

“WE MAKE  
IT FLY”

AIRBUS GROUP EN EL AÑO 2013



**AIRBUS**  
GROUP

“WE MAKE  
IT FLY”\*

## ÍNDICE

- 01 - EADS se convierte en Airbus Group
- 02 - Perfil
- 04 - El Grupo en 2013
- 06 - Hitos de 2013

### /01

#### IMPULSAMOS NUESTRO DESARROLLO

- 10 - Carta del Presidente del Consejo
- 12 - Consejo de Administración
- 14 - Entrevista con el Consejero Delegado
- 16 - Comité Ejecutivo del Grupo
- 18 - Organigrama

### /02

#### MEJORAMOS LA COMPETITIVIDAD MUNDIAL

- 22 - Entrevista con el Director Financiero
- 24 - Principales datos financieros
- 26 - Información sobre la acción
- 28 - Entrevista con el Director  
de Estrategia y Marketing
- 30 - Estrategia
- 32 - Mercados y perspectivas

### /03

#### LOGRAMOS NUESTROS OBJETIVOS

- 38 - Organización de Airbus Group
- 40 - Airbus
- 44 - Airbus Defence and Space
  - 45 - Airbus Military
  - 46 - Cassidian
  - 48 - Astrium
- 50 - Airbus Helicopters

### /04

#### CONSTRUIMOS NUESTRA CULTURA

- 54 - Personas comprometidas
- 56 - Ecoeficiencia
- 58 - Innovación
- 60 - Cadena de suministros/  
Gestión de programas
  
- 62 - Información de interés
- 63 - Concurso fotográfico
- 64 - Direcciones

# EADS

SE CONVIERTE EN

# AIRBUS GROUP

Y TIENE 3 DIVISIONES:

**AIRBUS**

**AIRBUS DEFENCE AND SPACE**

**AIRBUS HELICOPTERS**

**1 NOMBRE,  
3 DIVISIONES,  
1 MISIÓN.**

# AIRBUS GROUP





PERFIL 2013

686.734 millones de euros  
cartera de pedidos

59.256 millones de euros  
ingresos

1,85 euros beneficio por acción

0,75 euros dividendo\* por acción  
\*Se propondrá a la Junta General de Accionistas

990 solicitudes de patente  
presentadas en 2013

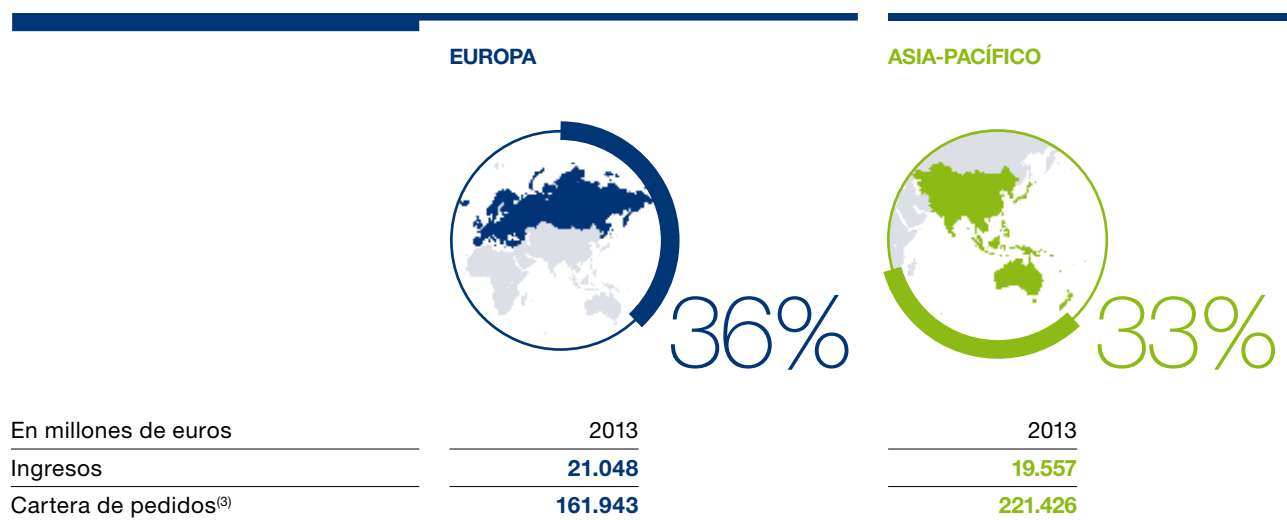
144.061 empleados

# AIRBUS GROUP

## — EADS EN 2013

Airbus Group es líder mundial en aeronáutica,  
espacio y servicios relacionados.

### INGRESOS POR REGIÓN





## AIRBUS GROUP — EADS

		2013	2012	Variación
Ingresos	millones de euros	<b>59.256</b>	56.480	<b>+5%</b>
Gastos de Investigación y Desarrollo	millones de euros	<b>3.160</b>	3.142	<b>+1%</b>
EBIT*	millones de euros	<b>2.661</b>	2.144 <sup>(a)</sup>	<b>+24%</b>
Beneficio Neto <sup>(1)</sup>	millones de euros	<b>1.465</b>	1.197 <sup>(a)</sup>	<b>+22%</b>
Beneficio por acción <sup>(1)</sup>	euros	<b>1,85</b>	1,46 <sup>(a)</sup>	<b>+27%</b>
Dividendo por acción	euros	<b>0,75<sup>(2)</sup></b>	0,60	<b>+25%</b>
Cash flow neto	millones de euros	<b>9.054</b>	12.292	<b>-26%</b>
Pedidos recibidos <sup>(3)</sup>	millones de euros	<b>218.681</b>	102.471	<b>+113%</b>
Cartera de pedidos <sup>(3)</sup>	millones de euros	<b>686.734</b>	566.493	<b>+21%</b>
Empleados		<b>144.061</b>	140.405	<b>+3%</b>

### RESULTADOS DE 2013

Airbus Group declaró mejores beneficios en el ejercicio, impulsados por el mayor número de entregas de aviones y mejoras operativas. Los pedidos recibidos<sup>(3)</sup> experimentaron un aumento pronunciado, reflejando un fuerte ímpetu comercial en Airbus e importantes contratos en el negocio espacial.

### INGRESOS

Los ingresos del Grupo aumentaron un 5%, reflejando principalmente un mayor número de entregas de aviones comerciales y un aumento en la cadencia de producción del A400M. Los ingresos de defensa se mantuvieron estables.

(a) Algunas cifras del final de 2012 en este informe se han reexpresado para reflejar el cambio en la contabilización de pensiones según la NIC 19 y las cifras de Airbus también reflejan la inclusión de ATR y Sogerma en Airbus Commercial. Anteriormente, ATR y Sogerma estaban incluidas en Otras Actividades.

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

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

\* Salvo que se indique otra cosa, las cifras de EBIT\* presentadas en este informe corresponden al Beneficio antes de intereses e impuestos, antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

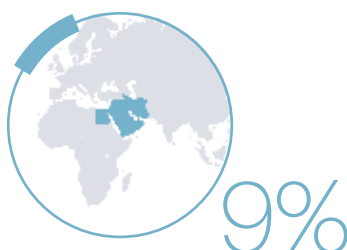
(3) Las aportaciones de las actividades de aviones comerciales a los Pedidos recibidos y la Cartera de Pedidos están basadas en precios brutos de catálogo.

### NORTEAMÉRICA



2013
<b>8.781</b>
<b>120.227</b>

### ORIENTE MEDIO



2013
<b>5.459</b>
<b>122.861</b>

### ÁFRICA / CENTROAMÉRICA Y SUDAMÉRICA



2013
<b>4.411</b>
<b>60.277</b>

# AIRBUS GROUP — EADS HITOS DE 2013



1



2



3

27 de marzo de 2013

## LOS ACCIONISTAS APRUEBAN EL CAMBIO DEL SISTEMA DE GOBIERNO <sup>(2)</sup>

Con su voto en la junta general extraordinaria de EADS, los accionistas aprobaron la reestructuración del sistema de gobierno corporativo, incluyendo la elección de nuevos consejeros. Posteriormente, el Consejo aprobó un programa de recompra de acciones para impulsar el aumento del *free float* a más del 70%.

31 de mayo de 2013

## 10 ACCIONES GRATUITAS PARA LOS EMPLEADOS

El Consejo de Administración aprobó la concesión de 10 acciones gratuitas a los empleados en reconocimiento de su sólido compromiso con el éxito del Grupo.

11 de junio de 2013

## EL DEMOSTRADOR HÍBRIDO X<sup>3</sup> MARCA UN RÉCORD DE VELOCIDAD

El X<sup>3</sup> superó el récord no oficial de velocidad de helicópteros, volando a 255 nudos (472 km/hora) en nivel de vuelo. Con la velocidad de un avión turbopropulsado y las capacidades plenas de vuelo de un helicóptero, este demostrador tecnológico abrió una nueva frontera a la aviación.

14 de junio de 2013

## EL PRIMER A350 XWB REALIZA SU VUELO INICIAL <sup>(3)</sup>

El A350 XWB, el nuevo avión de largo alcance de Airbus, realizó su primer vuelo de prueba, entrando en la fase final de su desarrollo, antes de la certificación y la puesta en servicio prevista para el final de 2014.

18 de junio de 2013

## EADS Y SIEMENS SUSCRIBEN UNA ASOCIACIÓN POR INVESTIGACIÓN A LARGO PLAZO

Junto con Diamond Aircraft, se centrarán en nuevas tecnologías de propulsión eléctrica que rebajen el coste de combustible de los aviones y sus emisiones de dióxido de carbono.

19 de junio de 2013

## FRANCIA ENCARGA 34 HELICÓPTEROS MILITARES NH90 <sup>(1)</sup>

Las Fuerzas Armadas francesas hicieron un pedido de 34 helicópteros de transporte táctico NH90 tras pruebas intensas del helicóptero por fuerzas especiales en condiciones desérticas. El NH90 cumplió más allá de las expectativas, demostrando su capacidad para rendir en cualquier momento, en cualquier lugar.

31 de julio de 2013

## SE DA A CONOCER LA ADOPCIÓN DE LA MARCA AIRBUS Y LA REESTRUCTURACIÓN

Tras una revisión estratégica, el Grupo desveló sus planes de integrar sus actividades de defensa y espaciales, creando la División Airbus Defence and Space. También anunció su plan de cambiar de nombre a EADS y sus Divisiones a la marca Airbus, mundialmente reconocida, para fomentar la integración y la cohesión.





A400M (foto ganadora del concurso fotográfico)

1 de agosto de 2013

**AIRBUS MILITARY ENTREGA EL PRIMER A400M A LAS FUERZAS AÉREAS FRANCESAS (7)**

Tras 10 años de desarrollo y 5.000 horas de vuelos de prueba y con la participación de casi 40.000 personas, se entregó el primer avión de transporte A400M de nueva generación. El A400M es el avión de transporte militar más rentable y versátil jamás desarrollado.

29 de agosto de 2013

**EL ARIANE 5 REALIZA SU LANZAMIENTO NÚMERO 57 CON ÉXITO (4)**

El cohete Ariane 5 puso en órbita dos satélites de telecomunicaciones, confirmando nuevamente su posición como el lanzador de satélites más fiable del mundo y marcando la pauta para un acceso garantizado al espacio.

20 de noviembre de 2013

**AIRBUS CONSIGUE 160 PEDIDOS Y COMPROMISOS POR VALOR DE 44.000 MILLONES DE DÓLARES (6)**

El total de 160 pedidos y compromisos obtenidos en el 13.º Salón Aeronáutico de Dubai, por valor de 44.000 millones de dólares, subrayó la fuerte demanda de aviones de fuselaje ancho de Airbus. Emirates realizó el mayor pedido aislado, por otros 50 A380, por valor de 20.000 millones de dólares.

4 de diciembre de 2013

**ENTREGA DEL EUROFIGHTER TYPHOON NÚMERO 400 (5)**

Las Fuerzas Aéreas alemanas recibieron la entrega del Eurofighter Typhoon número 400. El avión ha demostrado su eficacia operativa a lo largo de 10 años de servicio y ahora garantiza el espacio aéreo de las seis naciones en las que opera, 24 horas al día, siete días a la semana.

14 de diciembre de 2013

**ASTRIUM CONSTRUIRÁ 18 NUEVOS LANZADORES ARIANE 5**

Arianespace, la empresa líder mundial en lanzamiento de satélites, encargó otros 18 lanzadores Ariane 5 ECA cuyo valor supera los 2.000 millones de euros. Este pedido confirmó la eficacia de un modelo industrial que comprende más de 550 empresas y en el que participan más de 6.000 personas en 12 países europeos.



Escanee aquí o visite [www.reports.airbus-group.com](http://www.reports.airbus-group.com)

**Gestión y gobierno corporativo.** El Consejo y la Dirección llevaron a cabo una profunda revisión del sistema de gobierno y de la estructura accionarial del Grupo, con un aumento significativo del *free float*.

/ 01

---

“IMPULSAMOS  
NUESTRO  
DESARROLLO”





**Denis Ranque**  
Presidente del Consejo

“EL CONSEJO  
DESEMPEÑA  
UN PAPEL DE  
SOPORTE EN EL  
**DEBATE DE LA  
ESTRATEGIA**”.

**E**

stimados accionistas y demás partes interesadas:

Los logros del año pasado son impresionantes, y me siento privilegiado al haber presidido un Consejo tan distinguido en una época de tan profunda transformación en la historia de la Compañía.

Tras la junta general extraordinaria de marzo del año pasado, los cambios de gran alcance de la estructura accionarial y del sistema de gobierno corporativo ya son plenamente efectivos. El *free float* ha aumentado a más del 70%. El objetivo de estos cambios era normalizar y simplificar el sistema de gobierno corporativo de la Sociedad, haciendo hincapié en proporcionar el máximo apoyo para una gestión ágil en un entorno competitivo en constante movimiento. Sobre todo, los cambios aseguran que los intereses de los accionistas y demás partes interesadas formen una parte esencial de nuestra actividad empresarial.

La Sociedad merece reconocimiento por haber conducido la transición de forma tan fluida. El interés de la compañía por las operaciones no ha menguado, como demuestran los progresos en programas y resultados.

## COMITÉS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

### COMITÉ DE AUDITORÍA

Hermann-Josef Lamberti  
(Presidente)  
Anne Lauvergeon  
Michel Pébereau  
Josep Piqué i Camps

### COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

Sir John Parker (Presidente)  
Jean-Claude Trichet  
Lakshmi N. Mittal  
Hans-Peter Keitel

## En 2013, Airbus Group formalizó una política de dividendos que demostraba un fuerte compromiso con la rentabilidad para el accionista.

Esta política tiene por objetivo alcanzar un crecimiento sostenible del dividendo dentro de un ratio de distribución de entre el 30% y el 40%.

### DIVIDENDO 2013 POR ACCIÓN:

# 0,75 EUROS\*

\*Se propondrá a la Junta General de Accionistas.



Información más detallada disponible en la sección de Gobierno Corporativo del Documento de Registro 2013.

Estamos encantados de reflejar la mejora del rendimiento financiero en la propuesta de dividendo bruto de 75 céntimos por acción. Representa un aumento del 25% con relación al año pasado y un ratio de distribución del 40%, ajustado a la nueva política anunciada en diciembre de 2013. Esta nueva política demuestra un fuerte compromiso con la rentabilidad para el accionista, y tendrá como objetivo un crecimiento sostenible del dividendo dentro de un ratio de distribución de entre el 30% y el 40%.

Además, me complace señalar que el nuevo sistema de gobierno no constituye solo un cambio de nuestras normas, sino ya una realidad viva. En la actualidad, el trabajo del Consejo de Administración está marcado por un fuerte sentido de la responsabilidad y la motivación, atestiguado por el elevado nivel de asistencia a las reuniones del Consejo y de los comités, e incluso la calidad de los debates y los temas abordados.

La evaluación que se llevó a cabo en los diez primeros meses del mandato del Consejo da fe del alto grado de apertura y atención en el seno del Consejo y entre el Consejo y la Dirección.

Aunque la representación de géneros sea sin duda un área que haya que abordar en la siguiente renovación, el Consejo en conjunto exhibe una gama impresionante de capacidades y experiencia, así como diversidad internacional e independencia. Pocos consejos de administración de nuestro sector o de cualquier otro pueden presumir de una alineación tan internacional de personas de gran valía. Sin duda, emite una fuerte señal de las ambiciones mundiales de nuestro Grupo.

El Consejo ya ha tenido numerosas ocasiones de mostrar sus cualidades, tanto en la evolución de los programas de seguimiento como abordando asuntos más estratégicos.

A lo largo de 2013, el Consejo siguió de cerca el avance de importantes programas de aviones tales como el A350 XWB, el A380, el A400M, el NH90 y el retrofit del EC225.

Asimismo, el Consejo desempeñó un significativo papel de apoyo en el debate de la Estrategia 2.0. La decisión de integrar

Airbus Military, Astrium y Cassidian en una única División –Defence and Space– para mejorar la competitividad a la vista de los desafíos del entorno de negocio se ha ejecutado con el pleno apoyo del Consejo. Con el mismo respaldo se ha llevado a cabo el plan de adoptar la sólida marca de Airbus para todo el Grupo.

La pericia del Consejo ha sido un recurso importante para configurar y cuestionar las ideas de la Dirección sobre diversos temas de "ADN" a más largo plazo, tales como la innovación y la presencia mundial, la incentivación de los ejecutivos, la gestión del riesgo empresarial, los programas de *compliance* y la normativa de control de exportaciones, así como temas relativos a la ciberseguridad.

Para el año 2014, el Consejo tiene planes ambiciosos. Permaneceremos muy atentos a la continua reestructuración. El éxito a largo plazo del Grupo depende de ello. También examinaremos el posicionamiento estratégico de las actividades de la Sociedad, prestando atención a los ciclos de inversión y producción tanto presentes como a largo plazo.

Otras áreas de atención serán el cumplimiento de los planes por parte de la Dirección, los compromisos con los mercados de capitales, los objetivos y la evaluación del rendimiento, y el tratamiento de los riesgos y oportunidades operativos típicos de un negocio tan complejo.

En todas nuestras actividades, seguiremos respaldando y promoviendo prácticas de trabajo éticas. A largo plazo, el civismo y una conducta irreprochable son la base esencial para el rendimiento de la Sociedad. Les aseguro que, también en este sentido, tenemos la intención de actuar en el máximo interés de todas las partes interesadas en la Sociedad.

Denis Ranque



# CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

1. Hans-Peter Keitel (66)      3. Ralph D. Crosby, Jr. (66)

**Vicepresidente de la Confederación de la Industria Alemana (BDI)**

El Sr. Keitel fue presidente de la Confederación de la Industria Alemana (BDI) de 2009 a 2012. Anteriormente trabajó durante casi 20 años en Hochtief – primero como consejero responsable del negocio internacional y posteriormente, de 1992 a 2007, como consejero delegado.

**Ex miembro de los Consejos de Dirección de EADS y Northrop Grumman**

El Sr. Crosby cuenta con treinta años de experiencia como ejecutivo en la industria aeroespacial y de defensa a escala internacional, incluyendo la dirección general de importantes actividades de defensa y comerciales en EADS y Northrop Grumman.

2. Hermann-Josef Lamberti (58)

**Ex miembro del Consejo de Dirección de Deutsche Bank**

El Sr. Lamberti fue director de operaciones de Deutsche Bank AG de 1998 a 2012. Anteriormente trabajó en IBM en los campos de control, desarrollo interno de aplicaciones, ventas, software personal, marketing y gestión de marca.

4. Sir John Parker (71)

**Presidente de Anglo American**

Antes de su cargo actual, Sir John Parker ocupó diversos puestos de alta dirección en las industrias de ingeniería, construcción de buques y defensa, como la presidencia de National Grid hasta el final de 2011 y alrededor de 25 años como CEO de Harland & Wolff y Babcock International Group, entre otros.





7

8

9

10

11

12

5. Anne Lauvergeon (54)

**Socia de Efficiency Capital, presidenta y CEO de A.L.P.S.A.**

La Sra. Lauvergeon fue CEO de Areva de 2001 a 2011. Bajo su mandato, la compañía se convirtió en líder nuclear del mundo y en un importante proveedor de equipos para energías renovables. Antes de su trabajo en Lazard Frères y Alcatel fue subjefa de personal del presidente francés Mitterrand y representante personal en los preparativos para las cumbres del G7/G8 (1990-1995).

6. Lakshmi N. Mittal (63)

**Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal**

El Sr. Mittal es el empresario que fundó Mittal Steel Company en 1976. La compañía, conocida actualmente como ArcelorMittal, ha crecido con éxito a lo largo de los años y se ha convertido en el mayor fabricante de acero del mundo. El Sr. Mittal es reconocido por su liderazgo en la reestructuración de la industria mundial del acero.

7. Denis Ranque (62)

**Presidente del Consejo de Administración de Airbus Group**

Entre 1998 y 2009 Denis Ranque fue presidente y CEO de Thales, la mayor compañía europea de electrónica para defensa, donde había ocupado anteriormente diversos puestos directivos. Inició su carrera en el Ministerio de Industria francés. Desde 2010 ha ocupado diversos puestos como consejero no ejecutivo de empresas industriales y organizaciones sin ánimo de lucro.

8. Michel Pébereau (72)

**Presidente Honorario de BNP Paribas**

El Sr. Pébereau fue presidente de BNP Paribas hasta el final de 2011. Anteriormente, dirigió el banco BNP, presidiendo la fusión que dio lugar a BNP Paribas en 2000. También dirigió Crédit Commercial de France, tras desempeñar varios puestos relevantes en el Tesoro francés.

9. Manfred Bischoff (71)

**Presidente del Comité de Supervisión de Daimler**

El Sr. Bischoff fue CEO de Daimler Benz Aerospace (DASA), presidente de EADS y miembro del Consejo de Supervisión de Daimler AG. Economista, cuenta con grandes conocimientos sobre las industrias de automoción y aeronáutica.

10. Tom Enders (55)

**Consejero Delegado de Airbus Group**

Antes de su puesto actual, el Sr. Enders fue CEO de Airbus de 2007 a 2012. Anteriormente, fue co-CEO de EADS y dirigió la División Defence and Security Systems de EADS, tras haber ocupado diversos puestos de alta dirección en MBB y DASA.

11. Jean-Claude Trichet (71)

**Gobernador honorario del Banco de Francia**

El Sr. Trichet fue presidente del Banco Central Europeo de 2003 a 2011. Anteriormente, fue gobernador del Banco de Francia, dirigió el Tesoro francés y ocupó diversos puestos relevantes en el Ministerio de Economía y Hacienda de Francia.

12. Josep Piqué i Camps (59)

**Vicepresidente y CEO de Obrascón Huarte Lain**

El Sr. Piqué i Camps es vicepresidente y CEO de Obrascón Huarte Lain (OHL). Habiendo desempeñado diversas responsabilidades políticas, como senador y ministro de sucesivos gobiernos españoles, cuenta con una extensa experiencia política.

“



**Tom Enders**  
Consejero Delegado

**“HUBO UNA  
SERIE DE  
LOGROS  
OPERATIVOS”.**

**E**

**n muchos sentidos, 2013 fue un año crucial para Airbus Group. ¿Cuáles fueron los acontecimientos más importantes?**

Sí, fue un año bastante pleno. Pero, a mi juicio, destacan dos grandes acontecimientos.

En primer lugar, la revisión de nuestro sistema de gobierno y de la estructura accionarial, que preparó el camino para la empresa orientada al rendimiento que somos hoy. Significa que estamos totalmente centrados en aportar un crecimiento rentable y continuo que beneficie a todas las partes interesadas durante los próximos años. En este sentido, me gustaría mencionar la valiosa aportación de nuestro Consejo de Administración, que seguramente no tiene rival en cuanto a su experiencia, mentalidad global y conocimientos financieros.

El segundo acontecimiento importante fue la nueva estrategia del Grupo. Tras la revisión en profundidad realizada en 2013, definimos nuevos objetivos estratégicos que reflejan la cambiante dinámica del mercado. Reconocemos que nuestra fortaleza esencial se encuentra en la aeronáutica y aprovechamos el fuerte impulso del crecimiento del negocio comercial. Al mismo tiempo, con la creación de Airbus Defence and Space, estamos mejorando nuestra competitividad en los sectores públicos, más sometidos a restricciones. Estoy seguro de que esta División surgirá más fuerte como consecuencia de los continuos esfuerzos de reestructuración.

“Trabajaremos para que nuestra Compañía sea más competitiva en el futuro.”

El cambio de nombre del Grupo es una consecuencia lógica de esta estrategia. Reúne a sus componentes en torno a la marca más fuerte, una marca que representa internacionalización, innovación e integración. Refuerza el mensaje: “We make it fly”\*. Creo que es una marca que todos podemos llevar con orgullo.

### ¿Qué hitos operativos resaltaría?

Hubo una serie de logros operativos que, en última instancia, hicieron que volviéramos a aumentar nuestros ingresos y realizáramos más avances hacia nuestro objetivo de rentabilidad para 2015.

Sin duda, 2013 fue un gran año para el negocio de aviación comercial, con un récord de entregas en Airbus de 626 aviones. ¡No es poca cosa! Airbus también realizó el primer vuelo del A350 XWB y llevó a cabo las entregas iniciales del A400M. Se realizaron cuatro lanzamientos del Ariane 5 y se entregaron seis satélites construidos por la Sociedad, y también se experimentó una buena ejecución de programas en el área de defensa, especialmente para el Eurofighter Typhoon. En el negocio de helicópteros, el EC225 Super Puma volvió al servicio con todos los operadores del mundo. Este retorno constituyó un logro significativo tras los problemas operativos recientes.

La cifra de pedidos recibidos fue especialmente alta en Airbus, con un récord de 1.619 pedidos comerciales brutos, pero no deberíamos olvidar el sólido comportamiento del negocio espacial, con un ratio de pedidos a ingresos (*book-to-bill*) superior a 1. La cartera de pedidos del Grupo alcanzó un récord de 687.734 millones de euros a final de año. No hay muchas otras empresas manufactureras que tengan tanta visibilidad en la planificación de su producción.

Registramos una mejora significativa de la rentabilidad a pesar de los cargos no recurrentes en el programa A350 XWB y de la continua reestructuración. Además, esta reactivación no se debió solo a las sólidas actividades en aviación comercial. Pese al difícil entorno de mercado, la rentabilidad del negocio de defensa mejoró gracias a nuestros esfuerzos de transformación y a una buena gestión de programas, y por primera vez, logramos una rentabilidad del 6% sobre ventas en el negocio espacial.

\* Lo hacemos volar

### ¿Cuáles son sus prioridades para el próximo año?

Para decirlo sencillamente y sin rodeos: 2014 significa precisamente ejecución.

Nos aguarda una agenda apretada. Nuestro mayor programa en desarrollo, el A350 XWB, se encuentra en su fase más crítica. No solo tenemos que gestionar las primeras entregas, sino también el aumento de la cadencia de producción para los próximos años. Debemos incrementar las entregas del A400M y, en nuestro negocio de helicópteros, hemos de hacer llegar el EC175 a sus primeros clientes.

Aparte de los hitos de programas, trabajaremos para que nuestra Compañía sea más competitiva en el futuro. En este sentido, la División Airbus Defence and Space desempeña un importante papel. También Airbus Helicopters está dando pasos significativos. Además, para 2014 tenemos una prioridad destacada a escala de todo el Grupo: Quest, nuestra iniciativa de calidad, que nos ayudará a impulsar el rendimiento, la satisfacción del cliente y nuestro resultado final. Tenemos que limitar los gastos no previstos en toda la Compañía de cara al futuro, ya sean “no recurrentes” o de carácter más estructural.

### Con el nuevo sistema de gobierno corporativo y la nueva estructura, el compromiso del accionista se ha convertido en una prioridad esencial. ¿Y otras partes interesadas?

Somos una empresa normal y nuestros accionistas nos juzgan por nuestro rendimiento. Es así de sencillo. Pero, seamos realistas: no podemos lograr un buen rendimiento sin el compromiso total de las muchas personas que impulsan el negocio día a día. Con esto quiero decir, sobre todo, nuestra plantilla, compuesta por personas con talento, entusiastas y muy profesionales. Son su esfuerzo, su impulso y la innovación lo que hacen que la Compañía mejore y lo que ha contribuido a que obtenga los muchos elogios que recibió el año pasado.

En 2013, reconocimos la aportación de los empleados de Airbus Group mediante una concesión especial de 10 acciones gratuitas para cada uno. Creo que es adecuado que los empleados participen en el accionariado de la Sociedad. En esta empresa estamos todos juntos. Y queremos que tenga éxito.

## PRIORIDADES DEL GRUPO PARA 2014 - PUNTOS CLAVE

### ⚡ Configurar nuestro futuro, seguir siendo innovadores:

Combinar las hojas de ruta tecnológicas en una estrategia de I+D para todo el Grupo.

⚡ **Internacionalización:** Adoptar el principio de unidad en los países clave. Aumentar el alcance internacional, aprovechar la presencia.

⚡ **Hacer de Airbus Group un éxito:** Configurar defensa y espacio de cara a la competitividad. Reforzar el negocio de helicópteros. Gestionar los retos de ejecución en aviación comercial.

⚡ **Personal:** Respaldar a las personas a lo largo de la reestructuración del Grupo. Invertir en el dominio de destrezas y conductas críticas para el futuro.

### ⚡ Esforzarnos por seguir mejorando la satisfacción del cliente:

Entregar productos y servicios con la calidad, en el plazo y con el coste acordados.

⚡ **Impulsar nuestro rendimiento:** Atenernos a los compromisos de planificación operativa, centrarnos en la rentabilidad y en la gestión de la tesorería.

⚡ **Ética y Compliance:** Seguir los principios de integridad y manifestarnos en favor de mejorar el rendimiento y proteger la reputación.

### ⚡ Ciberseguridad y protección de nuestros activos:

Proteger la propiedad intelectual, los activos industriales y los productos.

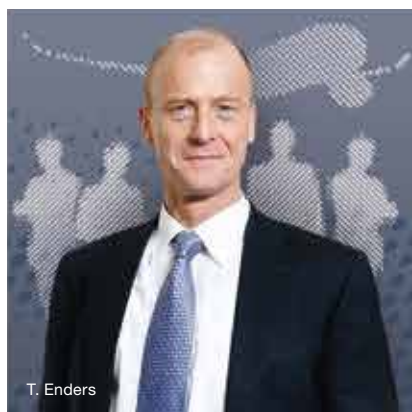




H. Wilhelm



F. Brégier



T. Enders



G. Faury



M. Lahoud



B. Gerwert

# COMITÉ EJECUTIVO DEL GRUPO

## Tom Enders

### Consejero Delegado de Airbus Group

El Sr. Enders preside el Comité Ejecutivo de Airbus Group y es el único miembro ejecutivo del Consejo de Administración.

## Harald Wilhelm

### Director Financiero de Airbus Group y Airbus

La misión del Sr. Wilhelm consiste en asegurar el rendimiento financiero de Airbus Group, asegurar la financiación del Grupo y la financiación de clientes, gestionar las relaciones con inversores, gestionar riesgos y oportunidades, proporcionar transparencia financiera y crear valor para los accionistas de la Sociedad.

## Guillaume Faury

### Consejero Delegado de Airbus Helicopters

La misión del Sr. Faury consiste en implementar un ambicioso plan de transformación para reforzar el rendimiento industrial de Airbus Helicopters y aportar éxito comercial y satisfacción al cliente en los programas y servicios conexos.

## Fabrice Brégier

### Consejero Delegado de Airbus

Como presidente y CEO de Airbus, el Sr. Brégier es responsable del éxito global de todas las actividades de Airbus y de posicionar sosteniblemente el negocio como líder mundial en sus mercados comerciales.

## Marwan Lahoud

### Director de Estrategia y Marketing de Airbus Group

El Sr. Lahoud es responsable de la elaboración de la estrategia del Grupo, así como de su desarrollo internacional y su marketing.

## Bernhard Gerwert

### Consejero Delegado de Airbus Defence and Space

El Sr. Gerwert es responsable de reestructurar e impulsar un comportamiento empresarial sostenible en Airbus Defence and Space, además de preparar el futuro de la División.



F. Auque



J. Botti



T. Baril



D. Ureña-Raso



J. Leahy



G. Butschek



S. O'Keefe

## Thierry Baril

### Director de Recursos Humanos de Airbus Group y Airbus

El Sr. Baril se encarga de asegurar que la plantilla de Airbus Group sea competente, esté comprometida y eficazmente gestionada, así como de prever las necesidades de talento futuras para respaldar el crecimiento del negocio.

Su función es clave en las áreas de liderazgo, cambio cultural y diversidad.

## John Leahy

### Director de Operaciones de Airbus - Clientes

Las responsabilidades del Sr. Leahy cubren todas las actividades comerciales de Airbus, incluyendo ventas, marketing, contratos, control de transacciones, gestión de activos, leasing y desarrollo de negocio.

## François Auque

### Director de Space Systems, Airbus Defence and Space

El Sr. Auque es responsable de la nueva línea de negocio de Space Systems en Airbus Defence and Space. Space Systems es el proveedor europeo líder de transporte espacial, infraestructuras orbitales y sistemas de satélites y desempeña un papel crucial en las capacidades de disuasión francesas.

## Domingo Ureña-Raso

### Director de Military Aircraft, Airbus Defence and Space

El Sr. Ureña-Raso está a cargo del negocio de aviones militares, siendo especialmente responsable de los programas A400M, Eurofighter y UAV. En esta función, depende del consejero delegado de Airbus Defence and Space.

## Günter Butschek

### Director de Operaciones de Airbus

El Sr. Butschek es el director de operaciones de Airbus, con responsabilidad global respecto a la gestión de operaciones, ingeniería, compras y cadena de suministros, calidad y tecnologías de la información en esta División.

## Jean Botti

### Director Técnico de Airbus Group

La misión del Sr. Botti consiste en dirigir la estrategia de investigación y tecnología de Airbus Group. Supervisa las tecnologías de la información así como las iniciativas de ciberseguridad, calidad, gestión de programas y herramientas manufactureras para el futuro de la Compañía.

## Sean O'Keefe

### Consejero Delegado de Airbus Group, Inc.

El Sr. O'Keefe supervisó la gestión y las responsabilidades operacionales de la ampliación de la presencia de mercado de Airbus Group en EE.UU. en coordinación con las tres Divisiones operativas de Airbus Group.

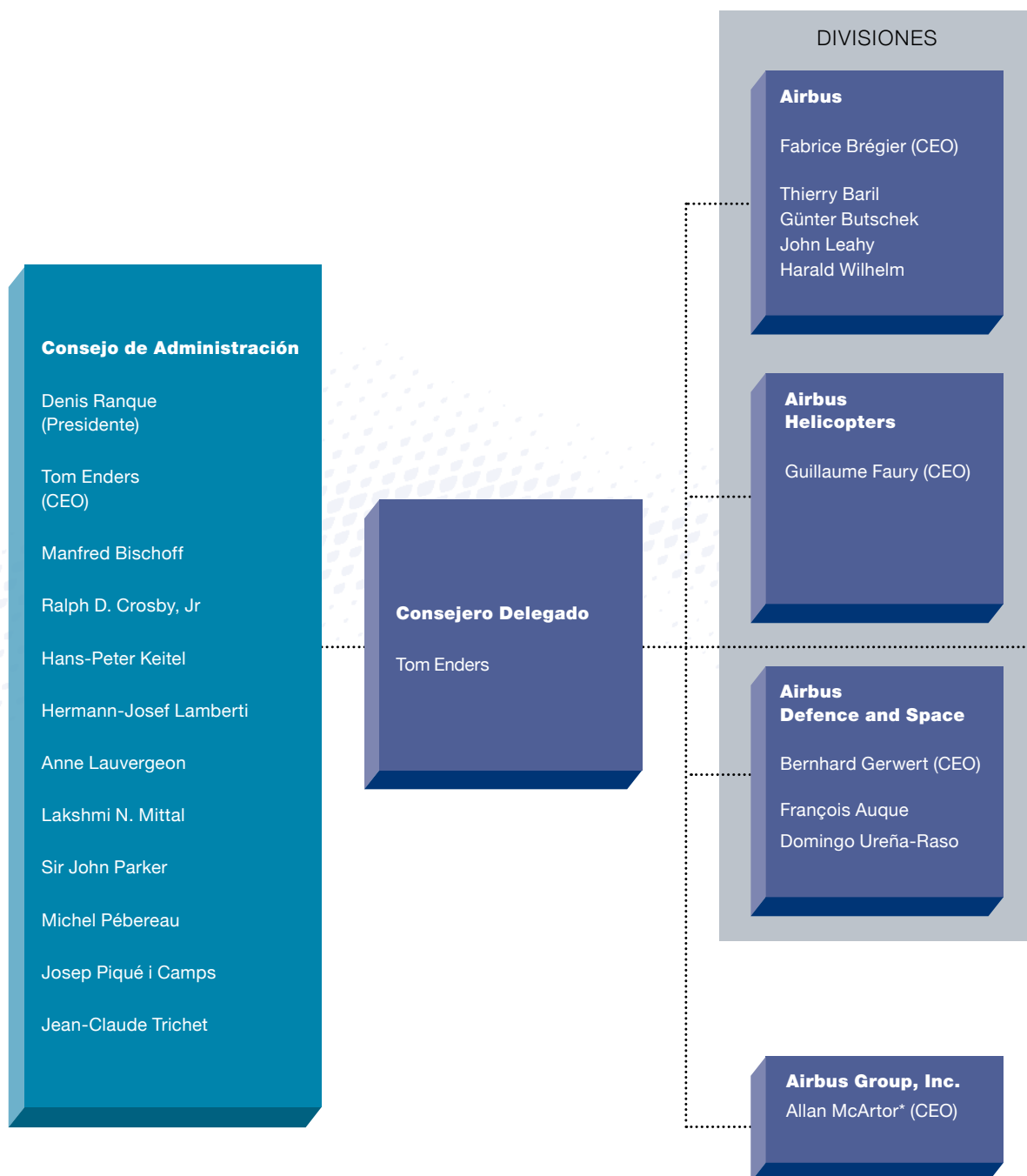


### Allan McArtor

sucedió a Sean O'Keefe el 1 de marzo de 2014.

# AIRBUS GROUP ORGANIGRAMA

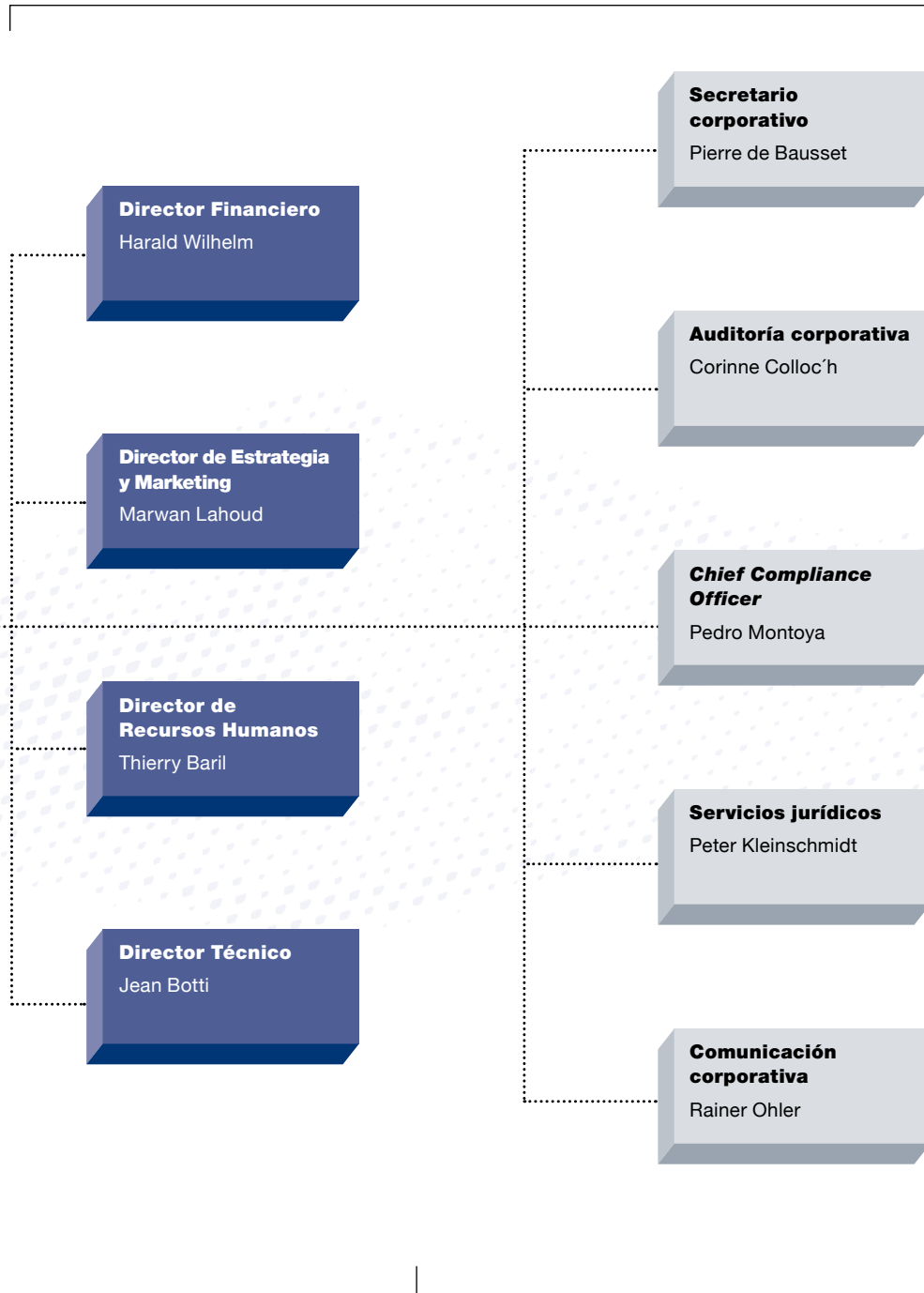
a 1 de marzo de 2014



MIEMBROS DEL COMITÉ EJECUTIVO DEL GRUPO



FUNCIONES CENTRALIZADAS



**Panorama financiero, estrategia, mercados y perspectivas.**

Airbus Group se centra en aportar un mejor rendimiento financiero, basado en el liderazgo comercial en el campo de la aeronáutica y en un posicionamiento optimizado en defensa y espacio.





/ 02

---

**“MEJORAMOS  
LA  
COMPETITIVIDAD  
MUNDIAL”**

WE MAKE IT FLY — AIRBUS GROUP EN EL AÑO 2013



“Avanzamos hacia nuestro objetivo de rentabilidad.”



**Harald Wilhelm**  
Director Financiero

**“ESTAMOS  
PLENAMENTE  
CENTRADOS EN  
LA EJECUCIÓN  
DE LOS  
PROGRAMAS.”**

**¿Puede hablarnos de los datos más destacados de los resultados financieros del Grupo en 2013?**

El mensaje más importante es: avanzamos hacia nuestro objetivo de rentabilidad. Aunque nuestros ingresos aumentaron un 5% con respecto al ejercicio anterior, nuestra rentabilidad subyacente, el EBIT\* antes de partidas no recurrentes, aumentó un 21%, hasta los 3.600 millones de euros. Esa cifra representa una rentabilidad sobre ventas del 6%. Así pues, es otro paso importante hacia nuestro objetivo establecido entre un 7% y un 8% para 2015 (véanse gráficos en las páginas 24-25).

**¿Qué explica la propuesta de dividendo?**

Es el resultado de la mejora de la rentabilidad respaldado por nuestra nueva política de dividendo, que anunciamos al final de 2013. El dividendo bruto propuesto de 75 céntimos por acción representa un ratio de distribución del 40% y un aumento del 25% con respecto al dividendo del ejercicio anterior.

**¿Cómo ve la evolución de la tesorería?**

Actualmente nos encontramos en una fase de grandes inversiones en producción y programas de desarrollo, en especial con el aumento de la cadencia de producción de los aviones A400M y A350 XWB. Como consecuencia, el *free cash flow* del ejercicio fue negativo. Sin embargo, fue mejor de lo que esperábamos hace unos meses, reflejando un elevado nivel de entregas comerciales y una mayor atención operativa a medidas de tesorería en el último trimestre. Nuestra tesorería neta al final de 2013 permanecía en 9.000 millones de euros, una cifra muy sólida. En este importe se han tenido en cuenta los 1.900 millones de euros dedicados al programa de compra



de acciones y el pago del dividendo de 469 millones de euros. Así pues, conservamos la flexibilidad financiera y la seguridad que necesitamos para invertir en nuestras operaciones y nuestro crecimiento. Nuestras calificaciones crediticias también respaldan la estabilidad financiera del Grupo.

De cara al futuro, estaré muy atento a la generación de tesorería. En 2014 y 2015, tenemos que intensificar el esfuerzo en nuestros programas de desarrollo y aspiramos a que el *free cash flow* antes de adquisiciones alcance el umbral de rentabilidad. Más adelante, espero que se produzca una mejora.

#### **¿Qué puede decirnos sobre el cargo no recurrente del A350 registrado en 2013?**

El programa A350 constituye un desafío industrial enorme. Pero hemos aprendido mucho de experiencias anteriores. Durante el año pasado, hemos intensificado los esfuerzos para asegurar un sólido aumento de la cadencia de producción y la entrega de aviones con madurez tecnológica. Gracias a estos esfuerzos, el programa sigue su curso para lograr la entrada en servicio a final de año. Pero el esfuerzo extra ha tenido un coste, y la evaluación de los datos de coste real frente a nuestros objetivos de convergencia de costes dio lugar a un cargo de 434 millones de euros en 2013, que refleja un nivel más alto de costes recurrentes en el primer avión. Hace un año, ya lanzamos un proyecto de convergencia de costes para abordar las principales causas de medio a largo plazo mediante acciones de mitigación, y estoy seguro de que el programa realizará una aportación clave al rendimiento futuro del Grupo. Con más de 800 aviones ya encargados, el A350 XWB será una piedra angular para el Grupo durante muchos años.

#### **¿Qué tipo de comportamiento deberíamos esperar del Grupo en el ejercicio 2014?**

De cara al próximo ejercicio, con un tipo de cambio dólar-euro de 1,35, se podría esperar que los ingresos de 2014 se mantengan estables en líneas generales en comparación con 2013, y que las entregas de Airbus continúen en un nivel muy parecido al del año pasado. La rentabilidad subyacente debería experimentar un crecimiento moderado en 2014, y confirmamos nuestro objetivo de rentabilidad sobre ventas de entre el 7% y el 8% para 2014. Téngase en cuenta que este objetivo de rentabilidad sobre ventas se basa en un tipo dólar-euro de 1,35 y que incluye el efecto dilutivo de las primeras entregas del A350.

Además, el sólido comportamiento comercial en Airbus nos ha permitido aumentar la tasa de producción de aviones de pasillo único a 46 al mes en 2016 desde el nivel actual de 42, y nuestra sólida cartera de pedidos, cuyo valor actual se sitúa en torno a 687.000 millones de euros, está muy bien diversificada en el mundo y nos da una visibilidad excelente para los próximos años.

#### **¿Cuáles son los principales riesgos para la rentabilidad de cara al futuro?**

La gestión de riesgos y el control de costes son prioridades absolutas para el Grupo. Y creo que nuestro planteamiento disciplinado está dando fruto. Desde la perspectiva actual, las partidas no recurrentes deberían limitarse a posibles cargos en el programa A350 XWB, que está entrando en su fase más crítica, y a efectos de tipo de cambio vinculados al desajuste en pagos previos a la entrega y a la revaluación del balance.

#### **Por último ¿puede seguir subiendo el precio de la acción?**

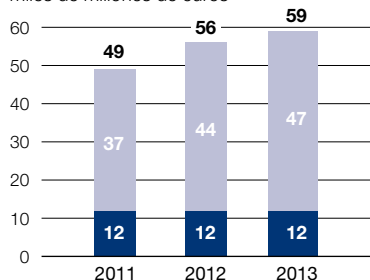
Sin duda, ha sido un año realmente impresionante para el precio de la acción de la Sociedad, que subió un 89% en 2013. Pero no haré predicciones. Considero la subida una indicación de las elevadas expectativas que el mercado ha puesto en la Compañía. Y es una medida de nuestra responsabilidad de cumplir. De cara al futuro, el equipo directivo y yo estamos plenamente centrados en la ejecución de los programas.

# PRINCIPALES DATOS FINANCIEROS

## CRECIMIENTO CONSTANTE DE LOS INGRESOS

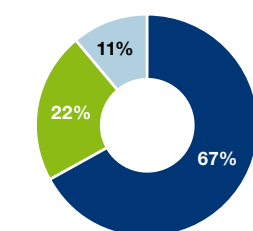
### CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS

miles de millones de euros



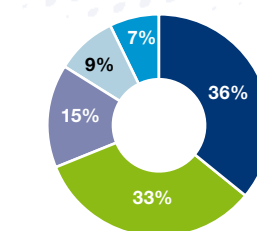
■ Comercial  
■ Defensa

### INGRESOS POR DIVISIÓN



■ Airbus  
■ Airbus Defence and Space  
■ Airbus Helicopters

### INGRESOS POR REGIÓN



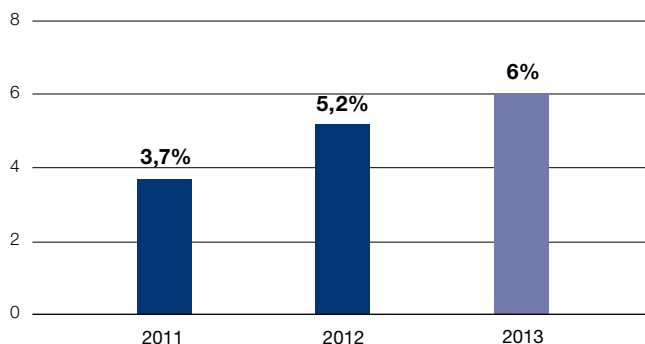
■ Europa  
■ Asia-Pacífico  
■ Norteamérica  
■ Oriente Medio  
■ África / Centroamérica y Sudamérica

Pro forma según las cifras publicadas de 2013.

El crecimiento de los ingresos se ha visto impulsado por el negocio comercial, con un fuerte ímpetu especialmente en Asia-Pacífico y Oriente Medio. Los ingresos de defensa han permanecido resistentes pese a las presiones presupuestarias.

## CRECIMIENTO DE LA RENTABILIDAD SUBYACENTE

**Rentabilidad sobre ventas (EBIT\* antes de partidas no recurrentes como porcentaje de los ingresos)**



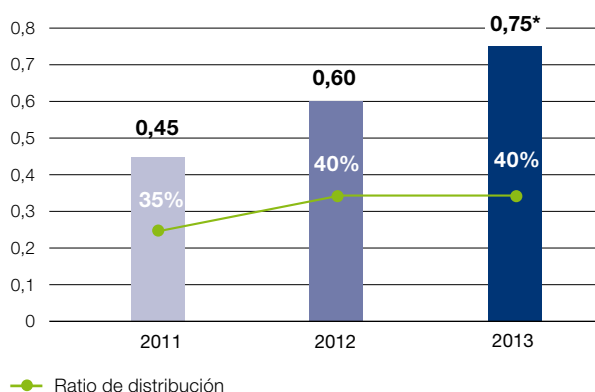
La rentabilidad sobre ventas de Airbus Group continúa mejorando. El Grupo se mantiene en la senda para alcanzar sus objetivos de rentabilidad en 2015.

\* Deterioro de fondo de comercio y extraordinarios.



## DIVIDENDO DE AIRBUS GROUP

### Dividendo bruto por acción (en euros)

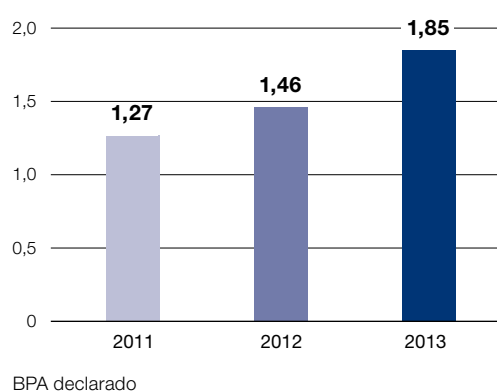


El dividendo bruto por acción propuesto de 0,75 euros\* representa un aumento del 25% en comparación con 2012.

\* Se propondrá a la Junta General de Accionistas.

## COMPORTAMIENTO DEL BENEFICIO POR ACCIÓN

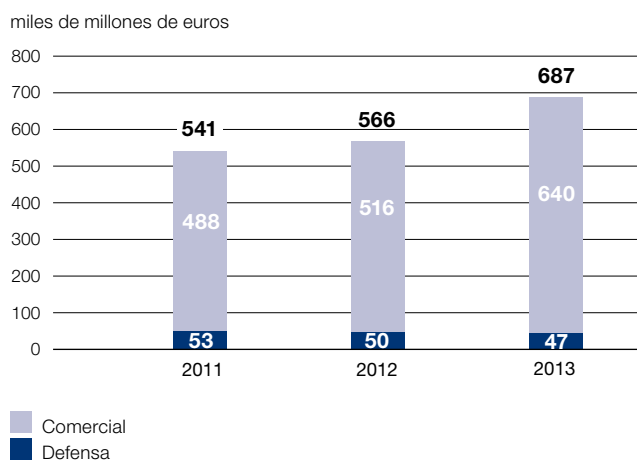
### (en €)



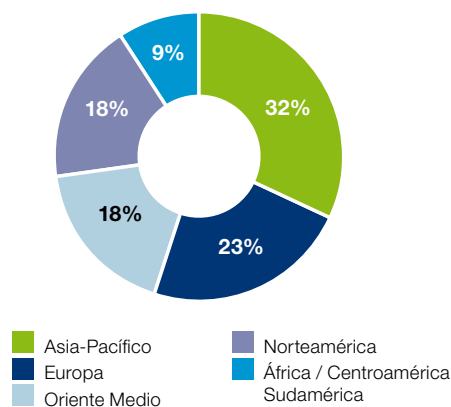
El beneficio neto del ejercicio aumentó un 22%, hasta los 1.500 millones de euros. Basado en el número medio de acciones en circulación en 2013, representa un beneficio por acción (BPA) de 1,85 euros.

## CRECIMIENTO CONSTANTE DE LA CARTERA DE PEDIDOS

### CARTERA DE PEDIDOS POR ACTIVIDAD



### CARTERA DE PEDIDOS POR REGIÓN



Gracias al fuerte ímpetu comercial y a una gama de productos muy competitiva, la cartera de pedidos de Airbus Group ha crecido con firmeza durante los últimos años. La cartera de pedidos de Airbus Group está bien diversificada entre las principales regiones del mundo.

# INFORMACIÓN SOBRE LA ACCIÓN

## Tras un avance del 22% en 2012, la cotización del Grupo subió un 89% en 2013.

En el mismo año, el CAC 40 mejoró un 18%, el DAX un 25% y el MDAX un 36%. El índice MSCI Aerospace subió un 50%.

Hasta mediados de marzo de 2013, las acciones de la Sociedad siguieron una tendencia alcista, respaldada por la mejora de los resultados anuales publicados al final de febrero y por la entrada de la Sociedad en el índice EuroStoxx50.

El 15 de marzo de 2013, la acción alcanzó un máximo de 42,59 euros. Durante las semanas siguientes, las acciones y los mercados europeos del Grupo retrocedieron debido a inquietudes sobre las economías de la eurozona.

Las acciones subieron tras la consumación de una serie de ventas de acciones por parte de los principales accionistas tradicionales del Grupo y debido al programa vigente de recompra de acciones de la Sociedad, alcanzando los 41,12 euros el 2 de abril de 2013. La cotización volvió a descender por nuevas inquietudes sobre la economía de la eurozona, llegando a 37,50 euros a mediados de abril.

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

El 11 de diciembre, al comienzo del Global Investor Forum, el Grupo anunció una nueva política de dividendos con un ratio de distribución de entre un 30% y un 40% y confirmó su objetivo de rentabilidad sobre ventas de entre un 7% y un 8% para 2015. Esta noticia desencadenó un notable avance de la cotización, que alcanzó un máximo histórico de 56,20 euros.

El 31 de diciembre de 2013, la acción cerró en 55,80 euros. Desde el 2 de enero de este año, las acciones del Grupo cotizan con el nombre de Airbus Group y el símbolo AIR.

## PERFIL

**NÚMERO DE ACCIONES A 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

783.157.635

**CÓDIGO ISIN**

NL0000235190

**DIVIDENDO BRUTO POR ACCIÓN**

0,75 euros\*

**MÁXIMO EN LA BOLSA DE VALORES DE PARÍS EN 2013:  
EL 27 DE DICIEMBRE DE 2013**

56,24 euros

**MÍNIMO EN LA BOLSA DE VALORES DE PARÍS EN 2013:  
EL 2 DE ENERO DE 2013**

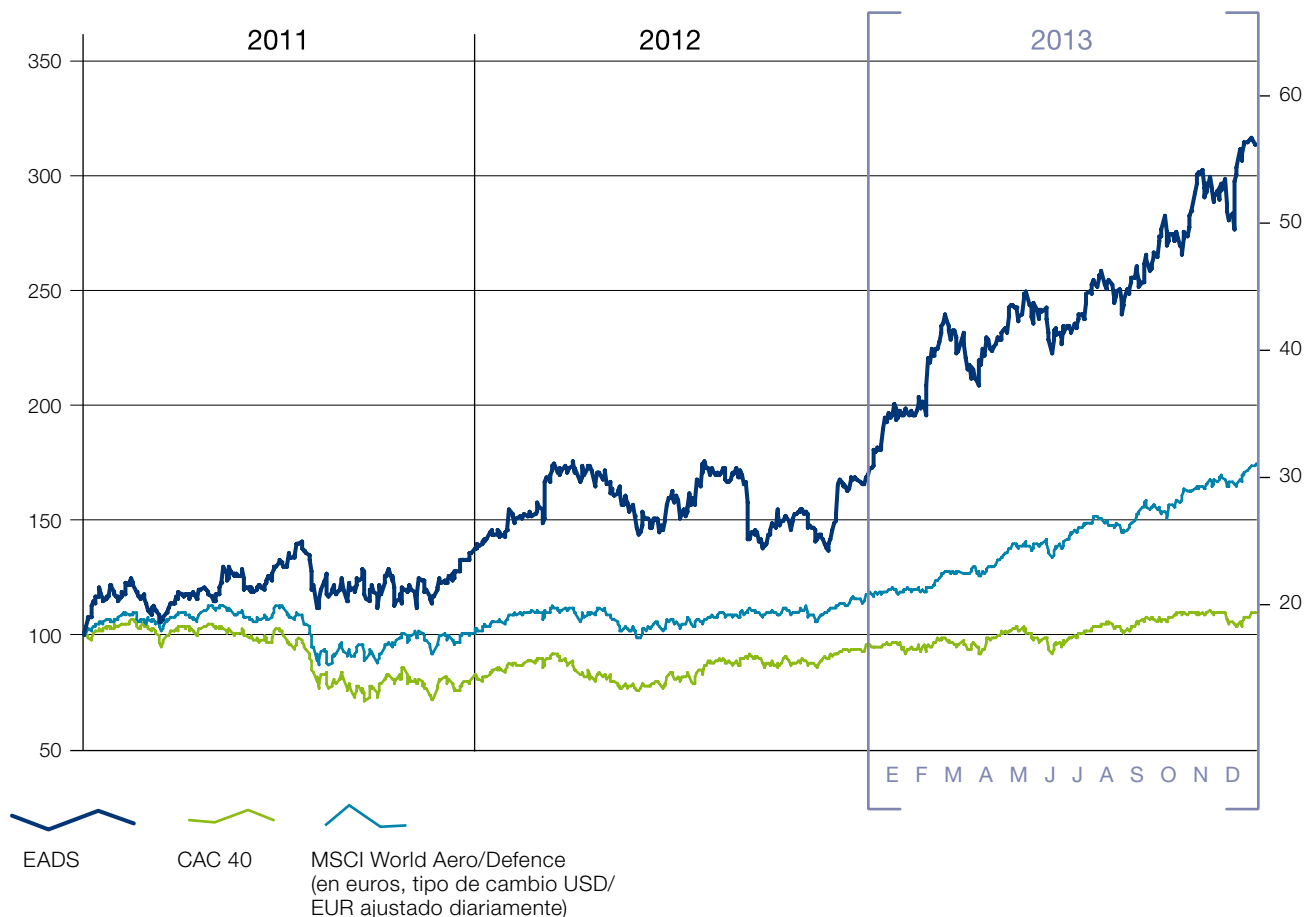
30,07 euros

## EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN

A 31 DE DICIEMBRE DE 2013

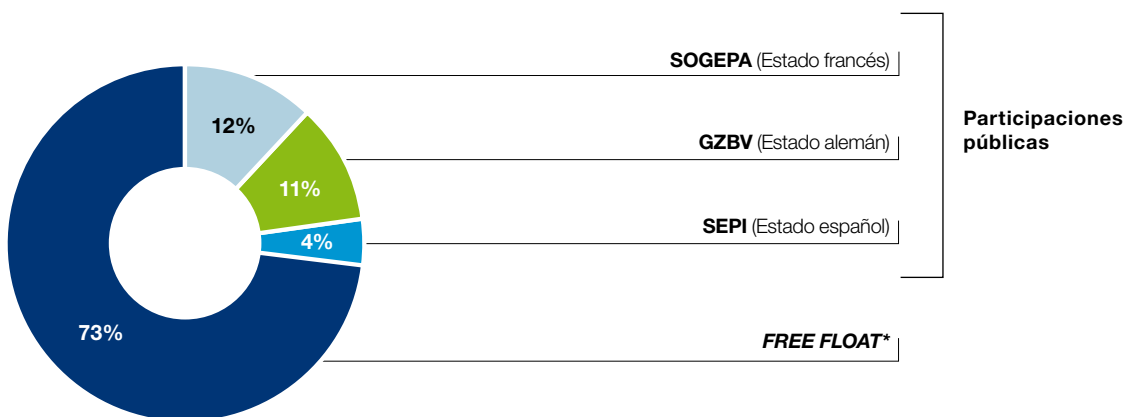
Base 100 a 3 de enero de 2011

Cotización de EADS en euros



## ESTRUCTURA DEL CAPITAL

A 31 DE DICIEMBRE DE 2013



\* Compuesto por: Inversores institucionales y minoristas: 72,6% y acciones en autocartera (sin derechos económicos ni de voto): 0,4%.





**Marwan Lahoud**  
Director de Estrategia y Marketing

# “LA AVIACIÓN COMERCIAL SIGUE SIENDO NUESTRO GRAN MOTOR DE CRECIMIENTO.”

**En 2013, el Grupo completó su revisión estratégica y lanzó “Estrategia 2.0.” ¿Puede resumir las principales conclusiones?**

La anterior estrategia del Grupo, Visión 2020, lanzada en 2007, se centraba principalmente en el crecimiento, la rentabilidad, y en equilibrar las actividades comerciales y con el sector público. Considerándolo en retrospectiva, podemos ver que se han realizado grandes avances. Nuestro Grupo ha experimentado un crecimiento considerable y más rápido de lo que preveíamos. Nos hemos vuelto más internacionales: la mayor parte de nuestras ventas y pedidos provienen de fuera de Europa y nuestras compras fuera de Europa también han aumentado considerablemente. Nuestro negocio de servicios también se ha duplicado en cinco años.

Sin embargo, pese a que en los últimos años logramos un fuerte crecimiento en el marco del moderado crecimiento del mercado de defensa y espacial europeo, no fue posible lograr una cartera más equilibrada en conjunto. “Estrategia 2.0” tiene esto en cuenta. La aviación comercial, que hoy en día representa casi dos tercios de nuestros ingresos, sigue siendo nuestro gran motor de crecimiento. Tenemos que aprovecharlo. En las actividades de defensa y espaciales, también tenemos que centrarnos en nuestros puntos fuertes, pues nos enfrentamos a unos mercados planos en nuestros países de origen de cara al futuro. Puesto que contamos con una cartera de productos amplia y bien desarrollada, podemos centrarnos en la competitividad de costes y ofrecer soluciones demostradas con bajo riesgo para los clientes emergentes. *(Véanse más detalles en las páginas 30-31.)*

**¿Puede darnos detalles sobre las razones para fusionar los negocios de defensa y espacio del Grupo?**

Como he dicho, no esperamos que nuestros mercados nacionales de defensa y espacio registren mucho crecimiento, al menos no a corto plazo. Así pues, a fin de seguir generando valor, tenemos que mejorar nuestra competitividad, usar muy eficazmente nuestros recursos y mejorar nuestro acceso a mercados de crecimiento. Con la fusión de nuestras actividades de defensa y espacio, que antes se gestionaban por separado, tenemos la oportunidad única de beneficiarnos de sinergias, no solo en cuanto a costes, sino también en las operaciones y las ventas. Recuerde que, desde la creación de EADS en 2000, los ingresos combinados de Cassidian, Astrium y Airbus Military se han duplicado con creces. Muchas de sus actividades ni siquiera existían hace 14 años. Es natural que las fronteras del negocio evolucionen de forma paralela. Por consiguiente, creo

“La nueva División Airbus Defence and Space reforzará nuestra posición como líderes de mercado.”



que la creación de la nueva División Airbus Defence and Space es el paso adecuado y que esta integración reforzará nuestra posición como líderes de mercado. La División es el líder europeo en su sector para “todo lo que vuela”, así como un líder mundial en muchos de sus segmentos (aviones de transporte, aviones de reabastecimiento, lanzadores) y un centro único para comunicaciones seguras por medio de soluciones en el espacio, en el aire y en tierra.

#### **Con respecto al año pasado ¿qué éxitos destacan en el mercado internacional?**

En Asia-Pacífico, incluyendo China e India, el Grupo logró resultados muy buenos, con negocio por valor de más de 50.000 millones de euros conseguido de importantes pedidos de aviones comerciales procedentes de China, Air AsiaX (Malasia), Lion Air (Indonesia), Srilankan Airlines y Singapore Airlines. El pedido de Japan Airlines de 31 aviones de la familia A350 XWB destaca claramente como un avance estratégico en un mercado que antes era muy difícil para Airbus. En Corea del Sur, Japón y Tailandia se registraron importantes pedidos de helicópteros, y también pedidos de ATR en Indonesia, Laos, Taiwán y Tailandia. El contrato MRTT (Multi-Role Tanker Transport) conseguido en Singapur también merece una mención particular. Igualmente, tuvimos un año de éxito en Oriente Medio. Entre los contratos importantes, destacan el pedido de Etihad, que incluye 50 A350 XWB, y el pedido de Emirates por 50 A380. También se recibieron pedidos importantes de Arabia Saudí relacionados con nuestras actividades de defensa y seguridad.

En Sudamérica, además de recibir un importante pedido de aviones de pasillo único de la mexicana VivaAerobus, el Grupo obtuvo pedidos de helicópteros de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile y Perú. Nuestra *joint venture* ATR recibió pedidos de

Colombia, Brasil, Antigua y Uruguay. En Europa, conseguimos un importante contrato de aviones de pasillo único para Turkish Airlines así como un pedido de helicópteros. En Asia Central y el Cáucaso recibimos pedidos de helicópteros y aviones de transporte militar y en Rusia nos encargaron aviones comerciales para AIG y para un satélite de telecomunicaciones.

Gracias al éxito del Grupo en los mercados internacionales, nuestra cartera de pedidos, que se sitúa en unos 687.000 millones de euros, está muy bien distribuida entre las diferentes regiones del mundo.

#### **¿Hay planes para ampliar la actual presencia internacional del Grupo?**

Expandir la presencia industrial puede ser un medio muy eficaz para mejorar nuestra cuota en mercados grandes y crecientes, como hemos visto con nuestras instalaciones para el A320 en China. Actualmente avanzan las obras de la nueva línea de montaje final en Alabama, EE.UU., que empezará a entregar aviones de la familia A320 en 2016. Aparte de esto, estamos aumentando nuestra actividad en México, donde hace poco inauguramos una fábrica de componentes de alta tecnología para nuestro negocio de helicópteros. Y en la actualidad estamos estudiando detenidamente la posibilidad de expandir nuestra presencia en Polonia.

#### **¿En qué situación se encuentra la estrategia de servicios del Grupo?**

Como he dicho antes, nuestro negocio de servicios ha progresado en los últimos años. Hoy en día, Servicios representa alrededor del 15% de los ingresos de Airbus Group con hasta un 42% del negocio de helicópteros. De nuevo, tenemos que centrarnos en nuestros puntos fuertes: nuestra plataforma única de conocimiento. Con la duplicación de la flota Airbus en los próximos 20 años y 800 plataformas militares nuevas que entrarán en servicio durante los próximos cinco años, tenemos una oportunidad única para expandir y configurar un negocio rentable a largo plazo, añadiendo al mismo tiempo un elevado valor para los clientes de nuestros productos.

#### **¿Qué puede decirnos sobre adquisiciones potenciales?**

Las adquisiciones son herramientas para alcanzar nuestras metas estratégicas, y contamos con los recursos para actuar si se presenta la oportunidad. Sin embargo, no existen grandes adquisiciones sobre la mesa en el futuro previsible. Nuestra prioridad radica en centrarnos en nuestros principales puntos fuertes, ejecutar nuestros programas con éxito y ofrecer una mejor competitividad dondequiera que operemos. Creo que con este acento estratégico, nuestra sólida cartera de productos y nuestro inigualable *know-how* aeronáutico, podemos seguir teniendo éxito en los mercados mundiales durante los próximos años.

---

# ESTRATEGIA

**La estrategia de Airbus Group consiste en centrarse en el liderazgo comercial, en la optimización de sus actividades en defensa y espacio y en la creación de valor.**

Tras una revisión de su estrategia realizada en 2013, Airbus Group ha establecido un conjunto de prioridades estratégicas para el Grupo que definen la senda para los próximos años.

## PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DEL GRUPO

---

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

---

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

---

- ⌘ Explotar el potencial de innovación continua en programas de productos, preparando al mismo tiempo avances de nueva generación.

---

- ⌘ Centrarse en la rentabilidad, la creación de valor y la posición de mercado – sin perseguir el crecimiento a cualquier coste; gestionar activamente la cartera.

---

- ⌘ Adaptarse a la globalización y acercarse a los mercados internacionales

---

- ⌘ Centrar los servicios en las plataformas del Grupo

---

- ⌘ Reforzar la posición de la cadena de valor

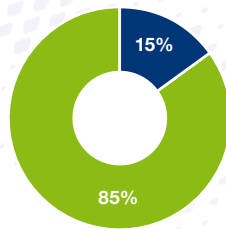
---



## NUESTRO ADN

### “WE MAKE IT FLY”\*

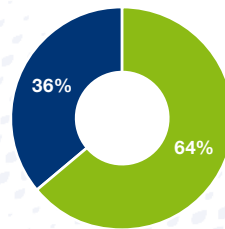
En primer lugar y sobre todo somos un grupo aeronáutico.



■ Aeronáutica  
■ No aeronáutica

### FUERA DE EUROPA

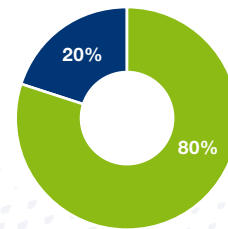
La mayor parte de los ingresos del Grupo en 2013 provienen de fuera de Europa.



■ Fuera de Europa  
■ Europa

### INGRESOS CIVILES EN 2013

El Grupo es principalmente una empresa comercial.



■ Civil  
■ Defensa

Airbus Group ha experimentado un crecimiento notable durante los últimos años. Todas sus Divisiones se han expandido, pero el mayor crecimiento lo ha registrado el negocio de aviación civil mundial. Hoy en día, la mayor parte del negocio de Airbus Group está relacionado con la aeronáutica, proviene de fuera de Europa y es comercial.

\* Lo hacemos volar

## IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS

- ⌘ Construimos una cartera de Divisiones sólidas

---

- ⌘ Nos centramos en nuestro negocio de aeronáutica (civil y militar) y espacial

---

- ⌘ Aprovechamos la fortaleza del negocio de Airbus Commercial para beneficiar a todo el Grupo

---

- ⌘ Consolidamos la mayor parte de nuestro negocio de defensa y espacio en una misma División

---

- ⌘ Mantenemos nuestro negocio de helicópteros como una División independiente debido a su especificidad técnica y de mercado

---

- ⌘ Por consiguiente, cambiamos el nombre de EADS a “Airbus Group”, una marca mundialmente reconocida

---

# MERCADOS Y PERSPECTIVAS

## A medida que la economía mundial avanza en su lenta recuperación, el tráfico aéreo está expandiéndose, impulsado en particular por los mercados emergentes.

Debido a limitaciones presupuestarias, se espera que el gasto público en Europa y EE.UU., a corto y medio plazo, permanezca invariable en el mejor de los casos.

### Gran ímpetu del tráfico aéreo

#### LENTA RECUPERACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL

En su Informe de Perspectivas de la Economía Mundial de octubre de 2013, el Fondo Monetario Internacional (FMI) dio a conocer un débil crecimiento mundial en 2013, estimándolo en un 2,9% para el ejercicio (2012: 3,2%).

El crecimiento de las economías avanzadas se situó en una media del 1,2% en 2013 (1,5% en 2012), expandiéndose al 1,6% en EE.UU. (2012: 2,8%) y contrayéndose en la eurozona en un 0,4% (2012: -0,6%).

En los mercados emergentes y las economías en desarrollo, el crecimiento se desaceleró hasta un promedio del 4,5% en 2013, descendiendo respecto al 4,9% de 2012. El crecimiento de China en 2013 se estimó en un 7,6% (2012: 7,7%), mientras que en India se preveía que aumentara un 3,8% (2012: 3,2%) y en los países ASEAN-5 (Indonesia, Malasia, Filipinas, Tailandia y Vietnam) un 5,0% (2012: 6,2%).

El FMI anunció unas perspectivas algo mejores a corto plazo, previendo el crecimiento del producto interior bruto (PIB) mundial en el 3,6% para 2014. Se espera que la economía de Estados Unidos crezca un 2,6% en 2014 y que la eurozona retorne a un crecimiento moderado del 1,0%.

Se prevé que las economías de mercados emergentes y en desarrollo crezcan un 5,1% en 2014, con una tasa de crecimiento del 7,3% en China, 5,1% en India y 5,4% en los países ASEAN-5. En su informe, el FMI alerta sobre los riesgos que afrontan los mercados emergentes con respecto a los tipos de cambio y los mercados financieros.

#### TENDENCIAS ECONÓMICAS A LARGO PLAZO

Según el informe de PwC "World in 2050" publicado en 2013, se espera que la economía mundial crezca a una tasa media tan solo levemente superior al 3% anual hasta 2050, duplicándose para 2032 y prácticamente volviendo a duplicarse para 2050.

El informe pronostica que las economías emergentes seguirán creciendo a un ritmo más rápido que las avanzadas, mientras continúa su proceso de ponerse al día. Según PwC, se espera que China adelante a EE.UU. como la mayor economía en 2017 en términos de paridad de poder adquisitivo y para 2027 en términos de tipo de cambio de mercado.

#### EL TRÁFICO AÉREO CONTINÚA EN SU ACTUAL SENDA DE CRECIMIENTO

El crecimiento del tráfico aéreo tiende a una correlación positiva con el crecimiento del PIB. En su informe de actualización de marzo de 2014, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) indicaba que el tráfico aéreo mundial, medido en ingresos por pasajero y kilómetro (RPK), aumentó un 5,2% en 2013, tras el incremento del 5,3% interanual registrado en 2012.

El tráfico aéreo aumentó un 2,2% en Norteamérica (2012: 1,0%) y un 4,0% en Europa (2012: 4,5%). El crecimiento estimado del tráfico aéreo fue considerablemente mayor en Asia-Pacífico, del

A380 de Singapore Airlines





IATA prevé que el tráfico de pasajeros de Asia-Pacífico aumente al 7,4% en 2014

7,2% (2012: 6,1%) y Oriente Medio, del 11,9% (2012: 14,7%). Según el informe de IATA de marzo de 2014, las compañías aéreas registraron un beneficio neto estimado de 12.900 millones de dólares en 2013 (2012: 6.100 millones de dólares). Las compañías norteamericanas terminaron 2013 con un beneficio neto conjunto de 6.800 millones de dólares (2012: 2.300 millones de dólares), mientras que las compañías de Asia-Pacífico registraron un beneficio de 3.000 millones de dólares (2012: 2.700 millones de dólares) y las compañías aéreas europeas un beneficio estimado de 1.200 millones de dólares tras haber alcanzado el umbral de rentabilidad el año anterior. Según la IATA, los mercados de pasajeros siguen comportándose mejor que el negocio de carga.

De cara a 2014, la IATA prevé un aumento del 5,8% en el tráfico de pasajeros (RPK), con incrementos del 2,7% en Norteamérica, 4,7% en Europa, 7,4% en Asia-Pacífico y 13,0% en Oriente Medio. IATA pronosticó otra mejora del beneficio neto del sector hasta los 18.700 millones de dólares en 2014, con aumentos de la rentabilidad en todas las regiones. En 2014, se prevé que las compañías aéreas registren un beneficio neto de 8.600 millones de dólares en Norteamérica, 3.700 millones de dólares en Asia-Pacífico y 3.100 millones de dólares en Europa.

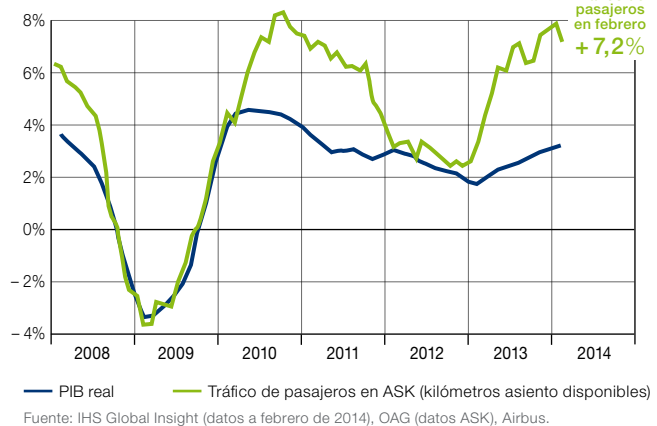
**SÓLIDA PERSPECTIVA A MEDIO PLAZO**

Según el *Airline Industry Forecast* de IATA para 2013-2017, publicado en diciembre de 2013, se prevé que la demanda aumente a una tasa media de crecimiento anual compuesto del 5,4% entre 2013 y 2017.

El *Airbus 2013 Global Market Forecast* estima que el tráfico de pasajeros crecerá a una tasa media anual del 4,7% durante los próximos veinte años. Para satisfacer el crecimiento de la demanda, así como la sustitución de aviones antiguos, Airbus calcula una necesidad de más de 28.000 aviones nuevos de pasajeros para 2032.

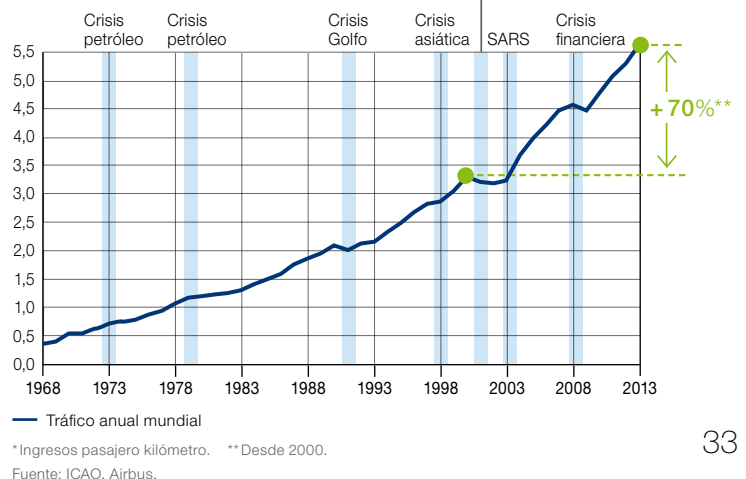
**EL TRÁFICO DE PASAJEROS SUPERA EL CRECIMIENTO DEL PIB**

PIB real y tráfico de pasajeros en el mundo (interanual)



**LOS VIAJES AÉREOS HAN DEMOSTRADO SU RESISTENCIA A LAS SACUDIDAS EXTERNAS**

(en billones de RPK\*)



\* Ingresos pasajero kilómetro. \*\* Desde 2000. Fuente: ICAO, Airbus.



Salón Aeronáutico de Dubai 2013

## Tendencias en defensa, espacio y helicópteros

### LOS PRESUPUESTOS DE DEFENSA, SOMETIDOS A PRESIÓN EN EE.UU. Y EUROPA

La necesidad de consolidar las finanzas públicas ha influido en los presupuestos gubernamentales, especialmente en EE.UU. y Europa. Según publicó el Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI) en su informe de abril de 2014, el gasto militar mundial cayó un 1,9% en términos reales en 2013, a 1.747.000 millones de dólares.

De acuerdo con el SIPRI, el gasto militar en EE.UU. descendió un 7,8% en términos reales en 2013, a 640.000 millones de dólares, mientras que el gasto en Europa Occidental y Central disminuyó un 2,4%, a 312.000 millones de dólares. En cambio, el gasto militar aumentó un 4,7% en el este de Asia (282.000 millones de dólares), un 4% en Oriente Próximo (150.000 millones de dólares) y un 5,3% en Europa del Este (98.500 millones de dólares).

El estudio de McKinsey "The Future of European Defence" apunta al dilema que afrontan los gobiernos europeos, con la necesidad de dedicar más recursos a su defensa colectiva y a sus encorsetadas finanzas. La creciente dependencia de Europa con respecto a EE.UU. ha dado lugar a tensiones en el seno de la OTAN. Actualmente, el gasto estadounidense representa un 72% del total del gasto en defensa de la OTAN, frente al 63% que representaba en 2001.

Según el informe de McKinsey, la situación en Europa se complica más debido a ineficiencias estructurales: Europa emplea seis veces más sistemas de armamento diferentes que EE.UU. mientras que gasta solo un 40% del presupuesto. De acuerdo con el informe, el ahorro potencial que podría haberse logrado en 2012 compartiendo y cooperando se acerca a los 13.000 millones de euros.

En diciembre de 2013, los jefes de Estado europeos se reunieron para debatir una política común de seguridad y defensa. En la declaración siguiente a la reunión, la Agencia Europea de Defensa prometió avanzar con cuatro programas clave: sistemas aéreos pilotados por control remoto, reabastecimiento en el aire, comunicaciones por satélite y sistemas cibernéticos.

La importancia de la ciberseguridad continúa aumentando. Según el informe "The Global Cybersecurity Market 2013-2023" publicado en julio de 2013 por Security Defence Intelligence, se espera que Norteamérica gaste 93.600 millones de dólares en ciberseguridad durante el decenio mencionado, haciendo de la región el mayor inversor, con diferencia, en ese terreno.

### PERSPECTIVA SOBRE LA INDUSTRIA ESPACIAL

Según el "Space Report 2013" de la Space Foundation, la economía espacial mundial creció casi un 7% en 2012, alcanzando un nuevo récord de 304.310 millones de dólares. El informe afirma que el sector comercial representa la mayor parte del crecimiento, componiendo casi tres cuartas partes de la economía espacial, y el gasto público representa el resto. En Europa, los grandes programas espaciales civiles son dirigidos por la Agencia Europea del Espacio (ESA). El presupuesto total de la ESA para 2014 asciende a 4.100 millones





NH90

de euros (2013: 4.300 millones de euros). Entre los grandes programas que se beneficiarán del presupuesto de la ESA en 2014 se encuentran los de observación de la Tierra, con 915,9 millones de euros (2013: 982,5 millones de euros), navegación, con 630,2 millones de euros (2013: 708,8 millones de euros), lanzadores, con 617,4 millones de euros (2013: 684,1 millones de euros) y programas científicos, con 506,5 millones de euros (2013: 507,9 millones de euros). Se espera que en el consejo ministerial de la ESA que se celebre en diciembre de 2014 se tomen decisiones clave sobre el papel de Europa en exploración científica y sobre el futuro de los lanzadores europeos.

**LAS LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS AFECTAN A LOS PEDIDOS DE HELICÓPTEROS MILITARES**

La crisis financiera y las limitaciones del gasto público en las economías avanzadas han influido en las ventas de helicópteros. Las ventas en el área civil han empezado a recuperarse, pero se espera que las ventas militares en EE.UU. y Europa Occidental sigan deprimidas de corto a medio plazo, tras los aumentos significativos de los diez últimos años.

Teal Group prevé que los operadores de helicópteros civiles y militares necesitarán 16.126 helicópteros nuevos por valor de 193.100 millones de dólares durante los próximos diez años. En términos de valor, los helicópteros militares representan, con diferencia, la mayor cuota del mercado.

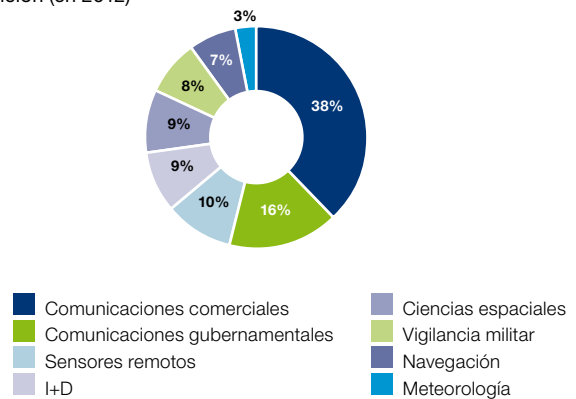
La previsión a 10 años apunta a un mercado civil y parapúblico de 10.308 helicópteros por valor de unos 60.300 millones de dólares, y un mercado militar de 5.818 helicópteros por valor de 132.800 millones de dólares hasta 2022.

En 2013, las actividades comerciales impulsaron el crecimiento en el sector espacial.



**SATÉLITES OPERATIVOS**

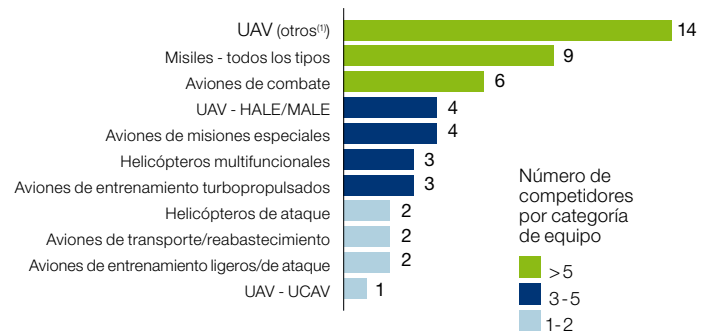
por función (en 2012)



Fuente: Base de datos de Tauri Group de actividades de naves espaciales y lanzadores.

**FRAGMENTACIÓN DEL MERCADO DE DEFENSA**

por equipos de aviones en Europa



(1) Tácticos, mini, micro, otros.  
Fuente: Análisis de McKinsey, abril 2013.

**Análisis de las Divisiones en 2013.** El mayor número de entregas de aviones, la sólida cifra de pedidos recibidos y el enfoque operativo están promoviendo un mejor rendimiento.

/ 03

---

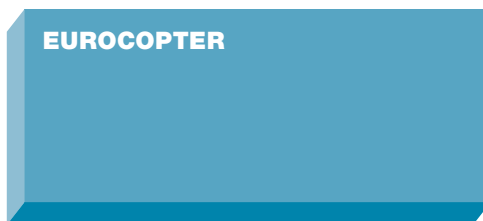
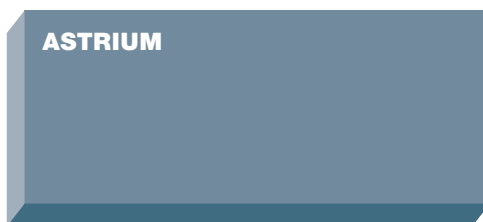
# “LOGRAMOS NUESTROS OBJETIVOS”

# AIRBUS GROUP

## ORGANIZACIÓN

A 1 DE ENERO DE 2014

# EADS





Tras la revisión estratégica realizada en 2013, el Grupo ha adoptado una estructura simplificada con tres Divisiones fuertes que comparten el nombre de marca de Airbus. Airbus Military, Astrium y Cassidian se han unido para formar la División Airbus Defence and Space. La División Airbus sigue siendo responsable de las actividades de aviación comercial. Eurocopter cambia de nombre a Airbus Helicopters.

# AIRBUS GROUP



## AIRBUS

Ingresos	39.889 millones de euros
EBIT*	1.595 millones de euros

- Grandes aviones comerciales, servicios



## AIRBUS DEFENCE AND SPACE<sup>(1)</sup>

Ingresos	14.422 millones de euros
EBIT*	690 millones de euros

- Aviones militares
- Sistemas espaciales
- Comunicación, inteligencia y seguridad
- Electrónica



## AIRBUS HELICOPTERS

Ingresos	6.297 millones de euros
EBIT*	397 millones de euros

- Helicópteros
- Servicios relacionados

(1) Resultados de 2013 reexpresados.

## AIRBUS

Actividades comerciales y militares en 2013

# “MEDIANTE LA MEJORA OPERATIVA,

Airbus logró un aumento interanual del 6,5% en las entregas comerciales.”



El A350 XWB realizó su vuelo inicial en junio de 2013



Escanee aquí o visite [www.reports.airbus-group.com](http://www.reports.airbus-group.com)

**La División (que abarcó las actividades comerciales y militares) entregó un número récord de aviones, superando su objetivo en cuanto a nuevos pedidos comerciales y logrando una rentabilidad considerablemente mejor.**

En 2013, los ingresos consolidados de la División Airbus, incluyendo el negocio de la antigua Airbus Military, aumentaron a 42.000 millones de euros (2012: 39.300 millones de euros<sup>(a)</sup>), reflejando un número superior de entregas.

Airbus entregó el número récord de 626 aviones comerciales en 2013 (588 en 2012). Se realizaron 31 entregas de aviones de transporte militar (29 en 2012), incluyendo los dos primeros aviones A400M para las Fuerzas Aéreas francesas.

El EBIT\* consolidado de la División aumentó hasta 1.710 millones de euros (2012: 1.252 millones de euros<sup>(a)</sup>), debido principalmente a un sólido rendimiento operativo en el negocio de aviones comerciales.

En total, se capitalizaron 354 millones de euros de costes de desarrollo del A350 XWB de acuerdo con la NIC 38.

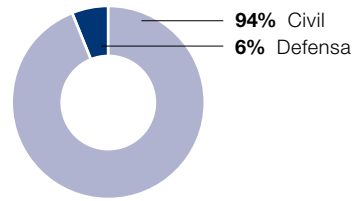
Los pedidos recibidos netos experimentaron un fuerte aumento, llegando a los 202.300 millones de euros (2012: 88.900 millones de euros<sup>(a)</sup>), impulsados por una fuerte demanda de aviones comerciales. La cartera de pedidos consolidada de Airbus estaba valorada en 647.400 millones de euros a final de año (final de 2012: 525.500 millones de euros<sup>(a)</sup>), representando más de ocho años de producción.

### MEJORA OPERACIONAL

Mediante la mejora operativa, Airbus logró un incremento interanual del 6,5% en las entregas comerciales, con la misma configuración industrial y la misma cartera de productos. La mejora de la producción se vio impulsada principalmente por inversiones conjuntas en la cadena de suministros, procesos



## INGRESOS POR MERCADO EN PORCENTAJE DE INGRESOS EXTERNOS



## AIRBUS COMERCIAL Y MILITAR

(en millones de euros)	2013	2012	Variación
Ingresos	<b>42.012</b>	39.273 <sup>(a)</sup>	+7%
Gastos I+D <sup>(1)</sup>	<b>2.444</b>	2.439	0%
EBIT*	<b>1.710</b>	1.252 <sup>(a)</sup>	+37%
Pedidos recibidos	<b>202.260</b>	88.909 <sup>(a)</sup>	+127%
Cartera de pedidos	<b>647.410</b>	525.482 <sup>(a)</sup>	+23%

(1) I+D capitalizado: 364 millones de euros en el ejercicio 2013 y 445 millones de euros en el ejercicio 2012.

(a) Las cifras de 2012 se muestran pro forma, modificadas según la NIC 19 y por el cambio de perímetro.



Miembros de la primera tripulación de vuelo del A350 XWB

simplificados y las mayores facultades de las unidades operativas.

Los preparativos para la nueva línea de montaje final en Mobile, Alabama, EE.UU. avanzaron según lo previsto. El centro de Mobile iniciará sus operaciones en 2015 y las entregas comenzarán en 2016. Las conversaciones sobre la ampliación de la exitosa línea de montaje final en China avanzaron.

### MÁS INNOVACIÓN

Airbus siguió con su estrategia de innovación continua, mejorando los aviones de serie existentes, a fin de maximizar el beneficio para el cliente minimizando al mismo tiempo el riesgo de desarrollo. En 2013, Airbus entregó 250 A320 equipados con las nuevas características de alas *sharklet*, que han demostrado un ahorro de al menos 4% en el consumo de combustible. El desarrollo del A320neo sigue su curso para la entrada en servicio al final de 2015.

Está previsto que la primera entrega de la nueva versión de 242 toneladas del A330, que ofrece 500 millas náuticas más de alcance y un 2% menos de consumo de combustible que el avión actual, se realice a mediados de 2015. Existe otra versión regional del A330, optimizada para rutas domésticas de alta densidad, prevista para su puesta en servicio a principios de 2015.



A321 con Sharklets



**Los ingresos de la anterior Airbus Commercial (Airbus desde 2014) aumentaron a 39.900 millones de euros (2012: 37.600 millones de euros<sup>(a)</sup>), impulsados por la fortaleza de las entregas de aviones de serie.**

El EBIT\* declarado de Airbus se elevó hasta 1.600 millones de euros (2012: 1.100 millones de euros<sup>(a)</sup>) y el EBIT\* antes de partidas no recurrentes se situó en 2.200 millones de euros (2012: 1.700 millones de euros). El EBIT\* declarado de Airbus incluye un cargo neto de 434 millones de euros que refleja un nivel superior de costes en el programa A350 XWB. El EBIT\* antes de partidas no recurrentes de Airbus se benefició de un mejor comportamiento operacional, con volúmenes favorables y mejores precios.

En 2013, Airbus consiguió un total de 1.619 pedidos brutos de aviones comerciales, 1.503 netos tras cancelaciones (2012: 914 pedidos brutos; 833 netos). La cartera de pedidos de Airbus ascendió a 627.100 millones de euros (final de 2012: 505.300 millones de euros<sup>(a)</sup>), comprendiendo 5.559 aviones Airbus (final de 2012: 4.682 unidades).

La cifra de pedidos recibidos de Airbus representa una cuota de mercado del 51% de los pedidos brutos de aviones en total y del 53% de los pedidos netos por número de unidades (2012: 41% de los pedidos brutos, 42% de los pedidos netos).

**PUJANTE DEMANDA DE AVIONES DE PASILLO ÚNICO**

La demanda de aviones de pasillo único siguió siendo vigorosa, con un total de 1.253 pedidos brutos, 1.162 netos (2012: 783 pedidos brutos, 739 netos). Los pedidos brutos de aviones de pasillo único comprenden 876 aviones de la familia A320neo y 377 de la familia A320ceo. En particular, Lion Air de Indonesia realizó un pedido en firme por 234 aviones A320, compuesto por 109 A320neo, 65 A321neo y 60 A320ceo, convirtiéndose en un nuevo cliente de Airbus.

La constante fortaleza de la demanda dio lugar a la decisión de aumentar la producción de aviones de pasillo único a 46 unidades al mes en 2016.

Durante el año se entregaron en total 493 aviones de pasillo único (2012: 455). La cartera de pedidos de la familia A320 ascendía a 4.298 al final de 2013, incluyendo 2.610 aviones A320neo y 1.688 aviones A320ceo.





A380 (foto ganadora del concurso fotográfico)

### MEJORAS DEL A330

El A330 continúa atrayendo la demanda de clientes, respaldada por el lanzamiento de nuevos modelos de largo alcance y regionales. Airbus registró 77 pedidos brutos del A330 en 2013 y 69 pedidos netos (2012: 82 pedidos brutos, 58 netos). Con el aumento de la producción a la tasa de 10 al mes, Airbus entregó un total de 108 aviones A330 en 2013 (2012: 103, incluyendo 2 A340). La cartera de pedidos se situaba en 267 aviones al final de 2013.

### PRODUCCIÓN DEL A380 DE SERIE

Con la producción adaptada para integrar la nueva solución para el amarre de las alas, Airbus entregó 25 A380 en 2013 (30 en 2012). British Airways se convirtió en un nuevo operador del avión, recibiendo su primer A380 en julio de 2013.

Airbus recibió de Emirates Airline 50 pedidos para el A380. Además, Doric Lease Co. (ahora Amedeo) firmó un *Memorandum of Understanding* para la compra de 20 A380. Al final de 2013, la cartera de pedidos del A380 comprendía 182 aviones; 122 aviones ya estaban en servicio con diez compañías aéreas.

## AIRBUS COMMERCIAL

(en millones de euros)	2013	2012	Variación
Ingresos	<b>39.889</b>	37.624 <sup>(a)</sup>	+6%
Gastos de I+D	<b>2.438</b>	2.428	0%
EBIT*	<b>1.595</b>	1.147 <sup>(a)</sup>	+39%
Pedidos recibidos	<b>199.867</b>	87.283 <sup>(a)</sup>	+129%
Cartera de pedidos	<b>627.113</b>	505.333 <sup>(a)</sup>	+24%

Por número de aviones	2013	2012	Variación
Entregas	<b>626</b>	588 <sup>(1)</sup>	+6%
Cartera de pedidos	<b>5.559</b>	4.682	+19%

(1) Tres A330 entregados en arrendamiento operativo.

(a) Las cifras de 2012 se muestran pro forma, modificadas según la NIC 19 y por el cambio de perímetro.

El programa sigue su curso para alcanzar el umbral de rentabilidad en la aportación al EBIT\* en 2015 con un nivel de 30 entregas al año.

### EL A350 XWB REALIZA AVANCES INDUSTRIALES

El programa A350 XWB realizó avances significativos, con un primer vuelo de prueba en junio de 2013 y la realización del primer vuelo del segundo avión de pruebas en octubre. A final de año, el avión había realizado unas 800 horas de vuelo. El programa de vuelos de prueba y la certificación requerirán un total de 2.500 horas de vuelos de prueba. La puesta en servicio está programada para el cuarto trimestre de 2014. El creciente esfuerzo para preparar el aumento de la cadencia de producción industrial y una puesta en servicio madura dio lugar a unos costes algo más elevados en 2013.

Con 239 pedidos brutos, 230 netos, en 2013 (2012: 40 brutos, 27 netos), la cartera de pedidos total del A350 XWB comprendía 812 aviones al final de 2013.

### PERSPECTIVA

A partir de 2014, el negocio de Airbus Military queda integrado en la nueva División Airbus Defence and Space (véase página 44), mientras que la División Airbus sigue plenamente centrada en el negocio de la aviación comercial. En 2014, Airbus prevé que las entregas de aviones comerciales se mantengan en un nivel similar al de 2013. La rentabilidad subyacente (EBIT\* antes de partidas no recurrentes) debería continuar mejorando.

En el marco del desafío que representa el programa A350 XWB, la Dirección sigue centrando su máxima atención en lograr la certificación, preparar un aumento de la cadencia de producción eficiente para los aviones de serie y asegurar las primeras entregas a partir del cuarto trimestre de 2014. Airbus espera que los pedidos brutos de aviones comerciales durante el año sean superiores al nivel de entregas.

# AIRBUS DEFENCE AND SPACE

**La División Airbus Defence and Space**, creada con la unión de Cassidian, Astrium y Airbus Military, trata de incrementar la competitividad, la presencia en el mercado y la rentabilidad.

**La División Airbus Defence and Space, operativa desde enero de 2014, engloba una cartera de activos y conocimientos líder en el mundo.**

La nueva División es la primera entidad de defensa y aeroespacial de Europa, la segunda mayor empresa espacial del mundo y se encuentra entre las diez primeras compañías de defensa a escala mundial. Creada a partir de las anteriores Divisiones Cassidian y Astrium más Airbus Military, Airbus Defence and Space genera ventas por unos 14.000 millones de euros sobre la base de los resultados de 2013.

La División está organizada en torno a cuatro líneas de negocio que son responsables del resultado final, y están respaldadas por áreas compartidas totalmente integradas tales como marketing y ventas, compras, finanzas y recursos humanos.

- :: Military Aircraft:** se encarga de todos los aviones de ala fija, incluyendo los aviones de combate, de transporte y para misiones así como los sistemas aéreos no tripulados.
- :: Space Systems:** gestiona las actividades de satélites y lanzadores.
- :: Communication, Intelligence and Security (CIS):** engloba las competencias en materia de tecnología de comunicaciones, incluyendo comunicaciones seguras vía satélite, radio móvil pública y sistemas de seguridad fronteriza.
- :: Electronics:** representa un centro de excelencia para subsistemas, con el tamaño crítico necesario para dar soporte a las demás líneas de negocio de la División, actuando asimismo como un proveedor competitivo de clientes externos.

**SINERGIAS**

Se espera que la nueva estructura de la División genere sinergias operativas, de costes y ventas significativas, que impulsarán la competitividad en los próximos años.

Como parte de las medidas de reestructuración, la División aspira a una consolidación sustancial de centros en Alemania, España, Francia y Reino Unido. La División ha establecido el objetivo de una reducción de 5.300 puestos de trabajo, principalmente mediante bajas voluntarias y el traslado de empleados afectados a otras partes del Grupo.

**PERSPECTIVA**

De cara al futuro, Airbus Defence and Space espera generar unos ingresos superiores a 13.000 millones de euros, con más entregas del A400M. Debido a una modificación de las normas contables, la participación en MBDA se contabilizará por el método de la participación. Con el respaldo del programa de reestructuración, Airbus Defence and Space se ha marcado el objetivo de una rentabilidad sobre ventas del 8% en 2015, que ascenderá hacia el 10% en años sucesivos.



Escanee aquí o visite  
[www.reports.airbus-group.com](http://www.reports.airbus-group.com)

# “LOS INGRESOS SE VIERON IMPULSADOS

por el aumento de la cadencia de producción del A400M y por volúmenes más altos en aviones de reabastecimiento y aviones ligeros y medios.”

**Los ingresos de la antigua Airbus Military aumentaron a 2.900 millones de euros (2012: 2.100 millones de euros) con un EBIT\* de 166 millones de euros (2012: 93 millones de euros). En total se entregaron 31 aviones de transporte militar y de reabastecimiento (2012: 29 aviones).**

Se recibieron 17 pedidos netos en total (2012: 32 pedidos netos). La cartera de pedidos de Airbus Military estaba valorada en 20.800 millones de euros a final de año (2012: 21.100 millones de euros).

## EL A400M ENTRA EN SERVICIO

Tras la certificación de tipo y la autorización de operación inicial, el A400M entró en servicio en 2013. Se entregaron dos A400M a las Fuerzas Aéreas francesas y el avión inició el servicio en Mali. Al final de 2013 había diez aviones en la línea de montaje final y otros dieciséis en diversas etapas de producción o montaje. Está prevista la mejora paulatina de la capacidad militar con actualizaciones posteriores según acuerdos con los clientes.

Se firmó un contrato inicial con OCCAR (Organización Conjunta de Cooperación en materia de Armamento), que actuaba por cuenta de Francia, para un conjunto de servicios de soporte del A400M con una duración de 18 meses. Están avanzando las conversaciones para prestar servicios de soporte a otros clientes.

La cartera de pedidos actual del A400M comprende 172 aviones, con 168 asignados a las siete naciones clientes de lanzamiento y cuatro a un cliente de exportación, Malasia. Airbus estima un potencial de mercado para unos 400 pedidos de exportación a lo largo de los próximos 30 años.

## PROGRESO DE LOS AVIONES DE REABASTECIMIENTO EN VUELO

En 2013 se entregaron siete A330 MRTT (2012: cinco), tres de ellos a Emiratos Árabes Unidos. Conocido como “Voyager” en Reino Unido, el A330 MRTT inició el entrenamiento para el reabastecimiento en vuelo con la Royal Air Force británica.

El avión MRTT ha sido preseleccionado por las Fuerzas Aéreas de India en el marco de una licitación para hasta seis aviones de reabastecimiento y las negociaciones contractuales definitivas están en marcha. Además, el Ministerio de Defensa francés ha

## AIRBUS MILITARY

(en millones de euros)	2013	2012	Variación
Ingresos	2.893	2.131	+36%
Gastos de I+D	6	11	-45%
EBIT*	166	93	+78%
Pedidos recibidos	2.592	1.901	+36%
Cartera de pedidos	20.814	21.139	-2%

Por número de aviones	2013	2012	Variación
Entregas	31	29	+7%
Cartera de pedidos	206	220	-6%



El primer A400M se entregó a Francia en 2013

anunciado su intención de encargar doce MRTT. Hay campañas en curso en otros países.

Al final de 2013, había 17 aviones A330 MRTT en servicio con cuatro países. Tras otros seis pedidos recibidos de Singapur, la cartera de pedidos a final de 2013 se situaba en 17 aviones. Airbus estima un mercado de exportación potencial, excluyendo EE.UU., de un total superior a 100 aviones de reabastecimiento.

## ENTREGAS EN EL SEGMENTO DE AVIONES LIGEROS Y MEDIOS

En el segmento de aviones ligeros y medios, en 2013 se entregaron 22 aviones (2012: 20), incluyendo dos aviones de patrulla marítima CN235 para la Guardia Costera de EE.UU., tres aviones de transporte CN235 y 14 aviones C295. Se entregaron tres aviones P-3 Orion mejorados a las Fuerzas Aéreas brasileñas. Se registraron diez pedidos nuevos, entre ellos un avión CN235 y nueve C295.

Existen varias campañas de exportación en marcha, incluyendo la operación de sustitución de 56 aviones de transporte de las Fuerzas Aéreas de India por el mismo número de C295.

## PERSPECTIVA

Desde 2014, la antigua Airbus Military queda plenamente integrada en la nueva División Airbus Defence and Space (véanse detalles y perspectiva en la página 44).

# “LA MEJORA OPERATIVA

y las iniciativas de reestructuración lanzadas al final de 2012 han constituido un impulsor importante de la mejora de la rentabilidad subyacente.”

## La antigua División Cassidian mejoró su rendimiento además de adaptar el negocio a los cambios en el entorno de defensa. Desde 2014, las actividades de la División están integradas en Airbus Defence and Space.

Los ingresos de la antigua División Cassidian aumentaron un 4%, a 6.000 millones de euros en 2013 (2012: 5.700 millones de euros) con un EBIT\* de 432 millones de euros (2012: 128 millones de euros<sup>(a)</sup>). El rendimiento operativo reflejó una buena ejecución de programas en toda la División. Los proyectos de sistemas integrados y electrónica se desarrollaron de forma positiva, y el área de programas de aviones militares continuó respaldando los ingresos y la rentabilidad. La mejora operativa y las iniciativas de reestructuración lanzadas al final de 2012 han constituido un impulsor importante de la mejora de la rentabilidad subyacente.

Los pedidos recibidos netos permanecieron invariables, en 5.000 millones de euros (2012: 5.000 millones de euros). Al final de 2013, la cartera de pedidos se situaba en 14.300 millones de euros (final de 2012: 15.600 millones de euros).



El Eurofighter Typhoon número 400 fue entregado a Alemania en 2013 (foto ganadora del concurso fotográfico)



Escanee aquí o visite  
[www.reports.airbus-group.com](http://www.reports.airbus-group.com)

En el programa Eurofighter, el pedido recibido de Omán al final de 2012 se registró a comienzos de 2013. Además, el consorcio Eurofighter firmó un contrato para la integración del sistema de misiles aire-aire Meteor a bordo del avión de combate. Se están marcando objetivos de exportación a Oriente Medio y Asia, así como nuevas mejoras desde las naciones principales. El fuerte y constante comportamiento de las entregas y el apoyo de los clientes quedan demostrados con la entrega del Eurofighter número 400 realizada en diciembre de 2013.

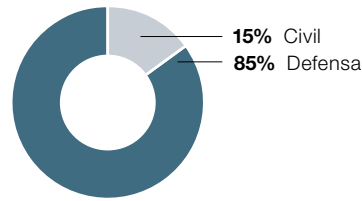
La *joint venture* MBDA registró una sólida cifra de pedidos recibidos de Europa y mercados de exportación. Se firmó un contrato de desarrollo y producción con Francia para un sucesor del misil Milán. Tras el contrato de producción de Alemania, las seis naciones europeas socios han realizado pedidos de producción para el misil aire-aire Meteor.

Se consiguieron pedidos de exportación en Oriente Próximo y Asia para misiles Storm Shadow *stand-off*, el sistema de defensa aérea Aster y sistemas de defensa aérea basados en el Mistral. En una exitosa prueba de tiro realizada al final de 2013, el Medium Extended Air Defense System (MEADS) interceptó





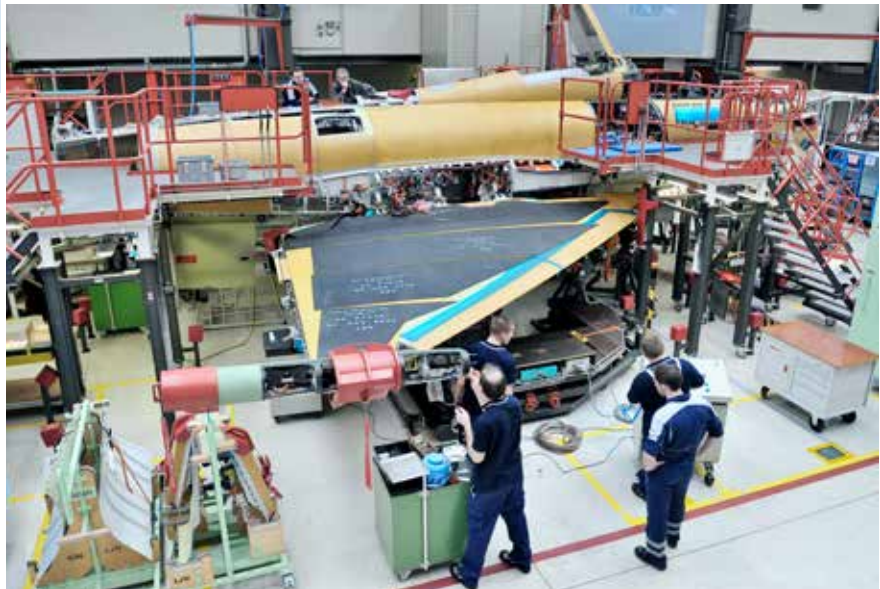
## INGRESOS POR MERCADO EN PORCENTAJE DE INGRESOS EXTERNOS



## CASSIDIAN

(en millones de euros)	2013	2012	Variación
Ingresos	<b>5.976</b>	5.740	+4%
Gastos de I+D	<b>248</b>	234	+6%
EBIT*	<b>432</b>	128 <sup>(a)</sup>	+238%
Pedidos recibidos	<b>4.974</b>	5.040	-1%
Cartera de pedidos	<b>14.296</b>	15.611	-8%

(a) Las cifras de 2012 se muestran pro forma, modificadas según la NIC 19.



y destruyó simultáneamente dos objetivos que se aproximaban desde direcciones opuestas.

Se realizaron nuevos progresos en la eliminación de riesgo en contratos de seguridad fronteriza.

### DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SISTEMAS

Las actividades en el área de sistemas aéreos no tripulados (UAS) continuaron. El Atlante, un UAS español diseñado para uso militar y civil, realizó su primer vuelo y el sensor de señales ISIS se probó con éxito en la plataforma Eurohawk. Además, Cassidian se unió a Dassault Aviation y a Finmeccanica para proponer una solución MALE (Medium Altitude, Long Endurance) europea.

La cartera y la posición de mercado en el campo de la ciberseguridad se reforzaron con la adquisición de una participación del 83,9% en Arkoon Network Security. Tras la compra de Netasq en 2012, la adquisición de Arkoon Network Security representa otro paso para la creación de una base industrial europea para productos y soluciones en materia de ciberseguridad.

Entre diversas mejoras de sistemas de radar, la División introdujo un nuevo radar naval de banda X para detectar pequeños objetos. Utilizando la tecnología Active Electronically Scanning Array optimizada, el sensor contribuirá a proteger los barcos de ataques terroristas.

Se firmaron varios contratos para suministrar tecnología de radio móvil profesional (PMR), entre ellos un contrato para actualizar y expandir la red Tetra compartida por el Gobierno de Pekín.

### PERSPECTIVA

Desde 2014, la antigua Cassidian queda plenamente integrada en la nueva División Airbus Defence and Space (véanse detalles y perspectiva en la página 44).

# “EL VOLUMEN Y LA PRODUCTIVIDAD

en lanzadores, defensa y satélites contribuyeron a paliar la menor actividad en servicios.”



En 2013 se realizaron cuatro lanzamientos del Ariane 5 con éxito



Escanee aquí o visite  
[www.reports.airbus-group.com](http://www.reports.airbus-group.com)

**El ímpetu de los pedidos continuó en la antigua División Astrium del Grupo, impulsado en particular por la demanda de lanzadores Ariane 5. Desde enero de 2014, las actividades espaciales del Grupo han quedado integradas en la División Airbus Defence and Space (véase página 44).**

Los ingresos de la antigua División Astrium del Grupo permanecieron estables en 2013, ascendiendo a 5.800 millones de euros (2012: 5.800 millones de euros), impulsados en especial por las actividades de lanzadores y satélites.

El EBIT\* aumentó hasta 347 millones de euros (2012: 311 millones de euros<sup>(a)</sup>). La mejora del EBIT\* reflejó el buen comportamiento en las actividades de lanzadores, defensa y satélites, que palió una disminución de la actividad en servicios causada por la mayor competencia y la reducción de los presupuestos en el sector público.

Los pedidos recibidos experimentaron un fuerte aumento, alcanzando los 6.200 millones de euros en 2013 (3.800 millones de euros en 2012). A final de año, la cartera de pedidos se situaba en 13.100 millones de euros (12.700 millones de euros en 2012).

El Ariane 5 continuó demostrando su fiabilidad con cuatro lanzamientos en 2013, que elevaron el número de lanzamientos con éxito a 57 y contribuyeron al undécimo año de éxito ininterrumpido. En total, durante el año se entregaron seis lanzadores Ariane 5 (2012: seis).

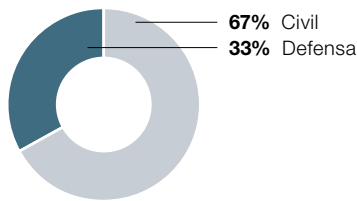
En 2013 se entregaron seis satélites construidos por la Compañía (2012: nueve), que comprendieron tres satélites de telecomunicaciones y otros tres satélites científicos y de observación de la Tierra, entre ellos Gaia, el telescopio espacial más avanzado de la historia.

El cuarto vehículo de transferencia automatizado (ATV) construido por la Compañía completó su misión en la Estación Espacial Internacional (ISS). La ESA adjudicó a la Compañía un contrato de servicios por valor de 195 millones de euros para la explotación y el mantenimiento de la ISS.

Entre los pedidos notables se encuentra un contrato marco de Arianespace por otros 18 lanzadores Ariane 5 que se usarán a partir de 2017, con un efecto en los pedidos recibidos de 1.000 millones de euros en 2013. Este último pedido llevó la cartera de pedidos de lanzadores Ariane 5 a 38 a final de año.



## INGRESOS POR MERCADO EN PORCENTAJE DE INGRESOS EXTERNOS



## ASTRIUM

(en millones de euros)	2013	2012	Variación
Ingresos	5.784	5.817	-1%
Gastos de I+D	127	128	-1%
EBIT*	347	311 <sup>(a)</sup>	+12%
Pedidos recibidos	6.169	3.761	+64%
Cartera de pedidos	13.077	12.734	+3%

(a) Las cifras de 2012 se muestran pro forma, modificadas según la NIC 19.



Para satisfacer las nuevas necesidades del mercado, entre ellas la llegada de satélites pequeños y medios con sistemas de propulsión eléctrica, la Compañía está trabajando en un lanzador Ariane 5 ME mejorado, que ofrecerá más flexibilidad. El primer lanzamiento podría producirse en 2018. Aparte del Ariane 5 ME, se prevé que el Ariane 6 satisfaga las necesidades de los clientes comerciales y del sector público, ofreciendo precios de lanzamiento competitivos para los satélites grandes y pequeños. En 2013, la Compañía recibió contratos de la Agencia Europea del Espacio (ESA), con pedidos recibidos por valor de 360 millones de euros en conjunto para el desarrollo de los vehículos de lanzamiento Ariane 5 ME y Ariane 6.

Se contabilizaron pedidos por un total de cinco satélites (2012: tres). Se firmaron tres contratos de satélites de telecomunicaciones, en especial con Telesat y DirecTV. Se firmó un contrato con las Fuerzas Armadas alemanas por valor de 344 millones de euros para un satélite de reconocimiento por radar, que representó otro gran avance.

En marzo de 2013, entraron en servicio Pléiades 1B y SPOT 6 tras su validación en órbita, permitiendo a la División ofrecer a diario imágenes en alta definición de cualquier punto del globo.

Además, entró en servicio el cuarto satélite Skynet 5 del Ministerio de Defensa británico, construido y operado por la Compañía. Con el sistema Skynet 5 y la carga útil alojada en el satélite Anik G1, Airbus Defence and Space es la única empresa comercial capaz de proporcionar una constelación de comunicación de satélites militares con cobertura mundial.

Se suscribió un acuerdo de asociación para la distribución estratégica con Inmarsat, para servicios de banda ancha. El nuevo servicio Global Xpress es el primero del mundo disponible a escala mundial para servicios de banda ancha de alta velocidad prestados por medio de una red de satélites banda Ka.

## PERSPECTIVA

Desde 2014, la antigua Astrium queda plenamente integrada en la nueva División Airbus Defence and Space (véanse detalles y perspectiva en la página 44).





— EUROCOPTER EN 2013

# “LA RENTABILIDAD SE VIO IMPULSADA

por un número superior de entregas de helicópteros ligeros, así como por la importancia de las entregas de helicópteros pesados y de servicios.”



La cuota de los mercados civil y parapúblico de Airbus Helicopters fue del 46% en 2013



Escanee aquí o visite [www.reports.airbus-group.com](http://www.reports.airbus-group.com)

**Airbus Helicopters aumentó las entregas en 2013, aprovechando el nuevo nombre de Airbus para poner en marcha un plan de transformación centrado en los clientes, la calidad, la seguridad y la competitividad.**

Airbus Helicopters (anteriormente Eurocopter) terminó 2013 con unos ingresos estables de 6.300 millones de euros y un aumento de las entregas a 497 helicópteros (2012: 475 helicópteros). El volumen de negocio de las plataformas en 2013 representó un 58% de los ingresos de la División y Servicios el 42% restante.

Sobre la base de las entregas de 2013, la cuota de Airbus Helicopters en los mercados civil y parapúblico se situó en el 46%. En cuanto a unidades vendidas, Airbus Helicopters continúa siendo el principal fabricante de helicópteros del mundo.

Entre las entregas destaca el primer NH90 NFH (Helicóptero de Fragata de la OTAN) para las Fuerzas Armadas belgas y el primer helicóptero Tigre en la configuración HAD de ataque para Francia.

Las actividades de helicópteros civiles representaron un 55% de los ingresos. Las actividades militares representaron el 45% restante.

El EBIT\* de la División se situó en 397 millones de euros (2012: 309 millones de euros<sup>(a)</sup>). El comportamiento del EBIT en 2013 se vio impulsado por un mayor número de entregas de helicópteros ligeros, la fortaleza de las entregas de plataformas

pesadas y una buena actividad en soporte y servicios. Las medidas de recuperación implementadas para el Super Puma/EC225 hicieron posible su vuelta al servicio con todos los operadores.

Reflejando el mejor acceso de la Compañía a los mercados emergentes y su adaptación a requisitos para misiones locales, el 72% del negocio se generó fuera de Francia, España y Alemania.

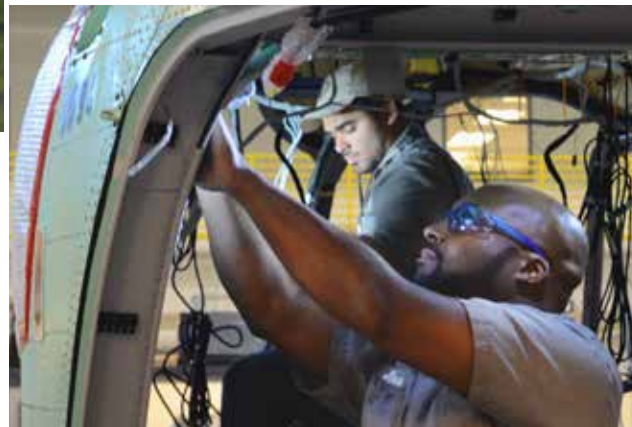
Los pedidos recibidos se situaron en 5.800 millones de euros (ejercicio 2012: 5.400 millones de euros). La División registró 422 pedidos netos de helicópteros (2012: 469 pedidos netos). Los pedidos de la familia Super Puma alcanzaron un total de 33. Los pedidos incluyeron un encargo de Francia de 34 helicópteros de transporte táctico NH90.

La División firmó un *Memorandum of Understanding* con el Gobierno alemán por el que se reduce el número global de helicópteros Tigre y NH90 que se entregarán y se añade una versión naval. Al final de 2013, la cartera de pedidos se situaba en 12.400 millones de euros (final de 2012: 12.900 millones de euros), comprendiendo 995 helicópteros (final de 2012: 1.070 helicópteros).

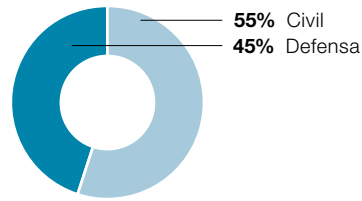
## IMPULSO INNOVADOR

Airbus Helicopters mantuvo su impulso de renovar la gama actual de productos de cara al crecimiento en el futuro.





## INGRESOS POR MERCADO EN PORCENTAJE DE INGRESOS EXTERNOS



## EUROCOPTER

(en millones de euros)	2013	2012	Variación
Ingresos	<b>6.297</b>	6.264	+1%
Gastos de I+D <sup>(1)</sup>	<b>306</b>	297	+3%
EBIT*	<b>397</b>	309 <sup>(a)</sup>	+28%
Pedidos recibidos	<b>5.775</b>	5.392	+7%
Cartera de pedidos	<b>12.420</b>	12.942	-4%

(1) I+D capitalizado: 36 millones de euros en el ejercicio 2013 y 22 millones de euros en el ejercicio 2012.

(a) Las cifras de 2012 se muestran pro forma, modificadas según la NIC 19.

Tanto el nuevo helicóptero bimotor de peso medio EC175 como el bimotor ligero EC145 T2 mejorado están equipados con el nuevo y avanzado sistema de aviónica Helionix. La potencia y el rendimiento del EC175 quedaron demostrados por dos récords de velocidad vertical validados en 2013. En enero de 2014, se recibió la certificación de la Agencia Europea de Seguridad Aérea (EASA) para el nuevo modelo EC175, que prepara el camino para su entrada en servicio.

Continuó el desarrollo del nuevo helicóptero de peso medio X4, que ofrecerá mejor rendimiento, menos consumo de combustible y niveles sonoros más bajos. El demostrador híbrido de alta velocidad X<sup>3</sup> marcó un nuevo hito en la hoja de ruta de innovación de la Compañía, combinando capacidades de despegue y aterrizaje verticales con el logro del récord mundial de velocidad. El demostrador EC145, que también puede operar pilotado, demostró sus capacidades de vuelo sin tripulación.

### PRESENCIA INTERNACIONAL

La División continuó expandiendo su presencia internacional, anunciando planes para una nueva línea de montaje final en Estados Unidos y el potencial establecimiento de instalaciones industriales completas en Polonia, que depende de la decisión estratégica de este país en el campo de la defensa. En México se abrió una fábrica de componentes de alta tecnología y, en Noruega se inauguraron instalaciones de formación para el EC225.

### PERSPECTIVA

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

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

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



**Principales impulsores.** Las actividades de soporte a escala del Grupo están reforzando la cultura común de la Sociedad, fomentando la integración y afianzando la creación de valor a largo plazo.



/ 04

---

“CONSTRUIMOS  
**NUESTRA**  
CULTURA”

Airbus Group considera que la empatía de los empleados constituye un impulsor clave del rendimiento de la Sociedad.

# PERSONAS COMPROMETIDAS

**Airbus Group tiene el compromiso de asegurarse la incorporación de personas con talento**  
provenientes de todo tipo de entornos.



En 2013, el Grupo contrató a 8.823 empleados en todo el mundo (11.080 en 2012), y 4.160 empleados dejaron la Sociedad (4.042 en 2012). En total, la plantilla estaba compuesta por 144.061 empleados al final de 2013 (final de 2012: 140.405). El incremento se debió principalmente al continuo aumento de la cadencia de producción industrial en la actividad de aviones comerciales.

Debido a las sólidas perspectivas de crecimiento en el mercado de la aviación comercial y a la necesidad de mantener competencias estratégicas y promover la innovación en un

entorno cada vez más competitivo, Airbus Group tiene el compromiso de asegurarse la incorporación de personas con talento provenientes de todo tipo de entornos. Según las encuestas de Trendence y Universum realizadas entre licenciados, en 2013 el Grupo estaba calificado como el empleador más atractivo entre los estudiantes franceses de ingeniería. La empresa internacional de servicios de recursos humanos Randstad calificó el Grupo como el empleador más atractivo para profesionales experimentados en España y el número tres en Alemania.

## DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Airbus Group mantiene su compromiso con la diversidad y la inclusión, reconociendo la necesidad de alimentar el talento destacado donde quiera que se encuentre, así como el valor y el mayor rendimiento que una plantilla diversa puede aportar al negocio. La estrategia de diversidad del Grupo se centra especialmente en preparar a los líderes y los equipos para que comprendan y aprovechen la diversidad en los centros de trabajo. Esto abarca la revisión de procesos, políticas y formación para dar soporte a una plantilla diversa, cambiando mentalidades con respecto a los estereotipos, fomentando la incorporación de mujeres, de candidatos diversos y discapacitados, a escala internacional y social, y estableciendo referencias y acuerdos de colaboración con organizaciones externas.

En 2013, un 20,9% de las nuevas contrataciones de la Sociedad eran mujeres (21,4% en 2012) y las mujeres representaban un 17% de la plantilla activa (17,3% en 2012). Para 2020, Airbus Group trata de aumentar la cuota de mujeres contratadas al 25% y la cuota de mujeres en niveles de alta Dirección y ejecutivo al 20%.

En cuanto a nacionalidad, los empleados europeos componen la mayor parte de la plantilla. Los empleados franceses representaron un 37,1% (38,5% en 2012), los alemanes un 33,4% (32,9% en 2012), los británicos un 9,2% (9,3% en 2012) y los españoles un 8,4% (8,2% en 2012). Un 1,7% de los empleados (1,7% en 2012) eran ciudadanos estadounidenses. El 9,4% restante eran ciudadanos de otras 130 nacionalidades. En 2013, el promedio de edad de los empleados a escala del





Los empleados de Airbus Group celebran el primer vuelo del A350 XWB



Airbus Group presta un apoyo activo al desarrollo de los empleados mediante formación y promoción dentro de la Sociedad. En 2013, más de 10.000 empleados aprovecharon la oportunidad de trasladarse a un nuevo departamento, centro o país. Además, el Grupo proporcionó a sus empleados alrededor de 3,9 millones de horas de formación (2012: 3,2 millones de horas).

#### DIÁLOGO SOCIAL

Airbus Group mantiene relaciones constructivas con sus interlocutores sociales. En 2013, el Grupo llevó a cabo con éxito la reubicación de su sede central. En 2014, el Grupo seguirá trabajando en estrecha cooperación con sus interlocutores sociales para asegurar que la reestructuración de Airbus Defence and Space y de las funciones corporativas se lleve a cabo de una manera socialmente responsable.

Grupo era de 43 años. Alrededor del 12,8% de los miembros de la plantilla activa tenían menos de 30 años y un 29,2% tenía más de 50 años. El promedio de años de permanencia en la empresa se situó en 13,5 años (13,7 en 2012).

#### EMPATÍA

Airbus Group considera la empatía de los empleados un impulsor clave del rendimiento de la Sociedad. El Grupo anima activamente a los equipos a mejorar la participación y promover el intercambio de buenas prácticas, así como a establecer objetivos de desarrollo directivo y políticas empresariales que puedan influir en el grado de empatía de los empleados. El seguimiento de los progresos se comprobará por medio de la próxima encuesta que se realizará en 2014.

Se fomenta la participación accionarial de los empleados como otro medio para reforzar la empatía y el compromiso para el éxito de la Sociedad. Alrededor del 22% de los empleados compraron acciones de la Sociedad en 2013 en el marco del programa de participación accionarial de empleados. Además, el Grupo asignó diez acciones gratuitas a cada empleado.

#### LA INTEGRIDAD EN LA PRÁCTICA

Además de promover una cultura de alto rendimiento, la alta Dirección de Airbus Group hace hincapié en que no solo importan los resultados, sino también el modo en que se logran. La integridad se considera un valor primordial en el Grupo. En 2013, se actualizaron e implantaron en todo el Grupo los "Standards of Business Conduct". Además, "Our Integrity Principles", un documento aplicable a todo el Grupo que expone de una forma sencilla sus principales compromisos en materia de integridad, fue distribuido y explicado por los directivos en reuniones de equipo con los empleados. Airbus Group tiene el compromiso de construir una cultura de integridad, proporcionando a los empleados las herramientas adecuadas y modelando la conducta idónea.

# ECO- EFICIENCIA



Acuerdo sobre sistemas de propulsión híbrida de Airbus Group, Siemens y Diamond Aircraft

## **Airbus Group continúa invirtiendo en innovación ecoeficiente,** lo que crea valor para los clientes al tiempo que reduce las emisiones.

En 2013, Airbus Group continuó con sus inversiones para mejorar la eficiencia en combustible de los aviones, investigando nuevas energías tales como las fuentes de combustible sostenibles y la propulsión eléctrica para la aviación, y tomando medidas para reducir los residuos y las emisiones en sus procesos industriales.

### **AVIONES DE NUEVA GENERACIÓN**

La creciente cartera de aviones de nueva generación de Airbus está respaldando el aumento del tráfico aéreo y minimizando al mismo tiempo los costes de combustible por pasajero y las emisiones de CO<sub>2</sub> y otras, así como la contaminación acústica. Al final de 2013, la flota mundial de aviones A380 había aumentado a 122. Cada A380 es un 20% más eficiente en consumo de combustible que su competidor más cercano. El avión genera asimismo menos de la mitad de ruido al despegar que su competidor más cercano, y entre tres y cuatro veces menos ruido al aterrizar.

El A350 XWB, que se prevé entrará en servicio en el cuarto trimestre de 2014, consume un 25% menos de combustible que su competidor de la generación anterior. El A320neo, cuya entrega está prevista en 2015, consumirá un 15% menos de combustible que los actuales aviones de pasillo único, y los *sharklets* de la familia A320 ya operativos están demostrando una mejora de más del 4% en el consumo de combustible.

La innovación de los aviones ha permitido reducciones del consumo de combustible y del ruido de un 70% y un 75% respectivamente en los últimos 40 años, según el *Airbus Global Market Forecast 2013-2032*. Según IPCC, la aviación aporta un 2% de todas las emisiones de CO<sub>2</sub> (dióxido de carbono) causadas por el hombre.

Airbus Group está investigando tecnologías avanzadas que conducirán a fuentes alternativas de electricidad a bordo para los aviones. En 2013, la investigación de la Sociedad sobre el uso de pilas de combustible recibió el "GreenTec Award", un premio de prestigio en la categoría de aviación. Las pilas de combustible producen electricidad mediante la combinación de hidrógeno y oxígeno y permiten el funcionamiento del avión sin emisiones y con menos ruido en tierra y ventajas de eficiencia en el aire. La integración y el uso de subproductos de las pilas de combustible, como el agua, el gas inerte y el calor residual reducen el peso total y permiten una mejor eficiencia energética.

Airbus también ha establecido acuerdos que se centran en el desarrollo y la comercialización de combustibles sostenibles para la aviación en países como Canadá, Rusia y China.

Los avances en la gestión del tráfico aéreo (ATM) prometen mejoras significativas en ecoeficiencia. El Grupo desempeña un papel importante en programas ATM como el programa de investigación de gestión del tránsito aéreo del cielo único europeo (Single European Sky ATM Research, SESAR) en

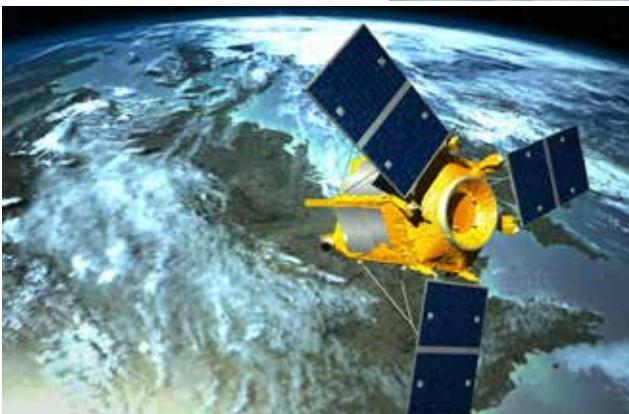




Airbus Group está investigando tecnologías avanzadas que conducirán a fuentes alternativas de electricidad a bordo para los aviones.



A320neo



Satélite de observación de la Tierra SPOT 6

Europa y NextGen en Estados Unidos. Airbus ProSky, que proporciona soluciones de mejora del rendimiento de sistemas ATM, recibió la adjudicación de un contrato para estudiar modos eficientes en costes para reducir el consumo de combustible en la región Asia Pacífico.

### SEGUIMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE

Como especialista líder en sistemas de satélites, la División Airbus Defence & Space del Grupo tiene extensos conocimientos y una amplia experiencia en misiones operacionales en el campo de la observación de la Tierra. Por medio de las constelaciones SPOT, Pléiades y TerraSAR-X, se utilizan imágenes satelitales para hacer un seguimiento de los recursos naturales, medir y paliar la deforestación y la degradación de los bosques y estudiar el crecimiento de megaciudades.

Con sus clientes y socios, Airbus Defence and Space está contribuyendo a una sociedad más sostenible por medio

de naves espaciales y tecnologías en desarrollo. La División es el contratista principal de cuatro de las seis misiones "Living Planet" de la ESA – Cryosat-2, Swarm, Aeolus y EarthCARE. En 2013 se puso en órbita el trío de satélites Swarm, que medirán el campo magnético de la Tierra.

En noviembre de 2013, el servicio de medición de emisiones de gas de efecto invernadero de Airbus Defence and Space se encontró entre las iniciativas empresariales incluidas en el Nodo de Iniciativas para el Clima y la Energía (*Climate and Energy Action Hub*) que se presentó durante el "Caring for Climate Business Forum" de la COP19 en Varsovia. Este nuevo servicio de seguimiento permite que gobiernos, ciudades y autoridades locales midan directamente la efectividad de sus políticas de reducción de emisiones. El nuevo servicio ya ha comenzado a establecer mapas de emisiones en París y Rotterdam, tras las pruebas realizadas en Londres.

### PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA

El Grupo está trabajando con todas sus Divisiones para reducir la repercusión medioambiental de sus operaciones industriales. Airbus ha continuado con su iniciativa *blue5*, que tiene objetivos específicos para 2020 (tomando 2006 como base). Estos objetivos incluyen reducciones del 50% de las emisiones de CO<sub>2</sub>, del consumo de agua, de la producción de residuos y de las emisiones de compuestos volátiles orgánicos (VOC), una reducción del 30% en el consumo de energía y una reducción del 80% en vertidos industriales de agua.

Airbus Group cuenta con unas 37.000 patentes en todo el mundo.

# INNOVACIÓN

## **Airbus Group mantiene el compromiso de conservar su capacidad para generar tecnologías aeroespaciales punteras.**

En el área de desarrollo de nuevos productos, el Grupo está centrando sus esfuerzos en maximizar el valor de las plataformas existentes.

La capacidad para desarrollar tecnologías aeroespaciales punteras es un activo clave para el Grupo. En 2013, los gastos de investigación y desarrollo (I+D) autofinanciado del Grupo permanecieron estables en 3.160 millones de euros (2012: 3.142 millones de euros). La inversión en el área de investigación y tecnología en fases iniciales fue similar a la del año anterior en términos absolutos, representando casi un tercio de los gastos de I+D del Grupo. En 2013, el Grupo capitalizó 354 millones de euros de costes de desarrollo para el programa Airbus A350 XWB.

La actividad de desarrollo en la actividad de aviones comerciales correspondió principalmente al programa A350 XWB, con un avance significativo de los vuelos de prueba en 2013. Además, Airbus mantuvo su estrategia de aportar nuevas mejoras a plataformas existentes. El desarrollo del A320neo continuó según lo previsto. Se lanzó una versión de menor peso del A330 para vuelos regionales y nacionales.

En Airbus Helicopters, continuó el desarrollo del nuevo helicóptero bimotor de peso medio EC175 y la mejora de su gemelo EC145T2 ligero, cuya entrada en servicio está prevista en ambos casos en 2014. También está avanzando el desarrollo del nuevo helicóptero X4 de peso medio.

### **PROPIEDAD INTELECTUAL Y LICENCIAS TECNOLÓGICAS**

En conjunto, los ingenieros del Grupo presentaron un total de 990 solicitudes de patente prioritarias en 2013. En reconocimiento del historial de la Sociedad a la vanguardia de la investigación y la tecnología a escala mundial, Thomson Reuters calificó al Grupo entre sus "Top 100 Global Innovators", mientras que Booz & Co lo incluyó entre los 50 primeros.



El Grupo lanzó una iniciativa de ciberseguridad en 2013





El avión de entrenamiento eléctrico E-Fan

Airbus Group cuenta con unas 37.000 patentes en todo el mundo. Mediante su iniciativa de conceder licencias tecnológicas, el Grupo comercializa propiedad intelectual en campos como materiales compuestos, metálicos, tecnologías verdes, tecnologías de seguridad e infraestructura de comunicaciones.

### INVESTIGACIÓN EN LA FASE INICIAL

Las actividades de investigación y tecnología del Grupo son gestionadas por Airbus Group Innovations, que tiene contratados a más de 1.000 científicos e investigadores, incluyendo personal doctorado y en prácticas, en instalaciones en Francia, Alemania, Reino Unido, España, EE.UU., Canadá, Singapur, India y China. Airbus Group Innovations desarrolla el potencial técnico del Grupo en los niveles uno a tres de preparación tecnológica, es decir, desde la identificación de los principios tecnológicos subyacentes de estudios de laboratorio hasta la validación física de predicciones analíticas. Entre los hitos tecnológicos de 2013, Airbus Group Innovations presentó, junto con otros socios, un avión de entrenamiento para la aviación general totalmente eléctrico. Con dos motores eléctricos que impulsan los propulsores cubiertos, el demostrador E-Fan también cuenta con un innovador tren de aterrizaje principal que permite la rodadura eléctrica sobre la pista sin los motores principales y proporciona una aceleración durante el despegue hasta una velocidad de 60 km/h.

### CIBERSEGURIDAD

En 2013 se lanzó una iniciativa de ciberseguridad para todo el Grupo, que dará un gran impulso a la sensibilización sobre los sistemas cibernéticos y a mejoras del nivel de protección.

Se ha implantado un plan de mejora de la seguridad cibernética centrado en tecnologías de comunicación de la información, seguridad de productos y seguridad del sistema de control industrial.

### MEJORA DE LA CALIDAD

El Grupo también tiene el compromiso de desarrollar soluciones innovadoras para mejorar los procesos de fabricación y la calidad. En las operaciones de fabricación de naves espaciales y helicópteros se ha adoptado una herramienta de imágenes en 3D, llamada MiRA (Mixed Reality Application), desarrollada para montar soportes con la ayuda de dispositivos manuales. Airbus viene utilizando MiRA con éxito desde 2012. A escala más amplia, el Grupo ha puesto en marcha una importante iniciativa para mejorar su rendimiento y conseguir una ventaja competitiva. Esta iniciativa es una prioridad clave para 2014.



# CADENA DE SUMINISTROS/ GESTIÓN DE PROGRAMAS

**Airbus Group realiza una cuidadosa gestión de su cadena de suministros,**  
lo que constituye una aportación vital al éxito de la empresa.

La cadena de suministros externa representa una parte importante del valor de los productos de Airbus Group. Para 2013, se prevé que el ratio de volumen de compras externas a ingresos del Grupo sea similar al del ejercicio anterior, situado en alrededor del 70%. En el volumen de compras están incluidos pagos a proveedores directos correspondientes a facturas en concepto de suministros de bienes y servicios.

En 2012, último año para el que existen datos consolidados, el volumen de compras externas del Grupo ascendió a unos 39.500 millones de euros. El incremento del 12% aproximadamente sobre el año anterior se debió principalmente al aumento de la cadencia de producción en el negocio de aviación comercial. Los sistemas de propulsión de aviones representaron un 30%, estructuras y fuselajes un 15%, sistemas y equipos un 14%, material de producción un 10% y servicios

relativos a productos un 8% del volumen de compras externas. Materiales indirectos, correspondientes a bienes y servicios no atribuibles directamente a productos y servicios vendidos, representaron un 23% del volumen de compras externas.

Europa siguió siendo responsable de la mayor parte del volumen externo, representando un 71% en 2012. Norteamérica representó un 26% del gasto externo del Grupo.

Incrementar la cuota de compras en dólares estadounidenses sigue constituyendo una meta estratégica del Grupo como medio para reducir el riesgo de cambio. Alrededor del 49% del volumen de compras externas en 2012 se registró en dólares estadounidenses (47% en 2011) y un 44% en euros (46% en 2011); un 6% se registró en libras esterlinas y un 1% en otras monedas.



Sección delantera (morro) del primer A350 XWB descargada de un avión Beluga

Incrementar la cuota de compras en dólares estadounidenses sigue siendo una meta estratégica para el Grupo.



En 2012, la Sociedad realizó pedidos de bienes y servicios valorados en 39.900 millones de euros, con un ligero aumento sobre el año anterior. Los volúmenes de pedidos comprenden el valor global de los contratos firmados con proveedores (en lugar de los importes facturados) y están basados en los pedidos de compra.

Los contratos en dólares estadounidenses representaron un 54% del volumen total de los pedidos nuevos en 2012, mientras que un 39% se produjo en euros, un 6% en libras esterlinas y un 1% en otras monedas.

### COMPRAS MUNDIALES

El Grupo continuó desarrollando la cadena de suministros fuera de Europa como un medio para conseguir acceso a mercados de crecimiento e incrementar la cobertura natural de los tipos de cambio.

A las oficinas de compras de India, China, EE.UU. y Brasil se les asignaron funciones más amplias con la responsabilidad de desarrollar actividades de cadena de suministros en Oriente Medio, este de Asia, Norteamérica y Sudamérica, respectivamente. El desarrollo del sector aeroespacial privado ha respaldado el aumento de la actividad de la cadena de suministros en países emergentes.

### GESTIÓN DEL RIESGO Y DE LA CALIDAD DE LOS PROVEEDORES

El Grupo adopta un enfoque proactivo de la cadena de suministros a fin de anticipar y mitigar problemas potenciales, especialmente en relación con el aumento de la cadencia de producción en curso y el desafío que representa la producción en serie del A350 XWB. Los comités de compras del Grupo siguieron intercambiando buenas prácticas, supervisando el rendimiento de los proveedores y celebrando reuniones con proveedores comunes.

En 2013 se realizó una evaluación del riesgo de *compliance* de la cadena de suministros, desarrollada para determinar los riesgos relacionados con el proceso de compras, teniendo en cuenta diversos aspectos tales como situación geopolítica, países sensibles, riesgo de corrupción, paraísos fiscales, materias primas sensibles y cumplimiento normativo del proceso de compras. Esta evaluación dio lugar a un fortalecimiento del proceso de compras y a la implantación de nuevos indicadores clave de rendimiento (KPI) en el proceso de *compliance* relativo a las compras.

### PROCUREMENT ACADEMY

La "Procurement Academy" de Airbus se extendió en 2013 a la totalidad de Airbus Group, a fin de armonizar los perfiles de los puestos de trabajo, las competencias y las destrezas en materia de compras en el Grupo. Como parte de sus medidas estrella, la Academy introducirá un conjunto de soluciones de formación centralizadas, que cubrirán el perímetro completo de la cadena de suministros.

### GESTIÓN DE PROGRAMAS

La gestión profesional de programas es un importante impulsor del rendimiento operativo de Airbus Group. En los últimos años, el Grupo ha establecido un marco de mejora continua de la gestión de programas para definir y emplear las políticas más avanzadas y preparar y mantener las competencias necesarias. En el marco del cambio cultural, la gestión de programas se ha establecido como una disciplina básica con una carrera profesional definida. Los avances vistos en diversos programas clave del Grupo dan fe de los progresos realizados. Para maximizar su eficacia, el Grupo trata de promover políticas profesionales de gestión de programas en la cadena de suministros.





# INFORMACIÓN PARA EL ACCIONISTA

[www.airbus-group.com](http://www.airbus-group.com)

## CALENDARIO FINANCIERO

### **PUBLICACIÓN DE RESULTADOS DEL EJERCICIO 2013**

26 de febrero de 2014

### **PUBLICACIÓN DE RESULTADOS DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2014**

13 de mayo de 2014

### **JUNTA GENERAL ANUAL**

27 de mayo de 2014, Ámsterdam  
(Países Bajos)

### **REUNIONES INFORMATIVAS PARA ACCIONISTAS PRIVADOS**

1 de julio de 2014, París (Francia)  
3 de julio de 2014, Múnich (Alemania)

### **PUBLICACIÓN DE RESULTADOS DEL PRIMER SEMESTRE DE 2014**

30 de julio de 2014

### **PUBLICACIÓN DE RESULTADOS DEL TERCER TRIMESTRE DE 2014**

14 de noviembre de 2014

El equipo de relaciones con inversores y comunicación financiera de Airbus Group trata de mantener a los inversores y otros actores de los mercados financieros informados sobre la estrategia, las operaciones y los resultados financieros del Grupo.

En 2013 se organizaron 860 reuniones con inversores institucionales del mundo entero, que representaban alrededor del 70% del *free float*. El *Global Investor Forum* anual del Grupo, celebrado en Londres en diciembre de 2013 con la asistencia de más de 160 inversores institucionales y analistas, se difundió en directo en el sitio web de la Sociedad. Además, el equipo habló con accionistas minoritarios en más de 20 reuniones informativas y visitas a sedes en Alemania, España, Francia y Reino Unido.

Existe una amplia gama de documentos informativos sobre la Sociedad, entre ellos el Informe Anual del Grupo, los comunicados financieros trimestrales, documentos de la junta general anual y el boletín *aero-notes* disponibles en alemán, español, francés e inglés.

## RELACIONES CON LOS INVERSORES

### **Números de teléfono gratuitos**

España: 00 800 00 02 2002  
Alemania: 00 800 00 02 2002  
Francia: 0 800 01 2001

**Internacional:** + 33 800 01 2001

**E-mail:** [airbus-group.ir@eads.com](mailto:airbus-group.ir@eads.com)

**Aplicación iPad:** Inversores de Airbus Group



# CONCURSO FOTOGRAFICO

**Durante un período de dos meses que terminó el 15 de enero de 2014, Airbus Group invitó a los entusiastas de la aviación a participar en el concurso fotográfico “Through Your Eyes” y demostrar su talento.**

Las tres fotografías galardonadas han sido publicadas en el Informe Anual. Los ganadores son Ramon Jordi, Christian Böhme y Robert Oram.

## **Nº1. A400M (PÁGINA 07)**

Tomada el 11 de abril de 2013 en Toulouse Blagnac (Francia) por Ramon Jordi



## **Nº2. A380 (PÁGINA 42)**

Tomada el 29 de septiembre de 2013 en Dresden (Alemania) por Christian Böhme



## **Nº3. EUROFIGHTER (PÁGINA 46)**

Tomada el 20 de julio de 2013 en Fairford (Reino Unido) por Robert Oram

# DIRECCIONES

## DOMICILIO SOCIAL

### Airbus Group

Mendelweg 30  
2333 CS Leiden  
Países Bajos  
Tel. + 31 71 524 56 00

## SEDE CENTRAL

### Airbus Group

Auriga Building  
4, rue du Groupe d'Or - BP 90112  
31703 - Blagnac cedex - Francia  
Tel. +33 5 81 31 75 00  
Fax + 33 5 81 31 79 00

## AIRBUS

1, rond-point Maurice Bellonte  
31707 Blagnac cedex  
Francia  
Tel. + 33 5 61 93 33 33

## AIRBUS

### DEFENCE AND SPACE

Landshuter Strasse 26  
85716 Unterschleissheim\*  
Alemania  
Tel. + 49 89 3179 0

\*Sujeto a traslado.

## AIRBUS

### HELICOPTERS

Aéroport International  
Marseille Provence  
13725 Marignane cedex  
Francia  
Tel. + 33 4 42 85 85 85

## OTRAS SEDES CORPORATIVAS

### Francia

37, bd de Montmorency  
75781 Paris cedex 16  
Francia  
Tel. + 33 1 42 24 24 24

### Alemania

81663 Munich - Alemania  
Tel. + 49 89 607 0

### España

Avenida de Aragón 404  
28022 Madrid - España  
Tel. + 34 915 85 70 000

### EE.UU.

Airbus Group, Inc.  
2550 Wasser Terrace,  
Suite 9000  
Herndon, VA 20171 - EE.UU.  
Tel. + 1 703 466 5600

## AIRBUS GROUP ESTRATEGIA Y MARKETING

TEL. + 33 1 42 24 24 24 - FAX + 33 1 42 24 26 19

## Oficinas de Representación

### Europa

Berlín (Alemania)  
Tel. + 49 30 259 269 11

Bruselas (Bélgica)  
Tel. + 32 2 504 78 11

Oslo (Noruega)  
Tel. + 47 22 00 95 50

Varsovia (Polonia)  
Tel. + 48 22 627 05 28

Londres (Reino Unido)  
Tel. + 44 207 845 84 00

Moscú (Rusia)  
Tel. + 7 495 797 53 67

Ankara (Turquía)  
Tel. + 90 312 439 89 64

**Oriente Medio**  
Riad (Arabia Saudí)  
Tel. + 966 1 88 07 420

Abu Dhabi (EAU)  
Tel. + 971 2 657 89 00

Cairo (Egipto)  
Tel. + 20 2 279 486 71

Muscat (Omán)  
Tel. + 968 244 92 760

Doha (Qatar)  
Tel. + 974 4 411 0752

### África

Argel (Argelia)  
Tel. + 213 21 92 77 28

Centurión (Sudáfrica)  
Tel. + 27 12 6868 900

### Norteamérica

Ottawa (Canadá)  
Tel. + 1 613 230 39 02

### Latinoamérica

São Paulo (Brasil)  
Tel. + 55 11 3093 2800

Santiago de Chile (Chile)  
Tel. + 56 23 33 43 33

Ciudad de México (México)  
Tel. + 52 55 47 77 51 00

### Asia Central

Astana (Kazajistán)  
Tel. + 771 72 99 05 01

### Asia

Sydney (Australia)  
Tel. + 61 2 88 64 05 00

Beijing (China)  
Tel. + 86 10 64 61 12 66

Seúl (Corea del Sur)  
Tel. + 82 2 327 96 702

Bangalore (India)  
Tel. + 91 80 4031 2500

Nueva Delhi (India)  
Tel. + 91 11 4580 1100

Yakarta (Indonesia)  
Tel. + 62 21 57 97 36 15

Kuala Lumpur (Malasia)  
Tel. + 60 3 2163 0233

Singapur (Singapur)  
Tel. + 65 63 25 03 80

Taipei (Taiwán)  
Tel. + 886 2 2712 15 94

Bangkok (Tailandia)  
Tel. + 662 610 4300

Hanoi (Vietnam)  
Tel. + 844 39 43 68 85

El Informe Anual 2013 de Airbus Group consta de:



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

\*Lo hacemos volar



Documento de Registro 2013  
Estados Financieros 2013

AIRBUS GROUP desea dar las gracias a todos los que han contribuido a realizar este Informe Anual.



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

Diseñado y producido por  $\bar{W}$  – Redactado por The Clerkenwell Consultancy – Impreso por Chirat.

Fotografías © Airbus, © Airbus/ A. Doumenjou, © Airbus Group, © Airbus Group/Bilfinger/Dannenberg © Airbus Group/CAPA pictures, © Airbus Group/Nicolas Gouhier, © Airbus Group/LCL Production – Sylvain Pascaud, © Airbus Group/Sven Marquardt, © Airbus Helicopters, © Ramon Jordi, © Airbus Defence and Space, © Airbus Defence and Space/Astrium, Astrium SAS, © Airbus Defence and Space/Dannenberg, © Airbus Military, © Airbus China, © Airbus Group Inc., © Astrium, © EADS/C. Guibbaud 2010, © Christian Böhme, © Robert Oram, © ESA, © ESA-CNES-ARIANESPACE/Optique Vidéo du CSG, © Eurofighter GmbH/Andreas Zeitler, © Getty Images/themosse, Marc Volk, Westend61, X.

Fotografías de los miembros del Comité Ejecutivo de Airbus Group y del Consejo de Administración de Airbus Group: © Airbus Group/Andreas Pohlmann.

Todos los derechos reservados.

[www.airbus-group.com](http://www.airbus-group.com)

**European Aeronautic Defence  
and Space Company EADS N.V.**

Mendelweg 30  
2333 CS Leiden  
Países Bajos

Auriga Building  
4, rue du Groupe d'Or - BP 90112  
31703 Blagnac cedex - Francia

**AIRBUS**  
GROUP



AIRBUS GROUP

2018