

AIRBUS GROUP EN EL AÑO

2014

# LA EFICIENCIA EN VUELO



**AIRBUS**  
GROUP

**01**

**UN VIAJE A LA EFICIENCIA**

- 04 - A350 XWB  
Juntos reinventamos los viajes de largo alcance
- 08 - H175  
Ponemos a prueba los límites y los superamos
- 12 - Satélites de propulsión eléctrica  
Brindamos a los clientes la ventaja competitiva

**02**

**EFICIENCIA EN LOS MANDOS**

- 18 - Cifras clave 2014
- 20 - Carta del presidente del Consejo
- 22 - Entrevista con el consejero delegado
- 26 - Consejo de Administración
- 28 - Comité Ejecutivo del Grupo
- 30 - Organigrama
- 32 - Entrevista con el director financiero
- 36 - Información sobre la acción
- 37 - Información para el accionista
- 38 - Entrevista con el director de estrategia y marketing
- 40 - Tendencias del mercado

**03**

**EFICIENCIA EN LA EMPRESA**

- 46 - Airbus
- 50 - Airbus Helicopters
- 54 - Airbus Defence and Space
- 58 - Personas comprometidas
- 59 - Cadena de suministros
- 60 - Innovación
- 62 - Concurso fotográfico
- 63 - Direcciones

# LA EFICIENCIA EN VUELO

Airbus Group es una emblemática compañía industrial que reúne las capacidades de tres líderes de mercado: Airbus, Airbus Helicopters y Airbus Defence and Space.

Combinando su herencia europea y su alcance mundial, la diversidad y el talento de nuestra plantilla, impulsan la innovación, el rendimiento y la internacionalización.



”

**Nuestro rendimiento operativo fue excelente**

**Tom Enders, CEO de Airbus Group**

Conferencia de prensa anual 2015



Visite nuestro sitio web específico:  
[www.reports.airbusgroup.com](http://www.reports.airbusgroup.com)







SECCIÓN 01

# UN VIAJE A LA EFICIENCIA

## PERSONAS Y EQUIPOS QUE MARCAN LA DIFERENCIA

Los hombres y las mujeres de Airbus Group están totalmente centrados en desarrollar los productos más eficientes del mundo. Al mismo tiempo, la compañía está optimizando su eficiencia operativa para que contribuya a impulsar su rendimiento financiero.

En las siguientes páginas, destacamos logros clave de 2014, resultado de un cuidadoso trabajo en equipo. Airbus Group está desarrollando soluciones de alta calidad adaptadas a las necesidades del mundo real de los clientes presentes y futuros.

A350 XWB





# JUNTOS REINVENTAMOS LOS VIAJES DE LARGO ALCANCE

EL 22 DE DICIEMBRE, CULMINANDO CON ÉXITO UN INGENUO ESFUERZO COLECTIVO EN EL QUE PARTICIPARON MILES DE EMPLEADOS, AIRBUS ENTREGÓ EL PRIMER A350 XWB AL CLIENTE DE LANZAMIENTO QATAR AIRWAYS.

Esta entrega se produjo tras uno de los programas de certificación de vuelos de prueba más exhaustivos y eficientes desarrollados para un avión comercial, en el que cinco aviones de pruebas acumularon más de 2.600 horas de vuelo en menos de 15 meses, según lo previsto.

La nueva era de la comodidad y eficiencia para los viajes de pasajeros a larga distancia empieza más tarde, en enero de 2015, con el primer vuelo comercial del A350 XWB de Qatar Airways de Doha a Fráncfort.

## A350 XWB



Escanee  
aquí  
o visite



[www.reports.airbusgroup.com](http://www.reports.airbusgroup.com)

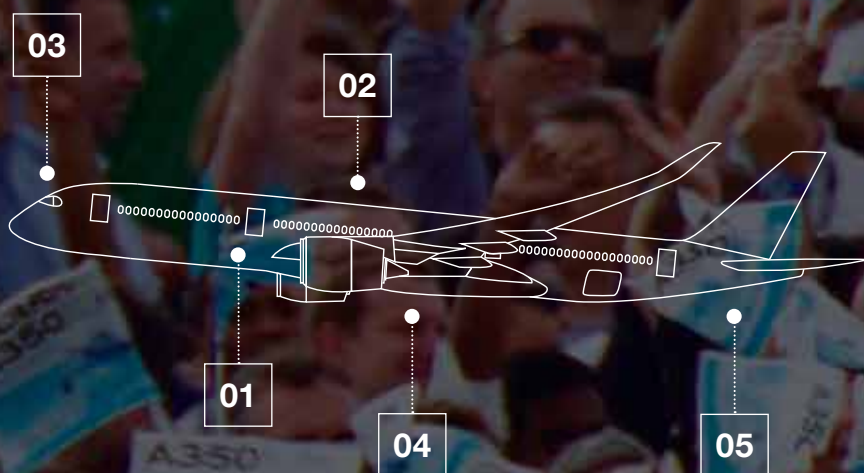




## CONSTRUIDO PENSANDO EN NUESTROS CLIENTES

LAS COMPAÑÍAS AÉREAS BUSCAN MÁS EFICIENCIA, LOS PASAJEROS QUIEREN MÁS COMODIDAD Y LA ACTIVIDAD ECONÓMICA EN LOS PAÍSES EN DESARROLLO TAMBIÉN ESTÁ CREANDO IMPORTANTES Y NUEVOS FLUJOS DE TRÁFICO.

ESTE HECHO HA IMPULSADO EL DESARROLLO DEL A350 XWB, CON LA FINALIDAD DE PRODUCIR UN AVIÓN QUE MARQUE NUEVAS PAUTAS EN TÉRMINOS DE EXPERIENCIA PARA LOS PASAJEROS Y DE EFECTIVIDAD EN COSTES.



### A350 XWB

01

#### CONFORT SIN IGUAL

**18 pulgadas**  
de anchura de  
los asientos  
en la clase turista

02

#### FUSELAJE AVANZADO

**70%** de  
materiales  
avanzados  
que combinan  
materiales  
compuestos (53%),  
titanio y modernas  
aleaciones de  
aluminio

03

#### CLARIDAD EN CABINA

**6**  
pantallas LCD  
idénticas y  
totalmente  
intercambiables  
dan a los pilotos  
lo último en  
tecnología

04

#### DISEÑO ECOEFICIENTE

**25%**  
menos de consumo  
de combustible  
que la generación  
anterior de aviones  
de largo alcance

05

#### AUMENTO DE LA CADENCIA DE PRODUCCIÓN

**10**  
A350 XWB  
para producción  
mensual en 2018









# PONEMOS A PRUEBA LOS LÍMITES Y LOS SUPERAMOS

OFRECIENDO UN RENDIMIENTO NOTABLE, MÁS SEGURIDAD Y UNA EFICIENCIA EN COSTES INIGUALABLE, AIRBUS HELICOPTERS ENTREGÓ EL PRIMER HELICÓPTERO DE NUEVA GENERACIÓN H175 (ANTERIORMENTE EC175) A LA EMPRESA DE SERVICIOS DE AVIACIÓN NHV EN DICIEMBRE DE 2014.

El helicóptero estaba destinado para su uso en aplicaciones clave que Airbus Helicopters desarrolló específicamente, en concreto, el transporte aéreo de equipos de personal a plataformas marítimas de petróleo y gas así como misiones de búsqueda y rescate.

Con una velocidad de crucero recomendada de 150 nudos y una velocidad máxima de 160 nudos, el H175 ofrece una ventaja competitiva, en particular a los clientes que operan en entornos hostiles y exigentes.

**H175**



Escanee  
aquí  
o visite



[www.reports.airbusgroup.com](http://www.reports.airbusgroup.com)

## LA SEGURIDAD EN VUELO, LA PRIORIDAD

EL DISEÑO DEL H175 SE DESARROLLÓ PARA ASEGURAR QUE CUMPLA LAS ÚLTIMAS NORMAS DE AERONAVEGABILIDAD, CUBRIENDO TANTO EL HELICÓPTERO COMO SU EQUIPO DE AVIÓNICA. ESTO PROPORCIONA MAYOR SEGURIDAD MEDIANTE UNA MENOR CARGA DE

TRABAJO PARA EL PILOTO, MEJOR PROTECCIÓN DE LA ENVOLVENTE DE VUELO Y MAYOR CONOCIMIENTO DEL ENTORNO. LOS CLIENTES DESEMPEÑARON UN PAPEL ACTIVO EN EL DISEÑO DEL H175 POR MEDIO DE DIVERSOS TALLERES DE CLIENTES REALIZADOS CON UNA AMPLIA SELECCIÓN DE COMPAÑÍAS OPERADORAS.



### H175

01

#### MÁS PESO

**7.500 kg**

Peso máximo al despegar

02

#### GRAN CAPACIDAD

**de 16 a 18**

El helicóptero más competitivo para transportar a hasta 18 pasajeros

03

#### MAYOR RENDIMIENTO

**160 nudos (300 km/h)**

Velocidad máxima y alcance superior a 600 millas náuticas

04

#### ÚLTIMAS TECNOLOGÍAS

Su nuevo conjunto de aviónica y el piloto automático ofrecen un pilotaje fácil con asistencia optimizada

05

#### VARIAS CONFIGURACIONES

Diseñado para actividades de petróleo y gas, servicios médicos, búsqueda y rescate, transporte privado y servicios públicos









# BRINDAMOS A LOS CLIENTES LA VENTAJA COMPETITIVA

LOS INGENIEROS DE AIRBUS  
DEFENCE AND SPACE ESTÁN  
LIDERANDO EL USO DE PROPULSIÓN  
TOTALMENTE ELÉCTRICA PARA  
GRANDES SATÉLITES, CON EL FIN DE  
PROPORCIONAR A LOS OPERADORES  
SOLUCIONES CADA VEZ MÁS  
EFICIENTES.

En 2014, la División logró un éxito significativo en este segmento emergente del mercado, obteniendo importantes contratos de telecomunicaciones de operadores mundiales de satélites de primera fila, SES y Eutelsat.

Al utilizar la propulsión eléctrica para la puesta en órbita inicial, la masa de los satélites se reduce, lo que significa que pueden ser lanzados con un coste menor y que existe más espacio disponible para añadir otras capacidades.

## SATÉLITES DE PROPULSIÓN ELÉCTRICA



Escanee  
aquí  
o visite

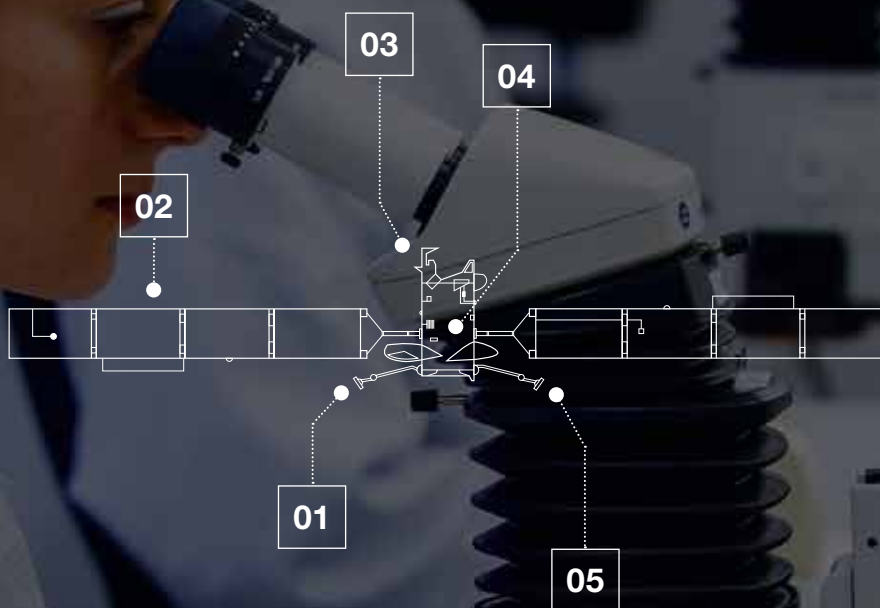


[www.reports.airbusgroup.com](http://www.reports.airbusgroup.com)

## MÁS LIGEROS Y MÁS INTELIGENTES

EUROSTAR, EL PRODUCTO ESTRELLA DE AIRBUS DEFENCE AND SPACE PARA SATELITES DE TELECOMUNICACIONES, HA BATIDO TODOS LOS RÉCORDS DE FIABILIDAD Y LONGEVIDAD EN ÓRBITA.

LA ÚLTIMA VERSIÓN, EL E3000e, UTILIZA PROPULSIÓN ELÉCTRICA, CON UNA GRAN REDUCCIÓN DE LA MASA, PARA TODAS LAS MANIOBRAS ORBITALES, LO QUE SIGNIFICA UN COSTE DE LANZAMIENTO MÁS BAJO Y/O MÁS ESPACIO PARA LA CARGA ÚTIL.



## SATELITES DE PROPULSIÓN ELÉCTRICA – EUROSTAR E3000e

01

### REDUCCIÓN DE MASA

**40%**

menos de masa en el lanzamiento en comparación con s tellites similares con propulsión química

02

### ALTA POTENCIA

**20 kW**

de energía eléctrica de células solares para abastecer el sistema de carga y propulsión

03

### MÁS CAPACIDAD PARA MISIONES

**150**

amplificadores de alta potencia para más canales de televisión

04

### CARGA ÚTIL ULTRAFLEXIBLE

**10**

procesadores de señales digitales de última generación que proporcionan flexibilidad

05

### FIABILIDAD SIN IGUAL

**500**

años de funcionamiento impecable en órbita acumulados por 60 s tellites Eurostar









SECCIÓN 02

# EFICIENCIA EN LOS MANDOS

- 18 - Cifras clave 2014
- 20 - Carta del presidente del Consejo
- 22 - Entrevista con el consejero delegado
- 26 - Consejo de Administración
- 28 - Comité Ejecutivo del Grupo
- 30 - Organigrama
- 32 - Entrevista con el director financiero
- 36 - Información sobre la acción
- 37 - Información para el accionista
- 38 - Entrevista con el director de estrategia y marketing
- 40 - Tendencias del mercado

A350 XWB

# CIFRAS CLAVE 2014



\* 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.

Las cifras de 2013 que aparecen en este documento han sido ajustadas debido a la aplicación de las NIIF 10 y 11.



## RESULTADOS DE 2014

Airbus Group dio a conocer sus sólidos resultados de 2014, que reflejan un mejor rendimiento operativo con un récord en entregas de aviones comerciales, ingresos y cartera de pedidos. Airbus recibió pedidos por la cifra neta de 1.456 aviones comerciales, con una ratio neta de pedidos a ingresos (*book-to-bill*) superior a 2.

## RENTABILIDAD

Mientras los ingresos del Grupo subieron un 5%, el EBIT\* declarado aumentó un 54%, reflejando un sólido comportamiento subyacente. El beneficio neto y el beneficio por acción también registraron un incremento considerable.



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

(2) 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.

(3) Se propondrá a la Junta General de Accionistas 2015.

# ÉXITO SOSTENIBLE

## CARTA DE DENIS RANQUE PRESIDENTE DEL CONSEJO

Estimados accionistas  
y demás partes interesadas:

Nuestra Compañía sigue avanzando con celebridad. El cambio de nombre en todo el Grupo bajo la marca común Airbus; la reestructuración de la división *Defence and Space* de nueva creación; la revisión completa de la cartera de negocio de defensa y espacio del Grupo, seguida por medidas reales destinadas a volver a centrarse en los principales puntos fuertes de la Compañía: estos son solo algunos de los elementos de una destacada lista de avances estratégicos en 2014.

Importantes hitos logrados en nuestras actividades demuestran que la Dirección tiene un control óptimo de las operaciones: a modo de ejemplo, la primera entrega del nuevo A350 XWB antes del final del año, como estaba previsto, el primer vuelo del A320neo, también según el calendario previsto, y las primeras entregas del nuevo helicóptero H175 y de los modelos H145 y H135 mejorados, pese a que el desarrollo de programas siga siendo un reto constante de este sector más que de ningún otro. Por ello, a pesar de las persistentes dificultades del A400M, los resultados financieros del Grupo subrayan un mejor rendimiento operativo, gracias también a una sólida cartera de pedidos respaldada por la sólida trayectoria de los nuevos pedidos recibidos.

El Consejo de Administración de Airbus Group puede sentirse merecidamente orgulloso de estos resultados, posicionándose como un contrincante dialéctico constructivo para la Dirección, y centrándose en el valor a largo plazo del Grupo, en la excelencia en la mitigación de riesgos y, por lo tanto, en el interés de los accionistas.

Algunas decisiones importantes tomadas este año, como las de desinvertir en las actividades no básicas y vender la participación en Dassault Aviation, reflejan esta inquietud de aplicar nuestros esfuerzos, recursos y capital allí donde, como empresa, representemos una diferencia sustancial para nuestro mercado y nuestro sector. En un entorno en constante evolución, la decisión de establecer una *joint venture* estratégica con Safran para las actividades de lanzadores, y una nueva base para el Ariane 6, demuestran nuestra decisión de volver a ser el actor que define nuestro sector, a la vanguardia de la innovación. Estoy convencido de que Airbus Group será más fuerte al adoptar esta postura.

El Consejo respalda el enfoque eficiente del desarrollo ejemplificado en el A330, aportando

valor al Grupo al inyectar vida nueva en un producto establecido, popular y rentable, centrándose en la propuesta de valor a los clientes y fijándose como meta adaptarse a sus necesidades. Los pedidos ya registrados desde el lanzamiento del programa lo demuestran.

En 2014, el Consejo de Administración recibió informes sobre los avances técnicos y comerciales de programas clave, tales como el A350XWB, A400M, A380 y Super Puma. Durante dos reuniones que mantuvo fuera de la sede social, una en Airbus Helicopters en Marignane y otra en Airbus en Toulouse, el Consejo aprovechó la oportunidad para revisar la transformación constante de los programas y centrarse en sus trampolines estratégicos clave.

Asimismo, el Consejo dedicó su atención a los resultados y pronósticos financieros del Grupo, desafíos de la cadena de suministros, iniciativas en materia de eficiencia, *compliance* en los procesos empresariales, riesgos de litigios y otros muchos asuntos apremiantes.

Mantenemos nuestro compromiso de aportar valor al accionista, no solo como una manifestación de gratitud a nuestros leales inversores, sino como un respaldo al liderazgo y al éxito del Grupo. La evolución del dividendo es una prueba clara de ello. La propuesta actual de 1,20 euros por acción representa un incremento del 60% con respecto al ejercicio anterior, en el límite superior del rango fijado por la política de distribución del Grupo, reflejando la mejora del beneficio por acción de la Compañía y expresando confianza en las oportunidades que nos aguardan.

Otra propuesta importante y simbólica presentada al voto de nuestros accionistas en esta Junta General Anual es la conversión de nuestra forma jurídica actual en la de una sociedad anónima europea (*Societas Europaea* o SE). El cambio no influirá en el día a día de la gestión de la Sociedad; no afectará sustancialmente a su gobierno corporativo y tampoco conllevará un cambio en el registro público de la Sociedad en los Países Bajos. Sin embargo es un asunto importante para nosotros, pues esgrime los valores europeos que son un factor tan esencial de nuestro éxito: la polinización cruzada y la superación de fronteras forman parte del ADN de Airbus Group. La plantilla de la Compañía tiene un carácter considerablemente internacional y la mentalidad predominante es de apertura para construir partiendo de la diversidad de los



”

**Mantenemos  
nuestro  
compromiso de  
valor para  
el accionista**

**Denis Ranque**  
Presidente del Consejo

puntos fuertes y los caracteres. Al convertirse en una SE, Airbus Group manifiesta su compromiso con la cooperación internacional en los próximos años, llevando la "unidad" europea más allá de las fronteras de este continente.

El Consejo de la Compañía vive ese espíritu, que se basa en su composición internacional y en la profundidad y la amplitud de la experiencia industrial que aportan sus miembros. En cuanto a diversidad de género, también está embarcándose en una senda de avance continuo, en 2015 y durante los dos años siguientes, a medida que sustituyamos a los consejeros salientes.

A principios de 2015 se llevó a cabo una evaluación del Consejo de Administración, con el apoyo de Spencer Stuart. Basándose en entrevistas individuales con todos los miembros del Consejo, el estudio transmitió conclusiones



satisfactorias y algunas propuestas de mejora detalladas en el Informe del Consejo para la Junta.

En 2014, el Consejo se dio cuenta de que su mecanismo actual de sustitución, que implica la rotación de grandes bloques cada tres años, crea el riesgo de una pérdida significativa de experiencia cuando se produce. Por ello, el Consejo ha decidido introducir un programa de sustitución más fluido, de un consejero como mínimo y dos como máximo cada año. Los pasos para implementar este cambio se podrán observar en la Junta de 2016.

Ya tenemos la oportunidad de dar un primer paso hacia una rotación optimizada tras la dimisión de Josep Piqué i Camps, cuyos nuevos deberes ejecutivos ya no pueden combinarse, lamentablemente, con las exigencias de ser miembro del Consejo de Airbus Group. La persona propuesta para sucederlo, Doña Amparo Moraleda, posee todas las cualidades adecuadas en términos de *know-how* industrial y experiencia internacional para enriquecer al Consejo actual y realizar una sólida aportación personal. Espero impaciente poder darle la bienvenida al equipo.

Airbus Group tiene planes ambiciosos. Al mirar al futuro, creo que los accionistas pueden seguir contando con el apoyo de un Consejo fuerte y dedicado.

Denis Ranque



## COMITÉS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

a 1 de abril de 2015

### 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



DIVIDENDO POR ACCIÓN

**1,20 €\***

\* Se propondrá a la Junta General de Accionistas de 2015.



Información más detallada disponible en la sección de Gobierno Corporativo del **Documento de Registro 2014**.

# UN VIAJE UN EQUIPO

## ENTREVISTA CON TOM ENDERS CONSEJERO DELEGADO



**S**i se remonta a 2014 ¿qué le viene a la mente?

Bueno, lo primero que pienso es que 2014 no fue un año en el que todo siguiera igual para el Grupo. Fue el primer año en el que todo el Grupo operó bajo la marca Airbus. El valor de esta estrategia de marca única es visible para todos, en especial para nuestras actividades de helicópteros, espacio y defensa. Estamos unidos bajo una marca fuerte y esto respalda especialmente nuestras crecientes ambiciones en los mercados internacionales.

También pienso en el notable progreso operativo que realizamos en 2014 gracias a la dedicación de nuestros empleados.

En todo momento habíamos afirmado que la entrega del primer A350 se produciría antes de fin de año ¡y así fue! Queríamos que el primer vuelo del A320neo se produjera antes de que terminara el tercer trimestre de 2014, y eso también lo conseguimos.

Nuestros compañeros de Defence and Space también realizaron grandes progresos con el lanzamiento de su nueva organización, llevando a cabo una revisión de la cartera e iniciando la *joint venture* con Safran en nuestro negocio de lanzadores espaciales, que realmente revolucionará el negocio espacial europeo. Todas estas medidas son de importancia clave para mejorar nuestra competitividad en el sector de defensa y espacio y se implementaron exactamente según lo previsto.

En Helicopters, estabilizamos el negocio en un entorno comercial desafiante, y realizamos un gran avance en la renovación de nuestra flota.

Así pues, huelga decirlo, estoy orgulloso de la actitud de "podemos hacerlo" de nuestros empleados. Gracias al fuerte compromiso del "Equipo Airbus", 2014 será recordado como otro año récord para el Grupo en muchas áreas.

### ¿Qué destacaría en las áreas operativa y comercial?

Por supuesto, la certificación y la entrega puntual de nuestro primer A350 a Qatar Airways fue un acontecimiento clave. Las expectativas de nuestro cliente y de nuestros accionistas eran elevadas. Este gran logro fue el resultado de muchos años de un excelente trabajo en equipo de nuestros empleados y proveedores. Y, hasta ahora, las reacciones que estamos recibiendo del cliente son muy alentadoras. A medida que aumentemos la cadencia de producción del A350, debemos mantener este gran trabajo de equipo.

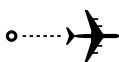
El primer A350 fue solo uno de los 629 aviones entregados a clientes en 2014, que marcó un nuevo récord de entregas. En ese recuento también estaban incluidos 30 aviones A380 y 490 aviones de pasillo único. Respecto al A380, estamos en la senda para alcanzar el umbral de rentabilidad este año, tras haber realizado buenos progresos operativos el año pasado. También emprendió vuelo el primer A320neo, marcando un importante hito para la entrada en servicio hacia finales de este año. Este avión es el superventas más rápido de la historia y un enorme éxito comercial. Y el año pasado, durante el Salón Aeronáutico de Farnborough, también lanzamos el A330 con nuevo motor. Tal y como se refleja en la sólida cifra de pedidos recibidos, el mercado valora nuestros productos y estos tipos de aviones renovados mejorarán aún más nuestra posición en el mercado.

### Así pues ¿Airbus acapara toda la gloria del exitoso 2014?

No, no quería decir eso. Aunque es cierto que Airbus desempeña un papel determinante en nuestro Grupo, los logros de las otras Divisiones también fueron bastante excepcionales.

Nuestra División Helicopters tenía en gran medida los mismos objetivos que nuestro segmento de aviones comerciales, es decir lanzar al mercado productos nuevos y competitivos. Introdujimos el H175 de nueva generación (anteriormente EC175) en el mercado, junto con los helicópteros H135 y H145 renovados. Al mismo tiempo, en 2014, se produjo el retorno completo de la flota Super Puma al





servicio activo tras sus dificultades recientes. En conjunto, fueron logros importantes que consiguieron estabilizar la División durante una época de transformación.

En nuestras actividades de defensa y espacio alcanzaron algunos logros operativos significativos, entre ellos seis lanzamientos del Ariane 5. Tampoco deberíamos olvidar el notable aterrizaje de la sonda Philae en un cometa tras un viaje espacial de diez años a bordo de nuestra nave espacial Rosetta. La actividad de sistemas espaciales obtuvo un buen nivel de pedidos recibidos, mientras que se registró una fuerte demanda de aviones militares ligeros y medios.

En el A400M, sin embargo, lamento decir que no cumplimos las expectativas de nuestros clientes. Esta deficiencia se tradujo también en un cargo considerable, que tuvimos que contabilizar. Pero ahora hemos tomado las decisiones necesarias para que el programa A400M vuelva a estar encarrilado. Y tenemos que hacerlo no solo por motivos financieros, sino porque sabemos la gran confianza que nuestros clientes militares tienen depositada en las capacidades de transporte aéreo de este avión de nueva generación.

**Entonces ¿qué significa todo esto para su rendimiento financiero? ¿Están satisfechos con los resultados financieros del año pasado?**

En conjunto, en 2014 incrementamos los ingresos, la rentabilidad y el *cash flow*, lo cual superó nuestras previsiones. Y, aunque tuvimos que realizar un cargo considerable en relación con el A400M, pudimos compensar la mayor parte del mismo con ganancias en desinversiones, que fueron los primeros pasos para implementar las decisiones de nuestra revisión estratégica de la cartera. Así pues, en conjunto, nos fue bastante bien el año pasado, y nos enorgullecemos de que nuestros accionistas puedan

”

**2014 será recordado como otro año récord para el Grupo**

**Tom Enders**  
Consejero Delegado





”

**Lo primero de nuestra lista es la ejecución de programas en el plazo, con el coste y con la calidad acordados**

**Tom Enders**  
Consejero Delegado

beneficiarse de estos buenos resultados con un pago récord de dividendo. De manera que, sí, estoy satisfecho con los resultados, pero no caigo en la autocomplacencia. En Airbus todavía tenemos un fuerte potencial alcista en cuanto a rentabilidad. Y el año próximo mejoraremos aún más la rentabilidad de nuestro Grupo.

#### **¿Cuáles son sus prioridades clave para 2015 y los años siguientes?**

Por supuesto, lo primero de nuestra lista es la ejecución de programas según el plazo, el coste y la calidad acordados. Con los diversos aumentos de la cadencia de producción que están produciéndose en todo el Grupo – pensemos en el A350, A400M, A320neo y H175 – no hay ninguna alternativa a la excelencia operativa. “Acertar a la primera” debe ser nuestro principio rector.

A ese efecto, también estamos empleando nuestra iniciativa de calidad, denominada Quest, en todo el Grupo. Esto contribuirá a asegurar que Airbus Group opere de un modo eficiente y proporcione productos y servicios de máxima calidad.

No obstante, si queremos estar rigurosamente a la altura de este principio de “acertar a la primera” en un entorno, tanto económico como tecnológico, en constante aceleración, estoy convencido de que tenemos que seguir mejorando nuestros

procesos internos. En este sentido, hemos logrado grandes avances durante los últimos años. Sin embargo, para aprovechar todo el potencial innovador del Grupo, debemos reforzar la integración y la conectividad. Desarrollaremos una estrategia digital que posibilite una toma de decisiones aún más rápida, ciclos de desarrollo más cortos, aumentos más rápidos de la cadencia de producción y una producción más eficiente. Esto no pasará de la noche a la mañana, pero nuestra alta Dirección está unida en el seguimiento y la implementación de esta estrategia – gradualmente, paso a paso, pero tan rápido como sea posible.

Hacerlo así, estoy seguro, no solo nos convendrá a todos nosotros en Airbus, sino que también impulsará la rentabilidad para los accionistas a largo plazo.

Por último, sea cual sea la actividad o estrategia que sigamos, lo haremos de una forma respetuosa con las normas.

Aplicaremos nuestras directrices de Ética y *Compliance* en todo el Grupo, y nos aseguraremos de que todos los empleados reciban la formación que necesiten en esta área tan importante. Promovemos enérgicamente una cultura de integridad y transparencia en todas las partes de nuestro negocio alrededor del mundo, y a todos los niveles.



# PRIORIDADES DEL GRUPO EN 2015

## PUNTOS CLAVE



### AUMENTO DE LA CADENCIA DE PRODUCCIÓN

Centrarnos en acelerar la cadencia de producción de nuestras plataformas civiles – A350 XWB, A320neo, H175, H145; recuperar la configuración industrial del A400M y los hitos destacados de desarrollo de las capacidades militares.



### EXCELENCIA OPERATIVA

Emplear Quest en todo el Grupo; reducir más los plazos requeridos para arreglar los problemas en servicio; simplificar y acortar los procesos de desarrollo.



### INNOVACIÓN

Desarrollar e implementar una estrategia digital a escala del Grupo; conectar las iniciativas de innovación existentes para sinergias y mejorar la tracción con operaciones y clientes.



### FINANZAS

Seguir reforzando los márgenes y aumentar la rentabilidad; centrarse en la generación de tesorería y acumular reservas para inversiones futuras.



### ÉTICA Y COMPLIANCE

Reforzar el programa anticorrupción, actualizar las políticas del Grupo; promover la cultura de “Speaking Up” (manifestar los problemas), integridad y transparencia.



### CIUDADANÍA CORPORATIVA Y RESPONSABILIDAD

Reforzar la posición de la Compañía como socio de confianza para todas las partes interesadas, en los países de origen y a escala mundial.



### TEAM AIRBUS

Impulsar acciones a escala de todo el Grupo, de las Divisiones y de equipos, para mejorar la empatía de los empleados durante los dos próximos años, incrementando con ello el rendimiento y la competitividad.



### ALCANCE MUNDIAL

Asegurar el pleno despliegue del concepto “one-roof” en todo el Grupo para final de año; esforzarnos por seguir expandiendo nuestra huella en el mundo con una presencia industrial local.

# FIJAMOS EL RUMBO

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

a 1 de abril de 2015



### DENIS RANQUE (63)

Presidente del Consejo de Administración de Airbus Group

Entre 1998 y 2009 el Sr. 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.



### TOM ENDERS (56)

Consejero delegado de Airbus Group

El Sr. Enders preside el Comité Ejecutivo de Airbus Group, responde ante el Consejo de Administración, del que es el único miembro ejecutivo, por lograr el rendimiento del Grupo y cumplir su estrategia.



### JEAN-CLAUDE TRICHET (72)

Gobernador honorario del Banco de Francia y expresidente del Banco Central Europeo

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.



### ANNE LAUVERGEON (55)

Presidenta y CEO de A.L.P., presidenta del Consejo de Sigfox y presidenta del French Innovation 2030 Committee

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).



### SIR JOHN PARKER (72)

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.



### HERMANN-JOSEF LAMBERTI (59)

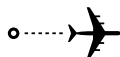
Exmiembro del Consejo de Dirección de Deutsche Bank

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.





Más información disponible en:  
[www.airbusgroup.com](http://www.airbusgroup.com)  
 (Group & Vision > Governance)



#### MICHEL PÉBEREAU (73)

Presidente honorario de BNP Paribas y presidente de la Fundación 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.



#### LAKSHMI N. MITTAL (64)

Presidente y consejero delegado de ArcelorMittal

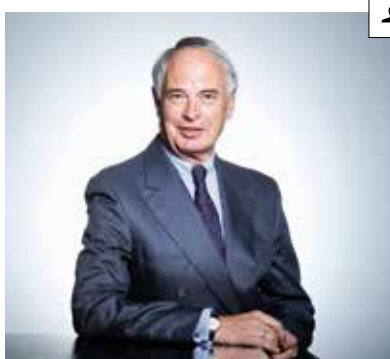
El Sr. Mittal es el empresario que fundó Mittal Steel Company en 1976. La compañía, conocida actualmente como ArcelorMittal, ha crecido con éxito a lo largo de los años y se ha convertido en el mayor fabricante de acero del mundo. El Sr. Mittal es reconocido por su liderazgo en la reestructuración de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



#### MANFRED BISCHOFF (72)

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. Economista, cuenta con grandes conocimientos sobre las industrias de automoción y aeronáutica.



#### HANS-PETER KEITEL (67)

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.



#### RALPH D. CROSBY (67)

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 Corporation.



#### JOSEP PIQUÉ i CAMPS (60)

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.

# JUNTOS EN LA DIRECCIÓN

## COMITÉ EJECUTIVO DEL GRUPO

a 1 de abril de 2015

### JOHN LEAHY

Director de Operaciones  
de Airbus – Clientes

01

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.

### JEAN BOTTI

Director técnico de Airbus Group

02

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.

### THIERRY BARIL

Director de recursos humanos  
de Airbus Group y Airbus

03

El Sr. Baril se encarga de la contratación y el desarrollo de una plantilla competente y flexible en un entorno de trabajo integrador y atractivo, de planificar las necesidades de competencia y de preparar líderes para respaldar el crecimiento, la innovación y el cambio.

### BERNHARD GERWERT

Consejero delegado de  
Airbus Defence and Space

04

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.

### MARWAN LAHOUD

Director de estrategia y  
marketing de Airbus Group

05

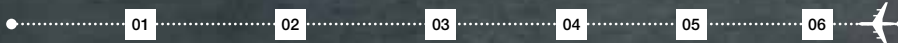
El Sr. Lahoud es responsable de la elaboración de la estrategia del Grupo, de su desarrollo internacional y su marketing, así como de los asuntos públicos del Grupo.

### ALLAN McARTOR

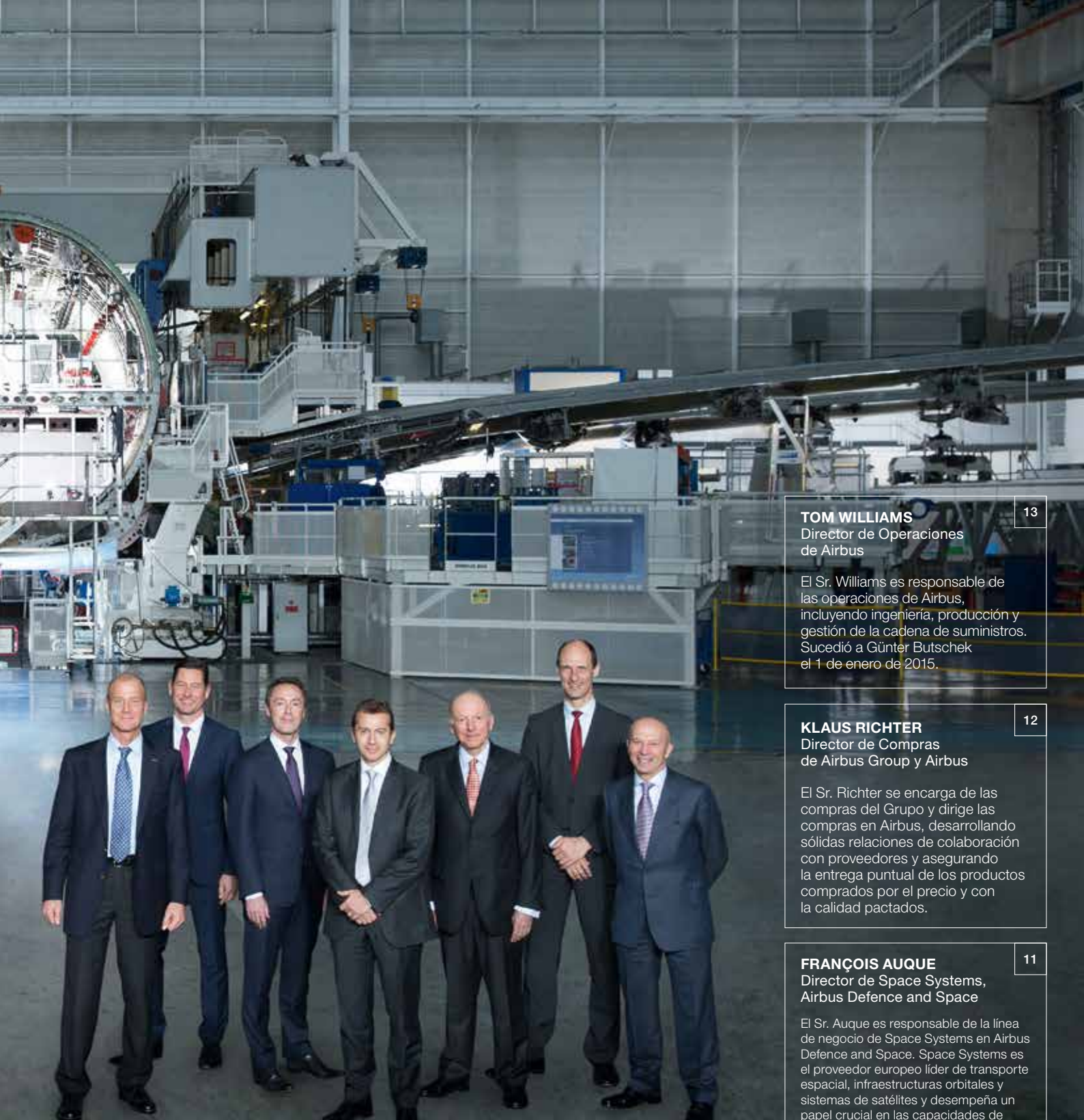
Presidente y CEO  
de Airbus Group, Inc.

06

El Sr. McArtor supervisa 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.







**TOM WILLIAMS**  
Director de Operaciones  
de Airbus

13

El Sr. Williams es responsable de las operaciones de Airbus, incluyendo ingeniería, producción y gestión de la cadena de suministros. Sucedió a Günter Butschek el 1 de enero de 2015.

**KLAUS RICHTER**  
Director de Compras  
de Airbus Group y Airbus

12

El Sr. Richter se encarga de las compras del Grupo y dirige las compras en Airbus, desarrollando sólidas relaciones de colaboración con proveedores y asegurando la entrega puntual de los productos comprados por el precio y con la calidad pactados.

**FRANÇOIS AUQUE**  
Director de Space Systems,  
Airbus Defence and Space

11

El Sr. Auque es responsable de la 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. Asimismo, el Sr. Auque es presidente de Airbus Defence and Space, Francia.

**TOM ENDERS**  
Consejero delegado  
de Airbus Group

07

El Sr. Enders preside el Comité Ejecutivo de Airbus Group. Responde ante el Consejo de Administración, del que es el único miembro ejecutivo, por lograr el rendimiento del Grupo y cumplir su estrategia.

**HARALD WILHELM**  
Director financiero  
de Airbus Group y Airbus

08

La misión del Sr. Wilhelm consiste en asegurar el rendimiento financiero de Airbus Group, su financiación 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.

**FABRICE BRÉGIER**  
Consejero delegado  
de Airbus

09

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 aviación comercial.

**GUILLAUME FAURY**  
Consejero delegado  
de Airbus Helicopters

10

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

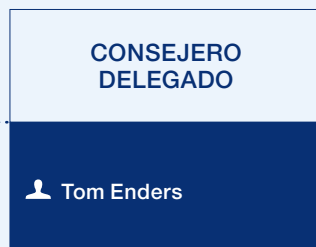




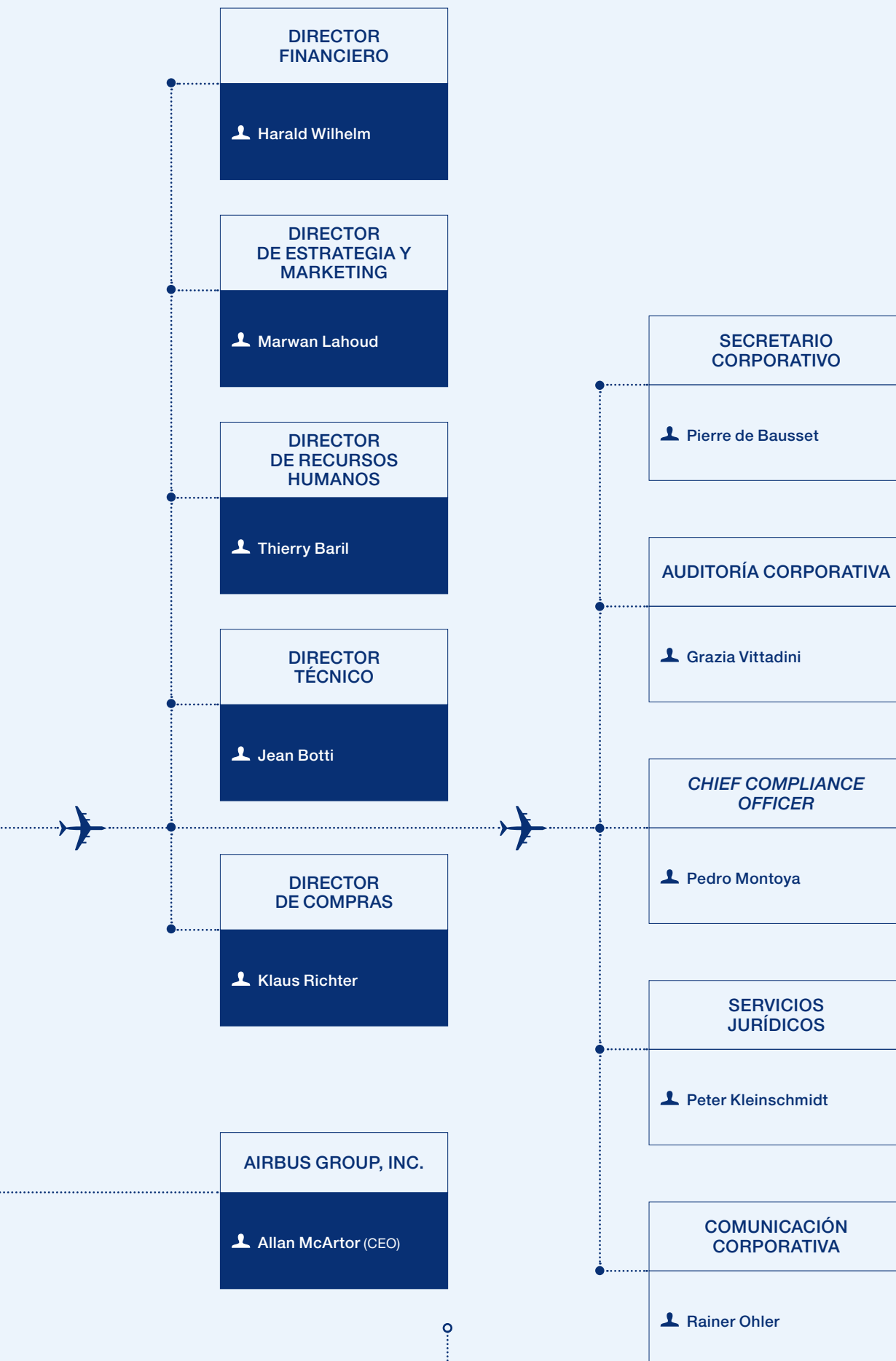
# AIRBUS GROUP

## ORGANIGRAMA

a 1 de abril de 2015



MIEMBROS DEL COMITÉ EJECUTIVO DEL GRUPO



# MEJORAMOS LA RENTABILIDAD

ENTREVISTA CON HARALD WILHELM  
DIRECTOR FINANCIERO

02 EFICIENCIA EN LOS MANDOS

**A** juzgar por el webcast de los resultados, parecía usted bastante satisfecho con las cifras de 2014. Desde su punto de vista, ¿qué fue lo más destacable?

Sí, diría que logramos un conjunto de cifras bastante bueno. Nuestra rentabilidad continúa mejorando. Mientras que los ingresos subieron un 5%, nuestro EBIT declarado aumentó un 54%, a 4.000 millones de euros. Pese al cargo correspondiente al A400M, nuestros beneficios aumentaron un 61%, a 2,99 euros por acción. Esta es la base del dividendo propuesto, de 1,20 euros por acción, que vuelve a representar un incremento del 60% con respecto al ejercicio anterior.

Además, nuestro *Free Cash Flow* ha evolucionado de forma positiva, situándose en 1.100 millones de euros incluso antes de añadir el producto de las desinversiones, de 900 millones de euros. Debo decir que estoy especialmente contento con esto. Nuestra tesorería es un reto, debido a la continua inversión en programas. Me refiero sobre todo al aumento de la cadencia de producción en los programas A350, A320 y A400M. Así pues, es magnífico que los esfuerzos en la gestión del capital circulante estén dando fruto. Nuestros equipos están desempeñando un trabajo excelente en este sentido.

**¿Cómo ve la evolución de cara al futuro? Dado que, en 2014, se superaron ampliamente las previsiones de tesorería.**

Como he dicho, a lo largo de todo el año prestamos una gran atención al perfil del *cash flow*. El cuarto trimestre fue bueno, gracias a la solidez de la ejecución y las entregas, así como al buen nivel de anticipos de clientes. Todo ello contribuyó a que en 2014 alcanzáramos un *cash flow* mejor de lo esperado.

Para 2015, nuestro objetivo es alcanzar el umbral de rentabilidad en el *cash flow* antes de fusiones y adquisiciones. Es decir, antes de computar el producto de las desinversiones.

Tal vez esto le parezca un poco conservador, pero no es mi opinión, teniendo en cuenta donde estamos situados en nuestro ciclo de programas. El A400M tuvo una repercusión considerable en nuestro *cash flow* en 2014 y continuará haciéndolo en 2015. Para respaldar el aumento de la cadencia de producción del A350 tenemos una gran necesidad de tesorería. Estamos en la fase de desarrollo del A330neo, y la producción de este avión también empezará a acelerarse con las primeras entregas al final de 2015.

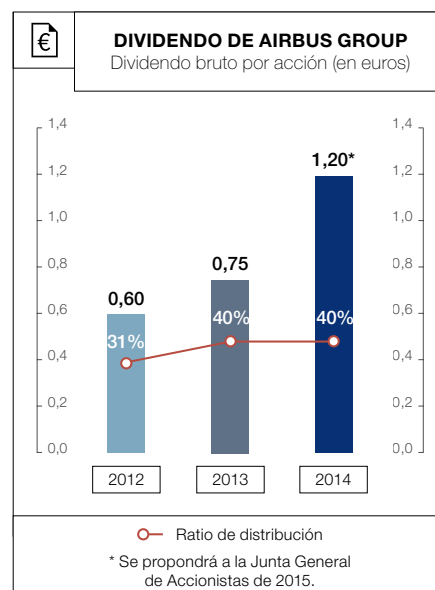
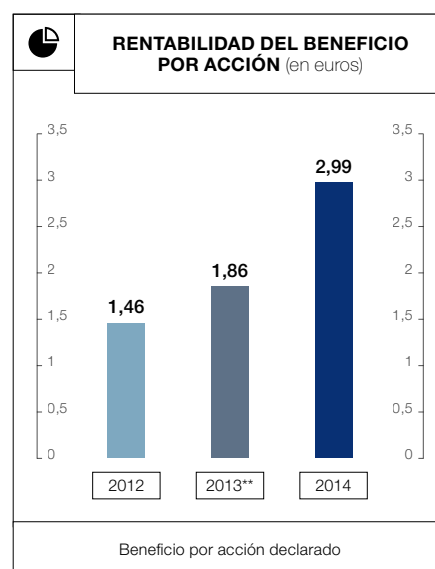
Sin embargo, después de 2015, deberíamos observar nuevas mejoras. Y, por supuesto, no hay que olvidar que, a corto plazo, nuestro *cash flow* se verá respaldado por las continuas desinversiones.

**¿Qué tipo de repercusión deberíamos esperar de esas desinversiones?**

En 2014 ya se produjo algún efecto en la tesorería. La cifra incluye casi 800 millones de euros de la venta parcial de nuestra participación en Dassault Aviation en noviembre de 2014, y vendimos alrededor del 8% de las acciones de Dassault. Desde principios de 2015, hemos vendido un 18,75% de las acciones de Dassault. En función de la situación del mercado, queremos continuar reduciendo nuestra participación durante el año próximo. Para las demás desinversiones planificadas en el marco de la optimización de la cartera en las actividades de defensa y espacio, tendremos que estudiar la programación de las diversas escisiones y ventas de activos. El proceso aún no está lo bastante avanzado como para dar cifras.

**Está claro que tiene una cierta confianza en la situación de la tesorería de cara al futuro. En cualquier caso, se registra una gran subida del dividendo.**

El dividendo propuesto representa un aumento significativo sobre el del año pasado, desde luego, pero se ajusta plenamente a la política de la Compañía. La cantidad de 1,20 euros representa una ratio de distribución del 40%, en



\*\* Las cifras de 2013 han sido ajustadas debido a la aplicación de las NIIF 10 y 11.





”

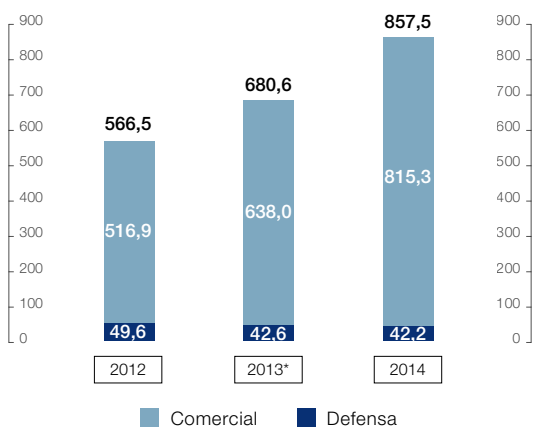
**Creo que contamos con los ingredientes para un crecimiento sólido**

**Harald Wilhelm**  
Director financiero



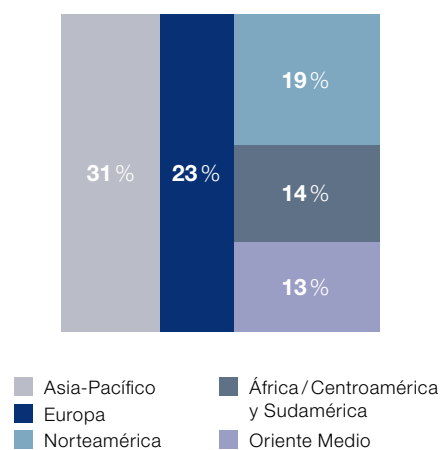
## CRECIMIENTO CONSTANTE DE LA CARTERA DE PEDIDOS

Cartera de pedidos por actividad (en miles de millones de euros)



\* Las cifras de 2013 han sido ajustadas debido a la aplicación de las NIIF 10 y 11.

Cartera de pedidos por región



el extremo superior de nuestra banda de distribución prevista.

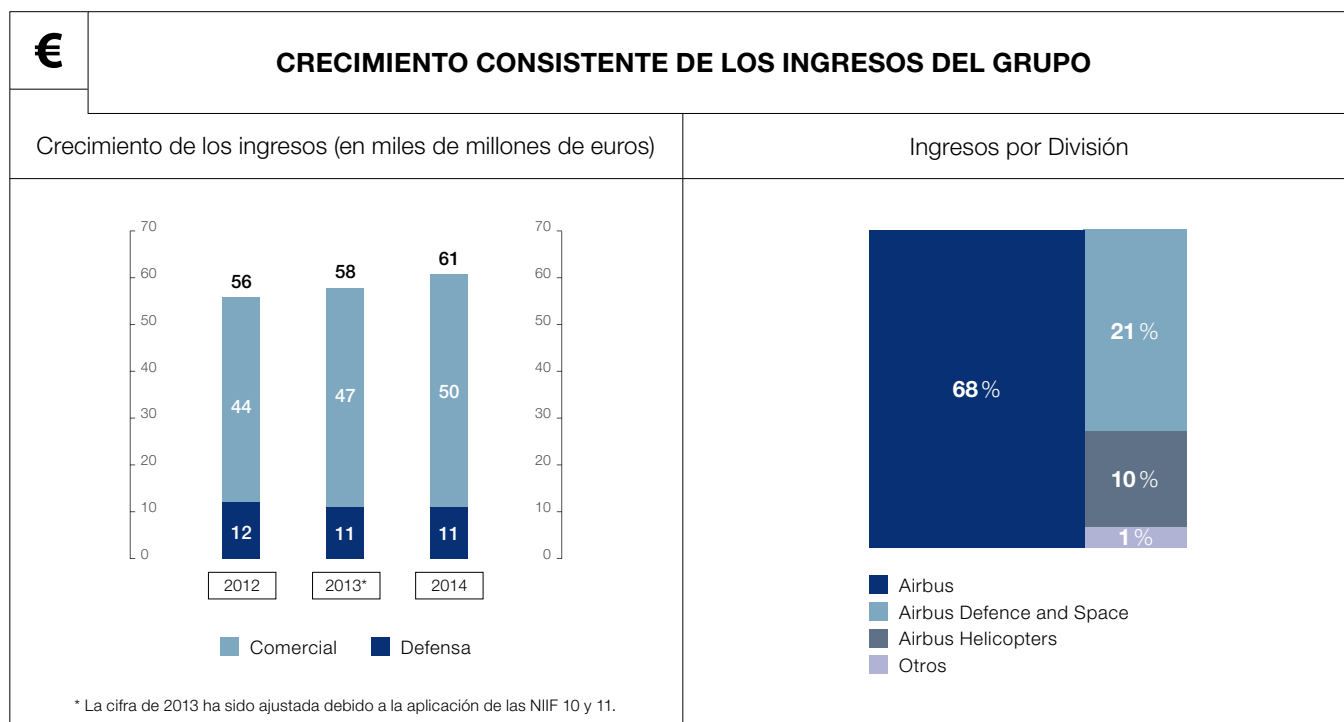
Tenemos una sólida posición de liquidez. Nuestro saldo bruto de tesorería, de 16.400 millones de euros a final de 2014, nos proporciona flexibilidad y seguridad para invertir en el crecimiento de nuestro negocio al tiempo que para mejorar la rentabilidad en efectivo para nuestros accionistas. Empezamos el año con una sólida posición de tesorería neta de 9.100 millones de euros. Con vistas a 2015, si aseguramos el producto de las desinversiones y nos cuidamos del continuo avance del aumento de la cadencia de producción del A350 y de la transición del A320, creo que revisaremos nuestra política de asignación de efectivo para maximizar el valor para los accionistas.

**Hablando de comportamiento durante los próximos años, en particular en cuanto a crecimiento y rentabilidad, ¿qué podemos esperar y cuáles son los principales catalizadores?**

En 2015, antes de fusiones y adquisiciones, Airbus Group espera un aumento de los ingresos y tiene como objetivo un ligero aumento del EBIT\* antes de partidas no recurrentes. El Grupo también tiene previsto que su BPA y su DPA aumenten más en 2015.

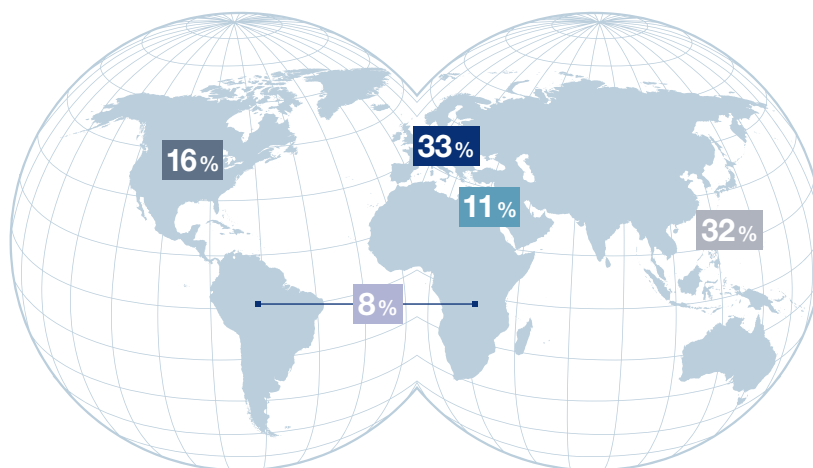
Creo que tenemos los ingredientes para un fuerte crecimiento del BPA para el final de la década. Los parámetros fundamentales del mercado comercial son muy positivos, y nuestra sólida cartera de pedidos proporciona una excelente visibilidad para el crecimiento en el futuro. El aumento de la producción del A320 hasta la tasa de 50 en 2017 y las entregas del A320neo, junto con el aumento de la cadencia de producción del A350 hasta 10 para finales de 2018, serán sólidos catalizadores del crecimiento en 2017 y años sucesivos.

También en este sentido, esperamos que las desinversiones respalden el BPA en 2015 y 2016.





## INGRESOS DEL GRUPO POR REGIÓN



**TOTAL**  
**61.000**  
millones de euros

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

### ¿Y las demás actividades?

Empecemos por el negocio de helicópteros: hemos visto un entorno comercial más lento de lo que preveíamos hace un año, especialmente en Norteamérica y en el mercado del petróleo y del gas. Sin embargo, Airbus Helicopters está adaptándose. Introdujo con éxito un nuevo modelo de helicóptero y dos importantes mejoras en 2014. La rentabilidad es estable, pese a gastos de I+D más altos y un *mix* menos favorable.

Creo que Airbus Helicopters estará en una buena posición competitiva una vez que el mercado mejore, gracias a su plan de transformación.

En cuanto a las actividades de Airbus Defence and Space, la reestructuración está avanzando. Las reducciones de centros y plantilla están produciéndose según lo previsto y deberían respaldar la rentabilidad subyacente. Ya he mencionado antes las continuas desinversiones y la *joint venture* de lanzadores, que influirán en las finanzas de la División una vez se hayan implementado las decisiones de cartera. Pero confío en que Airbus Defence and Space saldrá reforzada, resultando una entidad más sólida, más centrada.

### Por último, hablemos del dólar.

#### ¿Lo celebrará con champán si el tipo de cambio euro-dólar llega a 1,00?

Un dólar fuerte es indudablemente positivo para nuestro Grupo, pero no hay que olvidar que estamos en un negocio de largo plazo, por lo que tenemos una gran cartera de coberturas que nos proporcionan visibilidad y estabilidad. La mejora en la tendencia del dólar se percibirá principalmente en 2018 y años sucesivos. Sigue siendo cierta la regla general de que una variación del 1% da lugar a un efecto en el EBIT de unos 100 millones de euros, pero el efecto aumentará ligeramente en los últimos años a medida que el negocio crezca y la exposición neta aumente. Así pues, se trata de un potencial alcista más para nuestra rentabilidad y nuestra tesorería.



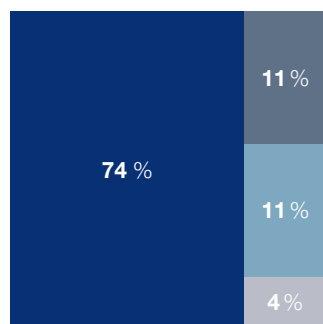
Información más detallada disponible en los **estados financieros 2014**.



# INFORMACIÓN SOBRE LA ACCIÓN

## Estructura del capital

a 31 de diciembre de 2014



■ Free Float\*

■ SOGEPa (Estado francés)

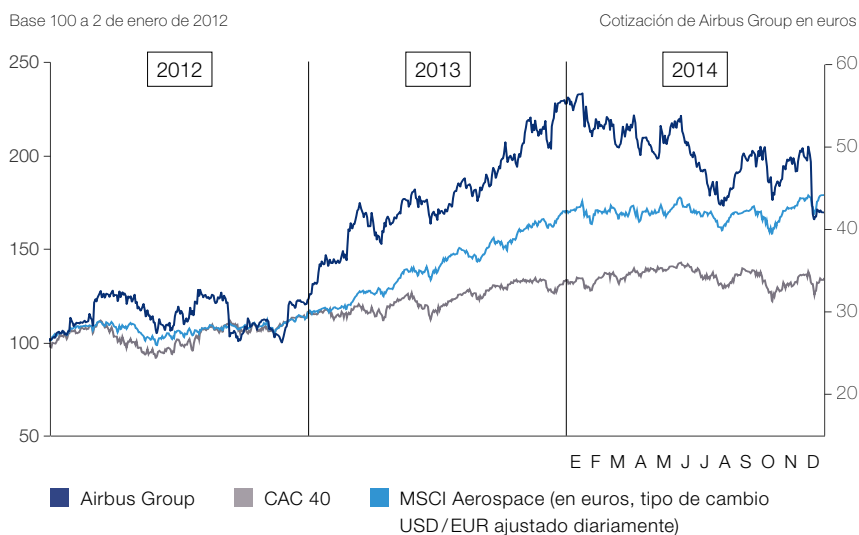
■ GZBV (Estado alemán)

■ SEPI (Estado español)

\* Incluye acciones en autocartera (<0,1%) sin derechos económicos ni de voto.

## EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN

a 31 de diciembre de 2014



**Tras haber superado holgadamente la rentabilidad de su principal índice de referencia, el CAC 40, en los cuatro años anteriores, y subir un 89% solo en 2013, la acción de Airbus Group atravesó un período de consolidación en 2014, a medida que los inversores recogían beneficios y volvían la atención a los potenciales riesgos.**

Después de superar prácticamente un máximo histórico de 55,81 euros al final de 2013, el precio de la acción retrocedió un 26% durante el año 2014.

Durante el mismo período, los mercados en general estuvieron relativamente apagados. El CAC 40 cayó un 0,5%, mientras que el DAX y el MDAX subieron un 2,5% y un 2%, respectivamente. El EuroStoxx50 avanzó un 1%.

Durante el primer semestre del año, las acciones de Airbus Group se comportaron de forma similar a sus homólogas de la industria aeronáutica civil. Sin embargo, los inversores empezaron a expresar dudas sobre la fortaleza del ciclo económico.

Aunque el lanzamiento del A330neo durante el Salón Aeronáutico de Farnborough en julio se consideró en general un factor positivo a largo plazo para la Compañía, los inversores tuvieron

en cuenta el posible efecto de dilución en los beneficios del Grupo para 2015. El 8 de agosto de 2014, la acción alcanzó un precio de 42,22 euros. Después de que las acciones de Airbus Group se recuperaran durante agosto y septiembre, los temores a una desaceleración económica afectaron a los índices europeos hacia finales de septiembre y en octubre, lo que repercutió en la cotización de la compañía.

En noviembre, la cotización volvió a subir, respaldada por el ímpetu del mercado mundial, el descenso del tipo de cambio euro/dólar, el precio más bajo del petróleo y un flujo de noticias positivas en importantes programas y pedidos. El 27 de noviembre de 2014, la acción cerró en 49,79 euros.

No obstante, los inversores seguían mostrando nerviosismo. La mañana del 10 de diciembre de 2014, Qatar Airways anunció su decisión de aplazar la aceptación de su primer A350 XWB. El mismo día, en medio de especulaciones en torno a la causa de este aplazamiento, los inversores y analistas que se habían reunido en Londres para el Global Investor Forum de la Sociedad mostraron su decepción por la perspectiva de rentabilidad de la compañía para 2016, los índices de producción del A330, la política de asignación del capital, y las perspectivas a más largo plazo del A380.



## Perfil

Número de acciones a 31 de diciembre de 2014

**784.780.585**

Código ISIN

**NL0000235190**

Dividendo bruto por acción\*

**1,20 euros**

Máximo de 2014 en la bolsa de valores de París el 22 de enero

**57,1 euros**

Mínimo de 2014 en la bolsa de valores de París el 15 de diciembre

**40,5 euros**

\* Se propondrá a la Junta General de Accionistas de 2015.

El 31 de diciembre de 2014, la acción de Airbus Group cerró en 41,35 euros. En las semanas siguientes se produjo una rápida recuperación, y la acción cerraba en 50,14 euros el 26 de enero de 2015.

# INFORMACIÓN PARA EL ACCIONISTA

[www.airbusgroup.com](http://www.airbusgroup.com)



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

En 2014 se organizaron más de 880 reuniones con unos 475 inversores institucionales en todo el mundo. El *Global Investor Forum* anual del Grupo, celebrado en Londres en diciembre de 2014 con la asistencia de más de 175 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.

La información y documentación pertinentes de la Sociedad, como el Informe Anual del Grupo, los comunicados financieros trimestrales, documentos de la junta general anual y el boletín aero-notes, se encuentran disponibles en el sitio web de la Sociedad en alemán, español, francés e inglés.

02 EFICIENCIA EN LOS MANDOS

<input type="checkbox"/>	Calendario financiero
PUBLICACIÓN DE RESULTADOS DEL EJERCICIO 2014 <b>27 de febrero de 2015</b>	
PUBLICACIÓN DE RESULTADOS DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2015 <b>30 de abril de 2015</b>	
JUNTA GENERAL ANUAL <b>27 de mayo de 2015, Ámsterdam (Países Bajos)</b>	
REUNIÓN INFORMATIVA PARA ACCIONISTAS PRIVADOS <b>30 de junio de 2015, París (Francia)</b>	
REUNIÓN INFORMATIVA PARA ACCIONISTAS PRIVADOS <b>2 de julio de 2015, Múnich (Alemania)</b>	
PUBLICACIÓN DE RESULTADOS DEL PRIMER SEMESTRE DE 2015 <b>31 de julio de 2015</b>	



Relaciones con los inversores y comunicación financiera	
<b>Números de teléfono gratuitos</b>	Internacional: <b>+ 33 800 01 2001</b>
España: <b>00 800 00 02 2002</b>	E-mail: <b>ir@airbus.com</b>
Alemania: <b>00 800 00 02 2002</b>	Aplicación iPad: <b>Inversores de Airbus Group</b>
Francia: <b>0 800 01 2001</b>	

# LA ESTRATEGIA EN ACCIÓN

ENTREVISTA CON MARWAN LAHOUD  
DIRECTOR DE ESTRATEGIA Y MARKETING

**E**n 2013, Airbus Group revisó su estrategia y anunció una reorganización de sus actividades de defensa y espacio. ¿Qué avances se han hecho desde entonces?

Muchos, se lo aseguro. Recordará el resultado de nuestra revisión estratégica, básicamente con dos elementos principales. En primer lugar, reconocemos la aviación comercial como nuestro principal motor de crecimiento. En segundo lugar, adaptamos las actividades de defensa y espacio para realizar la competitividad y centrarnos en nuestras competencias básicas. Han visto los pedidos recibidos en Airbus. Tuvimos una ratio neta de pedidos a ingresos (*book-to-bill*) superior a dos en 2014. Nuestra cartera de pedidos se encuentra en un nivel récord en el sector, de casi 6.400 aviones. Sobre la base de las entregas de 2014, esa cifra representa diez años de cobertura. Todo esto es una confirmación de que estamos en lo cierto en lo que respecta al negocio de aviación comercial. Ahí es donde está el crecimiento.

En las actividades de defensa y espacio, el avance también ha sido impresionante y sigue sorprendiéndonos. La nueva División, Airbus Defence and Space, empezó a operar en 2014 y ya ha avanzado considerablemente en su esfuerzo de reestructuración, con reducciones de plantilla y centros en marcha. Además, realizamos una evaluación exhaustiva y detallada de la cartera de negocio de defensa y espacio. Como consecuencia, hemos definido nuestro negocio básico futuro dentro del segmento: espacio (incluyendo lanzadores y satélites), aviones militares, misiles y sistemas y servicios relacionados. Estas son las áreas en las que tenemos la intención de centrarnos en los próximos años. Otras áreas de negocio están identificadas como candidatas a desinversión.

## ¿Cuál es el propósito de fondo?

Tenemos que replantear nuestra estructura en el sector de defensa y espacio para abordar el comportamiento del resultado neto. Nuestro principio rector es orientar nuestra cartera hacia las actividades en las que podamos mantener una posición de liderazgo y lograr el éxito en cualquier situación de mercado. Tenemos una serie de productos y capacidades en nuestra cartera que son líderes mundiales. Ahí es donde queremos centrar nuestra atención durante los próximos años. Creemos que algunas de las actividades existentes, las destinadas a venta, tendrán mejores oportunidades de crecimiento y éxito de mercado en estructuras de propiedad diferentes.

## ¿Cuál es la situación actual? ¿Han vendido ya algún activo?

Sí, en efecto. Se ha vendido íntegramente nuestra participación en Patria, al igual que la sede de Oostkamp en Bélgica. El paso siguiente es la escisión de las áreas de comunicaciones terrestres seguras y comunicaciones empresariales, así como electrónica de defensa y seguridad en fronteras. Al mismo tiempo, hemos adoptado medidas decisivas en el negocio de lanzadores, con nuestra nueva *joint venture*.

## ¿Cómo encaja esta *joint venture* en el plan?

De nuevo, el principio rector es centrar nuestros recursos a fin de impulsar la competitividad. El negocio de lanzadores espaciales está afrontando una mayor competencia internacional, de gobiernos de todo el mundo, pero también de empresas comerciales nuevas. La *joint venture* Airbus Safran Launchers, que comenzó sus operaciones en enero de 2015, engloba la pericia de Airbus Group y Safran, y creo que será un importante actor mundial en el sector de los lanzadores, preparado para aprovechar el crecimiento del mercado y dar un mejor servicio a los clientes, tanto institucionales como comerciales.

Uniendo fuerzas con Safran, podemos integrar el papel de contratista principal y proveedor de propulsión para realizar el control de costes y la competitividad. La *joint venture* también integrará las ventas y las operaciones de lanzamiento. Me gustaría hacer hincapié en que consideramos los lanzadores una parte básica de nuestro negocio de cara al futuro.

## ¿Tienen preparados otros proyectos de fusiones y adquisiciones?

Por el momento, la prioridad consiste claramente en reconfigurar el perímetro de defensa y espacio. Eso significa centrarnos más en ejecutar con éxito las diversas enajenaciones, ventas de activos y reestructuraciones. Hace poco también vendimos una parte de nuestra participación en Dassault Aviation y estamos preparados para seguir vendiendo, en función de la situación del mercado.

Por el momento, no aparecen adquisiciones importantes, de las que implican transformación, a la vista, pero, por supuesto, seguimos abiertos a cualquier oportunidad que añada valor al Grupo. Y tenemos flexibilidad para actuar, si es necesario.



”

**La prioridad consiste en reconfigurar el perímetro de defensa y espacio**

**Marwan Lahoud**  
Director de estrategia y marketing





### **Contemplando la huella geográfica del Grupo, ¿hay algún acontecimiento nuevo que le gustaría destacar?**

Hemos visto adelantos importantes en el negocio de aviación comercial, y la línea de montaje final del A320 en Alabama está progresando. Está previsto que la producción empiece este año, y las entregas en 2016.

En China firmamos un contrato para prorrogar otros 10 años nuestra *joint venture* para el montaje final del A320, de 2016 a 2025. También firmamos una carta de intenciones en relación con un centro de terminación y entregas para el A330.

Al mismo tiempo, hemos estado reforzando nuestros vínculos tradicionales con la industria china de helicópteros. En 2014, Airbus Helicopters firmó un contrato con Avicopter para la producción de 1.000 helicópteros de última generación. El contrato consolida la colaboración industrial de Airbus Helicopters y AVIC sobre una plataforma de helicópteros desarrollada conjuntamente, que es la base de dos aparatos: el AC532, de cuyo montaje y servicio se encarga Avicopter en China principalmente para el mercado chino, y el H175, de cuyo montaje y servicio se encarga Airbus Helicopters en Marignane para el mercado mundial.

Aparte de esto, estamos racionalizando nuestra organización con la consolidación de nuestra presencia internacional, por ejemplo en India, usando una política de "one-roof" bajo la marca Airbus.

### **¿Cuáles fueron los principales hitos del año en cuanto a ventas internacionales?**

Como lo he mencionado anteriormente, fue un año notable para los pedidos de aviones comerciales. Además de en la región Asia-Pacífico, en Norteamérica y Europa se registró una fuerte demanda. Si tuviera que destacar un contrato específico, elegiría el pedido de Delta de 25 A350 XWB y 25 A330neo, que constituyó un avance especialmente importante para nosotros en el mercado estadounidense.

El mercado de helicópteros civiles no ha estado tan fuerte, y la reciente caída del precio del petróleo no ha sido de ayuda para el importante sector del petróleo y del gas. No obstante, Airbus Helicopters continúa liderando el mercado civil. Desde un punto de vista estratégico, destacaría el pedido de Indonesia de 11 helicópteros AS565 MBe Panther para misiones navales antisubmarinos.

También estamos satisfechos con el continuo éxito de nuestros aviones de transporte militar. Tras un nuevo encargo en 2014 de otros dos aviones C295 para la Armada, México tendrá la mayor flota de Airbus Defence and Space en Latinoamérica, con 22 aviones. Egipto también encargó otros ocho C295 en una operación tras la que su flota alcanzará los 20 aviones, y que lo convierte en el mayor cliente del avión de transporte táctico líder del mercado. Tenemos productos sobresalientes en nuestra cartera, y creo que la atención concentrada en nuestro negocio básico y la sólida marca de Airbus nos darán una gran plataforma para los próximos años.

# TENDENCIAS DEL MERCADO

01 - A380

En 2014, la economía mundial se mantuvo en su senda de crecimiento moderado, y el tráfico aéreo aumentó. Pese a la creciente tensión geopolítica y a las amenazas terroristas, el gasto en defensa en los países occidentales siguió siendo moderado. Entretanto, la industria espacial está volviéndose cada vez más competitiva, con nuevos actores económicos que muestran un fuerte interés en las aplicaciones espaciales.

## EL PRECIO DEL PETRÓLEO PERMANECERÁ BAJO EN 2015

La economía mundial continúa creciendo a un ritmo moderado, desigual. En su informe bianual publicado en enero de 2015, el Banco Mundial predecía un crecimiento global del 3% en 2015 y del 3,3% en 2016.

Según el informe, aunque la actividad en Estados Unidos y Reino Unido esté tomando impulso, la recuperación de la eurozona y Japón ha flaqueado debido al legado de la crisis financiera. China, por su parte, está gestionando cuidadosamente una desaceleración y su transición del modelo económico, con un crecimiento estimado del 7,1% en 2015.

La reciente caída del precio del petróleo representa un potencial alcista. Se espera que el precio del petróleo continúe bajo durante 2015, reduciendo la inflación a escala mundial, retrasando la subida de los tipos de interés en las economías avanzadas –de hecho, en Europa se anunciaron más medidas de liquidez en enero de 2015– y abriendo oportunidades para países importadores de petróleo, como China e India. Pero el Banco Mundial advierte de que el precio más bajo del petróleo será perjudicial para el crecimiento de los países que exportan petróleo, como Rusia y Venezuela.

Según el informe, cuatro riesgos importantes amenazan las perspectivas mundiales: el



comercio mundial, persistentemente débil; la volatilidad de los mercados financieros a medida que los tipos de interés empiecen a subir desde sus mínimos históricos en las economías avanzadas; las tensiones de las finanzas del sector público de los países productores de petróleo, por ejemplo en Oriente Medio; y el riesgo de un período prolongado de estancamiento o deflación en la eurozona o Japón.

## LOS BENEFICIOS DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS SE RECUPERAN

El precio más bajo del petróleo y el continuo crecimiento del tráfico aéreo están contribuyendo a la mejor rentabilidad de las compañías aéreas. Según la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) en su informe de diciembre de 2014, se esperaba que el beneficio neto conjunto del sector en 2014 alcanzara 19.900 millones de dólares (2013: 12.900 millones de USD), y se preveía que aumentara a

25.000 millones de dólares en 2015. Pese a esta mejora, se cree que los márgenes de beneficio de las compañías aéreas continuarán siendo bajos, y que el beneficio neto de 2015 representará una rentabilidad sobre ventas de sólo 3,2%.

El tráfico mundial de pasajeros aumentó con firmeza en 2014, y los mercados nacionales impulsaron el crecimiento. Según el informe publicado por IATA en febrero de 2015, el total de ingresos por pasajero y kilómetro subió un 5,9% en 2014 en comparación con el año anterior. Este comportamiento en 2014 superó la tasa de crecimiento media de 10 años del 5,6% y el crecimiento del 5,2% experimentado en 2013. Se espera que el tráfico de pasajeros crezca otro 7,0% en 2015.

El tráfico de fletes aéreos, que estaba estancado desde 2011, adquirió impulso en 2014. Los datos de carga aérea del ejercicio 2014 según IATA mostraban un crecimiento de la demanda del 4,5% en comparación con 2013, medidos en toneladas-kilómetro. La cifra constituye una aceleración significativa con respecto al 1,4% registrado en 2013 sobre 2012. Se espera que el volumen de carga crezca un 4,5% en 2015.

IATA prevé que la debilidad del precio del petróleo continúe en 2015, con el combustible para aviones previsto en una media de 99,9 USD por barril en 2015, representando un 26% de los costes del sector de compañías aéreas.

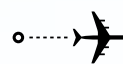
Con el respaldo de la tendencia de crecimiento, las compañías aéreas encargaron 2.888 aviones de pasajeros de 100 plazas y más en 2014, impulsando las carteras de pedidos de los fabricantes de aviones a niveles récord. En su *Global Market Forecast*, Airbus predice que el tráfico aéreo crecerá a una tasa media del 4,7%



02 - A350 XWB

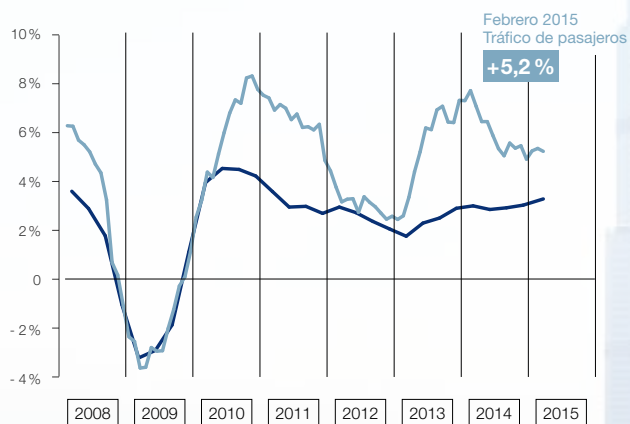


## TENDENCIAS DEL MERCADO



### EL TRÁFICO DE PASAJEROS ESTÁ SUPERANDO EL CRECIMIENTO DEL PIB

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

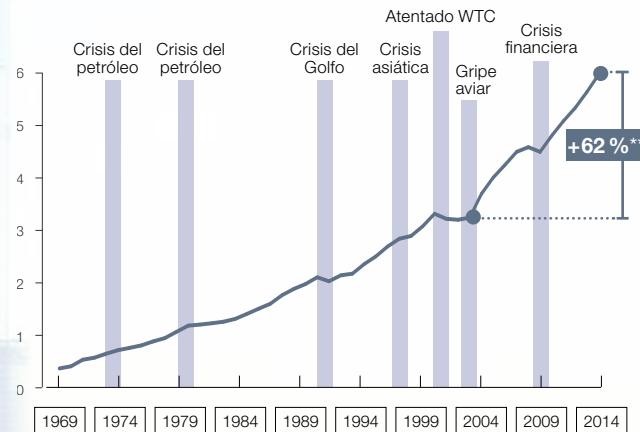


■ PIB mundial real  
■ Tráfico mundial de pasajeros en ASK (kilómetros asiento disponibles)

Fuente: IHS Economics, OAG, Airbus

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

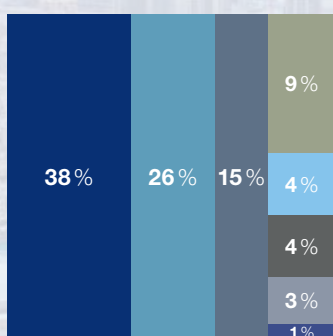
(en billones de RPK\*)



■ Tráfico anual mundial

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

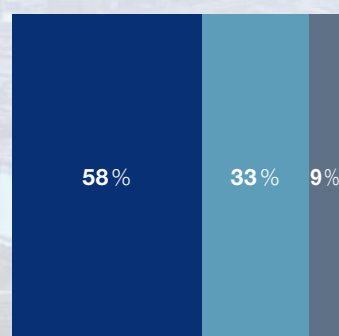
### GASTO MUNDIAL EN DEFENSA 2014 1,597 BILLONES DE DÓLARES



■ Norteamérica  
■ Asia Pacífico  
■ Europa Occidental  
■ Oriente Medio y Norte de África  
■ Latinoamérica  
■ Rusia y países CEI  
■ Europa del Este  
■ África subsahariana

Fuente: IHS Aerospace,  
Defence & Security

### INGRESOS DE ACTORES COMERCIALES DE LA ECONOMÍA ESPACIAL MUNDIAL 2013 256.200 MILLONES DE DÓLARES



■ Servicios al consumo (consistentes en diversas actividades derivadas dependientes de señales de satélites)  
■ Fabricación espacial (incl. servicios de lanzamiento)  
■ Servicios de operadores de satélites

Fuente: OCDE



## TENDENCIAS DEL MERCADO

anual durante los próximos 20 años (2014-2033), generando una demanda de más de 31.000 aviones nuevos de pasajeros y carga, valorados en unos 4,6 billones de dólares a precios de catálogo actuales. Más de 12.000 de estos aviones nuevos sustituirán aviones existentes. Para 2033, se espera que la flota mundial de aviones de pasajeros y carga se duplique con creces, a casi 37.500 aviones.

Según las previsiones de Airbus, el tráfico a, desde o dentro de la región Asia-Pacífico representará la mayor cuota del tráfico mundial en 2033, situándose en más del 40%, por delante de Europa y Norteamérica en conjunto (37%). Se prevé que las compañías aéreas de Asia-Pacífico representen la mayor cuota de las nuevas entregas en el período 2014-2033 con un 39%, seguidas por las europeas (20%) y las norteamericanas (18%).

### EL GASTO EN DEFENSA EXPERIMENTA UN LEVE AUMENTO

El gasto mundial en defensa aumentó en 2014 por primera vez desde 2010, según el informe anual de Jane's Defence Budgets 2014, alcanzando 1,597 billones de dólares. Según el informe, el incremento se debió principalmente a un descenso menor del presupuesto estadounidense junto con un fuerte crecimiento en Oriente Medio y Norte de África, así como Rusia junto con los Estados de la CEI.

Mientras que el gasto en defensa aumentó en términos absolutos, la tendencia hacia un menor gasto militar como proporción del PIB se mantuvo, y el gasto mundial total cayó de un 2,15% del PIB a un 2,10%. Sin embargo, según Frost, la inversión mundial en seguridad fronteriza aumentará en más de un 7%, siendo probable que aumente en analítica de grandes datos, tecnologías del Internet de las cosas (*Internet of Things*) y soluciones de seguridad integradas.

Las inquietudes sobre las acciones rusas en el este de Europa han llevado a muchos países de la región a anular los recortes de gasto, afirman los autores del informe. Por otra parte, las operaciones estadounidenses contra El en Siria e Iraq han frenado la caída del gasto operativo.

A más largo plazo, el informe anual de Jane's Defence Budgets pronostica que el gasto mundial en defensa recuperará un crecimiento firme después de 2015 y batirá su máximo anterior de 2010 de 1,6617 billones de dólares estadounidenses antes del fin de la década.

Norteamérica continuará dominando el gasto mundial en defensa. EE.UU. por sí solo asume un 36,7% de la totalidad del gasto militar. Sin embargo, esta cuota continúa descendiendo, pues la región Asia-Pacífico ha incrementado su cuota de los presupuestos totales del 21,6% en 2009 al 26,0% en 2014, impulsada por China, India y los mercados emergentes del sureste asiático. El descenso paulatino de Europa Occidental continúa, y su cuota ha retrocedido al 14,9%.



01



02

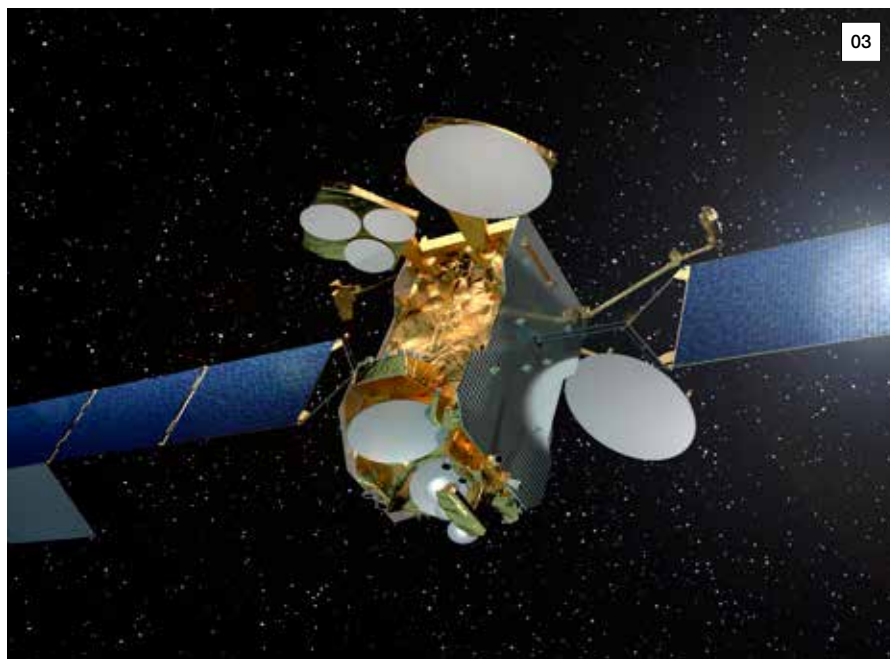
También puede haber una mayor inversión en tecnologías que proporcionen conocimiento de la situación, no solo para la aplicación de la ley sino también para los servicios de inteligencia. La seguridad de los ciudadanos se encuentra de nuevo en la cúspide de la agenda política.

### POTENCIAL DE LOS HELICÓPTEROS EN CHINA

El mercado de helicópteros comerciales resultó más débil de lo esperado en 2014, especialmente en EE.UU. y Europa, con una reducción de la demanda global del mercado en comparación con el año anterior. Sin embargo, las perspectivas a largo plazo son más favorables. Según las proyecciones de Airbus Helicopters, EE.UU. y Canadá en conjunto representan el mayor mercado de helicópteros civiles y parapúblicos, con una demanda global prevista de 3.090 aparatos nuevos en el período de 2014 a

2023. En el mismo período, se espera que la región Asia-Pacífico necesite 2.240 helicópteros civiles nuevos, Latinoamérica 2.110, Europa del Este (incluyendo CEI) 1.680 y Europa Occidental 1.310. Se espera que el mercado de helicópteros civiles de China muestre un enorme potencial de crecimiento a medida que el Gobierno relaje las restricciones a los vuelos a baja altitud.

EE.UU. y Canadá componen conjuntamente el mayor mercado de helicópteros militares, con una previsión de 2.680 entregas nuevas en el período de 2014 a 2023. Se espera que Asia-Pacífico reciba 2.470 en el mismo marco temporal, mientras que Europa del Este recibirá 1.840 y África y Oriente Medio 980. Se prevé que la demanda de helicópteros militares nuevos en Europa Occidental continúe en un nivel comparativamente bajo, con 680 entregas proyectadas para el mismo período.



### NUEVOS ACTORES EN ESPACIO

Tradicionalmente, los acontecimientos nuevos en el espacio los han dirigido las principales agencias espaciales nacionales e internacionales, como la NASA en EE.UU. y la ESA (Agencia Europea del Espacio) en Europa. La ESA, que coordina la inversión en programas espaciales entre sus veinte Estados miembros, anunció en enero de 2015 un presupuesto anual disponible de 4.430 millones de euros. Esta cifra representa un aumento del 8% en relación con 2014.

En su conferencia ministerial de diciembre de 2014, la ESA aprobó la financiación para desarrollar una nueva familia de lanzadores Ariane 6, así como un lanzador Vega de pequeños satélites mejorado, que representa una inversión de unos 8.000 millones de euros en 10 años.

Mientras que la financiación pública continúa desempeñando un importante papel en el negocio, los nuevos participantes, especialmente del sector de alta tecnología, se plantean cada vez más el potencial de las aplicaciones aeroespaciales. Los satélites y los drones, por ejemplo, pueden usarse para ampliar la cobertura de internet a áreas remotas. Los gigantes de la alta tecnología de EE.UU., en especial, tienen recursos financieros significativos para invertir.

En el campo de los lanzadores, por ejemplo, SpaceX, una empresa privada constituida en 2002 por un antiguo socio fundador de Paypal, ha surgido como una seria aspirante, ganando cuota de mercado a empresas establecidas. SpaceX, que en enero de 2015 captó mil millones de dólares en una ronda de financiación con Google y Fidelity, está implementando por

primera vez nuevas tecnologías tales como lanzadores reutilizables. También ha anunciado que tiene la intención de entrar en el mercado de satélites, creando una flota de varios miles de satélites para un servicio de internet mundial.

En enero de 2015, WorldVu Satellites Limited, operando como OneWeb Ltd, anunció planes similares para construir, lanzar y explotar una constelación de 648 satélites de órbita terrestre baja para ayudar a llevar internet de alta velocidad y telefonía a miles de millones de personas en todo el mundo. Entre los primeros inversores se encuentran el Grupo Virgin y Qualcomm.

La llegada de nuevos participantes está reconfigurando el sector, impulsando la innovación y la reducción de costes en el mismo. Para las compañías aeronáuticas tradicionales, estos acontecimientos podrían representar un mayor riesgo de competencia, pero también una oportunidad para asociarse.



01 - Eurofighter Typhoon  
02 - H130 (en primer plano) y AS350B2  
03 - Eutelsat 172B  
04 - Representación artística del Ariane 6





SECCIÓN 03

# EFICIENCIA EN LA EMPRESA

- 
- 46 - Airbus
  - 50 - Airbus Helicopters
  - 54 - Airbus Defence and Space
  - 58 - Personas comprometidas
  - 59 - Cadena de suministros
  - 60 - Innovación
  - 62 - Concurso fotográfico
  - 63 - Direcciones
-



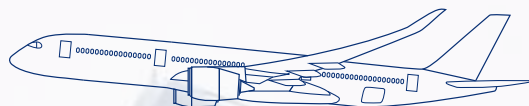


# LA MEJORA OPERACIONAL IMPULSA LOS RESULTADOS

CARTERA DE PEDIDOS

## 803.633

millones de euros



PEDIDOS RECIBIDOS

## 150.085

millones de euros

INGRESOS

## 42.280

millones de euros

EBIT\*

## 2.671

millones de euros



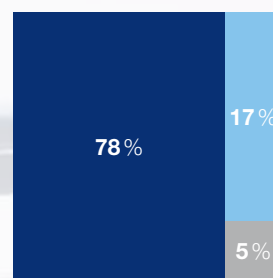
### LAS ENTREGAS IMPULSAN LOS INGRESOS

Los ingresos aumentaron a 42.280 millones de euros (39.494 millones de euros en 2013), impulsados por el incremento de las entregas. El EBIT\* declarado aumentó a 2.671 millones de euros (1.593 millones de euros en 2013). El aumento refleja la mejora operativa a pesar de mayores gastos de I+D.

### NUEVOS RÉCORDS

Airbus entregó más aviones comerciales que nunca en la historia, entre ellos el primer A350 XWB, y los pedidos netos de 1.456 duplicaron con creces las 629 entregas. La cartera de pedidos récord, de 6.386 aviones, proporciona una sólida plataforma de crecimiento.

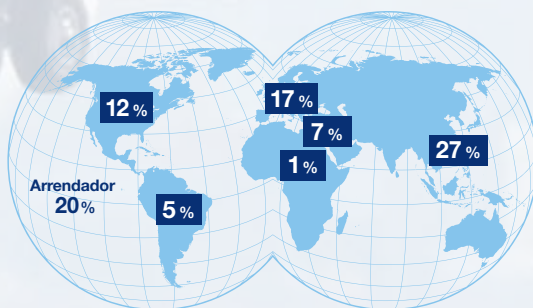
### ENTREGAS POR PROGRAMA



■ Pasillo único  
■ A330 y A350 XWB  
■ A380


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

### CARTERA DE PEDIDOS POR REGIÓN<sup>(1)</sup> (EN UNIDADES)

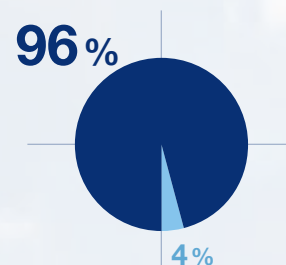


## 6.386

 AVIONES

(1) No incluye los pedidos de clientes no revelados.

### INGRESOS EXTERNOS POR ACTIVIDAD (DETALLE PLATAFORMAS/SERVICIOS)



■ Plataformas  
■ Servicios



I+D

## 2.667

 millones de euros


EMPLEADOS

## 73.958

A320neo



# AIRBUS



”

## Los equipos de Airbus no solo cumplieron, sino que superaron sus objetivos

**Fabrice Brégier**

Consejero delegado de Airbus

### FUERTE ÍMPETU

Airbus continuó experimentando un fuerte ímpetu comercial en 2014, logrando al mismo tiempo un número récord de entregas y realizando avances en sus principales programas de desarrollo.

En 2014, Airbus logró su segundo mejor año de la historia en términos de pedidos de aviones, con 1.796 pedidos brutos registrados (1.456 netos) de 67 clientes. Gracias a estos nuevos encargos, la cartera de pedidos marcó un nuevo récord en el sector, de 6.386 aviones (2013: 5.559), valorados en 803.633 millones de euros a precios de catálogo (2013: 625.595 millones de euros).

En cuanto a entregas de aviones, Airbus sobrepasó su récord anterior, con 629 aviones entregados en 2014. Este logro significa que las entregas de aviones de Airbus en 2014 aumentaron por decimotercer año consecutivo.

Los ingresos subieron un 7%, a 42.280 millones de euros (39.494 millones de euros en 2013), impulsados por un ligero aumento de las entregas y un *mix* de entregas más favorable, con más aviones A380. El EBIT\* antes de partidas no recurrentes aumentó a 2.529 millones de euros (2.214 millones de euros en 2013). El aumento refleja la mejora operativa a pesar de mayores gastos de investigación y desarrollo.

En términos industriales, el logro sobresaliente del año fue la terminación de las pruebas y la certificación del A350 XWB, que culminó con la entrega puntual del primer avión a Qatar Airways el 22 de diciembre de 2014. Por su parte, el programa A320neo avanzó según lo previsto, tras el primer vuelo del avión en septiembre de 2014.

En 2014 también se produjo el lanzamiento del A330neo, que incorpora motores de última generación, mejoras en la aerodinámica y cabinas optimizadas, ofreciendo una reducción del 14% en el consumo de combustible por asiento.

### PRIORIDADES CLAVE PARA 2015



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

A los seis meses de su lanzamiento, el A330neo ya había recibido 120 pedidos en firme. Las entregas del A330neo comenzarán en el cuarto trimestre de 2017.

### SÓLIDA DEMANDA DE AVIONES DE PASILLO ÚNICO

La demanda de aviones de pasillo único siguió siendo boyante. La familia A320 consiguió un total de 1.545 pedidos brutos (1.321 netos), que representaron un 56% de los pedidos totales brutos en el mercado mundial de aviones de pasillo único. De estos pedidos, 1.041 brutos (1.011 netos) correspondieron al A320neo y 504 brutos (310 netos) a la versión con opción de motor actual (ceo).

Airbus entregó 490 aviones de la familia A320 durante el año. A final de año, la cartera de pedidos de aviones de pasillo único se situaba en 5.129, consistentes en 1.508 A320ceo y 3.621 A320neo.

La cadencia de producción del A320 también irá aumentando a un ritmo de 50 al mes a partir de 2017.

En marzo de 2014, Airbus y sus socios chinos suscribieron una ampliación de diez años de su acuerdo para la *Joint Venture* que se encarga del montaje de los aviones A320 en China. Este nuevo acuerdo cubre el período de 2016 a 2025, amplía las entregas a toda la región asiática e incluye el montaje final de la familia A320neo a partir de 2017.

El programa A320neo continuó avanzando según el plan tras el primer vuelo realizado en septiembre de 2014, con la certificación prevista para el tercer trimestre de 2015 y las primeras entregas para el cuarto trimestre de 2015. Gracias a las nuevas opciones de distribución optimizada, se espera que la familia A320neo ofrezca una eficiencia en el consumo de combustible aún mejor de lo originalmente previsto, con un consumo por asiento un 20% menor que la generación anterior. Con nuevas mejoras en el rendimiento del motor, se espera que el consumo de combustible por asiento sea hasta un 23% menor para 2020.

### RESPALDO A LA ESTRATEGIA DEL FUSELAJE EXTRAANCHO

En 2014, Airbus recibió un apoyo claro a su estrategia de fuselaje extraancho, con la decisión de Delta Airlines de seleccionar el A330neo para sus servicios trasatlánticos y el A350 XWB para sus rutas transpacíficas, realizando un pedido en firme de 25 aviones de cada modelo.

Además de una mejor eficiencia en el consumo de combustible, el A330neo aporta un aumento de alcance de hasta 400 millas náuticas en comparación con el A330 actual.

# 1.456

PEDIDOS NETOS

# 67

CLIENTES

# 629

ENTREGAS



El nuevo A350 XWB de largo alcance reúne lo último en aerodinámica, diseño y tecnologías avanzadas, proporcionando un aumento del 25% en eficiencia en el consumo de combustible en comparación con el avión de largo alcance de la generación anterior.

El aumento de la cadencia de producción del A350 XWB continuó avanzando. Airbus tiene el objetivo de alcanzar una tasa de 10 entregas mensuales del A350 XWB para el final de 2018. La versión A350-1000 avanzó, y las primeras piezas ya se encuentran en la fase de producción. Las entregas de esa versión comenzarán en 2017.

A final de año, la cartera de pedidos de aviones con fuselaje extraancho de Airbus se situaba en 1.092, consistiendo en 193 A330, 120 A330neo y 779 A350 XWB. En 2014 se entregaron 108 aviones A330 y un A350 XWB. Para facilitar la transición entre las versiones A330ceo y A330neo, Airbus tiene intención de ajustar la producción a una tasa de seis aviones al mes en 2016.



01

# 779

A350 XWB  
EN LA CARTERA  
DE PEDIDOS

# 30

ENTREGAS DEL A380



02

## EL A380 AVANZA

El A380 continuó demostrando su valía en operaciones para las compañías aéreas clientes. Al final de 2014 había 152 aviones A380 en funcionamiento en 94 rutas, dando servicio a 44 destinos en todo el mundo.

Desde una perspectiva industrial, la producción siguió avanzando hacia el objetivo de alcanzar el umbral de rentabilidad a partir de 2015. Como estaba previsto, en 2014 se entregaron 30 aviones, y nuevas compañías operadoras como Asiana Airlines, Qatar Airways y Etihad Airways recibieron la entrega de su primer A380. En 2014 se realizaron encargos por un total de 20 A380 (13 netos). La cartera de pedidos a final de año se situaba en 165 aviones.

## AMPLIACIÓN CONTINUA DE SERVICIOS

Airbus continuó ampliando su negocio de servicios. En la región Asia Pacífico, el mercado de aviación de más rápido crecimiento, se anunciaron varias iniciativas. Airbus y su filial Satair abrieron el Satair Airbus Singapore Centre, unas instalaciones de soporte y distribución de recambios para la región. Airbus ProSky, la filial de gestión del tráfico aéreo de la Compañía, también abrió una oficina nueva en Singapur para brindar servicios a la región.

01 - El avión A380

02 - Primer A330 de 242 toneladas  
en la línea de montaje









# AUMENTO DE LOS INGRESOS Y EL EBIT\*

## CARTERA DE PEDIDOS

# 12.227

millones de euros



## PEDIDOS RECIBIDOS

# 5.469

millones de euros

## INGRESOS

# 6.524

millones de euros

## EBIT\*

# 413

millones de euros



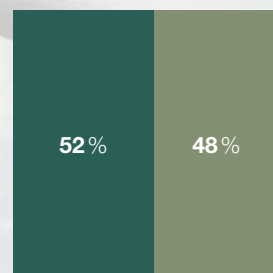
### EL NH90 ELEVA LOS INGRESOS

Los ingresos aumentaron a 6.524 millones de euros (2013: 6.297 millones de euros) con 471 entregas (2013: 497), impulsados por un aumento significativo de la cadencia de producción del helicóptero militar NH90. El EBIT\* declarado se situó en 413 millones de euros (2013: 397 millones de euros).

### PRODUCTOS MEJORADOS

Airbus Helicopters sacó tres productos nuevos al mercado, un número sin precedentes, fomentando la competitividad de su gama de helicópteros. El desarrollo de nuevos productos despejó el camino para un primer vuelo en 2015 del helicóptero de nueva generación H160.

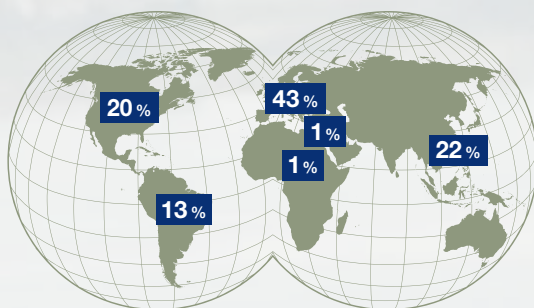
### INGRESOS EXTERNOS POR ACTIVIDAD (DESGLOSE CIVIL/DEFENSA)



■ Civil  
■ Defensa

[www.airbushelicopters.com](http://www.airbushelicopters.com)

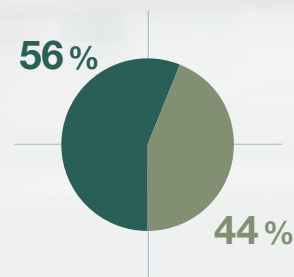
### ENTREGAS POR REGIÓN (EN UNIDADES)



# 471

ENTREGAS

### INGRESOS EXTERNOS POR ACTIVIDAD (DESGLOSE PLATAFORMAS/SERVICIOS)



■ Plataformas  
■ Servicios



I+D

# 325

millones de euros



H155

EMPLEADOS

# 22.939

# AIRBUS HELICOPTERS



”

## 2015 constituirá la segunda etapa en la transformación de nuestra Compañía

**Guillaume Faury**

Consejero delegado de Airbus Helicopters

### RENOVACIÓN DE PRODUCTOS

Airbus Helicopters logró hitos clave en la renovación de su gama de productos, experimentando al mismo tiempo los primeros resultados de su plan de transformación.

Como nuevo paso en la transformación y el cambio de marca de la Compañía, Airbus Helicopters inició un cambio de nombre de su gama de productos y servicios, sustituyendo el prefijo "EC" por una "H". Un modelo de helicóptero nuevo y dos modelos mejorados entraron en servicio en 2014, impulsando la competitividad de la gama de productos de la Compañía. En la clase de bimotores medios, se entregaron los primeros helicópteros de nueva generación H175 (anteriormente EC175); en la clase de bimotores ligeros, también entraron en servicio durante el año el primer H145 (anteriormente EC145 T2) mejorado y el H135 (anteriormente EC135 P3/T3).

El bimotor pesado H225 Super Puma (anteriormente EC225) volvió a estar plenamente operativo, y la Agencia Europea de Seguridad Aérea certificó el nuevo diseño del árbol de transmisión vertical en julio. El retrofit de la flota está muy avanzado, y las entregas de los H225 de nueva producción subrayaron la renovada confianza de los clientes en este helicóptero. Los ingresos de Airbus Helicopters aumentaron un 3,6%, a 6.524 millones de euros en el ejercicio (2013: 6.297 millones de euros) con 471 entregas (2013: 497), impulsadas por un significativo aumento de la cadencia de producción del NH90.

Las actividades civiles representaron un 52% de los ingresos totales, y las actividades militares representaron el 48% restante. Products aportó un 56% de los ingresos, y el 44% restante lo generó Support & Services.

El EBIT\* declarado se situó en 413 millones de euros (2013: 397 millones de euros). La rentabilidad fue estable, pese a gastos de I+D más altos y un mix de productos menos favorable.

La débil demanda en los mercados civiles y parapúblicos de Europa y Estados Unidos influyó en los pedidos nuevos de helicópteros. Los pedidos recibidos se situaron en 5.469 millones de euros (2013: 5.775 millones de euros), incluyendo 402 pedidos netos de helicópteros comerciales. Los pedidos netos recibidos se situaron en 369 unidades, incluyendo un ajuste de cartera de 33 NH90. Al final de 2014, la cartera de pedidos de Airbus Helicopters se situaba en 893 helicópteros (2013: 995 helicópteros).

La División continuó liderando el mercado civil y parapúblico mundial, con una cuota del 44% de las entregas en 2014. En el sector militar, las entregas comprendieron el primer NH90 y los dos primeros helicópteros Tigre HAD-E en la configuración de ataque para el Ministerio de Defensa español; los dos primeros Block 2 Tiger HAD a Francia; y el helicóptero UH-72A Lakota número 300 al Ejército estadounidense. Por primera vez, la División entregó más de 100 helicópteros pesados en un año (53 NH90 y 48 Super Puma).

### EXPANSIÓN EN MERCADOS DE CRECIMIENTO

Airbus Helicopters continúa desarrollando sus ventas y producción en los prometedores mercados de helicópteros de Asia, Europa del Este y Latinoamérica. China sigue siendo una fuente de potencial crecimiento extraordinario a largo plazo en el mercado de helicópteros civiles debido a la relajación paulatina de la normativa sobre el espacio aéreo de baja altitud. En 2014, tres operadoras chinas de aviación general firmaron un acuerdo para adquirir 123 helicópteros civiles a lo largo de cinco años.

También en Asia, Indonesia encargó 11 helicópteros AS565 MBe Panther para la guerra antisubmarina, que se añadieron a su flota de helicópteros militares, parapúblicos y comerciales de Airbus. En Europa del Este, la División lanzó un plan de cooperación con tres universidades polacas y firmó un *memorandum of understanding* con el Gobierno de Rumania, preparando el camino para una mayor presencia en la región. En Latinoamérica, las transacciones anunciadas en Chile en la Feria Internacional del Aire y del Espacio, FIDAE 2014, pusieron de relieve la sólida presencia regional de Airbus Helicopters.

### INNOVACIÓN CONTINUA

Airbus Helicopters realizó avances significativos en la renovación de su gama de productos comerciales, con el objetivo de reforzar su posición competitiva a largo plazo.



# 471

HELICÓPTEROS  
ENTREGADOS

# 369

PEDIDOS NETOS

# 893

HELICÓPTEROS  
EN LA CARTERA  
DE PEDIDOS



## PRIORIDADES CLAVE para 2015



- Entre las principales campañas militares se encuentran Polonia para el helicóptero multifuncional tipo H225M (antes EC725), Corea del Sur para helicópteros gemelos civiles y militares medios en la categoría H155 (antes EC155), Kuwait para el H225M y Qatar (NH90).
- Acrecentando los avances de 2014 en servicios y apoyo –resaltados por la creciente disponibilidad de la flota entre clientes y operadores–, la atención sigue centrada en la fiabilidad, las entregas puntuales de los repuestos, y en asegurar la madurez del nuevo helicóptero cuando entre en servicio.
- Una oferta de garantía ampliada para helicópteros, con validez desde el 1 de enero de 2015, alineada con el plan de transformación de toda la División y que demuestra los esfuerzos encaminados a satisfacer al cliente.

Junto con la entrada en servicio de helicópteros nuevos, el desarrollo interno del helicóptero de peso medio H160 (anteriormente X4) pasó el hito “power-on”. Se prevé que este nuevo helicóptero vuele por vez primera en 2015, antes de su entrada en servicio prevista para 2017. El H160 ofrece a los clientes mejor rendimiento, menor consumo de combustible y niveles sonoros más bajos.

En el sector de helicópteros pesados, durante 2014 se lanzó el Super Puma H225, que entrará en servicio en 2016. Respondiendo a requisitos de las operadoras, ofrece mejoras en rendimiento y alcance, aviónica avanzada y un diseño de cabina mejorado.

### TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA

El plan de transformación de Airbus Helicopters seguía encarrilado al final de su primer año. El objetivo del plan de transformación es mejorar la satisfacción del cliente, reforzar la calidad y la seguridad, reducir costes y aumentar la competitividad.

Entre otras iniciativas, Airbus Helicopters está empleando herramientas de eficiencia productiva (*lean manufacturing*) que se benefician de sinergias con otras Divisiones así como de los conocimientos de estas, invirtiendo en nuevas tecnologías digitales para servicios al cliente y aumentando la disponibilidad de recambios.



02

ENTREGA DEL  
HELICÓPTERO UH-72A  
LAKOTA NÚMERO

# 300

# 44%

DE CUOTA DEL MERCADO  
CIVIL Y PARAPÚBLICO

01 - NH90

02 - Helicóptero H175





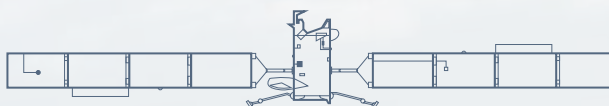


## CARTERA DE PEDIDOS

# 43.075

millones de euros

# SÓLIDO IMPULSO DE LOS PEDIDOS EN ESPACIO, CON LA REESTRUCTURACIÓN EN MARCHA



## PEDIDOS RECIBIDOS

# 12.225

millones de euros

## INGRESOS

# 13.025

millones de euros

## EBIT\*

# 409

millones de euros



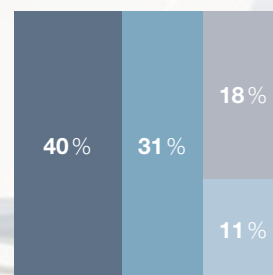
## LOS PEDIDOS RECIBIDOS AUMENTAN

Los pedidos recibidos aumentaron un 3,5%, a 12.225 millones de euros (2013: 11.808 millones de euros), impulsados por el excelente número de encargos de satélites y lanzadores en particular, así como de aviones de transporte ligeros y medios. Los ingresos permanecieron estables en general, en 13.025 millones de euros.

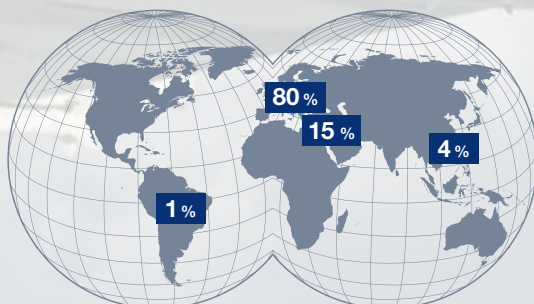
## DEFENCE AND SPACE REESTRUCTURADA

La División Airbus Defence and Space logró sus objetivos de reestructuración, y recibió pedidos para 29 aviones y 8 satélites. Los lanzadores de satélites europeos entraron en una nueva era tras el acuerdo de creación de la *joint venture* Airbus Safran Launchers.

## INGRESOS POR LÍNEAS DE NEGOCIO



■ Aviones militares  
■ Sistemas espaciales  
■ Comunicaciones, inteligencia y seguridad  
■ Electrónica

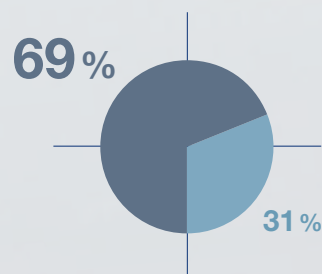
[www.airbusdefenceandspace.com](http://www.airbusdefenceandspace.com)
CARTERA DE PEDIDOS DE AVIONES MILITARES POR REGIÓN<sup>(1)</sup> (EN UNIDADES)

# 346

 AVIONES

(1) Comprende aviones ligeros y medios, MRTT, A400M y Eurofighter. Las cifras no incluyen los clientes no revelados ni las conversiones P-3.

## INGRESOS POR ACTIVIDAD (DESGLOSE PLATAFORMAS/SERVICIOS)



■ Plataformas  
■ Servicios



I+D

# 360

 millones de euros


EMPLEADOS

# 38.637

Eurofighter

# AIRBUS DEFENCE AND SPACE



”

**2014 resultó positivo en conjunto, especialmente en sistemas espaciales y con unas buenas perspectivas de futuro para nuestra actividad principal**

**Bernhard Gerwert**

Consejero delegado de Airbus Defence and Space

## ESTABLECIMIENTO DE UN LÍDER MUNDIAL

La División Airbus Defence and Space, creada a partir de las anteriores entidades Astrium, Cassidian y Airbus Military, empezó a operar en 2014. En el programa de reestructuración, concebido para reforzar la competitividad y la rentabilidad, se realizó un progreso significativo. En el marco de la reorganización, la División anunció planes de racionalizar su cartera de negocio y empezó a implementar el plan.

La demanda de los productos principales de la División siguió manteniendo su solidez. Los pedidos recibidos aumentaron un 3,5%, a 12.225 millones de euros (2013: 11.808 millones de euros), impulsados por el excelente número de encargos de satélites y lanzadores en particular, así como de aviones de transporte ligeros y medios. Durante el año se encargaron cuatro satélites para telecomunicaciones y 28 aviones de transporte ligeros y medios, así como el primero de los 12 aviones de reabastecimiento y transporte multifuncionales (MRTT) A330 para Francia. La cartera de pedidos seguía estable en 43.075 millones de euros al final de 2014 (2013: 43.208 millones de euros).

Los ingresos permanecieron estables en general, en 13.025 millones de euros. En el negocio de aviones militares, entre las entregas más importantes se encontraron ocho A400M, cinco A330 MRTT y diecinueve aviones ligeros y medios. Durante el año se lanzaron siete satélites, y se produjeron seis lanzamientos del Ariane 5. El EBIT\* antes de partidas no recurrentes fue prácticamente estable, como se esperaba, situándose en 920 millones de euros (2013: 911 millones de euros). El EBIT\* se situó en 409 millones de euros (2013: 659 millones de euros), tras un cargo de 551 millones de euros debido a retrasos en el programa A400M.

## LA REESTRUCTURACIÓN PROGRESA

En línea con el objetivo de reestructuración anunciado para la División, se cerraron ocho de sus centros anteriores y la plantilla se redujo en unos 1.900 puestos de trabajo. Además, la División desveló planes de replantear las actividades en torno a sus negocios básicos: espacio (incluyendo lanzadores y satélites), aviones militares, misiles y servicios relacionados con estos productos. En el marco de la optimización de su cartera, la División proyecta vender sus actividades no básicas, como los negocios de comunicaciones comerciales y parapúblicas (incluyendo la radio móvil profesional y las actividades de comunicaciones comerciales vía satélite), así como determinadas participaciones.

## REFORZAMOS EL LIDERAZGO ESPACIAL

El lanzador Ariane 5 continuó demostrando su incomparable fiabilidad en 2014, llevando a cabo con éxito su lanzamiento consecutivo número 63.

A fin de adaptarse a un mercado cada vez más competitivo, Airbus Group y Safran acordaron unir fuerzas mediante una *joint venture* en el segmento de lanzadores. La nueva *joint venture*, Airbus Safran Launchers, empezó a operar a principios de enero de 2015. Además de producir el Ariane 5, la *joint venture* desarrollará y producirá el lanzador Ariane 6 de última generación, que recibió la aprobación de los Estados miembros de la Agencia Europea del Espacio (ESA) en la conferencia ministerial celebrada en diciembre de 2014.

La ESA también adjudicó a la División un contrato de 390 millones de euros para desarrollar y construir el módulo de servicio para Orion, la futura cápsula espacial americana destinada a transportar a seres humanos.

La ESA seleccionó a Airbus Defence and Space para la segunda generación de los satélites meteorológicos (MetOp-SG). El valor total del programa, que cubre el diseño y la construcción de seis vehículos espaciales, asciende a 1.300 millones de euros. El lanzamiento del primer satélite está programado para 2021.



01

# 28

AVIONES LIGEROS Y  
MEDIOS ENCARGADOS

# 6

LANZAMIENTOS  
DEL ARIANE 5

AUMENTO  
SUPERIOR AL

# +3,5%

DE LOS PEDIDOS  
RECIBIDOS,  
POR VALOR



## PRIORIDADES CLAVE PARA 2015



Ahora que está plenamente integrada, la División Airbus Defence and Space centrará su atención en las siguientes áreas clave:

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

El año fue extraordinariamente exitoso para la División en cuanto a pedidos de satélites. Se firmaron contratos para cuatro satélites de telecomunicaciones, uno para misiones científicas y nueve de observación de la Tierra, seis de los cuales quedarán reconocidos en la cartera de pedidos más adelante.

La División se convirtió en el número uno mundial para satélites eléctricos de última generación con dos importantes contratos para grandes satélites de telecomunicaciones que utilizan propulsión eléctrica para la puesta en órbita inicial y todas las maniobras de mantenimiento de la posición. Ambos satélites, el SES 12 y el Eutelsat 172B, están basados en la plataforma Eurostar –la más fiable del mundo– en su nueva versión E3000e, que permite una reducción de masa significativa y, por lo tanto, un menor coste de lanzamiento. En otra demostración del liderazgo tecnológico de la División, la nave espacial Rosetta logró una asombrosa primicia

mundial con el aterrizaje del módulo Philae sobre un cometa, viajando a 135.000 kilómetros por hora. La nave Rosetta fue desarrollada y construida para la ESA bajo el liderazgo industrial de Airbus Defence and Space.

### AVANCES EN AVIONES MILITARES

El Airbus A330 MRTT continuó cosechando éxitos en el mercado de aviones de reabastecimiento en vuelo. El Ministerio de Defensa francés anunció su decisión de adjudicar un contrato para 12 A330 MRTT en un programa plurianual, realizando el primer pedido a finales de 2014. La primera entrega a Francia está prevista para 2018.

En el segmento de aviones de transporte ligeros y medios, Egipto encargó otros ocho aviones C295. A escala mundial, Airbus Defence and Space obtuvo una cuota de mercado del 85% en el segmento de aviones de transporte ligeros y medios en 2014.

La producción del A400M avanzó. Alemania, Turquía y Reino Unido recibieron, respectivamente, la entrega de su primer avión A400M. A finales de 2014 se habían entregado diez A400M a un total de cuatro naciones. Se realizaron progresos en la mejora progresiva de las capacidades militares del avión, pero se produjeron algunos retrasos. El equipo directivo ha puesto en marcha acciones significativas para asegurar las entregas futuras y el programa continúa siendo objeto de una estrecha vigilancia.

El Eurofighter Typhoon recibió un impulso de clientes de lanzamiento con la firma de un contrato de 1.000 millones de euros para el desarrollo de un radar nuevo con escaneo electrónico. La participación de Airbus Defence and Space en este contrato asciende a unos 300 millones de euros.

### MISILES: NUEVOS PEDIDOS

En el negocio de misiles, el misil antibuques Brimstone 2 fue contratado para ser evaluado para el Eurofighter Typhoon, y en marzo de 2014 se lanzó un nuevo programa de misiles francobritánico con la firma de un contrato de demostración y fabricación para el nuevo misil "Future Anti Surface Guided Weapon (Heavy)/Anti Navire Léger".

Demostrando la exitosa ejecución de programas, la Dirección General de Armamento francesa realizó el lanzamiento de calificación final del nuevo misil de crucero naval de MBDA. El misil equipará las fragatas multimisión de Francia en 2015 y sus submarinos Barracuda alrededor de 2018.

01 - En 2014 se realizaron 6 lanzamientos del Ariane 5

02 - A330 MRTT reabasteciendo al A400M



02

# PERSONAS COMPROMETIDAS

**LA EMPATÍA DE LOS EMPLEADOS**  
ES ABSOLUTAMENTE PRIORITARIA PARA AIRBUS GROUP



## UNA PLANTILLA ALTAMENTE CAPACITADA

El éxito de Airbus Group se basa en su plantilla, altamente capacitada y comprometida. Garantizar que la plantilla continúe teniendo el conjunto acertado de competencias para el futuro es una prioridad clave para el Grupo.

Al final de 2014, el Grupo tenía contratadas a 138.622 personas (2013: 138.404, dato ajustado), siendo con ello uno de los mayores empleadores del sector privado de Europa. Durante el año fueron contratadas 5.211 personas, mientras que 4.478 dejaron la Compañía, manteniéndose esta tasa en el bajo nivel habitual del 2%. La evolución global de la plantilla del Grupo también refleja los efectos de la consolidación y los cambios de perímetro.

Airbus Group anima a sus empleados a cambiar de puesto dentro de la Compañía, dentro de y entre funciones, centros, Divisiones y países, para que los empleados puedan desarrollar mejor nuevas destrezas y competencias, aportando al mismo tiempo nuevas ideas y perspectivas más amplias a los equipos. Casi 10.000 empleados cambiaron de puesto en 2014, de acuerdo con el objetivo del 10%.

## PREPARACIÓN PARA EL FUTURO

El Grupo tiene el compromiso de mantener una sólida reserva de talentos, atrayendo personas capacitadas y motivadas de todos los entornos. En 2014, lanzó un "University Partner Programme" para ayudar a los estudiantes a desarrollar las destrezas que el Grupo necesitará en el futuro. El programa está respaldado por acuerdos con unas 20 universidades en más de 10 países del mundo. En medio de una feroz competencia por habilidades clave, especialmente en el campo de la ingeniería, el Grupo quedó clasificado entre los empleadores más atractivos de Europa y era considerado uno de los mejores empleadores según las encuestas Trendence y Universum entre graduados de ingeniería europeos.

Airbus Group respalda el desarrollo de sus empleados y en 2014 proporcionó 2,9 millones de horas de formación. Ha lanzado un centro de estudios especializado para sus 17.000 directivos a todos los niveles. Esto reforzará el enfoque del Grupo sobre el liderazgo y armonizará las actividades entre sus Divisiones y filiales, ofreciendo oportunidades equivalentes a todos los líderes para que avancen con su desarrollo en cualquier lugar del Grupo.

## FOMENTO DE LA EMPATÍA

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

Es sabido que contar con una plantilla diversa e integradora aporta un mayor rendimiento al negocio. En el marco del impulso para mejorar la diversidad de género en el sector, el Grupo tiene el compromiso de aumentar la proporción de mujeres contratadas cada año al 25%. En 2014, las mujeres representaron un 19% de las nuevas contrataciones y un 17% de la plantilla activa.

## TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO

El área de recursos humanos del Grupo ha desempeñado un importante papel de apoyo a la transformación de la División Airbus Defence and Space creada a partir de tres entidades de negocio anteriores, y de las sedes centrales de Airbus Group. Mediante un diálogo constructivo con los representantes de los trabajadores, la reestructuración de la empresa está lográndose de acuerdo con el plan.

# CADENA DE SUMINISTROS

**LOS PROVEEDORES SON SOCIOS ESENCIALES**  
PARA EL AUMENTO DE LA CADENCIA DE PRODUCCIÓN



01

## COLABORACIÓN CON LOS PROVEEDORES

En 2014, varios programas importantes alcanzaron fases críticas en el aumento de la cadencia de producción, lo que implicó retos significativos también para la cadena de suministros.

Los proveedores realizan una aportación clave al éxito del Grupo, entregando sistemas, subsistemas y componentes esenciales para todos los grandes productos del Grupo. En conjunto, el volumen de compras externas representa más de dos tercios de los ingresos de Airbus Group.

El aumento de la cadencia de producción está en marcha en varios de los programas de aviones. Para gestionar los retos y mantener un estrecho control de la cadena de suministros, se han introducido programas conjuntos de mejora con los proveedores. En los programas en serie de la División Airbus, por ejemplo, esas iniciativas, combinadas con las actividades de desarrollo continuo de los proveedores, han permitido una mejora superior al 60% en la reposición de recambios.

## CRECIMIENTO DEL VOLUMEN DE PROVEEDORES

En la línea de los ingresos del Grupo, el volumen de compras externas aumentó ligeramente en 2014, a unos 43.000 millones de euros. En cuanto a la categoría del material –estando cada categoría relacionada con la gama de productos de todo Airbus Group–, los sistemas de propulsión representaron la mayor cuota, con un 30%, seguidos por sistemas y equipos con un 16% y estructuras y fuselajes con un 14%.

Durante los últimos años, Airbus Group ha continuado aumentando el volumen de sus compras en dólares como parte de su estrategia de reducir los riesgos de cambio.

En 2014, un 53% del volumen de compras externas se produjo en dólares estadounidenses (2013: 51%), un 42% en euros y un 4% en libras esterlinas.

## COMPRAS MUNDIALES

Mientras que los proveedores europeos representaron un 70% del volumen externo de Airbus Group en 2014, un 30% se compró en el resto del mundo. Respaldando la expansión internacional del Grupo y el aumento de la cadencia de producción, las oficinas de compras de China, India, Estados Unidos y Brasil han contribuido a identificar una base de proveedores diversificada y de alta calidad fuera de los países de origen tradicionales del Grupo.

## MAYOR INTEGRACIÓN

Para respaldar la integración de las actividades de compra a escala de todo el Grupo, se ha reforzado la coordinación con la implementación de objetivos funcionales entre el director de compras del Grupo, que fue nombrado miembro del Comité Ejecutivo de Airbus Group, y los directores de compras de las Divisiones.

**01 - Los aviones Beluga forman parte integrante de la cadena de suministros de Airbus**



Información más  
detallada disponible en el  
**Corporate Responsibility and  
Sustainability Report 2014**





# INNOVACIÓN

## LA INVESTIGACIÓN ES UN IMPULSOR CLAVE DEL ÉXITO A LARGO PLAZO DEL GRUPO



### CONCEPTOS DE ALTA VELOCIDAD

La visión de un transporte de alta velocidad, con emisiones bajas, sigue siendo una meta a largo plazo para la Compañía. El Grupo está trabajando con organizaciones internacionales de investigación para evaluar tecnologías innovadoras de vuelo hipersónico a velocidades de hasta Mach 6. La colaboración parte del concepto ZEHST (transporte de alta velocidad con cero emisiones) del Grupo, un visionario avión comercial de alta velocidad capaz de volar de Tokio a París en menos de tres horas.



### AVANCES IMPORTANTES EN LA RENOVACIÓN DE LA FLOTA

Airbus Group continúa invirtiendo en tecnologías rompedoras para el futuro, mientras que acelera la integración de mejoras con valor añadido en la cartera de productos actual. La ecoeficiencia recibe una gran atención en las actividades de innovación del Grupo. En 2014, Airbus Group logró una serie impresionante de hitos de innovación, ilustrados por las primeras entregas a clientes de aviones y helicópteros de última generación que ofrecen mejoras en rendimiento, eficiencia y seguridad.

En conjunto, los gastos de investigación y desarrollo autofinanciado del Grupo se situaron en 3.400 millones de euros (2013: 3.100 millones de euros). El Grupo presentó 1.028 patentes, añadiéndolas a su cartera, que creció a más de 37.000. El Grupo obtuvo una clasificación elevada en aeronáutica y defensa en el mundo en el *R&D Scorecard 2014* de la Unión Europea.



### MATERIALES AVANZADOS

Los avances en el uso de materiales juegan un papel importante para crear aviones más ecoeficientes. En 2014, Airbus Group Innovations desarrolló un proceso nuevo para crear materiales de construcción híbridos de peso ligero. El proceso Stingtech ofrece un material multicapa ligero con una tolerancia superior al daño, mejor comportamiento en fatiga y una excelente flexibilidad mecánica en comparación con las estructuras actuales en panel. Gracias a esta tecnología, los larguerillos de refuerzo de un avión y alrededor del 50% de sus entramados de refuerzo dejarían de ser necesarios, según los investigadores de Airbus Group Innovations.



### CIBERSEGURIDAD

Airbus Group está invirtiendo en soluciones innovadoras para combatir el persistente avance de los ciberataques, que representan una amenaza creciente para las organizaciones. La última solución de ciberseguridad de Airbus Defence and Space, denominada Keelback, proporciona una vigilancia continua de redes, investigaciones de *malware* y alarmas inmediatas en el caso de una intrusión en las redes. Además, Airbus DS sacó al mercado su nueva generación de productos de confianza, que están certificados al máximo nivel en Europa y protegen redes de clientes (Stormshield Network Security), estaciones de trabajo (Stormshield Endpoint Security) y datos empresariales (Stormshield Data Security).



Información más  
detallada disponible  
en el **Corporate  
Responsibility and  
Sustainability Report 2014**



## ASOCIACIONES TECNOLÓGICAS

El Grupo se encuentra en la vanguardia de iniciativas conjuntas destinadas a mejorar el comportamiento medioambiental del sector aeroespacial. En 2014 se le concedió un papel de liderazgo en Clean Sky 2, la asociación público-privada europea que trata de acelerar los avances tecnológicos ecoeficientes. Mientras que Airbus liderará la investigación tecnológica para los aviones de pasajeros del futuro, Airbus Helicopters diseñará un demostrador de helicópteros a gran escala.



## PROPULSIÓN ELÉCTRICA

La propulsión eléctrica e híbrida representa un importante foco de atención de la investigación en fases iniciales del Grupo. En 2014 se logró un importante hito con el primer vuelo del demostrador de vuelo eléctrico E-Fan. El E-Fan 2.0 entrará en servicio en 2017, principalmente como avión de entrenamiento para las escuelas de vuelo.

A medio plazo, la experiencia técnica y operativa adquirida con el E-Fan servirá de trampolín para mejoras en toda la gama de productos – por ejemplo, para helicópteros híbridos y aviones eléctricos más grandes en general. Una mayor potencia eléctrica a bordo contribuirá a aumentar la eficiencia y reducir el ruido y las emisiones.

En el negocio espacial, la Compañía recibió un considerable apoyo a su trabajo innovador en el campo de los satélites, con importantes pedidos para su nuevo satélite de telecomunicaciones totalmente eléctrico. Basado en la fiable plataforma Eurostar E3000, el satélite utiliza únicamente propulsión eléctrica para la puesta en órbita inicial y para todas las maniobras una vez en órbita, lo que permite una reducción significativa del peso y del coste del lanzamiento.



## PROCESOS INDUSTRIALES

Están introduciéndose iniciativas de ahorro de energía en los centros de fabricación, respaldadas por sistemas de gestión medioambiental certificados. En 2014, se concedió la certificación ISO50001 a la planta de Airbus Helicopters en Albacete y a los centros de Airbus Defence and Space en Ulm, Toulouse y Newport.

Junto con la innovación, el Grupo ha puesto en marcha una importante campaña para mejorar los procesos y la calidad. En 2014 se lanzó la iniciativa Quest, destinada a elevar la calidad en todas las actividades y funciones, compartiendo las mejores prácticas de todo Airbus Group y de otros sectores. La iniciativa se centra en aumentar la motivación individual en esta área por medio de planes de incentivos, introduciendo herramientas de calidad estandarizadas y mejorando las destrezas y las carreras profesionales en el área de la calidad.





# CONCURSO FOTOGRAFICO

## CONCURSO FOTOGRAFICO PARA AFICIONADOS: "THROUGH YOUR EYES"

Durante un período de un mes que terminó en marzo de 2015, Airbus Group invitó a los entusiastas de la aviación a participar en el segundo concurso fotográfico "Through Your Eyes" y demostrar su talento.

Los ganadores son Quentin Roux, Jorge Guardia Águila y Frank Schmidl. Sus fotografías están publicadas en esta página.



N° 01 / Tomada en julio de 2014 / Quentin Roux - A350 XWB



N° 02 / Tomada en julio de 2014 / Jorge Guardia Águila - A400M



N° 03 / Tomada en septiembre de 2014 / Frank Schmidl - Helicóptero NH90



# 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

## OTRAS SEDES CORPORATIVAS

### FRANCIA

12, rue Pasteur  
92150 Suresnes  
Francia  
Tel. + 33 1 46 97 30 00

### ALEMANIA

81663 Múnich - 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

## OFICINAS DE REPRESENTACIÓN DE AIRBUS GROUP

### EUROPA

Berlín (Alemania)  
Tel. + 49 30 259 269 11  
Bruselas (Bélgica)  
Tel. + 32 2 504 78 11

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

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

### ORIENTE MEDIO/ÁFRICA

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

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

Dubai (EAU)  
Tel. + 971 4 299 6761

Muscat (Omán)  
Tel. + 968 244 92 760

Doha (Qatar)  
Tel. + 974 4 411 0752

### LATINOAMÉRICA

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

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

### ASIA

Sydney (Australia)  
Tel. + 612 979 49 900

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

Seúl (Corea del Sur)  
Tel. + 86 10 64 61 12 66

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 66 03 08 29

Bangkok (Tailandia)  
Tel. + 662 610 4300

## AIRBUS HELICOPTERS

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

## AIRBUS DEFENCE AND SPACE

Willy-Messerschmitt-Straße 1.  
85521 Ottobrunn  
Alemania  
Tel. + 49 89 607 0

## EL INFORME ANUAL 2014 EN INGLÉS DE AIRBUS GROUP CONSTA DE



### VERSIÓN ESPAÑOLA

Los documentos “Airbus Group en el año 2014” y “Airbus Group 2014 en síntesis”  
están disponibles en sus versiones impresa y digital.

Los documentos “Estados financieros 2014” y “Documento de Registro 2014”  
están disponibles en su versión digital.

Por el contrario, el informe “Airbus Group Corporate Responsibility and Sustainability Report 2014”  
sólo está disponible en inglés (versiones impresa y digital).

**Airbus Group desea dar las gracias a todos los que han contribuido  
a realizar este Informe Anual.**

[www.reports.airbusgroup.com](http://www.reports.airbusgroup.com)

Diseñado y producido por W  
Redactado por The Clerkenwell Consultancy – Impreso por Chirat.

**Funda** Fotografías © Airbus/S. Ramadier

**Airbus Group  
en 2014**

Portada  
Contraportada

p. 1  
p. 2-3  
p. 4-5  
p. 7  
p. 8-10  
p. 9-11  
p. 12  
p. 13-15  
  
p. 16-17  
p. 18  
p. 20-21-22-23-24  
p. 26-27-28-29  
p. 33-34-35  
p. 37  
p. 39  
p. 40  
p. 40  
p. 41  
p. 42  
p. 43

Fotografías

© Airbus/H. Goussé  
© Airbus/S. Ramadier  
© Airbus Group/A. Pohlmann  
© Airbus  
© Airbus/C. Brinkmann  
© Airbus  
© Airbus Group/CAPA/C. Guibbaud  
© Airbus Helicopters  
© Airbus Group/B. Huber  
© Airbus Defence and Space  
GettyImages/Reyaz Limalia  
© Airbus  
© Airbus  
© Airbus Group/A. Pohlmann  
© Airbus Group/A. Pohlmann  
© Airbus Group/A. Pohlmann  
© Airbus Group/Teamfoto Marquardt  
© Airbus Group/CAPA/F. Juéry  
© Airbus  
© Quentin Roux  
© GettyImages/clearandtransparent  
© Airbus Helicopters  
© Airbus Defence and Space  
© ESA

p. 44-45 © Airbus Helicopters  
p. 46 © Airbus  
p. 48 © Airbus/H. Goussé  
p. 49 © Airbus/H. Goussé  
p. 50 © Airbus Helicopters  
p. 52-53 © Airbus Helicopters  
p. 54 © Eurofighter GmbH  
p. 56 © Airbus Defence and Space  
p. 57 © Airbus Defence and Space/  
Mango Producciones  
p. 58 © Airbus Group/Teamfoto Marquardt  
p. 59 © Airbus  
p. 60 © Airbus Group Innovations  
© Airbus  
© Airbus Group/B. Huber  
© Airbus Defence and Space  
p. 61 © Airbus Defence and Space  
© Airbus Group Innovations  
© Airbus Group/B. Huber  
© Airbus Group/Teamfoto Marquardt  
p. 62 © Jorge Guardia Aguila  
© Frank Schmidl





**Airbus Group N.V.**

Mendelweg 30  
2333 CS Leiden  
Países Bajos

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