

Informe del Consejo de Administración

(emitido a 26 de febrero de 2015)

1.	PRESENTACIÓN GENERAL	2
2.	RESUMEN 2014	2
3.	CAPITAL SOCIAL Y EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN	5
	3.1 Accionariado y derechos de voto	5
	3.2 Relación con los principales accionistas	11
	3.3 Planes ESOP futuros y plan de incentivos a largo plazo	16
	3.4 Evolución de la cotización en 2014	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	27
	4.3 Informe de retribución	29
	4.4 Programa de Ética y <i>Compliance</i>	40
	4.5 Sistema de gestión del riesgo empresarial	42
	4.6 Factores de riesgo	46
5.	INFORMACIÓN FINANCIERA Y OTROS DATOS DE INTERÉS	55
	5.1 Estados Financieros Consolidados ("NIIF")	55
	5.2 Airbus Group N.V. Estados financieros de la sociedad	63
	5.3 Información sobre los auditores estatutarios	63
	5.4 Recursos Humanos	64
	5.5 Medio ambiente	65
	5.6 Investigación y tecnología, calidad e ingeniería de sistemas	69
6.	OBJETIVOS FINANCIEROS PARA 2015	70
7.	ESTRATEGIA DE AIRBUS GROUP	71
	7.1 Liderazgo comercial, optimización de las actividades de defensa y espaciales así como creación de valor	71
	7.2 Prioridades clave de las Divisiones para 2015	73

Estimados accionistas:

Presentamos el Informe del Consejo de Administración (el "**Informe del Consejo**") sobre las actividades de Airbus Group N.V. (la "**Sociedad**" o la "**Compañía**" y, junto con sus filiales, el "**Grupo**") durante el ejercicio fiscal 2014, preparado de conformidad con la normativa holandesa.

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

1. Presentación general

Con unos ingresos consolidados de 60.713 millones de euros en 2014, 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 2014, generó aproximadamente un 82% de sus ingresos totales en el sector civil y un 18% en el sector de defensa. A 31 de diciembre de 2014, la plantilla activa del Grupo estaba formada por 138.622 empleados.

Airbus Group tiene sus actividades organizadas en torno a las tres Divisiones operativas siguientes: (i) Airbus, (ii) Airbus Defence and Space y (iii) Airbus Helicopters.

2. Resumen 2014

2014 fue un año de éxitos y desafíos para **Airbus Group**. La mejora del rendimiento operativo dio un impulso a los ingresos y la rentabilidad. El Grupo logró una serie de hitos clave en sus grandes programas, renovó y mejoró su cartera de productos y tomó decisiones importantes para adaptar y racionalizar su cartera de negocio.

La División **Airbus** entregó más aviones que en cualquier momento del pasado, con 629 unidades en el año, mientras que el apetito comercial de nuevos aviones permaneció intacto. Los pedidos nuevos, situados en la cifra bruta de 1.796 (1.456 neta) duplicaron con creces el nivel de entregas y la cartera de pedidos marcó un nuevo récord en el sector, con 6.386 aviones (2013: 5.559).

Como estaba previsto, la primera entrega a un cliente del avión A350 XWB se produjo antes de final de año. También según el plan, el A320neo realizó su primer vuelo en septiembre de 2014. En un nuevo ejemplo del compromiso de Airbus con una innovación creciente, en el año se produjo el lanzamiento del A330neo, que ofrece una mejora del 14% en el consumo de combustible por asiento en comparación con el avión actual. A los seis meses de su lanzamiento, el avión ya había recibido 120 pedidos en firme.

En un entorno comercial desafiante, los ingresos de **Airbus Helicopters** aumentaron, impulsados por un significativo aumento de la cadencia de producción del NH90, mientras que la rentabilidad se mantuvo estable. En el año se produjo un importante avance en la renovación de productos de Airbus Helicopters. El nuevo EC175 y los helicópteros EC145 T2 y EC135 P3/T3 mejorados se entregaron a clientes por primera vez. Por otra parte, el helicóptero de desarrollo de peso medio X4 pasó su hito de "power on", estando preparado para su primer vuelo en 2015.

La División de nueva creación **Airbus Defence and Space** empezó a operar en 2014 y logró un progreso significativo en su impulso de reestructuración. La plantilla se redujo en unos 1.900 puestos de trabajo y se cerraron ocho centros. Dando un paso más, la División anunció planes de volver a centrarse en sus actividades principales: espacio (incluyendo lanzadores y satélites), aviones militares, misiles así como sistemas y servicios relacionados. Las actividades no esenciales, como el negocio de comunicaciones comerciales y parapúblicas y determinadas participaciones, se venderán.

A fin de adaptarse al aumento de la competencia, Airbus Group y Safran acordaron constituir una *joint venture* en el segmento de lanzadores. Airbus Safran Launchers producirá el Ariane 5, además de desarrollar y producir el lanzador Ariane 6 de nueva generación.

El año estuvo lleno de éxitos para la División Airbus Defence and Space en cuanto a pedidos de satélites, incluyendo dos importantes contratos de innovadores satélites de telecomunicaciones con propulsión eléctrica para la puesta en órbita inicial. En una nueva demostración de proeza tecnológica, la nave espacial Rosetta, construida bajo el liderazgo industrial de Airbus Defence and Space, consiguió que su sonda aterrizara en un cometa, la primera vez que se ha realizado una operación de ese tipo.

Alemania, Turquía y Reino Unido recibieron, respectivamente, la entrega de su primer avión A400M. Sin embargo, en el desarrollo de las capacidades militares del avión se produjeron algunos retrasos. El programa sigue siendo un reto para 2015.

Cuando el Grupo empezó el año 2014 fijó las siguientes **Prioridades del Grupo para 2014**, que fueron compartidas con todos sus empleados:

1. Configurar nuestro futuro, seguir siendo innovadores

Combinar las hojas de ruta tecnológicas en una estrategia de I+D a escala de todo el Grupo para dar respaldo a nuestra cartera de productos a corto y largo plazo, maximizar la ecoeficiencia y minimizar nuestra huella medioambiental. Unir nuestro *know-how* de sistemas autónomos en todo el Grupo. Beneficiarnos de nuestros expertos para explotar tecnologías rompedoras de una forma ágil y pragmática.

2. Internacionalización

Integrar todos nuestros negocios bajo el "One-Roof Principle" en nuestros principales países, como Estados Unidos, China, India, Brasil y Australia. Aumentar nuestro alcance internacional y apalancar nuestra presencia (en especial defensa y espacio). Aprovechar plenamente las ventajas que ofrece la diversidad cultural y reforzar nuestra ciudadanía local.

3. Hacer de Airbus Group un éxito ("Team Airbus")

Configurar defensa y espacio de cara a la competitividad, desde su fase "en formación" hasta su madurez en el segundo semestre del año. Estabilizar el negocio de helicópteros y fortalecerlo para el futuro. Gestionar los desafíos de ejecución del negocio de aviones comerciales, muy especialmente para el A350 XWB y el A320neo. Centrar las funciones corporativas con el objetivo de respaldar las operaciones eficientemente y cumplir eficazmente las responsabilidades con todos los grupos de interés.

4. Personal

Respaldar a los empleados durante la reestructuración del Grupo y tratarlos con decencia y equidad a lo largo de la fase crítica. Invertir en el dominio de destrezas y conductas críticas para nuestro futuro. Recompensar el espíritu emprendedor, la creatividad, el trabajo en equipo, la movilidad y la gestión de la diversidad, desarrollando conductas que edifiquen una cultura unificada en Airbus Group. Desarrollar todos los niveles de dirección de acuerdo con el modelo de liderazgo para preparar a líderes futuros y actuales que promuevan un elevado rendimiento mediante la empatía de los empleados.

5. Esforzarnos por seguir mejorando la satisfacción del cliente

Entregar nuestros productos y servicios con la calidad, en el plazo y con el coste acordados. Gestionar de manera estricta las series y los programas de desarrollo críticos y recuperar en la medida necesaria. Reflejar las necesidades, expectativas y tendencias del cliente; adaptar nuestra cartera de productos y servicios de acuerdo con ello. Alimentar la confianza del cliente, especialmente en momentos de reestructuración y mayor competencia.

6. Impulsar nuestro rendimiento

Atenernos a los compromisos de planificación operativa y centrarnos en la rentabilidad y en la gestión de la tesorería. Procurar que el flujo de entregas sea fluido a lo largo del año, teniendo en cuenta la estabilidad operativa y el bienestar de nuestros empleados. Impulsar la excelencia empresarial cumpliendo los parámetros de calidad (iniciativa Quest), aplicando procesos estándar, erradicando ineficiencias y promoviendo la mejora continua. Seguir reforzando nuestras capacidades de gestión de programas en todo el Grupo para asegurar una ejecución perfecta de los programas de serie así como de los

programas de desarrollo. Gestionar responsablemente nuestra cadena de suministro y cumplir los objetivos de aumento de la cadencia de producción como un ÚNICO equipo.

7. **Ética y compliance**

Vivir nuestros principios de integridad en el día a día y hablar con claridad para mejorar nuestro rendimiento y proteger nuestra reputación. Alinear nuestra conducta empresarial con las buenas prácticas en el seno del Grupo para mantener nuestra posición de primer nivel en ética y *compliance*. Acrecentar nuestro sólido programa antisobornos para promover la integridad en toda nuestra cadena de suministro y mantener a nuestros proveedores y subcontratistas comprometidos en la lucha contra la corrupción.

8. **Ciberseguridad y protección de nuestros activos**

Proteger la propiedad intelectual, los activos industriales y los productos. Aumentar más la sensibilización sobre las ciberamenazas y aplicar proactivamente las medidas de precaución correspondientes para reducir los riesgos. Desplegar e implementar la iniciativa de ciberseguridad en todo el Grupo.

En 2014, el Grupo logró una mejora significativa en rentabilidad y generación de tesorería gracias a una cartera de pedidos récord y un fuerte comportamiento operativo en la mayoría de las áreas. Los pedidos recibidos del Grupo se situaron en 166.400 millones de euros (ejercicio 2013: 216.400 millones de euros) y el valor de la cartera de pedidos ascendió a la cifra récord de 857.500 millones de euros a final de año (final de 2013: 680.600 millones de euros). Airbus recibió pedidos netos por 1.456 aviones comerciales (ejercicio 2013: 1.503), con una ratio neto de pedidos a ingresos (*book-to-bill*) superior a 2 y una cartera de pedidos de 6.386 aviones a final de año. Los pedidos netos recibidos por Airbus Helicopters se situaron en 369 unidades (ejercicio 2013: 422), incluyendo un ajuste de cartera de 33 NH90. En términos de valor, los pedidos recibidos por Airbus Defence and Space aumentaron un 4%, impulsados por el constante y fuerte ímpetu de sistemas espaciales y por un buen flujo de pedidos de aviones militares ligeros y medios.

Los ingresos del Grupo aumentaron un 5%, alcanzando la cifra récord de 60.700 millones de euros (ejercicio 2013: 57.600 millones de euros). El EBIT* antes de partidas no recurrentes, 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, mejoró hasta los 4.066 millones de euros (ejercicio 2013: 3.537 millones de euros).

Por último, pero con la misma importancia, la creación de una nueva fundación del Grupo, mediante la ampliación de la afiliación de la Airbus Corporate Foundation, subrayó la continua dedicación del Grupo a la ciudadanía corporativa:

"Airbus Group se toma la ciudadanía corporativa muy en serio, y mediante ella damos servicio a las comunidades en las que operamos y también damos respaldo a los ciudadanos de los mercados en los que vendemos nuestros productos. Con la nueva Airbus Corporate Foundation, espero que podamos llegar a una población mayor y que continuemos inspirando a los jóvenes para que sigan sus estudios y en última instancia se incorporen a la industria aeronáutica. La fundación también respaldará proyectos humanitarios en el mundo entero. Desearía dar las gracias a los empleados de Airbus Group por su dedicación y pasión en el servicio a nuestras comunidades", afirma Tom Enders, CEO de Airbus Group.

3. Capital social y evolución de la cotización

3.1 Accionariado y derechos de voto

Capital social emitido

A 31 de diciembre de 2014, el capital social emitido de la Sociedad ascendía a 784.780.585 euros dividido en 784.780.585 acciones con un valor nominal de 1 euro cada una. El capital social emitido de la Sociedad a dicha fecha representa un 26,16% 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 sea 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 la sección 3.2. "Relación con los principales accionistas".

La junta de accionistas está facultada para autorizar la emisión de 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 los acuerdos de los accionistas actuales aprobados en la Junta General Anual celebrada el 27 de mayo de 2014, 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 a efectos de:

1. 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 al 0,2% del capital social autorizado de la Sociedad, y
2. financiación de la Sociedad y las empresas del Grupo, entendiéndose que dichas facultades estarán limitadas al 0,3% del capital social autorizado de la Sociedad.

Dichas facultades se han concedido por un período que vencerá en la junta general anual que se celebrará en 2015 y no se extenderán a la emisión de acciones o concesión de derechos de suscripción de acciones (i) si no existe un derecho de

suscripción preferente (en virtud de la ley holandesa o porque haya sido excluido mediante un acuerdo del órgano societario competente) ni (ii) por un precio total de emisión superior a 500 millones de euros por cada emisión.

En la junta que se celebrará en 2015 se propondrá a los accionistas que aprueben la delegación en el Consejo de Administración de las facultades para emitir acciones y otorgar derechos de suscripción de acciones del capital social de la Sociedad y para limitar o excluir derechos de suscripción preferente, si bien dichas facultades:

1. estarán limitadas a un total del 0,1% del capital social autorizado de la Sociedad a la sazón a efectos de planes de participación accionarial de empleados, y
2. estarán limitadas a un total del 0,3% del capital social autorizado de la Sociedad a la sazón a efectos de planes de financiación del Grupo.

Dichas facultades no se extenderán a la emisión de acciones o concesión de derechos de suscripción de acciones (i) si no existe un derecho de suscripción preferente (en virtud de la ley holandesa o porque haya sido excluido mediante un acuerdo del órgano societario competente) ni (ii) por un precio total de emisión superior a 500 millones de euros por cada emisión. Se solicitará a la junta de accionistas que otorgue dichas facultades por un período que terminará en la junta general anual que se celebre en 2016.

En la Junta General de Accionistas celebrada el 27 de mayo de 2014 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. Se solicitará a la junta de accionistas que renueve dichas facultades por un período de 18 meses en la junta general anual que se celebrará en 2015. Esta autorización anulará y sustituirá la autorización concedida por la Junta del 27 de mayo de 2014.

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 2014:

	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 2014	784.780.585	99,715%	784.348.753	99,715%
Número total de acciones de la Sociedad que pueden emitirse tras el ejercicio de opciones sobre acciones	2.240.891	0,285%	2.240.891	0,285%
Capital social total potencial de la Sociedad	787.021.476	100%	786.589.644	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 2014

En 2014, los empleados del Grupo ejercitaron 1.871.419 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 2014 se emitieron 1.871.419 acciones nuevas.

En 2014 se cancelaron 248.469 acciones mantenidas en autocartera.

Recompras de acciones en 2014

Durante 2014, la Sociedad recompró un total de 191.476 acciones.

Estructura accionarial al final de 2014

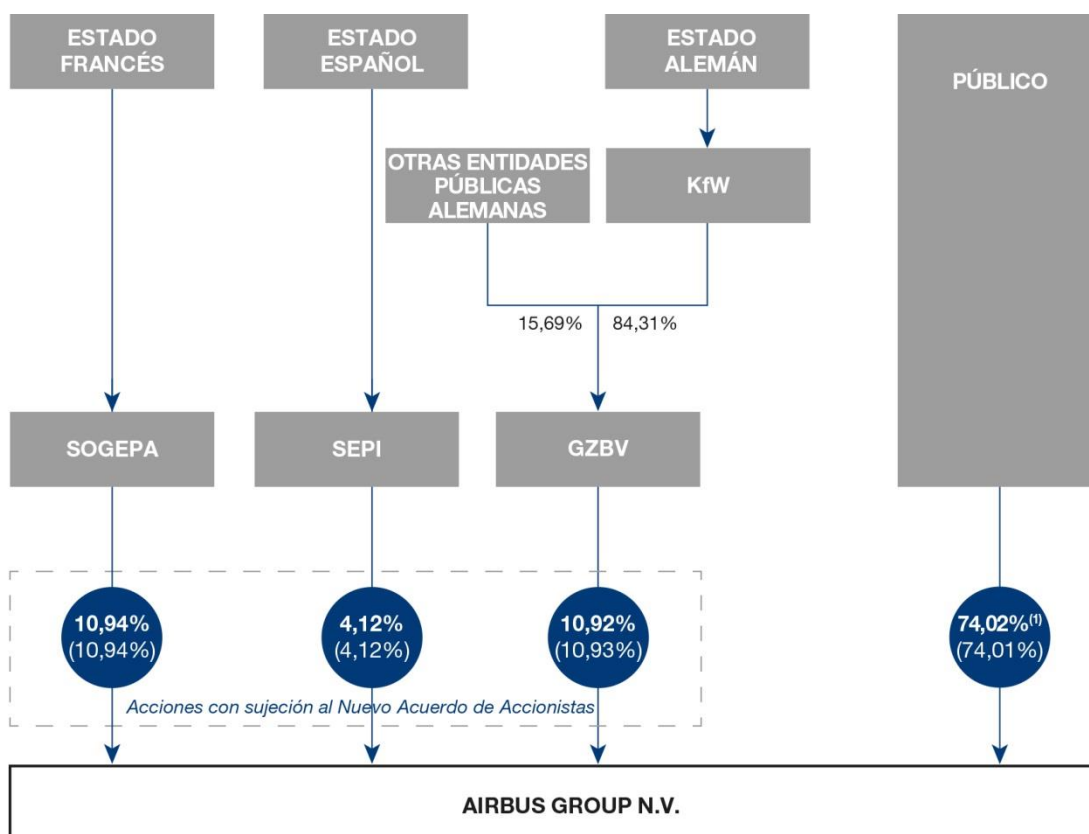
El 16 de enero de 2014, el Estado francés anunció que había vendido a través de Sogepa alrededor de ocho millones de acciones de la Sociedad (aproximadamente un 1% de las acciones de la Sociedad en circulación) en virtud de un acuerdo bilateral entre los Estados francés y alemán que establece que el 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 2014, véase “Notas a los Estados Financieros de la Sociedad – Nota 11: Retribución”.

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.

A 31 de diciembre de 2014, el Estado francés mantenía un 10,94% de las acciones de la Sociedad en circulación a través de Sogepa, el Estado alemán un 10,92% a través de GZBV y el Estado español un 4,12% a través de SEPI. El público (incluyendo los empleados del Grupo) y la Sociedad eran titulares, respectivamente, del 73,97% y el 0,05% del capital social de la Sociedad.

El diagrama siguiente muestra la estructura accionarial de la Sociedad a 31 de diciembre de 2014 (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).



AIRBUS GROUP N.V.

1) Incluyendo acciones mantenidas por la propia Sociedad (0,05%).

Además, las entidades indicadas a continuación han comunicado a la AFM una participación sustancial en la Sociedad a 31 de diciembre de 2014. Para obtener información adicional, consúltese el sitio web de la AFM en: www.afm.nl

- ▶ BlackRock, Inc. (4,20% del capital y 4,99% de los derechos de voto);
- ▶ Capital Group International Inc. (5,07% de los derechos de voto); y
- ▶ Capital Research and Management Company (5,07% de los derechos de voto).

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, 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 con 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 que sus acciones sean registradas 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 emitiría 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 la sección 3.1 "**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, 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 (“**Sogead**”), 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 contrato de participación entre los anteriores accionistas principales de la Sociedad a 31 de diciembre de 2012, incluyendo KfW, se resolvió y fue sustituido parcialmente por un acuerdo de accionistas más limitado (el “**Nuevo Acuerdo de Accionistas**”) suscrito solo por Gesellschaft zur Beteiligungsverwaltung GZBV mbH & Co. KG (“**GZBV**”), una filial de KfW, Sogepa y SEPI.

El Nuevo Acuerdo de Accionistas no da a sus partes ningún derecho a designar miembros del Consejo o del equipo directivo ni a participar en el gobierno de la Sociedad. Por último, el Multiparty Agreement establecía la suscripción de acuerdos de seguridad estatal con el Estado francés y el Estado alemán, que 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 Nuevo 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 Airbus Group N.V.

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 contrato de participación entre los anteriores accionistas principales de la Sociedad a 31 de diciembre de 2012, incluyendo KfW, se resolvió y fue sustituido parcialmente por el Nuevo Acuerdo de Accionistas, que tiene un alcance mucho más limitado.

A continuación se ofrece una descripción adicional del Nuevo Acuerdo de Accionistas, basada exclusivamente en un resumen escrito de las principales disposiciones del Nuevo Acuerdo de Accionistas que ha sido proporcionado a la Sociedad por Sogepa, GZBV y SEPI (todas las partes en conjunto, los "**Accionistas**").

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 Nuevo Acuerdo de Accionistas puede dejar de ser aplicable con respecto a uno o más Accionistas y/o sus afiliadas, con sujeción al acaecimiento de determinados cambios en las participaciones accionariales 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.

[Según se dio a conocer en la nota de prensa de fecha 28 de noviembre de 2014, la Sociedad, en una transmisión en bloque fuera de mercado, vendió a Dassault Aviation un 8% aproximadamente del capital social de Dassault Aviation.]

Cotización en las bolsas de valores

La Sociedad se ha comprometido con las partes del Nuevo Acuerdo de Accionistas a que, durante la vigencia del Nuevo

Acuerdo de Accionistas, las Acciones de 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, Airbus Group 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 Airbus Group.

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.

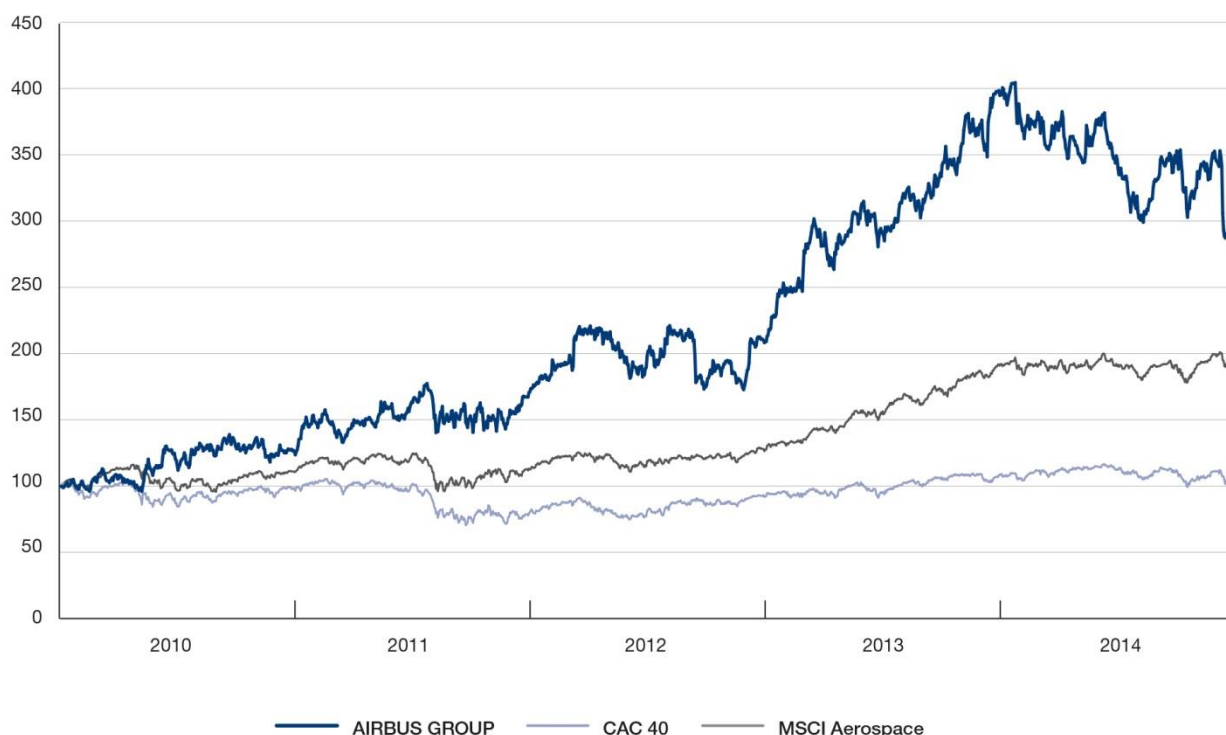
Elementos de los planes ESOP y LTIP (Detalles)

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 2014

Cotización en %



Tras haber superado holgadamente la rentabilidad de su principal índice de referencia, el CAC 40, en los cuatro años anteriores, y subir un 89% solo en 2013, la acción de Airbus Group atravesó un período de consolidación en 2014, a medida que los inversores recogían beneficios y volvían la atención a los potenciales riesgos. Después de superar prácticamente un máximo histórico de 55,81 euros al final de 2013, el precio de la acción retrocedió un 26% durante el ejercicio. Durante el mismo período, los mercados en general estuvieron relativamente apagados. El CAC 40 cayó un 0,5%, mientras que el DAX y el MDAX subieron un 2,5% y un 2%, respectivamente. El EuroStoxx50 avanzó un 1%. El índice MSCI Aerospace, que representa a una amplia gama de empresas aeronáuticas, subió un 3,5%.

El dividendo de Airbus Group de 0,75 euros, pagado el 3 de junio de 2014, representó un aumento del 25% con respecto al ejercicio anterior y, con una ratio de distribución del 40%, se ajustó a la política de dividendos del Grupo.

Durante el primer semestre del año, las acciones de Airbus Group se comportaron de forma similar a sus homólogas de la industria aeronáutica civil. Sin embargo, los inversores empezaron a expresar dudas sobre la fortaleza del ciclo económico. Dichas dudas se intensificaron con el anuncio de la decisión de Emirates, en junio de 2014, de cancelar un pedido de aviones A350 XWB en el marco de una revisión de su flota. La cancelación del pedido de Skymark de seis A380 varias semanas después alimentó nuevos temores.

Aunque el lanzamiento del A330neo durante el Salón Aeronáutico de Farnborough en julio se consideró en general un factor positivo a largo plazo para la Compañía, los inversores tuvieron en cuenta el posible efecto de dilución en los beneficios del Grupo para 2015. El 8 de agosto, la acción alcanzó un precio de 42,22 euros.

Después de que las acciones de Airbus Group se recuperaran durante agosto y septiembre, los temores a una desaceleración económica afectaron a los índices europeos hacia finales de septiembre y en octubre, lo que repercutió en la cotización de la compañía.

En noviembre, la cotización volvió a subir, respaldada por el ímpetu en el mercado mundial, el descenso en el tipo de cambio euro/dólar, el precio más bajo del petróleo y un flujo de noticias positivas en importantes programas y pedidos. El 27 de noviembre, la acción cerró en 49,79 euros.

No obstante, los inversores seguían mostrando nerviosismo. La mañana del 10 de diciembre, Qatar Airways anunció su decisión de aplazar la aceptación de su primer A350 XWB. El mismo día, en medio de especulaciones en torno a la causa de este aplazamiento, los inversores y analistas que se habían reunido en Londres para el Global Investor Forum de la Sociedad cuestionaron la perspectiva de rentabilidad de la compañía para 2016, los índices de producción del A330, la política de asignación del capital, y las perspectivas a más largo plazo del A380.

Aunque el negativo estado de ánimo imperante hizo que la cotización experimentara un fuerte descenso, muchos analistas apuntaron a la trayectoria a más largo plazo confirmada y consideraron el retroceso excesivo.

El 31 de diciembre de 2014, la acción de Airbus Group cerró en 41,35 euros.

En las semanas siguientes se produjo una rápida recuperación, y la acción cerraba en 50,14 euros el 26 de enero de 2015.

3.5 Política de dividendos

En diciembre de 2013, el Grupo 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 con un ratio de distribución de entre un 30% y un 40%.

Por consiguiente, sobre la base de un beneficio por acción (BPA) de 2,99 euros, el Consejo de Administración propondrá a la junta general de accionistas el pago de un dividendo de 1,20 euros por acción el día 3 de junio de 2015 (ejercicio 2013: 0,75 euros). La fecha de registro debería ser el 2 de junio de 2015. Esta propuesta de dividendo representa una ratio de distribución del 40% y un crecimiento interanual del dividendo por acción del 60%.

3.6 Política de comunicación con el accionista

En todo momento, la política de la Sociedad 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.

Airbus Group publica sus resultados financieros trimestralmente. Todas las publicaciones de resultados financieros, presentaciones y reuniones con analistas e inversores están disponibles en el sitio web de la Sociedad.

Además de la información trimestral, la Sociedad 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, la Sociedad 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

4.1.1 COMPOSICIÓN, FACULTADES Y NORMAS

Según los Estatutos, el Consejo de Administración está compuesto por un máximo de doce (12) consejeros, que se retiran al cierre de la junta general anual celebrada tres años después de su nombramiento. 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 la mayoría de este grupo (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, decidiendo por mayoría simple de votos, propone a la junta de accionistas de la Sociedad los candidatos para su nombramiento como consejeros. 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 francés, 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 procura evitar una sustitución completa de los consejeros salientes por nuevos candidatos, tratando de asegurar la continuidad del conocimiento específico y la experiencia en el seno del Consejo.

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, quien, 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 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 dichos 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 órgano similar) 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 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 propuesto por el CEO.

Función del CEO y del Comité Ejecutivo

El CEO es responsable de la gestión diaria de las operaciones de la Sociedad. El Comité Ejecutivo (el **“Comité Ejecutivo”**) respalda al CEO en el cumplimiento de este cometido. Los miembros del Comité Ejecutivo contribuyen conjuntamente a los intereses globales de la Sociedad, además de cumplir sus respectivas responsabilidades operativas o funcionales en el seno del Grupo. El CEO procura 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

Nombre	Edad	Inicio del mandato (como miembro del Consejo)	Fin del mandato	Función principal	Situación
Denis Ranque	63	2013	2016	Presidente del Consejo de Administración de Airbus Group N.V.	No ejecutivo
Thomas Enders	56	2005, reelegido en 2013	2016	Consejero delegado de Airbus Group N.V.	Ejecutivo
Manfred Bischoff	72	2013	2016	Presidente del Comité de Supervisión de Daimler AG	No ejecutivo
Ralph D. Crosby	67	2013	2016	Ex miembro de los Consejos de Dirección de EADS N.V. y de Northrop Grumman Corporation	No ejecutivo
Hans-Peter Keitel	67	2013	2016	Vicepresidente de la Confederación de la Industria Alemana (BDI)	No ejecutivo
Hermann-Josef Lamberti	59	2007, reelegido en 2013	2016	Ex miembro del Consejo de Dirección de Deutsche Bank AG	No ejecutivo
Anne Lauvergeon	55	2013	2016	Presidente y CEO de A.L.P S.A., presidente del Consejo de Sigfox y presidente del French Innovation 2030 Committee	No ejecutivo
Lakshmi N. Mittal	64	2007, reelegido en 2013	2016	Presidente y consejero delegado de ArcelorMittal S.A.	No ejecutivo
Sir John Parker	72	2007, reelegido en 2013	2016	Presidente de Anglo American PLC	No ejecutivo
Michel Pébereau	73	2007, reelegido en 2013	2016	Presidente honorario de BNP Paribas y presidente de BNP Paribas Foundation	No ejecutivo
Josep Piqué i Camps	60	2012, reelegido en 2013	2016	Vicepresidente y consejero delegado de Obrascón Huarte Lain (OHL)	No ejecutivo
Jean-Claude Trichet	72	2012, reelegido en 2013	2016	Gobernador honorario del Banco de Francia y expresidente del Banco Central Europeo	No ejecutivo

Nota: Situación a 1 de marzo de 2015. El domicilio profesional de todos los miembros del Consejo para cualquier asunto relacionado con Airbus Group 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 el sitio 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 2014

Reuniones del Consejo

El Consejo celebró siete reuniones durante 2014 y fue informado periódicamente de la evolución de la Sociedad mediante informes del consejero delegado, acompañados de informes de progreso sobre los planes estratégicos y operativos. El índice medio de asistencia media a estas reuniones fue del 88%.

A lo largo de 2014, el Consejo de Administración recibió informes sobre los avances técnicos y comerciales de programas importantes, tales como el A350XWB, A400M, A380 y Super Puma. Durante dos reuniones del Consejo fuera de la sede, una en Marignane en Airbus Helicopters, y la otra en Toulouse en Airbus, el Consejo aprovechó la oportunidad para reunirse con los directivos locales y con la plantilla de operaciones, visitó la línea de montaje final del Super Puma, pudo conocer el concepto del helicóptero X6 y experimentó un vuelo en el A350XWB el día de su certificación.

En cuanto a la toma de nuevas decisiones, el Consejo lanzó una nueva opción de motor (neo) del A330, llevó a cabo una evaluación detallada y completa de la cartera de productos en línea con la revisión estratégica del Grupo iniciada en 2013, aprobó y supervisó la *joint venture* de Airbus Group con Safran, y decidió sobre la venta de una parte de la participación de la Sociedad en Dassault Aviation.

Además, el Consejo se centró en los resultados financieros y las previsiones del Grupo, la gestión de activos, los retos de la cadena de suministros, el negocio de servicios, el cumplimiento en los principales procesos del negocio y en programas importantes, así como en iniciativas de eficiencia e innovación. Revisó los resultados de la gestión del riesgo empresarial, el plan de auditoría interna, el programa de *compliance*, los riesgos de litigios y jurídicos, las relaciones con inversores, la comunicación financiera y la política de dividendos.

Con el fin de evitar sustituciones en bloque de consejeros de forma simultánea, con los consiguientes retos de pérdida de experiencia y de iniciación e integración, el Consejo de Administración comentó y previó un plan de sustitución anual, más fluido; además, el Consejo de Administración ha aprobado criterios que limitan el nombramiento de un consejero a un máximo de tres mandatos consecutivos de tres años cada uno (con posibles excepciones), y fijando un límite de edad de setenta y cinco años en el momento del nombramiento. El Consejo considera que esto es el primer paso para una rotación más adecuada de los miembros del Consejo de Administración, cuyo principio está representado en las disposiciones de las normas internas del Consejo de Administración. En la junta de 2016 se propondrán otras medidas para implementar el escalonamiento del Consejo, con el fin de crear un plan de jubilaciones e iniciaciones escalonadas, en consonancia con el Código de Gobierno Corporativo holandés y las actuales normas internas del Consejo de Administración.

Asistencia al Consejo

Consejeros	Asistencia
Número de reuniones en 2014	7
Denis Ranque (presidente)	7/7
Thomas Enders (CEO)	7/7
Manfred Bischoff	5/7
Ralph D. Crosby	7/7
Hans-Peter Keitel	6/7
Hermann-Josef Lamberti	7/7
Anne Lauvergeon	6/7
Lakshmi N. Mittal	6/7
Sir John Parker	7/7
Michel Pébereau	6/7
Josep Piqué i Camps	3/7
Jean-Claude Trichet	7/7

Evaluación del Consejo en 2014

La evaluación del consejo fue realizada entre diciembre de 2014 y enero de 2015 por Spencer Stuart, por medio de entrevistas individuales con todos los miembros del Consejo.

Las entrevistas cubrieron las expectativas de los consejeros, la aptitud en el gobierno corporativo, la eficacia del Consejo, su composición, los comités según la opinión del Consejo y según la visión de sus miembros, las áreas de pericia y los procesos de trabajo del Consejo, la presidencia, la interacción con los directores ejecutivos, los accionistas y los grupos de interés. El debate posterior del informe por parte del Consejo se orientó a las acciones.

Los miembros del Consejo se mostraron unánimes en la opinión de que el Consejo satisface las normas más exigentes a escala internacional, y señalando el firme progreso realizado por el Consejo, en especial desde la implementación del nuevo sistema de gobierno, que se considera equilibrado y efectivo. La dinámica y el rendimiento del Consejo reciben calificaciones elevadas. El proceso de toma de decisiones del Consejo satisface las expectativas de los consejeros y también del equipo

directivo, y los comités del Consejo realizan una excelente aportación. Existe una gran confianza mutua entre el Consejo y el equipo directivo.

De las entrevistas surgieron varias propuestas de mejora.

Documentación de apoyo y forma:

- ▶ Facilitar antes las actas de reuniones anteriores y los documentos correspondientes a próximas reuniones.
- ▶ Enriquecer el flujo de información enviada entre reuniones del Consejo.
- ▶ Hacer presentaciones más cortas y más analíticas.

Ponentes e invitados, sesiones restringidas como buena práctica:

- ▶ Aumentar las oportunidades de que el Consejo conozca a los directivos de las unidades de negocio, por ejemplo, en el contexto de reuniones celebradas en sedes industriales.
- ▶ Institucionalizar prácticas tales como franjas horarias programadas de forma rutinaria para el Consejo o para consejeros no ejecutivos.

Contenido:

- ▶ Implicar más a los miembros del Consejo en la preparación de la sesión estratégica del mismo.
- ▶ Mejorar la capacidad para reaccionar ante acontecimientos imprevistos.
- ▶ Repasar y analizar decisiones clave del pasado y su implementación.

Uno de los próximos planteamientos del Consejo será la preparación de la rotación y la sustitución de consejeros, a medida que los miembros de mayor edad pasen el testigo a nuevos consejeros. El género y la diversidad geográfica, así como destrezas específicas del sector, serán los criterios clave a satisfacer a medida que el Comité de Nombramientos y Retribuciones organice su búsqueda de candidatos.

4.1.3 COMITÉS DEL CONSEJO

Resumen de afiliaciones

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 2014	4	3
Índice medio de asistencia en 2014	75%	83%
Nota: Situación a 1 de marzo de 2015		

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 del auditor externo y la determinación de su remuneración. 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 control y contabilidad son invitados a asistir a algunas reuniones del Comité de Auditoría 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 2014, cumplió plenamente la totalidad de los cometidos antes descritos, y celebró cuatro reuniones con un índice de asistencia medio del 75%.

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 realiza un análisis de los profesionales de mayor talento, debate medidas para mejorar la empatía de los empleados y promover la diversidad, analiza la retribución de los miembros del Comité Ejecutivo del Grupo para el año en curso, el LTIP y la retribución variable para el año anterior.

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 2014 llevó a cabo la totalidad de las tareas antes descritas y celebró cinco reuniones, con un índice medio de asistencia del 83%.

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 el sitio 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 2014 no se comunicó ninguna transacción que conlleva un conflicto de intereses que fuera relevante para la Sociedad. Existen, sin embargo, transacciones con terceros vinculados; puede verse información al respecto en: "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) - Nota 36: Transacciones con partes vinculadas".

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 el sitio 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 2014, 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 Airbus Group 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 anima 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 el sitio 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 el sitio 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 en 2014” 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 2014”, sección 3.2 “Relación con los principales accionistas”, sección 4.1.1 “Composición, poderes y reglamento”, 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 de retribución

4.3.1 INTRODUCCIÓN

El Consejo y el Comité de Nombramientos y Retribuciones se complacen en presentar el Informe de Retribución 2014.

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 2015).
- ▶ **4.3.3** expone los cambios de la política de retribución que se recomendarán para su aprobación por la junta de 2015.
- ▶ **4.3.4** ilustra cómo se aplicó la política de retribución en 2014 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 las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIF) – Nota 36: Transacciones con partes vinculadas".)
- ▶ **4.3.5** ilustra cómo se aplicó la política de retribución en 2014 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 – Remuneración 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) Remuneración directa total y grupo homólogo

La remuneración directa total del CEO está compuesta por un salario base, una retribución variable anual y un plan de incentivos a largo plazo ("LTIP"). Los tres elementos de la remuneración directa total están concebidos para representar cada uno un tercio del total, suponiendo la consecución de condiciones de rendimiento al 100%.

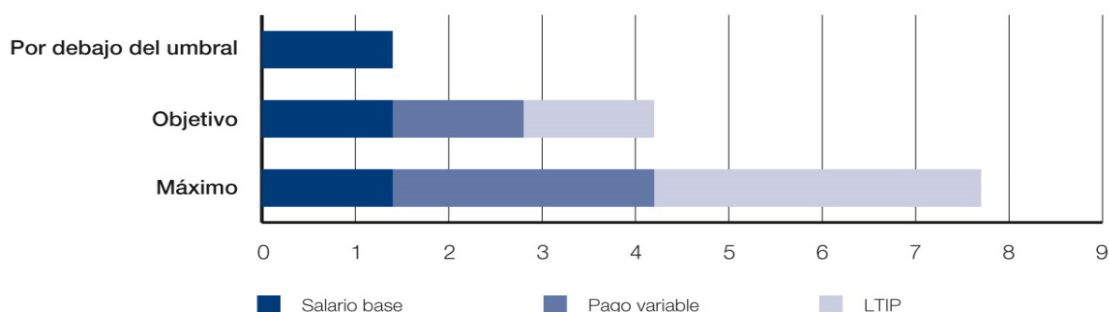
El nivel de remuneración directa total del CEO se fija en la media de un extenso grupo homólogo. La cifra de referencia es revisada periódicamente por el Comité de Nombramientos y Retribuciones y se basa en un grupo homólogo que comprende:

- ▶ empresas mundiales de los principales mercados de Airbus Group (Francia, Alemania, 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 remuneración 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 remuneración directa total (cuando el rendimiento logrado corresponde al 100% del objetivo)
Pago variable anual	Recompensa el rendimiento anual sobre la base de la consecución de medidas de rendimiento de la Compañía y objetivos individuales.	Parte colectiva (50% del pago variable): dividida entre EBIT (45%); FCF (45%) y RoCE (10%).	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.
		Parte individual (50% del pago variable): Consecución de objetivos individuales anuales, divididos entre resultados y conducta.	
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 <i>Free Cash Flow</i> (25%)	La asignación original al CEO queda limitada al 100% del salario base en el momento de la concesión. Desde 2012, 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 de remuneración directa total 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

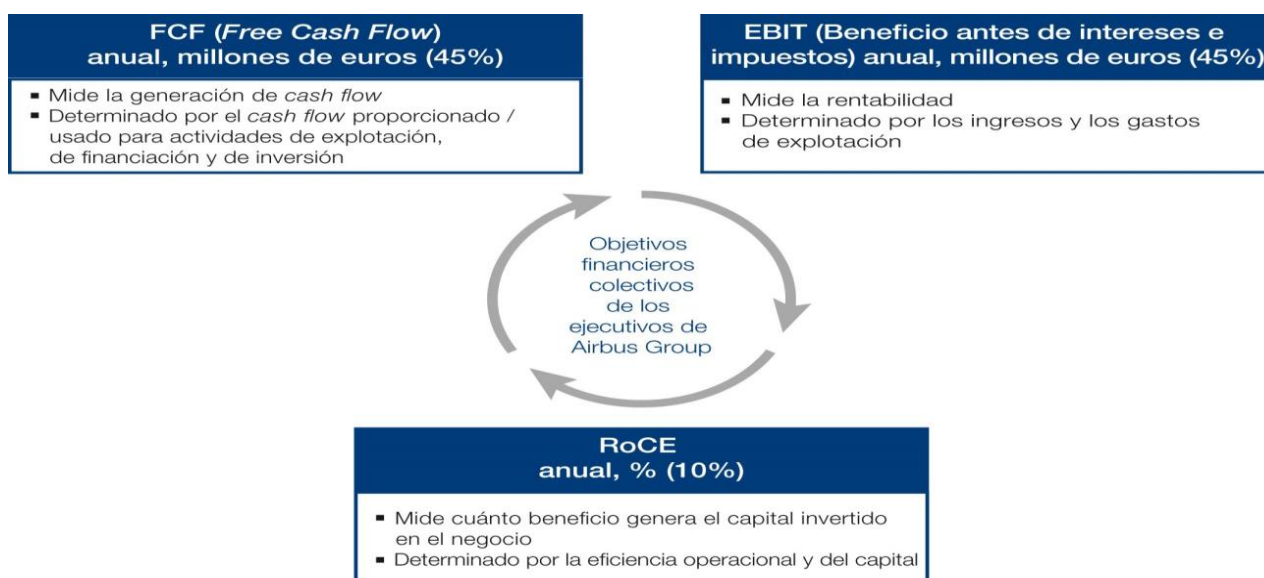
El pago variable anual es una cantidad en efectivo que se paga cada año, en función de la consecución de objetivos de rendimiento específicos y exigentes. El nivel de este pago para el CEO se fija en el 100% del salario base; se limita a un nivel máximo del 200% del salario base. Está supeditado a condiciones, 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

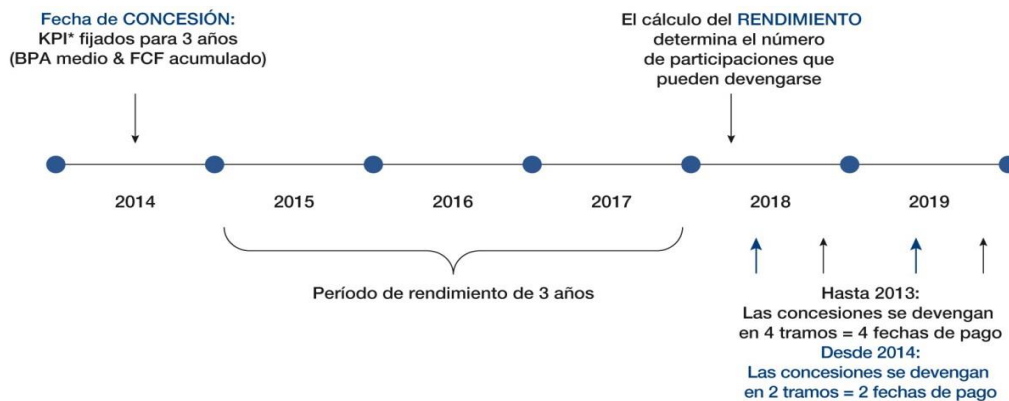
Para el CEO, el LTIP actual de la Compañía solo está compuesto por participaciones en función de resultados. Una participación es igual en valor a una acción de Airbus Group.

El Consejo de Administración tiene discrecionalidad, con sujeción a la aprobación de los accionistas en la junta, 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 atribuidas hasta 2013 se devengarán en cuatro tramos, el pago de los cuales se produce aproximadamente 6, 12, 18 y 24 meses tras el final del período de rendimiento. Con sujeción a la continuidad en el puesto, las concesiones atribuidas hasta 2014 se devengarían en dos tramos, el pago de los cuales se produciría aproximadamente 6, 12, 6 y 18 meses tras el final del período de rendimiento.

Plan LTIP:



*KPI: indicadores clave de rendimiento

A la fecha de concesión, el CEO debe decidir qué porción de la asignación (con sujeción al cálculo de rendimiento) se realizará como pago en efectivo y qué porción se convertirá en acciones. Al menos un 25% (con un máximo del 75%) de la concesión debe aplazarse y convertirse en acciones, que no quedarán liberadas hasta la última (cuarta) fecha de devengo.

Para cada pago en efectivo, una participación en función de resultados es igual al valor de una acción de 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 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** medio. Comenzando con el plan 2013, la Sociedad propone que este elemento se base en dos criterios de rendimiento: **Beneficio por Acción** medio (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), respetando los requisitos legales locales aplicables, en su caso. Este derecho no será aplicable si el mandato del CEO se resuelve con causa justificada, en caso de despido, si dimite 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 pueden mantenerse en casos como el de jubilación o si la Compañía no renueva un mandato sin causa justificada. El devengo de concesiones LTIP anteriores sigue las normas y los reglamentos de los planes

y no se acelera en ningún caso. 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 los miembros 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 reciben ninguna retribución en función del rendimiento ni relacionada con instrumentos de patrimonio, y no devengan derecho a pensión en la Sociedad en el marco de su mandato, salvo la que recibirían en el marco 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 son acumulativos si los miembros no ejecutivos del Consejo pertenecen a dos comités diferentes. Los emolumentos se pagan dos veces al año al final de cada semestre (lo más cerca posible de las fechas de reunión del Consejo).

4.3.3 MODIFICACIONES PROPUESTAS A LA POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN

En la junta de 2015, 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:

- ▶ El primer cambio propuesto afecta al derecho a suscribir el plan LTIP, que no se concede automáticamente, y se instituye la política de no concesión para los supuestos de salida.
- ▶ El segundo cambio propuesto consiste en reducir el número de fechas de devengo de LTIP a 2, repartidas entre el cuarto y el quinto año del plan, en tanto que actualmente hay 4.
- ▶ El tercer cambio propuesto consiste en reducir la compra mínima a 5 acciones, permitiendo un acceso más amplio, y limitar el nivel de acciones complementarias.

4.3.4 IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN EN 2014: CEO

a) Establecimiento de referencias

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

La última revisión se realizó en octubre de 2014 y se completó con la colaboración de una consultora independiente: Towers Watson. Los grupos homólogos pertinentes que fueron considerados fueron propuestos por Towers Watson y consistieron en 31 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 Comité de Nombramientos y Retribuciones volvió a llegar este año a la conclusión de que la remuneración directa total del CEO era ligeramente inferior al nivel medio del grupo homólogo.

b) Salario base

Para 2014, 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 en 2015. Toda revisión del salario base del CEO tendrá en cuenta asimismo los aumentos salariales de los empleados en todo el Grupo.

¹**Francia:** Air Liquide, Danone, Michelin, Renault, Sanofi, Schneider Electric, GDF Suez, Vinci.

Alemania: BASF, Bayer, BMW, Daimler, Lufthansa, Deutsche Post World Net, Deutsche Telekom, E.ON, Henkel, RWE, SAP, Siemens, ThyssenKrupp.

Reino Unido: Anglo American, BP, GlaxoSmithKline, Glencore, Imperial Tobacco, Rio Tinto, Rolls-Royce, Royal Dutch Shell, Unilever.

Estados Unidos: AT&T, Boeing, Caterpillar, Cisco Systems, Coca-Cola, General Electric, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Microsoft, Pfizer, Procter and Gamble, United Technologies, Verizon.

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 2014, la retribución variable anual ascendió a un total de 1.939.000 euros, correspondiente a 959.000 euros por el componente colectivo común y 980.000 euros por el componente individual.

El **Componente Colectivo Común** es el resultado de un logro compuesto de una consecución del 137% de los objetivos para el EBIT, *Free Cash Flow* y RoCE.

Este logro refleja principalmente un significativo rendimiento superior del **Free Cash Flow** frente al objetivo presupuestado y frente a las previsiones iniciales dadas al mercado; los principales catalizadores de dicho éxito fueron el nivel mayor de lo esperado de pagos previos a la entrega recibidos en Airbus, y la mejor gestión del capital circulante en Airbus Helicopters.

El **EBIT**, en comparación con el objetivo presupuestado y las previsiones, fue bueno en general, pero se vio afectado por provisiones imprevistas para el A400M.

El **RoCE** tuvo una influencia limitada.

Los **ajustes de normalización** del EBIT y del *Free Cash Flow* se hicieron para excluir las diferencias de tipo de cambio frente al tipo presupuestado, o las debidas a desfases. Es importante tener en cuenta que los resultados imprevistos de la venta de las acciones de Dassault fueron excluidos del EBIT y del *Free Cash Flow* para determinar el nivel de consecución. Por otra parte, los cargos del A400M se atribuyeron por igual entre el rendimiento consolidado del Grupo, Airbus y Airbus Defence and Space, de manera que el déficit correspondiente sea compartido por las partes responsables.

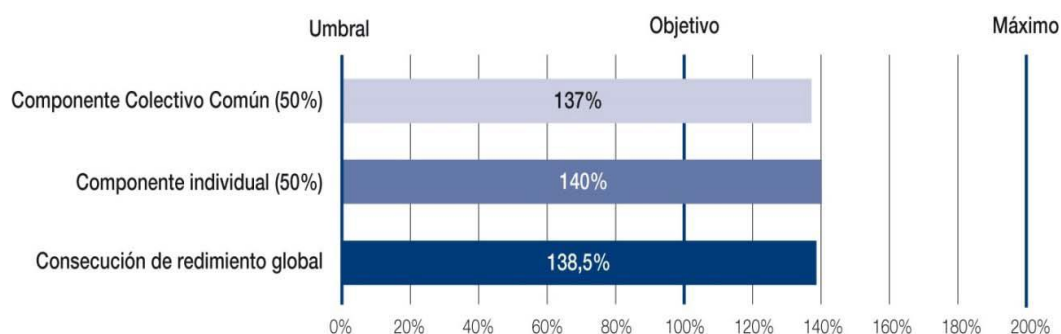
La **parte individual** corresponde a un logro compuesto del 140%, evaluado por el Comité de Nombramientos y Retribuciones y por el Consejo sobre la base del rendimiento y de la conducta del CEO, sobre todo respecto a las ocho prioridades del Grupo acordadas al comienzo del año (véase: Capítulo 2 - Resumen 2014). En cada caso, se examinaron los resultados, el liderazgo, el rendimiento personal y las aportaciones.

Los **principales factores** determinantes de la elevada evaluación fueron: unos resultados demostrados en el logro de mejoras de rendimiento a corto plazo y sostenibles, entre ellas la reestructuración de la organización de Airbus Defence and Space, y los buenos progresos de un proyecto destinado a contar con sedes centrales más ágiles y efectivas, denominado "Corporate Function Reshaping"; la definición y la ejecución de la estrategia: una revisión exhaustiva de la cartera de productos de la División Airbus Defence and Space, la posterior venta de activos no básicos y la iniciativa de asegurar el futuro del negocio de lanzadores espaciales con una organización diferente en cuanto a participación accionarial e industrial; acciones para asegurar que las líneas de producto en Airbus (A330neo) y Airbus Helicopters sigan siendo actuales y competitivas; numerosos encuentros con grupos de interés clave en los principales mercados; en el campo de la innovación: iniciativas a escala de Grupo (como el eFan), y el desarrollo de un modelo de investigación y tecnología coherente, prestando especial atención a tecnologías de fabricación eficientes, conceptos híbridos y eléctricos, energía y autonomía avanzadas a bordo, medidas sociales de mitigación muy significativas para paliar el efecto de la reestructuración, dedicación a una planificación en profundidad de la sucesión y a la selección de líderes con el máximo talento; con respecto a la calidad: mejora de la satisfacción del cliente, aplicación de una política integral de calidad, y avances en la protección de la ciberseguridad del Grupo. Con respecto a los logros citados, el Comité de Nombramientos y Retribuciones y el Consejo consideraron que el papel del CEO había sido decisivo.

Por el contrario, **ciertas áreas** se consideraron trabajo en curso y contribuyeron a **rebajar la evaluación del logro**, tales como las decepciones operativas que dieron lugar a cargos imprevistos en el programa A400M; además, algunos objetivos continuos se repiten en las prioridades de 2015, por ejemplo los relativos a seguir fijando un tono exigente desde las alta Dirección en relación con la actualización de los procesos que respaldan ética y *compliance*; la terminación de una visión de Grupo sobre la responsabilidad y la ecoeficiencia, y la introducción de una política medioambiental actualizada para todo el Grupo; la implementación de la gestión "one-roof" de nuestras actividades en países clave. El Comité de Nombramientos y

Retribuciones y el Consejo observaron que la evaluación de rendimiento del CEO también es coherente con el resultado medio de las evaluaciones de los miembros del Comité Ejecutivo.

Rendimiento frente a objetivo



d) Plan de incentivos a largo plazo

Como estipula la política de retribución de la Compañía, el CEO tiene derecho a 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 2014 se concedieron al CEO 29.500 participaciones en función de resultados.

El cuadro siguiente muestra un resumen sobre las participaciones en función de resultados concedidas al consejero delegado en 2014 al amparo del LTIP*:

Plan de participaciones: número de participaciones en función de resultados		
	Concedidas en 2014	Fechas de devengo
Thomas Enders	29.500	El calendario de devengo se divide en 2 tramos en el curso de 2 años: (i) 50% previsto en junio de 2018; (i) 50% previsto en junio de 2019.

[*Según la ley de supervisión financiera holandesa, no existe obligación de notificar a la AFM las participaciones en efectivo al amparo del LTIP. Las participaciones en efectivo del CEO, por lo tanto, ya no quedan reflejadas en el registro de la AFM.]

En 2014, el CEO recibió tanto pagos en efectivo como acciones devengadas en relación con el devengo de concesiones LTIP de 2009 y 2010:

Efectivo: El pago total en efectivo al CEO ascendió a 2.374.997 euros.

Acciones: En relación con el LTIP de 2009, el CEO había optado por el aplazamiento mediante acciones de un 25% de su concesión. Por consiguiente, el CEO recibió 14.145 acciones devengadas en la cuarta fecha de devengo para el LTIP de 2009 (19 de noviembre de 2014).

En relación con el LTIP de 2010, el CEO había optado por el aplazamiento mediante acciones de un 25% de su concesión. Por lo tanto, el devengo de 9.248 participaciones en función de resultados se aplazó, y estas participaciones se liberarán en forma de acciones en la cuarta fecha de devengo para el LTIP de 2010 (que se producirá en 2015).

En relación con el LTIP de 2011, el CEO había optado por el aplazamiento mediante acciones de un 25% de su concesión. Por lo tanto, el devengo de 16.448 participaciones en función de resultados se aplazará, y estas participaciones se liberarán en forma de acciones en la cuarta fecha de devengo para el LTIP de 2011 (que se producirá en 2016).

Fecha de concesión	Número	Cotización a fecha de concesión	Valor a fecha de concesión	Con/Sin condiciones	Logro del rendimiento	Participaciones con rendimiento logrado	Fechas de devengo	Valor de la acción 2014 en las fechas de devengo
2009	46.000	14,50 €	667.000 €	con	123%	56.850	4 en 2013-2014	3er devengo – 30.05.13: 42,29 € 4º devengo – 19.11.13: 51,17 €
2010	54.400	18,40 €	1.000.960 €	con	136%	73.984	4 en 2014-2015	1er devengo – 16.05.14: 50,24 € 2º devengo – 19.11.14: 46,72 €
2011	51.400	21,41 €	1.100.474 €	con	128%	65.792	4 en 2015-2016	desconocido por el momento
2012	50.300	27,83 €	1.399.849 €	con	*	*	4 en 2016-2017	desconocido por el momento
2013	30.300	46,17 €	1.398.951 €	con	*	*	4 en 2017-2018	desconocido por el momento
2014	29.500	47,45 €	1.399.775 €	con	*	*	2 en 2018-2019	desconocido por el momento

* desconocido por el momento

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

[*El nivel de logro del rendimiento del LTIP de 2011 se sitúa en el 128%. El BPA medio de tres años, corregido en cuanto a los efectos de la contabilidad según la NIC 11 y del tipo de cambio, fue de 2,10 euros, más del 35% sobre el objetivo comparable fijado en el momento de la concesión inicial.]

e) Opciones sobre acciones

El plan de opciones sobre acciones de la Sociedad se ha cancelado y, por lo tanto, no se ha realizado ninguna concesión al amparo del mismo desde 2006.

A tenor de una recomendación del Comité de Nombramientos y Retribuciones y cumpliendo las correspondientes recomendaciones sobre buenas prácticas de la AMF, el Consejo 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 2014 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 2014 ascendió a 68.415 euros.

g) Jubilación

A 31 de diciembre de 2014, el valor en efectivo contabilizado de la obligación por pensiones con prestaciones definidas del CEO ascendía a 18.584.426 euros frente a la cifra de 12.921.270 euros un año antes. Aunque las prestaciones del plan sigan siendo idénticas, el valor en efectivo de la obligación por pensiones se calculó aplicando una tasa de descuento del 3,6% en 2013 frente a una tasa de descuento del 1,9% en 2014, que explica el cambio en el valor. Para el ejercicio 2014, los costes por servicios corrientes e intereses relacionados con la prestación por jubilación del CEO representaron un gasto de 1.043.679 euros. Esta obligación se ha periodificado en los estados financieros consolidados.

La obligación por prestación definida para la pensión de la Sociedad para el CEO responde a la política de pensiones de la Sociedad anteriormente descrita y tiene en cuenta (1) la antigüedad del CEO en la Sociedad y en el Comité Ejecutivo del

Grupo y (2) la promesa de pensión pública significativamente más baja del sistema de pensiones de la seguridad social alemana, en comparación con las pensiones públicas correspondientes al sistema de pensiones de Francia.

h) Recuperación

El Consejo no ha aplicado ninguna recuperación en 2014.

IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN EN 2014: RETRIBUCIÓN DE LOS MIEMBROS NO EJECUTIVOS

El Comité de Nombramientos y Retribuciones recomendó y el Consejo decidió no aumentar la retribución de los miembros no ejecutivos en 2014 y, por lo tanto, dicha retribución permanece invariable respecto al nivel fijado en octubre de 2007. El CEO es el único miembro del Consejo que no tiene derecho a retribución por su pertenencia al mismo.

Resumen de la retribución en 2014 y 2013 de todos los miembros no ejecutivos del Consejo (actuales y anteriores):

Actuales consejeros no ejecutivos (*)	Retribución de los consejeros en relación con 2014 (*)			Retribución de los consejeros en relación con 2013 (*)		
	Percepción fija (en euros)	Dietas por asistencia (en euros)	Total (en euros)	Percepción fija (en euros)	Dietas por asistencia (en euros)	Total (en euros)
Denis Ranque ⁽¹⁾	180.000	70.000	250.000	135.000	60.000	195.000
Manfred Bischoff ⁽²⁾	80.000	25.000	105.000	60.000	45.000	105.000
Ralph D Crosby Jr ⁽³⁾	80.000	35.000	115.000	60.000	45.000	105.000
Hans-Peter Keitel ⁽⁴⁾	100.000	30.000	130.000	75.000	45.000	120.000
Hermann-Josef Lamberti ⁽⁵⁾	110.000	35.000	145.000	115.000	60.000	175.000
Anne Lauvergeon ⁽⁶⁾	100.000	30.000	130.000	75.000	45.000	120.000
Lakshmi N. Mittal ⁽⁷⁾	100.000	30.000	130.000	95.000	35.000	130.000
Sir John Parker ⁽⁸⁾	110.000	35.000	145.000	115.000	50.000	165.000
Michel Pébereau ⁽⁹⁾	100.000	30.000	130.000	95.000	55.000	150.000
Josep Piqué i Camps ⁽¹⁰⁾	100.000	15.000	115.000	95.000	50.000	145.000
Jean-Claude Trichet ⁽¹¹⁾	100.000	35.000	135.000	95.000	60.000	155.000
Antiguos consejeros no ejecutivos						
Dominique D'Hinnin ⁽¹²⁾	N/A	N/A	N/A	30.000	10.000	40.000
Arnaud Lagardère ⁽¹³⁾	N/A	N/A	N/A	45.000	20.000	65.000
Wilfried Porth ⁽¹⁴⁾	N/A	N/A	N/A	25.000	10.000	35.000
Bodo Uebber ⁽¹⁵⁾	N/A	N/A	N/A	25.000	5.000	30.000
TOTAL	1.160.000	370.000	1.530.000	1.140.000	595.000	1.735.000

* La percepción fija relativa a 2013 se pagó en 2014; la percepción fija relativa a 2014 se pagará en 2015.

- (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 Comité de Nombramientos y Retribuciones 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 Comité de Nombramientos y Retribuciones 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 Comité de Nombramientos y Retribuciones a 31/03/2013
- (8) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y presidente del Comité de Nombramientos y Retribuciones 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 Comité de Nombramientos y Retribuciones a 31/03/2013
 - (12) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad, del Comité de Auditoría y del Comité de Nombramientos y Retribuciones 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 Comité de Nombramientos y Retribuciones hasta 31/03/2013
 - (15) Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y del Comité de Auditoría hasta 31/03/2013

4.3.5 PLAN DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIAL DE EMPLEADOS

Airbus Group respalda una sólida cultura de participación accionarial de los empleados. Desde su creación, la Sociedad ha ofrecido periódicamente, a los empleados con derecho a ello, la oportunidad de comprar acciones en términos favorables por medio del Plan de Participación Accionarial de Empleados (ESOP), o acciones concedidas al amparo de un Plan de Acciones Gratuitas.

En julio de 2014, el Consejo decidió cancelar el plan ESOP para 2014 debido a la volatilidad de la cotización y a la situación financiera.

ESOP futuro

La Sociedad tiene intención de poner en marcha un plan ESOP en 2015 con un diseño modificado, sujeto a su aprobación por el Consejo. Se prevé que el ESOP 2015 sea un plan por el que la Sociedad haga concesiones de acciones que igualen un número determinado de acciones adquiridas directamente por los empleados. La oferta total se haría por hasta aproximadamente dos 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 CEO). En el marco del ESOP 2015, en marzo de 2015 también se pondría en marcha un plan de ahorro fiscal exclusivo de Reino Unido (Share Incentive Plan - SIP).

Los miembros no ejecutivos del Consejo no tienen derecho a participar en el ESOP.

4.3.6 VARIOS

Política sobre concesión de préstamos y garantías

La política general de la Sociedad 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 *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 2014, 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 2014, la Sociedad amplió la cobertura del programa de E&C de Airbus Group nombrando a un director de E&C que cubra los centros de Airbus Group en China. Este nombramiento complementa una red de cuatro directores de E&C situados en Brasil, Rusia, India y Oriente Medio. Estos 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 suministros, 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.

Como en años anteriores, el E&C se definió como una prioridad máxima para el Grupo en 2014 (véase el capítulo 2. ‘Resumen 2014’), dando lugar a un número de objetivos específicos para la organización de E&C, así como para cada uno de 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, Reino Unido y, desde 2008, Estados Unidos. En 2014, el alcance regional de OpenLine se amplió y ahora está a disposición de los empleados de Airbus Group radicados en México, Brasil, China, Reino de Arabia Saudí, Australia y Canadá. El Airbus Group Openline puede ser utilizado por los empleados para plantear inquietudes relativas a corrupción y soborno, contabilidad, finanzas, prácticas contrarias a la competencia, acoso, conflictos de intereses, calidad o seguridad de los productos.

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 2014, la Sociedad recibió un certificado de sistema de cumplimiento anticorrupción otorgado por una empresa externa de verificación denominada ETHIC Intelligence.

Por último, pero igualmente importante, Airbus Group se adhirió a "Call to Action", el décimo principio del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que consiste en un llamamiento del sector privado a los Gobiernos para que estos promuevan medidas anticorrupción e implementen políticas que establezcan sistemas de buen gobierno. Además, el Grupo también es miembro del 'International Forum for Business Ethical Conduct', una asociación del sector que desarrolla normas mundiales de E&C en la industria aeronáutica y de defensa, que la Sociedad preside desde 2013.

4.5 Sistema de gestión del riesgo empresarial

Los complejos programas de la industria aeronáutica y de defensa, desarrollados a lo largo de ciclos volátiles de mercado, amplifican los riesgos y las oportunidades. El ciclo de vida de desarrollo y producción a largo plazo de Airbus Group hace de la gestión del riesgo empresarial (“ERM”) un mecanismo crítico tanto para mitigar los riesgos que afronta la Sociedad como para identificar oportunidades futuras.

El ERM constituye un proceso de gestión clave que sirve para mitigar los principales riesgos y aumentar las oportunidades. Aplicado en todo el Grupo, sus filiales y sus principales proveedores, el sistema ERM trata de lograr y aplicar una comunión de entendimiento, metodología, prácticas y lenguaje. Al elaborar un mapa de todos los riesgos importantes, planificar cómo mitigarlos y cómo aprovechar oportunidades, el ERM está concebido para proteger el logro de lo siguiente:

- ▶ Estrategia: la selección de objetivos estratégicos de alto nivel en consonancia con la disposición al riesgo.
- ▶ Operaciones: efectividad y eficacia de la gestión, las operaciones y la asignación de recursos, en línea con objetivos de rendimiento y financieros.
- ▶ Información: la fiabilidad de la información y en especial de la información financiera.
- ▶ *Compliance*: el cumplimiento de las leyes y los reglamentos aplicables.

El sistema de ERM es un proceso vertical y horizontal permanente, ejecutado de forma coherente en todas las Divisiones de Airbus Group a cada nivel de la organización. Está diseñado para identificar y gestionar riesgos y oportunidades, centrándose en aspectos pertinentes para el negocio. Se presta especial atención a la dimensión operativa debido a la importancia de los programas y las operaciones para Airbus Group.

Las actividades clave necesarias en la gestión de riesgos y oportunidades son:

- ▶ previsión de acontecimientos y condiciones futuros,
- ▶ comunicación transparente,
- ▶ advertencia temprana,
- ▶ reducción temprana de riesgos,
- ▶ aprovechamiento y captación de oportunidades.

La gestión del riesgo empresarial es un proceso operativo incorporado a las actividades de gestión diarias de los programas, las operaciones y las funciones. Periódicamente (trimestral y anualmente), se realiza y consolida un resumen informativo. El objetivo del proceso ERM es:

- ▶ identificar, evaluar, controlar y mitigar riesgos, y aprovechar y captar oportunidades,
- ▶ hacer un seguimiento del proceso de ERM y comunicar su situación y resultados,
- ▶ posibilitar procesos de decisión y gestión ajustados en función del riesgo (por ejemplo, planificación, toma de decisiones),
- ▶ mejorar las decisiones y acciones de respuesta al riesgo/captación de oportunidades,
- ▶ alinear la tolerancia al riesgo y la fijación de estrategias, y la toma de decisiones con las actividades operativas y de

programas,

- ▶ identificar y gestionar riesgos empresariales/oportunidades cruzados mediante la comprensión de efectos interrelacionados.

Por medio del sistema ERM, la Dirección de Airbus Group asegura:

- ▶ la implementación de un sistema adecuado de gestión de riesgos interna y de control interno,
- ▶ la gestión del perfil de riesgo asociado a la estrategia de la Sociedad,
- ▶ la gestión de los riesgos asociados a las actividades de la Sociedad,
- ▶ la información sobre ERM al Consejo y al Comité de Auditoría, respectivamente,
- ▶ el debate de los sistemas de gestión y control de riesgos internos con el Consejo y el Comité de Auditoría.

El Consejo de Airbus Group supervisa:

- ▶ la estrategia empresarial y los riesgos correspondientes a las actividades del negocio,
- ▶ el diseño y la efectividad de los sistemas de gestión de riesgos internos y control interno

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 y la gestión de riesgos, abordando ambas materias paralelamente.

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 evaluar la efectividad del sistema ERM, y el proceso de apoyo, que incluye procedimientos para mejorar y verificar la calidad del sistema ERM.

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 gestión de riesgos y oportunidades de Airbus y Airbus Group, y el diseño y la implementación de procesos del sistema ERM.
- ▶ El director de gestión de riesgos y oportunidades de Airbus y Airbus Group 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. El área de gestión de riesgos está estructurada como un Centro de Competencia entre Divisiones (“**COC**”) constituido 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 asume 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. Para respaldar la evaluación de la efectividad del ERM, 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 efectividad del sistema ERM es analizada por:

- ▶ Auditoría Corporativa, basándose en informes de auditoría corporativa internos;
- ▶ CoC de ERM, basándose en informes de ERM, cartas de confirmación, sesiones *in situ* (revisiones de riesgo, etc.), participación en controles clave (por ejemplo, "Major Programme Maturity Gate Reviews").

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:

Área	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 de Airbus Group con la disposición al riesgo de la Dirección.</p>
Departamento de ERM	<p>Medición de la efectividad del sistema 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>
Ética y <i>compliance</i>	<p>Sistema de alertas</p> <p>Aportación de pruebas sobre deficiencias del sistema ERM.</p>

Evolución en 2014 y perspectivas

La función de ERM tiene un importante papel que desempeñar para que el negocio sea sólido, respaldar la toma de decisiones operativas, mejorar el rendimiento, proteger los márgenes y reducir el nivel de exposición.

Se ha creado un CoC de ERM entre Divisiones para desarrollar más la reducción de riesgos operativos y las sinergias. Es un CoC matriz en el que tres equipos de ERM aúnan sus esfuerzos. El CoC de ERM respalda y cuestiona programas y organizaciones, reclama la reducción temprana de riesgos y la captación de oportunidades, así como una cultura realizada de riesgos y oportunidades / previsión en el Grupo, incluyendo revisiones de riesgo entre Divisiones.

En 2014, el CoC de ERM actuó para lograr y mejorar:

- ▶ la sostenibilidad de la dimensión de *compliance*;
- ▶ la proximidad con el negocio y la concesión de prioridad a la dimensión operativa, la simplificación de los procesos e informes de ERM, la adopción de un enfoque ágil, y actividades de atención especializada;
- ▶ el espíritu de equipo en todo el CoC con una sensibilización mutua constante de las áreas que necesitan apoyo y conocimientos de otras partes del CoC;
- ▶ el desarrollo de una red sólida en el Grupo, vinculando las diversas comunidades para que se compartan las buenas prácticas;
- ▶ retos cruzados y fertilización cruzada entre las Divisiones.

Declaración del Consejo

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 2014 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 sitio web: www.airbus-group.com.

4.6.1 Riesgos del mercado financiero

Inquietudes sobre la economía global y sobre 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, Ucrania, 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.

En los últimos años, 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. Por el momento, el Banco Central Europeo y los dirigentes de la eurozona han conseguido estabilizar la eurozona y los bancos europeos. Para luchar contra el mayor riesgo de deflación, el Banco Central Europeo lanzó una política monetaria expansiva por medio de tipos de interés negativos y un programa enorme de expansión cuantitativa (*quantitative easing*) sin límite, que dio lugar a un debilitamiento del euro frente al dólar estadounidense y otras divisas.

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, de materias primas 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 (incluso de helicópteros) o decisiones de clientes de revisar su estrategia de recepción de pedidos debido, entre otras cosas, a falta de disponibilidad de crédito suficiente del mercado para financiar las compras de aviones o a cambios en los costes de explotación 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.
- ▶ Menor rentabilidad de las inversiones líquidas del Grupo debido a tipos de interés bajos y en parte negativos.

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.

Cuando se cubre efectivamente, la Sociedad reconoce las variaciones del valor razonable de la cartera de productos derivados en el patrimonio neto hasta el vencimiento de los instrumentos. Si el dólar estadounidense se aprecia frente al euro en comparación con el tipo al que la Sociedad ha cubierto sus ingresos futuros denominados en USD, el ajuste a precio de mercado de la cartera de productos derivados se vuelve negativo. Por consiguiente, el patrimonio neto de la Sociedad se reduce en ese sentido, lo que finalmente podría dar lugar a restricciones del capital disponible de otro modo para distribución de dividendo o recompra de acciones.

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 ciertos aviones durante períodos limitados tras su entrega a los clientes. Como resultado, la Sociedad tiene una cartera 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. El valor contable de Dassault Aviation ascendía a 2.400 millones de euros a 31 de diciembre de 2014 tras la venta por la Sociedad de 810.072 acciones de Dassault Aviation en el ejercicio.

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”) – Nota 34A: 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 tiene el objetivo prioritario de respetar la normativa fiscal pertinente en estos países y asegurar el cumplimiento en materia tributaria. 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) evolución del precio del combustible, (vii) desregulación y (viii) limitaciones medioambientales impuestas al funcionamiento de los aviones. El mercado de aviación comercial podría seguir siendo cíclico, y los baches que se puedan producir en las tendencias económicas generales pueden tener efectos negativos sobre el resultado de explotación y la situación financiera en el futuro.

El mercado de helicópteros comerciales también podría verse influenciado por algunos de los factores antes mencionados.

Actos relacionados con terrorismo, epidemias y catástrofes

Como demostraron atentados del pasado 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). La capacidad de la Sociedad para 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, en las tres Divisiones, 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 2014 se lograron avances y la cadena de suministros es más estable en general. Las áreas específicas de riesgo con proveedores de equipos de cabina continúan gestionándose cuidadosamente.

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, el A400M, el EC175 o el X4, y a programas de modernización como el A320neo y el A330neo. (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 reducido su nivel de gasto público. Este es especialmente el caso de los presupuestos para defensa y seguridad, en los que varios países 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, entre ellos Estados Unidos y Asia. 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 estas empiezan 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 o a escala corporativa, 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 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 la medida 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 y que podrían tener un efecto significativo en los resultados y la situación financiera del Grupo):

- ▶ Programa A350 XWB. En relación con el programa A350 XWB, tras una exitosa campaña de certificación del A350 XWB-900 y una primera entrega a Qatar Airways, la Sociedad se enfrenta a los siguientes retos importantes: asegurar la satisfacción de los primeros operadores y un apoyo de alta calidad a sus operaciones; mantener el rendimiento de la cadena de suministros y el aumento de la cadencia de producción; gestionar los sobrecostes de producción de los primeros aviones y los costes recurrentes después de la fase inicial de aumento de la cadencia de producción; mantener el aumento de cadencia de producción en la adaptación y los primeros modelos (“head of versions”); 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: asegurar el flujo de pedidos a fin de mantener la tasa actual de producción a largo plazo; 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.
- ▶ 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 mediante la autorización de operación estándar [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; continuar con el desarrollo del avión (sistemas para paracaidistas, sistemas de carga y entrega aérea, sistemas militares de defensa y protección, reabastecimiento en vuelo); 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. El 1 de noviembre de 2014 devino ejercitable un derecho de cancelación, pero la Sociedad considera muy improbable que este derecho se ejercite.
- ▶ 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 2014 no surgió ningún reto nuevo. El principal foco de atención será la transición de 2015 a 2018 del A320ceo (opción de motor actual) al A320neo (nueva opción de motor) así como un nuevo aumento de la cadencia de producción.
- ▶ Programa A330. En relación con el programa de largo alcance, 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. La Sociedad ha lanzado el A330neo con un programa de desarrollo muy dinámico basado en la experiencia con el A320neo.

- ▶ Programas NH90 y Tigre. En relación con los programas NH90 y Tigre, la Sociedad se enfrenta al reto de finalizar las renegociaciones del contrato con Gobiernos, atendiendo peticiones de reducir pedidos contractualmente vinculantes; y asegurar el soporte en relación con múltiples flotas que entren en servicio.
- ▶ Programa EC175. En relación con el programa EC175 producido en cooperación con Avic, la Sociedad se enfrenta a los siguientes retos importantes: tras la certificación por la EASA y la entrega de los tres primeros EC175 para operaciones de petróleo y gas, la Sociedad está avanzando con el plan de aumento de la cadencia de producción industrial, dominando el plan de madurez del avión y nuevas certificaciones programadas para 2015.
- ▶ Integración de sistemas. En relación con los proyectos de integración de sistemas (en particular el contrato de vigilancia fronteriza del Reino de Arabia 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 coste teniendo en cuenta el elevado número de centros, la compleja infraestructura local que hay que entregar y la integración de los productos COTS (radares, cámaras, sensores) con sus interfaces en la compleja red del sistema; asegurar un proyecto eficiente y dotar personal para aumentar la cadencia de producción; gestionar el despliegue incluyendo subcontratistas, formación y adaptación organizativa del cliente; cambios repetitivos en la organización del proyecto del cliente; falta de decisión y retrasos en la compra de artículos proporcionados directamente por el 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 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 de 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.

Dado que opera a escala mundial, la Sociedad debe cumplir diversos conjuntos de sanciones, leyes y reglamentos implementados por autoridades nacionales o regionales, y en especial por la UE y EE.UU. Dependiendo de consideraciones geopolíticas, entre ellas los intereses nacionales y la política exterior, pueden establecerse nuevos programas de sanciones o ampliarse el alcance de los existentes, con una repercusión inmediata en las actividades de la Sociedad. 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 y sus productos y servicios.

5. Información financiera y otros datos de interés

Los Estados Financieros Consolidados del Grupo 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	2014	2013 *)
Ingresos ordinarios	60 713	57 567
Coste de las ventas	(51 776)	(49 613)
Margen bruto	8 937	7 954
Gastos asociados a la venta	(1 063)	(1 140)
Gastos de administración	(1 538)	(1 622)
Gastos de investigación y desarrollo	(3 391)	(3 118)
Otros ingresos	330	272
Otros gastos	(179)	(259)
Participación en beneficios de inversiones contabilizadas mediante el método de la participación	840	434
Otros ingresos de inversiones	55	49
Beneficio antes de costes financieros e impuesto sobre sociedades	3 991	2 570
Costes financieros totales	(778)	(610)
Impuesto sobre sociedades	(863)	(477)
Beneficio del ejercicio	2 350	1 483
Atribuible a:		
Tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante (ingresos netos)	2 343	1 473
Participaciones no dominantes	7	10

*) Cifras del ejercicio anterior ajustadas debido a la aplicación de las NIIF 10 y 11.

5.1.2 Ingresos

Los **ingresos** del Grupo aumentaron un 5%, alcanzando la cifra récord de 60.700 millones de euros (ejercicio 2013, cifra ajustada: 57.600 millones de euros). Los ingresos del área de aviación comercial aumentaron un 7%, impulsados por el incremento global de las entregas a la cifra récord de 629 aviones (ejercicio 2013: 626 aviones) y un mix más favorable en las entregas, incluyendo 30 A380 frente a los 25 de 2013. En el cuarto trimestre se entregó el primer A350 XWB a Qatar Airways, como estaba previsto, y se aplicaron los principios contables de la NIC 11 a contratos limitados de clientes de lanzamiento. Los ingresos del área de helicópteros aumentaron un 4%, principalmente gracias a programas gubernamentales, incluyendo el aumento de la cadencia de producción en la actividad del NH90. Las entregas de helicópteros se situaron en 471 unidades (ejercicio 2013: 497 unidades), incluyendo la exitosa entrada en servicio del EC175 en el cuarto trimestre, tras las del EC145 T2 y del EC135 T3 anteriormente en el año. Los ingresos de defensa y espacio permanecieron estables en general, con un total de ocho entregas del A400M a cuatro naciones y seis lanzamientos del Ariane 5 durante el año.

5.1.3 EBIT y resultado financiero

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 la antigua EADS, la combinación de Airbus y 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)

(en millones de euros)	2014	2013
Beneficio antes de costes financieros e impuesto sobre sociedades *)	3 991	2 570
Enajenación y deterioro de fondo de comercio	6	15
Depreciación extraordinaria y enajenación	43	39
EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios *)	4 040	2 624

*) Cifras del ejercicio anterior ajustadas debido a la aplicación de las NIIF 10 y 11.

El EBIT* declarado aumentó a 4.040 millones de euros (ejercicio 2013, cifra ajustada: 2.624 millones de euros), con un bajo nivel de partidas no recurrentes netas que representaron un total de -26 millones de euros, compuesto por:

- ▶ Un cargo neto de 551 millones de euros en el cuarto trimestre debido a algunos retrasos en el programa A400M, como se expuso en la presentación de resultados de los nueve primeros meses de 2014. La secuencia de las mejoras paulatinas de las capacidades militares y las entregas correspondientes se encuentran en fase de negociación con los clientes, para reflejar la base modificada del programa y el nuevo calendario de entregas. En el último trimestre de 2014, el equipo directivo revisó la evolución del programa, impulsada sobre todo por los retos de funcionalidad militar y el aumento de la cadencia de producción industrial junto con las correspondientes acciones de mitigación. El equipo directivo ha puesto en marcha acciones significativas para asegurar las entregas futuras y el programa continúa siendo objeto de una estrecha vigilancia.
- ▶ Una aportación positiva de 142 millones de euros por el desajuste de pagos en dólares previos a la entrega y la revaluación del balance.
- ▶ Un total de 383 millones de euros de plusvalías correspondientes a la desinversión del 8% de la participación de la Compañía en Dassault Aviation y la venta de la participación en Patria.

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– mejoró hasta los 4.066 millones de euros (ejercicio 2013, cifra ajustada: 3.537 millones de euros). El EBIT* antes de partidas no recurrentes del área de aviación comercial aumentó a 2.529 millones de euros (ejercicio 2013, cifra ajustada: 2.214 millones de euros), reflejando un sólido comportamiento subyacente. El EBIT* antes de partidas no recurrentes Airbus Helicopters experimentó un ligero aumento, hasta 413 millones de euros (ejercicio 2013: 397 millones de euros), pese a mayores gastos de investigación y desarrollo (I+D) y a un mix de ingresos menos favorable. El EBIT* antes de partidas no recurrentes de Defence and Space se mantuvo estable en 920 millones de euros (ejercicio 2013, cifra ajustada: 911 millones de euros).

La ratio de rentabilidad sobre ventas para el EBIT* antes de partidas no recurrentes del Grupo mejoró, situándose en 6,7% (ejercicio 2013, cifra ajustada: 6,1%).

El Beneficio Neto se elevó a 2.343 millones de euros (ejercicio 2013, cifra ajustada: 1.473 millones de euros), mientras que el beneficio por acción (BPA) aumentó a 2,99 euros (ejercicio 2013, cifra ajustada: 1,86 euros). El beneficio neto y el BPA experimentaron un fuerte incremento a pesar del resultado financiero de -778 millones de euros (ejercicio 2013, cifra ajustada: -610 millones de euros), que comprendió un efecto de cambio negativo de 341 millones de euros relacionado con el debilitamiento del euro en el cuarto trimestre.

Cuadro 3 – EBIT* e Ingresos por División

por División (Cifras en millones de euros)	EBIT*			Ingresos		
	Ejercicio 2014	Ejercicio 2013 ⁽¹⁾	Variación	Ejercicio 2014	Ejercicio 2013 ⁽¹⁾	Variación
Aviación Comercial	2.671	1.593	+68%	42.280	39.494	+7%
Helicopters	413	397	+4%	6.524	6.297	+4%
Defence and Space	409	659	-38%	13.025	13.121	-1%
Sedes Centrales / Eliminaciones / Otros	547	-25	-	-1.116	-1.345	-
Total	4.040	2.624	+54%	60.713	57.567	+5%

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

1) Las cifras del ejercicio anterior se han ajustado debido a la aplicación de las NIIF 10 y 11. Las cifras de Divisiones también se han reexpresado para reflejar la nueva estructura del Grupo desde el 1 de enero de 2014.

5.1.4 Estado de Situación Financiera Consolidado (NIIF)

Cuadro 4 – Estado de Situación Financiera Consolidado (NIIF)

en millones de euros	2014	2013 *)	Variación
Activos intangibles	12 758	12 500	258
Inmovilizado material	16 388	15 654	734
Inversiones contabilizadas mediante el método de la participación	3 391	3 858	-467
Otras inversiones y otros activos financieros a largo plazo	1 769	1 756	13
Otros activos no corrientes	2 408	3 727	-1 319
Activos por impuestos diferidos	5 717	3 733	1 984
Inversiones financieras temporarias no corrientes	5 989	4 298	1 691
Activos no corrientes	48 420	45 526	2 894
Existencias	25 355	24 023	1 332
Deudores comerciales	6 798	6 628	170
Otros activos corrientes	4 325	4 311	14
Inversiones financieras temporarias corrientes	3 183	2 585	598
Efectivo y equivalentes al efectivo	7 271	7 201	70
Activos corrientes	46 932	44 748	2 184
Activos de grupos enajenables de elementos clasificados como mantenidos para la venta	750	0	750
Total activo	96 102	90 274	5 828
Patrimonio neto atribuible a tenedores de patrimonio neto de la dominante	7 061	10 864	-3 803
Participaciones no dominantes	18	42	-24
Total patrimonio neto	7 079	10 906	-3 827
Provisiones no corrientes	10 400	9 604	796
Pasivos de financiación a largo plazo	6 278	3 804	2 474
Pasivos por impuestos diferidos	1 130	1 454	-324
Otros pasivos no corrientes	23 038	18 155	4 883
Pasivos no corrientes	40 846	33 017	7 829
Provisiones corrientes	5 712	5 222	490
Pasivos de financiación a corto plazo	1 073	1 826	-753
Acreedores comerciales	10 183	9 668	515
Pasivos por impuestos corrientes	738	616	122
Otros pasivos corrientes	29 791	29 019	772
Total pasivo	47 497	46 351	1 146
Pasivos de grupos enajenables de elementos clasificados como mantenidos para la venta	680	0	680
Total patrimonio neto y pasivo	96 102	90 274	5 828

*) Cifras del ejercicio anterior ajustadas por la aplicación de las NIIF 10 y 11.

*) Cifras del ejercicio anterior ajustadas por la aplicación de las NIIF 10 y 11.

Activos no corrientes

La partida de activos inmateriales aumenta en +258 millones de euros a 12.758 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 12.500 millones de euros). Corresponde principalmente a Airbus (8.660 millones de euros), Airbus Defence and Space (3.376 millones de euros) y Airbus Helicopters (704 millones de euros) y comprende un fondo de comercio de 9.979 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 9.872 millones de euros). En el fondo de comercio está incluido un aumento de +55 millones de euros de la adquisición de Alestis.

Las comprobaciones anuales del deterioro de valor se realizaron en el cuarto trimestre de 2014 y no dieron lugar a ningún cargo por deterioro. La capitalización de los costes de desarrollo del programa A350 XWB comenzó en el segundo trimestre de 2012. En 2014 se capitalizó un importe de 58 millones de euros, dando lugar a un importe total de 777 millones de euros.

El inmovilizado material aumentó en +734 millones de euros, a 16.388 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 15.654 millones de euros), e incluyó activos arrendados de 213 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 351 millones de euros). El aumento se debió principalmente al programa A350 XWB. El inmovilizado material comprende asimismo "Inversiones inmobiliarias" que ascienden a 67 millones de euros (ejercicio anterior: 69 millones de euros).

Las inversiones en asociadas contabilizadas mediante el método de la participación, de 3.391 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 3.858 millones de euros) comprenden principalmente la inversión accionarial en Dassault Aviation de 2.429 millones de euros (2013: 2.747 millones de euros), Atlas Group y MBDA. La inversión accionarial en Dassault Aviation incluye un ajuste según las NIIF para ingresos, otros ingresos integrales relativos al ejercicio anterior, y el efecto de la venta parcial de las acciones de Dassault Aviation.

Otras inversiones y otros activos financieros a largo plazo, de 1.769 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 1.756 millones de euros) corresponden a Airbus por un importe de 790 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 702 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. La disminución de -1.319 millones de euros, a 2.408 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 3.727 millones de euros) se debe a la variación negativa de la parte no corriente de valores razonables de instrumentos financieros derivados (-1.491 millones de euros).

Los activos por impuestos diferidos aumentan en +1.984 millones de euros, a 5.717 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 3.733 millones de euros) principalmente como resultado de variaciones en los valores razonables de instrumentos financieros derivados.

Los valores razonables de los instrumentos financieros derivados se incluyen en otros activos no corrientes (502 millones de euros, ejercicio anterior: 1.993 millones de euros), en otros activos corrientes (208 millones de euros, ejercicio anterior, cifra ajustada: 716 millones de euros), en otros pasivos no corrientes (-3.271 millones de euros, ejercicio anterior, cifra ajustada: -671 millones de euros), y en otros pasivos corrientes (-2.332 millones de euros, ejercicio anterior, cifra ajustada: -302 millones de euros) que corresponde a un valor razonable neto total de -4.793 millones de euros (ejercicio anterior: +1.736 millones de euros). El volumen de contratos en USD cubiertos aumenta de 76.000 millones USD a 31 de diciembre de 2013 a 88.000 millones USD a 31 de diciembre de 2014. El tipo spot del dólar estadounidense es 1,21 USD/EUR y 1,38 USD/EUR a 31 de diciembre de 2014 y 31 de diciembre de 2013, respectivamente. El tipo medio de cobertura en USD para la cartera de coberturas del Grupo permanece prácticamente estable en 1,33 USD/EUR a 31 de diciembre de 2014, frente a 1,34 USD/EUR a 31 de diciembre de 2013.

Inversiones financieras temporarias no corrientes con un plazo residual superior a un año aumenta en +1.691 millones de euros, situándose en 5.989 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 4.298 millones de euros). El movimiento corresponde a la política de gestión de tesorería del Grupo.

Activos corrientes

Existencias, de 25.355 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 24.023 millones de euros) aumenta en +1.332 millones de euros. Corresponde principalmente a Airbus (+1.804 millones), contrarrestada en parte por una disminución en Airbus Defence and Space (-370 millones) y Airbus Helicopters (-167 millones). El aumento en Airbus obedece principalmente a la mayor actividad en el programa A350 XWB.

Deudores comerciales aumenta en +170 millones, a 6.798 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 6.628 millones de euros), principalmente en Airbus Helicopters, compensado en parte por una disminución en Airbus Defence and Space. Esta disminución se debe a la reclasificación a los grupos enajenables de elementos clasificados como mantenidos para la venta.

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 +14 millones a 4.325 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 4.311 millones de euros) incluye la variación negativa de la parte corriente de valores razonables de instrumentos financieros derivados (-508 millones de euros), compensada con creces por aumentos en cuentas a cobrar por IVA (+289 millones de euros), en cuentas a cobrar de empresas afiliadas no consolidadas (+109 millones de euros), en otros activos corrientes varios (+82 millones de euros) y en gastos prepagados (+58 millones de euros).

Las inversiones financieras temporarias corrientes con un plazo residual de un año o menos aumentaron en +598 millones, ascendiendo a 3.183 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 2.585 millones de euros).

Efectivo y equivalentes al efectivo aumenta de 7.201 millones de euros (cifra ajustada del ejercicio anterior) a 7.271 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 7.061 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 10.864 millones de euros), representando una disminución de -3.803 millones de euros. Esta disminución se debió a una distribución de dividendo de -587 millones de euros (0,75 por acción) y a una reducción de otros resultados globales de -5.705 millones de euros, correspondiente principalmente a las revaluaciones a precio de mercado de la cartera de coberturas y a variaciones en ganancias y pérdidas actuariales debido a una actualización de tipos de interés para las obligaciones por pensiones. Esto se contrarrestó en parte por un beneficio neto de +2.343 millones de euros y la venta de acciones en autocartera de +102 millones de euros.

Participaciones no dominantes desciende a 18 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 42 millones de euros). El descenso se debe principalmente a la adquisición de Alestis y al posterior reconocimiento de sus accionistas minoritarios (-25 millones de euros).

Pasivos no corrientes

Provisiones no corrientes, de 10.400 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 9.604 millones de euros) comprende la parte no corriente de provisiones para pensiones, que aumenta en +1.998 millones de euros, a 7.864 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 5.866 millones de euros). Debido a descensos significativos de los tipos de descuento para los diversos planes de pensiones del Grupo, las provisiones para pensiones aumentan en 1.998 millones de euros.

Además, hay otras provisiones incluidas en las provisiones no corrientes, que descendieron en -1.202 millones de euros, a 2.536 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 3.738 millones de euros). El descenso está relacionado principalmente con la reclasificación a provisiones contractuales para pérdidas corrientes y a la presentación neta del programa A350 XWB en el que la partida de existencias se presenta neta de la parte respectiva de la provisión para pérdidas contractuales.

En provisiones no corrientes (y corrientes) están incluidos algunos costes del programa A380 relacionados con problemas técnicos detectados en servicio y con las soluciones definidas, reflejando los últimos hechos y circunstancias. Airbus tiene la responsabilidad contractual de reparar o reponer las piezas defectuosas, pero no es responsable de ningún otro daño, sea directo o indirecto, fortuito o punitivo (incluyendo pérdida de ingresos, beneficios o uso). No obstante, en vista de las relaciones comerciales globales, pueden producirse ajustes contractuales, y se estudiarán caso por caso.

Pasivos de financiación a largo plazo, que comprende principalmente bonos y obligaciones con instituciones financieras, aumentó en +2.474 millones de euros, a 6.278 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 3.804 millones de euros). En abril de 2014 se emitió un bono por un importe de mil millones de euros con un plazo de 10 años, que pagará un cupón del 2,375%. En octubre de 2014 se emitió otro bono por un total de 500 millones de euros con un plazo de 15 años, que comporta un cupón del 2,125%. En diciembre de 2014, el Grupo suscribió un contrato de préstamo con el Banco Europeo de Inversiones por 627 millones de dólares estadounidenses, con un plazo de 10 años y un tipo de interés fijo del 2,52%.

Otros pasivos no corrientes, que comprende "Otros pasivos financieros no corrientes", "Otros pasivos no corrientes" e "Ingresos diferidos no corrientes", aumentó en total en +4.883 millones de euros, a 23.038 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 18.155 millones de euros). La cifra de pagos anticipados recibidos aumentó en +2.028 millones de euros y la de valores razonables negativos de instrumentos financieros en +2.600 millones de euros.

Pasivos corrientes

Provisiones corrientes aumentó en +490 millones de euros, a 5.712 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 5.222 millones de euros) y comprende la parte corriente de pensiones (386 millones de euros) y de otras provisiones (5.326 millones de euros). El aumento corresponde principalmente a la reclasificación de provisiones para pérdidas contractuales anteriormente no corrientes para el A350 XWB. Esto se compensó en parte con un descenso debido al programa A400M, en el que la partida de existencias se presenta neta de la parte respectiva de la provisión para pérdidas contractuales.

Pasivos de financiación a corto plazo descendió en -753 millones de euros, a 1.073 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 1.826 millones de euros), debido principalmente a la amortización por el Grupo de los acuerdos de recompra y del préstamo del BEI.

Acreedores comerciales aumentó en +515 millones de euros, a 10.183 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 9.668 millones de euros). Este aumento se produjo principalmente en Airbus Defence & Space.

Otros pasivos corrientes comprende "Otros pasivos de financiación corrientes", "Otros pasivos corrientes" e "Ingresos diferidos corrientes". Estos pasivos aumentaron en +772 millones de euros, a 29.791 millones de euros (ejercicio anterior, cifra ajustada: 29.019 millones de euros) debido principalmente al aumento en los valores razonables negativos de instrumentos financieros derivados (+1.930 millones de euros), un importe superior de ingresos diferidos (+105 millones de euros) y un importe superior de pasivo por el impuesto sobre el valor añadido (+75 millones de euros), compensado en parte por un descenso en pagos anticipados recibidos (-1.549 millones de euros).

5.1.5 Tesorería Neta

La posición de tesorería neta al final de 2014 se situaba en 9.100 millones de euros (final de 2013, cifra ajustada: 8.500 millones de euros) tras el pago del dividendo de 2013 de 587 millones de euros y una aportación de 462 millones de euros al plan de pensiones. La posición de tesorería bruta a 31 de diciembre de 2014 se situaba en 16.400 millones de euros.

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 fusiones y adquisiciones mejoró considerablemente, situándose en 1.109 millones de euros (ejercicio 2013, cifra ajustada: -811 millones de euros), reflejando un fuerte rendimiento en el cuarto trimestre, y los esfuerzos por mejorar el *cash flow* en todo el Grupo durante el año así como el producto de desinversiones impulsaron más el *free cash flow*, a 2.002 millones de euros (ejercicio 2013, cifra ajustada: -827 millones de euros).

Durante 2014, Airbus Group dedicó en torno a 2.500 millones de euros a inversiones para respaldar sus programas de desarrollo. Esta cifra incluye unos 200 millones de euros de I+D capitalizado en el Grupo.

5.1.6 Pedidos recibidos y Cartera de pedidos

Los pedidos recibidos del Grupo en 2014 ascendieron a 166.400 millones de euros (ejercicio 2013, cifra ajustada: 216.400 millones de euros), y el valor de la cartera de pedidos ascendía a la cifra récord de 857.500 millones de euros a final de año (final de 2013, cifra ajustada: 680.600 millones de euros). Airbus recibió pedidos netos por 1.456 aviones comerciales (ejercicio 2013: 1.503 pedidos netos), con una ratio neto de pedidos a ingresos (*book-to-bill*) superior a 2 y una cartera de pedidos de 6.386 aviones a final de año. Los pedidos netos recibidos por Airbus Helicopters se situaron en 369 unidades (ejercicio 2013: 422 unidades), incluyendo un ajuste de cartera de 33 NH90. En términos de valor, los pedidos recibidos por Airbus Defence and Space aumentaron un 4%, impulsados por el constante y fuerte ímpetu de sistemas espaciales y por un buen flujo de pedidos de aviones militares ligeros y medios (L&M).

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 2014	Ejercicio 2013 ⁽¹⁾	Variación	31 dic. 2014	31 dic. ej. 2013 ⁽¹⁾	Variación
Aviación Comercial	150.085	199.261	-25%	803.633	625.595	+28%
Helicopters	5.469	5.775	-5%	12.227	12.420	-2%
Defence and Space	12.225	11.808	+4%	43.075	43.208	0%
Sedes Centrales / Eliminaciones / Otros	-1.349	-426	-	-1.416	-663	-
Total	166.430	216.418	-23%	857.519	680.560	+26%

1) Las cifras del ejercicio anterior se han ajustado debido a la aplicación de las NIIF 10 y 11. Las cifras de Divisiones también se han reexpresado para reflejar la nueva estructura del Grupo desde el 1 de enero de 2014.

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

5.2 Airbus Group N.V. Estados financieros de la sociedad

Cuadro 6 – Balance de Airbus Group N.V.

(en millones de euros)	2014	2013
Fondo de comercio	4 354	4 354
Activos financieros ²⁾	9 587	13 960
Inversiones financieras temporarias no corrientes	5 809	4 179
Activos fijos ²⁾	19 750	22 493
Cuentas a cobrar y otros activos	9 526	10 073
Inversiones financieras temporarias corrientes	3 077	2 430
Efectivo y equivalentes al efectivo	6 200	6 126
Activos corriente	18 803	18 629
Total activo ²⁾	38 553	41 122

Patrimonio neto ^{1), 2)}	7 061	10 864
Pasivos de financiación no corrientes	5 551	3 514
Pasivos no corrientes	5 551	3 514
Pasivos de financiación corrientes	0	914
Otros pasivos corrientes	25 941	25 830
Pasivos corrientes	25 941	26 744
Total pasivo y patrimonio neto ²⁾	38 553	41 122

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

2) Cifras del ejercicio anterior ajustadas debido a la aplicación de las NIIF 10 y 11.

Cuadro 7 – Cuenta de Resultados de Airbus Group N.V.

(en millones de euros)	2014	2013
Ingresos de inversiones ¹⁾	2 412	1 474
Otros resultados	(69)	(1)
Resultado neto 1)	2 343	1 473

Cifras del ejercicio anterior ajustadas debido a la aplicación de las NIIF 10 y 11.

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 R.J. Aalberts	10 de mayo de 2000	El día de la junta general anual de Airbus Group N.V. en 2015

(*) Se someterá un acuerdo a la junta general de accionistas en 2015, a fin de nombrar a KPMG Accountants N.V. auditores de la Sociedad para el ejercicio 2015.

KPMG Accountants N.V. y su representante están registrados en la NBA (Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants).

5.4 Recursos Humanos

5.4.1 INFORMACIÓN SOBRE LA PLANTILLA

En 2014 entraron a trabajar en la Sociedad 5.211 empleados en todo el mundo (de ellos, 2.243 en el perímetro de las Divisiones, es decir, Airbus, Airbus Defence and Space y Airbus Helicopters) (8.823 en 2013), y 4.478 empleados, incluyendo jubilaciones parciales, dejaron el Grupo, con lo que la plantilla del Grupo a final de 2014 comprendía 138.622 empleados. (Estas estadísticas tienen en cuenta efectos de consolidación y cambios de perímetro al final de 2013: 138.402, dato reexpresado en febrero de 2014 por aplicación de las NIIF 10 y 11.)

En cuanto a nacionalidades, un 38,0% de los empleados de la Sociedad proceden de Francia, un 33,9% de Alemania, un 9,5% de Reino Unido y un 8,8% de España. Un 1,6% de los empleados son ciudadanos estadounidenses. El 8,4% restante son empleados que proceden de otros 135 países en total.

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 2013, las áreas de RR.HH. del Grupo están integradas bajo la misma dirección: el director de recursos humanos de Airbus Group y Airbus, con el fin de asegurar un modelo de plataforma en colaboración para apoyar la evolución del grupo y mantener un rendimiento de alta calidad.

El equipo corporativo de recursos humanos de Airbus Group (HRDC) está compuesto por los directores de CoC, el director de RR.HH. a escala internacional, el director de Business Services and Operations, junto con los directores de recursos humanos de las divisiones. Los directores de RR.HH. de las Divisiones tienen una doble línea de dependencia operativa, de las Divisiones al director de recursos humanos del Grupo y al director de su División.

Los principios básicos de esta configuración son:

- ▶ 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 supresión de comités *ad hoc* y la optimización de acuerdos de nivel de servicio contractuales.
- ▶ Competencias realizadas, con los llamados "Centros de Competencia" 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 centra 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 encargan 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, gestión del talento y de ejecutivos, retribución y prestaciones, así como política social y relaciones laborales).

El área de apoyo empresarial y operaciones de RR.HH. sigue 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 ha realizado más 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. opere como 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 2014 EN RR.HH.

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. Como parte del compromiso del Grupo de fomentar un entorno de trabajo atractivo, al final de 2014 a cada empleado del Grupo se le invitó a compartir sus opiniones mediante la encuesta de empatía. Los resultados de esta encuesta anónima se utilizarán para contribuir a que Airbus Group pueda convertirse en un lugar de trabajo aún más atractivo.

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 2014, unos 9.800 cambiaron de puesto de trabajo, y la Sociedad ha mantenido el desafiante objetivo del 10% para 2015.

La Sociedad cambió a 758 personas con talento a puestos que representaban un nuevo desafío, siendo mujeres un 24% de las mismas. El desarrollo de nuevas competencias, la creación de ideas y la intensificación de redes profesionales se consideran aspectos críticos para avanzar con éxito en la empresa. Por consiguiente, se 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.

Airbus Group respalda el desarrollo de sus empleados y en 2014 proporcionó alrededor de tres millones de horas de formación. Ha lanzado un centro de estudios especializado para sus 17.000 directivos a todos los niveles. Esto reforzará el enfoque del Grupo sobre el liderazgo y armonizará las actividades entre sus Divisiones y filiales, ofreciendo oportunidades equivalentes a todos los líderes para que avancen con su desarrollo en cualquier lugar del Grupo.

En la línea de la integración en el seno de la Compañía, se implementó una marca única de Airbus Group como empleador en todas las herramientas, plataformas y campañas de empleo, incluyendo la integración de los seis sitios web dedicados a carreras en Divisiones en uno solo, y ahorrando así en costes y en el empleo de recursos. En 2014, el Grupo lanzó también un "University Partner Programme" para ayudar a los estudiantes a desarrollar las destrezas que el Grupo necesitará en el futuro. El programa está respaldado mediante acuerdos con 20 universidades en más de 10 países del mundo.

Por último, pero igual de significativo, el área de recursos humanos ha desempeñado un importante papel de apoyo a la transformación de la División Airbus Defence and Space y de las sedes centrales de Airbus Group. Mediante un diálogo constructivo con los representantes de los trabajadores, la reestructuración de la empresa está lográndose de acuerdo con el plan.

5.5 Medio ambiente

Airbus Group está evolucionando en un mundo cada vez más poblado, más urbano, con recursos más escasos, con una mayor presión global en los ecosistemas y con una climatología cambiante. También somos conscientes de que las materias medioambientales están cambiando con rapidez, y Airbus Group está preparándose para los cambios, tanto inmediatos como a largo plazo, adelantándose a los problemas y utilizando la gestión del riesgo empresarial para los temas medioambientales. El comportamiento medioambiental contribuye a los objetivos de responsabilidad corporativa y sostenibilidad de Airbus Group: "El cuidado de los clientes, empleados y proveedores, la inversión en innovación, la atención al gobierno corporativo y la responsabilidad medioambiental son ingredientes clave del comportamiento a largo plazo y la

gestión de riesgos; también nos identifican como un socio de confianza, con todos los grupos de interés, en nuestros países de origen y a escala mundial." - Pierre de Bausset, secretario corporativo de Airbus Group. (Para obtener más información sobre el planteamiento de responsabilidad corporativa y sostenibilidad de Airbus Group, consúltese el *Airbus Group CR&S Report*.)

5.5.1 PRINCIPIOS ORGANIZATIVOS QUE RESPALDAN UNA ESTRATEGIA DE ECOEFICIENCIA

Airbus Group actúa para mejorar la ecoeficiencia. Esto se materializa en progresos concretos en las Divisiones y sus instalaciones industriales, y maximiza el valor añadido al tiempo que minimiza la huella medioambiental.

Airbus Group tiene un enfoque estructurado a fin de incorporar la ecoeficiencia a todos los niveles de la empresa. La política medioambiental proporciona directrices estratégicas, respaldada por el departamento de Corporate Environmental Affairs.

Red del Medio Ambiente: la colaboración en el núcleo del Grupo

Actuando como espina dorsal de esta organización, la Red de Medio Ambiente reúne destrezas y conocimientos de todo el Grupo para abordar todos los temas medioambientales. Organiza los debates y promueve buenas prácticas compartidas a fin de hallar modos eficientes e innovadores para afrontar los problemas medioambientales.

A modo de ejemplo, el grupo de trabajo dedicado a la regulación de los productos químicos desempeña un papel importante, desarrollando la comprensión de la normativa que regula los productos químicos peligrosos, que afecta tanto a los productos como a las operaciones. Crea sinergias internas y organiza el diálogo con la industria en general y las instituciones, proporcionando un valor añadido real a todo el Grupo. En 2015, la Red del Medio Ambiente también explorará opciones diferentes para un enfoque eficiente del Grupo sobre el sistema de negociación de emisiones de la UE, que afecta tanto a las sedes como a los productos.

Airbus Group está respaldando iniciativas conjuntas en todo el sector con el fin de mejorar el comportamiento medioambiental global de la industria aeroespacial y de defensa de la manera más coherente y eficiente. El Grupo respaldó la creación del IAEG (International Aerospace Environmental Group), que reúne a la mayoría de los fabricantes y proveedores de la industria de aeronáutica y defensa. Su objetivo es armonizar la respuesta de la industria a la normativa medioambiental actual y nueva, así como alinear las normas medioambientales del sector aeronáutico. Airbus también participa en ICAO a escala internacional para desarrollar un marco mundial para la gestión de las emisiones de CO₂ que combinará las normas medioambientales con condiciones de mercado equitativas y en igualdad de condiciones.

De manera similar, el Grupo 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 asociaciones industriales nacionales, tales como GIFAS en Francia, TEDAE en España, BDLI en Alemania y ADS en Reino Unido.

La ISO14001 como base de la gestión medioambiental en Airbus Group

Airbus Group alienta el desarrollo y el mantenimiento de un sistema de gestión medioambiental sólido certificado por la ISO14001, que cubra no solo sus operaciones, sino también el ciclo de vida completo de sus productos y servicios.

En 2006, Airbus se convirtió en el primer fabricante aeronáutico en tener la totalidad de sus sedes, productos y servicios certificados. Con esta certificación ISO14001 todavía en vigor actualmente, Airbus ha demostrado su habilidad para mejorar continuamente su comportamiento medioambiental. Airbus Helicopters también ha logrado la certificación ISO14001 en Francia, Alemania, España, Reino Unido y, más recientemente, en Singapur, Canadá y EE.UU. Airbus Defence and Space mantiene un sistema de gestión empresarial plenamente integrado, y también está certificada según la ISO14001.

En 2013, un 83% de nuestros empleados operaban en el marco de la ISO 14001.

El medio ambiente como una competencia reconocida en Airbus Group

La gestión de competencias es esencial para la mejora continua del rendimiento medioambiental, y la Environment Faculty, parte de la Corporate Governance Academy, está desarrollando un catálogo mejorado de competencias y puestos de

trabajo. Proporciona un índice de referencia de las competencias medioambientales, y posibilitará unos requisitos de aptitud personalizados, basados en la posición de los empleados dentro de la organización.

5.5.2 IMPULSAR LA INNOVACIÓN PARA ASEGURAR EL CRECIMIENTO EN UN CONTEXTO MEDIOAMBIENTAL CAMBIANTE

En 2014, Airbus Group mantuvo sus gastos de I+D, invirtiendo 3.391 millones de euros en investigación y desarrollo, una gran parte de lo cual da lugar a mejoras en productos, con beneficios directos para el medioambiente. Las instalaciones ecoeficientes y los procesos más ágiles constituyen también un área de inversión clave, y han hecho de Airbus Group uno de los líderes en operaciones eficientes en cuanto al uso de energía.

Airbus Group y sus unidades de negocio aplican principios de diseño ecológico a su I+D, considerando la huella medioambiental de los productos a lo largo de todo su ciclo de vida para una ecoeficiencia máxima. Por ejemplo, Airbus integra criterios medioambientales en sus puertas de acceso a niveles de madurez tecnológica, y Airbus Helicopters está implementando una tecnología de evaluación que combina criterios de eficiencia y medioambiente para seleccionar los procesos de fabricación más ecoeficientes.

Impresión en 3D: La producción "Additive Layer Manufacturing" ("ALM"), conocida también como impresión en 3D, revoluciona la producción al reducir drásticamente los residuos en el proceso de fabricación, pasando de hasta un 95% con los medios tradicionales hasta solo un 5% con el ALM, permitiendo un significativo ahorro en tiempo y costes. Airbus Defence and Space utiliza el ALM para sus satélites y lanzadores desde 2007. Airbus está implementando gradualmente el ALM, utilizándolo actualmente en utillajes, prototipos y fabricación de piezas de vuelo. Finalmente, Airbus tiene previsto usar el ALM para piezas destinadas a aviones comerciales. El Grupo continúa explorando nuevas aplicaciones para esta prometedora tecnología.

Nuevos sistemas de propulsión: El E-Fan llevó a cabo con éxito su primer vuelo en abril de 2014 y obtuvo el prestigioso premio "Personal Aircraft Design Academy" en el festival aéreo AirVenture Oshkosh también en 2014. Airbus Group tiene intención de desarrollar el avión hasta su madurez para la formación de pilotos, usándolo asimismo como plataforma para desarrollar el potencial de la propulsión eléctrica. Además del E-Fan, Airbus Group está estudiando sistemas de propulsión híbridos, con programas como el E-Thrust (en cooperación con Rolls-Royce), que tiene como objetivo reducir el consumo de combustible, las emisiones y el ruido por medio de una propulsión distribuida. Airbus Helicopters también trabaja constantemente en sistemas de propulsión que disminuyen el consumo de combustible, el ruido y las emisiones, por medio de sus tecnologías Bluecopter®. En el mercado del programa "European Clean Sky 2" lanzado en julio, Airbus Helicopter liderará el diseño del LifeRCraft (Low Impact, Fast & Efficient RotorCraft), un helicóptero compuesto que combina la velocidad y la eficiencia de un avión con la capacidad de permanecer inmóvil de un helicóptero, algo ya demostrado por el X3.

Control de la atmósfera terrestre: Los satélites de Airbus Defence and Space ayudan a las autoridades y las empresas a gestionar retos y problemas medioambientales al proporcionar servicios de observación que contribuyen a cuantificar los efectos del cambio climático, y proporcionan información geoespacial de elevado valor en campos tales como la agricultura, la deforestación o el control del medio ambiente. Airbus Defence and Space será el principal contratista de la Agencia Europea del Espacio ("ESA") para el desarrollo y la construcción del instrumento de alta precisión Sentinel-5, que hará un seguimiento de la composición de la atmósfera, tratando en especial de seguir el rastro de los gases y aerosoles que influyen en el clima y en la calidad del aire.

Encontrar alternativas seguras a los productos químicos peligrosos: Mientras que las unidades de negocio se dedican al desarrollo, la industrialización y la calificación de alternativas seguras a los productos químicos peligrosos (v. g. cadmio y cromo), el proyecto "procesos industriales verdes" de Airbus Group proporciona conocimientos técnicos y facilita sinergias para poner en común parte del I+D. Contribuye a reducir costes y paliar riesgos, y proporciona asimismo alertas y recomendaciones para respaldar la toma de decisiones.

5.5.3 MEJORA CONTINUA DEL RENDIMIENTO MEDIOAMBIENTAL DE NUESTROS CENTROS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Airbus Group considera que la mejora continua de su comportamiento medioambiental mediante la ecoeficiencia forma parte de su responsabilidad medioambiental.

Mejora del comportamiento medioambiental de los centros: La Energy Management Network de Airbus Group ha hecho mucho hincapié en armonizar los procesos en toda la Compañía, además de en proyectos específicos de ahorro de energía como las calderas de madera en Francia, y unidades combinadas de calefacción y electricidad en Alemania. Un proceso estandarizado de compras para nuevos edificios y remodelaciones, lanzado a mediados de 2012, ahorrará más de ocho millones de kilovatios hora por año en los cuatro mayores centros del Grupo, cifra equivalente al consumo anual de 2.500 hogares. Una iniciativa 'Green IT' trata de optimizar los centros de datos existentes, y los datos relativos a energía se gestionan en los equipos de medición de todos los centros (por ejemplo para gas, agua, electricidad).

Airbus tiene en marcha el programa Blue5, que respalda la implementación de proyectos de reducción para energía, CO₂, agua, residuos y VOC. Los resultados son: -35% en el uso de energía, -40,3% en emisiones de CO₂, -49% en consumo de agua, -37,8% en producción de residuos, y -50,7% en emisiones de VOC (cifras basadas en ingresos, base 2006).

La futura Sede Central de Airbus Group será un modelo de sostenibilidad, cumpliendo las normas medioambientales más modernas fijadas de acuerdo con el método de evaluación medioambiental de edificios BREEAM, una referencia mundial en materia de construcción sostenible. Los edificios contarán también con sistemas geotérmicos de calefacción y aire acondicionado.

Para supervisar los progresos y cumplir las obligaciones de información, el proceso de información medioambiental ya está totalmente implementado a escala de la Sociedad 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 2014 se han verificado 13 indicadores medioambientales, cubriendo temas tales como consumo de energía, emisiones de CO₂, producción de residuos y consumo de agua. La información medioambiental contribuye asimismo a la comunicación global del Grupo para el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y para el Carbon Disclosure Project. Los resultados de la auditoría del año pasado han demostrado que la información medioambiental de la Sociedad es pertinente, madura y fiable.

Mejora del comportamiento medioambiental de los productos: El Airbus A350 XWB está diseñado para que sea ecoeficiente a lo largo de su ciclo de vida completo, y abrirá nuevas perspectivas en cuanto al rendimiento medioambiental del mercado de largo alcance, con un 25% menos de consumo de combustible que la generación actual de aviones. Satisfaciendo las máximas normas reglamentarias en materia de ruido, también presenta márgenes holgados en emisiones de hidrocarburos (99% por debajo del límite), emisiones de monóxido de carbono (86% por debajo del límite), emisión de humo (60% por debajo del límite) o emisión de NO_x (35% por debajo del límite). La nueva opción de motor desarrollada para la familia A320, combinada con grandes dispositivos para las alas (*sharklets*), permitirá un ahorro del 15% en el consumo de combustible en comparación con la generación anterior de aviones. Entretanto, los 152 aviones A380 en servicio alrededor del mundo han demostrado una reducción del 20% en el consumo de combustible y en emisiones en comparación con los aviones de la competencia.

El EC145 T2 de Airbus Helicopters ha demostrado una reducción notable del ruido (-8.5 dB por debajo de los valores umbral de ICAO) gracias a su sistema antipar Fenestron®, y los datos de certificación de ruido demuestran que esta evolución disminuye los niveles de ruido acumulados de la certificación en 5 dB.

Airbus Defence and Space está desarrollando motores eléctricos como una tecnología de satélites para sustituir la propulsión química para maniobras de puesta en órbita. En el marco del proyecto Neosat de la ESA, los satélites futuros se diseñarán para que usen propulsión eléctrica para entrar en su órbita después de la separación del lanzador, y para mantener su posición una vez estén en la estación.

La actividad con combustibles sostenibles mejora el rendimiento medioambiental de nuestros productos: En mayo de 2014, un Airbus A330-200 de KLM Royal Dutch Airlines (vuelo KL767) realizó el vuelo comercial más largo con combustible sostenible llevado a cabo en la historia por un avión Airbus. El avión despegó para un vuelo de 10 horas desde el aeropuerto de Schiphol a la isla caribeña de Aruba utilizando una mezcla al 20% de combustible sostenible obtenido a partir de aceite de cocina usado. Este vuelo fue el primero de una serie de unos 20 vuelos comerciales de larga distancia en

el marco de la iniciativa europea ITAKA (destinada a la obtención de un keroseno sostenible para la aviación), que procura acelerar la comercialización de los biocombustibles para la aviación en Europa.

Soluciones para el fin de la vida útil: A lo largo de los próximos 20 años se retirarán del servicio más de 12.000 aviones. Airbus actúa proactivamente para abordar la necesidad de gestionar el fin de la vida útil de estos aviones de una forma sostenible. Con las plataformas TARMAC AEROSAVE, Airbus y sus socios han establecido dos centros exclusivos en Francia y España, donde los aviones se retiran del servicio, desmantelan y reciclan en unas condiciones seguras y responsables desde el prisma del medio ambiente.

Para aumentar la tasa de recuperación de los materiales al final de su vida, Airbus también está liderando un importante proyecto de investigación de recuperación en colaboración con empresas especializadas dedicadas al reciclado de fibra de carbono.

Airbus Defence and Space está contribuyendo de muchas formas a paliar el problema de los residuos espaciales (v. g., capacidades de eliminación después de misiones para lanzadores y satélites, herramientas y formación para apoyar maniobras destinadas a evitar colisiones, y estudios para el programa Space Situational Awareness de la ESA), así como medidas de mejora (por ejemplo, varios conceptos para la retirada residuos espaciales).

La *joint-venture* MBDA, en la que Airbus Group posee un 37,5%, está proponiendo capacidades y conocimientos de desmantelamiento para gestionar el final de la vida de productos pirotécnicos de una forma segura y sostenible, respaldando la campaña de ventas y respondiendo a la creciente demanda de soluciones de gestión de fin de la vida útil por parte de los clientes.

5.6 Investigación y tecnología, calidad e ingeniería de sistemas

La Oficina Técnica Corporativa (Corporate Technical Office, "CTO") continuó respaldando las actividades de investigación y tecnología de Airbus Group en 2014, trabajando directamente con las unidades de negocio y realizando al mismo tiempo las capacidades de Innovation Works, su área de investigación y desarrollo, que pasó a denominarse Airbus Group Innovations.

En reflejo de la creciente importancia de la seguridad y privacidad de la información, la CTO –por medio de su Cyber Security Program Directorate– se centró en proteger los productos, sistemas de fabricación e infraestructura de tecnologías de la información de Airbus Group contra los ciberataques. En el marco de este esfuerzo, inició la cooperación con empresas líderes de todo el mundo para compartir conceptos de firmas de ataque y protección; y, de cara al futuro, iniciará otros proyectos para proteger las interfaces con clientes, socios y proveedores.

Otra actividad con implicaciones a escala de todo el Grupo fue la integración continua de la ingeniería de sistemas –que es el enfoque interdisciplinar para dominar sistemas grandes y complejos para que cumplan diversos requisitos empresariales y técnicos– según las directrices de la CTO. La iniciativa "open source" es importante en relación con el cumplimiento y, después de tres años, se dio un paso importante con la compra de esta herramienta para todo el Grupo.

Durante el año también se produjeron diversos avances en programas clave para la CTO, entre ellos la plataforma de investigación del E-FAN, el avión totalmente eléctrico – que realizó su primer vuelo durante 2014 y también voló en sus primeros salones aeronáuticos internacionales en Berlín (Alemania) y Farnborough (Inglaterra).

Gran parte de este progreso global se logró en los laboratorios de investigación de Airbus Group Innovations. Merece una mención especial el "Line Tool System", que obtuvo la distinción de "Customer Added Value" de Airbus para el equipo de desarrollo del sistema que aportó un sistema de fácil mantenimiento, no destructivo, para el fuselaje de material compuesto del A350 XWB. El cliente de lanzamiento del Line Tool System es Qatar Airways.

Por otra parte, en 2014 se entregó el proyecto de sistemas de transformación mediante animación "active winglet and adaptive droop nose mechanism" de Airbus Group Innovations, durante el cual Airbus Group Innovations diseñó y entregó dos importantes demostradores para el proyecto SARISTU "Advanced Wing" de Airbus Helicopters'.

Sentando las bases para las actividades de los próximos años, se firmó una serie de acuerdos de cooperación con otras empresas, entre ellas la estadounidense Aeronautics and Space Administration en relación con un proyecto de jet empresarial supersónico (Airbus D&S). En Reino Unido avanzó la cooperación con la Universidad de Cranfield en relación con el sistema Additive Layer Manufacturing avanzado y AIRC (Airbus), y progresó asimismo un acuerdo de asociación ampliado con la Universidad de Surrey sobre

actividades espaciales (Airbus D&S). En Malasia, se firmó un nuevo *memorandum of understanding* en el marco del centro AMIC con Rolls-Royce en relación con el desarrollo de la cadena de suministro aeronáutica.

También en 2014, se aceleró el funcionamiento de dos empresas de nueva creación al amparo de la incubadora de Innovation Nursery and Start-ups: APWORKS, que se centra en servicios avanzados de ingeniería de fabricación, amplió sus capacidades de impresión en 3D, mientras que SPEETECT, una empresa dedicada a la detección rápida de bacterias en el agua, está buscando un inversor externo para aumentar la financiación para el crecimiento.

Las actividades de concesión de licencias tecnológicas –que se coordinan por medio de la CTO y son gestionadas por la iniciativa Airbus Group Technology Licensing (“**ATL**”)– lograron hitos clave, asimismo, habiendo supervisado exitosas transferencias de tecnología dentro de la industria aeronáutica y a sectores como automoción, energías renovables, seguridad nacional, seguridad y producción industrial. Durante 2014, ATL firmó varios contratos con un diverso abanico de empresas – entre ellas Maserati, Mazak y Nexeya.

Además, Datadvance –la *joint venture* de Airbus Group y la Academia de Ciencias de Rusia– cobró impulso para su herramienta de software MACROS utilizada para la simulación y la optimización. Ya validada por Airbus Group Innovations, MACROS se emplea en general en las divisiones comerciales de Airbus y también se vende fuera del Grupo.

Para mejorar la satisfacción y la fidelidad del cliente, se lanzó un programa de mejora de la calidad denominado Quest en todas las Divisiones de Airbus Group; su despliegue se realizará en función de las necesidades y prioridades empresariales de las unidades respectivas. El programa Quest está promoviendo la integración de la Compañía con la aplicación de normas obligatorias acordadas (por ejemplo, una política única de calidad para todo el Grupo), una reducción de herramientas básicas desde 200 hasta ocho herramientas de carácter estándar para su uso generalizado, y un enfoque integral obligatorio de la calidad para nuevos desarrollos.

El hincapié del programa Quest a escala de todo el Grupo se centra en incrementar la atención al cliente y mejorar los bucles de retroalimentación en las operaciones, asegurando un sistema sólido y práctico de resolución de problemas y proporcionando a los equipos los medios para realizar las tareas correctamente a la primera. En el seno de este programa se ha puesto en marcha un significativo programa de formación, mejora de destrezas y sensibilización sobre la calidad, añadido al plan normal de formación en materia de calidad. Ya han participado en él más de 600 empleados.

La CTO también se dedicó a implementar plenamente el Product Lifecycle Management (“**PLM**”), un catalizador industrial esencial para productos nuevos de Airbus Group como los helicópteros X4 y X6, el lanzador Ariane 6 y el E-Fan, pero también para fomentar desarrollos innovadores en la gama de jets comerciales de Airbus con nueva opción de motor. Entre los logros de 2014 se encuentran la simplificación y racionalización del gobierno global del PLM, la publicación de una importante norma internacional de interoperabilidad (STEP AP242), y aportaciones al exitoso aumento de la cadencia de producción en el programa EC175 de Airbus Helicopters, respaldando la entrega a tiempo del PLM avanzado.

El campus Ludwig Bölkow –fundado en 2012 en el campus de Airbus Group en Ottobrunn (Alemania)– continuó asimismo con su propio desarrollo. Los primeros proyectos de investigación, iniciados en 2013, están realizando buenos progresos, y se consiguió la financiación de otros proyectos – en la que participa un número creciente de instituciones y empresas dedicadas a la investigación, incluso varias pymes. También comenzó la construcción de los dos primeros edificios operativos nuevos en el campus, estando prevista su entrada en servicio en 2015.

6. Objetivos financieros para 2015

Como base para sus previsiones con respecto a 2015, Airbus Group espera que la economía mundial y el tráfico aéreo crezcan de acuerdo con los pronósticos independientes actuales, sin distorsiones importantes.

Las entregas de Airbus deberían ser ligeramente superiores a las de 2014, y se espera nuevamente un aumento en la cartera de pedidos de aviones comerciales.

En 2015, antes de fusiones y adquisiciones, Airbus Group espera un aumento de los ingresos y tiene como objetivo un ligero aumento del EBIT antes de partidas no recurrentes.

Basándose en su plan actual de aumento de la cadencia de producción industrial, Airbus Group tiene el objetivo de alcanzar el umbral de rentabilidad en el *free cash flow* en 2015 antes de fusiones y adquisiciones.

Airbus Group tiene como objetivo seguir aumentando su BPA y su dividendo por acción en 2015.

7. Estrategia de Airbus Group

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

La nueva estrategia 2.0 no es una revolución, sino más bien una evolución natural de la Visión 2020. Airbus Group tiene el objetivo de alcanzar el liderazgo en los mercados de aeronáutica comercial, aviones militares y espacio. Para lograrlo, el Grupo está impulsando la innovación, la globalización, los servicios y la optimización de la cadena de valor, todo lo cual dará lugar a una mejora de la rentabilidad y el rendimiento.

Internamente, el Grupo ha de consolidar y adaptar el modo en que trabaja. Debido al actual descenso de los presupuestos institucionales en nuestros mercados de origen, 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 reunir las actividades de defensa dispersas del Grupo en Airbus Defence & Space y racionalizar la cartera hayan sido pasos necesarios, así como el programa de transformación lanzado en Airbus Helicopters.

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 de Airbus Group son las siguientes:

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

Airbus Group 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, espacio y públicos, centrándose en aviones militares, misiles, espacio y servicios relacionados

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 y transporte, 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. En Espacio, el mercado está evolucionando y, mediante la JV con Safran sobre el futuro Ariane 6, Airbus está creando un centro integrado. Con la integración vertical de proveedor de la función primaria y de la propulsión, el objetivo es ganar en control de costes y en competitividad.

Algunas áreas de negocio se han identificado como candidatas a desinversión, pues no encajan en los objetivos estratégicos y la Sociedad ve para ellas posibilidades de aumentar su potencial de desarrollo en organizaciones diferentes. Esto concierne, en primer lugar, al negocio de comunicación comercial y parapública del Grupo (incluyendo las actividades de radio móvil profesional y servicios de comunicaciones para satélites comerciales), que tendrá mejores oportunidades de crecimiento y éxito de mercado en estructuras de propiedad diferentes. Airbus Group tiene asimismo la intención de vender

algunas de las filiales y participaciones de Airbus Defence & Space, entre ellas Fairchild Controls, Rostock System-Technik, AvDef, ESG y Atlas Elektronik. Para las actividades de Security and Defence Electronics de la División se explorarán otras alternativas industriales, a fin de desarrollar y posicionar mejor estos negocios de cara a su crecimiento y creación de valor en el futuro. En cuanto a la inversión en Dassault, la atención se centra en una salida ordenada para maximizar el valor. A pesar del sólido historial y buenas perspectivas de la compañía, esta participación minoritaria carece de interés estratégica para Airbus Group.

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

Airbus Group innova día tras día para aumentar su ventaja competitiva, mejorando el rendimiento de sus productos, creando nuevos beneficios para el cliente y reduciendo costes. Nuestras tecnologías punteras y la excelencia científica contribuyen al progreso mundial y a aportar soluciones para los retos de la sociedad, tales como la protección medioambiental, la movilidad y a seguridad.

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+D a escala del Grupo para asegurar más eficazmente nuestro liderazgo a largo plazo. Se ha realizado un esfuerzo sustancial para asegurar que nos mantengamos preparados para cualquier distorsión potencial en nuestro sector. En 2015, el Grupo reforzará más su posición en fuentes de innovación, como en Silicon Valley, para el que se proyecta un centro de innovación empresarial así como una división de capital riesgo.

En los últimos años, la industria ha experimentado una evolución hacia la "digitalización", que se traduce en nuevos planteamientos sobre el negocio, innovación y oportunidades mediante la integración de tecnologías digitales en la Sociedad y procesos de clientes a fin de crear valor y generar ingresos. Esta tendencia hacia la digitalización se extiende a todos los sectores con los efectos combinados de mayor penetración de la conectividad por banda ancha, comunicación hombre-máquina y máquina-máquina, miniaturización del almacenamiento de la información y capacidades de proceso, y talento de la generación Y que entra en los mercados de trabajo. Airbus Group ha decidido lanzar una iniciativa de transformación digital fundamental. Esta transformación exige definir e impulsar una estrategia digital a escala del Grupo, con metas y objetivos concretos, y representará un importante cambio cultural para todo el Grupo.

4. Centrarse en 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.

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

Aunque "europea por nacimiento", Airbus Group se ha convertido en la compañía aeronáutica y de defensa más internacional del mundo y continuará desarrollándose a partir de esta ventaja competitiva. La mayor parte de nuestra cartera de pedidos (80% frente a 20%), así como de nuestras ventas (60% frente a 40%) proviene de fuera de Europa. Esta presencia mundial está reflejada ahora en la diversidad de nuestro personal y nuestras destrezas, y los empleados de fuera de Europa se han duplicado con creces durante los últimos cinco años. 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. Airbus Group está racionalizando su organización mediante la consolidación de su presencia internacional, por ejemplo en India, usando una política de 'one-roof' bajo la marca Airbus.

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. El Grupo ha duplicado sus ingresos en el segmento de servicios entre 2008 y 2013, hasta alcanzar un 15% de su negocio total. De cara al futuro, la cooperación con clientes militares aumentará sustancialmente por medio de servicios de mantenimiento y soporte para los varios cientos de helicópteros y aviones militares que Airbus Group espera entregar en los próximos años, entre ellos más de 140 Eurofighters, más de 160 aviones A400M y casi 100 helicópteros Tigre. En el área comercial, con unas tasas de producción muy superiores a 600 aviones, la base instalada está expandiéndose con rapidez, y ya se ofrecen con éxito nuevos servicios innovadores.

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. Los proveedores del Grupo aportan una gran proporción del valor de nuestros productos, requiriendo un marco de gobierno de la cadena de suministro sólido, respaldado por procesos y herramientas que fomenten el espíritu de colaboración, la mitigación de riesgos y el desarrollo del rendimiento de los proveedores. Por consiguiente, el enfoque será pragmático y flexible y podría conducir a invertir en integración vertical o a desinversiones durante los próximos años.

7.2 Prioridades clave de las Divisiones para 2015

Airbus

- ▶ Asegurar una entrada en servicio fluida del A350 XWB con los primeros clientes; aumento de la cadencia de producción en línea con el objetivo de 10 al mes en cuatro años.
- ▶ Primera entrega del A320neo en el cuarto trimestre de 2015.
- ▶ Validar el diseño y adelantar el proceso industrial para el A330neo.
- ▶ Asegurar una transición industrial fluida entre las versiones A330ceo y A330neo.
- ▶ Entregar la gama ampliada A330 242t a los primeros clientes.

Airbus Helicopters

- ▶ Entre las principales campañas militares se encuentran Polonia (helicóptero multifuncional tipo EC725), Corea del Sur (para helicópteros gemelos civiles y militares medios en la categoría EC155, Kuwait (EC725), y Qatar (NH90).
- ▶ Acrecentando los avances de 2014 en servicios y apoyo –resaltados por la creciente disponibilidad de la flota entre clientes y operadores– la atención sigue centrada en la fiabilidad, las entregas puntuales de los repuestos, y asegurar la madurez del nuevo helicóptero cuando entre en servicio.
- ▶ Una oferta de garantía ampliada para el helicóptero, con validez desde el 1 de enero de 2015, alineada con el plan de

transformación de toda la División y que demuestra los esfuerzos encaminados a satisfacer al cliente.

Airbus Defence and Space

- ▶ Asegurar un crecimiento rentable, obteniendo nuevo negocio y pedidos estratégicos, entre ellos exportaciones del Eurofighter, el desarrollo del MALE2020, nuevos pedidos de exportación del A330 MRTT, contratos de satélites, contratos del Ariane 6 y pedidos de exportación para radares navales y terrestres en el nuevo mercado.
- ▶ Configurar el nuevo modelo de negocio de Airbus Defence and Space implementando las decisiones de cartera en 2015, consumir la fusión industrial de Airbus Safran Launchers e invertir en su negocio clave para asegurar la competitividad y el liderazgo. Esto cubre también el objetivo de buscar los socios adecuados y compradores para las áreas cuya desinversión se ha previsto, con el fin de asegurar un futuro sostenible para las actividades en cuestión y un socio seguro para nuestros clientes.
- ▶ Impulsar la excelencia empresarial cumpliendo las promesas industriales y financieras, recuperando en programas críticos (entre ellos el A400M) y promoviendo innovación y nuevos enfoques empresariales.

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 el sitio 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 2014 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 2014 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, 26 de febrero de 2015