esto podría perturbar el abastecimiento de materiales y piezas a la Sociedad. No obstante, la situación financiera de los proveedores es analizada antes de su selección para minimizar dicha exposición y después es objeto de seguimiento durante el período contractual para que la Sociedad pueda emprender acciones para evitar dichas situaciones. En circunstancias excepcionales, la Sociedad puede verse obligada a prestar ayuda financiera a un proveedor y por consiguiente puede afrontar una exposición limitada al riesgo de crédito. De producirse la insolvencia de un proveedor, la Sociedad colabora estrechamente con los administradores nombrados para salvaguardar las entregas contractuales del proveedor. Pese a estas medidas de mitigación, la quiebra de un proveedor clave podría seguir teniendo un efecto negativo sobre los resultados de explotación y la situación financiera de la Sociedad en el futuro.

Aumento de la cadencia de producción

Como resultado del gran número de pedidos nuevos de aviones registrado en los últimos años, la Sociedad tiene intención de acelerar su tasa de producción con el fin de cumplir los calendarios de entrega pactados para dichos aviones (incluyendo helicópteros). Dado que se encuentra cerca de la plena utilización de su capacidad, el que la Sociedad pueda seguir aumentando su tasa de producción dependerá de una serie de factores, como la ejecución de planes de rendimiento internos, la disponibilidad de materias primas, elementos (como aluminio, titanio y *composites*) y personal cualificado, dada la alta demanda por parte de la Sociedad y sus competidores, la conversión de materias primas en piezas y ensamblajes, y el comportamiento de proveedores y subcontratistas (en especial proveedores de equipos proporcionados por el comprador) que pueden experimentar limitaciones de recursos o financieras debido al aumento de la cadencia de producción. La gestión de estos factores también se complica por el desarrollo paralelo de nuevos programas de aviones, especialmente en Airbus, que comportan sus propias exigencias en cuanto a recursos. Por consiguiente, un fallo en uno cualquiera o en la totalidad de estos factores podría dar lugar al incumplimiento de compromisos de entrega y, en función de la duración del retraso en el cumplimiento de dichos compromisos, podría conllevar costes adicionales y la reprogramación o cancelación de pedidos por parte de los clientes. En 2013 se lograron avances y la cadena de suministros es más estable en general. Es preciso gestionar cuidadosamente áreas específicas de riesgo con proveedores de equipos de cabina.

Productos y servicios de alta tecnología

La Sociedad ofrece a sus clientes unos productos y servicios que incorporan, en la mayoría de las ocasiones, 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 avanzados métodos de diseño,

fabricación y prueba de sus productos, no puede garantizar que estos productos o servicios se desarrollen, fabriquen o utilicen con éxito, ni que vayan a obtener los resultados esperados.

Algunos de los contratos firmados por la Sociedad establecen la renuncia a una parte del beneficio esperado, una reducción de los pagos a percibir, el compromiso de proporcionar un producto sustitutivo u otros productos o servicios, 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 correctamente. No existen garantías de que no se vaya a producir la imposición de sanciones relativas al incumplimiento o la rescisión de contratos en el caso de que la Sociedad no cumpla los plazos de entrega u otras obligaciones contractuales – en especial respecto a programas de nuevo desarrollo como el A350 XWB o el A400M (véase "Riesgos vinculados a programas").

Además del riesgo de cancelaciones de contratos, la Sociedad también puede incurrir en mayores costes o en una pérdida de ingresos en relación con las acciones correctivas necesarias para rectificar cualesquiera problemas de funcionamiento detectados en sus productos o servicios. Cualquier retraso significativo en el desarrollo, la producción, el funcionamiento o el rendimiento de los productos y servicios de la Sociedad podría tener un efecto adverso significativo en los resultados de explotación y la situación financiera de la Sociedad en el futuro, así como en su reputación y en la de sus productos y servicios.

Dependencia del gasto público y de determinados mercados

En cualquier mercado, el gasto público (incluido el gasto en defensa y seguridad) depende de una compleja combinación de consideraciones geopolíticas y limitaciones presupuestarias, y por consiguiente puede estar sujeto a significativas fluctuaciones de año en año y de país en país. Debido a la coyuntura económica global y a prioridades presupuestarias que compiten entre sí, algunos países han decidido reducir su nivel de gasto público. Éste es especialmente el caso de los presupuestos para defensa y seguridad, en los que varios países han propuesto o ya han aplicado reducciones sustanciales. La resolución o la reducción de la financiación en el futuro o las cancelaciones o retrasos que afecten a contratos existentes pueden tener un efecto negativo en los resultados de explotación y la situación financiera de la Sociedad en el futuro. En el caso de que varios países decidan suscribir conjuntamente contratos de defensa u otros contratos de compra, las limitaciones económicas, políticas o presupuestarias en cualquiera de estos países pueden tener un efecto negativo en la capacidad de la Sociedad para suscribir o cumplir dichos contratos.

Además, una parte significativa de la carga de trabajo de la Sociedad se concentra en ciertas regiones o países que incluyen EE.UU., China, India y Emiratos Árabes Unidos. Unas condiciones económicas y políticas desfavorables, así como ciertos baches en las tendencias económicas generales dentro de esos países o regiones, pueden tener un efecto negativo en los resultados de explotación y la situación financiera de la Sociedad en el futuro.

Disponibilidad de financiación pública y de otras fuentes

En el pasado, la Sociedad y sus principales competidores se han beneficiado de diferentes tipos de financiación pública para la investigación y desarrollo de sus productos. Sin embargo, no es posible asegurar que la financiación pública siga estando disponible en el futuro. Además, la disponibilidad de otras fuentes externas de financiación dependerá de diversos factores, tales como la situación del mercado, la disponibilidad de crédito en general, las calificaciones crediticias de la Sociedad, así como la posibilidad de que prestamistas o inversores desarrollen una percepción negativa de las perspectivas financieras de la Sociedad a largo o corto plazo si incurre en pérdidas elevadas o si su nivel de actividad empresarial desciende debido a un bache económico. Por ello, la Sociedad puede no ser capaz de obtener financiación externa adicional en términos favorables, incluso no obtenerla, lo que puede limitar la capacidad futura de la Sociedad para hacer inversiones, desarrollar plenamente sus planes en investigación y desarrollo y financiar sus operaciones.

Competencia y acceso al mercado

Los mercados en los que opera la Sociedad se caracterizan por una fuerte competencia. No se puede garantizar que la Sociedad sea capaz de competir con éxito con sus competidores presentes o futuros o que las presiones competitivas que afronta en todas las áreas de negocio no den lugar a menores ingresos o a una menor cuota de mercado.

Principales programas 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 con un elevado nivel de complejidad. Los planes de negocio que respaldan dichas inversiones a menudo implican un largo período hasta que dichas inversiones empiecen a dar fruto y presuponen un determinado nivel de rentabilidad durante este período a fin de justificar la inversión inicial. No es posible garantizar que se cumplan las estimaciones comerciales, técnicas y de mercado que han servido de base a dichos planes de negocio, ni, en consecuencia, que se consiga alcanzar los beneficios o el período de amortización previstos en dichos planes.

Programas de reestructuración, transformación y ahorro de costes

A fin de mejorar la competitividad, contrarrestar los crecientes costes de las compras y alcanzar sus objetivos de rentabilidad, entre otras cosas, la Sociedad y sus Divisiones han lanzado varios programas de reestructuración, transformación y ahorro de costes durante los últimos años. Entre ellos se encuentran programas para todo el Grupo, así como programas para Divisiones específicas, tales como el plan de reestructuración de Airbus Defence and Space.

Sin embargo, los ahorros previstos de costes al amparo de estos programas están basados en estimaciones preliminares, de manera que el ahorro real puede ser muy diferente. En especial, las medidas de reducción de costes de la Sociedad están basadas en la situación actual y no tienen en cuenta futuros aumentos de costes que podrían derivarse de cambios en su sector o sus operaciones, incluso nuevos desarrollos empresariales, incrementos de salarios y costes u otros factores. La incapacidad de la Sociedad para implantar las medidas de reducción de costes previstas de forma satisfactoria o la posibilidad de que dichos esfuerzos no produzcan la reducción de costes estimada, pueden incidir negativamente en sus resultados de explotación y su situación financiera en el futuro.

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 defensa, sobre todo en el Reino Unido, solicitan propuestas y adjudican contratos cada vez con mayor frecuencia en virtud de planes conocidos como proyectos de colaboración público-privada ("PPP", *Public-Private Partnerships*) o iniciativas de financiación privadas ("PFI", *Private Finance Initiatives*). No se puede garantizar el grado en que la Sociedad logrará de manera eficaz y efectiva (i) competir por futuros programas de PPP y PFI, (ii) administrar los servicios previstos en dichos contratos, (iii) financiar la adquisición de equipos y la prestación permanente de servicios relacionados con ellos, o (iv) acceder a los mercados para la comercialización del exceso de capacidad. La Sociedad puede asimismo afrontar riesgos imprevistos de tipo político, presupuestario, de la regulación o de la competencia durante los largos períodos de vigencia de los programas PPP y PFI.

Riesgos vinculados a programas

Además de los factores de riesgo mencionados anteriormente, la Sociedad se enfrenta también a los siguientes riesgos vinculados a programas específicos (aunque esta lista no pretende ser exhaustiva, pone de relieve los riesgos actuales que la Dirección considera reales):

- ▶ Programa A350 XWB. En relación con el programa A350 XWB, tras una exitosa campaña de prueba inicial de vuelo, la Sociedad se enfrenta a los siguientes retos importantes: asegurar el funcionamiento del avión y la terminación de las pruebas de vuelo, la certificación y las primeras entregas antes del fin de 2014, mantener el rendimiento de la cadena de suministros y el aumento de la cadencia de producción, gestionar los sobrecostos de producción de los primeros aviones y los costes recurrentes después de la fase inicial de aumento de la cadencia de producción y mantener el plan de desarrollo del A350-1000 para asegurar su puesta en servicio según lo previsto.
- ▶ Programa A380. En relación con el programa A380, la Sociedad se enfrenta a los siguientes retos importantes: gestionar las tensiones en la cadena de suministros como resultado del pronunciado aumento de la tasa de producción en los próximos años; hacer mejoras continuas para reducir los recursos y costes relacionados con el diseño del primer modelo de cada avión a medida para clientes nuevos, a fin de que cada año se pueda completar un número mayor de dichos primeros modelos, así como gestionar la madurez en servicio. Los problemas de los amarres de las alas han sido objeto de un exhaustivo estudio y la solución ya está en marcha. El efecto se gestionará en estrecha colaboración con los clientes durante los dos próximos años. Sin embargo, en el caso de un avión tan grande y complejo, persiste el riesgo de que podamos encontrarnos con otros problemas técnicos en el futuro.
- ▶ Programa A400. En relación con el programa A400M, la Sociedad se enfrenta a los siguientes retos importantes: finalizar el desarrollo, las pruebas y la documentación correspondiente para mejorar paulatinamente las capacidades del avión (IOC mejorada e implementación de SOC1 a 3); completar el desarrollo final de un conjunto completo de productos y servicios de apoyo en servicio así como proporcionar elevados niveles de servicio para soporte logístico integrado que aporten el éxito en misiones a los clientes del programa, continuar con el desarrollo del avión (motor, sistemas de carga, ayudas defensivas), continuar con el aumento de la cadencia de producción, gestionar la campaña de retrofit contractual, aumentar los pedidos de exportación, así como cumplir el calendario contractual para los siguientes hitos del programa.
- ▶ Programa A320neo. En relación con el programa A320neo, la Sociedad se enfrenta a los siguientes retos importantes: gestionar las tensiones en la cadena de suministros como resultado del aumento de cadencia de producción industrial; cumplir el plan de desarrollo del motor, incluyendo objetivos de rendimiento, y su calendario; y asegurar la disponibilidad de personal cualificado para el programa. El programa avanza según lo previsto y en 2013 no surgió ningún reto nuevo. La atención se centrará principalmente en la transición en 2017 y 2018 del A320ceo al A320neo.
- ▶ Programa A330. El programa de largo alcance no presenta ningún reto nuevo. Sin embargo, gestionar la cartera de pedidos después de 2016 se convierte en un reto mayor 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 siguientes retos importantes: seguir avanzando en el aumento de la cadencia de producción del programa NH90, incluyendo retrofits; superar las renegociaciones de contratos con gobiernos y atender peticiones para reducir pedidos contractualmente vinculantes, así como asegurar el soporte en relación con múltiples flotas que entren en servicio.
- ▶ Programa EC225. En relación con el programa EC225, la Sociedad se enfrenta a los siguientes retos importantes: tras la aprobación de medidas de seguridad por la EASA que permitieron la vuelta al servicio de la flota EC225, la Sociedad está terminando actualmente el desarrollo y la certificación del nuevo diseño del eje principal de la caja de cambios. El retrofit de toda la flota EC225 comenzará a mediados de 2014 y terminará a finales de 2015.
- ▶ Integración de sistemas. En relación con los proyectos de integración de sistemas (en especial el contrato de vigilancia de la frontera saudí y el escudo de seguridad nacional de Qatar), la Sociedad se enfrenta a los siguientes retos importantes: cumplir el calendario y los objetivos de costes con un elevado número de ubicaciones con infraestructuras locales complejas para la entrega y la integración de productos COTS (radares, cámaras, sensores) con sus interfaces en el sistema; asegurar una aceleración eficiente del proyecto y de la dotación de personal; y gestionar el despliegue incluyendo a los subcontratistas, así como la formación y la adaptación organizativa del cliente. Respecto al sistema de mando y control para los Emiratos Árabes Unidos, que estaba desarrollando Emiraje Systems LLC (en la que la Sociedad tiene una participación accionarial del 49%), el cliente ha indicado su deseo de rescindir el contrato de forma amistosa. Las actividades han quedado canceladas y las negociaciones sobre el acuerdo están en marcha.

4.6.3 Riesgos jurídicos

Dependencia de joint ventures y de participaciones no dominantes

Una parte importante de los ingresos de la Sociedad proviene de varios consorcios, joint ventures y participaciones accionariales. Aunque la Sociedad intenta participar en joint ventures en las que sus intereses coincidan con los de sus socios, existe el riesgo de enfrentarse a desacuerdos o bloqueos, propio de cualquier entidad controlada de forma conjunta, en particular de aquellas en las que todas las decisiones importantes deben tomarse por unanimidad de sus miembros, o en las que existen derechos de salida limitados. Además, el resto de las partes asociadas en estas entidades pueden ser competidores de la Sociedad y, en consecuencia, tener intereses divergentes de los de la Sociedad.

Responsabilidad derivada de los productos y sus garantías

La Sociedad diseña, desarrolla y fabrica productos de alto perfil y elevado valor unitario, especialmente 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 cumpla la finalidad prevista. Aunque la Sociedad cree que sus programas de seguros son suficientes para protegerse frente a dichas responsabilidades, no se puede garantizar que no surjan reclamaciones en el futuro o que dicha cobertura de seguros sea adecuada.

Propiedad intelectual

La Sociedad se encuentra respaldada por la legislación en materia de patentes, derechos de autor, 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 en los productos y tecnologías que utiliza en sus actividades. A pesar de los esfuerzos de la Sociedad por defender sus derechos de propiedad intelectual, ya sean directos o indirectos, dichos derechos pueden ser impugnados, invalidados o ignorados. Además, aunque la Sociedad crea que cumple los derechos de propiedad intelectual concedidos a terceras partes, en alguna ocasión ha sido acusada de infracción y podría ser objeto de otras reclamaciones en el futuro. Estas reclamaciones podrían ser perjudiciales para su reputación, costarle dinero e impedirle que ofrezca determinados productos o servicios. Las reclamaciones o los litigios en este sentido, con independencia de que la Sociedad gane o pierda en última instancia, podrían exigir una gran cantidad de tiempo y dinero, perjudicar el buen nombre de la Sociedad u obligarla a formalizar acuerdos de licencias. La Sociedad podría no ser capaz de formalizar dichos acuerdos de licencia en términos aceptables. Si se aceptara una reclamación de infracción contra la Sociedad, podría dictarse una orden judicial contra la ella, causando más daños y perjuicios.

Control de exportación y otras regulaciones

Los mercados de exportación tienen una gran importancia para la Sociedad. No se puede garantizar (i) que los controles a la exportación a los que está sometida la Sociedad no lleguen a ser más restrictivos, ni (ii) que las nuevas generaciones de productos desarrollados por la Sociedad no vayan a ser objeto de controles similares o incluso más rigurosos, ni (iii) que no concurren factores geopolíticos que hagan imposible la obtención de licencias para la exportación en relación con determinados clientes o limiten la capacidad de la Sociedad para llevar a cabo sus actividades según los términos de contratos previamente suscritos. La Sociedad también está supeditada a una diversidad de regulaciones gubernamentales, incluyendo, entre otras, normativa relativa a relaciones comerciales, al uso de sus productos y disposiciones en materia de sobornos. Aunque la Sociedad trata de cumplir la totalidad de dichas regulaciones, incluso las infracciones no intencionadas o su incumplimiento podrían dar lugar a responsabilidades administrativas, civiles o penales que conllevarían multas y sanciones o podrían dar lugar a la suspensión o la exclusión de la Sociedad de contratos gubernamentales durante un período de tiempo o a la suspensión de los privilegios de exportación de la Sociedad.

Asimismo, la Sociedad se ve ocasionalmente sometida a indagaciones e investigaciones gubernamentales sobre su entorno empresarial y competitivo dada, entre otras cosas, la naturaleza fuertemente regulada de su industria. Dichas indagaciones e

investigaciones podrían dar lugar a resoluciones desfavorables para la Sociedad, que podrían tener un efecto negativo en la actividad, los resultados de explotación y la situación financiera de la misma.

Litigios

La Sociedad está inmersa actualmente en diversos procesos jurídicos y regulatorios (véase “Notas a los Estados Financieros Consolidados (“NIIF”) – nota 32: Litigios y demandas”). La Sociedad prevé que tendrá que seguir destinando recursos de tiempo y dinero a su defensa, con independencia del resultado, y esto puede desviar los esfuerzos y la atención del equipo directivo de las operaciones empresariales normales. Aunque la Sociedad no puede predecir en este momento el resultado de estos procesos, es posible que den lugar a la imposición de indemnizaciones, multas u otras compensaciones, que podrían tener un efecto negativo en la actividad, la situación financiera y los resultados de explotación de la Sociedad. Asimismo, una resolución desfavorable podría influir negativamente en el precio de las acciones y en la reputación de la Sociedad.

4.6.4 Riesgos industriales y vinculados al medio ambiente

Teniendo en cuenta el ámbito de sus actividades y las industrias en las que opera, la Sociedad está sometida a leyes y reglamentos rigurosos en materia de medio ambiente, salud y seguridad en numerosas jurisdicciones de todo el mundo. Por lo tanto, la Sociedad incurre y prevé seguir incurriendo en significativos desembolsos y otros gastos de explotación para respetar la creciente complejidad de tales leyes y reglamentos, que cubren tanto la protección del entorno natural como los aspectos de salud y seguridad en el puesto de trabajo. Además, los diversos productos fabricados y vendidos por la Sociedad deben cumplir las leyes y normas sobre medio ambiente, salud y seguridad y sobre sustancias / preparaciones, de las jurisdicciones en las que opera. En el supuesto de un accidente u otro incidente grave relacionado con un producto, la Sociedad puede verse obligada a realizar investigaciones y tomar medidas correctivas. Los empleados, los clientes y otras terceras partes también pueden formular reclamaciones por daños personales, daños a la propiedad o daños al medio ambiente (incluyendo recursos naturales). Los problemas de este tipo también pueden tener un importante efecto negativo en la reputación competitiva de la Sociedad, sus productos y servicios.

5 Información financiera y otros datos de interés

Los Estados Financieros Consolidados de EADS se preparan de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera ("NIIF").

5.1 Estados Financieros Consolidados ("NIIF")

5.1.1 Cuenta de Resultados Consolidada ("NIIF")

Cuadro 1 – Cuenta de Resultados Consolidada (NIIF)

en millones de euros	2013	2012
Ingresos ordinarios	59.256	56.480
Coste de las ventas *)	(50.895)	(48.582)
Margen bruto *)	8.361	7.898
Gastos asociados a la venta	(1.217)	(1.192)
Gastos de administración *)	(1.696)	(1.677)
Gastos de investigación y desarrollo	(3.160)	(3.142)
Otros ingresos	236	184
Otros gastos	(263)	(229)
Participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación	295	241
Otros ingresos de inversiones	51	6
Beneficio antes de costes financieros e impuesto sobre sociedades *)	2.607	2.089
Costes financieros totales	(630)	(453)
Impuesto sobre sociedades *)	(502)	(438)
Beneficio del ejercicio *)	1.475	1.198
Atribuible a:		
Tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante (ingresos netos *)	1.465	1.197
Participaciones no dominantes	10	1

*) Cifras del ejercicio anterior ajustadas en función de la NIC 19 revisada.

5.1.2 Ingresos

En 2013, los ingresos aumentaron un 5%, a 59.256 millones de euros (ejercicio 2012: 56.480 millones de euros), reflejando principalmente un mayor número de entregas de aviones comerciales y un aumento en la cadencia de producción del A400M. Los ingresos de Defensa se mantuvieron estables, reflejando la composición de las actividades de defensa de la cartera, formada por contratos de desarrollo y a largo plazo.

5.1.3 EBIT

Airbus Group usa el EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios como un indicador clave de sus resultados económicos. El término "extraordinarios" hace referencia a partidas tales como los gastos de amortización de ajustes a valor de mercado relativos a la fusión de EADS, la combinación de Airbus y la formación de MBDA, así como pérdidas por deterioro de valor. En lo sucesivo, el EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios aparece reflejado como EBIT*.

Cuadro 2 – Conciliación del Beneficio antes de costes financieros e impuesto de sociedades con el EBIT* (NIIF)

Enajenación y deterioro de fondo de comercio	15	17
Depreciación extraordinaria y enajenación	39	38
EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios *)	2.661	2.144

* Cifras del ejercicio anterior ajustadas en función de la NIC 19 revisada.

El EBIT* declarado aumentó a 2.661 millones de euros (ejercicio 2012: 2.144 millones de euros) a pesar de los cargos no recurrentes del año, que ascendieron a un total de 913 millones de euros. El cuarto trimestre de 2013 incluía un cargo neto de 434 millones de euros correspondiente al mayor nivel de costes en el programa A350 XWB así como a una provisión de 292 millones de euros relativa a la reestructuración de la División Airbus Defence and Space y de Sedes Centrales.

El EBIT* antes de partidas no recurrentes del Grupo –un indicador que registra el margen subyacente del negocio excluyendo los gastos o beneficios no recurrentes derivados de movimientos en las provisiones en relación con programas y reestructuraciones o efectos de los tipos de cambio– aumentó a 3.600 millones de euros (ejercicio 2012: 3.000 millones de euros) y a 2.300 millones de euros para Airbus (ejercicio 2012: 1.800 millones de euros).

La mejora global se vio impulsada por Airbus, que logró una buena evolución de sus márgenes a pesar del aumento de los costes de soporte del A350 XWB, mientras que las iniciativas de transformación lanzadas para las antiguas Divisiones Cassidian y Astrium han empezado a aportar resultados. El margen de EBIT* antes de partidas no recurrentes del Grupo mejoró al 6,0%.

El resultado financiero se situó en -630 millones de euros (ejercicio 2012: -453 millones de euros) y los ingresos netos aumentaron a 1.465 millones de euros (ejercicio 2012, cifra ajustada: 1.197 millones de euros), equivalente a un beneficio por acción de 1,85 euros (BPA en el ejercicio 2012, cifra ajustada: 1,46 euros). Los gastos de Investigación y Desarrollo (I+D) autofinanciados permanecieron estables, situándose en 3.160 millones de euros (ejercicio 2012: 3.142 millones de euros).

Cuadro 3 – EBIT* e Ingresos por División

por División	EBIT*			Ingresos		
	Ejercicio 2013	Ejercicio 2012	Variación	Ejercicio 2013	Ejercicio 2012	Variación
(Cifras en millones de euros)						
Airbus ⁽¹⁾	1.710	1.252 ^{(2),(3)}	+37%	42.012	39.273 ⁽³⁾	+7%
Airbus Commercial	1.595	1.147 ^{(2),(3)}	+39%	39.889	37.624 ⁽³⁾	+6%
Airbus Military	166	93	+78%	2.893	2.131	+36%
Eurocopter	397	309 ⁽²⁾	+28%	6.297	6.264	+1%
Astrium	347	311 ⁽²⁾	+12%	5.784	5.817	-1%
Cassidian	432	128 ⁽²⁾	+238%	5.976	5.740	+4%
Sedes Centrales / Consolidación	-218	142	-	-1.222	-1.200 ⁽³⁾	-
Otras Actividades	-7	2 ⁽³⁾	-	409	586 ⁽³⁾	-30%
Total	2.661	2.144⁽²⁾	+24%	59.256	56.480	+5%

*Beneficios antes de intereses e impuestos, deterioro de valor del fondo de comercio y extraordinarios.

1) Los segmentos sobre los que se informa, Airbus Commercial y Airbus Military, forman la División Airbus. Las eliminaciones se tratan a escala de División.

2) Las cifras del ejercicio anterior se han ajustado en función de la NIC 19 revisada.

3) Las cifras del ejercicio anterior se han ajustado debido a la inclusión del grupo ATR y del grupo Sogerma en Airbus Commercial (anteriormente en Otras Actividades).

5.1.4 Estado de Situación Financiera Consolidado (NIIF)

Cuadro 4 – Estado de Situación Financiera Consolidado (NIIF)

en millones de euros	31 de diciembre		Variación
	2013	2012	
Activos intangibles *)	13.653	13.429	224
Inmovilizado material	15.925	15.268	657
Inversiones en asociadas contabilizadas mediante el método de la participación	2.902	2.662	240
Otras inversiones y otros activos financieros a largo plazo	1.864	2.115	-251
Otros activos no corrientes	3.729	2.801	928
Activos por impuestos diferidos *)	3.840	4.532	-692
Inversiones financieras temporarias no corrientes	4.300	5.987	-1.687
Activos no corrientes	46.213	46.794	-581
Existencias	25.060	23.216	1.844
Deudores comerciales *)	7.239	6.788	451
Otros activos corrientes	4.444	4.239	205
Inversiones financieras temporarias corrientes	2.590	2.328	262
Efectivo y equivalentes al efectivo	7.765	8.756	-991
Activos corrientes	47.098	45.327	1.771
Total activo	93.311	92.121	1.190
Patrimonio neto atribuible a tenedores de patrimonio neto de la dominante *)	11.011	10.403	608
Participaciones no dominantes *)	43	17	26
Total patrimonio neto	11.054	10.420	634
Provisiones no corrientes *)	10.046	9.850	196
Pasivos de financiación a largo plazo	3.956	3.506	450
Pasivos por impuestos diferidos *)	1.487	1.502	-15
Otros pasivos no corrientes	18.187	18.194	-7
Pasivos no corrientes	33.676	33.052	624
Provisiones corrientes *)	5.323	6.039	-716
Pasivos de financiación a corto plazo	1.645	1.273	372
Acreedores comerciales *)	10.372	9.921	451
Pasivos por impuestos corrientes	616	458	158
Otros pasivos corrientes *)	30.625	30.958	-333
Total pasivo	48.581	48.649	-68
Total patrimonio neto y pasivo	93.311	92.121	1.190

*) Cifras del ejercicio anterior ajustadas en función de la NIC 19 revisada y debido a ajustes en la asignación del precio de compra de las adquisiciones del ejercicio anterior.

Activos no corrientes

Activos intangibles, de 13.653 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 13.429 millones de euros), incluye 10.962 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 11.017 millones de euros) de fondo de comercio. Esta cifra corresponde principalmente a Airbus Commercial (6.680 millones de euros), Cassidian (2.720 millones de euros), Astrium (1.235 millones de euros) y Eurocopter (302 millones de euros). Las correspondientes comprobaciones anuales del posible deterioro de valor, que se realizaron en el cuarto trimestre, dieron lugar a un cargo por deterioro de valor de 15 millones de euros en Otras Actividades. La capitalización de los costes de desarrollo del programa A350 XWB comenzó en el segundo trimestre de 2012. En 2013 se capitalizó un importe de 354 millones de euros, dando lugar a un importe total de 720 millones de euros.

El inmovilizado material aumenta en +657 millones, a 15.925 millones de euros (ejercicio anterior: 15.268 millones de euros), incluyendo activos arrendados de 422 millones de euros (ejercicio anterior: 576 millones de euros). El aumento se debe

principalmente al programa A350. El inmovilizado material comprende asimismo "Inversiones inmobiliarias" que ascienden a 69 millones de euros (ejercicio anterior: 72 millones de euros).

Las inversiones en asociadas contabilizadas mediante el método de la participación, de 2.902 millones de euros (ejercicio anterior: 2.662 millones de euros) comprenden principalmente la inversión accionarial en Dassault Aviation. La inversión accionarial en Dassault Aviation incluye un ajuste según las NIIF para ingresos y otros ingresos integrales relativos al ejercicio anterior. Los componentes de capital a 30 de junio de 2013 se han usado para estimar la posición de capital consolidada de Dassault Aviation al final de 2013.

Otras inversiones y otros activos financieros a largo plazo, de 1.864 millones de euros (ejercicio anterior: 2.115 millones de euros) corresponden a Airbus por un importe de 1.083 millones de euros (ejercicio anterior: 1.288 millones de euros), principalmente en relación con la parte no corriente de las actividades de financiación de aviones.

Otros activos no corrientes comprende principalmente instrumentos financieros derivados no corrientes y gastos anticipados no corrientes. El aumento de +928 millones de euros a 3.729 millones de euros (ejercicio anterior: 2.801 millones de euros) se debe principalmente a la variación positiva de la parte no corriente de valores razonables de instrumentos financieros derivados (+796 millones de euros) y a una cifra más alta de gastos anticipados (+257 millones de euros).

Los activos por impuestos diferidos aumentan en -692 millones a 3.840 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 4.532 millones de euros) principalmente en relación con cambios en el valor razonable de instrumentos financieros registrados en otros resultados globales.

Los valores razonables de los instrumentos financieros derivados se incluyen en otros activos no corrientes (1.993 millones de euros, ejercicio anterior: 1.197 millones de euros), en otros activos corrientes (717 millones de euros, ejercicio anterior: 321 millones de euros), en otros pasivos no corrientes (671 millones de euros, ejercicio anterior: 1.159 millones de euros), y en otros pasivos no corrientes (303 millones de euros, ejercicio anterior: 852 millones de euros) que corresponden a un valor razonable neto total de +1.736 millones de euros (ejercicio anterior: -493 millones de euros). El volumen de contratos en USD cubiertos desciende de 83.600 millones USD a 31 de diciembre de 2012 a 75.900 millones USD a 31 de diciembre de 2013. El tipo de cambio spot del dólar estadounidense es 1,38 USD/EUR a 31 de diciembre de 2013 frente a 1,32 a 31 de diciembre de 2012. El tipo medio de cobertura en USD para la cartera de coberturas del Grupo mejora de 1,35 USD/EUR a 31 de diciembre de 2012 a 1,34 USD/EUR a 31 de diciembre de 2013.

Inversiones financieras temporarias no corrientes con un plazo residual superior a un año desciende en -1.687 millones de euros, situándose en 4.300 millones de euros (ejercicio anterior: 5.987 millones de euros). El movimiento corresponde a la política de gestión de tesorería del Grupo.

Activos corrientes

Existencias, de 25.060 millones de euros (ejercicio anterior: 23.216 millones de euros) aumenta en +1.844 millones de euros. Este aumento se debe principalmente a más productos no terminados y servicios en Airbus (+1.148 millones de euros, cifra neta de la parte correspondiente de provisiones principalmente para el A400M y el A350) y Eurocopter (+154 millones de euros), una cifra superior de pagos anticipados en Airbus (+262 millones de euros) así como de materias primas en Airbus (+158 millones de euros) y Eurocopter (+74 millones de euros).

Deudores comerciales aumenta en +451 millones a 7.239 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 6.788 millones de euros), principalmente a causa de Airbus (+479 millones de euros), compensado en parte por Cassidian (-50 millones de euros).

Otros activos corrientes incluye la "Parte corriente de otros activos financieros a largo plazo", "Otros activos financieros corrientes", "Otros activos corrientes" y "Activos por impuestos corrientes". El aumento de +205 millones a 4.444 millones de euros (ejercicio anterior: 4.239 millones de euros) comprende, entre otras cosas, una variación positiva de la parte corriente de valores razonables de instrumentos financieros derivados (+396 millones de euros) y un aumento de cuentas a cobrar por IVA (+150 millones de euros), compensado sobre todo por una disminución de cuentas a cobrar de empresas vinculadas (-199 millones de euros) y de gastos anticipados (-144 millones de euros).

Las inversiones financieras temporarias corrientes con un plazo residual de un año o menos ascienden a 2.590 millones de euros (ejercicio anterior: 2.328 millones de euros) y aumentan en +262 millones de euros. (Consúltense "inversiones financieras temporarias no corrientes".)

Efectivo y equivalentes al efectivo desciende de 8.756 millones de euros a 7.765 millones de euros.

Total patrimonio neto

El patrimonio neto atribuible a los tenedores de patrimonio neto de la matriz (incluyendo acciones propias compradas) asciende a 11.011 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 10.403 millones de euros). El aumento se debe principalmente a unos ingresos netos de +1.465 millones de euros y otros resultados globales de +1.416 millones de euros, compensado en parte por la compra de acciones propias de -1.915 millones de euros tras la implementación del programa de recompra de acciones anunciado y una distribución en efectivo a los accionistas de -467 millones de euros (correspondiente a 0,60 euros por acción).

Participaciones no dominantes aumenta a 43 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 17 millones de euros), debido principalmente a la transacción EFW.

Pasivos no corrientes

Provisiones no corrientes, de 10.046 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 9.850 millones de euros) comprende la parte no corriente de provisiones para pensiones, con un aumento de +50 millones de euros, a 6.209 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 6.159 millones de euros).

Además, hay otras provisiones incluidas en las provisiones no corrientes, que aumentan en +146 millones de euros, a 3.837 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 3.691 millones de euros). Otras provisiones incluye adiciones para medidas de reestructuración definidas para los negocios de defensa y espaciales del Grupo a fin de mejorar la competitividad reduciendo costes, crear sinergias en las operaciones y la cartera de productos y centrar mejor los esfuerzos en investigación y desarrollo. En esta línea, en diciembre de 2013 se comunicó a los empleados del Grupo y al Comité de Empresa Europeo un plan que abarca la resolución temporal de empleo, la no sustitución de bajas por jubilación, la redistribución de trabajadores, jubilaciones parciales y anticipadas así como jubilaciones voluntarias en Alemania, Francia, Reino Unido y España. Como consecuencia, el Grupo ha aumentado sus provisiones para reestructuración no corrientes y corrientes en 292 millones de euros en total.

La provisión para pérdidas contractuales como parte de otras provisiones corresponde principalmente a Airbus Military en relación con el A400M y al programa A350 en Airbus Commercial. El consumo de provisiones en 2013 refleja principalmente su utilización a medida que avanza el contrato de lanzamiento del A400M mientras que el aumento se debe en gran parte a un cargo neto adicional de 434 millones de euros reconocido en el programa A350, que refleja sobre todo el nivel más alto de costes recurrentes. Tras dos entregas en 2013, el programa A400M entra en una fase de mejora paulatina de su capacidad militar en una secuencia que se negociará y acordará con los clientes. Los riesgos relacionados con el límite de coste y la funcionalidad militar están siendo objeto de un estrecho seguimiento.

Pasivos de financiación a largo plazo, que comprende principalmente bonos y obligaciones con instituciones financieras, aumenta en +450 millones a 3.956 millones de euros (ejercicio anterior: 3.506 millones de euros). El aumento se debe principalmente a la emisión de un bono inicial de 1.000 millones de dólares con un plazo de 10 años colocado en el mercado institucional estadounidense el 9 de abril de 2013. Los bonos pagarán un cupón fijo de 2,7%. Este incremento se compensa en parte con un descenso de las obligaciones con instituciones financieras (-165 millones de euros).

Otros pasivos no corrientes, que comprende "Otros pasivos financieros no corrientes", "Otros pasivos no corrientes" e "Ingresos diferidos no corrientes", desciende en total en -7 millones a 18.187 millones de euros (ejercicio anterior: 18.194 millones de euros). Los valores razonables negativos de instrumentos financieros descienden en -488 millones de euros, mientras que los pagos anticipados recibidos aumentan en +344 millones de euros y los anticipos reembolsables de gobiernos en +157 millones de euros, especialmente en Airbus (+114 millones de euros) y Eurocopter (+43 millones de euros).

Pasivos corrientes

Provisiones corrientes desciende en -716 millones, a 5.323 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 6.039 millones de euros) y comprende la parte corriente de pensiones (406 millones de euros) y de otras provisiones (4.917 millones de euros), incluyendo provisiones de reestructuración de 85 millones de euros (véase explicación anterior). El descenso está vinculado principalmente al programa A400M, en el que las existencias se presentan netas de la parte respectiva de la provisión para pérdidas contractuales.

Pasivos de financiación a corto plazo aumenta en +372 millones, a 1.645 millones de euros (ejercicio anterior: 1.273 millones de euros), debido principalmente a transacciones relacionadas con acuerdos repo (cobro en efectivo a corto plazo) y con instituciones financieras, compensado en parte por menores pasivos del programa de papel comercial.

Deudores comerciales aumenta en +451 millones, a 10.372 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 9.921 millones de euros), principalmente en Airbus (+476 millones de euros).

Otros pasivos corrientes comprende "Otros pasivos de financiación corrientes", "Otros pasivos corrientes" e "Ingresos diferidos corrientes". Desciende en -333 millones, a 30.625 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 30.958 millones de euros), debido principalmente a una disminución del componente corriente de valores razonables negativos de instrumentos financieros (-549 millones de euros).

5.1.5 Tesorería Neta

La posición de tesorería neta al final de 2013 se situaba en 9.054 millones de euros (final de 2012: 12.292 millones de euros) después de tener en cuenta los 1.900 millones de euros dedicados al programa de recompra de acciones y el pago del dividendo de 469 millones de euros. El saldo bruto de tesorería al final de 2013 ascendía a 14.655 millones de euros, proporcionando una importante flexibilidad y seguridad.

La tesorería bruta comprende "Inversiones financieras temporarias no corrientes", "Inversiones financieras temporarias corrientes" y "Efectivo y equivalentes al efectivo". Para el cálculo de la tesorería neta, "Pasivos de financiación a largo plazo" y "Pasivos de financiación a corto plazo" se deducen de la tesorería bruta.

El *Free Cash Flow* antes de adquisiciones se situó en -818 millones de euros (ejercicio 2012: 1.449 millones de euros) y reflejó la mayor inversión necesaria para sustentar los programas en producción y desarrollo. El último trimestre de 2013 se benefició de un excelente comportamiento de la tesorería.

Las inversiones, de 2.900 millones de euros, correspondieron principalmente al avance en el desarrollo del avión A350 XWB e incluyen costes de desarrollo capitalizados según la NIC 38 de 354 millones de euros para el A350 XWB.

5.1.6 Pedidos recibidos y Cartera de pedidos

Los pedidos recibidos del Grupo en 2013 experimentaron un aumento pronunciado, hasta 218.681 millones de euros (ejercicio 2012: 102.471 millones de euros), reflejando un fuerte ímpetu comercial en Airbus e importantes contratos en el negocio espacial. A 31 de diciembre de 2013, la cartera de pedidos registraba un valor de 686.734 millones de euros (final de 2012: 566.493 millones de euros). La cartera de pedidos de defensa se situó en 47.250 millones de euros (final de 2012: 49.570 millones de euros).

Cuadro 5 – Pedidos recibidos y Cartera de Pedidos por División

por División (Cifras en millones de euros)	Pedidos recibidos ⁽²⁾			Cartera de pedidos ⁽²⁾		
	Ejercicio 2013	Ejercicio 2012	Variación	31 dic. 2013	31 dic. 2012	Variación
Airbus (1)	202.260	88.909 ⁽³⁾	+127%	647.410	525.482 ⁽³⁾	+23%
Airbus Commercial	199.867	87.283 ⁽³⁾	+129%	627.113	505.333 ⁽³⁾	+24%
Airbus Military	2.592	1.901	+36%	20.814	21.139	-2%
Eurocopter	5.775	5.392	+7%	12.420	12.942	-4%
Astrium	6.169	3.761	+64%	13.077	12.734	+3%
Cassidian	4.974	5.040	-1%	14.296	15.611	-8%
Sedes Centrales / Consolidación	-785	-1.103 ⁽³⁾	-	-823	-770 ⁽³⁾	-
Otras Actividades	288	472 ⁽³⁾	-39%	354	494 ⁽³⁾	-28%
Total	218.681	102.471	+113%	686.734	566.493	+21%

1) Los segmentos sobre los que se informa, Airbus Commercial y Airbus Military, forman la División Airbus. Las eliminaciones se tratan a escala de División.

2) Las aportaciones de las actividades de aviones comerciales a los Pedidos recibidos y la Cartera de Pedidos de EADS están basadas en precios brutos de catálogo.

3) Las cifras del ejercicio anterior se han ajustado debido a la inclusión del grupo ATR y del grupo Sogerma en Airbus Commercial (anteriormente en Otras Actividades).

5.1.7 Divisiones de EADS

En 2013, **Airbus** logró un nuevo récord en el sector, de 1.619 pedidos comerciales brutos (ejercicio 2012: 914 pedidos brutos), con pedidos netos por 1.503 aviones (ejercicio 2012: 833 pedidos netos) excluyendo ATR. Los pedidos brutos comprendieron 1.253 aviones de la familia A320, 77 A330, 239 A350 XWB y 50 A380. Entre los pedidos del cuarto trimestre se encontró el acuerdo de Emirates Airline por 50 A380 y el pedido de Etihad Airways por 50 A350 XWB, 36 A320neo y un A330-200F. **Airbus Military (ahora parte de Airbus Defence and Space)** recibió 17 pedidos netos (ejercicio 2012: 32 pedidos netos).

Los pedidos recibidos netos de Airbus experimentaron un fuerte aumento, llegando a los 202.260 millones de euros (ejercicio 2012, cifra ajustada: 88.909 millones de euros). Al final de 2013, la cartera de pedidos consolidada de Airbus estaba valorada en 647.410 millones de euros (final de 2012 ajustado: 525.482 millones de euros). La cartera de pedidos de Airbus Commercial ascendió a 627.113 millones de euros (final de 2012 ajustado: 505.333 millones de euros), comprendiendo 5.559 aviones (final de 2012: 4.682 unidades) y representando más de ocho años de producción. La cartera de pedidos de Airbus Military estaba valorada en 20.814 millones de euros (final de 2012: 21.139 millones de euros). Las entregas de aviones de serie de Airbus aumentaron hasta 626 aviones (ejercicio 2012: 588 aviones, incluyendo tres A330 sin reconocimiento de ingresos). Airbus Military entregó 31 aviones (ejercicio 2012: 29 aviones).

La fuerte y continua demanda del mercado respecto al avión A320ceo (versión actual de motor) y la demanda a largo plazo para el A320neo (nueva opción de motor) desencadenó la decisión de aumentar la producción de aviones de pasillo único a 46 unidades al mes en 2016.

El programa A350 XWB avanza hacia su certificación, con más de 1.000 horas de vuelos de prueba acumuladas. Se ha completado la prueba definitiva de carga del ala y el programa sigue su curso para lograr la entrada en servicio al final de 2014. Airbus se encuentra actualmente en la fase más crítica del programa A350 XWB. El cargo de 434 millones de euros en

el cuarto trimestre refleja una revaluación del coste unitario real y estimado. Se han emprendido acciones de mejora para convergir con los objetivos de costes. Los preparativos para el aumento de la cadencia de producción están en marcha y los riesgos asociados seguirán siendo objeto de un estrecho seguimiento de acuerdo con el calendario, el rendimiento del avión y el límite global de coste, según los compromisos con los clientes.

Los dos primeros A400M se entregaron a las Fuerzas Aéreas francesas durante 2013 y el tercer avión, destinado a Turquía, espera su aceptación en el centro de entregas. El aumento de la cadencia de producción sigue su curso. El realce progresivo de la capacidad militar continuará con mejoras que se pactarán con los clientes.

Los ingresos consolidados de Airbus aumentaron un 7%, a 42.012 millones de euros (ejercicio 2012, cifra ajustada: 39.273 millones de euros) reflejando un mayor número de entregas de aviones comerciales y militares. El EBIT* consolidado de la División aumentó hasta 1.710 millones de euros (ejercicio 2012, cifra ajustada: 1.252 millones de euros). Los ingresos de Airbus Commercial se elevaron a 39.889 millones de euros (ejercicio 2012, cifra ajustada: 37.624 millones de euros). El EBIT* declarado de Airbus Commercial alcanzó los 1.595 millones de euros (ejercicio 2012, cifra ajustada: 1.147 millones de euros) y el EBIT* antes de partidas no recurrentes se situó en 2.216 millones de euros (ejercicio 2012, cifra ajustada: 1.669 millones de euros). El EBIT* antes de partidas no recurrentes de Airbus Commercial se benefició de un mejor comportamiento operacional, con volúmenes favorables, mejores precios y menos pérdidas en el A380. También incluyó mayores costes de soporte para el programa A350 XWB. Los ingresos de Airbus Military aumentaron a 2.893 millones de euros (ejercicio 2012: 2.131 millones de euros), impulsados por el aumento de la cadencia de producción del A400M y mayores volúmenes de los aviones de transporte ligeros y medios así como de aviones de reabastecimiento. El EBIT* de Airbus Military se situó en 166 millones de euros (ejercicio 2012: 93 millones de euros).

Los pedidos recibidos por **Eurocopter (ahora Airbus Helicopters)** aumentaron un 7%, hasta 5.775 millones de euros (ejercicio 2012: 5.392 millones de euros), mientras que el número de pedidos netos descendió a 422 unidades (ejercicio 2012: 469 unidades). A 31 de diciembre de 2013, la cartera de pedidos de Eurocopter registraba un valor de 12.420 millones de euros (final de 2012: 12.942 millones de euros), comprendiendo 995 helicópteros (final de 2012: 1.070 helicópteros). Las entregas durante 2013 aumentaron a 497 helicópteros (ejercicio 2012: 475 helicópteros). El EC225 volvió al servicio con todos los operadores a escala mundial. En enero de 2014 se recibió la certificación de la Agencia Europea de Seguridad Aérea para el nuevo modelo EC175, que permite la entrada en servicio más adelante en 2014.

Los ingresos de Eurocopter permanecieron estables en 6.297 millones de euros (ejercicio 2012: 6.264 millones de euros) y el EBIT* aumentó a 397 millones de euros (ejercicio 2012, cifra ajustada: 309 millones de euros); la cifra del año anterior incluía un cargo de 100 millones de euros correspondiente a la renegociación de programas gubernamentales. El EBIT* antes de partidas no recurrentes se mantuvo prácticamente estable. Se ha lanzado un plan de transformación para mejorar la rentabilidad y la competitividad, la satisfacción del cliente, la productividad, la calidad y la seguridad.

Los pedidos recibidos por **Astrium (ahora parte de Airbus Defence and Space)** experimentaron un aumento significativo en 2013, alcanzando los 6.169 millones de euros (ejercicio 2012: 3.761 millones de euros), y la cartera de pedidos representaba un valor de 13.077 millones de euros a 31 de diciembre de 2013 (final de 2012: 12.734 millones de euros). El ratio *book-to-bill* (pedidos a ingresos) fue superior a 1. En el último trimestre de 2013, Astrium recibió un contrato marco de Arianespace para 18 lanzadores Ariane 5 ECA de gran capacidad, y la Agencia Europea del Espacio adjudicó a Astrium un contrato relativo al funcionamiento y el mantenimiento de la Estación Espacial Internacional (ISS). En 2013 se realizaron cuatro lanzamientos del Ariane 5, llevando el número de lanzamientos consecutivos con éxito a 57. Durante el año se realizó la entrega de seis satélites construidos por Astrium y entre los lanzamientos del cuarto trimestre se encontraron los del telescopio espacial Gaia y los satélites de la constelación Swarm. El cuarto vehículo de transferencia automatizado completó su misión de servicio en la ISS.

Los ingresos de Astrium se situaron en 5.784 millones de euros (ejercicio 2012: 5.817 millones de euros) con un EBIT* de 347 millones de euros (ejercicio 2012, cifra ajustada: 311 millones de euros), alcanzando por primera vez una rentabilidad sobre ventas del 6%. La mejora del EBIT* se vio impulsada por los volúmenes y la productividad en las áreas de lanzadores, defensa y satélites, así como por una mejora en el margen derivada de la introducción anticipada del programa de transformación AGILE. Estos factores positivos paliaron la menor actividad en servicios.

Los pedidos netos recibidos por **Cassidian (ahora parte de Airbus Defence and Space)** se mantuvieron estables en 4.974 millones de euros (ejercicio 2012: 5.040 millones de euros), mientras que, al final de diciembre de 2013, su cartera de

pedidos registraba un valor de 14.296 millones de euros (final de 2012: 15.611 millones de euros). Durante el cuarto trimestre se entregó a las Fuerzas Aéreas alemanas el Eurofighter Typhoon número 400, y Austria encargó seis sistemas aéreos no tripulados Tracker mini. Además, MBDA recibió un importante contrato de Francia para una nueva arma antitanque y consiguió más negocio en Oriente Próximo. Los ingresos aumentaron hasta 5.976 millones de euros (ejercicio 2012: 5.740 millones de euros) con un EBIT* de 432 millones de euros (ejercicio 2012, cifra ajustada: 128 millones de euros), representando una rentabilidad sobre ventas superior al 7%. El comportamiento operacional en Cassidian reflejó un fuerte aumento de la rentabilidad subyacente que se debió a los volúmenes, la productividad y las actividades de transformación lanzadas en diciembre de 2012. El EBIT* de 2012 incluía 198 millones de euros correspondientes a cargos vinculados a reestructuración y eliminación de riesgo en la cartera.

5.2 EADS N.V. Estados financieros de la sociedad

Cuadro 6 – Balance de EADS N.V.

(en millones de euros)	2013	2012
Fondo de comercio	4.354	4.354
Inmovilizado financiero ²⁾	14.107	11.331
Inversiones financieras temporarias no corrientes	4.179	5.786
Activos fijos ²⁾	22.640	21.471
Cuentas a cobrar y otros activos	10.073	8.654
Inversiones financieras temporarias corrientes	2.430	2.228
Efectivo y equivalentes al efectivo	6.126	6.962
Activos no fijos	18.629	17.844
Total activo ²⁾	41.269	39.315
<hr/>		
Patrimonio neto ^{1), 2)}	11.011	10.403
Pasivos de financiación no corrientes	3.514	3.078
Pasivos no corrientes	3.514	3.078
Pasivos de financiación corrientes	914	0
Otros pasivos corrientes	25.830	25.834
Pasivos corrientes	26.744	25.834
Total pasivo y patrimonio neto ²⁾	41.269	39.315

1) El balance está preparado antes de la distribución del resultado neto.

2) Cifras del ejercicio anterior ajustadas en función de la NIC 19 revisada y debido a ajustes en la asignación del precio de compra de las adquisiciones del ejercicio anterior

Cuadro 7 – Cuenta de Resultados de EADS N.V.

(en millones de euros)	2013	2012
Ingresos de inversiones ¹⁾	1 466	1 137
Otros resultados	(1)	60
Resultado neto	1 465	1 197

1) Cifras del ejercicio anterior ajustadas en función de la NIC 19 revisada y debido a ajustes en la asignación de las adquisiciones del ejercicio anterior

5.3 Información sobre los auditores estatutarios

	Fecha del primer nombramiento	Vencimiento del mandato actual*
KPMG Accountants N.V. Laan van Langerhuize 1 – 1186 DS Amstelveen — Países Bajos Representada por A.A. van Eimeren	10 de mayo de 2000	27 de mayo de 2014
Ernst & Young Accountants LLP Antonio Vivaldistraat 150 — 1083 HP Amsterdam — Países Bajos Representada por C.T. Reckers	24 de julio de 2002	27 de mayo de 2014

(*) Se someterá un acuerdo a la Junta General de Accionistas convocada para el 27 de mayo de 2014, a fin de nombrar a KPMG Accountants N.V. auditores de la Sociedad para el ejercicio 2014.

5.4 Recursos Humanos

5.4.1 Información sobre la plantilla

En 2013 entraron a trabajar en la Sociedad 8.823 empleados en todo el mundo (de ellos, 4.881 en el perímetro de las Divisiones, es decir, Airbus, Airbus Defence and Space y Airbus Helicopters) (11.080 in 2012), y 4.160 empleados, incluyendo jubilaciones parciales, dejaron el Grupo. A final de año, la plantilla del Grupo había aumentado a 144.061 (final de 2012: 140.405). El aumento de la plantilla activa se debe principalmente al mayor ritmo de producción en las actividades empresariales del Grupo, que se prevé continuará. En cuanto a nacionalidades, un 37,1% de los empleados de la Sociedad proceden de Francia, un 33,4% de Alemania, un 9,2% de Reino Unido y un 8,4% de España. Un 1,7% de los empleados son ciudadanos estadounidenses. El 10,1% restante son empleados que proceden de otros 131 países en total.

Con nuestro reciente éxito empresarial y el continuo y sólido nivel de pedidos de aviones comerciales, producción y aumento en la cadencia de las entregas, en 2013 continuó la necesidad de personal altamente cualificado en todas las áreas de negocio. La capacidad del Grupo para atraer y retener el talento adecuado es un activo clave ahora y en el futuro.

Para asegurar el éxito, la Sociedad desarrolló en 2013 una estrategia de marketing de empleo en el Grupo ("Group Employment Marketing Strategy") que contempla cinco aspectos clave para los próximos 5-10 años, consistente principalmente en resaltar el atractivo de nuestra empresa y del trabajo de ingeniería en general. Una parte importante de nuestra estrategia entraña trabajar de una forma más centrada con instituciones de educación superior en todo el mundo, desarrollando asociaciones con universidades. Hemos estado enfocando más este esfuerzo mediante la creación del Airbus Group University Board. Esta nueva iniciativa posibilitará unas relaciones universitarias de la Sociedad más centradas y gestionadas de cara al desarrollo de destrezas, la captación de candidatos, influencia y seguimiento de tendencias en el futuro.

En 2013, varias encuestas independientes volvieron a reconocer a la Sociedad y sus Divisiones como "Employers of Choice" en los principales países del Grupo en Europa. Universum y Trendence designaron al Grupo como el primer empleador para estudiantes de ingeniería en Francia, el sexto en Europa y el octavo en Alemania. Airbus pasó al quinto puesto en Alemania según la encuesta "Top Employer" de la revista Focus. En Reino Unido, Airbus se clasificó en el "Times Top 100", y Randstad calificó al Grupo en el número 1 en España, número 3 en Alemania y a Eurocopter como número 2 en Francia. Algunos otros estudios especializados otorgaron las máximas calificaciones al Grupo. Airbus Group mantendrá sus esfuerzos por convertirse en un "Global Employer of Choice".

En diciembre de 2013, el Consejo de Administración decidió integrar Cassidian, Astrium y Airbus Military en la División Airbus Defence and Space. La reestructuración de las respectivas funciones de Divisiones y corporativas dará lugar a una reducción de plantilla de unas 5.800 personas, incluyendo puestos de trabajo temporal, y a una consolidación de sedes. En las áreas afectadas se aplicarán diversas medidas sociales a fin de mitigar el efecto de la reorganización en el empleo. Estas medidas sociales comprenderán el traslado interno a Airbus y Airbus Helicopters, la no sustitución de bajas, la congelación de contratación, los ceses voluntarios y la jubilación anticipada. La Sociedad ha iniciado un diálogo constructivo con los agentes sociales sobre la implementación detallada de estos planes.

5.4.2 Organización de la gestión de Recursos Humanos

La misión global del área de Recursos Humanos (RR.HH.) del Grupo consiste en garantizar que la Sociedad atraiga, desarrolle y retenga una plantilla de primera categoría, competente, motivada y flexible que encaje en sus necesidades empresariales presentes y futuras. RR.HH. facilita la diversidad, la integración y la internacionalización continuas del Grupo y

contribuye a fomentar un espíritu común. La estrategia de RR.HH. trata de hacer de la Sociedad un empleador global de primera elección así como un centro de trabajo innovador y un lugar de trabajo atractivo para nuestros empleados. RR.HH. da soporte a los directivos en sus tareas de liderazgo y gestión del capital humano y asesora a los empleados.

Desde junio de 2012, las áreas de RR.HH. de la Sociedad y de Airbus están integradas bajo la misma dirección: el director de recursos humanos de Airbus y de Airbus Group. La Sociedad está avanzando en el despliegue de la nueva estrategia 2.0 del Grupo y la adaptación de RR.HH. a la nueva estructura de las Divisiones (creación de Airbus Defence and Space). Por consiguiente, en 2013, el área de RR.HH. sentó las bases para un modelo de plataforma colectiva que dé respaldo a la evolución del Grupo y mantenga una aportación de alta calidad. El equipo directivo corporativo de recursos humanos para Airbus Group (HRDC) estará compuesto por directores de RR.HH. de Divisiones y del Grupo, con una doble línea de comunicación operativa entre las divisiones y el director de RR.HH. del Grupo. Esta estructura promueve una coherencia total y la alineación en el gobierno operativo del área de RR.HH. del Grupo. Los principios básicos de esta nueva configuración serán:

- ▶ Una organización ágil y eficaz con un área corporativa de recursos humanos a cargo de estrategia.
- ▶ Mejor cumplimiento con una mayor colaboración dentro de una organización matriz como norma para los niveles directivos (información de CoC y RR.HH. de proximidad / negocios), la sustitución de comités ad hoc y la optimización de acuerdos de nivel de servicio contractuales.
- ▶ Competencias mejoradas, con Centres of Competence transversales integrados en la escala jerárquica.
- ▶ Una mayor proximidad en la gestión de recursos humanos ("business partners") para asegurar que el área de RR.HH. satisfaga las necesidades operativas.

El equipo de RR.HH. corporativo se centrará principalmente en definir unas políticas de RR.HH. avanzadas y de largo plazo que contribuyan a fijar y dar respaldo a la estrategia del Grupo. Los centros de competencia transversales integrados se encargarán de definir políticas de grupo y los procesos correspondientes. También asesorarán a la Dirección y a los equipos de RR.HH. de las Divisiones en sus respectivos campos de conocimiento (por ejemplo, desarrollo de talento y de ejecutivos, retribución y prestaciones, así como política social y relaciones laborales).

El área de apoyo empresarial y operaciones de RR.HH. seguirá prestando servicios completos y ocupándose de actividades operativas para gestionar la nómina, la contratación de empleados o la administración de aprendizaje usando un sistema de información de RR.HH. común en todo el mundo con una mayor eficacia.

Por último, se realizará la gestión de RR.HH. de proximidad y negocios, aspectos que continuarán siendo puntos primarios de atención para las respectivas actividades y desempeñarán un papel activo en la transformación constante de la Sociedad. Esta clara diferenciación de funciones y responsabilidades, que está plenamente alineada con la nueva estrategia de Airbus Group, permite que RR.HH. constituya un área orientada al servicio y al rendimiento.

El área de RR.HH. en conjunto tiene el compromiso de respaldar la reestructuración del Grupo y de desempeñar su papel como facilitador del cambio.

5.4.3 Logros clave de 2013 en RR.HH.

La campaña ESOP 2013 fue un gran éxito. 32.260 empleados (22,4%) invirtieron en la Sociedad, cifra que representa un aumento del 11% en comparación con 2012.

Respecto a la diversidad de género, la atención siguió centrándose principalmente en la gestión del talento y en reunir un conjunto interno de mujeres de talento, con el respaldo de un programa de desarrollo específico para mujeres al nivel 5 (directivo), denominado "GROW".

En 2013, más del 22% de las nuevas contrataciones de la Sociedad fueron mujeres (21,4% en 2012), y las mujeres representaban un 17,2% de la plantilla activa (17,3% en 2012). La Sociedad trata de aumentar la cuota global de mujeres contratadas al 25% y la cuota de mujeres en niveles de alta Dirección y ejecutivo al 20%.

Desde 2009, la Sociedad tiene en marcha una iniciativa sobre empatía para todos los empleados del Grupo. La encuesta, realizada periódicamente, contribuye a identificar los catalizadores de la empatía así como las áreas susceptibles de mejora. Desde el comienzo de la iniciativa, se ha desplegado un plan integral de acción centrado en el reconocimiento de los empleados, el refuerzo de las conductas de liderazgo, la comunicación interna y entre equipos, la proximidad de los directivos, así como el apoyo de RR.HH. a los empleados de la Sociedad. La próxima encuesta de empatía se realizará en el cuarto trimestre de 2014.

La movilidad de los empleados dentro de Divisiones o entre ellas será una de las prioridades esenciales a beneficio tanto de los empleados de Airbus Group como del propio Grupo. En 2013, unos 10.000 cambiaron de puesto de trabajo y la Sociedad ha mantenido el desafiante objetivo de un 10% para 2014.

La Sociedad consiguió cambiar a puestos que representaban un nuevo desafío a 842 personas de talento, representando las mujeres un 28% de esta cifra. En el Grupo, el desarrollo de nuevas competencias, la creación de ideas y la intensificación de redes profesionales se consideran aspectos críticos para avanzar con éxito. Por consiguiente, está dedicando un esfuerzo significativo al análisis y al desarrollo de todas las competencias en el Grupo, para diversificar destrezas, cubrir lagunas en el desarrollo del personal, así como con un plan de formación sólido y adaptado.

5.5 Medio ambiente

La destacada posición de la Sociedad en las actividades aeroespaciales hace de ella un agente clave en el tema de la movilidad sostenible y, más en general, en la evolución hacia una "economía verde". Tras la creación de las redes medioambientales de la Sociedad, el Grupo publicó su primera política medioambiental en 2008. En 2011, la Sociedad creó el departamento Corporate Environmental Affairs para ayudar a las divisiones a detectar y prever tendencias, definir la estrategia para el Grupo y coordinar posiciones comunes. En 2013, la Sociedad siguió dedicándose a la ecoeficiencia, lanzando iniciativas prometedoras y materializando mejoras en innovación.

5.5.1 Gestión de la repercusión medioambiental de las actividades y los productos a lo largo de su ciclo de vida

Sistema de Gestión Medioambiental ("EMS")

La ISO 14001 es una norma sobre el sistema de gestión ambiental, aceptada internacionalmente, para las empresas y las organizaciones. La Sociedad fomenta no solo la certificación medioambiental de sus operaciones, sino también la aplicación de una perspectiva de ciclo de vida completo para sus productos y servicios, dado que esto sigue siendo el modo más eficiente en costes y práctico para reducir efectivamente las consecuencias para el medio ambiente. El EMS certificado se ha implantado paulatinamente en todos los centros de producción de la Sociedad, y más de un 90% de sus empleados trabajan de acuerdo con la certificación ISO 14001. Con la orientación del EMS a centros y ciclos de vida de productos se pretende crear valor económico reduciendo los costes y la exposición medioambientales en cada etapa de la vida de un producto. En 2013, cuando Airbus completó con éxito el proceso de re-certificación según la ISO 14001, fue el primer fabricante aeronáutico en recibir la certificación para la totalidad de sus sedes, productos y servicios. Posteriormente, Eurocopter logró la prestigiosa certificación en Alemania, en España y, más recientemente, en centros de Singapur, Canadá y EE.UU.

En la etapa de investigación y desarrollo

La atención de la Sociedad se centra principalmente en posibilitar que todo el sector de la aviación cumpla los ambiciosos objetivos de 2020 y 2050 sobre la reducción de ruidos y emisiones. Airbus está comprometida con los objetivos de Flightpath 2050 de una reducción del 75% en la emisión de CO₂ por pasajero y kilómetro, del 90% de las emisiones de óxidos de nitrógeno (NOX) y del 65% del ruido para el año 2050.

Cinco de los siete grupos de investigación y tecnología dentro de la red de investigación corporativa del Grupo se ocupan de materias relacionadas con la ecoeficiencia.

En 2013, el Grupo puso en marcha el proyecto "E-aircraft", desarrollando y construyendo un avión eléctrico –el "E-Fan"– destinado a la formación en aviación general en colaboración con Aero Composites Saintonge (ACS), diseñando junto con Diamond Aircraft y Siemens un planeador con motor híbrido actualizado, el Diamond Aircraft DA36 E-Star 2, y cooperando asimismo con Rolls Royce en un concepto de sistema distribuido más inteligente de cara al futuro.

En 2010, la Sociedad ya había creado "Design for Environment", un grupo de trabajo dedicado a compartir las mejores prácticas y posibilitar sinergias entre las Divisiones del Grupo para respaldar la implementación de enfoques coherentes de análisis del ciclo de vida y diseño ecológico.

A escala de toda la empresa

La Sociedad se esfuerza por mantener controlada la repercusión medioambiental de toda su cadena de suministros, y ayuda a sus proveedores a mejorar, muy especialmente en los requisitos reglamentarios (o reglamentos en proyecto, como el de "minerales de zonas de conflicto") relativos al contenido de diversas sustancias en los productos. Para mitigar riesgos empresariales no banales, hay en marcha una gran movilización para dar soporte a la cadena de suministros de la Sociedad en complejas normativas relacionadas con sustancias, tales como REACH (registro, evaluación, autorización y restricción de sustancias químicas). La Sociedad también está trabajando con sus proveedores para reducir su huella medioambiental global. En 2013, Eurocopter firmó un acuerdo con SDV, su proveedor de transporte, comprometiéndose a reducir las emisiones de CO₂ extendiendo el protocolo de su "Save Program" a las instalaciones de producción y administración de Eurocopter en las localidades francesas de Marignane y La Courneuve. Esta iniciativa partía de un acuerdo anterior, firmado en 2011, que establecía una reducción voluntaria del 20% en las emisiones de CO₂ a lo largo de un período de tres años en la fábrica de Eurocopter en Donauwörth, Alemania.

La Sociedad se esfuerza en desarrollar iniciativas conjuntas en todo el sector, especialmente para mejorar el comportamiento medioambiental global de la industria aeroespacial y de defensa de la manera más efectiva, consistente y eficiente en costes posible. En este sentido, la Sociedad respaldó la creación de IAEG (International Aerospace Environmental Group) para armonizar respuestas industriales a la regulación medioambiental tanto existente como nueva, alinear las normas medioambientales aeroespaciales y trabajar en un enfoque común y con expectativas compartidas sobre la cadena de suministros.

La Sociedad dirige o participa en diversos grupos de trabajo medioambiental, tanto europeos como internacionales, tales como ICAO, ATAG, ICCAIA, ASD, CAEP, WEF, así como en grupos de trabajo medioambiental de organizaciones industriales nacionales, tales como GIFAS en Francia, TEDAE en España, BDLI en Alemania y ADS en Reino Unido.

A escala de producción

Los procesos de producción se están revisando para que incluyan sistemáticamente criterios de ecoeficiencia en las operaciones empresariales y nos permitan ser una empresa ecoeficiente.

En 2013 se lanzaron numerosas iniciativas a escala de Divisiones y de centros para reducir la huella medioambiental del Grupo para el año 2020. En particular, se lanzó el concurso "Energy Award" para resaltar proyectos que traten de lograr los objetivos del Grupo sobre la reducción de nuestro consumo energético en un 30% y de nuestras emisiones de CO₂ en un 50%. La ceremonia del Energy Award se celebró en Toulouse durante el segundo "Energy Network Event" en octubre de 2013, reconociendo el mejor proyecto del Grupo en cinco categorías: producción de energía con bajas emisiones de carbono, innovación, sensibilización de los empleados, eficiencia energética en la gestión de instalaciones, y eficiencia energética en fabricación o tecnologías de la información:

- ▶ Airbus Toulouse y Astrium Les Mureaux fueron premiados en la categoría "producción de energía con bajas emisiones de carbono", con calderas que funcionan a base de leña instaladas en cada centro. En Toulouse, se ha construido una instalación de calderas a leña de 12 MW para cubrir un 60% de las necesidades de calefacción del distrito Clement Ader: el efecto neutral en CO₂ de las virutas de madera con certificación PEFC quemadas permite un ahorro de 12.000 toneladas de CO₂ al año.

- ▶ Airbus Toulouse fue premiado en la categoría “innovación” por su proyecto de sistema solar de refrigeración, que consiste en instalar una bomba de calor con energía solar para producir tanto agua refrigerada como agua caliente para refrigerar los motores hidráulicos de los "Iron Birds" (estructuras de prueba de sistemas) y para precalentar la toma de aire en las estaciones de primavera y otoño en un edificio específico.
- ▶ Eurocopter Marignane fue premiado en la categoría “sensibilización de los empleados”: los empleados y directivos de unidades de fabricación, o FAL, fueron informados acerca del desperdicio de energía, en especial los domingos y días inhábiles. Los medios industriales no utilizados se apagan siempre que es posible para intentar reducir al mínimo el consumo eléctrico y alcanzar un consumo eléctrico básico.
- ▶ Cassidian Ulm obtuvo el premio en la categoría “eficiencia energética en la gestión de instalaciones” por su certificación ISO 50001, destacando su esfuerzo por analizar sistemáticamente el consumo energético e implementar medidas para reducirlo. En Ulm se identificaron 60 medidas que durante los dos últimos años han posibilitado una reducción del 20% en el consumo de energía, asegurando un ahorro neto de 700.000 euros al año.
- ▶ Astrium Toulouse y Eurocopter Marignane fueron premiados en la categoría “eficiencia energética en fabricación y tecnologías de la información”, por su trabajo para mejorar la eficiencia de sus centros de datos.
- ▶ Además de numerosas mejoras en la gestión de instalaciones, la Sociedad ha tratado de integrar firmemente la ecoeficiencia en su estrategia industrial. Se han realizado talleres para identificar las buenas prácticas del Grupo y establecer referencias con otras empresas y sectores. Se catalogarán las mejores prácticas y procesos industriales ecoeficientes con objeto de que se conviertan en normas y referencias aplicables para el Grupo.

Para supervisar los progresos y cumplir las obligaciones de información, el proceso de información medioambiental a escala de la Sociedad ya está totalmente implantado y se aplica en torno a directrices claras mediante una herramienta de recopilación de datos y una red estructurada. Tanto el proceso de información como los datos consolidados son objeto de auditoría externa desde 2010. En 2013 se verificaron 14 indicadores medioambientales, cubriendo temas tales como consumo energético, emisiones de CO₂, producción de residuos y consumo de agua. Los resultados de la auditoría del año pasado han demostrado que la información medioambiental de la Sociedad es pertinente, madura y fiable.

Comportamiento de los aviones

Durante los últimos 40-50 años, el sector de la aviación ha reducido los ruidos en un 75% y el CO₂ en un 70%. Aun así, el comportamiento medioambiental tiene que seguir mejorando y constituye una importante área del esfuerzo del sector.

Aunque su tecnología de ahorro de combustible sea un argumento convincente para las líneas aéreas, la eficiencia en combustible del A380 (consumo de < 3 litros de combustible por pasajero cada 100 km frente a la media de 5 litros de la flota a escala mundial) sigue sin igual en su categoría. Además, el avión genera menos de la mitad de ruido al despegar en comparación con su competidor más cercano, y entre tres y cuatro veces menos ruido al aterrizar. Al final de 2013, la flota mundial de aviones A380 había aumentado a 122.

De acuerdo con los ambiciosos objetivos del programa ACARE, se han fijado unos requisitos (“Top Level Aircraft Requirements”) para el comportamiento medioambiental del A320neo (cuya entrega está prevista en 2015). Por ejemplo, sobre la base de unas hipótesis realistas sobre el funcionamiento de los aviones, el objetivo de consumo de combustible, de -15% por avión en comparación con el A320 actual, se traduce en un ahorro de unas 3.600 toneladas de CO₂ al año.

La eficiencia incorporada del combustible es sin duda la mayor aportación del A350 WXB al rendimiento medioambiental. El A350 XWB, que se prevé entrará en servicio en el cuarto trimestre de 2014, consume un 25% menos de combustible que su competidor de la generación anterior. El A350 XWB ha sido diseñado para que sea ecoeficiente de puerta a puerta, lo que significa niveles más bajos de ruido y emisiones y mayor eficiencia de combustible en todas las etapas del trayecto. En el diseño del A350 XWB se han favorecido los materiales avanzados, como titanio totalmente reciclable y aleaciones avanzadas de aluminio. Cada componente del avión se ha optimizado para una mayor ecoeficiencia.

En una materia distinta aunque relacionada, la Sociedad está trabajando en tecnologías avanzadas en relación con fuentes alternativas de electricidad para sus aviones. En 2013, la investigación de la Sociedad sobre el uso de pilas de combustible recibió el "GreenTec Award" en la categoría de aviación. Las pilas de combustible producen electricidad mediante la

combinación de hidrógeno y oxígeno y permiten el funcionamiento del avión sin emisiones y con menos ruido en tierra y ventajas de eficiencia en el aire. La integración y el uso de subproductos de las pilas de combustible, como el agua, el gas inerte y el calor residual reducen el peso total y permiten una mejor eficiencia energética.

Aparte del desarrollo de aviones, la Sociedad está asumiendo un papel de liderazgo en el desarrollo de soluciones integradas para un mejor rendimiento medioambiental, incluyendo la modernización de la Gestión del Tráfico Aéreo ("ATM") y el desarrollo de combustibles sostenibles. En vista de lo anterior, la Sociedad lidera el desarrollo de combustibles sostenibles fabricados a partir de biomasa, que, a lo largo de su ciclo de vida total, producen menos emisiones de CO₂ que los combustibles fósiles convencionales. La Sociedad ha estado trabajando con una amplia gama de socios – universidades, agricultores, compañías aéreas y refinerías, así como con las organizaciones que dictan normas, para desarrollar biocombustibles "drop-in" que se pueden utilizar en los aviones existentes sin necesidad de modificarlos. Airbus ha creado una serie de proyectos de colaboración en desarrollo con Rumania, España, Qatar, Brasil, Australia y China. Ha constituido alianzas que se centran en el desarrollo y la comercialización de combustibles sostenibles para la aviación en países como Canadá y Rusia. También presta soporte a compañías aéreas en sus operaciones comerciales con uso de biocombustibles, y está codirigiendo con la Unión Europea un proyecto clave para poner en marcha un estudio de viabilidad y su hoja de ruta para asegurar que en 2020 la UE tenga disponibilidad de dos millones de toneladas de biocombustibles para la aviación.

Con la participación de Airbus, ahora existen combustibles sostenibles con una mezcla 50/50 certificados para vuelos comerciales (procesos Fischer-Tropsch y HEFA). Más de 1.500 vuelos comerciales se han realizado utilizando ese tipo de combustibles sostenibles en todo el mundo. La estrategia de combustibles sostenibles de Airbus se basa en ser el catalizador en la búsqueda de combustibles alternativos asequibles en cantidades suficientes para su uso comercial.

La Sociedad se dedica asimismo al desarrollo y soporte de modernos sistemas de gestión del tráfico aéreo, a fin de asegurar un crecimiento sostenible del transporte aéreo. En ese sentido, la Sociedad interactúa y contribuye a desarrollar programas ATM como el "Single European Sky ATM Research" (SESAR) en Europa, así como NextGen en EE.UU. La filial del Grupo "Airbus ProSky", que proporciona soluciones de mejora del rendimiento de sistemas ATM, ha recibido la adjudicación de un contrato para estudiar modos eficientes en costes de reducir el consumo de combustible en la región Asia Pacífico.

Fin de la vida útil y reciclaje de aviones

Este proceso merece una consideración especial: a lo largo de los próximos 20 años se retirarán del servicio más de 14.000 aviones de transporte comercial, y se sustituirán por aviones más eficientes en cuanto a consumo de combustible y emisiones de CO₂. Airbus ha desarrollado unas técnicas de desmantelado y reciclaje sostenibles que cumplen la normativa en materia de medio ambiente, salud y seguridad, y va incorporando paulatinamente estos conocimientos al diseño de aviones.

5.5.2 EADS: un almacén tecnológico que contribuye a la oferta ecológica

La evolutiva cartera tecnológica de la Sociedad, que surge de su investigación en el área aeroespacial y de defensa, tiene aplicaciones dentro y fuera de su actividad principal que contribuyen a la innovación medioambiental en otros sectores.

En este sentido, Airbus Defence and Space, la nueva División integrada por Cassidian, Astrium y Airbus Military, está posicionando sus satélites y servicios de observación, navegación y telecomunicaciones para que faciliten tres soluciones para los retos medioambientales de la Tierra: seguimiento (proporcionar a los legisladores unos datos sólidos para la toma de decisiones), mitigación (de la repercusión negativa de las actividades humanas) y adaptación (a la degradación medioambiental). Airbus Defence and Space es el contratista principal de cuatro de las seis misiones de exploración de la Tierra de la ESA: Cryosat 2, Swarm, Aeolus y EarthCARE. En 2013 se pusieron en órbita los satélites Swarm, que ya están estudiando el campo magnético de la Tierra. En noviembre de 2013, el servicio de medición de gases con efecto invernadero de Astrium se encontró entre las iniciativas empresariales que se presentaron durante el "Caring for Climate Business Forum" en Varsovia. Este nuevo servicio de seguimiento está permitiendo que gobiernos, ciudades y autoridades

locales midan directamente la efectividad de sus políticas de reducción de emisiones. Ya ha iniciado su elaboración de mapas de emisiones en París y Rotterdam.

5.6 Investigación y Tecnología, calidad e ingeniería de sistemas

Durante 2013, la Oficina Técnica Corporativa (Corporate Technical Office, "CTO") respaldó las actividades de investigación y tecnología de la Sociedad, trabajando directamente con las unidades de negocio y realizando al mismo tiempo las capacidades de Innovation Works, su área de investigación y desarrollo. Asimismo, la CTO reforzó su responsabilidad de supervisar los desarrollos de la Sociedad en ciberseguridad, implementando el plan de mejora de la ciberseguridad de la Sociedad en torno a tres bloques: tecnologías de la información y la comunicación, seguridad de productos, y seguridad de los sistemas de control industrial. El presupuesto total asciende a 416 millones de euros. La iniciativa cibernética se ha puesto en marcha con éxito en más de 150 proyectos y refleja un gran impulso en la sensibilización sobre este tema y una mejora del nivel de protección de todo el Grupo. Estas actividades complementan las iniciativas en materia de tecnologías de la información y calidad cuya responsabilidad también incumbe a la CTO. Además, la CTO dirigió la implantación de la ingeniería de sistemas en toda la compañía, el enfoque interdisciplinar para dominar sistemas grandes y complejos para que cumplan diversos requisitos empresariales y técnicos.

Las actividades de la CTO en 2013 incluyeron la introducción de una plataforma tecnológica para aviones totalmente eléctricos conocida como E-FAN. Las áreas de Innovation Works ("IW") de la Sociedad y de Airbus desarrollaron conjuntamente una modificación para la "invisibilidad" de edificios en los aeropuertos, que permite que las pistas y las estructuras estén más cerca entre sí sin temor a que los sistemas de aterrizaje se vean afectados. El sensor biológico electrónico IW conocido como "E-nose" que se entregó a la Estación Espacial Internacional en 2012 recibió con éxito datos y muestras para el laboratorio biológico de IW en mayo de 2013.

Se firmaron diversos acuerdos de cooperación en el contexto de la hoja de ruta para aviones eléctricos con empresas entre las que se encuentran Siemens y Rolls Royce. En el marco de una mayor cooperación en los mercados internacionales cabe destacar la iniciada con Rusia con la introducción de una iniciativa de licencias tecnológicas y un acuerdo de cooperación con TsAGI, uno de los principales institutos de investigación rusos.

La CTO Innovation Nursery, una incubadora interna del Grupo, da soporte a conceptos nuevos prometedores e innovaciones que generen valor, con la financiación y la elaboración de modelos de negocio ganadores. En 2013, constituyó dos nuevas empresas: SPEETECT, para desarrollar y comercializar un sistema de detección rápida de bacterias perjudiciales, y APWORKS, para comercializar servicios y herramientas de ingeniería de fabricación avanzados a sectores ajenos a la aviación (como impresión metálica en 3D, soldadura por fricción DeltaN, etc.). Se iniciaron otras aplicaciones tales como un sistema de posicionamiento en interiores, un sistema para ahuyentar aves destinado a su aplicación en tierra y en aviones, y MIRA, una herramienta de realidad aumentada para mejorar y acelerar el control de calidad en la integración de sistemas.

La joint venture Datadvance entre la Sociedad e inversores rusos consiguió un nuevo ímpetu para su herramienta de software MACROS, dedicada a simulación y optimización. MACROS, creada por el International Research Institute of Advanced Systems ruso y el Institute for Information Transmission Problems, y validada por IW en la Sociedad, se emplea ahora en gran medida en todas las Divisiones de la Sociedad, pero también fuera del Grupo. Datadvance ha logrado recientemente una optimización multiobjetivo muy compleja de las familias de aviones para los aviones comerciales de Airbus.

En las instalaciones de la Sociedad en Ottobrunn (Alemania), y con la participación de la CTO, se está creando un campus único en un centro industrial con la colaboración de universidades, instituciones de investigación y la industria. La primera piedra del "Ludwig Bölkow Campus", un proyecto conjunto de la Sociedad y seis socios fundadores con el apoyo del Estado de Baviera, se colocó en julio de 2013. El Ludwig Bölkow Campus se centrará en tres pilares relacionados con proyectos de investigación, equipos científicos, así como programas de enseñanza y estudio.

La CTO también tiene bajo su responsabilidad el proyecto para armonizar la infraestructura de tecnologías de la información de la Sociedad en todas sus Divisiones y operaciones, denominado "Lean EGIMS" (EADS Global Information Management

Services). En 2013, Lean EGIMS sobrepasó su objetivo de ahorro en costes con la implementación de una infraestructura unificada para los ordenadores, redes y teléfonos, junto con servicios de soporte comunes.

6 Objetivos financieros para 2014

Como base para sus previsiones en 2014, Airbus Group prevé que la economía mundial y el tráfico aéreo aumenten de acuerdo con los pronósticos independientes actuales y no espera distorsiones importantes.

En 2014, las entregas de Airbus deberían mantenerse en un nivel similar a las de 2013, incluyendo la entrega del primer A350 XWB. Los pedidos brutos de aviones comerciales deberían ser superiores al nivel de entregas.

Basándose en un tipo de cambio de 1 EUR = 1,35 USD, los ingresos de Airbus Group deberían mantenerse estables en comparación con 2013.

En 2014, usando el EBIT* antes de partidas no recurrentes, Airbus Group espera un crecimiento moderado de la rentabilidad sobre ventas y confirma su objetivo de rentabilidad sobre ventas de entre un 7% y un 8%** para 2015. El comportamiento del EBIT* y del BPA* de Airbus Group dependerán de la capacidad del Grupo para limitar los cargos no recurrentes.

De cara al futuro, desde la perspectiva actual, las partidas no recurrentes deberían limitarse a cargos potenciales en el programa A350 XWB y a efectos de los tipos de cambio vinculados al desajuste en pagos previos a la entrega y a la revaluación del balance.

El programa A350 XWB sigue constituyendo un desafío. Cualquier cambio en el calendario previsto y en las hipótesis sobre costes podría tener una repercusión cada vez mayor en las provisiones.

Para 2014, Airbus Group tiene el objetivo de alcanzar el umbral de rentabilidad en el *free cash flow* antes de adquisiciones.

[* Airbus Group usa el EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios como un indicador clave de sus resultados económicos. El término "extraordinarios" hace referencia a partidas tales como los gastos de amortización de ajustes a valor de mercado relativos a la fusión de EADS, la combinación de Airbus y la constitución de MBDA, así como pérdidas por deterioro de valor.]

[**Rentabilidad sobre ventas para el EBIT* antes de partidas no recurrentes, incluyendo una dilución en el A350 XWB con un tipo de cambio €/€ de 1,35.]

7 Estrategia 2.0 de Airbus Group

7.1 Liderazgo comercial, optimización de las actividades de defensa y espaciales así como creación de valor

La estrategia de la Sociedad se ha centrado en la Visión 2020 desde el final de 2007. Ahora, transcurridos más de cinco años, es necesario adaptar la estrategia global a un entorno cambiante. La aviación comercial continúa en una senda de crecimiento a largo plazo, pero los negocios de defensa y espaciales en los principales mercados de la Sociedad permanecerán, como mucho, estancados. La nueva estrategia 2.0 no es una revolución, sino más bien una evolución natural de la Visión 2020. Los objetivos de amplio alcance consisten en configurar activamente nuestra cartera de negocios de cara a la rentabilidad y la creación de valor.

Internamente, el Grupo ha de consolidar y adaptar el modo en que trabaja. Debido al actual descenso de los presupuestos, para asegurar la rentabilidad y la posición competitiva de nuestro negocio de defensa y espacial es indispensable mejorar la

base de costes y conseguir acceso fuera de los mercados de origen. De ahí que haya sido necesaria la agrupación de las actividades dispersas de defensa del Grupo y la reestructuración de los activos espaciales y de defensa de Cassidian, Astrium y Airbus Military en la nueva División Airbus Defence and Space.

Además, para optimizar el reconocimiento del mercado y continuar con la integración del Grupo, el cambio de nombre y marca bajo la marca común Airbus para todas las actividades clave ha sido un importante paso adelante.

Las siete vías de la estrategia 2.0 de Airbus Group son las siguientes:

1. Reforzar la posición de mercado y la rentabilidad manteniendo el liderazgo en aeronáutica comercial

Airbus ha de ser autosuficiente en gran medida de cara al futuro, en lugar de tratar de depender de una cartera equilibrada del Grupo. El centrarse en el trabajo según el plazo, el coste y la calidad acordados es primordial dado el enorme reto que representa la ejecución de la cartera de pedidos. Por consiguiente, es preciso mantener la gestión ya demostrada de ciclos y crisis y hay que reforzar aún más las medidas para mitigar las consecuencias de ciclos y crisis, centrándose en la innovación y los servicios y con un enfoque más global.

2. Proteger la posición de liderazgo en los mercados europeos de defensa, espaciales y públicos

El área de defensa no puede seguir siendo una herramienta para gestionar los ciclos comerciales y cubrirse frente a ellos, pero nuestra intención es conservar la fortaleza y configurar activamente nuestro negocio de defensa, espacial y público. La atención se centrará en (i) desarrollar negocios de alto rendimiento, con baja exigencia de capital, tales como misiles, lanzadores y aviones de combate, entrando en nuevas áreas de crecimiento cuando estén respaldadas por financiación gubernamental y (ii) realizar mejoras en productividad tanto por medios internos como en el contexto de la optimización europea para permitir eficiencias y mejorar el posicionamiento del Grupo en los mercados de exportación.

3. Explotar el potencial de innovación continua en programas de productos, preparando al mismo tiempo avances de nueva generación, desarrollando las destrezas y competencias necesarias para competir en el futuro

Tras muchos desarrollos de nuevos productos en los últimos años, la mayor parte de los ingresos del Grupo en la actualidad se generan en segmentos en los que tenemos productos maduros, competitivos, que están lejos del final de su ciclo de vida. Por consiguiente, la innovación se centrará en mantener, expandir y aprovechar continuamente la competitividad de los productos actuales. Se tratará de introducir cada vez más innovaciones que diferencien la oferta actual del Grupo, preparando elementos de cambio de nueva generación en áreas que configurarán el mercado y nuestro futuro, alineando al mismo tiempo los planes de I+T a escala del Grupo para asegurar más eficazmente nuestro liderazgo a largo plazo.

4. Atención a la rentabilidad, la creación de valor y la posición de mercado; sin perseguir el crecimiento a cualquier coste. Gestionar activamente la cartera

El Grupo se beneficia de tener suficiente crecimiento orgánico en la cartera, pero afronta el reto de la rentabilidad. Es indispensable asegurar la igualdad del rendimiento financiero con nuestros homólogos para atraer financiación, invertir en productos futuros y en crecimiento, mantener la independencia empresarial y salvaguardar los puestos de trabajo. Nos centraremos en solventar temas que den lugar a un mal rendimiento o a problemas de ejecución, manteniendo y expandiendo al mismo tiempo las actividades de alto rendimiento de la cartera. Como principio, no habrá nadie que "cargue con la cuenta" cuando una actividad no pueda cumplir las expectativas. Las acciones para carteras específicas se adoptarán y comentarán con el Consejo, cuando estén preparadas.

5. Adaptarse a la globalización así como atraer y retener talento a escala mundial

Airbus Group ya es la empresa más multicultural de nuestro sector, y seguiremos edificando a partir de esta ventaja competitiva. La mayoría de los productos hoy en día, y los previstos para el mañana, son productos individuales para mercados mundiales que compiten con los locales. A escala local, los productos pueden tener que adaptarse y contar con un servicio, pero la principal lógica de cara al futuro es que el sector conserve su dinámica de "productos globales para mercados locales". El Grupo se centrará en un conjunto clave de países, y se ha nombrado a miembros del Comité Ejecutivo del Grupo para que dirijan la coordinación para dichos países clave. Con planteamientos novedosos ya nos hemos asegurado una entrada controlada y una participación real como empresa, mientras que las asociaciones y adquisiciones serán herramientas complementarias.

6. Centrar los servicios en las plataformas del Grupo

La estrategia de cara al futuro es centrarnos en servicios en los que el Grupo pueda diferenciarse y añadir valor para sus clientes, según el lema de que "nadie conoce nuestros productos mejor que nosotros mismos". El Grupo tratará de desarrollar un conocimiento estrecho y a largo plazo de sus clientes y aportar ventajas competitivas a los mismos. Dado que los servicios se prestan a escala local, la cartera se adaptará a la clientela, cada vez más global.

7. Reforzar la posición de la cadena de valor

La principal capacidad del Grupo consiste en dominar la gestión de programas y sus capacidades como arquitecto/integrador a fin de comercializar, desarrollar y fabricar plataformas aeronáuticas/espaciales a gran escala, sistemas integrados y servicios relacionados. Dado que el Grupo se basa en gran parte en una sólida función primaria de plataforma, será esencial gestionar la base de proveedores y asegurar el control del valor añadido al hacer la entrega al cliente final. Tratamos de fortalecer y optimizar determinadas áreas de la cadena de valor estratégico para proteger nuestra propiedad intelectual, gestionar riesgos, aumentar los beneficios, acceder a servicios y diferenciar nuestras ofertas. Por consiguiente, el enfoque será pragmático y flexible y podría conducir a invertir en integración vertical o a desinversiones durante los próximos años.

La estrategia 2.0 de Airbus Group se traducirá en acciones por medio de procesos internos de una forma menos pública que la Visión 2020 de EADS. Los indicadores clave de rendimiento serán más descentralizados y pragmáticos, sin la categoría de "talla única". Por lo tanto, la comunicación de las directrices se realizará de forma más selectiva, más centrada y tendrá un carácter más interno. Los grupos de interés externos tomarán parte en los procesos más amplios, tales como reestructuración y marcas, o adquisiciones futuras. Por el contrario, la innovación ampliada, el modo en que vemos los servicios, el establecimiento de una presencia mundial, y los cambios en nuestro modo de gestionar la cadena de valor se realizarán en el ámbito interno, con poca comunicación externa, pero con actualizaciones periódicas al Consejo. Esto asegurará que el Grupo siga a cargo de su propio destino.

7.2 Perspectiva de las Divisiones

Airbus

A partir de 2014, el negocio de Airbus Military queda integrado en la nueva División Airbus Defence & Space, mientras que Airbus sigue plenamente centrada en el negocio de la aviación comercial. En 2014, Airbus prevé que las entregas de aviones comerciales se mantengan en un nivel similar al de 2013. La rentabilidad subyacente (EBIT antes de partidas no recurrentes) debería continuar mejorando.

En el marco del desafío que representa el programa A350 XWB, la Dirección sigue centrando su máxima atención en lograr la certificación, preparar un aumento de la cadencia de producción eficiente para los aviones de serie y asegurar las primeras entregas a partir del cuarto trimestre de 2014.

Airbus espera que los pedidos brutos de aviones comerciales durante el año sean superiores al nivel de entregas.

Airbus Helicopters

Una prioridad clave en 2014 será lograr una puesta en servicio exitosa de los nuevos helicópteros EC175 y EC145 T2. En febrero de 2014 había 15 EC175 en producción, y está previsto que los tres clientes de lanzamiento reciban la entrega posteriormente este año. En 2014 se espera un aumento de los pedidos recibidos para este helicóptero.

Se implementarán mayores tasas de producción para los helicópteros NH90 militar, Tigre y EC725 durante 2014.

La estrategia de la División impulsará iniciativas de mejora relacionadas con su plan de transformación, que pretende situar la satisfacción del cliente y la calidad en el núcleo de sus operaciones, así como mejorar la competitividad industrial, todo ello asegurando los máximos niveles de seguridad de los aviones. Airbus Helicopters también ha instaurado planes para reducir los costes, optimizar la tesorería y crear valor.

Airbus Defence and Space

De cara al futuro, Airbus Defence & Space espera generar unos ingresos superiores a 13.000 millones de euros, con más entregas del A400M. Debido a una modificación de las normas contables, la participación en MBDA se contabilizará por el método de la participación.

Con el respaldo del programa de reestructuración, Airbus Defence & Space se ha marcado el objetivo de una rentabilidad sobre ventas del 8% en 2015, que ascenderá hacia el 10% en años sucesivos.

La información contenida en este Informe del Consejo le permitirá formarse una opinión sobre la situación de la Sociedad y sus operaciones, que se someten a su aprobación.

Para obtener más información y detalles sobre las actividades de la Sociedad, sus finanzas, gobierno corporativo y en especial factores de riesgo, el lector deberá consultar la página web de la Sociedad en www.airbus-group.com

El Consejo de Administración declara que, según su leal saber y entender:

- ▶ Los estados financieros del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013 dan una imagen fiel y razonable de los activos, pasivos, situación financiera y beneficios o pérdidas de la Sociedad y de las empresas incluidas en la consolidación tomadas en conjunto.
- ▶ Este Informe del Consejo da una imagen fiel y razonable de la situación a la fecha de balance y de la evolución y el rendimiento durante el ejercicio 2013 de la Sociedad y las empresas incluidas en la consolidación tomadas en conjunto, y describe los principales riesgos que afronta la Sociedad.

Consejo de Administración

Denis Ranque, presidente

Thomas Enders, consejero delegado

Manfred Bischoff, consejero

Ralph Dozier Crosby, Jr., consejero

Hans-Peter Keitel, consejero

Hermann-Josef Lamberti, consejero

Anne Lauvergeon, consejera

Lakshmi N. Mittal, consejero

Sir John Parker, consejero

Michel Pébereau, consejero

Josep Piqué i Camps, consejero

Jean-Claude Trichet, consejero

Leiden, 25 de febrero de 2014