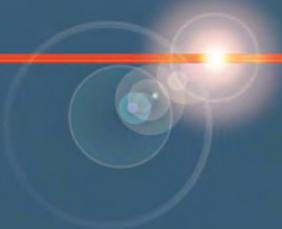




# Documento de Registro 2010

Estados Financieros



**EADS**



# Documento de Registro 2010



European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V. (la “**Sociedad**” o “**EADS**” y conjuntamente con sus filiales, el “**Grupo**”) es una sociedad holandesa que cotiza en Francia, Alemania y España. En el presente Documento de Registro (el “**Documento de Registro**”) se describe la normativa aplicable en relación con la información pública y la protección de los inversores, así como los compromisos asumidos por la Sociedad ante las autoridades mercantiles y bursátiles.

Además de información histórica, el Documento de Registro incluye declaraciones sujetas a hipótesis futuras. Estas declaraciones a futuro se identifican generalmente por el uso de palabras que implican un enfoque futuro, tales como “prevé”, “cree”, “estima”, “espera”, “tiene la intención de”, “planea”, “proyecta”, “predice”, “podrá”, “debería”, “puede”, u otras versiones de dichos términos, así como por el debate sobre la estrategia. Estas declaraciones se refieren a las perspectivas de futuro, estrategias de negocio y avances futuros de EADS y se basan en análisis o previsiones de resultados futuros y estimaciones de importes que aún están por determinar. Estas declaraciones a futuro representan el punto de vista de EADS solamente en la fecha en la que se realizan y EADS renuncia a cualquier obligación de actualización de las mismas, salvo que así sea exigido por ley. Las declaraciones a futuro contenidas en el Documento de Registro implican riesgos conocidos y desconocidos, incertidumbres y otros factores que podrían dar lugar a resultados, rendimientos y logros futuros reales de EADS significativamente diferentes a los proyectados o sugeridos en el presente documento. Estos factores incluyen cambios en las condiciones económicas y empresariales generales, así como en los factores descritos en el apartado “Factores de Riesgo” que figura a continuación.

**El presente Documento de Registro fue elaborado de conformidad con el Anexo 1 del Reglamento de la CE 809/2004, registrado en inglés y aprobado por la autoridad holandesa de los mercados financieros, *Autoriteit Financiële Markten* (la “AFM”), el 19 de Abril de 2011 en su calidad de autoridad competente al amparo de la *Wet op het financieel toezicht* (en su versión modificada) (Ley de Supervisión del Mercado de Valores de los Países Bajos) de conformidad con la Directiva 2003/71/CE. El presente Documento de Registro únicamente podrá utilizarse en una transacción financiera como documento integrante de un folleto informativo de conformidad con la Directiva 2003/71/CE en caso de ir acompañado de una nota de valores y un resumen del mismo aprobados por la AFM.**

*Traducción libre del original en inglés. En caso de discrepancia, prevalecerá la versión en inglés.*

## Factores de riesgo

- 1 Información relativa a las actividades de EADS
- 2 Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las actividades
- 3 Descripción general de la Sociedad y su capital social
- 4 Gobierno Corporativo
- 5 Entidad responsable del Documento de Registro

<b>Factores de riesgo</b>		<b>7</b>			
<b>1.</b>	<b>Riesgos del mercado financiero</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las actividades</b>	<b>75</b>
<b>2.</b>	<b>Riesgos relacionados con la actividad</b>	<b>11</b>			
<b>3.</b>	<b>Riesgos jurídicos</b>	<b>16</b>			
<b>4.</b>	<b>Riesgos industriales y vinculados al medio ambiente</b>	<b>18</b>			
<b>1</b>	<b>Información relativa a las actividades de EADS</b>	<b>21</b>	<b>2.1</b>	<b>Análisis financiero y de explotación</b>	<b>76</b>
<b>1.1</b>	<b>Presentación del Grupo EADS</b>	<b>22</b>	2.1.1	Información previa	76
1.1.1	Presentación	22	2.1.2	Visión general	76
1.1.2	Airbus	29	2.1.3	Estimaciones, políticas y consideraciones contables fundamentales	79
1.1.3	Eurocopter	40	2.1.4	Valoración de los resultados de la gestión	84
1.1.4	Astrium	44	2.1.5	Resultados de las actividades	89
1.1.5	Cassidian	50	2.1.6	Cambios en el total de patrimonio neto consolidado (incluidas participaciones no dominantes)	95
1.1.6	Otras Actividades	56	2.1.7	Liquidez y recursos de capital	97
1.1.7	Inversiones	57	2.1.8	Actividades de cobertura	104
1.1.8	Seguros	59	<b>2.2</b>	<b>Estados financieros</b>	<b>106</b>
1.1.9	Litigios y arbitraje	60	<b>2.3</b>	<b>Honorarios de los auditores externos</b>	<b>107</b>
1.1.10	Investigación y Tecnología, propiedad intelectual	62	<b>2.4</b>	<b>Información relativa a los auditores externos</b>	<b>107</b>
1.1.11	Protección del medio ambiente	65	<b>3</b>	<b>Descripción general de la Sociedad y su capital social</b>	<b>109</b>
1.1.12	Empleados	69	<b>3.1</b>	<b>Descripción general de la Sociedad</b>	<b>110</b>
1.1.13	Incorporación por referencia	71	3.1.1	Nombre comercial, denominación social, sede y domicilio social	110
<b>1.2</b>	<b>Acontecimientos recientes</b>	<b>71</b>	3.1.2	Forma jurídica	110
			3.1.3	Legislación aplicable e información a revelar	110
			3.1.4	Fecha de constitución y duración de la Sociedad	113
			3.1.5	Objeto social	113
			3.1.6	Registro mercantil	113
			3.1.7	Consulta de documentos jurídicos	113
			3.1.8	Ejercicio fiscal	113
			3.1.9	Distribución y reparto de resultados	113
			3.1.10	Junta general de accionistas	114
			3.1.11	Notificación de participaciones	116
			3.1.12	Ofertas públicas forzosas	117

<b>3.2</b>	<b>Información de carácter general relativa al capital social</b>	<b>120</b>	<b>4</b>	<b>Gobierno Corporativo</b>	<b>143</b>
3.2.1	Capital social emitido	120	<b>4.1</b>	<b>Gestión y control</b>	<b>145</b>
3.2.2	Capital social autorizado	120	4.1.1	Consejo de Administración, Presidente y Consejero Delegado (CEO)	146
3.2.3	Modificación del capital social o de los derechos inherentes a las acciones	120	4.1.2	Comités del Consejo	157
3.2.4	Títulos que dan acceso al capital social de la Sociedad	121	4.1.3	Comité Ejecutivo	159
3.2.5	Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad	122	4.1.4	Sistema de gestión del riesgo empresarial	161
<b>3.3</b>	<b>Capital y derechos de voto</b>	<b>123</b>	4.1.5	Organización de compliance	<b>166</b>
3.3.1	Estructura del accionariado	123	<b>4.2</b>	<b>Intereses de los Consejeros y principales directivos</b>	<b>167</b>
3.3.2	Relaciones con los principales accionistas	125	4.2.1	Remuneración a los Consejeros y de los principales directivos	167
3.3.3	Forma de las acciones	131	4.2.2	Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado (CEO)	171
3.3.4	Modificaciones en el capital de la Sociedad después de su constitución	131	4.2.3	Operaciones con partes vinculadas	171
3.3.5	Personas que ejercen el control de la Sociedad	133	4.2.4	Préstamos y garantías a los Consejeros	171
3.3.6	Organigrama simplificado del Grupo	133	<b>4.3</b>	<b>Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados</b>	<b>172</b>
3.3.7	Adquisición de acciones propias	135	4.3.1	Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	172
<b>3.4</b>	<b>Dividendos</b>	<b>139</b>	4.3.2	Planes de acciones para empleados (ESOP)	172
3.4.1	Dividendos y repartos en efectivo distribuidos desde la constitución de la Sociedad	139	4.3.3	Planes de incentivos a largo plazo	173
3.4.2	Política de distribución de dividendos de EADS	139	<b>5</b>	<b>Entidad responsable del Documento de Registro</b>	<b>183</b>
3.4.3	Plazo de prescripción de dividendos	139	5.1	Entidad responsable del Documento de Registro	184
3.4.4	Régimen fiscal	140	5.2	Declaración de la entidad responsable del Documento de Registro	184
<b>3.5</b>	<b>Información anual relativa a los valores</b>	<b>141</b>	5.3	Política de información	185
			5.4	Compromisos de la Sociedad en materia de información	185
			5.5	Cambios significativos	186



## Factores de riesgo

---

1.	Riesgos del mercado financiero	8
2.	Riesgos relacionados con la actividad	11
3.	Riesgos jurídicos	16
4.	Riesgos industriales y vinculados al medio ambiente	18

*EADS está sujeta a diversos riesgos e incertidumbres que pueden afectar a su rendimiento financiero. La actividad, la situación financiera o los resultados de las actividades de EADS podrían verse perjudicados de manera significativa por los riesgos que se describen a continuación. Dichos riesgos no son los únicos a los que se enfrenta EADS. Existen otros riesgos e incertidumbres que actualmente EADS desconoce o considera irrelevantes, pero que podrían afectar negativamente a sus actividades empresariales y operaciones.*

# 1. Riesgos del mercado financiero

## Riesgos vinculados al tipo de cambio

Una parte significativa de los ingresos de EADS está denominada en dólares estadounidenses, mientras que una parte sustancial de los gastos en los que incurre está denominada en euros y, en menor medida, en libras esterlinas. Por ello, en la medida en que EADS no utilice instrumentos financieros que le permitan cubrir su exposición al riesgo derivado del diferencial del tipo de cambio de divisas, sus beneficios se verán afectados por las fluctuaciones en el mercado del tipo de cambio del dólar estadounidense frente a las citadas divisas y, en menor medida, por las fluctuaciones en el mercado del tipo de cambio de la libra esterlina frente al euro. Por lo tanto, EADS ha adoptado una cartera de contratos de cobertura de tipos de cambio a largo plazo con el fin de asegurar los tipos de cambio a los que se convierten en euros o libras esterlinas una parte de sus futuros ingresos en dólares estadounidenses (procedentes principalmente de Airbus y del negocio de satélites comerciales), con el fin de gestionar y minimizar su exposición al riesgo de tipo de cambio.

Es difícil determinar si la exposición al riesgo derivado del tipo de cambio de EADS se materializará y, en su caso, cuándo llegará a materializarse, en particular teniendo en cuenta la posibilidad de que se produzcan variaciones no predecibles en el volumen de ventas a causa de cancelaciones, aplazamientos (de pedidos) o retrasos en las entregas. Asimismo, EADS puede encontrar dificultades a la hora de implantar totalmente su estrategia de cobertura en el caso de que sus contrapartes en los contratos de cobertura no estén dispuestas a conceder más crédito, y está expuesta al riesgo de que cualquiera de dichas contrapartes en los contratos de cobertura incumpla tales acuerdos. Los tipos de cambio a los que EADS puede cubrir su exposición al riesgo de tipo de cambio también pueden empeorar, tal y como ha venido sucediendo durante los últimos años debido a la constante apreciación del euro frente al dólar estadounidense. En consecuencia, es posible que la estrategia de cobertura de tipos de cambio de EADS no proteja a la misma

ante variaciones significativas de los tipos de cambio del dólar estadounidense respecto al euro y a la libra esterlina, sobre todo a largo plazo, lo cual podría tener un efecto negativo sobre los resultados de sus actividades o su situación financiera. Además, el porcentaje de los ingresos de EADS denominados en dólares estadounidenses que no esté cubierto de conformidad con su estrategia de cobertura estará expuesto a las fluctuaciones de los tipos de cambio que pueden ser importantes.

Las fluctuaciones en los tipos de cambio de las divisas distintas al dólar estadounidense en las cuales estén expresados los principales costes de fabricación en los que incurre EADS (principalmente el euro) pueden distorsionar la competitividad de EADS en relación con aquellos competidores cuyos costes estén expresados en otras divisas. Esta situación se produce, particularmente, como consecuencia de las fluctuaciones relativas al dólar estadounidense, ya que el precio de muchos de los productos de EADS y de los de sus competidores (por ejemplo, en el mercado de exportación de defensa) se fija en dólares estadounidenses. La competitividad de EADS puede verse mermada en la medida en que cualquiera de las principales divisas del Grupo se aprecie frente a las principales divisas de sus competidores.

El volumen consolidado de ventas, costes, activos y pasivos expresados en divisas distintas al euro se convierten a euros para la elaboración de los Estados Financieros de EADS. Por lo tanto, las variaciones en el valor de estas divisas frente al euro afectarán al valor en euros de los ingresos, costes, EBIT\*, otros resultados financieros, activos y pasivos comunicados de EADS.

Para un mayor detalle sobre la estrategia de cobertura de divisas de EADS véase el apartado "Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y de los resultados de las actividades — 2.1.8 Actividades de

\* EBIT: beneficios antes de intereses e impuestos, amortización de fondo de comercio y extraordinarios.



cobertura". Véase el apartado "Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y de los resultados de las actividades — 2.1.3.6 Contabilidad de las transacciones de

cobertura en moneda extranjera en los Estados Financieros", en el que se resume el tratamiento contable dado por EADS a las operaciones de cobertura de tipos de cambio.

## Exposición al riesgo de financiación de ventas

Con el fin de apoyar las ventas, EADS puede participar en la financiación de clientes. En consecuencia, EADS cuenta con una importante cartera de arrendamientos financieros y otros acuerdos de financiación con compañías aéreas y otros clientes. Los riesgos derivados de las actividades de financiación de ventas de EADS pueden clasificarse en dos categorías: (i) riesgo crediticio, que se refiere a la capacidad del deudor para cumplir las obligaciones contraídas en virtud de un acuerdo de financiación; y (ii) riesgo de valor del avión, vinculado principalmente a descensos inesperados en el valor futuro de los aviones. Las medidas adoptadas por EADS para mitigar dichos riesgos incluyen la optimización de estructuras financieras y jurídicas, la diversificación entre series de aviones y clientes, el análisis crediticio de las contrapartes de financiación, la dotación de provisiones relativas a la exposición al riesgo del valor de los activos y de los créditos y traspasos a terceros de la exposición de riesgos. No puede garantizarse que dichas medidas protejan a EADS frente a impagos por parte de clientes ni frente a descensos significativos del valor de los aviones financiados en el mercado de segunda mano.

Los acuerdos para la financiación de las ventas de EADS exponen a la Sociedad al riesgo derivado de la pérdida del valor del avión dado que, generalmente, mantiene garantías sobre los aviones con el fin de garantizar el cumplimiento por parte de los clientes de sus obligaciones financieras frente a EADS, y dado que garantiza parte del valor de mercado de ciertos aviones durante un período limitado posterior a su entrega a los clientes. En condiciones de mercado adversas, el mercado de aviones de segunda mano podría perder liquidez y el valor de mercado de los aviones de este tipo podría disminuir considerablemente por debajo de los importes estimados. En el caso de que se produjera un impago de las obligaciones en virtud de la financiación por parte de un cliente, en el momento en que el

valor de mercado de un aparato usado hubiera disminuido de manera inesperada, EADS quedaría expuesta a la diferencia entre el importe del préstamo pendiente de pago y el valor de mercado de dicho avión, neto de costes adicionales (tales como los costes de mantenimiento y de nueva comercialización, etc.). Del mismo modo, si un descenso imprevisto en el valor de mercado de un avión determinado se produjera durante el período de vigencia de la garantía del valor del activo respecto a dicho avión, EADS quedaría expuesta a una pérdida equivalente al importe máximo de la diferencia entre el valor de mercado de dicho avión y el importe de la garantía. No puede garantizarse que las medidas adoptadas por EADS sean suficientes para cubrir esas eventuales diferencias. A través del departamento de Gestión de Activos de Airbus o como resultado de determinadas operaciones de financiación llevadas a cabo en el pasado, EADS es propietaria de aviones usados, lo cual la expone directamente a las fluctuaciones del valor de mercado de dichos aviones de segunda mano.

Finalmente, EADS tiene también ciertos compromisos importantes de apoyo financiero para proporcionar financiación en relación con las acumulaciones de pedidos de Airbus y ATR. Aunque la experiencia pasada sugiere que es poco probable que este tipo de financiación se lleve realmente a cabo, la exposición de EADS al riesgo de financiación de ventas podría aumentar en línea con el futuro crecimiento de las ventas en función del acuerdo alcanzado con los clientes. A pesar de las medidas emprendidas por EADS para reducir los riesgos procedentes de las actividades de la financiación de ventas que se describen anteriormente, EADS sigue expuesta al riesgo de impagos por parte de sus clientes o a bajadas significativas del valor del avión financiado en el momento de su reventa en el mercado, lo cual puede tener efectos negativos sobre los resultados futuros de sus actividades y su situación financiera.

## Exposición al riesgo de crédito de la contraparte

Además del riesgo de crédito relacionado con la financiación de las ventas mencionado anteriormente, EADS está expuesta al riesgo de crédito en la medida en que (i) cualquiera de sus contrapartes pueda incumplir sus compromisos en cuanto a los contratos de instrumentos financieros, como los instrumentos de cobertura y las inversiones en efectivo, y que (ii) los riesgos de precios que surgen de los diferenciales crediticios se integren en las inversiones en efectivo. Sin embargo, el Grupo

tiene establecidas políticas para evitar concentraciones del riesgo de crédito y asegurar que éste sea limitado.

Las operaciones en efectivo y las contrapartes de derivados se contratan con un gran número de instituciones financieras de todo el mundo, pero solo si cumplen con determinados criterios de alta calidad crediticia. EADS ha establecido un sistema de límite de crédito para gestionar y limitar su

exposición al riesgo de crédito de manera activa. Este sistema de límites asigna líneas de exposición máxima a las contrapartes de las operaciones financieras, basándose como mínimo en sus calificaciones crediticias conforme a los datos publicados por *Standard & Poor's*, *Moody's* y *Fitch Ratings*, con un importe mínimo de patrimonio total y un precio máximo tolerable para comprar protección crediticia frente al incumplimiento de dichas

contrapartes. Se vigilan y actualizan de forma regular los límites respectivos, pero no se puede ofrecer garantías de que, a pesar de dichos límites y la diversificación de las contrapartes, EADS no vaya a perder el beneficio de ciertos derivados o de inversiones en efectivo, en el caso de un funcionamiento anómalo sistemático del mercado.

## Riesgos asociados a la cartera de inversiones

EADS mantiene determinadas inversiones por motivos industriales o estratégicos que pueden variar durante el tiempo de la inversión. Estas inversiones se contabilizan utilizando o bien el método de la participación (empresas asociadas), para los casos en los que EADS tenga la capacidad de ejercer una influencia significativa, o bien el valor razonable de las mismas. Si el valor razonable no se puede determinar con facilidad, la inversión se contabiliza a su coste de adquisición.

La inversión principal de EADS en empresas asociadas es Dassault Aviation. El valor neto de los activos de esta inversión, a 31 de diciembre de 2010, era de 2.300 millones de euros. EADS está expuesta al riesgo de cambios adversos sustanciales importantes e inesperados en el valor razonable de Dassault Aviation, así como de las restantes empresas

asociadas. Respecto a inversiones diferentes a las efectuadas en empresas asociadas, las cuales suponen solo una parte de los activos totales de EADS, la Sociedad no considera significativo el riesgo de variaciones negativas del valor razonable, ni de pérdidas de valor en estas inversiones.

La autocartera de EADS no se considera inversión a estos efectos. Asimismo, la autocartera no se considera expuesta a riesgos, ya que toda variación de su valor se refleja directamente en los fondos propios únicamente cuando se venden en el mercado y nunca afecta a los ingresos netos. La autocartera tienen como principal objetivo cubrir el riesgo de dilución derivado de los planes de compra de acciones para empleados y del ejercicio de las opciones de compra de acciones por parte de los mismos.

## Compromisos relativos a pensiones

EADS participa en varios planes de pensiones, tanto para ejecutivos como para empleados no ejecutivos, algunos de los citados planes cuentan con una financiación insuficiente. Para más información sobre estos planes, véase "Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones", así como "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 25B: Provisión por planes de pensiones". Aunque EADS ha dotado con una provisión en su balance para cubrir la parte correspondiente a la financiación insuficiente basándose en estimaciones actuales, no puede asegurarse que, en el futuro, dichas estimaciones no sean revisadas al alza, lo que obligaría a EADS a dotar nuevas provisiones relacionadas con dichos planes.

Los ajustes necesarios de dichas provisiones dependen (i) del factor de descuento (que depende en parte de los tipos de interés) y de la tasa de inflación aplicados para calcular el valor neto actual de los pasivos devengados por pensiones,

(ii) de la rentabilidad de las clases de activos representados en los activos afectos a los planes de pensiones, y (iii) de las inyecciones adicionales de efectivo aportadas puntualmente por EADS a los activos afectos a los planes de pensiones. EADS ha tomado medidas con el fin de limitar las posibles pérdidas de los activos afectos a los planes de pensiones y casar mejor las características de los pasivos devengados por pensiones con las de los activos afectos a los planes de pensiones con objetivo a largo plazo. No obstante, cualquier provisión adicional necesaria podría afectar negativamente al patrimonio total de EADS (neto de impuestos diferidos), lo cual, a su vez, podría tener un efecto negativo en su situación financiera futura.

Si desea más información sobre el riesgo financiero de mercado y los enfoques adoptados por EADS para tratar de gestionar dicho riesgo, consulte en "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 35A: Gestión de riesgos financieros."



## 2. Riesgos relacionados con la actividad

### Carácter cíclico del mercado de la aviación comercial

Tradicionalmente, el mercado de aviones comerciales se ha caracterizado por las tendencias cíclicas, en parte debido a los cambios en la demanda de transporte aéreo de pasajeros y actividad de carga que, a su vez, están principalmente bajo la influencia del crecimiento económico y del producto interior bruto (“**PIB**”). No obstante, existen otros factores que desempeñan un papel importante a la hora de delimitar el mercado de aviones comerciales para el transporte de pasajeros, como (i) la edad media y la obsolescencia técnica de la flota respecto de los aviones nuevos; (ii) el número y las características de los aviones que han sido retirados del servicio y que se encuentran pendientes de una posible vuelta a la actividad; (iii) los coeficientes de ocupación; (iv) la política de tarifas de las compañías aéreas; (v) la salud financiera de las compañías aéreas y la capacidad de financiación externa para

la compra de aviones; (vi) la liberalización del mercado y (vii) las restricciones de tipo medioambiental que sufren las actividades aéreas. EADS estima que el mercado de aviones comerciales seguirá siendo cíclico y que los baches de las tendencias económicas generales pueden tener efectos negativos sobre sus resultados operativos y su situación financiera en el futuro.

Por ejemplo, la recuperación en el mercado de helicópteros civiles tras la reciente crisis económica sigue siendo lenta, en especial debido al elevado número de helicópteros de segunda mano disponibles en el mercado. Aunque la tendencia a cancelar los pedidos se ralentizó en 2010, los clientes podrían abstenerse de realizar nuevos pedidos o retrasar o cancelar pedidos en firme en un futuro próximo.

### Impacto del terrorismo, las epidemias y las catástrofes

Como han demostrado los atentados terroristas (como los de Nueva York y Madrid), así como la expansión de las epidemias (como la gripe A (H1N1)), el terrorismo y las epidemias pueden afectar negativamente a la percepción por parte del público de la seguridad y comodidad de los viajes en avión y reducir así la demanda de tales viajes y de aviones comerciales. El estallido de guerras, de disturbios o de conflictos políticos en una determinada región también puede afectar al deseo del público de viajar por vía aérea. Por otra parte, los accidentes aéreos graves pueden repercutir negativamente en la percepción que el público o las autoridades reguladoras tienen de la seguridad de cierto tipo de avión, diseño, compañía aérea o del tráfico aéreo. Como consecuencia del terrorismo, la inestabilidad geográfica, las epidemias y otras catástrofes, una compañía aérea puede enfrentarse a un repentino descenso de la demanda de viajes por vía aérea y verse obligada a adoptar

costosas medidas de seguridad. En respuesta a ese tipo de acontecimientos, y a su influencia negativa sobre el sector de las compañías aéreas en general o sobre ciertas compañías aéreas en particular, EADS podría sufrir un descenso en la demanda de todos o de determinados tipos de aviones u otros productos, y sus clientes podrían solicitar que se posponga la entrega o cancelar los pedidos.

Además, las operaciones de EADS podrían verse desbaratadas por la aparición de estos y otros sucesos, incluidos los ataques y fallos de la tecnología informática o de las infraestructuras, los fenómenos climatológicos extremos u otros desastres naturales y otras crisis que podrían afectar a una organización tan compleja como la de EADS. Cualquiera de estas perturbaciones podría afectar negativamente a los resultados de las actividades y a la situación financiera de EADS en el futuro.

### Dependencia del gasto público y de determinados mercados

En cada mercado, el gasto público (incluido el gasto en defensa y seguridad nacional) depende de consideraciones geopolíticas y de limitaciones presupuestarias complejas y variadas y, por lo tanto, podría experimentar fluctuaciones importantes de un año para otro y de un país a otro. En particular, las intervenciones de los gobiernos para atenuar el impacto de la reciente crisis económica también han dado

lugar a un deterioro significativo de la situación fiscal y a unos mayores niveles de endeudamiento público de los principales países industrializados, forzando a varios de ellos a intentar reducir su futuro gasto público. Tal es el caso especialmente en lo que respecta a los presupuestos de defensa y seguridad, respecto de los cuales determinados países han propuesto sustanciales recortes. Dependiendo de cómo se efectúen



finalmente dichos recortes presupuestarios, la supresión o la reducción de la financiación de los programas nuevos o de los ya existentes podría tener consecuencias negativas en el futuro sobre el resultado operativo y la situación financiera de EADS.

En el caso de que varios países decidieran celebrar de forma conjunta contratos de defensa o de otro tipo de compras, las presiones económicas, políticas o presupuestarias de alguno de dichos países podrían influir negativamente en la capacidad de EADS para participar en dichos contratos o para cumplirlos.

Además, una parte significativa de la cartera de pedidos de EADS se concentra en ciertas regiones o países, que incluyen Estados Unidos, China, India y Emiratos Árabes Unidos. Unas condiciones económicas y políticas desfavorables, así como ciertos baches en las tendencias económicas generales, dentro de esos países o regiones, podrían tener consecuencias negativas en el futuro sobre el resultado operativo y la situación financiera de EADS.

## Disponibilidad de financiación pública y otras fuentes de financiación

Desde 1992, la Unión Europea y los Estados Unidos, vienen operando al amparo de un acuerdo que establece las condiciones en las que los gobiernos pueden proporcionar ayuda financiera a los fabricantes de aviones civiles. Sin embargo, la retirada unilateral de este acuerdo por parte del Gobierno de los Estados Unidos a finales de 2004 desembocó en la presentación de demandas y contrademandas formales por parte de EE. UU. y UE ante la Organización Mundial del Comercio (“**OMC**”). Aunque ambas partes han expresado su deseo de llegar a un acuerdo negociado que establezca unas reglas del juego equitativas para la financiación de futuros desarrollos en el ámbito de la aviación, no han conseguido, hasta el momento, llegar a un acuerdo en los temas clave. Los términos y condiciones de cualquier nuevo acuerdo, o el resultado del procedimiento formal de la OMC, podrían limitar el acceso de EADS a fondos de riesgo compartido para importantes proyectos o crear una situación poco favorable para el acceso a fondos gubernamentales por parte de EADS en comparación con sus competidores estadounidenses o podrían, teóricamente, conllevar que la Comisión Europea y los gobiernos implicados analizaran las posibilidades de un cambio en los términos comerciales de la ayuda financiera otorgada a EADS.

En el pasado, EADS y sus principales competidores recibieron cada una diferentes tipos de financiación pública para la Investigación y Desarrollo de sus productos. Sin embargo, no es posible asegurar que la financiación pública se mantenga en el futuro, debido en parte a los procedimientos anteriormente mencionados.

Además, la capacidad de obtener otras fuentes de financiación externa dependerá de varios factores como las condiciones del mercado, la disponibilidad general de crédito en general, la calificación crediticia de EADS, así como de la posibilidad de que los prestamistas o los inversores muestren una percepción negativa sobre las perspectivas financieras a corto o largo plazo de EADS en el caso de que ésta registre grandes pérdidas o de que su actividad se reduzca debido a la recesión económica. Por lo tanto, EADS quizás no pueda obtener financiación externa adicional en términos favorables o que no obtenga financiación alguna, lo que podría limitar la futura capacidad de EADS para realizar inversiones de capital, desarrollar plenamente sus esfuerzos en Investigación y Desarrollo y financiar operaciones.

## Participación en proyectos de colaboración público-privada e iniciativas de financiación privadas

Los clientes del sector de la defensa, sobre todo en Reino Unido, solicitan cada vez con mayor frecuencia propuestas y contratos de concesión en virtud de planes conocidos como proyectos de colaboración público-privada (“**PPPs**”, *Public - Private Partnerships*) o iniciativas de financiación privadas (“**PFI**s”, *Private Finance Initiatives*). Los PPP y las PFI difieren considerablemente de las ventas tradicionales de equipamiento de defensa, puesto que incorporan elementos tales como:

- ▶ La prestación de amplios servicios operativos durante el período de vida útil del equipo

- ▶ La propiedad y financiación continuada del equipo por una entidad distinta del cliente, como el proveedor del equipo
- ▶ El cumplimiento obligatorio de requisitos específicos del cliente relativos a las normativas sobre contabilidad o sobre adquisición pública
- ▶ Las disposiciones que permiten al proveedor del servicio buscar clientes adicionales para la capacidad no utilizada

EADS es parte en contratos de PPP y PFI, por ejemplo a través de Paradigm con Skynet 5 y servicios de telecomunicaciones relacionados, así como del proyecto AirTanker (FSTA). Una de las dificultades asociadas a las PFIs radica en la distribución



de los riesgos entre las diferentes partes y en la elección del momento adecuado para proceder a la asignación de los mismos a lo largo del transcurso del proyecto.

No se puede ofrecer garantías de la medida en que EADS logrará de manera eficaz y efectiva (i) competir por futuros programas de PPP y PFI; (ii) administrar los servicios

contemplados en virtud de dichos contratos; (iii) financiar la adquisición del equipo y la prestación permanente de servicios relacionados con el mismo, o (iv) acceder a los mercados para la comercialización del exceso de capacidad. EADS podría tener que afrontar riesgos inesperados de carácter político, presupuestario, normativo o competitivo durante el dilatado período de tiempo que duren los programas de PPP y PFI.

## Competencia y acceso al mercado

Los mercados en los que opera EADS son extremadamente competitivos. En determinados ámbitos, los competidores pueden tener capacidades de ingeniería, de fabricación y de comercialización más extensas o más especializadas que las de EADS. Además, algunos de los principales clientes de EADS pueden desarrollar la capacidad de fabricar productos o suministrar servicios similares a los de EADS. Esto provocaría que dichos clientes se abastecerían con sus propios productos o servicios y competirían directamente con EADS en la venta de los mismos, lo que podría reducir sensiblemente los ingresos de EADS. No es posible garantizar que EADS pueda rivalizar de forma satisfactoria contra sus competidores actuales o futuros o que las presiones competitivas a las que se ve enfrentada en todas sus aéreas empresariales no vayan a conllevar una reducción de los ingresos o de la cuota de mercado.

Por otra parte, los contratos aeroespaciales y de defensa se conceden, implícita o explícitamente, atendiendo a un criterio de preferencia nacional. Aunque EADS es una sociedad multinacional, lo que le permite ampliar mucho su mercado interno, la Sociedad corre el riesgo de encontrarse en una situación de desventaja competitiva en determinados países, particularmente fuera de Europa, frente a proveedores locales de determinados productos. Teniendo en cuenta de la importancia estratégica y de la sensibilidad política de los sectores aeroespacial y de defensa, se prevé que los aspectos políticos influyan en la elección de determinados productos en un futuro próximo.

## Productos y servicios de alta tecnología

EADS proporciona a sus clientes unos productos y servicios que normalmente incorporan una tecnología muy avanzada y cuyo diseño y fabricación pueden resultar muy complejos y exigir un alto grado de integración y coordinación a lo largo de la cadena de suministros. Asimismo, la mayoría de los productos de EADS deben funcionar en condiciones de utilización muy exigentes. Aunque EADS considera que cuenta con sofisticados métodos de diseño, fabricación y prueba de sus productos, no puede garantizar que estos productos o servicios se desarrollen, fabriquen o exploten con éxito, ni que se lleven a cabo según lo previsto o que vayan a obtener los resultados esperados.

Algunos de los contratos celebrados por EADS establecen la renuncia a una parte del beneficio esperado, una reducción de los pagos a percibir, el lanzamiento sustitutivo u otros productos o servicios, o una reducción del precio en ventas

posteriores realizadas al mismo cliente, en el supuesto de que los productos no se entreguen a tiempo o no funcionen adecuadamente. No existen garantías de que no se vaya a producir la imposición de sanciones relativas al cumplimiento o la rescisión de contratos en el caso de que EADS no cumpla los plazos de entrega u otras obligaciones contractuales.

Además de los costes derivados de la garantía de los productos, de la ejecución de los contratos y de las medidas correctoras necesarias, esos problemas pueden incrementar los costes o reducir los ingresos —en particular a consecuencia de la rescisión de contratos— con el consiguiente impacto negativo en los resultados operativos futuros y en la condición financiera de EADS. Cualquier problema en este sentido podría tener también importantes consecuencias negativas en la reputación comercial de los productos de EADS.

## Programas principales de Investigación y Desarrollo

El entorno comercial de un buen número de los principales sectores de actividad de EADS se caracteriza por tener asociados importantes gastos de Investigación y Desarrollo

que requieren considerables inversiones iniciales de gran complejidad. Los planes de negocio que han motivado dichas inversiones suponen, a menudo, un largo período

de amortización antes de lograr la recuperación de dichas inversiones y apuestan por un cierto rendimiento durante dicho período, para justificar la inversión inicial. No es posible garantizar el cumplimiento de las estimaciones comerciales, técnicas y de mercado que han servido de base a dichos planes de negocio, ni que, por tanto, se consiga recuperar la inversión o alcanzar los beneficios en los plazos previstos. EADS prevé un aumento significativo de sus costes consolidados de Investigación y Desarrollo en los próximos años debido a la aceleración de la implantación de nuevos programas en todas las Divisiones, especialmente el desarrollo del A350 XWB.

El éxito en el desarrollo de nuevos programas también depende de la habilidad que demuestre EADS para atraer y retener a los ingenieros aeroespaciales y otros profesionales cuyos conocimientos técnicos y experiencia son cruciales para cubrir sus necesidades específicas. En función del mercado, la demanda de dichos ingenieros puede superar a menudo a la oferta, lo que supone una fuerte competencia a la hora de buscar profesionales cualificados. No se puede garantizar que EADS pueda atraer y conservar al personal necesario para llevar adelante sus operaciones con éxito. La incapacidad para atraer y retener a ese personal o un aumento del índice de rotación de los empleados de EADS podrían afectar de forma negativa, en el futuro, a los resultados de las actividades o a la situación financiera de EADS.

## “Power8 Plus”, “Future EADS” y otros programas de reestructuración, transformación y ahorro de costes

En 2008, EADS lanzó un programa de ahorro de costes en todo el Grupo denominado “Power8 Plus”, con el fin de lograr un ahorro anual bruto de 650 millones de euros en Airbus y 350 millones de euros adicionales para el resto del Grupo a finales de 2012. Asimismo, EADS está trabajando actualmente en un nuevo plan de integración y ahorro de costes denominado “Future EADS”. Además, todas las Divisiones están adoptando sus planes de transformación y reducción de costes para adaptarse a su nuevo entorno competitivo y EADS está trabajando en nuevas iniciativas de ahorro de costes, cuyos efectos no se dejarán sentir hasta finales de 2014, destinadas a mejorar la competitividad, compensar la inflación y lograr los objetivos de rentabilidad.

No obstante, las previsiones de ahorro anteriormente mencionadas se basan en estimaciones preliminares, de manera que el ahorro real que se derive de dichos programas puede ser muy diferente. En particular, esas medidas de reducción de costes de EADS se basan en las condiciones actuales y no toman en consideración los posibles aumentos de costes que podrían provenir de ciertos cambios en el sector o en las operaciones, incluyendo los desarrollos de nuevas actividades, los aumentos de sueldos y costes, u otros factores. La incapacidad de EADS para implantar, de forma satisfactoria, las medidas de reducción de costes previstas o la posibilidad de que dichos esfuerzos no produzcan la reducción de costes estimada, pueden incidir negativamente, en el futuro, sobre los resultados operativos futuros y la situación financiera de la empresa.

Junto con la posibilidad de que el ahorro de costes previsto en los programas anteriormente mencionados no se consiga, EADS podría incurrir también en mayores costes de implantación de los esperados. En muchos casos, podría producirse una resistencia interna a las medidas de reestructuración organizativa y de reducción de costes contempladas. Las reestructuraciones, los cierres, la venta de centros y las reducciones de puestos de trabajo también podrían afectar negativamente a las relaciones laborales y las relaciones públicas y han desembocado y pueden volver a desembocar en jornadas de paro y/o manifestaciones. En el caso de que dichos paros y/o manifestaciones se prolongaran o que los costes de implantación de los programas anteriormente mencionados fueran mayores de los previstos, los resultados operativos de EADS y su situación financiera en el futuro podrían verse afectados negativamente.

Finalmente, EADS podría no alcanzar plenamente los beneficios estimados por dichos programas. Esas desinversiones pueden conllevar un compromiso financiero prolongado en los negocios vendidos posteriores a la operación, como por ejemplo a través de garantías u otros acuerdos financieros. También podrían dar lugar a una pérdida de valor en el momento de la venta o antes de él, lo cual tendría un impacto negativo sobre los resultados de la operación y la situación financiera en el futuro. También pueden fallar las operaciones en régimen de riesgos compartidos en los negocios vendidos, al no alcanzar los resultados esperados.



## Dependencia de determinados proveedores y subcontratistas

EADS depende de numerosos proveedores y subcontratistas clave que le suministran las materias primas, las piezas y componentes que necesita para fabricar sus productos. Algunos de dichos proveedores pueden experimentar dificultades financieras u de otro tipo en el futuro, en particular aquellos con un fuerte riesgo del tipo de cambio entre los ingresos denominados en dólares estadounidenses y una parte sustancial de los gastos incurridos en euros. En función de la gravedad de dichas dificultades, algunos proveedores podrían verse obligados a reducir su producción, a cesar su actividad o a solicitar protección por quiebra, lo que podría afectar al normal suministro de EADS. A EADS podría resultarle difícil encontrar sustitutos a determinados proveedores sin provocar importantes retrasos, lo que podría tener efectos negativos sobre el futuro resultado operativo y la situación financiera de EADS. EADS podría decidir en el futuro facilitar ayuda financiera o de otro tipo a determinados proveedores con el fin de garantizar el suministro ininterrumpido de materiales y componentes, lo que podría exponerle a un riesgo crediticio por parte de dichos proveedores.

Asimismo, los proveedores y subcontratistas de EADS pueden presentar reclamaciones o demandas contra la misma por precios más elevados u otras compensaciones contractuales, sobre todo en el caso de cambios significativos en los calendarios de desarrollo o de producción, lo que podría tener efectos negativos sobre la futura rentabilidad de EADS.

Finalmente, si el entorno macroeconómico conduce a una inflación media superior a sus niveles históricos, los costes de la mano de obra y de las compras de EADS podrían incrementarse considerablemente en el futuro. Esto podría conllevar unos costes de producción y de componentes que, a su vez, podrían afectar negativamente a la futura rentabilidad de EADS y a sus flujos de caja en la medida en que EADS no puede trasladar dichos costes a sus clientes ni exigir a sus proveedores que los absorban.

## Aceleración industrial

A consecuencia del gran número de nuevos pedidos de aviones de los últimos años, EADS tienen previsto aumentar el ritmo de su producción para adaptarse a los calendarios de entrega acordados para los nuevos aparatos. Dado que EADS se aproxima a su capacidad máxima, la posibilidad de aumentar su ritmo de producción dependerá de varios factores, entre los que figuran la ejecución de los planes internos de rendimiento, la disponibilidad de materias primas, componentes (como el aluminio, el titanio y compuestos) y empleados cualificados, debido a la fuerte demanda por parte de EADS y sus competidores, la transformación de materias primas en componentes y piezas, así como el rendimiento de

proveedores y subcontratistas (en especial de los proveedores de material instalado a petición del operador), que podrían experimentar problemas en términos de capacidad y recursos debido al incremento de la producción. La gestión de dichos factores también se dificulta por el desarrollo paralelo de nuevos programas de aviones, en particular en Airbus, que tiene sus propias demandas de recursos. Por lo tanto, un fallo en cualquiera de dichos elementos o en todos ellos podría suponer el incumplimiento de entregas pactadas y, dependiendo del retraso respecto de los plazos estipulados, podría conllevar costes adicionales y la decisión de los clientes de fijar nuevos plazos o de cancelar sus encargos.

## Riesgos vinculados a programas

Además de los factores de riesgo mencionados anteriormente, EADS se enfrenta también a los siguientes riesgos vinculados a programas (la lista siguiente no pretende ser exhaustiva, sino que subraya los riesgos actuales identificados por la Dirección como reales):

► **Programa A350 XWB.** En relación con el programa A350 XWB, EADS se enfrenta a los principales retos siguientes: (i) asegurar la madurez de la tecnología vinculada a materiales compuestos, (ii) satisfacer los objetivos de rendimiento técnico del avión y respetar el calendario de desarrollo, (iii) garantizar el aumento

de la producción y asegurar la adecuada preparación de personal cualificado clave, por ejemplo, para pruebas de estrés y diseño de estructuras compuestas, (iv) asegurar la consecución de objetivos de costes recurrentes, (v) garantizar que la nueva organización industrial de Airbus resultante del programa Power8 respalde un desarrollo efectivo, (vi) garantizar el rendimiento de las operaciones de riesgo compartido, incluidas aquellas que se hayan elegido para la venta de centros por Airbus y aquellas relativas a toda la empresa, (vii) mantener la satisfacción del cliente a través de una nueva política adaptada como instrumento clave para incrementar

la producción, y (viii) gestionar los contratos con los clientes de manera coherente con el calendario de entrega industrial.

- ▶ **Programa A380.** En relación con el programa A380, EADS se enfrenta a los principales retos siguientes: (i) gestionar la presión sobre la cadena de suministros dado el fuerte aumento de la producción previsto para los próximos años, (ii) introducir con éxito una nueva maqueta digital en la producción futura del A380, (iii) gestionar las entregas en tiempo, y (iv) evitar las interrupciones de la producción y los costes relacionados, sobre todo tras el fallo de un motor de Rolls Royce a finales de 2010, que podría afectar al calendario de entregas de 2011.
- ▶ **Programa A400M.** En relación con el programa A400M, EADS se enfrenta a los principales retos siguientes: (i) gestionar un programa de pruebas de vuelo que difiera significativamente del programa del avión comercial Airbus, (ii) integrar los sistemas civiles (gestión de vuelo, navegación, etc.) con los complejos sistemas militares, (iii) garantizar que el avión, a la vez, responde a las exigencias de la certificación comercial y reúne las calificaciones militares que exigen los clientes del programa, (iv) gestionar las dificultades previstas de producción, y (v) respetar el nuevo calendario negociado.
- ▶ **Programa A320neo.** En relación con el programa A320neo, EADS se enfrenta a los principales retos siguientes: (i) gestionar la presión en la cadena de suministro

como consecuencia del fuerte aumento de la producción, (ii) completar el desarrollo de los motores según previsto, y (iii) garantizar la disponibilidad de personal cualificado para el programa.

- ▶ **Programa NH90.** En relación con el programa NH90, EADS se enfrenta a los principales retos siguientes: (i) cumplir el calendario de desarrollo, los objetivos de costes y el contenido técnico: configuración operativa completa de la versión TTH (Helicóptero de Transporte Táctico) y la configuración final de la versión NFH (Helicóptero de Fragata OTAN) de los actuales programas de desarrollo de las numerosas versiones, (ii) gestionar el fuerte aumento de la producción del programa, y (iii) garantizar la disponibilidad de asistencia en relación con las numerosas flotas que están entrando en servicio.
- ▶ **Integración de grandes sistemas.** En relación con los proyectos de integración de grandes sistemas (en particular, el contrato de vigilancia de las fronteras de Arabia Saudí), EADS se enfrenta a los principales retos siguientes: (i) cumplir el calendario y los objetivos de costes con un elevado número de emplazamientos de entrega y la integración de productos COTS (radares, cámaras, sensores) con sus interfaces en el sistema, (ii) garantizar un proyecto eficiente y el aumento de la plantilla, y (iii) gestionar su desarrollo, incluso a nivel de los subcontratistas, así como la formación y la adaptación organizativa de los clientes.

## 3. Riesgos jurídicos

### Dependencia de *joint ventures* y participaciones minoritarias

EADS genera una gran parte de sus ingresos a través de varios consorcios, *joint ventures* y participaciones accionariales. Estos acuerdos comprenden fundamentalmente:

- ▶ Los consorcios Eurofighter y AirTanker
- ▶ Tres *joint ventures* principales: MBDA, ATR y Atlas Elektronik
- ▶ Inversiones en empresas asociadas: Dassault Aviation.

Las colaboraciones y alianzas con otras compañías del sector forman parte de la estrategia de EADS. Así, la parte del volumen de ventas generado por consorcios, *joint ventures* y participaciones accionariales podría seguir aumentando en el futuro. Esta estrategia puede suponer puntualmente modificaciones en la estructura organizativa de las *joint*

*ventures* existentes en las que EADS participa, o un reajuste en el control que EADS ejerce.

El grado de control ejercido por EADS en los consorcios, *joint ventures* y a través de las participaciones accionariales varía de un caso a otro y es susceptible de evolucionar. Aunque EADS intenta participar solo en *joint ventures* en los que está a partes iguales con sus socios, existe el riesgo de enfrentarse a desacuerdos o bloqueos, propio de cualquier entidad controlada de forma conjunta, en particular de aquellas en las que todas las decisiones importantes deben tomarse por unanimidad de sus miembros, o en las que existen derechos de salida limitados. Las otras partes asociadas en estas entidades pueden ser también competidores de EADS y, en consecuencia, tener intereses divergentes de los de EADS.



Además, EADS únicamente puede tener un acceso limitado a la contabilidad y a la información de las entidades en las que posee una participación minoritaria. Por lo tanto, solo puede

tener un conocimiento limitado de sus actividades y de sus resultados, en contraposición a las entidades en las que tiene una participación mayoritaria o en cuya gestión diaria participa.

## Responsabilidad derivada de los productos y sus garantías

EADS diseña, desarrolla y fabrica productos de alto perfil y elevado valor unitario, en particular, aviones civiles y militares y equipos espaciales. Por ello, EADS corre riesgos en materia de responsabilidad derivada de dichos productos y de reclamaciones efectuadas al amparo de las garantías ligadas a los mismos, en caso de que cualquiera de ellos no consiga el

rendimiento prometido. A pesar de que EADS considera que sus programas de seguros son para cubrir estos riesgos, no puede garantizarse que no vayan a presentarse reclamaciones en el futuro contra EADS, o que la cobertura de dichos seguros vaya a ser suficiente.

## La propiedad intelectual

EADS se encuentra respaldado por la legislación en materia de patentes, copyright, marcas e información comercial reservada, así como por los acuerdos con los empleados, clientes, proveedores y terceras partes, para establecer y mantener sus derechos de propiedad intelectual en los productos y tecnologías que utiliza en sus actividades. A pesar de los esfuerzos de EADS por defenderlos, algunos de sus derechos de propiedad intelectual, ya sean directos o indirectos, pueden ser puestos en tela de juicio, invalidados o ignorados. Además, las leyes de algunos países no protegen los derechos de propiedad de EADS con la misma amplitud que las leyes europeas o norteamericanas. Por lo tanto, en ciertos países, EADS puede verse incapaz de proteger su propia tecnología de forma adecuada frente a terceros no autorizados, quienes pueden copiarla o utilizarla sin autorización con las consiguientes consecuencias negativas para su posición competitiva.

Asimismo, aunque EADS está convencida de que respeta escrupulosamente los derechos de terceros sobre propiedad intelectual, en ocasiones ha sido acusada de conducta infractora y podrían interponerse demandas contra ella en el futuro. Dichas demandas podrían dañar su reputación, conllevar costes económicos e impedir que el Grupo pueda ofrecer determinados productos o servicios. Cualquier demanda o litigio en este terreno, independientemente de si finalmente EADS lo gana o pierde, podría requerir mucho tiempo y dinero, perjudicar la reputación de EADS o desembocar en acuerdos sobre licencias. Podría darse el caso que EADS no pudiera firmar esos acuerdos sobre licencias en términos aceptables. Si prosperara una demanda por incumplimiento, podría llegar a dictarse una sentencia judicial en contra de EADS, aumentando los daños.

## Control de exportación y otras regulaciones

Los mercados de exportación tienen una gran importancia para EADS. Además, se considera que un buen número de productos de uso militar diseñados y fabricados por EADS tienen un interés estratégico nacional. En consecuencia, la exportación de dichos productos fuera de los mercados nacionales en los que opera EADS corre el riesgo de ser restringida o sometida a la obtención de licencias y controles a la exportación, impuestos fundamentalmente por Reino Unido, Francia, Alemania y España, países donde EADS desarrolla sus principales actividades militares, y por otros países de los que proceden los proveedores, fundamentalmente EE. UU. No puede garantizarse (i) que los controles a la exportación a los que está sujeta EADS no serán más restrictivos, (ii) que las nuevas generaciones de productos desarrollados por EADS no vayan a ser objeto de controles similares o incluso más

rigurosos, (iii) o que no concurren factores geopolíticos que hagan imposible la obtención de licencias de exportación para uno o varios clientes o limiten la capacidad de EADS para llevar a cabo sus actividades según los términos de contratos previamente suscritos. Un acceso reducido a los mercados militares de exportación podría perjudicar considerablemente a la actividad, la situación financiera y el resultado de las actividades de EADS.

EADS también está sujeta a otras leyes y regulaciones que podrían afectar negativamente a sus actividades y a su situación financiera, por ejemplo en materia de relaciones comerciales, la utilización de sus productos y las relaciones con autoridades extranjeras. Además, la capacidad de EADS para comercializar nuevos productos y para acceder a nuevos

mercados puede depender de la obtención de certificaciones y autorizaciones gubernamentales según un determinado calendario. Aunque EADS intenta cumplir la totalidad de dichas leyes y regulaciones, cualquier infracción no intencionada o incumplimiento de las mismas podría perjudicar considerablemente a la actividad, la situación financiera y el resultado de las actividades de EADS.

Además, el negocio y el entorno competitivo de EADS están sujetos a requerimientos de información e investigaciones puntuales por parte de los Gobiernos, debido, entre otras cosas, al carácter tan reglamentado de su sector de actividad. Cualquiera de dichos requerimientos de información o investigaciones podría dar lugar a una decisión desfavorable para EADS que perjudicase a su negocio, a los resultados de sus actividades y a su situación financiera.

## Litigios

En la actualidad, EADS se encuentra inmersa en diferentes acciones judiciales. Véase “Información relativa a las actividades de EADS — 1.1.9 Litigios y arbitrajes”. EADS prevé seguir invirtiendo tiempo e incurriendo en gastos asociados con su defensa, independientemente del resultado, lo que puede desviar los esfuerzos y la atención del equipo directivo de sus actividades empresariales habituales.

Aunque EADS no puede predecir el resultado de dichos procedimientos, es posible que desemboquen en la imposición de multas, daños y perjuicios u otras medidas correctivas con el consiguiente impacto negativo en las actividades, los resultados operativos y la situación financiera de EADS. Una decisión desfavorable también podría incidir negativamente en el precio de la acción de EADS y en su reputación.

## 4. Riesgos industriales y vinculados al medio ambiente

Dado el ámbito de sus actividades y los sectores en los que opera, EADS está sujeta a rigurosas legislaciones y reglamentaciones relativas al medio ambiente, la salud y la seguridad, en numerosas jurisdicciones del mundo entero. Es por ello que EADS incurre, y es previsible que siga incurriendo, en importantes inversiones de capital y otros costes para cumplir las leyes y reglamentos cada día más complejos en materia de protección del medio ambiente y la salud y seguridad en el trabajo, incluidos los gastos para prevenir, controlar, eliminar o reducir las emisiones al medio ambiente, la emisión de contaminantes a la atmósfera, los vertidos a aguas superficiales y subterráneas y a los suelos, la utilización de determinadas sustancias y el contenido de los productos de EADS, la eliminación y el tratamiento de residuos, y los costes para cumplir las disposiciones legales relativas a los informes y señalizaciones. Asimismo, las nuevas leyes y reglamentos, las mayores exigencias en lo referido a licencias, una aplicación más estricta o nuevas interpretaciones de las leyes y reglamentos ya existentes podrían provocar que EADS tenga que aumentar, en el futuro, los gastos y los costes operativos

relacionados con lo anterior, lo cual podría tener un efecto negativo sobre los resultados de sus actividades o su situación financiera.

Si EADS dejara de cumplir las leyes y reglamentos relativos al medio ambiente, la salud y la seguridad, incluso si fuera por motivos fuera de su alcance, dicho incumplimiento podría conllevar la imposición de sanciones civiles o penales y de multas. Las autoridades reguladoras pueden exigir a EADS que lleve a cabo investigaciones y adopte medidas correctoras, reduzca operaciones o cierre temporalmente instalaciones o plantas, incluso para prevenir riesgos inminentes. En caso de accidente industrial o de cualquier otro incidente grave, los empleados, los consumidores y terceros pueden presentar demandas por daños personales, a los bienes o al medio ambiente (incluidos los recursos naturales). Además, de conformidad con determinadas leyes medioambientales relativas a sitios contaminados, la responsabilidad puede establecerse con carácter retroactivo, de forma conjunta y solidaria, y sin determinar la existencia de incumplimiento o falta.

1

2

3

4

5



Índice



Esos riesgos potenciales puede que no sean cubiertos por el seguro o que solo lo sean parcialmente. La obligación de EADS de compensar dichos daños puede afectar negativamente a los resultados de sus actividades y a su situación financiera.

Además, los diferentes productos fabricados y vendidos por EADS deben cumplir las leyes y reglamentos relativos al medio ambiente, la salud y la seguridad, y las sustancias/preparados en las diversas jurisdicciones en las que operan. Aunque EADS intenta garantizar que sus productos cumplan con los más altos estándares de calidad, la legislación y reglamentación cada día más rigurosas y complejas, los nuevos descubrimientos científicos, la entrega de productos defectuosos o la obligación de notificar o comunicar a las autoridades reguladoras o a otros la información exigida

(como en el caso del reglamento de la UE conocido como "REACH" relativo a la producción y utilización de sustancias químicas) podrían obligar a EADS a adaptar, a volver a diseñar, desarrollar o certificar y/o a retirar del mercado sus productos. Se podría acordar la incautación de productos defectuosos y EADS podría incurrir en responsabilidad administrativa, civil o penal. En caso de accidente o de cualquier otro incidente grave que implique alguno de sus productos, EADS puede verse obligada a llevar a cabo investigaciones y tomar medidas correctoras. Empleados, consumidores y terceros pueden presentar demandas por daños personales, a los bienes o al medio ambiente (incluidos los recursos naturales). Cualquier problema en este sentido podría tener también importantes consecuencias negativas en la reputación comercial de los productos de EADS.





# Información relativa a las actividades de EADS

---

<b>1.1</b>	<b>Presentación del Grupo EADS</b>	<b>22</b>
1.1.1	Presentación	22
1.1.2	Airbus	29
1.1.3	Eurocopter	40
1.1.4	Astrium	44
1.1.5	Cassidian	50
1.1.6	Otras Actividades	56
1.1.7	Inversiones	57
1.1.8	Seguros	59
1.1.9	Litigios y arbitraje	60
1.1.10	Investigación y Tecnología, propiedad intelectual	62
1.1.11	Protección del medio ambiente	65
1.1.12	Empleados	69
1.1.13	Incorporación por referencia	71
<b>1.2</b>	<b>Acontecimientos recientes</b>	<b>71</b>

# 1.1 Presentación del Grupo EADS

## 1.1.1 Presentación

*Debido a la naturaleza de los mercados en los que opera EADS y al carácter confidencial de sus negocios, toda declaración relativa a la posición competitiva de EADS que figura en los apartados 1.1.1 a 1.1.7 siguientes se ha basado en fuentes de información internas de EADS, salvo que se especifique lo contrario.*

Con unos ingresos consolidados de 45.800 millones de euros en 2010, EADS es la empresa líder en Europa del sector aeroespacial y de defensa, y una de las compañías más grandes del mundo en este sector. En términos de cuota de mercado, EADS es uno de los dos principales fabricantes de aviones comerciales, helicópteros civiles, lanzadores espaciales comerciales y misiles, y es proveedor líder de aviones militares, satélites y electrónica de defensa. En 2010, generó aproximadamente un 73% del total de su volumen de negocios en el ámbito civil y un 27% en el ámbito de defensa. A 31 de diciembre de 2010, EADS contaba con una plantilla en activo de 121.691 empleados.

### HECHOS DESTACADOS DE 2010

2010 fue un año de notable progreso para EADS, gracias a la fuerte recuperación del mercado de aviones comerciales, como queda patente en los nuevos pedidos y las entregas de Airbus, y el nuevo acuerdo alcanzado con las Naciones Unidas que garantiza el futuro del programa A400M. Frente a la presión que se ejerce sobre los presupuestos estatales y la lenta recuperación del mercado de los helicópteros comerciales, las Divisiones de EADS han adoptado nuevas medidas para fortalecer su posición competitiva, invirtiendo en nuevos productos y capacidades e implantando programas de eficiencia. La iniciativa de EADS para incrementar el nivel de compromiso de sus 120.000 empleados mostró las primeras mejoras en 2010, como así lo indican los resultados de la segunda encuesta anual sobre el nivel de compromiso de los empleados.

En 2010, los ingresos de EADS han aumentado un 6,8%, hasta los 45.800 millones de euros, gracias al crecimiento de los volúmenes y a efectos en todas las actividades principales, aunque se vieron reducidos por una repercusión negativa de los tipos de cambio de alrededor de 500 millones de euros. El EBIT\* se ha elevado a 1.200 millones de euros en 2010. A 31 de diciembre de 2010, la cartera de pedidos de EADS se situaba en 448.500 millones de euros. La posición neta de tesorería de 11.900 millones de euros superó la cifra prevista

gracias a una mejor gestión de la tesorería y al incremento de los pedidos recibidos. La cifra de pedidos recibidos ascendió a 83.100 millones de euros en 2010, impulsada por el mayor dinamismo de la aviación comercial. Es necesario seguir de cerca los mercados institucionales, que abarcan helicópteros, defensa y presupuestos públicos.

En su décimo aniversario, el Grupo ha logrado hitos significativos en el marco de diferentes programas clave. Las Naciones Unidas y EADS han concluido las negociaciones sobre el A400M. Tras la aprobación en Francia y Alemania, las negociaciones sobre el plan de crédito a la exportación (“**ELF**”) están pendientes de completar con algunos países clientes y se prevé concluyan en 2011. Entretanto, el programa está obteniendo resultados con cuatro aviones de desarrollo en vuelo. El hito denominado *maturity gate* (portal de madurez) del A400M se ha superado en febrero de 2011, lo que despeja el camino para el comienzo de la producción en serie. La certificación civil está prevista para 2011.

La fabricación del primer A350 XWB comenzó en 2010, año en el que el avión A330 multifuncional de transporte y reabastecimiento (“**MRTT**”) obtuvo la certificación civil y militar. Las entregas del A380 aumentaron, al igual que las de los helicópteros NH90 y Tigre. Se realizó el 41º lanzamiento consecutivo con éxito del lanzador Ariane 5. Por último, el exitoso cambio de imagen corporativa de EADS y de sus Divisiones que se llevó a cabo en septiembre de 2010 refleja la fortaleza y la unidad del Grupo.

Con el fin de adaptarse a los cambios del entorno del mercado, Eurocopter y Astrium han implantado sendos programas de transformación (denominados “**SHAPE**” y “**AGILE**”, respectivamente). Dichos programas pretenden preparar al negocio para su futuro crecimiento sostenible en un entorno de mercado más competitivo. Después de la implantación final en 2010 del programa cuatrienal de reestructuración de Airbus referido como Power8, que consiguió un ahorro anual bruto de 2.100 millones de euros sobre el coste original presupuestado, Airbus está canalizando el impulso generado a través de un nuevo programa, el Power8 Plus. Lanzado en 2008, Power8 Plus pretende añadir un ahorro anual bruto de 650 millones de euros en el caso de Airbus y otros 350 millones de euros en lo que respecta al resto del Grupo para finales de 2012. El programa “**Future EADS**”, que se puso en marcha a finales de 2008 con el objetivo de lograr una mayor integración de la estructura organizativa, una mejora de los procesos de toma

\* EBIT: beneficios antes de intereses e impuestos, amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

de decisiones y ahorros de costes, ha avanzado como estaba previsto en 2010. En la actualidad, se están examinando otras iniciativas de ahorro de costes que surtirán efecto a finales de 2014.

Tras la crisis financiera, la economía mundial registró un crecimiento mayor del previsto en 2010, situándose los mercados emergentes a la cabeza de la recuperación. La continua volatilidad de los mercados financieros demuestra hasta qué punto la recuperación económica sigue siendo frágil en los mercados desarrollados y los mercados de capital se cuestionan la capacidad de los países soberanos para pagar su deuda. Por otra parte, y a pesar de la ligera mejoría del tipo de cambio a corto plazo en 2010, la persistente debilidad del dólar estadounidense ha continuado desfavoreciendo a las empresas de la Unión Europea con una base de costes principalmente en euros, mientras los fabricantes estadounidenses siguen registrando beneficios al resultar más atractivas sus exportaciones a mejor precio.

En comparación con 2009, el negocio de la aviación comercial se ha recuperado significativamente en términos de demanda de pasajeros y ha vuelto a ser rentable en 2010. No obstante, han existido diferencias significativas entre las distintas regiones, ya que las compañías de la zona Asia-Pacífico han contribuido en casi un 50% al beneficio, mientras que las líneas aéreas europeas consiguieron evitar pérdidas. Los fabricantes de aviones han conseguido mantener las sólidas carteras de pedidos construidas en años anteriores mediante una cuidadosa gestión de las mismas. Los mercados emergentes también supusieron una demanda adicional inexistente en el pasado. Las actividades de defensa e institucionales que normalmente muestran una mayor resistencia en los períodos de crisis fueron objeto de un detallado examen, especialmente en Europa y en Estados Unidos, mientras que el gasto en defensa aumentó en regiones como Oriente Próximo.

Si bien se prevén reducciones en los presupuestos europeos de defensa durante los próximos años, el posible impacto en el sector aún no está claro. La necesidad de determinados países europeos de reducir el gasto público pero de mantener al mismo tiempo su capacidad defensiva ha hecho que los gobiernos busquen formas de reducir el impacto sobre los presupuestos de defensa. Es necesario alcanzar un compromiso entre mantener los presupuestos de adquisiciones, por una parte, y considerar la adaptación de los presupuestos operativos por la otra. Los gobiernos pueden acrecentar la subcontratación de los servicios relacionados con la defensa a agentes del sector con el fin de sacar más provecho al dinero de los contribuyentes. Además, el crecimiento sostenido del gasto en seguridad, tanto a nivel público como privado, se ha visto impulsado por la necesidad de responder de forma efectiva a las necesidades de respuesta ante situaciones de emergencia, como desastres naturales de gran magnitud, incendios, inundaciones y terremotos, así como amenazas terroristas asimétricas.

Airbus registró un volumen de ventas de 30.000 millones de euros en 2010, lo que representa un aumento del 6,8% en comparación con 2009. En 2010, Airbus logra un nuevo récord de entregas de la Compañía con 510 aviones comerciales a 94 clientes (incluidos 19 nuevos clientes). Las entregas incluían 401 aviones de la familia A320, 91 A330/A340 y 18 A380. Airbus Military entregó 20 aviones de transporte militar medios y ligeros (CN235 y C295). Airbus superó su objetivo de pedidos con una total de 644 pedidos brutos de aviones comerciales, de los cuales 452 aviones corresponden a la familia A320 y 32 al A380. El A350 XWB siguió adjudicándose campañas estratégicas clave en 2010, impulsando el total de pedidos de esta familia hasta 583, procedentes de 36 clientes a finales de año. En 2010, Airbus lanzó el A320neo (nueva opción de motor) que ofrece un ahorro de combustible del 15% en comparación con el actual A320. El A400M realizó más de 1.000 horas de vuelo durante 300 vuelos de prueba con cuatro aviones de desarrollo, avanzando hacia un inminente comienzo de la producción en serie. Se prevé que la certificación civil se obtenga antes de que finalice 2011. El A330 MRTT también superó otra etapa al lograr la certificación civil y militar en 2010. La entrega de los dos primeros MRTT a las Fuerzas Aéreas australianas se encuentra en las últimas fases.

Eurocopter registró un volumen de ventas de 4.800 millones en 2010, lo que representa un aumento del 5,7% en comparación con 2009. Entregó 527 helicópteros a sus clientes y los nuevos pedidos ascendieron a 346 aparatos. Estos pedidos, que muestran un buen equilibrio entre actividades civiles (51%) y militares (49%), incluyen contratos clave de la familia Super Puma para Malasia y México así como pedidos estratégicos del Ecureuil en Rusia y Estados Unidos. Las actividades de apoyo y servicios fueron sólidas y representaron el 36% de los ingresos en 2010. A pesar de que 2010 ha sido otro año complicado para el sector, Eurocopter se mantuvo líder del mercado civil y paraestatal mundial con una cuota de mercado del 50%. 2010 también fue un año de progreso para los programas militares de Eurocopter: se entregaron 28 helicópteros NH90 y 15 Tigre, dos veces más que en 2009. El Tigre demostró su fiabilidad operativa en Afganistán con el Ejército de Tierra francés, mientras que tres nuevos clientes recibían el primer helicóptero NH90 durante el año. El éxito del primer vuelo del demostrador X3, una nueva generación de helicópteros de alta velocidad, supuso un hito significativo en el campo de la innovación en 2010. Eurocopter continuó expandiendo su zona de influencia mundial durante el año.

En 2010, los ingresos de Astrium aumentaron un 4,3% hasta los 5.000 millones de euros, a pesar del difícil entorno económico. Los nuevos pedidos representaron 6.000 millones de euros, ascendiendo la cartera de pedidos a 15.800 millones de euros a finales de año. El lanzador Ariane 5 siguió demostrando su fiabilidad llevando a cabo seis lanzamientos en un año, tres de ellos en dos meses. Se realizó el 41º lanzamiento consecutivo con éxito del lanzador Ariane 5. Actualmente, Astrium está preparando la próxima generación



de lanzadores, a través del programa Ariane 5 ME (Mid-life Evolution). En 2010, Astrium entregó a sus clientes diez satélites y firmó contratos para ocho nuevos satélites: tres de telecomunicaciones y cinco de observación terrestre. En el ámbito de sus actividades de defensa, se inició con éxito el proceso de aceptación del M51 por parte del cliente. En cuanto a los servicios, los pedidos prácticamente se triplicaron en comparación con 2009.

El volumen de ingresos de Cassidian aumentó en un 10,6% hasta los 5.900 millones de euros, impulsado por el crecimiento de Eurofighter, el aumento de las aportaciones de los nuevos segmentos de seguridad y el incremento de las actividades de misiles. La rentabilidad aumentó ligeramente, a pesar del mayor nivel de autofinanciación de las actividades de Investigación y Desarrollo para las futuras actividades y el coste resultante de la cancelación del contrato Firecontrol por parte del Gobierno británico. En lo referente a los sistemas aéreos no tripulados ("UAS"), 2010 ha estado marcado por el primer vuelo con éxito del Euro Hawk y la realización de una serie de cuatro vuelos de prueba del demostrador Barracuda, que puso de relieve su capacidad para volar en el espacio aéreo civil. Cassidian llevó a cabo la entrega del segundo lote completo de sistemas 35 DRAC y avanzó en su programa autofinanciado Talarion. En lo referente a Cassidian Systems, el programa de vigilancia de las fronteras de Arabia Saudí superó con éxito las pruebas para la frontera septentrional en 2010. A través de este programa, Cassidian confirma su posición como primer integrador de sistemas en proyectos de seguridad a nivel mundial. Asimismo, la División aumentó sus capacidades en materia de seguridad gracias a la ampliación de las redes TETRA en India y Bulgaria. Cassidian Electronics se adjudicó un nuevo pedido para el desarrollo de la próxima generación de radares para el avión Eurofighter.

EADS sigue persiguiendo el objetivo del plan "Visión 2020" de equilibrar los ingresos procedentes de las actividades de aviación comercial de Airbus con los ingresos de las demás Divisiones. Con el fin de preparar a la Sociedad de cara a futuro, EADS continúa invirtiendo en Investigación y Desarrollo, haciendo especial hincapié en la ecoeficiencia, y explorando nuevas oportunidades de crecimiento en los mercados mundiales.

En 2010, EADS demostró su notable capacidad de resistencia frente a la crisis y, actualmente, está saliendo reforzada. 2010 fue un año de progresos que han ayudado a preparar el camino para el desarrollo de EADS en su segunda década.

## ESTRATEGIA

Con el fin de maximizar el valor para sus accionistas, la Dirección pretende reforzar la posición de EADS como líder en los principales mercados mundiales aeroespaciales y de defensa. Más allá de implantar soluciones para los actuales

retos operativos, EADS continuará centrándose en ofrecer un valor añadido a sus clientes a través de soluciones innovadoras de productos y servicios. EADS ha definido para un futuro los siguientes objetivos a largo plazo de conformidad con su plan Visión 2020:

- ▶ *Mejora del equilibrio entre la fabricación de Airbus Commercial y las restantes actividades de EADS.* En 2010, los ingresos procedentes de la fabricación de Airbus Commercial siguieron representando una parte significativa de los ingresos consolidados de EADS durante el ejercicio. En consecuencia, el Grupo continúa acusando una alta vulnerabilidad a los ciclos de la aviación comercial, así como las cargas financieras y riesgos relacionados con programas de aviación y las fluctuaciones en el tipo de cambio del dólar. Por consiguiente, EADS aspira a incrementar la participación en los ingresos de otros segmentos de actividad durante los próximos años, conservando al mismo tiempo su posición competitiva a largo plazo respecto a Boeing en el segmento de la aviación comercial. En particular, EADS aspira a incrementar la proporción de ingresos procedentes de sus negocios de seguridad, defensa y servicios. El Grupo considera todas las opciones posibles para lograr dicho crecimiento, incluyendo adquisiciones o alianzas estratégicas que fortalezcan su posición competitiva global y añadan fortaleza a su cartera, de modo especial en Asia, Oriente Próximo y las Américas.
- ▶ *Incremento de rentabilidad.* A través de un mejor control interno de los costes, una asignación de recursos óptima, la mejora en la gestión de la ejecución de los programas y en la gestión de los riesgos, la capacidad para hacer frente a la volatilidad del dólar estadounidense, así como el crecimiento de los segmentos de Mayor rentabilidad. EADS ha dado los primeros pasos para recuperar su rentabilidad. EADS intenta concentrarse cada vez más en su actividad principal, lo que implica evolucionar hacia un nuevo modelo de negocio y a la reasignación de recursos procedentes de otras áreas no claves de negocio. Mediante una mejor asignación de recursos y un desarrollo más intenso en los segmentos de Mayor rentabilidad, EADS se ha propuesto alcanzar niveles de rentabilidad que resulten atractivos para sus accionistas y permitan financiar futuras iniciativas de desarrollo.
- ▶ *Expandir su oferta de servicios.* Históricamente, el crecimiento de EADS ha estado impulsado por la venta de soluciones y productos tecnológicamente avanzados. Al mismo tiempo, la Dirección se concentra en el objetivo de incrementar la presencia de EADS en el mercado de servicios de alto valor, dada su naturaleza anticíclica y sus oportunidades de cara a un crecimiento sostenido. Entre los factores que sostienen el mercado cabe incluir la rápida expansión de las flotas comerciales *in-service* y de defensa de EADS —que requieren asistencia a lo largo de su vida operativa— así como la tendencia cada vez más acusada a la externalización de funciones clave por parte de las

agencias de defensa y las agencias gubernamentales. EADS tratará de ofrecer servicios de alto valor añadido en cuanto a plataformas y sistemas, incluyendo servicios avanzados de asistencia después de la entrega, sistemas de gestión de tráfico aéreo y servicios de formación. El objetivo es que los ingresos procedentes de las actividades de servicios previstos asciendan al 25% de los ingresos consolidados de EADS en 2020. Este objetivo precisa un mayor crecimiento, ya que EADS pretende seguir desempeñando un papel cada vez más importante en Europa.

- ▶ **Llegar a ser un grupo industrial realmente global.** Una parte significativa de los proveedores, instalaciones y plantillas de EADS están situadas en Europa, mientras la mayor parte de sus ingresos proceden de fuera de Europa. Al efecto de tener acceso a determinados mercados y tecnologías, optimizar costes y cubrirse en el futuro contra la volatilidad del dólar, EADS aspirará a desarrollar una estrategia industrial a largo plazo que permita corregir este desequilibrio expandiendo su campo de influencia y sus relaciones de asociación a mercados clave fuera del ámbito europeo, incluyendo las Américas, China, Rusia e India. En EE. UU., el objetivo es llegar a establecer una presencia industrial y comercial firme en el mayor mercado de defensa y seguridad nacional de todo el mundo. Por consiguiente, en 2020, EADS tiene previsto tener el 40% de sus compras y el 20% de sus empleados fuera de Europa.
- ▶ **Seguir fomentando la innovación.** La innovación en cuanto a productos, tecnología, producción y oferta al cliente definirá el futuro de EADS. Con la reducción de los ciclos de desarrollo y la aparición de nuevos competidores en todos los campos, EADS debe mantener su ventaja tecnológica y abarcar un amplio ámbito de capacidades con el fin de continuar siendo un líder de mercado. Para mantener su perfil innovador, EADS tratará de emplear sistemáticamente las últimas herramientas de ingeniería y diseño digital con el fin de llevar a cabo más rápidamente importantes avances en las plataformas, y se esforzará por acelerar el ritmo de revisión de sus principales tecnologías para así cerrar posibles brechas frente a la competencia. Se espera que entre estas tecnologías clave se encuentre el sistema C4I, las operaciones en redes centralizadas y la tecnología de UAV, entre otras.
- ▶ **Enfoque medioambiental.** EADS intentará anticiparse a los retos medioambientales del futuro para hacerles frente como parte de su compromiso por una reconciliación de la responsabilidad ecológica y el éxito empresarial. Más verde, limpio, silencioso e inteligente, el A380 define ya nuevas pautas en cuanto a transporte aéreo y ecología. En el futuro, EADS emprenderá nuevas iniciativas, incluyendo un sistema de gestión global basado en la norma ISO 14001 que cubre todas las actividades de EADS, con el fin de convertir la eficiencia ecológica en una ventaja competitiva a largo plazo.

- ▶ **Potenciar el desarrollo de nuestros empleados.** EADS necesita empleados motivados y competentes. La cultura de liderazgo de EADS se basa en la confianza mutua, la atribución de poderes, el reconocimiento y la responsabilidad. El desarrollo profesional de los empleados constituye una de las principales actividades de los directivos de EADS. A tal fin, corresponde tanto a EADS como a su equipo directivo ofrecer a sus empleados oportunidades para colmar sus expectativas profesionales, desarrollar sus competencias profesionales y realizarse personalmente. Ello requiere el desarrollo de una gestión activa basada en un nuevo modelo de liderazgo. EADS también fomentará una mayor movilidad y diversidad interna en los equipos.



## ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE EADS

EADS agrupa sus actividades en las cuatro Divisiones operativas siguientes: (1) Airbus (incluidas Airbus Commercial y Airbus Military), (2) Eurocopter, (3) Astrium y (4) Cassidian. El reparto de actividades entre estas cuatro Divisiones se describe en el organigrama del apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.3.6 Organigrama Simplificado del Grupo”.

### Airbus

Airbus es uno de los principales proveedores de aviones del mundo, cuyo objetivo es suministrar los aviones más adecuados a las necesidades del mercado, así como garantizar el mantenimiento postventa con la más alta calidad. La línea de productos comerciales de Airbus incluye familias de aviones de gran éxito que van desde 107 a 525 plazas: la familia A320 de aviones de pasillo único (A318/A319/A320/A321), la familia A330/A340 de aviones de fuselaje ancho de largo alcance, la familia A350 XWB de aviones de nueva generación y la familia A380 de aviones de dos pisos y de muy largo alcance. Airbus también continúa incrementando el alcance de su actividad y su gama de productos aplicando su experiencia al mercado militar.

En 2010, Airbus registró un volumen de ventas de 30.000 millones de euros —incluidos los ingresos de 2.700 millones de Airbus Military— lo que representa el 65,5% del volumen de ventas total de EADS.

### Airbus Commercial

Desde su fundación en 1970 y hasta finales de 2010, Airbus ha recibido 10.060 pedidos de aviones comerciales procedentes de aproximadamente 323 clientes ubicados en todo el mundo. Con un total de 510 aviones entregados en 2010 (498 en 2009), Airbus fue por octavo año consecutivo el mayor proveedor mundial de aviones comerciales. Airbus recibió 644 pedidos brutos en 2010 (frente a los 310 de 2009), es decir, el 51% de la cuota bruta de mercado mundial (en

unidades) de aviones con una capacidad superior a 100 plazas. Después de haber contabilizado las correspondientes cancelaciones, la entrada neta de pedidos correspondiente al año 2010 ascendió a 574 aviones (en contraposición a los 271 de 2009). A 31 de diciembre de 2010, la cartera de pedidos de Airbus era de 3.552 aviones comerciales, lo que representa aproximadamente el 84% de la cartera total de pedidos de EADS a nivel mundial. Véase “— 1.1.2 Airbus — Airbus Commercial”.

### Airbus Military

Airbus Military produce y comercializa aviones destinados a misiones especiales, derivados de plataformas existentes y dedicados a tareas militares específicas y de seguridad, como el reabastecimiento en vuelo, la vigilancia marítima y la lucha antisubmarina. Asimismo, Airbus Military fabrica y vende aviones de transporte militar medios y ligeros, y es responsable del proyecto europeo del avión de transporte militar pesado A400M. Véase “— 1.1.2 Airbus — Airbus Military”.

### Eurocopter

Eurocopter es uno de los líderes a escala mundial del mercado de los helicópteros civiles y militares y ofrece una de las gamas de helicópteros más completa y moderna del mercado, además de los servicios afines. Con aproximadamente 2.900 operadores en todo el mundo, esta gama de productos incluye actualmente helicópteros ligeros de motor único, bimotores ligeros, helicópteros de capacidad de carga media y pesada, que pueden adaptarse a todo tipo de misiones en función de las necesidades de los clientes. En 2010, Eurocopter registró un volumen de ventas de 4.800 millones de euros, lo que representa el 10,6% del volumen de ventas total de EADS. Véase “— 1.1.3 Eurocopter”.

### Astrium

Astrium diseña, desarrolla y fabrica satélites, infraestructuras orbitales y sistemas de lanzadores y presta servicios espaciales. Astrium es el tercer fabricante mundial de sistemas espaciales, por detrás de Boeing y Lockheed Martin, y el primer fabricante europeo de satélites, lanzadores de infraestructuras orbitales y servicios asociados. Astrium consta de tres Unidades de Negocio principales: Astrium Satellites, Astrium

Space Transportation y Astrium Services. Estas Unidades de Negocio también prestan servicios de lanzamiento, a través de sus participaciones en Arianespace (lanzador del Ariane 5), Starsem (lanzador del Soyuz) y Eurockot (lanzador del Rockot), así como servicios vinculados a los satélites de telecomunicaciones y de observación de la Tierra, a través de filiales al 100% o con participación mayoritaria tales como Paradigm Secure Communications, Infoterra y Spot Image. En 2010, Astrium registró un volumen de ventas de 5.000 millones de euros, lo que representa el 10,9% del volumen de ventas total de EADS. Véase “— 1.1.4 Astrium”.

### Cassidian

Cassidian constituye el pilar principal de EADS en cuanto a actividades de defensa y seguridad. Al combinar sus actividades de sistemas de electrónica, aéreos, de defensa y comunicaciones y de misiles (con una participación del 37,5% por parte de EADS en MBDA) dentro de una División, EADS ha racionalizado su negocio en materia de defensa y seguridad, con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los clientes que requieren soluciones integradas de defensa y seguridad. El cambio de nombre de la División en 2010 refleja la estrategia a largo plazo de Cassidian de convertirse en un operador realmente global en los mercados de defensa y seguridad. En 2010, Cassidian registró un volumen de ventas de 5.900 millones de euros, lo que representa el 13,0% del volumen de ventas total de EADS. Véase “— 1.1.5 Cassidian”.

### Otras Actividades

“Otras Actividades” comprende al fabricante de aviones de turbo-propulsión ATR, al fabricante de aeroestructuras y asientos de aviones Sogerma, a la unidad operativa estadounidense EADS North America y el 30% (consolidada según el método de participación) de Daher-Socata. “Otras Actividades” no forma parte de las cuatro Divisiones de EADS.

### Inversiones

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

## RESUMEN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA

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

### ► Ingresos consolidados por División correspondientes a los ejercicios cerrados a 31 de diciembre de 2010, 2009 y 2008

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2009		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2008	
	En miles de millones de euros	Porcentaje <sup>(1)</sup>	En miles de millones de euros	Porcentaje <sup>(1)</sup>	En miles de millones de euros	Porcentaje <sup>(1)</sup>
Airbus <sup>(2)</sup>	30,0	65,5%	28,1	65,6%	29,0	66,8%
<i>Airbus Commercial</i>	27,7	60,5%	26,4	61,6%	26,5	61,1%
<i>Airbus Military</i>	2,7	5,9%	2,2	5,2%	2,8	6,4%
Eurocopter	4,8	10,6%	4,6	10,7%	4,5	10,3%
Astrium	5,0	10,9%	4,8	11,2%	4,3	9,9%
Cassidian	5,9	13,0%	5,3	12,5%	5,7 <sup>(3)</sup>	13,0%
<b>Total ingresos por División</b>	<b>45,7</b>	<b>100%</b>	<b>42,8</b>	<b>100%</b>	<b>43,5</b>	<b>100%</b>
Otras Actividades	1,2		1,1		1,3	
Sedes centrales/ Consolidación <sup>(4)</sup>	(1,1)		(1,1)		(1,5)	
<b>Total</b>	<b>45,8</b>		<b>42,8</b>		<b>43,3</b>	

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

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

(3) Los ingresos de la planta de Augsburg se incluían en Cassidian en el ejercicio 2008 y ascendieron a 438 millones de euros. A partir de 2009, la planta de Augsburg está consolidada en Airbus Commercial. Véase "Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones – 2.1.2 Visión general".

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

### ► Ingresos consolidados por zona geográfica correspondientes a los ejercicios cerrados a 31 de diciembre de 2010, 2009 y 2008

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2009		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2008	
	En miles de millones de euros	Porcentaje <sup>(1)</sup>	En miles de millones de euros	Porcentaje <sup>(1)</sup>	En miles de millones de euros	Porcentaje <sup>(1)</sup>
Europa	21,4	46,8%	21,4	50,1%	18,9	43,6%
América del Norte	3,5	7,6%	6,1	14,3%	7,8	18,0%
Asia-Pacífico	11,4	24,8%	8,6	20,1%	10,8	24,9%
Resto del mundo <sup>(2)</sup>	9,5	20,8%	6,7	15,5%	5,8	13,5%
<b>Total</b>	<b>45,8</b>	<b>100%</b>	<b>42,8</b>	<b>100%</b>	<b>43,3</b>	<b>100%</b>

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

(2) Oriente Próximo incluido.



## » Pedidos consolidados correspondientes a los ejercicios cerrados a 31 de diciembre de 2010, 2009 y 2008

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2009		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2008	
	En miles de millones de euros	Porcentaje <sup>(1)</sup>	En miles de millones de euros	Porcentaje <sup>(1)</sup>	En miles de millones de euros	Porcentaje <sup>(1)</sup>
<b>Pedidos <sup>(2)</sup></b>						
Airbus <sup>(3) (4)</sup>	68,2	83%	23,9	52%	85,5	87%
<i>Airbus Commercial</i>	68,2	83%	23,5	51%	82,1	83%
<i>Airbus Military</i>	0,2	0%	0,6	1%	5,1	5%
Eurocopter	4,3	5%	5,8	13%	4,8	5%
Astrium	6,0	7%	8,3	18%	3,3	3%
Cassidian	4,3	5%	8,0	17%	5,3	5%
<b>Total Pedidos por División</b>	<b>82,8</b>	<b>100%</b>	<b>46,0</b>	<b>100%</b>	<b>98,9</b>	<b>100%</b>
Otras Actividades	1,7		0,9		1,7	
Sedes centrales/ Consolidación	(1,4)		(1,1)		(2,0)	
<b>Total</b>	<b>83,1</b>		<b>45,8</b>		<b>98,6</b>	

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

(2) Sin opciones.

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

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

» Cartera de pedidos consolidada correspondiente a los ejercicios cerrados a 31 de diciembre de 2010, 2009 y 2008 <sup>(1)</sup>

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2009		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2008	
	En miles de millones de euros	Porcentaje <sup>(2)</sup>	En miles de millones de euros	Porcentaje <sup>(2)</sup>	En miles de millones de euros	Porcentaje <sup>(2)</sup>
<b>Cartera de pedidos <sup>(3)</sup></b>						
Airbus <sup>(4) (5)</sup>	400,4	89%	339,7	87%	357,8	90%
<i>Airbus Commercial</i>	378,9	85%	320,3	82%	337,2	84%
<i>Airbus Military</i>	22,8	5%	20,7	5%	22,3	6%
Eurocopter	14,5	3%	15,1	4%	13,8	3%
Astrium	15,8	4%	14,6	4%	11,0	3%
Cassidian	16,9	4%	18,8	5%	17,0	4%
<b>Total Cartera de pedidos por División</b>	<b>447,6</b>	<b>100%</b>	<b>388,2</b>	<b>100%</b>	<b>399,6</b>	<b>100%</b>
Otras Actividades	2,5		2,0		3,2	
Sedes centrales/ Consolidación	(1,6)		(1,1)		(2,6)	
<b>Total</b>	<b>448,5</b>		<b>389,1</b>		<b>400,2</b>	

(1) Para examinar el cálculo de la cartera, véase "Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y de los resultados de las actividades – 2.1.4.1 Cartera de pedidos".

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

(3) Sin opciones.

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

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

**RELACIÓN ENTRE EADS N.V. Y EL GRUPO**

EADS N.V. no participa directamente en las actividades principales de carácter aeroespacial, de defensa o espaciales de su Grupo, sino que coordina los negocios relacionados, define y controla los objetivos y aprueba las decisiones

principales relativas al Grupo. Como sociedad matriz, EADS N.V. lleva a cabo actividades esenciales para el funcionamiento del Grupo, que constituyen una parte integral de la gestión global del Grupo. Concretamente, las actividades financieras realizadas por EADS N.V. tienen por objeto respaldar las actividades de las

distintas Unidades de Negocio y la estrategia del Grupo. En este sentido, EADS N.V. proporciona o garantiza la prestación de servicios a las filiales del Grupo. Se han firmado contratos de gestión global de servicios con las filiales, y los servicios se facturan de acuerdo con un margen fijo.

Por lo que respecta a su Dirección, EADS N.V. actúa a través de un Consejo de Administración, un Comité Ejecutivo y

de su Consejero Delegado, de acuerdo con las normas y procedimientos corporativos descritos en el apartado “Gobierno Corporativo”.

Dentro del marco definido por EADS, se otorga plena responsabilidad empresarial a cada División, Unidad de Negocio y sociedad filial.



## 1.1.2 Airbus

Airbus es uno de los principales proveedores de aviones del mundo, cuyo objetivo es suministrar los aviones más adecuados a las necesidades del mercado, así como garantizar el mantenimiento postventa con la más alta calidad. La línea de productos comerciales de Airbus incluye familias de aviones de gran éxito que van desde 107 a 525 plazas: la familia A320 de aviones de pasillo único (A318/A319/A320/A321), la familia A330/A340 de aviones de fuselaje ancho de largo alcance, la familia A350 XWB de aviones de nueva generación y la familia A380 de aviones de dos pisos y de muy largo alcance. Airbus también continúa incrementando el alcance de su actividad y su gama de productos aplicando su experiencia al mercado militar, así como ampliando su cartera de aviones de carga.

En 2010, Airbus registró un volumen de ventas de 30.000 millones de euros —incluidos los ingresos de 2.700 millones de Airbus Military— lo que representa el 65,5% del volumen de ventas total de EADS.

### AIRBUS COMMERCIAL

#### Introducción y presentación

Desde su fundación en 1970 y hasta finales de 2010, Airbus ha recibido 10.060 pedidos de aviones comerciales procedentes de aproximadamente 323 clientes ubicados en todo el mundo. Con un total de 510 aviones entregados en 2010 (498 en 2009), Airbus fue por octavo año consecutivo el mayor proveedor mundial de aviones comerciales. Airbus recibió 644 pedidos brutos en 2010 (frente a los 310 de 2009), es decir, el 51% de la cuota bruta de mercado mundial (en unidades) de aviones con capacidad superior a 100 plazas. Después de haber contabilizado las correspondientes cancelaciones, la entrada neta de pedidos correspondiente al año 2010 ascendió a 574 aviones (en contraposición a los 271 de 2009). A 31 de diciembre de 2010, la cartera de pedidos de Airbus era de 3.552 aviones comerciales, lo que representa aproximadamente el 84% de la cartera total de pedidos de EADS a nivel mundial.

#### Estrategia

El principal objetivo de Airbus es alcanzar unos resultados sobresalientes con un dominio a largo plazo de entre el 40% y el 60% del mercado aeronáutico comercial mundial,

y ampliar su oferta de servicios a clientes. Para conseguirlo, Airbus está activamente:

#### Construyendo una Sociedad más racionalizada y con mayor grado de integración

Tras la implantación definitiva en 2010 del programa de reestructuración de cuatro años de Airbus “Power8”, Airbus está actualmente trabajando en un nuevo programa de ahorro de costes denominado “Power8 Plus”. Este programa tiene como objetivo lograr un ahorro anual bruto de 650 millones de euros frente a los costes iniciales previstos entre 2011 y 2012. La Dirección de Airbus pretende lograr los objetivos de “Power8 Plus” ampliando las iniciativas de “Power8” hasta 2012 (350 millones de euros) y adoptando una mayor globalización de las actividades de ingeniería y fabricación (300 millones de euros).

#### Desarrollando una amplia variedad de productos para cubrir las necesidades de los clientes

Airbus intenta de forma continuada desarrollar y entregar nuevos productos que satisfagan las necesidades cambiantes del cliente, así como mejorar su actual línea de productos. Por ejemplo, a finales de 2010 Airbus decidió ofrecer una opción para su familia A320 con nuevos motores que ahorran más combustible. El A320neo (nueva opción de motor) se ha desarrollado como respuesta a la fuerte demanda por parte del mercado de aviones de bajo consumo de combustible y la creciente competencia en el mercado de los aviones de pasillo único.

Asimismo, en la actualidad Airbus está llevando a cabo (i) el desarrollo y la fabricación del nuevo programa del A350 XWB, (ii) la expansión gradual de aplicaciones relevantes para transporte de mercancías en la gama de aviones de Airbus mediante el A330-200F y el programa de conversión de aviones pasajeros a cargueros del A320 destinado a reemplazar los numerosos aviones de carga obsoletos actualmente en servicio, (iii) la búsqueda de nuevas oportunidades en el negocio militar mediante el A400M o el desarrollo de derivados militares como el A330 MRTT (véase el apartado “— Airbus Military” que figura a continuación), y (iv) la investigación para el desarrollo de nuevos aviones para distancias cortas y medias.



## Ampliando su oferta de servicios a clientes

Airbus trata de mantenerse al frente de la industria mediante la ampliación de su oferta de servicios al cliente para cumplir las necesidades cambiantes de los mismos. Por lo tanto, Airbus ha diseñado una amplia gama de servicios adaptados y de valor añadido en virtud de la cual los clientes pueden seleccionar los productos y servicios que requieran en función de sus propios modelos de negocio y de sus políticas de externalización. Este enfoque ofrece a los operadores de Airbus soluciones para reducir sus costes operativos de manera significativa, así como a incrementar la disponibilidad de los aviones y la calidad de sus actividades.

## Mercado

### Carácter cíclico del mercado y factores de desarrollo

Entre los principales factores que afectan al mercado de la aviación comercial se encuentran la demanda de transporte aéreo de pasajeros y carga, los ciclos de crecimiento económico, la regulación (o liberalización) nacional e internacional, el índice de sustitución y obsolescencia de las flotas existentes y la disponibilidad de fuentes de financiación para la compra de aviones. El rendimiento, la posición competitiva y la estrategia de las líneas aéreas, los fabricantes de aviones, los operadores de transporte de mercancías y las sociedades de *leasing*, así como las guerras, los conflictos políticos, las pandemias y los acontecimientos de carácter extraordinario pueden desencadenar cambios en la demanda y dando lugar a desequilibrios a corto plazo en el mercado.

En los últimos años hemos sido testigos de la emergencia de China e India como importantes mercados aeronáuticos. Según estimaciones internas, éstos han de ser respectivamente el segundo y el quinto mercado más importantes para la entrega de aviones durante las próximas dos décadas. En consecuencia, Airbus ha tratado de fortalecer los lazos comerciales e industriales con estos países. La nueva demanda de aviones por parte de las compañías aéreas de Oriente Próximo también ha aumentado considerablemente, al haber aplicado rápidamente estrategias para establecerse a nivel mundial y mejorar los beneficios que la región puede ofrecer.

El modelo para las compañías de bajo coste o modelo sin complementos (*low-cost carriers/no-frills*) también constituye un importante sector que se espera que siga creciendo a escala mundial, especialmente en Asia, en donde los mercados emergentes y la continuada desregulación deberían ofrecer mayores oportunidades. Aunque los aviones de pasillo único de Airbus siguen siendo una alternativa preferente para estas compañías, la demanda de aviones de doble pasillo podría verse asimismo incrementada, puesto que algunas de estas compañías han comenzado a sondear el mercado de trayectos largos.

**Crecimiento global.** El mercado de aviones para el transporte de pasajeros a largo plazo depende principalmente de la demanda de transporte aéreo y ésta, a su vez, depende

principalmente del crecimiento económico o de la evolución del PIB, los niveles de las tarifas y el crecimiento demográfico. Desde 1967 hasta 2000, con la excepción del año 1991, a consecuencia de la Guerra del Golfo, el transporte aéreo ha crecido cada año, registrando un incremento medio anual de un 7,9%, expresado en ingresos por pasajero y kilómetro. La demanda de transporte aéreo también se mostró fuerte en los años siguientes a 2001, momento en el que shocks sucesivos, incluidos el 11-S y la gripe aviar en Asia, frenaron la demanda. No obstante, el mercado se recuperó rápidamente.

Más recientemente, la crisis financiera y las dificultades financieras a escala mundial apreciadas a finales de 2008 y en 2009 desembocaron en tan solo el tercer período de crecimiento negativo del tráfico durante la era de los reactores, así como en una fase de contracción cíclica de las líneas aéreas en términos de tráfico (tanto de pasajeros como de carga), rendimientos y rentabilidad. No obstante, a finales de 2010, el tráfico aéreo registró una fuerte recuperación respecto de los niveles de 2009, y diversos participantes de este mercado, entre otros la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), prevén un regreso a territorio de crecimiento positivo en 2011.

Después de las recientes incertidumbres del mercado y basándose en estimaciones internas, Airbus cree que el transporte aéreo sigue siendo un negocio creciente y que registrará un crecimiento anual del 4,8% para el período comprendido entre 2010-2029. De acuerdo con dichas estimaciones de Airbus el tráfico, medido en kilómetros por viajero, así como los ingresos correspondientes, habrán de doblarse con creces durante los próximos veinte años.

**Carácter cíclico.** A pesar del crecimiento general a largo plazo del mercado de transporte aéreo que se prevé, el mercado de aviones comerciales ha demostrado ser cíclico debido a la volatilidad de la rentabilidad de las líneas aéreas, al carácter cíclico de la economía mundial y a acontecimientos imprevistos que pueden reducir aún más la demanda de transporte aéreo, como la expansión de la gripe A (H1N1). En consecuencia, tras el pico de nuevos pedidos alcanzado en 2007, Airbus registró bastantes menos pedidos nuevos en 2008 y 2009 como consecuencia de las fases de contracción cíclicas. En 2010, el repunte del tráfico (tanto de pasajeros como de carga), la mejora de la rentabilidad y el incremento de los factores de ocupación contribuyeron a respaldar la recuperación cíclica de las compañías aéreas a escala mundial que, a su vez, se reflejó en un aumento de los pedidos así como en un récord de entregas de Airbus en 2010.

En las fases de contracción, normalmente los fabricantes de aviones han experimentado descensos en los pedidos y han realizado un menor número de entregas, procediendo algunos de sus clientes al retraso o anulación de los pedidos realizados. En el pasado, a esta situación le seguía por lo general un período de aumento sostenido de las compras y las entregas.



No obstante, al igual que en el caso de cualquier acontecimiento macroeconómico, resulta difícil predecir cómo va a evolucionar el actual ciclo de recuperación y el ciclo siguiente.

**Regulación/liberalización.** La regulación (y la liberalización) nacional e internacional de los servicios de transporte aéreo internacional y de los principales mercados nacionales de transporte aéreo afecta también a la demanda de aviones de pasajeros. En 1978 Estados Unidos liberalizó su sistema interior de transporte aéreo, y Europa hizo lo propio en 1985. El acuerdo “*Open Skies Agreement*” de reciente negociación entre Estados Unidos y Europa, que entró en vigor en 2008, permite a todas las líneas aéreas de la Unión Europea y Estados Unidos realizar cualquier ruta entre las ciudades de Europa y Estados Unidos. La liberalización está experimentando avances en otras regiones y países, concretamente en Asia. Se prevé que esta tendencia continúe, facilitando y, en algunos casos, impulsando la demanda. Además de proporcionar un mayor acceso al mercado (que anteriormente podría haber sido limitado), la liberalización podría permitir la creación y el crecimiento de nuevas compañías aéreas o de nuevos modelos de aerolíneas, como ha ocurrido con el modelo de las compañías de bajo coste o sin complementos, que ha incrementado su importancia en los principales mercados nacionales e interregionales desde la liberalización (por ejemplo, en EE. UU. y Europa).

**Desarrollo de las redes de compañías aéreas: Redes “Hub” y de Enlace Directo.** Tras la liberalización, las principales compañías aéreas han tratado de adecuar sus redes de rutas y sus flotas ante las variaciones continuas de las demandas del cliente. En consecuencia, cuando la demanda de origen y destino se muestra lo suficientemente fuerte, las compañías aéreas a menudo utilizan servicios de enlace directo, o “*point-to-point*”. Sin embargo, cuando la demanda entre dos destinos resulta insuficiente, las compañías aéreas han desarrollado sistemas altamente eficaces “*hub and spoke*”, que ofrecen a los pasajeros acceso a un número mucho mayor de destinos aéreos a través de una o más conexiones de vuelos.

El sistema escogido en cuanto a las redes de rutas afecta a su vez a la demanda de aviones, ya que los *hubs* permiten la normalización de la flota en torno a aviones más pequeños para los enlaces cortos, de menor densidad y mayor frecuencia con destino a los *hubs* (entre *hubs* y *spokes*) y de aviones más grandes para los vuelos más largos y de Mayor densidad (de *hub* a *hub*), siendo éstos grandes mercados punto a punto. La liberalización ha llevado a las compañías aéreas a diversificar sus estrategias de redes, y al mismo tiempo ha fomentado el desarrollo de una variedad de aviones más amplia para poder aplicar sus estrategias.

Airbus, como otras sociedades del sector, cree que las redes de rutas continuarán creciendo a través de la ampliación de la capacidad de las rutas existentes y a través de la introducción de nuevas rutas, lo que en gran medida se plasmará en que

se contará con una ciudad principal actuando de nodo, como mínimo en uno de los destinos de la ruta. Se prevé que estos nuevos mercados de rutas estarán bien abastecidos con la última oferta de productos de Airbus, el A350 XWB. Además, el A380 ha sido diseñado de modo esencial para atender la demanda significativa de las principales ciudades *hub*, como es el caso de los grandes centros de población como Londres, París, Nueva York y Pekín, por ejemplo. En un análisis de mercado, Airbus identifica 32 ciudades de estas características. Airbus cree que con su serie completa de productos —desde el A318 de 107 plazas hasta el A380 de 525 plazas— se encuentra bien posicionada para satisfacer las necesidades actuales y futuras del mercado.

**Alianzas.** El desarrollo de alianzas mundiales entre las distintas compañías aéreas refuerza el patrón de desarrollo de las redes descrito anteriormente. Según los datos de Ascend, una consultora del sector de la aviación establecida en Reino Unido, a enero de 2011 aproximadamente una tercera parte de la flota de reactores del mundo con más de 100 plazas era utilizada por 15 compañías aéreas. En los años noventa, las principales compañías aéreas comenzaron a crear alianzas que otorgaban a cada uno de sus miembros acceso a los *hubs* y a las rutas de los demás miembros de la alianza, lo cual permitía a las líneas aéreas concentrar sus inversiones en *hubs*, al tiempo que ampliaban su oferta de productos. Las compañías aéreas también han comenzado a explorar diferentes posibilidades de fusión en los últimos años. Entre los ejemplos de ello se incluye la fusión de Air France y KLM, la de Delta y Northwest así como la de United y Continental, y en la actualidad se están llevando a cabo negociaciones entre otras compañías aéreas.

### Estructura del mercado y competencia

**Segmentos de mercado.** Según un estudio realizado por Airbus, a principios de 2010 había en servicio en todo el mundo un total de 14.240 aviones con más de 100 plazas (en comparación con los 14.016 aviones a principios de 2009). Airbus opera actualmente en cada uno de los tres grandes segmentos principales de aviones con más de 100 plazas.

Los aviones de “pasillo único”, como la familia A320, tienen 100-210 plazas y, normalmente, constan de dos filas de tres asientos separadas por un pasillo central, y se utilizan principalmente para recorridos de corto y medio alcance.

Por su parte, los aviones de “fuselaje ancho” o “doble pasillo”, como las familias A330/A340/A350 XWB, con más de 210 plazas, constan normalmente de ocho asientos por fila y dos pasillos de separación. Las familias A330/A340/A350 XWB pueden atender todas las operaciones de corto a largo alcance, con los modelos A340-500/600 diseñados para operaciones ultralargas en particular.

Los aviones de “gran tamaño”, como la familia A380, están diseñados para transportar más de 400 pasajeros sin escalas

en recorridos muy largos y con estándares de comodidad superiores y con importantes ventajas coste-asiento para las compañías aéreas. Los aviones de transporte de mercancías, que constituyen un cuarto segmento relacionado, son normalmente antiguos aviones de transporte de pasajeros transformados. Véase el apartado “— 1.1.7 Inversiones — Aeroestructuras, conversión de aviones y paneles de suelo — EFW”.

Airbus compite también en el mercado de aviones de negocio VIP con el ACJ, un avión de negocios basado en el A319 y en el A318 Elite. Además, recientemente ha vendido aviones A320, A340 y A380 para abastecer al mercado de aviones de negocio, para uso privado, transporte empresarial y para funciones gubernamentales/VIP.

**Diferencias geográficas.** El elevado porcentaje de aviones de pasillo único tanto en América del Norte como en Europa refleja el predominio de los vuelos nacionales de corto o medio recorrido, especialmente en América del Norte, como consecuencia del desarrollo de los *hubs* después de la liberalización. En comparación con América del Norte y Europa, la región Asia-Pacífico utiliza una mayor proporción de aviones de doble pasillo, ya que la población se concentra habitualmente en menos centros urbanos, pero más grandes. La tendencia hacia la utilización de aviones de doble pasillo también está reforzada por el hecho de que muchos de los principales aeropuertos de la región limitan el número de vuelos, debido a preocupaciones medioambientales o a problemas de infraestructura, que limitan la posibilidad de incrementar la frecuencia de vuelos. Dichas limitaciones exigen una mayor capacidad media de plazas por avión y por vuelo. No obstante, Airbus opina que la demanda de aviones de pasillo único en Asia crecerá durante los próximos 20 años, especialmente a medida que los mercados nacionales de China e India continúan desarrollándose. La rentabilidad es también un factor que ayudará a impulsar el tamaño de los aviones, ya las compañías aéreas buscan reducir el coste por asiento a través de unas cabinas con mayor densidad de asientos y la utilización de aviones y versiones más grandes cuando es posible.

**Competencia.** Desde la retirada del mercado de Lockheed en 1986 y la adquisición de McDonnell Douglas por Boeing en 1997, Airbus ha estado operando en un duopolio. De esta forma, Airbus y Boeing se reparten desde entonces el mercado de los aviones de transporte de pasajeros de más de 100 plazas. Según los resultados publicados por los fabricantes, correspondían a Airbus y a Boeing respectivamente el 52% y el 48% del total de las ventas efectuadas en 2010, el 52% y el 48% del total de pedidos netos, y el 51% y el 49% de la cartera de pedidos total al cierre del ejercicio.

No obstante, la alta tecnología y el alto valor añadido del negocio hacen de la construcción aeronáutica una industria atractiva en la que todos quieren participar, y además de

a Boeing, Airbus se enfrenta a agresivos competidores internacionales que pretenden aumentar sus respectivas cuotas de mercado. Los constructores de reactores regionales Embraer y Bombardier, procedentes del mercado de aviones comerciales con menos de 100 plazas, siguen desarrollando aviones más grandes y con más capacidades (como el nuevo avión de la familia C-Series de 100 a 149 plazas lanzado por Bombardier). Además, es posible que otros competidores de Rusia, China y Japón entren en el mercado de los aviones de 70 a 150 plazas durante los próximos años. Este entorno de mercado ha desembocado en intensas presiones sobre los precios y otros factores competitivos.

## Cientes

A 31 de diciembre de 2010, Airbus tenía 323 clientes y se habían entregado 6.508 aviones Airbus a operadores de todo el mundo desde la creación de Airbus, y se habían encargado otros 3.552. El siguiente cuadro presenta los pedidos brutos en firme más importantes de Airbus correspondientes al año 2010.

Ciente	Pedidos en firme*
Virgin America	60
Gecas	60
CASC	56
Air Lease Corporation	51
Lan Airlines	50
Emirates	32
BOC Aviation	30

\* Las opciones no se incluyen en los pedidos registrados ni en la cartera de pedidos a final de año.

## Productos y servicios

### El concepto de familia — “Comunalidad” de la flota

Las familias de aviones de Airbus fomentan la “comunalidad” de la flota. Esta filosofía se basa en la concepción de un avión central y su adaptación para crear derivados que satisfagan las necesidades de los diferentes segmentos del mercado, lo que implica que todos los aviones de nueva generación de Airbus comparten el mismo diseño de cabina, los mismos sistemas de control de vuelo electrónicos y las mismas características de pilotaje. Los pilotos pueden situarse al frente de los mandos de cualquier avión de la familia Airbus con una formación adicional mínima. La Cualificación Cruzada de las Tripulaciones entre las diferentes familias de aviones ofrece a las compañías aéreas una importante flexibilidad operativa. Además, el hecho de fomentar la comunalidad de la flota, permite a las compañías aéreas obtener importantes ahorros en materia de formación de la tripulación, de piezas de repuesto, de mantenimiento y de programación de los vuelos. El alcance del concepto “comunalidad” de las cabinas dentro de una familia y entre las familias de aviones es una característica única de Airbus que, en opinión de la Dirección, constituye una ventaja competitiva sostenible.

Además, la innovación tecnológica se ha situado en el centro de la estrategia de Airbus desde su creación. Todos los productos de la familia Airbus tratan de establecer nuevas normas en áreas cruciales para el éxito de las compañías aéreas, como el confort de la cabina, la capacidad de carga, el rendimiento económico, el impacto medioambiental y la comunalidad operativa. Las innovaciones de Airbus a menudo proporcionan importantes ventajas competitivas y muchas de ellas han sido tomadas después como referencia en el sector aeronáutico.

En 2010, por ejemplo Airbus siguió siendo pionera en el desarrollo de biocombustibles sostenibles como futuros sustitutos de los combustibles tradicionales a base de queroseno, con el fin de reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> de la aviación. A principios de año, se firmó un acuerdo de colaboración con Qatar Airways, Qatar Science & Technology Park y Qatar Petroleum para desarrollar, producir y suministrar una segunda generación de biocombustibles. A finales de 2010, por primera vez, un A320 de Tam Airlines realizó un vuelo en América Latina utilizando una mezcla compuesta en un 50% por bioqueroseno y en un 50% por queroseno tradicional.

**La familia de los A320.** La familia de aviones de pasillo único de Airbus, creada a partir del A320 (que entró en servicio en 1988 después de un programa de desarrollo lanzado en 1984) incluye los modelos derivados A318, A319 y A321, así como los aviones de negocios Airbus Corporate Jetliner, basados en el A319 y el A318 Elite, que Airbus lanzó en 1997 y en 2005 respectivamente. Todos los aviones de la familia A320 comparten los mismos sistemas, la cabina, los procedimientos operativos y la sección transversal. La familia A320 abastece al mercado en el segmento entre 100 y 220 plazas, cubriendo trayectos de hasta 3.000 mn/5.700 km.

Con 3,96 metros de diámetro, la familia A320 posee un ancho de sección transversal de fuselaje mayor que el de cualquiera de los aviones que compiten en esta categoría. Esta circunstancia permite disponer de una cabina de pasajeros espaciosa, de gran comodidad y con una capacidad de transporte en el

compartimiento de carga superior a la de sus competidores. La familia A320 incorpora sistemas de control *fly-by-wire*, una cabina ergonómica y un estabilizador horizontal en material compuesto a base de fibra de carbono aligerado. El uso de materiales compuestos también se ha extendido al estabilizador vertical. El competidor de la familia A320 es la serie Boeing 737.

Con más de 6.944 aviones vendidos y 4.526 actualmente en servicio, la familia A320 ha resultado ser extremadamente popular entre los clientes, ofreciendo altos niveles en cuanto al confort de la cabina, la tecnología y la rentabilidad económica. Su éxito entre las compañías aéreas de bajo coste en concreto pone de manifiesto el atractivo económico de esta familia.

Airbus sigue invirtiendo en la familia A320, introduciendo mejoras y nueva tecnología para mantener el atractivo de este avión frente a los clientes. En 2010, Airbus introdujo sus nuevos dispositivos de aleta de tiburón (*Sharklet*) como una opción para sus clientes. Se espera que esta innovación contribuya a reducir en un 3,5% aproximadamente el consumo de combustible en rutas de larga distancia, así como a aumentar la relación radio de acción/carga útil y a mejorar la capacidad de despegue. Está previsto que el primer A320 equipado con aletas de tiburón se entregue a finales de 2012.

Por otro lado, Airbus decidió a finales de 2010 ofrecer nuevos motores que ahorran combustible como nueva opción para su familia A320. El A320neo no está solamente diseñado para ofrecer un ahorro de combustible de hasta el 15% (incluidas las aletas de tiburón), sino que además, los clientes del A320neo se beneficiarán de una reducción de dos dígitos de emisiones de NOx, motores más silenciosos, menores costes operativos y un aumento del alcance de 500 millas náuticas (950 kilómetros) o el equivalente a dos toneladas más de carga útil. La nueva opción de motores se ofrecerá para los modelos A321, A320 y A319, previéndose su entrada en servicio en Octubre de 2015.

En 2010 Airbus recibió 416 pedidos para la familia de aviones A320, y entregó a sus clientes un total de 401 aviones.

### ► Características técnicas de la familia A320 (versión estándar)

Modelo*	Fecha de entrada en servicio	Capacidad de pasajeros*	Autonomía de vuelo máxima (km)	Longitud (metros)	Envergadura (metros)
A318	2003	107	6.000	31,4	34,1
A319	1996	124	6.800	33,8	34,1
A320	1988	150	5.700	37,6	34,1
A321	1994	185	5.600	44,5	34,1

\* Distribución en dos clases.

**La familia de los A330/A340.** Con 1.483 aviones vendidos y 1.125 en servicio en la actualidad, la familia A330/A340 es la solución de Airbus para viajes medios, de larga y muy larga distancia, diseñados para transportar entre 250 y 350 pasajeros. El concepto de la familia A330/A340 es único:

un casco equipado con dos o cuatro motores. La combinación de unos bajos costes operativos, una alta eficacia, flexibilidad y un rendimiento mejorado hace que el bimotor A330 sea muy popular con una base de operadores cada vez mayor, mientras que el A340 de cuatro motores está diseñado para cubrir las

necesidades del mercado de aviones de largo alcance de 300 asientos que ofrece servicios de enlace directo y mayores frecuencias de vuelo a bajo coste.

La familia A330/A340 se compone de seis versiones de aviones para pasajeros. Cada una de ellas comparte la misma sección transversal del fuselaje de 222 pulgadas, la cabina y otras características avanzadas, ofreciendo la comunalidad que anima a las compañías aéreas a adoptar la combinación más eficiente de aviones para sus redes. La familia A330/A340 ofrece un alto nivel de confort, así como grandes áreas de compartimiento de carga. Los competidores de la familia A330/A340 son los aviones Boeing de las series 767, 777 y 787.

#### ► Características técnicas de la familia A330/A340

Modelo*	Fecha de entrada en servicio	Capacidad de pasajeros*	Autonomía de vuelo máxima (km)	Longitud (metros)	Envergadura (metros)
A330-200	1998	253	12.500	59,0	60,3
A330-300	1994	295	10.500	63,7	60,3
A340-300	1992	295	13.700	63,7	60,3
A340-500	2002	313	16.700	67,8	63,6
A340-600	2002	380	14.600	75,3	63,6

\* Distribución en tres clases.

**A380.** El A380 es el avión de pasajeros más espacioso del mercado, y representa la oferta de Airbus en el segmento de aviones de grandes dimensiones. Su sección transversal proporciona un habitáculo de cabina flexible e innovador, que permite a los pasajeros gozar de asientos y pasillos más anchos y en general más espacio, adaptándose a las necesidades de cada compañía aérea. Con capacidad para albergar 525 pasajeros en tres clases, y con un alcance de 8.000 mn/15.000 km, el A380 ofrece una rentabilidad económica superior, un menor consumo de combustible,

#### ► Características técnicas del A380

Modelo*	Fecha de entrada en servicio	Capacidad de pasajeros*	Autonomía de vuelo máxima (km)	Longitud (metros)	Envergadura (metros)
A380-800	2007	525	15.000	73,0	79,8

\* Distribución en tres clases.

#### Productos nuevos en proceso de desarrollo

**Familia A350 XWB.** A finales de 2006, Airbus lanzó la familia A350 XWB, una nueva familia de aviones de capacidad media y largo alcance con una sección extra ancha de fuselaje que alojará entre 270 y 350 pasajeros, y que está previsto que entre en servicio en 2013. El A350 XWB incorpora la tecnología del A380, un fuselaje más grande que los de otros aviones nuevos de la competencia y una mayor utilización de materiales compuestos. Los principales competidores de la familia A350 XWB son las series de aviones Boeing 787 y 777.

Airbus también ha desarrollado una nueva versión de un avión de carga de la familia A330, el A330-200F, un avión de mediano tamaño y largo alcance creado para dar respuesta al actual entorno del mercado de aumento de los precios del combustible y mayores presiones sobre los rendimientos. El A330-200F obtuvo la certificación de homologación de la Agencia Europea de Seguridad Aérea en abril de 2010, llevándose a cabo la primera entrega a Etihad Airways en julio de 2010.

En 2010 Airbus recibió 63 pedidos en firme para la familia de aviones A330/A340, y entregó a sus clientes un total de 91 aviones.

y menos ruido, así como menores emisiones. El principal competidor del A380 es el Boeing 747-8 de 400 plazas.

En 2010, Airbus recibió 32 pedidos firmes para el A380 llegando a un total de 234 pedidos firmes procedentes de 17 clientes a finales de año. En el transcurso del mismo período, Airbus entregó 18 aviones A380 a sus clientes en 2010 (en comparación con los 10 de 2009). Airbus tiene previsto entregar entre 20 y 25 aviones en 2011.

En 2010, el programa A350 XWB pasó de la fase de definición a la fabricación. Tras haber seleccionado los proveedores industriales, se llevó a cabo el primer corte de metal del cajón del ala central en el centro de Airbus en Nantes (Francia) a principios de 2010. Actualmente, se está preparando el ensamblaje del avión en las plantas de fabricación de Airbus y en las instalaciones de los proveedores de todo el mundo, incluida una nueva línea de montaje final en Toulouse (Francia).

En 2010, Airbus recibió 63 pedidos firmes para la familia de aviones A350 XWB respecto a un total de 583 pedidos firmes de 36 clientes a finales de año.

► **Características técnicas de la familia A350 XWB**

Modelo*	Fecha de entrada en servicio	Capacidad de pasajeros*	Autonomía de vuelo máxima (km)	Longitud (metros)	Envergadura (metros)
A350-800	2014	270	15.800	61,0	64,0
A350-900	2013	314	15.000	67,3	64,0
A350-1000	2015	350	14.800	74,3	64,0

\* Distribución en tres clases.

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

**Gestión de activos**

El departamento de Gestión de Activos de Airbus se constituyó en 1994 para gestionar y vender en el mercado aviones usados adquiridos por Airbus, en un principio debido a la quiebra de algunos de sus clientes, y después en el contexto de determinados compromisos de recompra. Esta División funciona con una plantilla especializada y gestiona una flota compuesta por aparatos de Airbus de todas las categorías. A través de sus actividades, el departamento de Gestión de Activos ayuda a Airbus a responder de forma más eficaz a las necesidades a medio y largo plazo de sus clientes en cuestiones de flota.

Su principal tarea consiste en la gestión comercial y del riesgo de la cartera de aviones usados de Airbus. La mayoría de los aviones se ponen a disposición de los clientes a través de una venta simple, aunque algunos solamente pueden proponerse en forma de arrendamiento financiero de explotación, en función de la forma de financiación del aparato de que se trate. A finales de 2010, la cartera del departamento de gestión de activos de Airbus contenía 16 aviones (incluidos los seis aviones añadidos en 2010). Dicho departamento también proporciona una completa variedad de servicios de apoyo, como la asistencia para la puesta en servicio, la reconfiguración interior y las revisiones de mantenimiento.

**Financiación a clientes**

Airbus prefiere realizar las ventas en efectivo, y no prevé que la financiación a los clientes sea un área de desarrollo del negocio. Sin embargo, Airbus reconoce la necesidad comercial de que los fabricantes ayuden a los clientes a obtener financiación para las adquisiciones de aviones nuevos, y, en algunos casos, de participar en la financiación de dichos aviones o de la propia compañía aérea.

La concesión de créditos o la asunción de riesgos están sujetas a supervisión corporativa y siguen normas estrictas de disciplina y prudencia. El equipo especializado de financiación a los clientes acumula décadas de experiencia en la financiación de aviones. Cuando Airbus financia a un cliente, el avión financiado suele servir de garantía, participando el fabricante del motor en la financiación. Estos elementos ayudan a reducir el riesgo soportado por Airbus. Las operaciones de financiación a los clientes de Airbus están diseñadas para

facilitar la posterior transmisión del riesgo a otros prestamistas o arrendadores de los mercados financieros.

En 2010, Airbus pudo empezar a beneficiarse de la mejoría de los mercados financieros al cancelar una parte de su exposición mayor a la de la exposición adquirida. Los mercados, sin embargo, siguen siendo impredecibles y Airbus sigue teniendo en cuenta un posible aumento de su exposición al riesgo de financiación. En vista de su experiencia, la Dirección estima que el nivel de protección de Airbus frente al coste derivado de posibles impagos es suficiente y coherente con las normas y el uso profesional en el sector de la financiación de aviones. Véase “Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y de los resultados de las actividades”.

**Servicio al cliente**

El primer objetivo del Servicio al cliente de Airbus consiste en ayudar a sus clientes a gestionar su flota de aviones Airbus con seguridad, de forma rentable y a la entera satisfacción de los pasajeros. Como resultado de su continuo crecimiento, la base de clientes de Airbus ha aumentado considerablemente estos últimos años.

Un equipo de más de 3.700 personas cubre todas los campos del servicio técnico desde la asistencia técnica de ingeniería/operativa y el suministro de piezas de recambio, hasta la formación de la tripulación y el personal. Un centenar de especialistas técnicos ofrecen asesoramiento y asistencia a los clientes de Airbus 24 horas al día, los 7 días de la semana. Existen más de 280 representantes en todo el mundo que ofrecen apoyo al cliente en más de 166 ciudades, ubicados cerca de las compañías aéreas a las que prestan sus servicios, así como una red internacional de centros de apoyo, de centros de formación y almacenes de piezas de recambio.

Además de las principales actividades de apoyo al cliente, el Departamento del Servicio al cliente de Airbus ha desarrollado una amplia gama de servicios modulares y adaptados impulsados por el único valor añadido que un fabricante de aviones puede ofrecer. Dichos servicios se agrupan en cuatro campos de actividad principales: servicios por hora de vuelo, gestión del material, actualización de sistemas y cabinas así como operaciones de vuelo y de formación. En estos campos se han desarrollado soluciones innovadoras e integradoras, como los programas de *Flight Hours Services Component* (FHS Component) y el *Tailored Support Package* (FHS TSP),



que ofrecen paquetes integrados de ingeniería/mantenimiento y de componentes para ayudar a los clientes a reducir sus inversiones y sus costes de asistencia, al mismo tiempo que aumentan su fiabilidad operativa. También se han desarrollado soluciones integradas similares en el ámbito de la actualización de los sistemas y cabinas.

## Producción

### Organización industrial

Durante la fase de construcción de un avión Airbus, cada tarea (desde la concepción, la definición y la fabricación hasta la asistencia al producto u operativa) se asigna a un denominado Centro de Excelencia (*Centre of Excellence*, “CoE”) en función de su especialización y experiencia tecnológicas. Los actuales CoEs cubren Fuselaje/Cabina, Ala/Torre, Estabilizadores horizontales y verticales de cola/cono trasero, así como Aeroestructuras y Procesos industriales de CoE transversal. El desarrollo de CoEs constituye un rasgo esencial de la fabricación de Airbus.

Los CoEs son supervisados por el Jefe de Operaciones de Airbus y su equipo, que son responsables de los procesos industriales. Ello incluye garantizar que se seleccionan y aplican los mejores procesos, métodos y herramientas armonizados y normalizados en los CoEs con el fin de aumentar la eficacia y controlar los costes.

El departamento de programas, responsable del trabajo de las líneas de montaje final, incluyendo la definición e instalación de cabinas, así como los procesos de gestión generales, trabaja de cerca con los CoEs, con el fin de asegurar compromisos en firme por parte de éstos en lo referente a lo que se entrega a las líneas de montaje final.

Asimismo, los CoEs mantienen una estrecha vinculación con las principales funciones como Ingeniería, Compras, Calidad, Recursos Humanos y el Servicio al Cliente, para desarrollar y gestionar las capacidades, gestionar las políticas y garantizar que los empleados de Airbus compartan sus conocimientos e ideas de forma interfuncional.

Tras la ejecución de la estrategia de reestructuración de las aeroestructuras iniciada con el programa Power8, dos nuevas compañías, Premium AEROTEC GmbH y Aerolia S.A., comenzaron a operar plenamente el 1 de Enero de 2009, bajo la propiedad de EADS, y están bien posicionadas para convertirse en unos de los principales operadores del mercado mundial de las estructuras aéreas. Véase el apartado “— 1.1.7 Inversiones — Aeroestructuras, conversión de aviones y paneles de suelo — Aerolia y Premium AEROTEC”.

### Ingeniería

El departamento de ingeniería de Airbus es una organización a escala mundial que desarrolla aviones completos y componentes para aviones y lleva a cabo investigaciones que

pueden ser de aplicación a la próxima generación de aviones. Los centros de competencia (“CoC”) y los CoE que componen el departamento de ingeniería de Airbus operan con carácter transnacional. La mayoría de sus ingenieros trabajan en cuatro centros de Airbus situados en Francia, Alemania, Reino Unido y España. Un creciente número de expertos ingenieros aeroespaciales de todo el mundo trabajan en otros cinco centros de ingeniería en Wichita (Kansas, Estados Unidos), Mobile (Alabama, Estados Unidos), Moscú (Rusia), Bangalore (India) y Pekín (China).

Una parte clave de la organización de ingeniería de Airbus es el centro de arquitectura e integración, el cual garantiza, junto con un equipo de constructores aeronáuticos de mayor antigüedad y los ingenieros jefes de proyecto, la aplicación de un enfoque consistente y multidisciplinar durante el desarrollo de aviones.

En 2010, el departamento de ingeniería de Airbus avanzó significativamente en lo referente al programa A350 en términos de diseños de componentes específicos y demostradores estructurales a gran escala, mayor ajuste de los resultados aerodinámicos, maduración del diseño de la arquitectura de sistemas, selección de los proveedores para los principales sistemas y estudios sobre la integración de la propulsión. Ya se han fabricado diferentes componentes y han comenzado las pruebas de los primeros sistemas en los principales bancos de pruebas.

También cabe destacar la aportación del departamento de ingeniería de Airbus a la decisión de lanzar el A320neo, así como al éxito de la entrega del primer A330-200F y de la fase de prueba en vuelo del A400M.

### Instalaciones de fabricación y flujo de producción

Los CoEs son responsables del diseño, suministro y fabricación de productos totalmente equipados y comprobados, que van desde piezas específicas a componentes principales de aviones. Las piezas de los aviones son transferidas entre la red de emplazamientos y las líneas de montaje final utilizando cinco *Super Transportes* “Beluga” A300-600 construidos a medida de las necesidades. Con el fin de respaldar el flujo de producción del A380, Airbus ha introducido el transporte por carretera, así como el transporte fluvial y marítimo. El período de fabricación habitual entre el momento en el que el cliente fija definitivamente su pedido y la entrega del mismo en el caso de los aviones de pasillo único es de 7-8 meses y 9-12 meses para los aviones de largo alcance y doble pasillo.

### Entregas programadas para 2011

Airbus entregó 510 aviones en 2010 (frente a 498 en 2009) y tiene previsto entregar entre 520 y 530 aviones en 2011. Cualquier alteración importante en el mercado o una recesión económica podría conllevar una revisión de estas cifras.

## AIRBUS MILITARY

### Introducción y presentación

Airbus Military produce y comercializa aviones destinados a misiones especiales, derivados de plataformas existentes y dedicados a tareas militares específicas y de seguridad, como el reabastecimiento en vuelo, la vigilancia marítima y la lucha antisubmarina. Asimismo, Airbus Military fabrica y vende aviones de transporte militar medios y ligeros, y es responsable del proyecto europeo del avión de transporte militar pesado A400M.

En 2010, Airbus Military registró un volumen de ventas de 2.700 millones de euros.

### Estrategia

La estrategia de Airbus Military consiste en continuar desarrollando sus actividades principales e incrementar su cuota de mercado mediante una potenciación del *know-how* tecnológico de EADS, aumentando al mismo tiempo la rentabilidad. En consecuencia y de manera activa Airbus Military está:

#### Reforzando su posición como proveedor líder de aviones para misiones especiales

Como proveedor de aviones para operaciones especiales, Airbus Military satisface los requisitos específicos de misión planteados por sus clientes basándose en sus propias tecnologías especializadas (sistema de reabastecimiento, sistema táctico de integración total (“FITS”) y soluciones de patrulla marítima y lucha antisubmarina), así como en las correspondientes a la amplia gama de plataformas y sistemas de EADS. Airbus Military intentará continuar fortaleciendo su futura posición en este mercado, en particular a través de la oferta del avión A330 MRTT, que obtuvo la certificación civil y militar en 2010.

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

Airbus Military es uno de los líderes mundiales en los mercados de aviones de transporte militar medios y ligeros. Con la aportación del avión de transporte de militar pesado A400M —que ha realizado hasta el momento más de 1.000 horas de vuelos de prueba con éxito— Airbus Military ofrece una gama completa de aviones para el transporte militar táctico capaces de cubrir todas las necesidades operativas.

### Mercado

#### Aviones para misiones especiales

Los aviones para misiones especiales proceden de plataformas de aviones existentes y se adaptan a misiones específicas generalmente para una clientela militar y de seguridad. Las modificaciones de la plataforma requieren un conocimiento profundo del fuselaje básico que generalmente posee solo el constructor del avión. Las competencias necesarias para

la integración global de los sistemas en este tipo de aviones son muchas y el número de participantes en el mercado mundial es muy limitado.

Además, los métodos modernos de guerra y defensa exigen cada vez, en mayor medida, el acceso independiente a formas complejas de información en diversos escenarios de operaciones y, por lo tanto, los clientes exigen, cada vez más, sistemas completos personalizados en función de sus necesidades operativas concretas. Este desarrollo y las necesidades de defensa y seguridad europeas, deberían estimular la demanda a corto plazo de aviones de misiones especiales producidos en Europa. Airbus Military considera que está bien posicionada en este mercado en base al abanico de soluciones adaptadas que ofrece.

#### Aviones de transporte militar

Gobiernos y autoridades nacionales constituyen la clientela principal en el mercado de los aviones de transporte militar. Este mercado se compone de tres segmentos: (i) los aviones de transporte ligero, con una capacidad de carga de una a tres toneladas, (ii) los aviones de transporte medio, cuya carga útil varía de cuatro a catorce toneladas; y (iii) los aviones de transporte pesado, con una capacidad de carga de quince toneladas o más. Según un estudio realizado por DMS Forecast International —una sociedad de consultoría independiente especializada en la industria espacial y de defensa— se prevé que el mercado global de los aviones de transporte militar crezca entre 2010 y 2019 a los 65.000 millones de dólares estadounidenses aproximadamente.

**Transporte militar pesado.** Históricamente, este sector ha estado siempre influido por las decisiones políticas y presupuestarias de Estados Unidos, y esto se refleja en el predominio de fabricantes americanos, y especialmente del Hércules C-130 de Lockheed Martin. El A400M representa la entrada de Airbus Military en este mercado en un momento en el cual se espera que tanto Estados Unidos como Europa comiencen un proceso de reemplazo y actualización de las flotas existentes. En la parte superior del segmento, el A400M podría competir con el C-17 de Boeing.

**Transporte militar medio.** La Dirección estima que este mercado seguirá registrando un crecimiento moderado. Los aviones de Airbus Military son líderes en este segmento, en particular el CN235 y el C295, que a lo largo de los últimos diez años han conseguido una cuota media de mercado combinada del 49%, según estimaciones internas. Sus competidores son el C-27J Spartan, fabricado por Alenia Aeronautica, y el An-32, fabricado por Antonov.

**Transporte militar ligero.** Se trata de un mercado maduro cuyas dimensiones han disminuido debido al desarrollo económico de los países que ahora tienen medios para comprar aviones de transporte militar de capacidad media.





El C212 lideró desde un punto de vista histórico este segmento de mercado, con una cuota media de mercado del 19% en los últimos diez años según estimaciones internas. Los principales competidores del C212 son el M-28, fabricado por Polskie Zakłady Lotnicze Mielec y el DHC-6 Series 400, fabricado por Viking, Canadá.

## Productos y servicios

### Aviones para misiones especiales

**Multi-Role Tanker Transport — A330 MRTT.** El A330 MRTT, que se basa en el éxito de la familia Airbus A330/A340, es líder a nivel mundial entre los aviones de reabastecimiento en vuelo. La enorme capacidad básica de su tanque de combustible implica que no harán falta tanques adicionales para poder reabastecer en vuelo, superando con creces a sus competidores. El combustible se carga a través de un innovador sistema *fly-by-wire* que proporciona un mayor flujo de combustible, un mayor envolvente en sus características de reabastecimiento y una controlabilidad mejorada respecto a otros sistemas disponibles en el mercado. Al no necesitar tanques de combustible auxiliares, toda la bodega de carga del A330 MRTT está disponible para su uso, pudiendo incorporar contenedores estándar LD3 o LD6, palés militares y/o cualquier otro tipo de dispositivo de carga utilizado en la actualidad.

Hasta la fecha, Airbus Military ha firmado contratos para el A330 MRTT con los Gobiernos de Australia, Arabia Saudí (incluida la repetición de un pedido), Emiratos Árabes Unidos y Reino Unido con un total de pedidos acumulados de 28 aviones a finales de 2010. Esto incluye un contrato de 27 años con el Ministerio de Defensa (“MoD”) británico en relación con el programa para el Futuro Avión de Reabastecimiento Estratégico (*Future Strategic Tanker Aircraft*, “FSTA”) a través del consorcio AirTanker. El programa FSTA supone el suministro de una flota de 14 nuevos aviones (basados en el Airbus A330-200 de última generación) con entrada en servicio programada para 2011, que habrán de reemplazar a la flota anterior de aviones de reabastecimiento VC-10 y Tristar. Asimismo, dicho contrato incluye el suministro de todas las infraestructuras necesarias, formación, mantenimiento, gestión de vuelos y de flotas así como servicios de tierra al efecto de posibilitar a las Fuerzas Aéreas británicas (*Royal Air Force*) para realizar misiones de reabastecimiento en vuelo y transporte en todo el mundo.

En 2010, Airbus Military obtuvo la certificación civil y militar del A330 MRTT. A finales de año, dos MRTT estaban a punto de ser entregados a las Fuerzas Aéreas australianas. Un quinto MRTT estaba realizando vuelos de prueba en esa misma época, con otros cuatro MRTTs en proceso de conversión.

En EE. UU., las Fuerzas Aéreas han llevado a cabo un programa destinado a sustituir su flota de aviones de reabastecimiento en vuelo que se está quedando anticuada. A comienzos de 2008, las Fuerzas Aéreas estadounidenses

anunciaron que habían adjudicado el contrato inicial a Northrop Grumman (como contratista principal), con la que EADS ha colaborado. Tras la estimación por parte del Tribunal de Cuentas del Gobierno (GAO) de la apelación interpuesta por Boeing relativa a la adjudicación de dicho contrato, el Departamento de Defensa estadounidense publicó una nueva solicitud de propuestas a finales de Febrero de 2010. EADS decidió participar en la licitación como contratista principal y EADS North America presentó una propuesta en julio de 2010. El 24 de Febrero de 2011, el contrato se adjudicó a Boeing. Véase el apartado “— 1.2 Acontecimientos recientes”.

Airbus Military ha liderado un programa tecnológico destinado a desarrollar un nuevo sistema de reabastecimiento en vuelo (*air-to-air refuelling boom system*, “ARBS”). Este nuevo sistema ARBS está diseñado para garantizar una capacidad de reabastecimiento sustancialmente más rápida que la de la competencia, una ventaja considerable ya que los aviones son mucho más vulnerables durante el proceso de reabastecimiento. El ARBS ha sido objeto de más de 1.300 contactos en condiciones reales en una amplia gama de aviones, incluidos los aviones de combate F-16 y F/A-18 y el E-3 AWASCS, y se obtuvo la certificación civil y militar del A330 MRTT en 2010.

**Avión de patrulla marítima.** Airbus Military proporciona soluciones diferentes que van desde la vigilancia marítima a la lucha antisubmarina mediante aviones basados en plataformas C212, CN235, C295 o P-3 Orion. Los aviones de Airbus Military, en particular el CN235 y el C295, han conseguido, a lo largo de los últimos diez años, una cuota media de mercado combinada del 43%, según estimaciones internas. Sus principales competidores son las versiones de patrulla marítima del Bombardier Dash-8 Q200/Q300 y del Alenia ATR 42/72.

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

En 2010, el Servicio de Guardacostas de los Estados Unidos realizó un pedido adicional de tres CN235 dentro del programa Deepwater. Airbus Military también recibió un pedido adicional de la Armada de México de cuatro aviones destinados a misiones de patrulla marítima. En términos de entregas, Airbus Military entregó en 2010 diez aviones de patrulla marítima: seis CN235 y cuatro C295 (tres CN235 al Servicio de Guardacostas de los Estados Unidos, dos CN235 a México, un CN235 a Colombia y cuatro C295 a Portugal).

Airbus Military también está implicada en la modernización y actualización operativa del avión de patrulla marítima P-3 Orion para las Fuerzas Aéreas españolas y brasileñas. El programa incluye la instalación del sistema de misión FITS, así como nuevos sensores de misión y equipos de aviónica. En 2010 se entregó un nuevo P-3 modernizado a las Fuerzas Aéreas españolas.

1

2

3

4

5



Índice

1

## Aviones de transporte militar

### **CN235 – Transporte militar de capacidad media.**

La primera versión de la familia CN235 entró en servicio en 1987 bajo la denominación S-10. La última, la serie 300, es un avión de nueva generación presurizado y con doble motor turbohélice. El CN235-300 tiene capacidad para transportar una carga útil de un máximo de 6.000 kg, equivalente a (i) 36 paracaidistas, (ii) 18 camillas más tres enfermeros, (iii) cuatro paletas del modelo más utilizado para mercancías, o (iv) bultos de carga fuera de gálibo como motores de aviones o palas de helicóptero. Las operaciones de paracaidismo pueden realizarse desde las dos puertas laterales traseras del avión o por la rampa trasera. Algunas versiones del CN235-300 se utilizan para otras misiones como patrulla marítima, control de la polución atmosférica entre otras. Incluidas todas las versiones, se han vendido más de 275 aviones CN235 desde el comienzo del programa.

### **C295 – Transporte militar de capacidad media.**

Certificado en 1999, el C295 tiene la configuración básica del CN235, pero con una cabina alargada para transportar una carga un 50% más pesada a una velocidad superior en distancias más largas. El C295 está equipado con una aviónica a bordo que comprende un panel de instrumentos de vuelo electrónicos y un sistema de gestión de vuelo que permite la navegación táctica, la planificación y la integración de señales transmitidas por varios sensores.

El CN235 y el C295 se han concebido para completar o sustituir al anticuado Hércules C130, realizando la mayor parte de sus funciones a un coste operativo más bajo.

En 2010, Airbus Military recibió un pedido de ocho aviones CN235 del Gobierno francés y un total de seis aviones C295 de México, Finlandia y Egipto (nuevo cliente), respectivamente. En 2010, Airbus Military entregó un total de nueve aviones C295 a la República Checa y México.

Se entregaron en total hasta final de 2010 más de 70 aviones C295 a doce operadores de once países. El C295 ha realizado 90.000 horas de vuelo en todo tipo de entornos: desde la zonas polares hasta los desiertos. La familia CN235/C295 cuenta con una experiencia de servicio superior a 1.100.000 horas de vuelo.

**C212 – Transporte militar ligero.** El C212 ha sido concebido como un avión simple, fiable y no presurizado, capaz de operar desde zonas de aterrizaje no preparadas con el fin de realizar a la vez tareas civiles y militares. La primera versión, el S-100, entró en servicio en 1974. La última versión, el S-400, incorpora varios avances y un nuevo sistema de aviónica y motores de alto rendimiento en climas cálidos y a gran altura, así como capacidad para despegue y aterrizaje

en pistas cortas. Además el portón de carga trasero del C212 dispone de capacidad polivalente con una configuración modificable de modo rápido y sencillo, reduciendo así los tiempos de demora en los trayectos de ida y vuelta.

## Productos nuevos en proceso de desarrollo

**Airbus A400M.** El A400M es un nuevo avión de transporte militar diseñado para aplicaciones tácticas, estratégicas y logísticas, con el fin de satisfacer las necesidades de las fuerzas armadas mundiales en misiones militares, humanitarias y de paz. El objetivo de Airbus Military es obtener una posición de liderazgo en el mercado de aviones de transporte pesado, que junto con sus aviones de transporte militar medios y ligeros, le permitirá ofrecer a sus clientes una amplia gama de aviones de transporte militar táctico. Además del actual pedido de 174 aviones A400M, debido a la cancelación de 10 opciones (siete por parte de Alemania y tres por el Reino Unido) tras la negociación con las Naciones Clientes (como se detalla a continuación), Airbus Military buscará nuevas oportunidades de exportación para el A400M, proporcionando servicios de asistencia a los clientes tras la entrada en servicio del mismo.

Desde el primer vuelo del A400M realizado en diciembre de 2009, otros tres aviones empezaron en 2010 los vuelos de prueba, habiendo realizado más de 1.000 horas de vuelos a finales de año. El quinto y último avión que realizará la campaña de pruebas de vuelo empezó su montaje final en Sevilla, a finales de 2010. Se prevé que la entrega del primer A400M al primer cliente, las Fuerzas Aéreas francesas, se llevará a cabo a finales de 2012 o a principios de 2013.

En 2010, Airbus Military anunció que había negociado un nuevo enfoque de programa para el A400M con las Naciones Clientes a través de OCCAR. La versión revisada del acuerdo OCCAR está sujeta a ratificación por parte de cada país cliente antes de su adopción final. Para mayor información sobre las consecuencias financieras derivadas, véase los apartados “Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las actividades” y “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 3: Contabilización del programa A400M”.

## Producción

En la fábrica San Pablo de Sevilla (sur de España), existe una línea de montaje final para aviones medios y ligeros. Las instalaciones, que se comparten con el A400M, tienen una superficie de 600.000 m<sup>2</sup>. En octubre de 2010, también se inauguró oficialmente un nuevo centro de formación de Airbus Military en Sevilla. Las instalaciones disponen de espacio suficiente para seis simuladores completos de vuelo y una gama de dispositivos informáticos para el entrenamiento.

## 1.1.3 Eurocopter

### INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN

Eurocopter es uno de los líderes a escala mundial del mercado de los helicópteros civiles y militares y ofrece una de las gamas de helicópteros más completa y moderna del mercado, además de los servicios afines. Con aproximadamente 2.900 operadores en todo el mundo, esta gama de productos incluye actualmente helicópteros ligeros de motor único, bimotores ligeros, helicópteros de capacidad de carga media y pesada que pueden adaptarse a todo tipo de misiones en función de las necesidades de los clientes. En 2010, Eurocopter registró un volumen de ventas de 4.800 millones de euros, lo que representa el 10,6% del volumen de ventas total de EADS.

Con la entrega de 527 helicópteros en 2010 (en comparación con los 558 de 2009), Eurocopter logró los objetivos de rentabilidad y entregas que se había marcado para este año. El registro de pedidos se mantuvo estable en términos de unidades vendidas pero experimentó una bajada en términos de valor en comparación con 2009, al no lograr compensar los nuevos pedidos militares el descenso de los pedidos civiles. Después de haber contabilizado las correspondientes cancelaciones, la entrada neta de pedidos correspondiente al año 2010 ascendió a 346 helicópteros (en contraposición a los 344 de 2009). Con 395 pedidos brutos en 2010, Eurocopter mantuvo su liderazgo en el mercado civil y paraestatal. A 31 de diciembre de 2010, la cartera de pedidos de Eurocopter era de 1.122 helicópteros.

### ESTRATEGIA

Eurocopter pretende fortalecer aún más su posición de mercado y aumentar la parte de los ingresos generados por las actividades de servicios con el fin de lograr un crecimiento futuro continuo. Para conseguirlo, Eurocopter está trabajando activamente con el objetivo de:

#### Proseguir el crecimiento interno y la expansión internacional

La Dirección se concentra en fortalecer la posición de Eurocopter en aquellos mercados en los que tradicionalmente ya dispone de una presencia significativa, como las aplicaciones en los mercados civiles y la seguridad nacional en Estados Unidos, así como en continuar desarrollando su presencia en mercados con potencial de crecimiento como China, India, Sudeste Asiático, Latinoamérica y Europa del Este. Parte de esta estrategia está basada en la oferta de productos de tecnología puntera en todos sus mercados, como el Super Puma (doce pedidos para las Fuerzas Aéreas de Malasia, nueve para el Ministerio de Defensa de México y cinco para el Ministerio de Defensa de Albania en 2010), el EC135 (ocho pedidos recibidos de la empresa rusa Gazprom en 2010) y otros sistemas de helicópteros que se

van a entregar al Ejército de los Estados Unidos. Eurocopter intentará continuar esta expansión mediante un crecimiento tanto orgánico como externo, centrándose en los servicios. Asimismo, Eurocopter seguirá aprovechando su dilatada experiencia en la cooperación con industrias locales para el desarrollo de programas y proyectos conjuntos de producción como en el caso del EC175 con China, del Programa Helicóptero Coreano (*Korean Helicopter Programme*, "KHP") en Corea y de la *joint venture* en Kazajstán para el ensamblaje del EC145.

#### Implantar una política de producto y servicios ambiciosa

Al efecto de mantener su liderazgo de mercado y la superioridad tecnológica, Eurocopter invertirá y renovará de manera continua su gama general de productos/servicios, compuesta de helicópteros militares y civiles. Por ello, la Dirección está actualmente centrada en el lanzamiento de varias actualizaciones de plataformas y otros nuevos desarrollos destinados a ampliar su línea de productos y fortalecer la posición en el mercado de determinados productos clave como la familia del Ecureuil, el Dauphin, el EC135, el EC145 y el EC225/725. La renovación de la línea de productos comerciales se está llevando a cabo tanto a nivel interno como en desarrollo conjunto. Se está haciendo especial hincapié en los segmentos medio e intermedio (el EC175 y el sucesor del Dauphin), en cuyo caso las nuevas plataformas incluirán las últimas innovaciones, y el programa Bluecopter para la tecnología de helicópteros respetuosa con el medio ambiente. Mediante una combinación de soluciones tecnológicas con capacidades configurables de alto valor añadido, Eurocopter consigue ofrecer soluciones eficientes en costes para las variadas necesidades operativas de un amplio número de clientes civiles y militares de todos los segmentos del mercado de los helicópteros.

Además, Eurocopter llevará a cabo un gran esfuerzo de expansión en su oferta de servicios, al efecto de incrementar la disponibilidad de los helicópteros, así como las prestaciones operativas de los mismos y la eficiencia en costes en beneficio de sus clientes. La eficacia de las actividades de apoyo y servicios es un punto de atención principal de los últimos desarrollos de nuevos productos, con el fin de generar ingresos en el futuro e incrementar asimismo la satisfacción del cliente. Asimismo, Eurocopter se plantea continuar desplegando sus actividades de formación y mantenimiento de programas informáticos, áreas identificadas como de importancia clave para el futuro.

#### Construyendo una Sociedad más ágil y racionalizada

El programa de transformación SHAPE, cuyo fin es generar un ahorro de costes de 200 millones de euros para finales de

2011, fue lanzado a principios de 2010 para hacer frente a la crisis económica y responder a los desafíos de la competencia. A finales de 2010, ya había alcanzado más de la mitad de su objetivo de ahorro de costes, obteniendo resultados en términos de desarrollo de nuevos productos, mejoras del servicio de atención al cliente, innovación y eficacia de su organización.

## MERCADO

### Factores de desarrollo del mercado

El valor de los helicópteros entregados en todo el mundo aumentó desde la previsión de 12.000 millones de euros en 2009 hasta la previsión de 13.500 millones de euros en 2010. Según los estudios de mercado publicados por The Teal Group, Honeywell y Rolls Royce, se prevé que, entre 2009 y 2018, se fabriquen entre 7.000 y 9.500 helicópteros civiles y entre 6.500 y 6.800 helicópteros militares en todo el mundo. Esta previsión, especialmente en lo que respecta al segmento militar, depende en gran medida de los amplios programas de desarrollo estadounidenses.

La demanda de helicópteros militares, que normalmente son mayores y tienen sistemas más sofisticados que los helicópteros civiles, depende principalmente de consideraciones presupuestarias y estratégicas, así como de la necesidad de renovar las flotas que se están quedando obsoletas. La Dirección considera que la avanzada edad de la flota en servicio, la urgencia de una nueva generación de helicópteros equipados con sistemas integrados y la continua introducción de helicópteros de combate en muchas fuerzas armadas nacionales contribuirán a estimular la demanda de helicópteros militares en los próximos años. Recientes programas militares a gran escala, como los realizados por Australia, Brasil, España, Reino Unido, Corea y el proyecto Nordics Standard Helicopter, han confirmado esta tendencia. No obstante, la demanda del sector militar ha estado siempre sometida a importantes variaciones de un año para otro debido a la evolución de las consideraciones estratégicas, y el potencial de crecimiento a corto plazo podría verse reducido por las crecientes limitaciones presupuestarias del gasto público. Los datos del mercado indican que en 2010 se vendieron 532 helicópteros militares en todo el mundo.

El segmento militar es altamente competitivo y se caracteriza por las limitaciones competitivas impuestas a los fabricantes extranjeros para acceder a las licitaciones de defensa nacionales, en algunos casos llegando incluso a impedirse de facto las importaciones. No obstante, con la introducción del Tigre, el NH90 y el EC725 y con un enfoque más agresivo ante la cooperación industrial internacional, la cuota de mercado de Eurocopter a nivel mundial correspondiente a los helicópteros militares se ha visto incrementada. En 2010, Eurocopter ocupaba la segunda posición en cuanto a entregas en el segmento militar en un mercado aún dominado por los

fabricantes estadounidenses. En este segmento, los principales competidores de Eurocopter son Agusta-Westland en Europa, y Sikorsky, Boeing y Bell Helicopter (División de Textron Inc.) en los Estados Unidos. Además, los fabricantes rusos vuelven a competir tras una reestructuración completa tanto a nivel comercial como industrial. Recientemente, los mercados se han mostrado más agresivos, en particular los de Asia y América Latina. En 2010, las ventas en el sector militar han representado el 46% del volumen de negocios de Eurocopter.

Los helicópteros vendidos en el sector civil, en el que Eurocopter es líder, se utilizan para el transporte de directivos de sociedades, la explotación petrolífera en alta mar (*offshore*), así como en diversas aplicaciones comerciales y de servicio público como los guardacostas, la policía, los servicios de asistencia médica y contra incendios. Los datos del mercado indican que en 2010 se vendieron aproximadamente 874 helicópteros civiles de turbina en todo el mundo. Para Eurocopter, el descenso de entradas de pedidos de helicópteros ligeros en 2010 conducirá a un nivel inferior de producción en 2011, aunque la tasa de producción de helicópteros militares subirá.

En el mercado civil, los principales competidores mundiales de Eurocopter son Agusta-Westland, Sikorsky y Bell Helicopter. El mercado de los helicópteros civiles se ha hecho más competitivo en los últimos años, al incrementar Sikorsky y Agusta-Westland su cuota de mercado dentro de las categorías de los helicópteros pesados y medios.

### Clientes y Marketing

Alrededor de 2.900 operadores de todo el mundo utilizan actualmente los helicópteros Eurocopter en 147 países, lo que constituye una importante base de clientes para las actividades de servicios postventa de Eurocopter. El 85% de los clientes de Eurocopter dispone de flotas de entre uno y cuatro helicópteros. Los principales clientes militares de Eurocopter son los Ministerios de Defensa de los países europeos, así como los Ministerios de Defensa de los países de Asia, Estados Unidos y América Latina. En el mercado civil y paraestatal, Eurocopter posee una cuota de mercado líder en Europa, Estados Unidos y Canadá.

La adaptabilidad y fiabilidad de los productos Eurocopter le han convertido en la elección favorita de los clientes más importantes. Las compañías más importantes del mundo especializadas en servicio de plataformas *offshore* (como Bristow, CHC, Era y PHI) utilizan helicópteros de Eurocopter para el transporte de viajeros y suministros a la industria petrolífera y del gas. En el mercado de la asistencia médica de urgencia, los helicópteros Eurocopter dominan la flota de los grandes operadores como Air Methods en Estados Unidos y ADAC en Alemania. Otros cuerpos oficiales muy exigentes en cuanto a la calidad de servicio, como la policía y las fuerzas armadas, han depositado también su confianza en los productos Eurocopter.



La estrategia mundial de Eurocopter se basa en la magnitud de su gran red internacional. Actualmente, la red incluye 27 filiales extranjeras, complementadas por una importante red de distribuidores autorizados y de centros de servicio destinados a conseguir el mayor número de clientes potenciales y reales. En 2010, Eurocopter reforzó aún más su red de filiales gracias a la inauguración de su filial Eurocopter India cuyo

objetivo es aumentar su presencia comercial en este mercado altamente prometedor, reforzar su red de apoyo y servicios en el país y seguir fomentando sus relaciones de cuatro décadas con la industria de la India. Eurocopter ha desarrollado su experiencia en materia de producción bajo licencia, de coproducción y de subcontratación y ha establecido relaciones con socios industriales y proveedores en más de 35 países.

## PRODUCTOS Y SERVICIOS

Eurocopter ofrece una gama completa de helicópteros que abarca prácticamente la totalidad del espectro del mercado civil y militar, gama que se perfecciona continuamente con tecnologías punteras. Esta gama de productos incluye helicópteros ligeros de motor único, bimotores ligeros, helicópteros de capacidad media y de capacidad media-pesada; además, se basa en una serie de plataformas de nueva generación concebidas para adaptarse a aplicaciones militares y civiles. Además los productos comparten un número de características técnicas como seña de identidad de un grupo.

En la siguiente tabla se muestra la actual línea de productos de Eurocopter, compuesta por helicópteros optimizados para diversos tipos de misión:

Tipo de helicóptero	Uso habitual
<b>Ligero de un solo motor</b>	
EC120 "Colibri"	Empresarial/Privado, Entrenamiento civil y militar
<b>De un solo motor (Familia "Ecoreuil")</b>	
AS350 "Ecoreuil"/AS550 "Fennec"	Paraestatal*, Servicios Públicos Civiles y Militares**, Empresarial/Privado
EC130	Turismo, Petróleo y Gas, Empresarial/Privado
<b>Bimotor ligero</b>	
AS355NP/AS555	Paraestatal*, Servicios Públicos, Empresarial/Privado
EC135/EC635	Urgencias Médicas, Paraestatal*, Petróleo y Gas, Empresarial/Privado
EC145/LUH (UH-72)/EC645	Servicios Públicos Civiles y Militares**, Urgencias Médicas, Paraestatal*, Servicio continuo de transporte
<b>Medium (Familia "Dauphin")</b>	
AS365 "Dauphin"/AS565 "Panther"	Paraestatal* (en particular Guardacostas y SAR), Petróleo y Gas
EC155	Empresarial/Privado, VIP, Petróleo y Gas, Paraestatal*, Servicio continuo de transporte
<b>Capacidad media-pesada</b>	
AS332 "Super Puma"/AS532 "Cougar"	Transporte Militar, Petróleo y Gas, Servicio continuo de transporte
EC225/EC725	SAR, SAR-combate, Transporte Militar, Petróleo y Gas, VIP
NH90 (TTH/NFH)	SAR, SAR-combate, Transporte Militar, Naval
<b>Específico</b>	
Tigre	Combate, Reconocimiento armado/Escolta

\* Las actividades paraestatales incluyen las fuerzas y cuerpos de seguridad, la lucha contra incendios, los servicios de vigilancia de aduanas, los servicios de guardacostas y servicios de urgencias médicas prestados por entidades públicas.

\*\* El uso civil comprende diversos tipos de actividad comercial como obras en altura, ENG (Vigilancia de Transmisiones Radioeléctricas), así como transporte de pasajeros y carga.

**Productos civiles.** Eurocopter ha llevado a cabo un consistente esfuerzo para renovar y actualizar su gama de productos civiles con el propósito de defender y fortalecer su posición competitiva en el segmento civil. Durante años, Eurocopter ha comercializado con éxito internacionalmente productos nuevos como el EC120, aparato ligero de un solo motor, y el EC135, bimotor ligero, así como helicópteros actualizados de forma significativa como el EC155, evolución del helicóptero de peso medio Dauphin, y el EC145. La última edición de la familia de helicópteros pesados es el EC225. Está diseñado para el transporte de pasajeros, en particular,

Petróleo y Gas y VIP, pero además para misiones de servicio público, como búsqueda y rescate (SAR).

En 2010, Eurocopter recibió 346 pedidos firmes netos para su línea de helicópteros civiles (incluidas las respectivas versiones militares derivadas), y entregó a sus clientes un total de 484 helicópteros.

**Programa de Light Utility Helicopter (LUH).** El Ejército de EE. UU. ha seleccionado el UH-72A Lakota (un derivado militar del modelo civil EC145) como su LUH de nueva generación, con unas compras programadas de 345 aparatos a lo largo

de un período de diez años, con un valor total de más de 2.000 millones de dólares estadounidenses referido al ciclo de vida del producto. En 2006, el Ejército de los Estados Unidos realizó un pedido de 42 aeronaves, seguido de un pedido adicional de 43 aeronaves en 2007, 39 en 2008, 51 en 2009 y 40 en 2010. En 2010, de las 150 entregas realizadas conforme al calendario previsto para finales de 2010, 52 fueron LUH. Todas las entregas fueron realizadas desde la nueva planta de American Eurocopter en Columbus, Mississippi.

**NH90.** Diseñado para un uso multimisiones moderno y para una mayor eficiencia en costes a lo largo de toda su vida útil, el NH90 surge como resultado del desarrollo de un helicóptero polivalente para aplicaciones tanto de transporte táctico (TTH) como navales (NFH). El programa, que ha sido financiado principalmente por los Gobiernos francés, alemán, italiano y holandés, ha sido desarrollado de forma conjunta por Eurocopter, Agusta-Westland en Italia y Fokker Services en los Países Bajos como socios en Nato Helicopter Industries (“NHI”), en proporción directa a los compromisos de adquisición asumidos por sus países. La participación de Eurocopter en NHI es del 62,5%.

En 2010 se realizaron 28 entregas del NH90 (cerca del doble en comparación con las 15 de 2009), llegando a un total de 68 entregas a finales de 2010.

**Tigre.** El programa de desarrollo del helicóptero de combate Tigre incluye cuatro versiones basadas en el mismo fuselaje: el HAP (cañón en torreta, cohetes y misiles aire-aire), del que Francia y España han cursado pedidos de 40 aparatos y 6 aparatos, respectivamente; el UHT (misil antitanque, misil aire-aire, cañón axial y cohetes), del que Alemania ha cursado un pedido de 80 aparatos; el ARH (misil antitanque, cañón en torreta y cohetes), del que Australia ha cursado un pedido de 22 aparatos; y el HAD (misil antitanque, misil aire-aire, cañón en torreta, cohetes, y aviónica y motor avanzados), del que España y Francia han cursado pedidos de 24 y 40 aparatos, respectivamente. Desde 2009, tres helicópteros Tigre desplegados en Afganistán por las Fuerzas Armadas francesas prestan servicio permanentemente (1.600 horas de vuelo).

En 2010 se realizaron 15 entregas del Tigre (cerca del doble en comparación con las siete de 2009), con un total de 70 entregas a finales de 2010.

### Productos nuevos en proceso de desarrollo

Los productos actualmente en desarrollo incluyen (i) el KHP para usos militares, (ii) el EC175 y (iii) el EC145 T2, tal y como se describe a continuación.

**KHP.** El Gobierno coreano escogió a Eurocopter como socio principal de Korea Aerospace Industries (“KAI”) en el nuevo programa KHP para el desarrollo del primer helicóptero de transporte militar de Corea de la clase de 8 toneladas métricas. Los seis años de la fase de desarrollo del KHP han comprendido desde 2006 hasta 2011. Durante los siguientes diez años de

fase de producción, se prevé la fabricación de 245 helicópteros. Como socio principal de KAI, Eurocopter cuenta con una participación del 30% en la fase de desarrollo y del 20% en la de producción. Eurocopter y KAI han creado una filial para que comercialice la versión para la exportación del KHP. En 2010, asistimos al éxito del vuelo inaugural del primer prototipo y a la adjudicación del contrato de producción en serie.

**EC175.** Eurocopter y la corporación china AVIC II han lanzado el desarrollo y la fabricación (al 50%) del EC175, un helicóptero civil de la categoría de seis toneladas, que ampliará la gama de productos de ambos socios. La fase de desarrollo de cinco años comenzó en 2006. En 2008, el EC175 fue presentado en la Heli-Expo celebrada en Estados Unidos, lo que condujo a la firma de una carta de intenciones con 13 operadores para un total de 111 aparatos. El montaje del primer prototipo comenzó a finales de 2008 en Marignane, tras la entrega de la primera estructura de célula por parte del socio chino. En 2010, el segundo prototipo del helicóptero EC175 realizó su primer vuelo, y el EC175 se presentó con las configuraciones de búsqueda y salvamento (SAR). Se prevé que la entrega del primer EC175 se produzca en 2012.

**EC145 T2.** Este helicóptero propulsado por dos motores se ha desarrollado a partir del ya implantado EC145 y se presentó en marzo de 2011 en la feria aeronáutica Heli-Expo celebrada en Orlando, Florida. El EC145 T2 incorpora las últimas innovaciones de Eurocopter en términos de potencia, aviónica, seguridad en vuelo, reducción de ruido y capacidades de misión, así como la integración del fenestrón que envuelve el rotor de cola. El primer vuelo del primer prototipo se realizó con éxito en junio de 2010 y está previsto que las primeras entregas se lleven a cabo en 2013. Este nuevo EC145 T2 multimisión, que ha sido diseñado en colaboración con varios clientes y que ofrece un mayor rendimiento junto a una menor carga de trabajo para el piloto, resulta ideal para los servicios de emergencia médica, la policía, la seguridad nacional, los operadores de búsqueda y salvamento y de operaciones en alta mar de todo el mundo.

### Demostrador de tecnología

**X3.** En 2010, Eurocopter inició las pruebas en vuelo del X3, un nuevo demostrador de helicóptero de alta velocidad y largo alcance. Gracias a su sistema de rotor principal de palas y sus dos hélices montadas en alas fijas de corta envergadura, este aparato combina la capacidad de despegue vertical y la velocidad de un avión. Tan solo dos meses después de su primer vuelo, el X3 logró su primer gran hito al alcanzar una velocidad de 180 nudos.

### Servicio al cliente

A 31 de diciembre de 2010, Eurocopter tenía el segundo mayor parque mundial, con más de 11.200 helicópteros en servicio en todo el mundo. Como resultado, las actividades de apoyo al cliente necesarias para atender este gran parque supusieron el 36% del volumen de ventas de Eurocopter en 2010. Dichas





actividades consisten principalmente en la formación, el mantenimiento, la reparación y el suministro de piezas de repuesto. Con el fin de proporcionar un servicio eficaz en todo el mundo, Eurocopter ha puesto en marcha una red internacional de servicios a través de sus filiales, distribuidores autorizados y centros de servicio. Además, con el fin de satisfacer la demanda global de los clientes, Eurocopter está ampliando la gama de servicios que presta a sus clientes.

En 2010, Eurocopter inauguró un novedoso centro de logística cerca de Marignane, Eurocopter Global Logistics, que reúne todos los interfaces de los clientes en un mismo emplazamiento y que permitirá a Eurocopter mejorar las entregas de piezas de recambio y las reparaciones. En el plano internacional, Eurocopter ha creado Eurocopter India para reforzar su red de suministro y servicios en todo el país. Eurocopter aumentó su participación en su *joint venture* de MRO en China y ha definido un plan de cinco años para desarrollar nuevas capacidades de mantenimiento. En Singapur, se ha abierto una nueva planta de Mayores dimensiones destinada a respaldar los servicios de formación, las capacidades de mantenimiento, reparación y reacondicionamiento (MRO), la investigación y el desarrollo y los recursos de diseño. Paralelamente, durante el año se lanzaron o utilizaron por primera vez otros simuladores de vuelo.

Eurocopter pretende mejorar constantemente la calidad de los servicios que ofrece, como las entregas de piezas de recambio, situándose el porcentaje de entregas a tiempo en 2010 en cerca del 95%.

## PRODUCCIÓN

Las actividades industriales de Eurocopter se desarrollan en cuatro emplazamientos principales, dos en Francia, uno

en Alemania y uno en España. Las instalaciones francesas se encuentran en Marignane, en el sur de Francia y en La Courneuve, cerca de París. Las instalaciones alemanas se encuentran en Donauwörth y las españolas en Albacete.

Tras la importante ampliación en 2008 de la planta de Columbus de American Eurocopter en Mississippi siguió incrementando la fabricación, el montaje y la entrega del LUH. La actividad industrial comenzó en 2006 con el montaje y las entregas del LUH y en estos momentos se encuentra en pleno proceso de fabricación tras haber concedido la Administración Federal de Aviación su autorización. Las actividades de la planta de Columbus también incluyen la producción y montaje del AS350 y del EC120 para el Servicio Arancelario y de Patrulla de Fronteras de EE. UU., así como asistencia para la modernización de la flota de helicópteros Dolphin del Servicio de Guardacostas de Estados Unidos.

En 2010, se inició la construcción de un nuevo Centro de Excelencia en Itajuba, Brasil, en el que Helibras (la filial brasileña de Eurocopter) se encargará de la producción, el ensamblaje y el mantenimiento de los helicópteros EC725 adquiridos por las Fuerzas Armadas brasileñas.

En general, las entregas de helicópteros en serie disminuyeron aproximadamente un 5% en 2010, y se prevé que sigan haciéndolo ligeramente en 2011 (por debajo de las 500 unidades). Eurocopter tiene la intención de continuar la expansión internacional de su cadena de suministro global sobre todo mediante la búsqueda de proveedores de bajo coste que facturen en dólares, intentando al mismo tiempo racionalizar su red de suministros e incrementar la eficacia de su organización industrial en paralelo.

## 1.1.4 Astrium

### INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN

Astrium diseña, desarrolla y fabrica satélites, infraestructuras orbitales y sistemas de lanzadores y presta servicios espaciales. Astrium es el tercer fabricante mundial de sistemas espaciales, por detrás de Boeing y Lockheed Martin, y el primer fabricante europeo de satélites, lanzadores de infraestructuras orbitales y servicios asociados. En 2010, Astrium registró un volumen de ventas de 5.000 millones de euros, lo que representa el 10,9% del volumen de ventas total de EADS.

Astrium consta de tres Unidades de Negocio principales: Astrium Satellites, Astrium Space Transportation y Astrium Services. Estas Unidades de Negocio también prestan servicios de lanzamiento, a través de sus participaciones en Arianespace (lanzador del Ariane 5), Starsem (lanzador del Soyuz) y Eurockot (lanzador del Rockot), así como servicios vinculados

a los satélites de telecomunicaciones y de observación de la Tierra, a través de filiales al 100% o con participación mayoritaria tales como Paradigm Secure Communications, Infoterra y Spot Image.

### ESTRATEGIA

Con su sólida presencia en los cinco países europeos que cuentan con programas espaciales activos (Francia, Alemania, Reino Unido, España y Holanda), Astrium es la única sociedad europea que ofrece toda la gama de competencias en todos los campos de la industria espacial (satélites, lanzadores, infraestructuras orbitales, equipos y servicios). La estrategia de Astrium consiste en reforzar su posición en el mercado ofreciendo a sus clientes una amplia gama de soluciones construida en base a estos activos estratégicos fundamentales.

En particular, a pesar de que los mercados de lanzadores y satélites se mantienen estables, Astrium ha logrado construir con éxito una actividad de servicios que se espera aporte la mayor parte de su desarrollo en los próximos años.

### Generar un crecimiento rentable en un mercado estable

En la actualidad, el gasto institucional y militar en actividades espaciales se mantiene prácticamente estable en Europa, debido a las limitaciones presupuestarias existentes. La competencia en los mercados comerciales de lanzadores y satélites de telecomunicaciones también es fuerte, sobre todo teniendo en cuenta la debilidad mostrada por el dólar estadounidense frente al euro en los últimos años. En una coyuntura de mercado tan difícil, Astrium actúa con arreglo a la estrategia siguiente:

- ▶ En lo referente al lanzador Ariane y al sistema de misiles M51, Astrium Space Transportation ha tratado de racionalizar y hacer más eficiente su actividad asumiendo funciones de contratista principal (a diferencia de proveedor principal y arquitecto industrial en exclusiva). Esto ha contribuido en gran medida a aumentar la fiabilidad y la eficacia en costes de dichos productos. Además, EADS Astrium es en la actualidad el segundo accionista más importante de Arianespace con una participación del 32,5%, por detrás de la Agencia Espacial Francesa (“CNES”). Astrium Space Transportation continuará desarrollando este liderazgo para atender mejor a sus clientes.
- ▶ En lo que respecta a satélites y servicios, Astrium ha perseguido durante los últimos años el objetivo de avanzar desde una condición de mero proveedor de sistemas hasta la de proveedor líder de servicios de satélites en los ámbitos de las comunicaciones seguras y la información geográfica. La prolongación de 30 meses por parte del Ministerio de Defensa británico del contrato de servicios de comunicaciones seguras, junto con el hecho de que el cuarto satélite se encuentra en vías de finalización y el éxito del envío en órbita del primer satélite de comunicaciones seguras para las fuerzas armadas de Alemania (*Bundeswehr*), constituyen importantes pasos adelante en 2010. En el futuro, Astrium intentará ampliar su oferta de soluciones innovadoras, altamente competitivas y hechas a medida para un enlace directo entre extremos en el ámbito de las comunicaciones seguras. Asimismo aspira a afianzar su posición en los servicios de información geográfica.

### Convertirnos en la referencia en términos de atención al cliente y atractivo para los empleados

La Dirección de la Sociedad se compromete a implantar medidas adicionales para mejorar la rentabilidad y, por consiguiente, destinar más ingresos a la financiación de la innovación. Lanzado en 2010 para hacer frente al cada vez más desafiante entorno de mercado, el programa de transformación “AGILE” (Ambicioso, de Crecimiento global,

Innovador, de Racionalización y Empresarial) aspira a mejorar la agilidad, innovación y competitividad de Astrium, liberando recursos para invertirlos en las actividades de Astrium. Al mismo tiempo, AGILE hace hincapié tanto en la orientación al cliente como en la atribución de poderes a los empleados.

### ASTRIUM SATELLITES

Astrium Satellites es líder mundial en diseño y fabricación de sistemas de satélites, cargas útiles, infraestructura de tierra y equipos espaciales destinados a una amplia gama de aplicaciones civiles y militares. Siendo contratista principal de más de 90 satélites de comunicación, Astrium Satellites es un socio de referencia para la mayor parte de los operadores principales del mundo. El negocio de Astrium Satellites abarca las cuatro categorías de los sistemas de satélite descritas a continuación:

- ▶ *Los satélites de telecomunicaciones*, los cuales tienen múltiples aplicaciones, entre las que figuran los enlaces telefónicos de larga distancia o móviles, la teledifusión y la radiodifusión, la transmisión de datos, los multimedia y la conexión a Internet. Pueden utilizarse para aplicaciones civiles o militares.
- ▶ *Los satélites de observación*, los cuales permiten recopilar información para un gran número de ámbitos como la cartografía, la meteorología, el seguimiento de las evoluciones climáticas, la gestión agrícola y silvícola, la gestión de los recursos minerales, energéticos e hidráulicos, así como las aplicaciones de vigilancia y reconocimiento militar.
- ▶ *Los satélites científicos*, los cuales son productos hechos a medida adaptados a las características especiales de la misión que se les confía. Se utilizan por ejemplo para la observación astronómica de las fuentes de radiación del universo, la exploración de los planetas y el estudio de las ciencias de la tierra.
- ▶ *Los sistemas de satélites de navegación*, los cuales emiten señales que permiten a los usuarios determinar su posición geográfica con gran precisión, y revisten una importancia cada vez mayor en muchos sectores de actividad comercial, tales como las líneas aéreas, los operadores de transporte por tierra, mar y aire, los servicios de emergencia por mar y aire, la agricultura y la pesca, el turismo y las redes de telecomunicaciones.

### Mercado

El mercado de la fabricación de satélites comerciales de telecomunicaciones es altamente competitivo, y las decisiones de compra por parte de los clientes basadas en los precios, la experiencia técnica y las referencias anteriores. En 2010, la cuota de mercado a nivel mundial de Astrium Satellites en términos de nuevos pedidos de satélites geoestacionarios ascendió aproximadamente al 7%, según estimaciones internas. Sus principales competidores son los





estadounidenses Loral, Boeing, Orbital y Lockheed Martin, Thales Alenia Space (TAS) de Francia e Italia, y la empresa Information Satellite Systems Reshetnev de Rusia. Tras el pico de ventas de los últimos cinco años, se prevé que el mercado de telecomunicaciones comerciales regrese a unos niveles estándar de pedidos, con mayor competitividad. Astrium Satellites aspira a afianzar su posición en el mercado.

En el mercado de los satélites de observación, científicos y de navegación, la competencia en Europa está organizada a nivel nacional o multinacional, como por ejemplo a través de la Agencia Espacial Europea (ESA). Además, se está desarrollando una demanda de exportación importante en lo que respecta a los sistemas de observación de la Tierra, en los que EADS es el principal proveedor europeo. Además, algunas agencias públicas civiles, incluida la ESA, manifiestan una necesidad cada vez mayor de satélites de observación terrestre, por ejemplo en el marco de los programas medioambientales europeos. La Dirección de la Sociedad confía en que el mercado siga creciendo a medio plazo.

Por último, en lo referente a los clientes militares, se ha producido un aumento de la demanda de satélites de telecomunicaciones y observación en los últimos años. El contrato Skynet 5/Paradigm en Reino Unido, el contrato alemán Satcom BW, el contrato Yahsat de Emiratos Árabes Unidos y el reciente contrato adjudicado en Francia para dos satélites de reconocimiento óptico ponen de manifiesto las tendencias de crecimiento en este mercado.

## Productos

Astrium Satellites ofrece a sus clientes sistemas de satélites llave en mano a través de una red de filiales de propiedad exclusiva entre las que figuran (i) EADS CASA Espacio (España), proveedora de plataformas, antenas espaciales, mecanismos extensores y subsistemas de arnés para satélites de telecomunicaciones, (ii) CRISA (España), diseñadora y productora de equipos y programas electrónicos para aplicaciones espaciales, (iii) Tesat (Alemania), especializada en subsistemas y equipos electrónicos para telecomunicaciones, (iv) Dutch Space (Países Bajos), productora de paneles fotovoltaicos y otros artículos especializados, (v) SSTL (Reino Unido), productora de satélites de pequeño tamaño y cargas útiles, y (vi) Jena-Optronik, comprada en 2010, productora de sensores espaciales y sistemas ópticos.

**Satélites de telecomunicaciones.** Astrium Satellites fabrica satélites de telecomunicaciones para aplicaciones fijas y móviles y servicios de difusión directa al hogar. Los satélites geoestacionarios de telecomunicaciones de EADS se basan en plataformas de la familia EUROSTAR (63 pedidos hasta la fecha), cuya versión más reciente es EUROSTAR 3000.

En 2010, Astrium Satellites obtuvo dos pedidos de satélites comerciales de telecomunicaciones (SES-6 para SES World Skies y W5A para Eutelsat), así como de un satélite militar de

telecomunicaciones, Skynet 5D, en el marco de la ampliación del contrato de Astrium Services con el Ministerio de Defensa británico. En 2010, se lanzaron con éxito seis satélites de telecomunicaciones, uno de ellos un satélite militar: Astra 3B para SES Astra (mayo de 2010), Arabsat 5A y 5B para Arabsat (junio de 2010), HYLAS-1 para Avanti (noviembre de 2010) y Ka-Sat para Eutelsat (diciembre de 2010), así como ComSat BW2 para las fuerzas armadas alemanas (mayo de 2010).

**Satélites científicos y de observación.** Astrium Satellites es el principal proveedor europeo de sistemas de observación de la Tierra por satélite para aplicaciones civiles y militares. En este ámbito, los clientes se benefician de forma significativa de los elementos comunes a los programas civiles y militares de Astrium Satellites.

Astrium Satellites diseña y fabrica una amplia gama de plataformas altamente versátiles, instrumentos ópticos y de radar y equipos para la gama completa de aplicaciones *remote-sensing*, operaciones y servicios. Astrium Satellites es el principal contratista de misiones complejas como (i) Pleiades, dos satélites pequeños de observación terrestre de gran agilidad para aplicaciones civiles y militares; (ii) Swarm, un satélite climatológico que sigue la evolución de los campos magnéticos terrestres; (iii) Gaia, una misión espacial de astrometría a escala mundial; (iv) Bepi Colombo, una sonda espacial para la observación de Mercurio; (v) EarthCARE, una misión conjunta entre Europa y Japón centrada en las nubes y los aerosoles; (vi) Seosat y Seosar, un sistema de radar de observación terrestre para el Gobierno español, y (vii) Spot 6 y Spot 7 para Spot Image, una filial de Astrium Services.

En 2010, Astrium recibió un pedido de dos satélites de observación terrestre para KGS, la compañía nacional a cargo del desarrollo del programa especial de Kazajistán. Además, ESA ha encargado a Astrium la construcción de la próxima unidad de vuelo (Sentinel 2B) de las series Sentinel de satélites ópticos, y recibió un pedido de la Agencia Francesa de Compras para la Defensa ("DGA") relativo a dos satélites de reconocimiento óptico.

En 2010, se lanzaron con éxito cuatro satélites de observación terrestre: Cryosat 2 para ESA (abril de 2010), COMS para el Instituto de Investigación Aeroespacial de Corea del Sur (junio de 2010), TandemX para el Centro Aeroespacial de Alemania (junio de 2010) y Alsat-2a para la Agencia Espacial de Argelia (julio de 2010).

**Satélites de navegación.** Posteriormente a la resolución tomada a finales de 2007 por la Unión Europea para continuar adelante con el desarrollo del sistema global de navegación por satélite "Galileo", la ESA tiene ahora el cometido de adquirir directamente los componentes necesarios (segmento espacial, segmento en tierra, soporte de sistemas, cohetes lanzadores, etc.). El sistema Galileo de Astrium construido para comprobar el funcionamiento del satélite Giove B cumplió su segundo año

en órbita en abril de 2010. Astrium también es responsable la fase de validación en órbita de Galileo (“IOV”) para comprobar el nuevo sistema de navegación vía satélite en condiciones de misión reales. La fase IOV cubre la construcción de los primeros cuatro satélites de la constelación y parte de la infraestructura de tierra de Galileo, seguidas por la verificación de dicho sistema parcial. Además, Astrium desempeña un papel importante en la fase de capacidad operativa total (“FOC”), en particular a través de su filial SSTL que suministrará las cargas útiles para los primeros 14 satélites FOC.

## ASTRIUM SPACE TRANSPORTATION

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

### Infraestructuras orbitales

El segmento de las infraestructuras orbitales, en el que opera Astrium Space Transportation, comprende sistemas espaciales tripulados y no tripulados. El ámbito de actividad más importante de este sector está constituido por la ISS, así como por los programas de desarrollo de vehículos y equipos y servicios relacionados. Astrium Space Transportation es el principal contratista en virtud de un contrato con la ESA relativo a dos elementos claves de la ISS: el laboratorio del Complejo Orbital Columbus (“COF”) y el transportador ATV.

### Mercado

La demanda de sistemas de infraestructuras orbitales procede básicamente de agencias espaciales que se benefician de financiación pública, y en particular de la ESA, la NASA, la Roscosmos (Rusia) y la NASDA (Japón). Estos sistemas se construyen generalmente mediante la cooperación entre socios internacionales. Además de los proyectos COF y ATV, la ESA también se encarga de las piezas adicionales de la ISS para las fases de construcción y operación de la estación. Por otra parte, agencias espaciales nacionales, como la DLR y la CNES, participan en el campo de las instalaciones experimentales que se utilizarán a bordo de la ISS.

### Productos

Astrium Space Transportation ha sido el contratista principal del desarrollo y de la integración del COF. El COF es un módulo presurizado con un sistema independiente de soporte vital. El COF fue transportado hasta la Estación Espacial Internacional el 7 de Febrero de 2008. Proporciona un entorno de investigación completo en condiciones de microgravedad (ciencia de los materiales, medicina, fisiología humana, biología, observación terrestre, física de fluidos y astronomía) y sirve como banco de pruebas para las nuevas tecnologías.

Astrium Space Transportation es también el contratista principal para el desarrollo y la fabricación del transportador de carga ATV, diseñado para transportar combustible y mercancías hasta la ISS, y para proporcionar capacidad de reingestión y una solución para la eliminación de residuos. El primer ATV, denominado “Jules Vernes”, se lanzó en 2008, y se acopló a la ISS. Tras permanecer seis meses en órbita, se desacopló de la ISS y ardió en el momento de entrar en contacto con la atmósfera. El segundo ATV, el “Johannes Kepler”, fue trasladado a Kourou, donde se realizó el ensamblaje final. Tras la carga, el aprovisionamiento y la instalación del Ariane 5 ES, su lanzamiento está previsto para principios de 2011. La fabricación de las unidades ATV dos a cinco, así como los preparativos y ejecución de la misión son parte integrante del contrato que abarca la operación y el suministro de los componentes europeos de la ISS.

### Lanzadores y servicios de lanzamiento

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

Astrium Space Transportation es el único contratista principal para el sistema Ariane 5, y se encarga de entregar a Arianespace un vehículo completo y totalmente probado. Astrium Space Transportation proporciona además, todas las fases del Ariane 5, el área de carga de equipos, el software de vuelo, así como numerosos subensamblajes. Por otra parte, Astrium Space Transportation es el contratista principal para los sistemas de misiles balísticos destinados al estado francés. Se encarga del desarrollo, la fabricación y el mantenimiento de los misiles lanzados desde submarinos y de los sistemas operativos relacionados.

### Mercado

El mercado de los servicios comerciales de lanzamiento sigue evolucionando. La presión de la competencia está aumentando a tenor del regreso o presencia de nuevos competidores en el mercado. La Dirección estima que el mercado al que puede tener acceso Arianespace en el ámbito de los servicios comerciales de lanzamiento para satélites geostacionarios está en fase de declive (de 20 a 15 cargas útiles anuales). No obstante, debido a diversos factores (como los avances tecnológicos y la consolidación de clientes), esta cifra sigue siendo volátil. Este mercado no incluye los servicios de lanzamiento institucionales destinados a las agencias gubernamentales y militares estadounidenses, rusas o chinas.





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

### Productos y servicios

**Servicios de lanzamiento.** Astrium Space Transportation interviene en el ámbito de los servicios de lanzamiento a través de sus participaciones en Arianespace (para los lanzadores pesados), Starsem (para los lanzadores medios) y Eurockot (para los lanzadores ligeros).

- ▶ **Arianespace.** Astrium, con una participación del 32,5% en Arianespace (directa e indirecta) es el segundo accionista mayoritario de Arianespace y su accionista industrial mayoritario. Arianespace es el mayor proveedor de servicios de lanzamiento comerciales en cuanto a cartera de pedidos. Arianespace distribuye y vende el lanzador Ariane a nivel mundial y realiza lanzamientos desde el centro espacial de Kourou, en la Guayana francesa.

En 2010, Arianespace firmó un total de doce contratos del Ariane 5 para satélites geoestacionarios, lo que representa más del 60% del mercado disponible. Arianespace llevó a cabo seis lanzamientos del Ariane, que sirvieron para poner en órbita doce satélites. Desde 1999, cuando se llevó a cabo el primer lanzamiento comercial de Ariane 5, se han lanzado 55 cohetes Ariane 5.

- ▶ **Starsem.** Astrium Space Transportation posee directamente un 35% de Starsem, una sociedad de derecho francés, junto con Arianespace (15%), la agencia espacial rusa (25%) y la Oficina Central Rusa Samara Space Center (25%). A través de Arianespace, Starsem comercializa los servicios de lanzamiento prestados por los lanzadores Soyuz para naves espaciales de peso medio en órbitas bajas o síncronas solares, así como para misiones interplanetarias. Están avanzando los preparativos de la rampa de lanzamiento en Kourou, y el lanzamiento inaugural (que llevará a cabo Arianespace) está previsto para 2011.
- ▶ **Eurockot.** Astrium Space Transportation (51%) y Khrunichev (49%) controlan de forma conjunta Eurockot Launch Services, sociedad que presta servicios de lanzamiento de pequeños satélites en órbita baja, recurriendo a lanzadores Rockot, derivados de los misiles balísticos SS-19.

**Lanzadores comerciales.** Astrium Space Transportation fabrica lanzadores y realiza trabajos de Investigación y Desarrollo en el marco de los programas Ariane. Los estados miembros financian a través de la ESA el desarrollo de los lanzadores Ariane y tecnologías relacionadas.

Astrum Space Transportation ha sido el único contratista principal del sistema Ariane 5 desde 2004. A la vista del éxito comercial del Ariane 5, Astrium Space Transportation firmó en 2009 un contrato con Arianespace para la producción de 35 lanzadores Ariane 5, además del lote de 30 lanzadores Ariane 5 adquiridos en 2004. En 2010, Astrium Space Transportation se adjudicó la primera parte de la Fase 1 del desarrollo del Ariane 5 Midlife Evolution, que aumentará la capacidad del lanzador estando prevista su puesta en servicio para 2016/2017.

**Misiles balísticos.** Astrium Space Transportation es la única Sociedad de Europa que diseña, fabrica, ensaya y presta mantenimiento de misiles balísticos. Además de los contratos con el Estado francés para la familia de misiles lanzados desde submarinos M1, M2, M20, M4 y M45, Astrium Space Transportation también ha obtenido el contrato para desarrollar y fabricar el M51 con mayores capacidades técnicas y operativas. Tras haber superado con éxito la cuarta prueba en vuelo y el lanzamiento de aprobación en 2010, se prevé que el M51.1 pronto entrará en servicio en los submarinos nucleares franceses de misiles balísticos. La Agencia Francesa de Compras para la Defensa y Astrium Space Transportation han celebrado recientemente un contrato que cubre el desarrollo y la producción de la segunda versión del misil estratégico M51 (el M51.2), lo que contribuye a garantizar las capacidades de Astrium Space Transportation en este campo. Además, Astrium Space Transportation se encarga del mantenimiento operativo del sistema de misiles M51 para las Fuerzas Armadas francesas.

### ASTRIUM SERVICES

Astrum Services ofrece soluciones innovadoras, altamente competitivas y hechas a medida en los ámbitos de las comunicaciones seguras y la información geográfica. Este proveedor europeo de servicios integrales para satélites de comunicaciones militares suministra tecnología de comunicaciones seguras para los satélites de un buen número de países.

### Productos y servicios

**Comunicaciones militares.** En 2003 el Ministerio de Defensa del Reino Unido seleccionó a Paradigm para el suministro de un servicio de comunicaciones militares globales por satélite destinado a la próxima generación de su programa Skynet 5. Este contrato, en virtud del cual Paradigm posee y explota la infraestructura de comunicación militar por satélite británica, permite al Ministerio de Defensa del Reino

Unido realizar pedidos y pagar por los servicios requeridos. Al ofrecer un catálogo de servicios, Paradigm proporciona soluciones de comunicación diseñadas a medida para el teatro de operaciones desde la base, para servicios de voz, datos y vídeo, ofreciendo desde un único canal de voz hasta un sistema de seguridad integral que incorpora gestión de terminales y de red. Paradigm ofrece además servicios de asistencia, garantizando que las tropas desplegadas puedan llamar a casa y utilizar Internet. Los tres primeros satélites Skynet 5 se lanzaron en 2007 y 2008, permitiendo al Ministerio de Defensa del Reino Unido declarar un servicio operativo pleno en 2009. En 2010, el contrato fue prorrogado 30 meses, incluyendo la fabricación, el lanzamiento, las pruebas y las actividades de un cuarto satélite, el Skynet 5D.

En Alemania, un equipo dirigido por Astrium Services se encarga de suministrar los primeros satélites especializados alemanes para una red de comunicaciones seguras. Dos satélites para frecuencias militares y un segmento general en tierra para manejo de usuario están puestos a disposición de las Fuerzas Armadas de Alemania (*Bundeswehr*), recurso para ser utilizado por unidades desplegadas en misión, con servicios de voz, fax, datos, video y aplicaciones multimedia. Tras el lanzamiento del primer satélite (ComSat BW1) en 2009, está previsto el lanzamiento de un segundo satélite (ComSat BW2) en mayo de 2010, y tras haber desplegado los segmentos en tierra para los usuarios, el sistema comenzó sus actividades en 2010. Astrium Services, a través de una *joint venture* con ND Satcom (Astrium Services: 75%; ND Satcom: 25%), operará el sistema a largo plazo y proporcionará una capacidad adicional a través de los operadores comerciales.

En Abu Dhabi, Astrium Services (junto con Thales Alenia Space) está trabajando en el marco de un contrato firmado en 2007 con Yahsat, una filial al 100% de Mubadala Development Company, para la construcción de un satélite de comunicaciones seguras. Astrium Services se está encargando

de gestionar el programa y será proveedor del segmento espacial (exceptuando la carga útil), así como de un 50% del segmento en tierra. Los trabajos siguen adelante y las entregas están previstas para 2011.

**Servicios de información geográfica.** Astrium Services suministra servicios ópticos y de información geográfica mediante radar a una clientela que incluye empresas multinacionales, Gobiernos y autoridades de todo el mundo. El exitoso lanzamiento del TerraSAR-X en 2007, un nuevo satélite de observación terrestre mediante radar que proporciona datos topográficos de alta calidad, permitió a Infoterra, filial de Astrium, ampliar de modo significativo sus capacidades al proponer nuevos tipos de imágenes basadas en el radar. TanDEM-X, su gemelo casi idéntico, fue lanzado con éxito en junio de 2010 y ampliará la cartera de productos de Infoterra con imágenes 3D.

Desde 2008, Astrium, la sociedad dominante de Infoterra, ha aumentado de forma progresiva su participación en Spot Image, un proveedor de servicios e información geográfica basada en satélites, alcanzando el 98,9% en 2010. En 2009, Spot Image comenzó a trabajar en el "Programa Astroterra", diseñado para sustituir al Spot 5 (propiedad del Estado francés, que ha otorgado la licencia operativa en exclusiva a Spot Image) antes de que finalice su vida útil con una constelación de dos satélites de observación terrestre (Spot 6 y Spot 7) con el fin de mantener una alta capacidad de resolución hasta 2023.

## PRODUCCIÓN

Astrium gestiona actualmente centros productivos situados en Francia (Elancourt, Les Mureaux, Burdeos, Toulouse y Limeil-Brévannes), Alemania (Backnang, Bremen, Friedrichshafen, Lampoldshausen, Ottobrunn), España (Madrid), Reino Unido (Portsmouth, Stevenage y Guildford) y Países Bajos (Leiden).



## 1.1.5 Cassidian

### INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN

Cassidian constituye el pilar principal de EADS en cuanto a actividades de defensa y seguridad. Al combinar sus actividades de sistemas de electrónica, aéreos, de defensa y comunicaciones y de misiles (con una participación del 37,5% por parte de EADS en MBDA) dentro de una División, EADS ha racionalizado su negocio en materia de defensa y seguridad, con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los clientes que requieren soluciones integradas de defensa y seguridad. El cambio de nombre de la División en 2010 refleja la estrategia a largo plazo de Cassidian de convertirse en un operador realmente global en los mercados de defensa y seguridad.

En 2010, Cassidian registró un volumen de ventas de 5.900 millones de euros, lo que representa el 13,0% del volumen de ventas total de EADS.

### ESTRATEGIA

Cassidian se propone apoyar activamente la implantación del plan de EADS Visión 2020 mediante:

- ▶ Un fuerte crecimiento de los ingresos procedentes de defensa y seguridad para equilibrar la exposición del Grupo a los aviones comerciales
- ▶ La mejora de la rentabilidad por encima del nivel de referencia
- ▶ El aumento de sus actividades de servicios
- ▶ Su transformación en una División realmente global.

### Apoyar el proceso de transformación de los clientes

A través de los programas ya existentes con la OTAN, la Agencia Europea de Defensa (AED) y los ministerios de defensa de los países en los que tiene sede (en particular, Francia, el Reino Unido, Alemania y España), Cassidian apoya activamente el proceso de transformación de las fuerzas de defensa y seguridad europeas y de la OTAN. Cassidian también participa en la red NCOIC (Consortio Industrial de Operaciones Centrales), un foro de cooperación establecido por la industria con el propósito de recomendar un enfoque arquitectónico que los desarrolladores de plataformas y sistemas puedan seguir para hacer más fácil su participación en un entorno de redes global.

De cara al futuro, Cassidian continuará colaborando estrechamente con la industria y grupos de trabajo de los clientes para ayudar a definir y suministrar soluciones que puedan respaldar el proceso de transformación de las fuerzas de defensa y seguridad tanto en Europa como en el extranjero.

### Dedicarse a áreas de crecimiento futuro

En un entorno de crecientes recortes presupuestarios del gasto público, Cassidian intentará conservar su liderazgo en áreas principales (como los aviones de combate, la electrónica de defensa, los sistemas de defensa y seguridad y los misiles) y, de forma simultánea, centrarse en mercados de rápido crecimiento como:

- ▶ El mercado de UAS (sistemas no tripulados), en el que ya ha invertido 500 millones de euros en desarrollo. Cassidian tratará de desarrollar una posición de líder en base a su sólida experiencia y a los proyectos ya realizados (por ejemplo, Talarion, Euro Hawk®, Harfang, Barracuda, DRAC) y
- ▶ El mercado de seguridad global, en el que Cassidian ofrece soluciones como los sistemas integrados para la seguridad global, soluciones globales de seguridad de las comunicaciones y de seguridad electrónica. Los proyectos adjudicados en Oriente Próximo convierten a la Cassidian en líder mundial de las soluciones integradas de seguridad nacional.

### Mejorar la rentabilidad

A través de la implantación de programas de reestructuración y de la gestión de la cartera, Cassidian ha mejorado en gran medida su rentabilidad durante los últimos años con el fin de situarse en niveles de referencia europeos. Cassidian seguirá centrándose en la rentabilidad a través de programas especializados de mejora y de transformación y una mayor integración de la División para enfrentarse a un entorno presupuestario más desafiante.

### Desarrollar su oferta de servicios a clientes

Aunque ya es un actor importante en el mercado de servicios, Cassidian procurará ampliar su oferta de paquetes globales de servicios para misiones críticas para sus clientes, tanto en los países en los que EADS tiene sus sedes como fuera de ellos. Esta cartera de servicios incluye desde la consultoría, el desarrollo de conceptos y la simulación, hasta el soporte vital de plataformas aéreas, servicio de flotas/servicio en vuelo, la formación, las operaciones y la externalización.

### Consolidar su posición en los mercados domésticos convirtiéndose en un actor mundial

Cassidian intentará consolidar su posición en sus mercados domésticos europeos (Francia, Alemania, España y Reino Unido). En dichos mercados, Cassidian tiene como objetivo afianzar su tecnología y habilidades en áreas de electrónica, plataformas de aerotransporte, misiles y actividades de sistemas en particular.

Cassidian también intentará desarrollarse en otros mercados con un importante potencial de crecimiento, como Oriente Próximo, Brasil e India. Cassidian no solo tiene como objetivo adjudicarse campañas clave, sino también desarrollar una presencia industrial a largo plazo para que los posibles clientes la consideren un actor local de confianza.

Paralelamente, Cassidian intentará incrementar su cuota de mercado en el mercado clave estadounidense —en estrecha coordinación con EADS North America— ofreciendo productos y tecnologías de calidad superior. Asimismo, Cassidian está creando fuertes alianzas industriales transatlánticas con los principales contratistas de Estados Unidos para explorar nuevas oportunidades, incluyendo Northrop Grumman (EuroHawk®) y Raytheon (Missile Defence).

## CASSIDIAN SYSTEMS

Cassidian Systems es la “Casa de Sistemas” de EADS. Su cometido consiste en el desarrollo y la implantación de soluciones de sistemas completos para comunicación y transmisión de datos (incluyendo plataformas). Cassidian Systems ofrece a sus clientes soluciones globales y a medida, incluido el *know-how* necesario para diseñar, desarrollar e implantar LSI (*Large Systems Integration*, “**LSI**”) y conectar la mayor gama posible de plataformas y subsistemas individuales en una única red efectiva. La LSI ha adquirido una importancia cada vez mayor para clientes que se dedican al control fronterizo y la vigilancia de costas, así como para clientes no militares tales como los servicios de seguridad nacional; todas estas áreas constituyen el ámbito fundamental de las actividades de Cassidian Systems.

## Mercado

Cassidian Systems se enfrenta a la competencia de grandes compañías de estadounidenses y europeas especializadas en los mismos mercados. Entre sus principales competidores se encuentran Lockheed Martin, Thales, Motorola y General Dynamics. El círculo de clientes clave del sector de Cassidian Systems está compuesto por clientes gubernamentales, como los Ministerios de Interior y de Defensa en los mercados nacionales de Francia, Alemania, España y Reino Unido, con una importancia cada vez mayor en otros países de Europa, Oriente Próximo, Sudáfrica, Asia y Estados Unidos.

## Productos y servicios

**Defensa.** Cassidian Systems ofrece sistemas y soluciones globales para misiones militares en los ámbitos de dominio aéreo, sistemas de batalla espacial, soluciones inteligentes y sistemas navales, así como sistemas generales de apoyo. Es un proveedor líder en el diseño de la arquitectura de sistemas globales y es responsable de la integración de sistemas para la defensa en tierra, mar, aire y espacio. Cassidian Systems se dedica al diseño, integración e implantación de soluciones de infraestructura de información fijas, tácticas, para el frente y de tipo móvil, incluyendo todos los servicios necesarios para dar

asistencia a sistemas y soluciones integradas para misiones. Además, Cassidian Systems diseña y proporciona sistemas C4I (sistemas de Mando, Control, Comunicaciones, Ordenadores e Inteligencia) a los Ejércitos franceses y alemanes, así como a los Estados Mayores conjuntos de Francia, Alemania y la OTAN.

## **Seguridad global/Seguridad del territorio nacional.**

Cassidian Systems proporciona soluciones y servicios totalmente integrados para la seguridad global en ámbitos tales como protección transfronteriza, seguridad marítima, gestión de crisis y emergencias, protección de infraestructuras críticas y seguridad en eventos multitudinarios. Debido a la creciente interconexión entre diferentes áreas de amenaza, y a la vista de las interdependencias cada vez mayores de la seguridad interior y exterior, la plena colaboración de las diferentes organizaciones de seguridad es cada vez más importante. Cassidian tiene como objetivo maximizar las eficiencias a través del intercambio óptimo de los datos y la información entre las diferentes organizaciones de seguridad involucradas. Con la consecución del programa de seguridad nacional para Arabia Saudí en 2009, Cassidian obtuvo el mayor contrato nunca adjudicado en dicho ámbito.

**Sistemas de radio móvil profesional.** Cassidian Systems es líder en suministro de redes seguras de radiocomunicaciones profesionales móviles digitales (“**PMR**”). Sus soluciones en cuanto a la PMR hacen posible que organizaciones profesionales en varios ámbitos, como la seguridad pública, la defensa civil, la industria y los transportes, se comuniquen de manera efectiva, fiable y segura. Cassidian Systems oferta a sus clientes soluciones PMR especializadas basadas en tecnologías TETRAPOL, TETRA y P25.

## Signalis

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

## Atlas Elektronik

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





## CASSIDIAN ELECTRONICS

Cassidian Electronics proporciona elementos decisivos para la recogida, procesamiento y distribución de datos para sistemas de seguridad civiles y de defensa. Su principal actividad se centra en los equipos electrónicos de seguridad de gama alta y en subsistemas destinados al mercado de la vigilancia y el reconocimiento, la gestión de misiones militares, la protección de las propias fuerzas y de las infraestructuras críticas, así como sistemas y servicios de prueba.

### Mercado

Los principales competidores de Cassidian Electronics en la electrónica de defensa son las grandes y medianas sociedades estadounidenses y europeas (como Raytheon, Northrop Grumman, Thales, BAE Systems, Galileo Avionica, Indra y Saab), así como sus competidores israelíes. Entre los clientes clave de Cassidian Electronics se encuentran los Ministerios de Defensa, Ministerios del Interior, servicios militares, fuerzas de seguridad, el proveedor interno de sistemas de EADS y otros proveedores de integración de grandes sistemas de todo el mundo. A través de diversas *joint ventures*, participaciones y asociaciones, Cassidian Electronics tiene acceso a clientes en todos los países de la OTAN, de manera especial en Alemania, Francia, Reino Unido, España e Italia, así como a mercados de exportación importantes como los de Estados Unidos, Turquía, India y Sudáfrica.

### Productos y servicios

**Guerra electrónica y autodefensa.** El crecimiento en los ámbitos de guerra electrónica (“EW”) y autodefensa constituyen objetivos estratégicos fundamentales para Cassidian Electronics. La Unidad de Negocio suministra sistemas de autoprotección electrónicos para vehículos militares e instalaciones civiles, como detección láser, detección de misiles y unidades activas electrónicas de contramedida. Por ejemplo, Cassidian Electronics suministra *jammers* para hacer frente a la creciente amenaza de bombas de carretera. Le corresponde la responsabilidad de los subsistemas para la autoprotección del A400M y suministra equipos electrónicos clave como el sistema de aviso de misiles mediante infrarrojos MIRAS. Para aviones de misiones militares, helicópteros (NH90, Tigre) y aviones VIP, Cassidian Electronics está desarrollando soluciones que le permitan hacer frente a las amenazas de misiles guiados por infrarrojos.

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

**Sensores.** Cassidian Electronics es un socio principal en el desarrollo de radares multimodo aerotransportados como el radar captor, comprendido en el programa Eurofighter, y ofrece también apoyo logístico integrado, mantenimiento y actualizaciones. Asimismo, participa activamente en el desarrollo de la tecnología y en la aplicación de radares con escáneres electrónicos activos de próxima generación (“AESA”) para aplicaciones aéreas, navales y terrestres. En el ámbito de los radares tácticos, Cassidian Electronics comenzó el desarrollo completo del radar E-Scan en 2010. En el área de defensa aérea, Cassidian Electronics fabrica radares de medio alcance para buques (TRS-3D/4D) y aplicaciones para tierra (TRML-3D). La Unidad de negocio también está desempeñando un importante papel en el desarrollo y la fabricación de radares sintéticos de apertura (SAR), que se consideran esenciales para futuras operaciones de reconocimiento y vigilancia. Con su recientemente desarrollado radar de vigilancia de aeropuertos (ASR-S), Cassidian Electronics suministra actualmente sistemas avanzados de control de tráfico aéreo a los campos de aviación militares.

**Ensayos & servicios.** La gama de productos ensayos & servicios cubre todo el ciclo de vida del equipo y de los sistemas e incluye soluciones de tipo general relacionadas con servicios de ensayo y sistemas. Las soluciones son, bien integradas, bien comercializadas como elementos independientes: instrumental, software de sistemas y software de aplicación. El carácter versátil de los sistemas de ensayos & servicios implica la posibilidad de verificar un amplio número de equipos y sistemas. Consecuentemente una misma compañía aérea puede utilizar el banco de pruebas específico para un solo modelo cuando lleva a cabo tareas de mantenimiento para sus flotas indistintamente de aviones Airbus o Boeing; el Ejército francés se sirve del mismo sistema de pruebas para atender numerosos sistemas de armas. Con una presencia global gracias a sus especialistas en comprobación de equipos militares y civiles, ensayos & servicios está consolidando su estrategia de desarrollo en la escena internacional a través de nuevos emplazamientos en Francia, Alemania, España, Reino Unido y Estados Unidos, además de disponer de una red de distribución global.

## CASSIDIAN AIR SYSTEMS

Cassidian Air Systems está especializada en el campo de los sistemas de combate aéreo, en particular, en el desarrollo, la producción y la entrega del avión de combate Eurofighter (participado por EADS al 46%). Además, Cassidian Air Systems fabrica y prueba sistemas de misión aérea, incluidos los UAS. Cassidian Air Systems ofrece los correspondientes soportes del producto, incluyendo el mantenimiento, la reparación, la inspección, la modernización, la optimización logística, formación específica relativa al producto y centros de asistencia de sistemas integrados.

## Productos y servicios

**Sistemas aéreos de combate.** El Eurofighter, llamado “Typhoon” para la exportación fuera de Europa, es un avión de combate polivalente de alto rendimiento, extremadamente ágil, con red integrada, cuya misión es garantizar una superioridad aérea en escenarios de combate complejos tanto aéreos como terrestres. El Eurofighter está destinado a mejorar la eficacia de la flota mediante un sistema de armas aéreas capaz de asumir las funciones de la interceptación supersónica fuera del campo visual, de funciones de combate próximo subsónico, de bloqueo aéreo, de supresión de defensa aérea y de ataque marítimo y litoral. Las especificaciones tácticas del avión incluyen diversas capacidades: adaptación a cualquier tipo de condiciones meteorológicas, despegues y aterrizajes cortos, gran capacidad de resistencia y una gran rapidez operativa. El Eurofighter fue diseñado para permitir adaptaciones y mejoras a largo plazo, en consonancia con la evolución de la aviónica y de los sistemas de armas, permitiendo así una vida útil prolongada.

El programa Eurofighter está organizado por la Agencia de la OTAN para la Gestión del Eurofighter y el TORNADO management agency (“NETMA”) para las naciones participantes. NETMA contrata a Eurofighter GmbH, la Compañía encargada del programa Eurofighter. Los accionistas y subcontratistas de Eurofighter GmbH son EADS (46% de participación), BAE Systems (33% de participación) y Alenia Aerospazio, una división de Finmeccanica (21% de participación). En relación con la producción en serie, la carga de producción industrial se reparte de la siguiente forma entre cada uno de los socios del consorcio Eurofighter: el 43% para EADS, el 37,5% para BAE Systems y el 19,5% para Alenia, reflejando así el número respectivo de aviones encargados por los países participantes en el programa de cada país. EADS se encarga del fuselaje central, del sistema de control de vuelo, de la fabricación del ala derecha y de los *slats* de todos los aviones pedidos en el ámbito del programa, así como del ensamblaje final de los 180 aviones pedidos por las Fuerzas Aéreas alemanas y de los 87 aviones encargados por las Fuerzas Aéreas españolas. El ensamblaje final del Eurofighter se realiza en el país de contratación correspondiente: Manching en Alemania, Getafe en España, Warton en el Reino Unido y Turín en Italia.

En enero de 1998, la NETMA firmó un contrato marco con Eurofighter relativo a 620 aviones: 232 para el Reino Unido (con 65 opciones), 180 para Alemania, 121 para Italia (con 9 opciones) y 87 para España (con 16 opciones). El contrato marco además de fijar un precio máximo para todo el programa prevé que los acuerdos de producción se lleven a cabo en tres fases, con una fabricación que se espera sea continuada al menos hasta el año 2015. El programa incluye desarrollo, inversión productiva y fabricación en serie del avión. En la actualidad se dispone de pedidos en firme para 472 aviones dentro del programa principal.

La entrega del primer tramo de 148 aviones (incluidos seis aviones de producción equipados con instrumental) se realizó en 2008 y actualmente se está acelerando el montaje final del segundo tramo de 236 aviones. Fuera del marco del programa principal, se prevé que surjan nuevas oportunidades de exportación en Europa, Asia y el Lejano Oriente. Hasta la fecha, se han vendido y entregado 15 aviones a Austria. Además, se alcanzó un acuerdo de Gobierno a Gobierno entre el Reino Unido y Arabia Saudí para la compra de 72 aviones, cuya entrega comenzó en 2009. En 2010, el programa Eurofighter entregó el avión número 250 al correspondiente cliente.

**Sistemas de misión aérea.** Para dar respuesta a la necesidad alemana de vigilancia de grandes áreas y reconocimiento a distancia, Cassidian Air Systems y su socio estadounidense Northrop Grumman, a través de su *joint venture* EuroHawk GmbH, están suministrando el Sistema HALE-UAV Euro Hawk a los Fuerzas Armadas alemanas. El Euro Hawk es un sistema aéreo no tripulado a gran altitud para el reconocimiento de señales (“SIGINT”) que se basa en la plataforma Global Hawk RQ4-B fabricada por Northrop Grumman. Cassidian Air Systems se encarga del sistema global para misiones militares, incluyendo el análisis y la información de la situación, así como la capacidad del sensor y las modificaciones. En 2010, el Euro Hawk realizó con éxito su primer vuelo en Palmdale, California.

Tres países europeos, Alemania, Francia y España, han encargado el programa “Advanced UAV” con el fin de analizar y definir de forma más concreta el sistema requerido para satisfacer sus necesidades respecto a las futuras misiones de vigilancia y reconocimiento sin tripulación. El aspecto más novedoso de este enfoque es un diseño de sistema de sistemas modular y la integración del TALARION MALE UAS propuesto en un escenario de operaciones disponibles en red. Los tres países adjudicaron un estudio de reducción de riesgos de 15 meses en 2007 para los UAV de alto rendimiento que fue entregado satisfactoriamente por Cassidian Air Systems en mayo de 2009. Desde entonces, el desarrollo interno ha avanzado.

Harfang/SIDM (*Système Intérimaire de Drone MALE*) es un sistema de aviones de reconocimiento no tripulados (UAV) para altitudes de vuelo medias y largo recorrido (MALE) que ha sido desarrollado por las Fuerzas Aéreas francesas. Harfang, que está basado en la plataforma Eagle 1 del IAI (Industrias Aeronáuticas de Israel), es un sistema de última generación de la categoría MALE de UAVs y está destinado a operaciones de reconocimiento y seguimiento en lo más profundo del campo de operaciones. En 2010, las Fuerzas Aéreas francesas recibieron su cuarto Harfang de tipo UAS.

Cassidian Air Systems también está trabajando en el “Generic System Demonstrator Agile UAV in Network Centric Environment” (Agile UAV-NCE). Se trata de un programa de Investigación y Tecnologías de las Fuerzas Armadas alemanas dirigido a la demostración de las tecnologías y los aspectos



operativos que pone un particular énfasis en las operaciones disponibles en red. La mayor aportación de Cassidian Air Systems es el demostrador de tecnología UAV Barracuda, el mayor UAV europeo de todos los tiempos, que, en 2010, culminó con éxito una semana más de pruebas en vuelo en la bahía canadiense de Goose Bay, demostrando en particular su capacidad para volar en el espacio aéreo civil.

Atlante es un vehículo táctico aéreo no tripulado de largo recorrido que Cassidian Air Systems suministra al cliente español. El diseño del sistema aéreo no tripulado lo lleva a cabo Cassidian Air Systems en España y será utilizado por el Ejército de Tierra para llevar a cabo operaciones de identificación de blancos, corrección de tiro y evaluación de daños y, entre otras, misiones "ISTAR" (inteligencia, vigilancia, adquisición de blancos y reconocimiento).

El UAS táctico DRAC (*Drone de Renseignement Au Contact*) se basa en el TRACKER, desarrollado en asociación con Cassidian Air Systems y SurveyCopter, y actualmente está siendo utilizado por las Fuerzas Armadas francesas.

**Servicios de mantenimiento y modernización.** Cassidian Air Systems ofrece a sus clientes una gama completa de servicios asociados a la hora de implantar sus sistemas aéreos militares, incluyendo el mantenimiento, la reparación, la inspección, la modernización, la optimización logística, formación específica relativa al producto y centros de asistencia de sistemas integrados.

Además de dichos servicios, Cassidian Air Systems ofrece a sus clientes la posibilidad de mejorar sus sistemas aéreos militares. Si bien la compra de nuevos aviones es poco razonable por razones políticas o económicas, la modernización de los aviones existentes se presenta como la solución más aconsejable en términos de costes. Cassidian Air Systems ha desarrollado una amplia experiencia en este ámbito a través de programas destinados a aviones como el Tornado y el C-160 Transall, entre otros.

**Entrenamiento de pilotos, aviones de entrenamiento y servicios.** Cassidian Air Systems ofrece un programa de entrenamiento de pilotos para aviones de combate europeos en la Escuela Europea de Entrenamiento Avanzado de Pilotos de Caza de Talavera, en colaboración con las Fuerzas Aéreas españolas. La escuela ofrece una formación global para pilotos de combate utilizando una versión mejorada del F-5 que incorpora características de rendimiento de los aviones de combate de última generación y un sofisticado equipo en tierra. Conforme a un contrato de servicios para un período de diez años firmado en 2006, Cassidian Air Systems también se encarga de dirigir el entrenamiento "ab-initio" de pilotos para futuras tripulaciones militares en la Academia de la Fuerza Aérea francesa en Cognac. El contrato ECATS (EADS Cognac Aviation Training Services) incluye aprovisionamientos de nuevos aviones, mantenimiento de los aviones y dispositivos de tierra para el entrenamiento.

Cassidian ha firmado acuerdos de colaboración con el fabricante de aviones de adiestramiento Finmeccanica para desempeñar un papel principal en el programa AEJPT (*Advanced European Jet Pilot Training*). Por último, Cassidian Air Systems ofrece formación para tripulaciones de defensa aérea y desarrolla, produce y mantiene sistemas de objetivo aéreo y coordina servicios de objetivo aéreo en todo el mundo.

## SISTEMAS DE MISILES

MBDA (una *joint venture* formada por EADS, BAE Systems y Finmeccanica con participaciones del 37,5%, del 37,5% y del 25%, respectivamente) es el grupo de sistemas de misiles de Cassidian. MBDA ofrece unas capacidades superiores en sistemas de misiles y abarca todo el espectro de soluciones de superioridad aérea, control terrestre y misiones de poder marítimo, al tiempo que proporciona las últimas soluciones tecnológicas en armas de ataque y defensa antimisiles. Los principales objetivos para 2011 siguen siendo la ulterior integración de los cuatro mercados nacionales (Francia, Alemania, Italia y Reino Unido), la consolidación de la actividad empresarial y un mayor esfuerzo en los mercados de exportación.

### Mercado

MBDA disfruta de una cartera de clientes diversificada geográficamente. Además de sus cuatro mercados domésticos nacionales, el Grupo tiene acceso directo a los demás mercados importantes de Europa, España, Grecia y Suecia. Posee asimismo una consolidada posición en los mercados de exportación en expansión, tales como Asia, la región del Golfo y América Latina, y se beneficia de la cooperación transatlántica en programas como MEADS, tal y como se expone más adelante.

Hay cuatro grandes contratistas de defensa en el mercado mundial de los misiles tácticos y de los sistemas de misiles. Se calcula que el actual mercado mundial de los sistemas de misiles supera los 12.000 millones de euros, y se prevé una tendencia a la baja hasta 2011.

No obstante, se espera que posteriormente el mercado mundial crezca debido a los siguientes factores:

- ▶ La necesidad de reemplazar una generación anterior de misiles y desarrollar nuevas capacidades (tales como sistemas de defensa tierra-aire, armas de precisión y ataque en profundidad y sistemas de combate integrados para superioridad naval)
- ▶ La entrada en servicio de nuevas plataformas portamisiles (Rafale, Eurofighter/Typhoon, Gripen, helicóptero Tigre, fragatas y portaviones nuevos y en su momento, nuevas plataformas como el avión conjunto de ataque F-35 Lightning II y los vehículos aéreos no tripulados) y
- ▶ La aparición de nuevos requisitos para futuros sistemas de armas, de acuerdo a la experiencia operativa adquirida

y las lecciones aprendidas en los últimos conflictos, especialmente sistemas de redes centralizadas para guerra así como sistemas de adquisición de objetivos a la vista o más allá del campo visual.

## Productos y servicios

La amplia gama de productos MBDA cubre las seis principales categorías del sistema de misiles: aire-aire, aire-superficie, tierra-aire, superficie-aire, antibuque y superficie-superficie. La gama de producto de MBDA, asimismo, incluye un abanico de contramedidas aéreas como sistemas de alarma antimisiles y de señuelos, lanzaseñuelos y sistemas antiminas y de adiestramiento para el combate. Los programas más importantes en fase actual de desarrollo son el sistema de defensa aeronaval Aster Paams, el sistema de misiles para superioridad aérea METEOR, el sistema "MEADS" (*Medium Extended Air Defense System*) y el arma de ataque antibuques y antisubmarina Scalp NAVAL; en producción se hallan el Aster SAMP/T para defensa aérea, el Storm Shadow/SCALP y el Taurus, todos ellos sistemas de misiles a distancia.

**Familia Aster.** El contrato del FSAF Fase 3 suscrito con OCCAR (*Organisation Conjointe de Coopération en matière d'Armement*) en 2003 tiene un valor de 3.000 millones de euros (de los cuales la participación de MBDA asciende a 2.300 millones de euros). Este contrato cubre la producción en serie de más de 1.700 misiles Aster y sistemas de misiles asociados y representa el primer sistema avanzado naval y terrestre de misiles de defensa aérea con misiles balísticos anti-tácticos ("ATBM") de Europa. Actualmente, los misiles Aster se encuentran en fase de producción en serie.

**METEOR.** METEOR es un sistema de armas aire-aire y de gran agilidad altamente flexible, para objetivos tanto visibles como fuera del campo visual, que proporciona una capacidad operativa general en los escenarios de combate más complejos. METEOR está patrocinado por el Ministerio de Defensa del Reino Unido y otras cinco naciones europeas (Francia, Alemania, Italia, España y Suecia) con el objeto de atender a sus futuras necesidades en la lucha aire-aire. En 2010, "MBDA" obtuvo contratos de producción de varias naciones participantes.

**Scalp NAVAL.** Como resultado del esfuerzo invertido en el desarrollo del programa europeo de misiles lanzados desde el aire Storm Shadow/SCALP, "MBDA" está desarrollando Scalp NAVAL para dotar a las fragatas FREMM y los

submarinos de la clase barracuda de la armada francesa de una capacidad superior de ataque. En 2007, MBDA recibió de la DGA francesa la confirmación de un pedido para 250 de estos misiles. Los primeros tiros de prueba se realizaron en 2010.

**Storm Shadow/SCALP.** Actualmente en servicio en Reino Unido, Francia e Italia, el Storm Shadow/SCALP también fue seleccionado por Grecia en 2004. Las Fuerzas Aéreas griegas han pedido un total de 34 sistemas de misiles Storm Shadow/SCALP. También se han efectuado entregas a la Fuerza Aérea de los Emiratos Árabes Unidos, donde este misil es conocido como "Black Shaheen".

**Taurus KEPD 350.** MBDA Deutschland y SAAB Bofors están colaborando al amparo de Taurus Systems GmbH para crear y suministrar el Taurus KEPD 350, un sistema de misiles guiados de precisión para aviones de combate. La producción en serie se realizó en 2010. Se están buscando oportunidades de exportación.

**MEADS.** MEADS, un sistema de defensa táctica aérea con base terrestre, es un programa de cooperación transatlántica. MEADS protegerá a las tropas durante las misiones fuera del área en el marco de la defensa nacional. La participación financiera del programa es la siguiente: EE. UU. 58%, Europa 42% (Alemania e Italia). La participación técnica de las sociedades implicadas —MBDA Deutschland, MBDA Italia y Lockheed Martin (EE. UU.)— va en consonancia con los porcentajes de las respectivas contribuciones a los costes. Las actividades de MBDA se controlan a través de la *joint venture* euroMeads GmbH, que, al igual que Lockheed Martin, posee una cuota de participación del 50% en MEADS International Inc. ("MI"). La revisión del diseño crítico del sistema final de MEADS se realizó con éxito en 2010.

## PRODUCCIÓN

Cassidian dispone de diferentes oficinas en todo el mundo destinadas a garantizar una estrecha relación con sus clientes y socios. Como la cartera de la División también incluye servicios de desarrollo de producto y de consultoría, principalmente en ámbito de la seguridad mundial, Cassidian cuenta con algunas instalaciones en los países en los que tiene sede, como Alemania, Francia, España y Reino Unido. Los principales centros de producción se encuentran en Alemania (Manching, Ulm) y España (Getafe).



## 1.1.6 Otras Actividades

### AVIACIÓN REGIONAL — ATR

ATR (*Avions de Transport Regional*) es uno de los líderes mundiales del mercado aeronáutico regional de los aviones a turbo-propulsión de 40 a 74 plazas. ATR está participado al 50% por EADS y al 50% por Alenia Aeronautica (Grupo Finmeccanica), siendo Airbus la responsable de la gestión de la participación de EADS. En ATR, cuya sede se encuentra en Blagnac, cerca de Toulouse (sur de Francia), trabajan más de 800 empleados, desarrollando sus principales operaciones en los departamentos franceses de Midi-Pirineos y Aquitania.

#### Mercado

La industria regional de aviones turbohélice ha conocido un fenómeno de concentración creciente con el tiempo. En los años noventa, algunos fabricantes regionales de aviones se fusionaron, cesaron en su actividad o dejaron de producir. Nombres como BAe, Beechcraft, Fokker, Saab y Shorts, entre otros, se retiraron así del mercado. Actualmente, el mercado mundial de aviones de turbo-propulsión de 40 a 70 plazas está dominado por dos fabricantes: ATR y Bombardier.

Tras algunos años de disminución de la actividad, el mercado regional de motores turbohélice ha experimentado un incremento sostenido, gracias a las ventajas de los turbohélices con respecto a los aviones a reacción, tanto en términos de consumo de combustible como de emisión de CO<sub>2</sub>. En los últimos seis años, los aviones turbohélices han registrado en el mercado regional más pedidos que los reactores, representado cerca del 80% del total de los pedidos del segmento de aviones de 40 a 70 plazas, según estimaciones internas. En 2010, ATR entregó 51 nuevos aviones (en comparación con los 54 de 2009) y recibió pedidos relativos a 80 nuevos aviones (frente a los 40 de 2009). Además, el 50% de los pedidos correspondían al nuevo miembro de la familia ATR: el avión "serie -600". A 31 de diciembre de 2010, ATR tenía una cartera de pedidos de 165 aviones (en comparación con los 136 de 2009). La actual cartera de pedidos representa cerca de tres años de entregas. Se espera los costes operativos relativamente más bajos y la reducida emisión de CO<sub>2</sub> de los motores turbohélice, en un entorno de ingresos por pasajero más restringido que nunca, sostengan esta actividad del mercado durante los próximos años.

#### Productos y servicios

**Aviones de las series ATR 42 y ATR 72.** Después de la entrada en servicio del ATR 42 en 1985, ATR ha desarrollado una familia de aviones con doble motor turbohélice con alas más altas, destinados al mercado del transporte de pasajeros en aviones de 40 a 74 plazas que están diseñados para garantizar una eficacia óptima, flexibilidad operativa y una gran comodidad. En 1995, con el fin de responder a la creciente

demanda de comodidad y rendimiento por parte de las compañías aéreas, ATR lanzó la serie ATR 42-500 y, dos años más tarde, la serie ATR72-500. Al igual que Airbus, la línea ATR se basa en el concepto de familia, que proporciona ahorros en el entrenamiento, las operaciones de mantenimiento, el suministro de piezas de repuesto y la formación cruzada. En 2009, la preserie del avión ATR 72-600 empezó su campaña de pruebas de vuelo, mientras que el primer vuelo del ATR 42-600 se realizó en 2010. Su entrada en servicio está prevista para 2011.

**Servicio al cliente.** ATR ha puesto en marcha una red mundial de asistencia al cliente destinada a garantizar el mantenimiento del avión durante su vida útil. Los centros de servicios y almacenes de piezas de repuesto están situados en Toulouse, París, en los alrededores de Washington D.C., Miami, Singapur, Bangalore, Auckland y Kuala Lumpur.

ATR Asset Management también da respuesta al mercado de aviones de segunda mano participando en la colocación y en la financiación de los aviones usados al final del período de arrendamiento. Al proporcionar aviones entregados en buen estado a precios interesantes, ATR Asset Management ha contribuido tanto a la ampliación de la base de clientes de ATR, en concreto en los mercados emergentes, como a mantener el valor residual de los aviones usados. En el pasado, algunos clientes de ATR de segunda mano han terminado por adquirir aviones nuevos, tras haber obtenido la experiencia necesaria en la operación de motores turbohélice de ATR.

#### Producción

El fuselaje del ATR se fabrica en Nápoles (Italia), y sus alas en Mérignac, cerca de Burdeos, en Francia. El montaje final se lleva a cabo en Saint Martin, cerca de Toulouse, en el centro de producción de Airbus. Los vuelos de prueba, la certificación y las entregas también se realizan en Toulouse. ATR subcontrata algunas de sus funciones a Airbus, como el diseño y la fabricación de las alas, los ensayos de vuelo y la tecnología de información.

### ACTIVIDADES DE AEROESTRUCTURAS E INTERIORES DE CABINA — EADS SOGERMA

EADS Sogerma es una filial participada al 100% por EADS especializada en aeroestructuras y en trabajos del interior de las cabinas. La Sociedad diseña y fabrica los principales elementos de aeroestructura en metal y materiales compuestos para aviones militares y comerciales, y también es un proveedor líder de cabinas y asientos de pasajeros (de primera clase y de clase *business*) para aviones comerciales y militares, así como para reactores privados y helicópteros.

En el ámbito de aeroestructuras, EADS Sogerma participa en el diseño, la fabricación y el montaje de secciones de aviones Airbus (A318/A320/A330/A340), así como en la fabricación y montaje de las alas ATR, diseño y manufactura de la rampa-portalón del A400M y finalmente en cometidos de diseño y fabricación de asientos para piloto y copiloto. En cuanto al segmento de interiores de cabina, EADS Sogerma se dedica al diseño y fabricación de asientos de primera clase y clase *business* destinados a grandes aviones comerciales.

EADS Sogerma da empleo a cerca de 2.200 personas y posee tres emplazamientos en Francia (Rochefort, Burdeos y Toulouse), una filial en Marruecos (Maroc Aviation) y otras dos filiales especializadas en materiales compuestos: CAQ (Composite Aquitaine) en Francia y CAL (Composite Atlantic) en Canadá.

### EADS NORTH AMERICA

EADS North America es la filial de EADS en Estados Unidos. Esta Sociedad, cuya sede se encuentra en Arlington (Virginia),

ofrece un amplio abanico de soluciones avanzadas para aviones y helicópteros, la seguridad nacional y del espacio, las telecomunicaciones, la electrónica de defensa y la aviónica, así como de servicios. Es el contratista principal para el helicóptero ligero UH-72A del Ejército de Estados Unidos.

### DAHER-SOCATA

En enero de 2009, EADS vendió el 70% de su participación en Socata a Daher, manteniendo el 30% restante. DAHER-SOCATA está especializada en los sectores aeroespacial, nuclear, de defensa e industrial y ofrece soluciones de fabricación y servicios combinando tres áreas de competencias (fabricación, servicios y transporte) en una oferta global. En los ámbitos aeroespacial y de defensa, DAHER-SOCATA es fabricante y proveedor de primer nivel de equipos y servicios, tanto de aeroestructuras y sistemas como de secciones equipadas y fuselajes. En la categoría inferior a 8,6 toneladas, fabrica aviones con opciones especializadas tanto para el mercado civil (aviones de negocios) como para el militar (aviones polivalentes).

## 1.1.7 Inversiones

### DASSAULT AVIATION

EADS posee una participación del 46,3% en Dassault Aviation, sociedad que cotiza en la Bolsa de París (Eurolist de Euronext París), y en la que también posee participaciones el Groupe Industriel Marcel Dassault (50,6%), siendo el porcentaje de acciones que cotizan libremente en el mercado el 3,1%.

La propia Dassault Aviation posee una participación del 26% en Thales, lo que la convierte en el segundo accionista más importante de Thales por detrás del Estado francés.

Dassault Aviation es líder en el mercado mundial de los aviones de combate y reactores privados. Fundada en 1945, la sociedad Dassault Aviation ha entregado más de 7.900 aviones militares y civiles a clientes de más de 75 países. Dassault Aviation se apoya en su experiencia como diseñador y arquitecto industrial de sistemas complejos para concebir, desarrollar y producir una amplia gama de aviones militares y de reactores privados. Con la finalidad de evitar cualquier conflicto potencial entre los productos militares de Dassault Aviation y de EADS (Rafale y Eurofighter) y para facilitar una estrategia de "muralla china", se ha decidido confiar la gestión de la participación accionarial de EADS en Dassault Aviation al departamento corporativo de EADS, mientras que Cassidian gestiona el programa Eurofighter.

En 2010, Dassault Aviation registró unos pedidos por un volumen total de 1.300 millones de euros (en comparación con el volumen negativo de -1.300 millones de euros de 2009), incluyendo la cancelación de nueve pedidos de reactores

privados Falcon (en comparación con la cancelación de 163 pedidos en 2009). Los ingresos consolidados ascendieron a 4.200 millones de euros en 2010 (en comparación con los 3.400 millones de 2009), con un beneficio neto consolidado de 267 millones de euros (en comparación con los 257 millones de euros de 2009).

### Aviones de combate

Dassault Aviation ofrece una amplia experiencia en el diseño y fabricación de los aviones de combate militar de última generación.

**Rafale.** El Rafale es un bimotor de combate polivalente destinado tanto para las fuerzas aéreas como navales. En virtud de las decisiones adoptadas en base al Libro Blanco del Ministerio de Defensa francés, Francia adquirirá 286 Rafale, 228 para las fuerzas aéreas y 58 para la armada, por un coste total del programa de 39.600 millones de euros. Ya se ha realizado un pedido de 180 aviones, de ellos, 133 están destinados al Ejército del Aire y 47 a la Marina. En 2013 y en años sucesivos, se entregará el nuevo Rafale "Omnirole", incorporando varios avances como el radar, el detector de lanzamiento de misiles y sistemas optrónicos.

**Mirage 2000.** El Mirage 2000 alcanzó el fin de su etapa de producción en 2006. En la actualidad, aproximadamente unos 500 Mirage 2000 se encuentran operativos en todo el mundo.



**nEUROn.** Dassault Aviation es el principal contratista para el desarrollo del demostrador de UCAV de Europa (Vehículo Aéreo de Combate No Tripulado), el nEUROn. El programa se abrió a la cooperación europea y cinco países han decidido unirse a él y compartir los conocimientos de sus industrias aeroespaciales: EADS CASA (España), SAAB (Suecia), HAI (Grecia), RUAG (Suiza) y Alenia Aeronautica (Italia). El demostrador nEUROn prevé realizar su primer vuelo a mediados de 2012.

### Jets privados

Dassault Aviation ofrece una amplia cartera de productos dentro de la gama alta de los jets privados. Desde la entrega del primer Falcon 20 en 1965, se han entregado más de 1.700 jets privados Falcon. Los Falcon que se encuentran actualmente en servicio operan en más de 65 países de todo el mundo, realizando operaciones de transporte para sociedades, personas VIP y Gobiernos. La familia de jets Falcon incluye cuatro reactores trimotores: el Falcon 50EX, 900C, 900EX y 7X; el Falcon bimotor 2000 y el Falcon 2000EX EASy.

### AEROESTRUCTURAS, CONVERSIÓN DE AVIONES Y PANELES DE SUELO

#### EADS Elbe Flugzeugwerke GmbH – EFW

EFW es una filial participada al 100% por EADS (consolidada en Airbus) y uno de los principales centros de conversión de aviones de transporte de pasajeros en cargueros para Airbus, un centro de excelencia para la fabricación de componentes reforzados con fibra así como un socio importante en programas especiales como la conversión del MRTT.

El encargo de reforma que con mayor frecuencia se suele plantear a los propietarios de aviones comerciales es la transformación de aviones de pasajeros en aviones de carga. El mercado de conversión de aviones civiles de carga engloba a sociedades de transporte exprés como FedEx, compañías aéreas con flotas reducidas y grupos financieros. En el ámbito de aeroestructuras, EFW es proveedor de paneles de fibra reforzada de tipo sándwich para su utilización en todos los modelos Airbus. Su gama de producto abarca paneles para piso y techos, dispositivos para sujeción de carga y puertas a prueba de bala para las cabinas de los pilotos. El departamento de ingeniería de EFW es una organización de diseño certificada que trabaja en el desarrollo de nuevos productos.

#### Aerolia

Aerolia es una filial participada al 100% por EADS (consolidada en Airbus) que nace de la escisión de las antiguas plantas francesas de Airbus en Méaulte y St-Nazaire Ville, de conformidad con la estrategia de reestructuración de las aeroestructuras iniciada con el programa Power8. Aerolia, que empezó a operar el 5 de Enero de 2009, tiene 2.300 empleados cuya misión es diseñar y fabricar 4 millones de piezas primarias y 500 paquetes de trabajo para la parte delantera del fuselaje de Airbus.

La compañía independiente opera con cuatro direcciones operativas (Ingeniería, Operaciones, Compras, Programas y Comercial) y cuatro direcciones de apoyo (Calidad, Finanzas, Recursos Humanos, Estrategia y Comunicación), cuyas instalaciones se encuentran en tres emplazamientos geográficos: Méaulte (1.350 empleados), St-Nazaire (650 empleados) y Toulouse (400 empleados). En 2009, se inauguró un cuarto centro en Túnez (se pretende que en 2014 cuente con 750 empleados). La oficina de diseño, situada en Toulouse, reúne las competencias de cerca de 250 ingenieros y empleados procedentes de la mayoría de las oficinas de diseño de Airbus.

Las actividades integradas en Aerolia mantendrán y desarrollarán relaciones comerciales e industriales principalmente con Airbus, así como con Bombardier, ATR, Latecoere, Sonaca, Sogerma, Stork Fokker, Piaggio, SAAB y SABCA.

#### Premium AEROTEC

Premium AEROTEC es una filial participada al 100% por EADS (consolidada en Airbus) que nace de la escisión de las antiguas plantas alemanas de Airbus en Nordenham y Varel y la antigua planta de EADS en Augsburg de conformidad con la estrategia de reestructuración de las aeroestructuras iniciada con el programa Power8. Premium AEROTEC dispone de su propia unidad de desarrollo cuyas principales instalaciones se encuentran en Augsburg y cuenta con oficinas en Bremen, Hamburgo, Múnich/Ottobrunn y Manching. Las sedes centrales de gestión para las unidades operativas están en Varel, mientras que el domicilio social de la Sociedad se encuentra en Augsburg. Premium AEROTEC GmbH también está creando una nueva planta para el procesamiento de componentes de aviación en Ghimbav/Brasov County en Rumanía. Esta unidad de producción comenzó sus actividades durante 2010, y se prevé que esté finalizada totalmente a finales de 2011. Se está preparando el proyecto para una segunda fase del edificio.

Tras empezar a operar el 1 de Enero de 2009, la actividad principal de Premium AEROTEC se centra en las estructuras y los sistemas de fabricación para la construcción de aviones y actividades de desarrollo relacionadas. Durante los próximos años, el objetivo de Premium AEROTEC será ampliar su posición de liderazgo como proveedor de primer nivel de estructuras de aviones civiles y militares.

Premium AEROTEC es socio de los principales programas europeos de desarrollo de aviones, como la familia de aviones comerciales Airbus, el programa de aviones de transporte militar A400M y el Eurofighter Typhoon. Desempeña un papel importante en el diseño de nuevos conceptos como en el área de las tecnologías compuestas de carbono.

## 1.1.8 Seguros

El equipo de gestión de los riesgos asociados a seguros ("IRM") de EADS está integrado en las funciones financieras corporativas con el fin de responder, de forma proactiva y eficaz, a los riesgos que puedan abordarse a través de técnicas de contratación de seguros. Por lo tanto, el IRM, centralizado en la sede de EADS, es responsable de todas las actividades empresariales relativas a la contratación de seguros y cualesquiera otras medidas de protección para el Grupo y está autorizado a negociar directamente en los mercados de seguros y reaseguros. En 2010, una de las tareas continuas del IRM fue desarrollar, diseñar y estructurar una empresa adecuada y eficaz y crear soluciones de seguros pertinentes basadas en las necesidades individuales de cada División.

La misión del IRM incluye la definición e implantación de la estrategia de gestión de los riesgos asociados a seguros de EADS para ayudar a garantizar que se hayan establecido pólizas de seguros y normas armonizadas para todos los seguros suscritos por el Grupo. Un procedimiento sistemático de seguimiento y revisión de los sistemas de protección y exposición se ha puesto en práctica en todas las sedes de EADS con el fin de:

- ▶ Identificar, evaluar, prevenir y proteger de riesgos asegurables de manera continua y consistente
- ▶ Implantar y controlar las oportunas medidas destinadas a mitigar y evitar riesgos en el caso de riesgos identificados y evaluados y
- ▶ Lograr una gestión y transferencia eficaz y profesional de dichos seguros para proteger de manera adecuada los activos y pasivos de EADS frente a las consecuencias financieras derivadas de acontecimientos imprevistos.

Existe un sistema integrado de información y comunicación para facilitar que el IRM, en estrecha colaboración con los gestores nombrados por las Divisiones, pueda responder a los riesgos a los que esté expuesto el Grupo en relación con los seguros. Dicho sistema tiene como objetivo garantizar que las soluciones relativas a la gestión de riesgos se desarrollen de conformidad con términos y condiciones adecuados y competitivos, así como con una administración óptima y eficaz para cubrir de manera adecuada los activos y pasivos de EADS.

Los programas de seguros de EADS cubren tanto exposiciones de alto riesgo con el fin de proteger los activos y pasivos del Grupo (principales) como de bajo riesgo destinados a proteger los riesgos relacionados con los empleados (secundarias).

Las pólizas de seguros principales que suscribe el departamento IRM para el Grupo cubren riesgos como los siguientes:

- ▶ Seguros de daños materiales e interrupción de la actividad

- ▶ Responsabilidad civil en las actividades relacionadas con la aviación, incluida la responsabilidad por posibles daños causados por productos
- ▶ Seguros de los fabricantes de fuselajes de aviación (Manufacturers Aviation Hull Insurance) hasta el valor de sustitución de cada aparato
- ▶ Responsabilidad civil frente a terceros derivada de las actividades relacionadas con el Espacio, incluida la Responsabilidad por posibles daños causados por productos
- ▶ Responsabilidad comercial de carácter general que incluye la responsabilidad por productos no pertenecientes al ámbito de la aviación ni del espacio, así como los accidentes de carácter medioambiental
- ▶ Responsabilidad civil frente a terceros de los Consejeros y demás directivos.

Las reclamaciones relativas a daños materiales y a la interrupción de la actividad empresarial están cubiertas hasta un máximo de 2.500 millones de euros por caso. En cuanto a la responsabilidad civil en las actividades relacionadas con la aviación, se proporciona cobertura hasta un límite de 2.500 millones de euros por caso y 2.500 millones de euros para responsabilidades derivadas de posibles daños causados por productos. Existen ciertos sublímites aplicables a las pólizas de seguro principales mencionadas anteriormente.

Las pólizas de seguros secundarias cubren riesgos asociados a:

- ▶ Accidentes del personal
- ▶ Coches de empresa
- ▶ Daños personales o materiales durante los viajes de negocios.

Los riesgos respectivos se hallan cubiertos de manera adecuada por políticas de seguros para actividades no fundamentales de la Sociedad.

EADS sigue la política de transferir los seguros de EADS a los mercados de seguros externos con precios razonables, en unas condiciones que resulten suficientes y dentro de los límites previstos por los mercados de seguros internacionales. Todas las pólizas de seguros deberán cumplir los principios básicos de obligado cumplimiento relativos a la protección de seguros.

Sin embargo, con el fin de no resultar afectada por la volatilidad de los mercados de seguros, EADS utiliza a una de sus filiales como cautiva para realizar el reaseguro como herramienta estratégica en relación con el programa de daños materiales, de interrupción de la actividad empresarial y el programa de seguros relacionados con la actividad de la aviación. La cautiva





está capitalizada y protegida de conformidad con los requisitos legales europeos para garantizar su capacidad para satisfacer las reclamaciones sin limitar la extensión de la cobertura de las pólizas de seguro originales y sin necesidad de exponer de manera adicional los activos financieros de EADS.

El sector de los seguros sigue siendo impredecible en cuanto a su compromiso de ofrecer protección a las grandes empresas industriales. Podrán darse futuras demandas para aumentar las

primas de los seguros y los importes deducibles y restringir el alcance de la cobertura. Además, el número de aseguradoras con competencia y recursos financieros suficientes para atender la cobertura de importantes riesgos industriales es actualmente limitado y podría restringirse aún más habida cuenta de los nuevos requisitos de solvencia. No existen garantías de que EADS pueda mantener en el futuro sus actuales niveles de cobertura en las mismas condiciones económicas.

## 1.1.9 Litigios y arbitraje

Puntualmente, EADS ha tomado parte en una serie de demandas y arbitrajes que han surgido en el curso ordinario de las actividades del negocio, los más significativos de los cuales están descritos a continuación. Excepto los expuestos a continuación, EADS no tiene constancia de la existencia de ningún procedimiento gubernamental, legal o de arbitraje (incluidos cualesquiera otros procedimientos, que estén pendientes o previstos), que durante un período de tiempo que cubra al menos los doce meses anteriores, pueda tener o haber tenido recientemente efectos significativos en la posición financiera o en los beneficios de EADS y/o del Grupo.

Aunque EADS no es parte en el conflicto, apoya a la Comisión Europea en sus litigios ante la Organización Mundial del Comercio. Después de su retirada unilateral del Acuerdo sobre el Comercio de Grandes Aviones Civiles UE-EE. UU. de 1992, Estados Unidos presentó el 6 de Octubre de 2004 una solicitud de iniciación de procedimientos de resolución ante la OMC. Al mismo tiempo, a instancias de la Unión Europea, se inició un procedimiento paralelo ante la OMC contra los Estados Unidos por las ayudas públicas a Boeing. El 30 de Junio de 2010, se publicó el informe final relativo al asunto presentado por Estados Unidos, pero no llegó a ser vinculante ya que fue objeto de recurso por ambas partes, siguiendo abierto actualmente el procedimiento de recurso. El 31 de Marzo de 2011, se emitió un informe final vinculante en el caso invocado por la Unión Europea relativo a las ayudas públicas a Boeing, y ha sido objeto de recurso. El calendario exacto de las posteriores medidas del litigio de la OMC está sujeto al fallo de los tribunales y a las negociaciones entre Estados Unidos y la UE. A menos que las partes alcancen un acuerdo, con respecto a lo cual no existen perspectivas en la actualidad, se prevé que el litigio dure algunos años más.

La *Autorité des marchés financiers* (“AMF”) francesa inició en 2006 investigaciones por presuntos incumplimientos de la normativa de mercado y normas relativas al tráfico de información privilegiada relacionadas, en particular, con los retrasos producidos en el A380 anunciados en 2006. El 1 de Abril de 2008, la AMF anunció la apertura de un procedimiento de investigación contra EADS y algunos de los directivos actuales y anteriores de la Sociedad por vulneración

de dicha normativa de mercado y normas relativas al tráfico de información privilegiada respectivamente. El 22 de Julio de 2009, el Ponente (*Rapporteur*) de la Comisión de Sanciones de la AMF emitió un informe relativo a los cargos notificados por la AMF que contenía diferentes recomendaciones dirigidas a la Comisión de Sanciones sobre el fundamento de la acusación. Tras las vistas orales celebradas ante la Comisión de Sanciones los días 23-27 de noviembre de 2009, ésta decidió, mediante dictamen publicado el 17 de diciembre de 2009, retirar todos los cargos contra EADS y las otras partes notificadas. La Comisión de Sanciones reconoció que EADS había cumplido con todas las obligaciones de información al mercado aplicables, especialmente en lo que se refiere a los riesgos de retraso que afectan al programa A380 y a su desarrollo, y que no ha habido incumplimiento de las normas relativas al uso de información privilegiada. La decisión de la Comisión de Sanciones es definitiva y no podrá ser objeto de recurso. No obstante, tras las demandas penales presentadas en 2006 por algunos accionistas (entre las que se incluye una demanda civil por daños y perjuicios), los jueces franceses siguen efectuando investigaciones en este mismo sentido.

En Alemania, los procedimientos penales relativos a los supuestos delitos en materia de tráfico de información privilegiada no han establecido hecho delictivo y están concluidos. No obstante, varios accionistas individuales han presentado demandas civiles contra EADS en Alemania desde 2006 para recuperar sus supuestas pérdidas relativas a la revelación de los retrasos en el programa del A380. Algunos de dichos demandantes han presentado propuestas de “procedimientos modélicos”, lo que permitiría unificar cuestiones de hecho o de derecho comunes a múltiples demandas individuales con efecto vinculante en todas ellas. Los procedimientos se encuentran en su fase preliminar y los importes reclamados son relativamente bajos.

En dicho entorno, accionistas institucionales formularon dos demandas separadas en el segundo semestre de 2009 ante la Cámara Empresarial (*Ondernemingskamer*) del Tribunal de Apelación de Ámsterdam para abrir una investigación relativa a la gestión y actividades de EADS. El 3 de noviembre de 2010, la Cámara Empresarial denegó a los demandantes

la apertura de dicha investigación. Aunque la decisión de la Cámara Empresarial es definitiva y no puede ser objeto de recurso, una Fundación holandesa (*Stichting*) ha amenazado con incoar por separado un procedimiento civil contra EADS en los Países Bajos por presuntos incumplimientos de la normativa de mercado relativo a los retrasos producidos en el A380 anunciados en 2006.

El 12 de Junio de 2008, se presentaron dos demandas ante el Tribunal estadounidense del Distrito Sur de Nueva York, una de las cuales fue retirada voluntariamente poco después. La otra demanda pretendía ser una querrela colectiva presentada en nombre de todas las personas y entidades residentes en los Estados Unidos que compraron o adquirieron de otro modo acciones ordinarias de EADS durante el período comprendido entre el 27 de Julio de 2005 y el 9 de Marzo de 2007. La demanda exigía daños por un importe no especificado, junto con los intereses y las costas de los abogados, por supuestos incumplimientos de las leyes de sociedades de los Estados Unidos en relación con la información financiera publicada por EADS en 2005, 2006 y 2007, y declaraciones públicas realizadas durante ese mismo periodo con respecto a los retrasos en el programa A380. El 26 de Marzo de 2010, el Tribunal accedió a la solicitud de desestimación de los demandados por ausencia de competencia objetiva. El 23 de Abril de 2010, los demandantes recurrieron la sentencia del Tribunal, recurso que fue retirado voluntariamente el 23 de Agosto de 2010.

El 10 de noviembre de 2009, Airbus Military SL (AMSL) notificó a Europrop International GmbH (EPI), el fabricante de los motores del programa de aviones A400M, que tenía varias reclamaciones contractuales contra ella por el incumplimiento de las etapas 7, 8 y 9 según el contrato de motores, por un importe total en ese momento cercano a 500 millones de euros. El 8 de Febrero de 2010, EPI notificó a AMSL sus propias reclamaciones en virtud del contrato de motores, por un importe total de aproximadamente 425 millones de euros, y el 23 de Febrero de 2010, EPI comunicó sus intenciones de recurrir a un arbitraje procediendo ese mismo día al envío de una solicitud de arbitraje a la Cámara de Comercio Internacional (CCI). El 4 de Mayo de 2010, AMSL y EPI celebraron un contrato de bloqueo para permitir, sin por ello perjudicar las actividades, realizar debates y negociaciones que aún siguen adelante.

En 2005, un síndico de FlightLease Holdings Group (una filial de SwissAir y accionista del 50% de la entidad con fines especiales GFAC, una *joint venture* entre Swissair y GATX), llevó el asunto de GFAC contra Airbus ante un tribunal de Nueva York con el fin de recuperar 227 millones de dólares estadounidenses de pagos previos a la entrega, además de intereses y gastos. La demanda se produjo tras la rescisión del contrato celebrado entre Airbus y GFAC en octubre de 2001 para la compra de 38 aviones de pasillo único y de gran alcance, en el contexto de la quiebra de Swissair. En 2006,

el síndico de FlightLease llevó una acción independiente ante el Tribunal de Comercio de París con el fin de recuperar una suma adicional de 319 millones de dólares estadounidenses de pagos previos a la entrega, además de intereses y gastos, en base a otro contrato de compra celebrado entre Airbus y una filial participada al 100% de FlightLease (que también fue rescindido por Airbus en el marco de la quiebra de SwissAir). El 6 de Febrero de 2009, el juez encargado del caso dictó sentencia a favor de GFAC. Airbus recurrió la sentencia ante la división de apelaciones. En mayo de 2010, cuando aún no se había dictado sentencia en relación con el recurso presentado por Airbus en Nueva York y antes de que comenzara el proceso en París, las partes firmaron un acuerdo confidencial para anular todos los procedimientos judiciales.

Tras la investigación llevada a cabo por la *Guardia di Finanza* de Italia, las autoridades fiscales de ese país están actualmente evaluando si Astrium tiene algún impuesto pendiente de liquidación en Italia derivado de sus pasadas relaciones contractuales. Paralelamente, el Fiscal de la República de Italia decidió a finales de diciembre de 2009 incoar un procedimiento contra los representantes legales de Astrium por incumplimiento de presentar declaración de impuestos y tentativa de fraude. Astrium ha presentado un memorando ante las autoridades fiscales italianas en defensa de su postura y, actualmente, está esperando su respuesta. Mientras tanto, Astrium seguirá defendiéndose, tanto a ella como a los representantes legales implicados.

El 30 de Julio de 2010, Constructions Industrielles de la Méditerranée (“**CNIM**”) presentó una demanda contra EADS y algunas de sus filiales ante el Tribunal de Comercio de París, alegando la realización de prácticas anticompetitivas, incumplimiento de las relaciones contractuales a largo plazo y cese improcedente de los intercambios precontractuales. CNIM solicita aproximadamente 115 millones de euros en concepto de daños de forma conjunta y solidaria. EADS considera que la acción del demandante está mal fundamentada y está preparando una enérgica defensa. Actualmente, el procedimiento se encuentra en su fase inicial.

Respecto a la política de dotación de provisiones de EADS, ésta reconoce provisiones por litigios y demandas cuando (i) tiene una obligación presente con respecto a actuaciones legales, investigaciones gubernamentales, diligencias y otras demandas que se deriven de hechos pasados que estén pendientes o pueden ser interpuestos o iniciados en el futuro contra el Grupo, (ii) es posible que se produzca una salida de recursos que incorpore beneficios económicos que serán requeridos para liquidar tal obligación, y (iii) se puede efectuar una estimación fiable del importe de la obligación. EADS considera que ha adoptado las medidas adecuadas para cubrir los riesgos asociados a litigios generales o específicos, en curso o potenciales. Para conocer el importe de las provisiones por litigios y demandas, véase el apartado “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 25C: Otras provisiones”.



## 1.1.10 Investigación y Tecnología, propiedad intelectual

### INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA

En 2010, la Oficina Técnica Corporativa de EADS continuó persiguiendo muchas medidas necesarias para conseguir los objetivos de Investigación y Tecnología (**I+T**) asociados con "Visión 2020". Entre ellos se incluía facilitar hojas de ruta para las principales tecnologías, continuar con el grupo de tecnologías "verdes" a nivel de Grupo, incrementar los esfuerzos para la contratación de suficiente talento en materia de ingeniería y seguir mejorando la gestión de I+T.

EADS cuenta con un equipo de Dirección de I+T para todas las Divisiones, que aplican un planteamiento racionalizado para capturar sinergias. Por ejemplo, Innovation Works de EADS, el brazo de investigación del Grupo, así como Cassidian están utilizando actualmente un servicio de investigación común en Newport, Gales (Reino Unido).

La Dirección concentra el gasto en I+T en una serie de proyectos de Mayor tamaño, garantizando así una inversión más concentrada de los fondos de I+T en direcciones estratégicas. Para maximizar los recursos del presupuesto de I+T, EADS continuó aumentando sus actividades de contratación con gobiernos europeos. Además, los objetivos de las operaciones de I+T consisten en aumentar la eficiencia en un 10% aproximadamente y en reinvertir los beneficios en desarrollo tecnológico.

La colaboración mundial de I+T continuó creciendo fuera de Europa, al objeto de acceder a una reserva diversa de conocimientos científicos y técnicos. Las asociaciones con importantes institutos de investigación se expandieron en Canadá, India, Rusia, Singapur, China y Estados Unidos.

2010 fue un año importante para el desarrollo tecnológico en EADS, con notables innovaciones que van desde la investigación de la pila de combustible para los aviones civiles hasta las pruebas con combustible sintético, la propulsión del helicóptero diésel de bajas emisiones y tecnologías para la seguridad del público.

### Organización de la Oficina Técnica Corporativa

La misión del Director Técnico ("**CTO**") consiste en ser un punto de referencia en cuanto a I+T para todo el Grupo. El CTO garantiza que la estrategia de negocio y la estrategia tecnológica estén estrechamente relacionadas. Es responsable de desarrollar herramientas de diseño y fabricación, así como de promover la innovación en EADS. El CTO es miembro del Comité Ejecutivo de EADS y responsable del presupuesto total y la producción I+T dentro de EADS. El CTO intenta generar valor para el accionista merced a una cartera I+T disciplinada y bien organizada que permite la incorporación de nuevas tecnologías en futuros productos con un fuerte retorno sobre la inversión. El CTO también aspira a intensificar el interés

del cliente mediante el desarrollo de soluciones de alto valor capaces de hacer frente a las presiones tecnológicas, de rendimiento, seguridad y competitividad en costes. Además, el CTO hace frente a amplias preocupaciones del público cuyas soluciones deben englobar la seguridad, la compatibilidad medioambiental y la eficiencia energética.

El Consejo Ejecutivo Técnico de EADS ("**ETC**"), presidido por el CTO, está integrado por los directores técnicos de cada División. Incumbe al ETC la responsabilidad de asegurar el alineamiento con la estrategia tecnológica del Grupo y una implantación mediante la hoja de ruta I+T del Grupo. El ETC garantiza el equilibrio entre la orientación estratégica ascendente y las actividades descendentes.

Las redes de innovación del Grupo y sus dirigentes en el equipo del CTO responden ante el Director de Operaciones de Innovación al efecto de asegurar el aprovechamiento de las sinergias en las Divisiones de la Sociedad y en EADS Innovation Works. El Director de Operaciones (COO) de Innovación preside las sesiones del Consejo I+T (RTC), compuesto por los consejeros I+T de las Divisiones/Unidades de Negocio y el Director de EADS Innovation Works.

El CTO dirige la armonización general de los procesos técnicos transversales en todo el Grupo EADS, las herramientas y métodos y los programas de desarrollo de competencias, como Ingeniería de Sistemas, herramientas comunes para la gestión del ciclo de vida de producto (*Product Life-Cycle Management*) (PLM/PHENIX) y adiestramiento y cualificación en Ingeniería de Sistemas. El equipo del CTO también se encarga de realizar evaluaciones técnicas para el Consejero Delegado y el Comité Ejecutivo de EADS.

El Director de EADS Innovation Works trabaja a las órdenes del CTO. EADS Innovation Works gestiona la producción corporativa de I+T que desarrolla el potencial técnico de innovación del Grupo. Dirigida por la estrategia de I+T de EADS, EADS Innovation Works pretende identificar nuevas tecnologías que puedan aportar valor innovador a largo plazo para el Grupo. EADS Innovation Works tiene dos sedes principales cerca de París y Múnich y emplea a unas 700 personas, incluyendo estudiantes de doctorado y estudiantes universitarios en prácticas. Existen centros de proximidad en Toulouse, Nantes, Hamburgo y Stade, con el objeto de facilitar la transferencia de conocimiento a las Unidades de Negocio. En Moscú existe una oficina de enlace que coordina las relaciones con los principales institutos científicos rusos. EADS tiene centros de I+T en el Reino Unido, España y Singapur, y en 2009 abrió uno en India con la inauguración del Innovation Works India de EADS en Bangalore. Este nuevo centro, ubicado dentro del centro de ingeniería indio de Airbus, se dedicará al desarrollo de software y también al desarrollo de tecnologías para la seguridad nacional.

EADS Innovation Works y la comunidad I+T de EADS en las Divisiones mantienen y fomentan continuamente relaciones de colaboración con universidades de prestigio y escuelas de ingeniería de alta tecnología mediante la contratación de estudiantes que están realizando la tesis, estudiantes de postgrado y de doctorado, así como mediante contratos de investigación.

## Resultados y buenas prácticas

### El enfoque estratégico del I+T

Los compromisos estratégicos para EADS incluyen el desarrollo de competencias y tecnologías para la arquitectura e integración de plataformas y sistemas basados en plataformas. Paralelamente EADS aspira a mantener el ritmo de las innovaciones con el fin de sustituir las tecnologías y los procesos obsoletos.

Partiendo de la identificación, la evaluación y el establecimiento de prioridades en tecnologías críticas para el Grupo, EADS está conformando una política tecnológica que fortalece sinergias dentro del Grupo y que está dirigida a mantener y, en caso necesario, a incrementar el esfuerzo de EADS en I+T. Cada División es responsable de proponer sus propios objetivos, así como de asegurar la consecución de fondos públicos y privados para actividades I+T.

La estrategia de I+T de EADS está impulsada por los factores siguientes:

- ▶ Valor del accionista: una cartera de I+T estricta y bien organizada que pretende permitir una incorporación plena de nuevas tecnologías en futuros productos con un eficaz retorno de las inversiones
- ▶ Satisfacción del cliente: intensificar el interés del cliente mediante el suministro de soluciones de alto valor capaces de hacer frente a las presiones tecnológicas, de rendimiento, seguridad y competitividad en costes que constituyen los futuros retos de la Sociedad
- ▶ Contribución en la fase inicial para la introducción exitosa y ajustada a requerimientos de plazos, calidad y precio de productos y procesos nuevos
- ▶ Liderazgo tecnológico para alimentar el crecimiento del Grupo
- ▶ Responsabilidad social: soluciones I+T que contribuyan a cumplir los requisitos de movilidad, protección del medio ambiente y seguridad.

### Producción y gestión de I+T

Las actividades de I+T de EADS cubren una gama muy amplia de campos tecnológicos y constituyen elementos clave en diferentes etapas de la cadena de valor y están estructurados en función del tiempo, en programas a corto plazo comprometidos, programas a medio plazo opcionales y conceptos avanzados a largo plazo en cuanto a la introducción

de nuevas tecnologías en los proyectos de productos y procesos de la Sociedad:

### I+T para conceptos avanzados: estudios operacionales/tecnológicos de demostradores integrados

Todas las Divisiones trabajan para generar nuevos conceptos de producto en línea con la estrategia de I+T con el objeto de maximizar su potencial de negocio futuro. Dichos conceptos exploran y generan ideas nuevas, mientras hacen retroceder los límites de lo que es técnicamente posible actualmente.

La cartera está estructurada en la actualidad en torno a cuatro ejes de crecimiento: movilidad (por ejemplo, gestión de tráfico aéreo), protección del medio ambiente (por ejemplo, soluciones energéticas, plataformas optimizadas), defensa y seguridad (por ejemplo, detección de objetos no permitidos y protección de comunicaciones en el avión), y finalmente servicios.

### Fundación de EADS para la Investigación

Creada en 2004, la Fundación de EADS para la Investigación tiene la ambición de establecer vínculos entre las comunidades de investigadores del sector público y las comunidades técnicas e industriales de los sectores aeronáutico y espacial.

La Fundación para la Investigación de EADS también participa en calidad de fundador o donante en otras asociaciones y fundaciones de interés público. En los últimos cinco años, la Fundación para la Investigación de EADS ha patrocinado 75 programas de investigación, ha creado seis cátedras de investigación y enseñanza y ha rendido homenaje a 69 investigadores. La Fundación para la Investigación de EADS respalda 10 proyectos de investigación específicos realizados por organizaciones de investigación.

Uno de los objetivos de la Fundación para la Investigación de EADS es establecer vínculos entre la comunidad investigadora del sector público y el sector de la educación. A tal fin, cada año rinde homenaje al campo de la investigación gracias a científicos que hayan logrado hitos en sus trabajos de investigación realizados en colaboración con el sector industrial. Asimismo, cada año, concede seis "menciones honoríficas a la mejor tesis" en los campos de las matemáticas, ciencias de la ingeniería, ciencias de la tierra, física, tecnologías de la información y campos interdisciplinarios.

La Fundación para la Investigación de EADS respalda organizaciones con las que comparte objetivos comunes, en concreto: la Fundación Francesa para la Investigación Aeroespacial, el Instituto de Altos Estudios Científicos (IHES), especializado en investigaciones avanzadas en los campos de las matemáticas y la física teórica y la Fundación C. Génial, para el fomento del interés tecnológico y científico, especialmente entre los más jóvenes. A través de este último esfuerzo, la Fundación para la Investigación de EADS apoya la iniciativa "La Ciencia en las Escuelas", dirigida a crear una





imagen positiva de la enseñanza científica en la escuela, los institutos de educación secundaria y otros cursos de fundaciones.

### **Bauhaus Luftfahrt (“Think Tank de la Investigación Aeronáutica”)**

EADS y el Gobierno del Administración Estatal de Baviera unieron sus fuerzas con otras dos sociedades aeroespaciales de Alemania para crear un centro de investigaciones sobre aviación, el Bauhaus Luftfahrt, cuyo cometido es desarrollar actividades de naturaleza creativa e investigaciones interdisciplinares en el sector aeronáutico. Bauhaus Luftfahrt permite a EADS considerar nuevas y revolucionarias investigaciones en el ámbito de la aeronáutica mediante un enfoque innovador en soluciones originales y orientadas al futuro.

### **Gestión de competencia**

En 2005, EADS implantó una política de capacitación al efecto de identificar y promover a aquellos miembros de su plantilla que posean aptitudes esenciales para la actividad tecnológica del Grupo. Los expertos ciertamente suponen un elemento clave dentro de la política de EADS encaminada a reforzar su liderazgo tecnológico. Alrededor de 1.150 expertos, así como expertos *senior* y ejecutivos procedentes de las Divisiones y representativos de todos los ámbitos tecnológicos contribuyen a:

- ▶ Ayudar al cliente a resolver problemas complejos
- ▶ Implantar innovaciones en nuevos productos y servicios
- ▶ Aumentar y compartir los conocimientos técnicos
- ▶ Asegurar la propiedad intelectual.

### **Reconocimiento del talento como capital humano estratégico**

El Salón de la Fama de EADS fue creado por el CTO junto con el Director de Recursos Humanos, con el fin de fomentar la innovación dentro de EADS, compartiendo las mejores prácticas, promoviendo la propiedad intelectual e infundir orgullo y reconocimiento entre el personal de EADS, reconociendo y rindiendo homenaje a los empleados que hayan realizado importantes contribuciones para la Sociedad.

En 2007 y 2009, EADS celebró eventos en el Salón de la Fama, en los que se otorgaron galardones a empleados de todo el Grupo. Existían cuatro categorías de premios: a los mejores inventores, aquellos que desarrollan y patentan nuevas invenciones tecnológicas; a los mejores innovadores, capaces de implantar proyectos innovadores que incrementen de manera significativa los ingresos o las ventaja competitivas; a los operarios, personas con habilidades únicas que suponen para la Sociedad una ventaja competitiva demostrable, y finalmente, un “Premio Especial” a un equipo, que rinde homenaje a aquellas iniciativas de mejora para generar ahorros, realizar entregas dentro de plazo o incrementar la calidad (en 2007 y 2009: el “Mejor Equipo de Fabricación Racionalizada”).

## **PROTEGER LA INNOVACIÓN: LA PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL**

Los derechos de Propiedad Intelectual e Industrial (“IP”), como patentes, marcas, derechos de autor y *know-how*, tienen un importante papel en la producción y protección de tecnologías y productos de EADS. El empleo de derechos de IP permite a EADS seguir siendo competitiva en el mercado y fabricar y vender sus productos libremente, así como evitar que sus competidores exploten tecnologías protegidas. La política de EADS consiste en establecer, proteger, mantener y defender sus derechos sobre toda IP de interés comercial y utilizar dichos derechos de forma responsable.

### **Organización**

La gestión de la IP en EADS es competencia de un consejo de IP encabezado por el consejo IP Principal de EADS. Dicho consejo está formado por directivos con responsabilidad en materia de IP de las principales Divisiones adscritas al mismo.

Cada una de las Divisiones del Grupo EADS es titular de los derechos IP específicos de su actividad concreta y que ella misma ha generado. En caso de que dichos derechos de IP resulten valiosos para el Grupo, la División que los generó puede otorgar una licencia que permita su uso general (respetando en la medida de lo posible los intereses de los demás accionistas). EADS también posee derechos de IP de forma directa o mediante acuerdos de licencia con sus Divisiones. EADS centraliza y coordina la cartera de derechos de IP del Grupo, participando conjuntamente con las Divisiones en su gestión y promoviendo la concesión de licencias de IP de interés común entre sus Divisiones. EADS controla la protección de IP generada en los países estratégicos.

### **Resultados y buenas prácticas**

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

En 2010, la cartera de derechos de IP de EADS comprendía unos 9.000 inventos (aproximadamente 8.000 en 2009), cubiertos por unas 29.000 patentes en todo el mundo. El número de patentes registradas en 2010 proporciona un buen indicador del dinamismo en cuanto a I+T y del desarrollo de producto. En 2010, se registraron 1.006 patentes.

Para proteger sus patentes a nivel internacional, EADS se acoge al Convenio sobre Cooperación de Patentes (*Patent Cooperation Treaty*), que proporciona un sistema simplificado para el registro de patentes internacionales.

	2010	2009	2008
Nuevos inventos registrados por EADS (algunos de ellos protegidos por varias patentes)	1.006	1.073	1.088
Cartera de patentes EADS (al cierre de ejercicio)	32.188	29.123	25.665

En 2009, EADS lanzó una iniciativa de licencia tecnológica. EADS Technology Licensing facilita el acceso a una amplia gama de tecnologías disponibles para ayudar a sociedades externas al Grupo a desarrollar nuevos productos, mejorar

métodos de producción y ampliar sus oportunidades de mercado. EADS Technology Licensing intenta generar ingresos mediante la explotación de la amplia cartera de patentes de EADS y su correspondiente *know-how*.

### 1.1.11 Protección del medio ambiente

La protección del medio ambiente es una prioridad global que exige compromisos y responsabilidad tanto por parte de los ciudadanos, como de los gobiernos y la industria, normalmente de manera conjunta. Por lo tanto, la ecoeficiencia es un importante objetivo de la hoja de ruta estratégica de EADS "Visión 2020", que tiene como objetivo maximizar los beneficios de nuestros productos y servicios para los clientes y otras partes interesadas, minimizando el impacto ambiental de operar y fabricar dichos productos durante su ciclo de vida. La implantación de nuevas tecnologías y procesos innovadores y ecoeficientes es un factor clave de la sostenibilidad de EADS, que aumenta el atractivo de sus productos y su competitividad global, fomenta el crecimiento, salvaguarda el empleo y crea valor añadido para todas las partes interesadas.

EADS intenta constantemente lograr la ecoeficiencia (i) aprovechando las oportunidades de negocio "verdes", (ii) intentando atenuar el impacto ambiental de las actividades y productos de la Sociedad durante su ciclo de vida, y (iii) desarrollando la búsqueda de nuevas tecnologías, productos y servicios.

#### ORGANIZACIÓN

Aunque las diferentes Divisiones, Unidades de Negocio y funciones corporativas sigan siendo totalmente responsables de la aplicación de la política medioambiental de EADS para lograr la ecoeficiencia, la red medioambiental de EADS garantiza la coherencia de las diversas iniciativas del Grupo. La misión de la red medioambiental de EADS, compuesta por representantes de las principales áreas empresariales y dirigida por el Secretario General de EADS, consiste en buscar la mejora constante del comportamiento medioambiental de EADS, fomentar la transferencia de las mejores prácticas, controlar las oportunidades y los riesgos y prever los cambios del entorno regulador.

Se han creado subgrupos de trabajo sobre temas específicos en ámbitos como el Cambio Climático/Energía, Informes Medioambientales, "REACH" y Sustancias Peligrosas, Diseño para el medio ambiente/Prácticas del Ciclo de Vida. Periódicamente se lleva a cabo una revisión de los objetivos empresariales a diversos niveles, mediante un conjunto de indicadores y herramientas y procedimientos de presentación de informes avanzados, en el marco del Sistema de Gestión Medioambiental ("**EMS**") que se están implantando actualmente.

EADS aspira a desarrollar iniciativas conjuntas dentro del sector industrial para mejorar el rendimiento ecológico general del sector espacial y de defensa en la forma más eficaz, coherente y rentable posible. EADS lidera o toma parte en diferentes grupos de trabajo europeos e internacionales del sector medio ambiental, como por ejemplo:

- ▶ ICCEA (Comité Coordinador Internacional de las Asociaciones de la Industria Aeroespacial: Comité Medioambiental sobre Emisiones Sonoras y de Gases de los Motores de Aviación, cuya vicepresidencia recae en Airbus)
- ▶ ASD y ADS (Presidencia de Grupos de Trabajo REACH) y
- ▶ Presidencia del Comité del medio ambiente y del desarrollo sostenible GIFAS.

EADS también participa en grupos de trabajo medioambiental dentro de las organizaciones nacionales de la industria como GIFAS en Francia, TEDAE en España, BDLI en Alemania y ADS en el Reino Unido. También ha comenzado una relación de cooperación con AIA (Asociación de las Industrias Aeroespaciales de América) y SAE para desarrollar estándares adecuados que faciliten el cumplimiento de la cadena de suministros en virtud de la normativa REACH (el reglamento de la Unión Europea relativo a la producción y utilización de sustancias químicas) y de futuros cambios del entorno regulador.



## MAPA MEDIOAMBIENTAL DE EADS ORIENTADO A LA ECOEFICIENCIA

EADS mantiene el compromiso de avanzar hacia una empresa ecoeficiente. Con el fin de confirmar este compromiso a través de una serie efectiva de acciones y proyectos concretos, se ha establecido una Hoja de Ruta Medioambiental Corporativa. Establecida en cada Unidad de Negocio, ofrece un calendario y un marco general de gestión exigente, así como objetivos de rendimiento orientados a los productos que se deberán conseguir en 2020, entre los cuales se encuentran:

### Objetivos de gestión medioambiental

- ▶ Plena cobertura de EADS con la ISO 14001 con una orientación hacia el ciclo de vida y una única certificación comercial
- ▶ Integración de la ecoeficiencia en el desarrollo de cualquier nuevo producto o tecnología, así como en la cadena de suministro.

### Objetivos operativos de comportamiento (en comparación con el escenario de referencia de 2006)

- ▶ Reducir en un 80% la descarga de agua
- ▶ Reducir en un 50% los residuos, el consumo de agua, CO<sub>2</sub> y emisiones de compuestos orgánicos volátiles ("VOC")
- ▶ Reducir en un 30% el consumo de energía
- ▶ Obtener el 20% de la energía de fuentes renovables
- ▶ Intentar lograr los objetivos de investigación de ACARE (Consejo Asesor para la Investigación Aeronáutica en Europa) para la aviación y los diversos objetivos definidos para otros productos; y
- ▶ Desarrollar soluciones ecoeficientes para segmentos de clientes principales y adyacentes, que ofrecen una creación de valor sostenible a la Sociedad.

## GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL ISO 14001/EMAS

EADS fomenta no solo la certificación medioambiental de sus operaciones, sino también el desarrollo de una orientación hacia el ciclo de vida total de sus productos y servicios, ya que sigue siendo el modo más práctico y eficiente a nivel de costes para reducir el impacto ambiental de forma efectiva. Ya se han aplicado progresivamente sólidos sistemas EMS certificados en los centros de fabricación de EADS, al objeto de conseguir una plena cobertura del Grupo y una única certificación corporativa conforme a la ISO 14001. A 31 de diciembre de 2010, 90 sedes que representan aproximadamente el 90% de la plantilla total de EADS operaban ya de conformidad con un EMS (o EMAS registrado) certificado de conformidad con el ISO 14001.

En 2010, se registraron nuevos avances en lo referente a la cobertura y la renovación de la certificación ISO 14001:

- ▶ Airbus renovó con éxito su certificación, la cual incluye todas las actividades durante el ciclo de vida de los productos fabricados. La cobertura se amplió para incluir la línea de montaje final del A320 en Tianjin
- ▶ Astrium Space Transportation obtuvo una certificación ISO 14001 global, la cual incluye la concepción ecológica de las actividades francesas de Astrium Space Transportation
- ▶ Eurocopter renovó la certificación de sus sedes alemana y española (la francesa se llevará a cabo en 2011), mientras que la certificación de sus filiales (Australian Aerospace, Helibras y EC UK) está en fase de tramitación
- ▶ Entre los próximos pasos a dar se incluyen EADS Sogerma (3 bases obtuvieron la certificación en marzo de 2010), EADS Cassidian UK y ATR (certificación para el ciclo de vida prevista para 2011).

La vigilancia de los diversos logros con respecto a los objetivos se está llevando a cabo mediante la recopilación de un conjunto de indicadores cuidadosamente seleccionados. La coherencia y fiabilidad del ejercicio de presentación de informes se garantiza a través de unos códigos y un procedimiento corporativo obtenidos de los requisitos de la GRI en combinación con un Sistema de Información de Gestión Ambiental (ENABLON) que está plenamente operativo en EADS a nivel mundial.

## CAMBIO CLIMÁTICO Y CUESTIONES RELACIONADAS CON LA ENERGÍA

Como reconocimiento de que el cambio climático y las cuestiones relacionadas con la energía son algunos de los principales desafíos medioambientales por abordar, EADS ha lanzado una iniciativa en materia de cambio climático y energía. Esta iniciativa, que moviliza un amplio conjunto de conocimientos técnicos complementarios de todas las áreas empresariales de EADS, dota a la Sociedad de una evaluación sólida y detallada de las oportunidades y los desafíos de EADS en una "economía baja en carbono", tanto a nivel de los productos como de los centros de fabricación.

### Operaciones de aviación: un punto de atención principal

El impacto del cambio climático derivado de la aviación se produce principalmente durante las operaciones, siendo las emisiones de CO<sub>2</sub> proporcionales al consumo de combustible (lo que también demuestra la alta correlación del rendimiento ecológico con el rendimiento operativo). Por lo tanto, EADS está expuesta indirectamente, aunque en un grado significativo, a los retos medioambientales a los que se enfrentan las compañías aéreas.

De conformidad con el IPCC (Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático), el transporte aéreo es en la actualidad responsable de un 2% de las emisiones mundiales de CO<sub>2</sub> originadas por el hombre. El Grupo se ha propuesto, por consiguiente, movilizar todo el conocimiento experto a su alcance incrementando el esfuerzo en Investigación y Tecnología requerido para el diseño, el desarrollo y la fabricación de las tecnologías y productos más limpios, verdes y económicos en términos de consumo energético. Esto incluye el apoyo de la ICAO en el desarrollo de la métrica de CO<sub>2</sub> para los aviones comerciales, cuya implantación está prevista a partir de 2013.

En el ámbito de la Investigación y Tecnología, EADS participa o lidera importantes proyectos de tecnología en Europa y a nivel internacional para abordar cuestiones derivadas del cambio climático, como:

- ▶ MOZAIC, COMET, IAGOS y QUANTIFY para controlar el gas y el vapor de agua en la troposfera superior, hacer predicciones más precisas sobre los componentes del aire, la meteorología y el fenómeno del cambio climático y buscar estrategias para mitigar el impacto de la aviación sobre el cambio climático
- ▶ CORINE, un proyecto financiado por la Unión Europea, que se centra en una herramienta de ecodiseño común destinada a las pequeñas y medianas empresas (todos los subcontratistas del sector de los helicópteros), que puede ser empleada tanto a nivel aéreo como terrestre
- ▶ La iniciativa tecnológica conjunta *Clean Sky* de la Unión Europea (“**JTI**”). *Clean Sky JTI* es el mayor proyecto de investigación puesto en marcha en colaboración con la Comisión Europea, que se desarrollará a lo largo de siete años con un presupuesto total de 1.600 millones de euros (financiado al cincuenta por ciento por la Comisión Europea y por la industria). Apoyando los objetivos de ACARE, *Clean Sky* pretende mejorar radicalmente el impacto del transporte aéreo sobre el entorno, ofreciendo soluciones y tecnologías innovadoras, respaldando cambios graduales en la reducción del ruido (una reducción del 50% en el ruido percibido), de las emisiones (una reducción del 50% del CO<sub>2</sub> y del 80% del NO<sub>x</sub>) y del consumo de la próxima generación de aviones para 2020. También incluye la investigación relativa al diseño del ciclo de vida de los productos ecológicos, incluyendo la fabricación, el mantenimiento y la eliminación.

Entre tanto, Airbus, Eurocopter y EADS CASA han llevado a cabo sendas demostraciones de tecnología integrada (aviones con ala fija inteligente, helicópteros verdes y aviación regional verde, respectivamente), en las que EADS Innovation Works y ATR participan como entidades asociadas. Otras iniciativas destinadas a la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> en las que EADS participa incluyen el programa SESAR (Single European Sky ATM Research) dirigido a perfeccionar la gestión del tráfico aéreo en la Unión Europea a través de la implantación del

“Cielo Único Europeo”. Se deriva un posible riesgo del cambio climático para las operaciones de EADS de la escasez prevista de combustibles fósiles, el consiguiente aumento de la presión sobre los costes de la energía, junto con la construcción prevista de nuevas infraestructuras y el aumento del tráfico aéreo durante los próximos años. La reciente inclusión de la aviación en el régimen de comercio de derechos de emisión de la Unión Europea (Directiva 2008/101) también supone un reto adicional que se aborda en estrecha relación con todas las partes interesadas del sector del transporte aéreo.

En colaboración con importantes socios estratégicos externos, Airbus está llevando a cabo intensos esfuerzos para avanzar hacia la sustitución de los combustibles fósiles por otras alternativas más favorables para el entorno. Se ha puesto en marcha una junta asesora para el desarrollo de combustibles alternativos con el fin de agrupar a todos los participantes relevantes del sector. Airbus y Eurocopter han estado colaborando con universidades, empresas de combustibles ya existentes y empresas en proceso de formación, así como con organismos certificadores, para desarrollar biocombustibles *drop-in* (de sustitución rápida) y garantizar su disponibilidad para la aviación comercial. Los combustibles *drop-in* no precisan ninguna modificación en los sistemas de los aviones, ni ninguna infraestructura específica. Airbus, Qatar Airways, Qatar Science & Technology Park (QSTP) y Qatar Petroleum (QP) han unido sus esfuerzos recientemente para realizar un análisis económico y técnico relativo al desarrollo, producción y suministro de un biocombustible de aviación sostenible.

Como miembro de la industria de aviación, y junto con sus socios, Airbus es de la opinión de que el uso de biocombustibles sostenibles debería reservarse para la industria de la aviación. A diferencia de otras industrias, la de la aviación no dispone de una forma alternativa eficaz de limitar de forma significativa sus emisiones de carbono, a pesar de la importante reducción en consumo de combustibles que se ha logrado a través de recientes programas como el Airbus A380. Actualmente, Airbus está juntado a agricultores, refinadores de petróleo y compañías aéreas para dirigir la comercialización de la producción de biocombustible sostenible a nivel mundial y, en particular, en Brasil. Airbus también está apoyando proyectos sobre el ciclo de vida y la sostenibilidad para garantizar que todas las soluciones de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> tengan un impacto “social” positivo y no compitan con los recursos locales como tierra, alimentos o agua. La compañía aérea TAM Airlines y Airbus han llevado a cabo el primer vuelo con biocombustible derivado de Jatrofa en América Latina. Varios estudios han demostrado que el biocombustible derivado de Jatrofa podría reducir hasta un 80% la huella de carbono de los aviones.

Al renovar su compromiso en el marco de COP15, el sector de la aviación prevé alcanzar un crecimiento neutro de CO<sub>2</sub> a partir de 2020, y también trabajará para reducir a la mitad





sus emisiones netas de CO<sub>2</sub> para 2050 (tomando como referencia las de 2005). En este ámbito se está llevando a cabo una intensa investigación adicional: Astrium está explorando el modo de recoger energía solar de los satélites y de facilitar su aplicación en tierra. Todos estos estudios demuestran la dedicación de EADS para lograr que la aviación y la industria en general tengan una mayor eficiencia ecológica y alcancen un balance neutro de emisiones de carbono.

### Unas infraestructuras y tecnologías energéticamente eficientes y de baja emisión de CO<sub>2</sub>: algo imprescindible

Con el fin de satisfacer las crecientes demandas de información relacionada con el carbono de las partes interesadas y las nuevas medidas hacia una economía baja en carbono, y en prevención de un reglamento más rígido (como el régimen de comercio de derechos de emisión, la tributación y clasificación del carbono), se ha lanzado una huella de carbono que incluye tanto las emisiones del ámbito de estudio 1 como las del 2, de conformidad con el Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (Protocolo GHG). Esto permite la identificación de los diversos riesgos, pero también de las oportunidades de continuar reduciendo las emisiones de GHG y las dependencias del carbono pertinentes. Se realizaron pruebas complementarias para estimar la cantidad de carbono incluida en la cadena de suministro de EADS (Scope 3) como parte de los experimentos de control de GHG.

EADS ha empezado a implantar un proyecto de energía a nivel de grupo para reducir la huella energética total de sus infraestructuras e instalar algunas fuentes de energía renovables, como paneles solares, calefacción geotérmica o centrales eléctricas. En 2010, los planes para construir nuevas infraestructuras energéticamente eficientes y ampliar el uso de fuentes de energía renovable han avanzado: se han implantado sistemas de calefacción con fuentes de energía renovable en los edificios de las líneas de montaje (calefacción geotérmica en Getafe, paneles solares en San Pablo, quemador de biomasa en Broughton, pilas fotovoltaicas y bioclimáticas para el edificio A350 en Toulouse, edificios según el nuevo modelo ecológico en Hamburgo y ventanas para optimizar la luz natural en Tianjin). En Marignane está previsto instalar paneles solares en los aparcamientos.

Con el fin de medir el progreso y el rendimiento, el informe medioambiental de EADS a nivel de Grupo se ha realizado en los últimos dos años, siendo auditado externamente en lo referente al perímetro total de Airbus en 2010. A pesar de las medidas implantadas, y debido principalmente al aumento de las actividades de Airbus, el consumo de energía total de EADS se ha incrementado ligeramente en 2010, en comparación con el mismo parámetro en 2009.

## RESIDUOS Y RECURSOS NATURALES

En el Grupo se están llevando a cabo algunas iniciativas para reducir el nivel total de los residuos producidos o eliminados. Teniendo en cuenta la previsible escasez de algunas materias primas y la volatilidad en sus precios adquiere cada día un mayor interés la posibilidad de establecer cadenas de suministros inversas.

A pesar de los esfuerzos en el reciclaje y de los trayectos de recuperación desarrollados con las principales empresas de reciclaje de residuos, la producción total de residuos comparada con el perímetro ISO ha aumentado de forma significativa. El reciclaje de materiales compuestos vulcanizados y no vulcanizados ha sido objeto de un cuidadoso análisis con el propósito de separar y reutilizar las fibras de carbono recuperadas en algunas aplicaciones de la industria aeroespacial o sus sectores secundarios, habiéndose probado algunas prometedoras tecnologías e industrializado otras como la pirólisis. Airbus establece un enfoque de tres etapas para el desarrollo de prácticas de desmantelamiento ecológicamente favorables. Tras la experimentación llevada a cabo a través del proyecto PAMELA (Proceso de Gestión Avanzada para la Baja de Aviones), se ha puesto claramente de manifiesto la posibilidad de lograr avances significativos en comparación con los procedimientos de desguace existentes en la actualidad. La combinación optimizada de tecnologías avanzadas 3D [puesta fuera de servicio, desmontaje, desmantelamiento, (*Decommissioning, Disassembling y Dismantling*)] permite recuperar más de un 80% de los materiales, comparado con menos del 60% en la actualidad. Una plataforma industrial para el desguace ha sido instalada con socios; actualmente, la sociedad TARMAC-AEROSAVE ofrece servicios industriales adecuados en este ámbito de la gestión de la baja de actividad.

## CONTAMINANTES ATMOSFÉRICOS

Desde hace años la reducción de los contaminantes atmosféricos, tanto en la fabricación como en los procesos, así como durante la vida útil del producto, ha sido un factor de importancia fundamental. Las principales emisiones se asocian a los compuestos orgánicos volátiles (VOC) así como a otros agentes emitidos en tierra por las instalaciones y los productos. Se han logrado reducciones significativas de VOC mediante el desarrollo y la implantación de una nueva técnica de pintura inteligente. En todas las Divisiones, se han puesto en marcha programas ambiciosos para la sustitución de algunos disolventes críticos como el tricloroetileno y en la actualidad los sistemas de pintura funcionan con bajos contenidos en VOC.

## GESTIÓN REACH DE SUSTANCIAS PELIGROSAS

La normativa europea REACH 2007/1906 (Registro, Evaluación y Autorización de Productos Químicos, "*Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*") entró en vigor el 1 de Junio

de 2007. REACH tiene como objetivo mejorar la protección de la salud de las personas y del medio ambiente a través de una regulación más estricta de los productos químicos utilizados por la industria, reemplazando todas las disposiciones de la Unión Europea existentes hasta la fecha en materia de productos químicos. REACH introduce un espectro de nuevas obligaciones a lo largo de un período de 11 años destinadas a reducir los riesgos que podrían generar los 30.000 productos químicos más utilizados. La regulación también atiende a la retirada por etapas de aquellas sustancias cuyo uso se considera problemático para la salud humana y el entorno medioambiental.

Teniendo en cuenta las lecciones aprendidas de la gestión en virtud de las Directivas RoHS y WEE así como para asegurar el cumplimiento consistente y rentable de las mismas en la Sociedad y su cadena de suministro, se ha establecido un grupo de trabajo como parte de la red medioambiental de EADS que unifica todas las áreas de actividad de EADS.

EADS y sus Divisiones aúnan fuerzas a nivel internacional (SAE, ASD, etc.) con las restantes grandes sociedades internacionales del sector aeronáutico, al efecto de proporcionar una estructura adecuada a un sistema de cumplimiento que abarque al sector en su totalidad. Una vez finalizado el registro previo, en 2010 se realizaron intensos esfuerzos complementarios para realizar un seguimiento de los diferentes registros y prevenir posibles funcionamientos anómalos que podrían resultar de registros parciales o no realizados. Se han puesto en marcha ambiciosos planes voluntarios para el seguimiento y la eliminación de las sustancias más críticas para el sector, incluidas las sin cromato, sin cadmio y sin plomo, así como el seguimiento de nanopartículas y sustancias radiactivas. Son necesarios importantes cambios en Unidades de Negocio, homólogos industriales y cadenas de suministro para permitir la calificación de las soluciones más estandarizadas posible. EADS y sus Divisiones no solamente intervienen de manera proactiva en la eliminación de las sustancias anteriores, sino que su compromiso apunta también a lograr el mayor control sobre las emisiones, con vistas a un cumplimiento pleno de la normativa existente. EADS está actualmente llevando a cabo esfuerzos para compartir dichos enfoques con otros sectores (automóvil, mecánica y/o fabricantes/minoristas de artículos complejos).

## 1.1.12 Empleados

A 31 de diciembre de 2010, EADS tenía una plantilla de 121.691 empleados (en comparación con los 119.506 empleados de 2009 y los 118.349 empleados de 2008), el 96,6% de los cuales eran empleados a tiempo completo. Dependiendo del país y la posición jerárquica, la semana laboral fluctúa entre las 35 y las 40 horas.

## DESARROLLO DE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS Y DE SERVICIOS

La evolución de la cartera tecnológica de EADS, derivada de la investigación en el sector aeroespacial y de defensa, se utiliza en todas las actividades principales de EADS, tanto internas como externas, contribuyendo así a la innovación en los demás sectores. Un ejemplo de este enfoque es que Astrium está posicionando sus satélites y servicios de observación, navegación y de telecomunicaciones como facilitadores de tres grupos de soluciones para los retos medioambientales terrestres: seguimiento (para proporcionar a los responsables de la política económica datos sólidos para sus decisiones), atenuación (del impacto negativo de las actividades humanas) y adaptación (a la degradación medioambiental).

Los satélites son instrumentos de seguimiento para los científicos que se ocupan del medio ambiente y para los responsables políticos. Las tecnologías de observación de Astrium facilitadas a la Agencia Espacial Europea se han convertido en instrumentos de observación duraderos en el marco del programa GMES de la Unión Europea.

En el marco del segmento de adaptación, el espacio representa una ventaja inestimable en tiempos de crisis (condiciones climáticas adversas, inundaciones, incendios, terremotos, etc.) como apoyo a los grupos de rescate con datos de terreno y localización de las víctimas o para realizar un estudio preventivo de las zonas vulnerables. En lo referente a la atenuación, Astrium ofrece servicios a la agricultura que ayudan a reducir el empleo de fertilizantes. El empleo de la navegación para que la movilidad sea más eficiente ofrece nuevas oportunidades.

En 2010, el satélite europeo CryoSat-2 diseñado por Astrium para el estudio del hielo, fue lanzado en su órbita polar para enviar las medidas de las capas de hielo del ártico y del antártico. El satélite franco-español SMOS (*Soil Moisture and Ocean Salinity mission*), para el cual Astrium construyó un instrumento radiométrico, fue lanzado para hacer predicciones más precisas y medir, a escala mundial, el ciclo del agua y los últimos cambios climáticos de la Tierra. Se firmó un contrato importante con la AFD (*Agence Française de Développement*) para el suministro de los datos del satélite de observación a aquellos países con bosques tropicales, permitiéndoles evaluar su capacidad de retención de CO<sub>2</sub> para el mercado crediticio de carbono.

En 2010, entraron a trabajar en EADS 5.047 empleados en todo el mundo (frente a 5.663 en 2009 y 7.081 en 2008). En el transcurso del mismo período, 3.213 empleados dejaron EADS (frente a 3.308 en 2009 y 5.078 en 2008).

En total, el 94,1% de la plantilla de EADS trabaja en Europa, distribuida en 100 plantas.



## PLANTILLA POR DIVISIONES Y ZONAS GEOGRÁFICAS

En las tablas siguientes se incluye el desglose de los empleados de EADS por Divisiones y zonas geográficas, incluido el porcentaje de empleados a tiempo parcial.

Los empleados de las sociedades que se han contabilizado mediante el método proporcional (como ATR, MBDA) se incluyen en las tablas de conformidad con las mismas proporciones.

Empleados por División	31 de diciembre de 2010	31 de diciembre de 2009	31 de diciembre de 2008
Airbus*	62.751	61.987	53.906
Antigua División MTA	-	-	4.910
Eurocopter	16.760	16.316	15.667
Astrium	15.340	14.624	13.674
Cassidian	21.181	21.093	22.787
Sedes centrales y Otras	5.659	5.486	7.405
<b>Total EADS</b>	<b>121.691</b>	<b>119.506</b>	<b>118.349</b>

\* Las cifras de 2010 y 2009 incluyen a Airbus Military, tras la integración de la antigua División MTA en Airbus. Las cifras de 2008 no han sido reformuladas.

Empleados por zonas geográficas	31 de diciembre de 2010	31 de diciembre de 2009	31 de diciembre de 2008
Francia	45.580	44.760	44.380
Alemania	43.966	43.814	42.987
España	10.498	10.469	10.104
Reino Unido	12.813	12.733	13.826
Italia	487	483	455
EE. UU.	2.692	2.512	2.555
Otros	5.655	4.735	4.042
<b>Total EADS</b>	<b>121.691</b>	<b>119.506</b>	<b>118.349</b>

% de empleados a tiempo parcial	31 de diciembre de 2010	31 de diciembre de 2009	31 de diciembre de 2008
Francia	4,1%	4,1%	3,9%
Alemania	3,7%	3,4%	3,7%
España	0,7%	1,0%	0,9%
Reino Unido	2,1%	2,0%	1,8%
EE. UU.	0,7%	1,3%	0,1%
Otros	2,8%	3,0%	3,2%
<b>Total EADS</b>	<b>3,4%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,3%</b>

### 1.1.13 Incorporación por referencia

Se considerará que la versión inglesa de los siguientes documentos se ha incorporado y constituyen parte del presente Documento de Registro:

- ▶ “Apartado 1.1 Presentación del Grupo EADS” del Documento de Registro presentado en inglés ante la AFM y aprobado por este órgano el 22 de Abril de 2009.
- ▶ “Apartado 1.1 Presentación del Grupo EADS” del Documento de Registro presentado en inglés ante la AFM y aprobado por este órgano el 21 de Abril de 2010.
- ▶ Los Estados Financieros Consolidados (**NIIF**) y los Estados Financieros de EADS para el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2008, junto con sus notas, apéndices e informe de auditoría, incluidos e incorporados por referencia en el Documento de Registro redactado en inglés y aprobado por la AFM el 22 de Abril de 2009 y registrado en inglés en la Cámara de Comercio de La Haya.
- ▶ Los Estados Financieros Consolidados (**NIIF**) y los Estados Financieros de EADS para el ejercicio cerrado a 31 de

diciembre de 2009, junto con las notas, apéndices e informe de auditoría, incluidos e incorporados mediante referencia al Documento de Registro redactado en inglés y aprobado por la AFM el 21 de Abril de 2010 y registrado en inglés en la Cámara de Comercio de la Haya.

- ▶ Los Estados Financieros Consolidados (**NIIF**) y los Estados Financieros de EADS para el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010, junto con las notas, apéndices e informe de auditoría (se adjuntan al presente documento).

Existen copias gratuitas de los documentos anteriormente mencionados en inglés, francés, alemán y español a disposición del público en la sede social de la Sociedad y en [www.eads.com](http://www.eads.com).

Copias del Documento de Registro anteriormente mencionado se encuentran disponibles en inglés en la página web de la AFM [www.afm.nl](http://www.afm.nl). Los mencionados estados financieros también se encuentran disponibles en inglés para su inspección en la Cámara de Comercio de La Haya.

## 1.2 Acontecimientos recientes

### Modificación del contrato A400M finalizado con las Naciones Clientes

El 7 de Abril de 2011 EDAS anunció la firma de la modificación del contrato A400M con OCARR y las siete Naciones Clientes de lanzamiento del A400M. La modificación del contrato implementa los cambios que fueron acordados en un principio como parte del acuerdo A400M firmado el 5 de Marzo del

2010. Con cuatro aviones en vuelo, el A400M había alcanzado más de 1.400 horas de prueba de vuelo y casi 450 vuelos en abril de 2011. El quinto avión ha comenzado la primera fase de control anterior a primer vuelo, que se espera que tenga lugar en otoño.

### Eurocopter adquiere Vector Aerospace Corporation

El 28 de Marzo de 2011, Eurocopter Holding, una filial de EADS, y Vector Aerospace Corporation, una compañía canadiense que cotiza en la Bolsa de Toronto (“**TSX**”), anunciaron que habían llegado a un acuerdo conforme al cual Eurocopter Holding adquirirá todas las acciones ordinarias emitidas y en circulación de Vector Aerospace a través de una

oferta de adquisición de acciones por un valor de 13 dólares canadienses en efectivo por acción ordinaria (en adelante, la “**Oferta**”). La Oferta otorga a Vector Aerospace un valor accionarial de aproximadamente 625 millones de dólares canadienses.



Vector Aerospace, un proveedor de primera línea de servicios de mantenimiento, reparación y reacondicionamiento (MRO) multiplataforma de helicópteros, y de reparación y reacondicionamiento de motores de aeronaves de alas rotatorias y fijas, se convertirá en el proveedor independiente de servicios MRO multiplataforma de Eurocopter Holding. Vector Aerospace da empleo a unas 2.500 personas, posee centros principalmente en Canadá y Reino Unido, y goza de una presencia importante en Estados Unidos y Sudáfrica.

Vector Aerospace conservará y desarrollará su marca, de prestigio en todo el mundo.

La ejecución de la misma está sujeta a las condiciones usuales y comunes entre las que se incluyen, entre otras, recibir la aceptación de la oferta por parte de cómo mínimo el 66% de las acciones ordinarias de Vector Aerospace, así como la aprobación normativa estipulada.

## Programa estadounidense de aviones de reabastecimiento en vuelo

---

El 4 de Marzo de 2011, EADS North America anunció que no iba a recurrir la decisión de las Fuerzas Aéreas de Estados Unidos de adjudicar a Boeing la licitación para reemplazar la flota obsoleta de aviones de reabastecimiento en vuelo

KC-135. La empresa expresó su reconocimiento a la Fuerza Aérea por llevar a cabo un concurso basado en las reglas establecidas en la solicitud de propuesta.

## Airbus incrementa la producción del A330

---

El 3 de Febrero de 2011, Airbus anunció que había decidido aumentar la tasa de producción de su familia A330 a diez unidades al mes a partir del segundo trimestre de 2013. Airbus produce actualmente ocho aviones al mes de la familia A330.

Dicha tasa de producción aumentará a nueve unidades al mes a principios de 2012, hasta alcanzar las diez unidades al mes a partir del segundo trimestre de 2013.



# 2

# Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las actividades

---

<b>2.1</b>	<b>Análisis financiero y de explotación</b>	<b>76</b>
2.1.1	Información previa	76
2.1.2	Visión general	76
2.1.3	Estimaciones, políticas y consideraciones contables fundamentales	79
2.1.4	Valoración de los resultados de la gestión	84
2.1.5	Resultados de las actividades	89
2.1.6	Cambios en el total de patrimonio neto consolidado (incluidas participaciones no dominantes)	95
2.1.7	Liquidez y recursos de capital	97
2.1.8	Actividades de cobertura	104
<b>2.2</b>	<b>Estados financieros</b>	<b>106</b>
<b>2.3</b>	<b>Honorarios de los auditores externos</b>	<b>107</b>
<b>2.4</b>	<b>Información relativa a los auditores externos</b>	<b>107</b>

## 2.1 Análisis financiero y de explotación

El siguiente examen y análisis está basado en los Estados Financieros Consolidados (NIIF) auditados de EADS correspondientes a los ejercicios con cierre a 31 de diciembre de 2010, 2009 y 2008, a los que se hace referencia en el presente documento, y debería leerse junto con éstos. Dichos estados financieros han sido preparados en conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera ("NIIF"), emitidas por el Consejo Internacional de Normas de Contabilidad (International Accounting Standards Board, IASB), aprobadas por la Unión Europea (UE), y con la Parte 9 del Libro 2 del Código Civil de los Países Bajos.

### 2.1.1 Información previa

#### INFORMACIÓN SOBRE EL TIPO DE CAMBIO

La información financiera presentada en este documento se expresa en euros, dólares estadounidenses o libras esterlinas. La siguiente tabla establece, para los ejercicios indicados, determinada información relativa al tipo de cambio entre el euro y el dólar estadounidense y la libra esterlina, calculado utilizando el tipo de cambio oficial que fija el Banco Central Europeo:

Ejercicio con cierre a	Promedio		Cierre del ejercicio	
	Euro-dólar	Euro-libra	Euro-dólar	Euro-libra
31 de diciembre de 2008	1,4708	0,7963	1,3917	0,9525
31 de diciembre de 2009	1,3948	0,8909	1,4406	0,8881
31 de diciembre de 2010	1,3257	0,8578	1,3362	0,8608

#### CALIFICACIONES

Actualmente, Moody's Investor Service ha asignado a EADS una calificación A1 con perspectiva estable, Standard and Poor's una calificación A- con perspectiva estable y Fitch Ratings una calificación BBB+ con perspectiva estable.

### 2.1.2 Visión general

Con unos ingresos consolidados de 45.800 millones de euros en 2010, EADS es la empresa líder en Europa del sector aeroespacial y de defensa y una de las compañías más grandes del mundo en este sector. En lo que respecta a cuota de mercado, EADS es uno de los dos principales fabricantes de aviones comerciales, helicópteros civiles, lanzadores espaciales comerciales y misiles, y es uno de los principales proveedores de aviones militares, satélites y electrónica de defensa. En 2010, generó aproximadamente un 73% de sus ingresos totales en el sector civil (en comparación con un 75% en 2009) y un 27% en el ámbito de defensa (en comparación con un 25% en 2009). A 31 de diciembre de 2010, EADS contaba con una plantilla en activo de 121.691 empleados.

EADS agrupa sus actividades en los siguientes cinco segmentos sobre los que debe informar.

► **Airbus Commercial:** Desarrollo, fabricación, comercialización y venta de aviones comerciales de más de 100 plazas, y transformación de aviones.

► **Airbus Military:** Desarrollo, fabricación, comercialización y venta de aviones de transporte militar así como aviones destinados a misiones especiales, aquí están incluidas la anterior División de Aviones de Transporte Militar (MTA) y las actividades del Airbus A400M.

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

► **Eurocopter:** Desarrollo, fabricación, comercialización y venta de helicópteros civiles y militares, y prestación de servicios relacionados con helicópteros;

► **Astrium:** Desarrollo, fabricación, comercialización y venta de satélites, infraestructuras orbitales y lanzadores, además de provisión de servicios aeronáuticos; y

1

2

3

4

5



Índice

► **Cassidian** (anteriormente conocida como la División de Defensa & Seguridad): Desarrollo, fabricación, comercialización y venta de sistemas de misiles, aviones militares de combate y entrenamiento, electrónica de defensa y sistemas relacionados con el mercado de la seguridad global, como los sistemas integrados de seguridad transfronteriza global y sistemas de comunicación segura y de logística; entrenamiento, pruebas, ingeniería y otros servicios relacionados.

“Otras Actividades” incluye principalmente el desarrollo, fabricación, comercialización y venta de aviones con turbopropulsores regionales, componentes de aviones, así como las actividades del Grupo gestionadas en Estados Unidos. Después de que EADS vendiese a Daher el 70% de las acciones en Socata en enero de 2009, el 30% restante de Socata se contabiliza mediante el método de la participación y se presenta en “Otras Actividades”; las cifras correspondientes a 2008 no se han reexpresado.

Por último, en relación con la estrategia de reorganización de aeroestructuras iniciada con arreglo al programa Power8, el emplazamiento de Augsburg (consolidado anteriormente en Cassidian) se ha consolidado en Airbus Commercial desde 2009. Las cifras correspondientes a 2008 no se han reexpresado.

### 2.1.2.1 DESARROLLOS IMPORTANTES EN PROGRAMAS Y REESTRUCTURACIONES EN 2008, 2009 Y 2010

**Programa A400M.** En septiembre de 2008, EADS anunció un retraso indefinido del primer vuelo del A400M. Debido a este retraso indefinido y al incierto entorno técnico que en último término derivó en la propuesta de un nuevo enfoque para el programa A400M a las naciones clientes de lanzamiento europeas (a través de la OCCAR), EADS aplicó el método contable *early stage* para el programa A400M a partir de Septiembre de 2008. Según este método, todos los trabajos en curso relacionados con el A400M, que se hubiesen contabilizado como gasto al finalizar los hitos técnicos con arreglo al método contable de grado de avance, se contabilizaron como gasto en el momento en que se incurrió en ellos, reconociendo los ingresos relacionados con arreglo a la parte recuperable de dichos costes de acuerdo con el contrato de lanzamiento inicial del A400M. A su vez, la provisión por contratos deficitarios del A400M se ha actualizado en base al probable excedente de costes del contrato sobre los restantes ingresos del contrato que pudieron estimarse al cierre del ejercicio 2008, que conllevó la contabilización de una provisión adicional por contratos deficitarios y unos cargos por un importe de -700 millones de euros en 2008.

Durante 2009, las negociaciones entre EADS/Airbus/AMSL, la OCCAR y las naciones clientes de lanzamiento abordaron diversos aspectos de un nuevo enfoque para el programa

A400M. Dado el progreso de las negociaciones comerciales entre EADS y las naciones clientes de lanzamiento, el éxito del primer vuelo del A400M y la visibilidad considerablemente mejor de los costes totales de producción previstos del programa A400M, EADS decidió dejar de aplicar el método contable *early stage* en el programa A400M al cierre del ejercicio 2009 y volver a valorar la provisión por contratos deficitarios del A400M como parte de los procedimientos de cierre del ejercicio relacionados.

La nueva valoración de la necesidad y el importe de provisiones adicionales para continuar y completar el programa A400M se basa en el memorando de entendimiento para continuar con el programa A400M firmado entre las naciones clientes de lanzamiento y EADS/Airbus/AMSL el 5 de Marzo de 2010 (“**Memorando de entendimiento del A400M**”). En base a elementos diferentes y a la mejor estimación de la Dirección de EADS en ese momento, se contabilizaron una provisión adicional por contratos deficitarios y unos cargos por un importe total de -1.800 millones de dólares en 2009. EADS ha retomado el método contable del grado de avance para el programa A400M basado en hitos a partir de Enero de 2010.

El 5 de noviembre de 2010, EADS/Airbus/AMSL concluyeron las negociaciones con la OCCAR y las naciones clientes de lanzamiento mediante un acuerdo que reforzaba el Memorando de Entendimiento del A400M alcanzado en marzo de 2010. El acuerdo revisado con la OCCAR está sujeto a ratificación por cada una de las naciones clientes antes de la adopción final. Si bien los datos económicos generales del Memorando de entendimiento del A400M no han variado, los pagos de los gobiernos están ahora más concentrados de lo que se esperaba anteriormente. Deben finalizarse las negociaciones sobre el plan de participación en futuras exportaciones (*export levy facilities* o “**ELF**”) con determinadas naciones en línea con el Memorando de Entendimiento del A400 (tras la aprobación de Francia y Alemania), así como las negociaciones con determinados proveedores. El cobro íntegro de los 1.500 millones de euros del plan ELF depende de la finalización de las negociaciones sobre el plan ELF con todas las naciones de la OCCAR prevista para 2011.

El continuo avance técnico del programa A400M ha conllevado el reconocimiento de unos ingresos relacionados con el A400M por valor de 1.000 millones de euros en 2010, incluida también una utilización parcial de la provisión por pérdidas del A400M por valor de -157 millones de euros. La provisión por contratos deficitarios del A400M a 31 de diciembre de 2010 también se ha vuelto a valorar teniendo en cuenta la mejor estimación actual de la Dirección de EADS en relación a los 174 pedidos de aviones en firme que confirman los niveles restantes de la provisión. Como se indica anteriormente, una nueva reevaluación de las hipótesis de ingresos que subyacen a la provisión podría tener un impacto significativo en los resultados futuros.

2

Si desea más información, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 3: “Contabilización del programa A400M”.

**Programa A380.** En 2008, la actualización del programa A380 conllevó la contabilización de una provisión adicional por contratos deficitarios por un importe de -1.100 millones de euros (antes de los efectos del tipo de cambio). Este cargo incluyó las variaciones en el plan de producción del A380 que se debían implantar en 2009 y el incremento de algunos costes recurrentes, lo que refleja el aumento en las dificultades a las que debía hacer frente Airbus. Además, los costes derivados del apoyo continuado se reflejaron en el rendimiento subyacente del EBIT\* en 2008.

En 2009, el programa A380 continuó afectando de forma significativa al rendimiento subyacente. Tras completar una revisión industrial y financiera del programa, algunas entregas se cambiaron de fecha y se contabilizó una provisión adicional por contratos deficitarios por valor de -200 millones de euros (antes de los efectos del tipo de cambio) para reflejar este cambio y el incremento de los costes recurrentes. Aparte del ajuste de la provisión, el apoyo continuado a la flota, las ineficiencias y la absorción insuficiente de los costes fijos han tenido un impacto negativo en los resultados de 2009.

En 2010, se entregaron 18 aviones A380. El programa se está estabilizando y EADS está haciendo progresos significativos en la curva de aprendizaje, lo que ha conllevado una mejora del margen bruto por avión en 2010. Sin embargo, el programa A380 continuó afectando de forma significativa al rendimiento subyacente.

**Programa A350 XWB.** Después de superar el hito *detailed definition freeze* del programa A350 XWB a finales de 2008, el desarrollo prosiguió en 2009. En 2010, el programa A350 XWB pasó de la fase de definición a la fase de fabricación. Los plazos siguen siendo ajustados, ya que la puesta en marcha está prevista para la segunda mitad de 2013.

#### **Programas Power8, Power8 Plus y Future EADS.**

A principios de 2007, Airbus lanzó un programa de reestructuración de cuatro años de duración llamado “Power8”, con la finalidad de lograr unas aportaciones anuales al EBIT\* de 2.100 millones de euros a partir de 2010 y unos 5.000 millones de euros adicionales de flujo de efectivo acumulado de 2007 a 2010. Como parte de las medidas previstas con arreglo al programa Power8 para reducir los costes indirectos, y específicamente los costes de personal, EADS contabilizó un gasto por reestructuración de -624 millones de euros en el EBIT\* en 2007. En 2008, 2009 y 2010, se han invertido 194 millones de euros, 140 millones de euros y 49 millones de euros de esta provisión, respectivamente, para reflejar

un nivel de compromiso por reestructuración inferior al previsto inicialmente. El ahorro bruto en costes conseguido con arreglo al programa Power8 ha alcanzado la cifra de los 2.000 millones de euros en 2009, en comparación con la base de costes proyectada y efectos positivos adicionales en 2010.

En 2008, EADS lanzó un programa de ahorro de costes a nivel de Grupo denominado “Power8 Plus”, con el objetivo de lograr unos ahorros anuales brutos de 650 millones de euros en Airbus y un importe adicional de 350 millones de euros en el resto del Grupo para finales de 2012. EADS también está trabajando actualmente en un programa de ahorro de costes y de Mayor integración denominado “Future EADS”. Asimismo, todas las Divisiones están gestionando sus planes de recorte de costes y de transformación para adaptarse a su nuevo entorno competitivo y EADS está trabajando en iniciativas de ahorro de otros costes adicionales, con efecto hasta finales de 2014, para mejorar la competitividad, compensar la inflación y lograr los objetivos de rentabilidad.

#### **2.1.2.2 TENDENCIAS**

En 2010, Airbus anunció que aumentaría su nivel actual de producción mensual de la familia de aviones A320 de 36 aviones por mes a 38 por mes en el tercer trimestre de 2011 y a 40 por mes a partir del primer trimestre de 2012. Además, a principios de 2011, Airbus anunció que aumentaría su nivel actual de producción mensual de la familia de aviones A330 de 8 aviones por mes a 9 por mes a principios de 2012 y a 10 por mes en el segundo trimestre de 2013. El objetivo de Airbus es entregar entre 520 y 530 aviones en 2011, así como alcanzar un nivel de pedidos brutos superior a las entregas. En el caso de que se produzca una interrupción importante en la producción o en el mercado o una desaceleración económica podría ser necesario revisar estas cifras.

El rendimiento subyacente debería reflejar un mayor número de entregas y una mejora de los precios de los aviones en Airbus Commercial en 2011, que está previsto que se compensen aproximadamente con el constante deterioro de moneda extranjera vinculado con el descenso del tipo de cambio del dólar en la cartera de coberturas, así como el incremento de los gastos de Investigación y Desarrollo y un mix menos favorable de actividades en Cassidian. El programa A380 continuará afectando de forma significativa al rendimiento subyacente aproximadamente al mismo nivel que en 2010. De cara al futuro, el rendimiento del EBIT\* de EADS dependerá de la capacidad del Grupo para llevar a cabo los programas A400M, A380 y A350 XWB de acuerdo con los compromisos adquiridos con sus clientes, así como de las fluctuaciones del tipo de cambio.

\* EBIT: beneficios antes de intereses e impuestos, amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

## 2.1.3 Estimaciones, políticas y consideraciones contables fundamentales

### 2.1.3.1 ALCANCE Y CAMBIOS EN EL PERÍMETRO DE CONSOLIDACIÓN

Las enajenaciones y adquisiciones de participaciones en distintos negocios pueden, en parte, ser el motivo de las diferencias surgidas en los resultados de las actividades de EADS de un ejercicio a otro.

#### Adquisiciones y enajenaciones

El 31 de diciembre de 2010, Cassidian Air Systems vendió sus acciones en ASL Aircraft Services Lemwerder GmbH a SGL Rotec GmbH & Co. KG, que tiene previsto establecer una línea de producción de palas de rotor en las instalaciones de Lemwerder. Los activos y pasivos de los programas de Eurofighter, Tornado, A400M y C160 se transfirieron a Premium Aerotec GmbH.

El 3 de diciembre de 2010, Astrium GmbH adquirió Jena-Optronik GmbH, ubicada en Jena (Alemania), uno de los principales proveedores mundiales de sensores espaciales e instrumentos optoelectrónicos. La adquisición de Jena-Optronik reforzará el conocimiento en materia de óptica de Astrium en Alemania y potenciará su reputación en el desarrollo y producción de sofisticados satélites de observación terrestre y subsistemas para aplicaciones espaciales. Esta compra dio lugar al reconocimiento de un fondo de comercio preliminar de 34 millones de euros.

El 1 de Octubre de 2009, Atlas Elektronik GmbH, negocio conjunto de EADS y ThyssenKrupp, adquirió, a través de su dependiente Atlas Elektronik UK, la empresa de sistemas submarinos de QinetiQ con sede central en Winfrith, Dorset (Reino Unido). La entidad adquirida "Synge" contribuirá principalmente a consolidar la posición de mercado de Atlas Elektronik en el área de soluciones hidroacústicas y de sónar. Esta compra dio lugar al reconocimiento de un fondo de comercio final de 8 millones de euros.

El 7 de Enero de 2009, EADS vendió a Daher el 70% de las acciones en Socata. El 30% restante de Socata se contabiliza mediante el método de la participación y se presenta en "Otras Actividades".

El 5 de Enero de 2009, EADS vendió su emplazamiento de Airbus en Filton (Reino Unido) a GKN.

En 2009, EADS aumentó su participación en Spot Image con sede en Toulouse (Francia), un destacado proveedor mundial de imágenes por satélite y servicios de información geográfica de valor añadido, del 81% al 96% mediante la adquisición de más acciones a accionistas no dominantes. Estas transacciones aumentaron el fondo de comercio en 1 millón de euros. En 2010 se compraron más acciones, lo que conllevó

que la participación de EADS en Spot Image aumentase hasta el 99%.

El 22 de Abril de 2008 EADS adquirió Plant CML con sede en California (Estados Unidos), un destacado proveedor de sistemas de respuesta ante emergencias, adquisición consolidada mediante el método de integración global a partir de dicha fecha en Cassidian. Esta compra dio lugar al reconocimiento de un fondo de comercio final de 278 millones de dólares estadounidenses.

El 28 de Julio de 2008, EADS aumentó su participación en Spot Image del 40% al 81%, participación consolidada mediante el método de integración global en la división Astrium desde el 1 de Enero de 2008, en base al control efectivo a partir de dicha fecha. Esta compra adicional aumentó el fondo de comercio en 4 millones de euros.

El 7 de Abril de 2008, EADS adquirió Surrey Satellite Technology Limited (SSTL), con sede en el Reino Unido, especializada en el diseño y fabricación de satélites pequeños y microsátélites. La adquisición fue autorizada por la Comisión Europea en diciembre de 2008, hecho que conllevó la consolidación del balance de SSTL a 31 de diciembre de 2008 en Astrium. Esta compra dio lugar al reconocimiento de un fondo de comercio final de 38 millones de libras esterlinas.

Consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la Nota 5: "Adquisiciones y enajenaciones".

### 2.1.3.2 COMPROMISOS POR PENSIONES EN EL REINO UNIDO

En el Reino Unido, EADS participa en varios planes de pensiones financiados y gestionados por administradores tanto para empleados ejecutivos como no ejecutivos, siendo BAE Systems la empresa principal. Estos planes se consideran planes multiempresariales de prestaciones definidas con arreglo a la NIC 19 "Retribuciones a los empleados". Las inversiones más importantes de EADS en relación con los empleados que participan en estos planes de pensiones de BAE Systems en el Reino Unido se encuentran en Airbus Operations Ltd. y MBDA Reino Unido. En el caso de Airbus, la situación sigue igual incluso después de la adquisición por parte de EADS de las participaciones no dominantes del 20% de BAE Systems en Airbus el 13 de Octubre de 2006. Los empleados de Airbus Operations Ltd. que participaban en dichos planes de pensiones siguen siendo miembros de los planes de pensiones de BAE Systems Reino Unido debido al acuerdo suscrito en materia de pensiones en el Reino Unido entre EADS y BAE Systems y debido al cambio en la legislación de pensiones del Reino Unido aprobada en abril de 2006.

Los distintos planes de pensiones del Reino Unido en los que EADS participa se encuentran en la actualidad insuficientemente financiados. Por consiguiente, EADS ha contabilizado una provisión de 642 millones de euros a 31 de diciembre de 2010 (en comparación con 839 millones de euros a 31 de diciembre de 2009) para su participación actual de la financiación neta insuficiente de los planes de pensiones. Se ha contabilizado un importe relacionado de pérdidas y ganancias actuariales de -810 millones de euros en el total de patrimonio neto (neto de impuestos diferidos) a 31 de diciembre de 2010 (en comparación con -1.013 millones de euros a 31 de diciembre de 2009), con arreglo a la NIC 19.

Si desea más información sobre la participación de EADS en planes de pensiones multiempresariales en el Reino Unido, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 25B “Provisiones por planes de pensiones”.

### 2.1.3.3 AJUSTES A VALOR RAZONABLE

La fusión de las actividades de Aerospatiale Matra, Daimler Aerospace AG y Construcciones Aeronáuticas S.A., que derivó en la creación de EADS en el año 2000, se contabilizó mediante el método de adquisición, siendo Aerospatiale Matra la adquirente. Por consiguiente, el valor contable de determinados activos y pasivos, sobre todo el inmovilizado material y las existencias, se ajustó por un importe agregado de 1.800 millones de euros, neto de impuesto sobre sociedades, con el fin de asignar una parte de los respectivos valores razonables de mercado de Daimler Aerospace AG y Construcciones Aeronáuticas S.A. en el momento de la fusión (los “ajustes a valor razonable”). Dichos incrementos agregados de valor se amortizan por lo general durante un periodo de entre cuatro y 15 años en lo que respecta a activos fijos y durante un periodo de 24 meses aproximadamente en lo que a existencias se refiere. Asimismo, en 2001 y en relación con la creación de Airbus S.A.S., EADS ajustó el valor contable de los activos fijos y de las existencias de Airbus por un importe agregado de 300 millones de euros, neto de impuesto sobre sociedades, con el propósito de reflejar sus correspondientes valores razonables de mercado. Los ajustes a valor razonable implican un gasto por amortización que se contabiliza en el coste de las ventas en la Cuenta de Resultados Consolidada. A efectos de presentación de informes a la Dirección, EADS trata dichos cargos por amortización como partidas no recurrentes en el EBIT\* antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios. Consulte el apartado “2.1.4.2 Utilización del EBIT\*”.

### 2.1.3.4 DETERIORO DEL VALOR/ REGULARIZACIÓN DE LOS ACTIVOS

Cuando se produce un hecho desencadenante, como puede ser un acontecimiento significativo adverso en el mercado o un cambio significativo en las previsiones o hipótesis, EADS realiza

una comprobación del deterioro del valor de los activos, grupos de activos, dependientes, negocios conjuntos o asociadas que probablemente se hayan visto afectados por dicho hecho. Además, EADS comprueba el deterioro del valor del fondo de comercio en el cuarto trimestre de cada ejercicio financiero, independientemente de que haya o no indicios de deterioro del valor. Se reconoce una pérdida por deterioro del valor con arreglo a la diferencia entre el importe en libros del activo y su importe recuperable.

Generalmente, se utiliza el método del flujo de efectivo descontado para determinar el valor de uso de dichos activos. Este método resulta especialmente sensible a las tasas de descuento seleccionadas y a la estimación que la Dirección de EADS haya efectuado sobre los flujos de efectivo futuros. Por consiguiente, los cambios en estos elementos, por pequeños que sean, pueden afectar de forma significativa a la valoración resultante del activo y, por ende, al importe del potencial cargo por deterioro del valor.

Las tasas de descuento utilizadas por EADS se derivan del coste medio ponderado del capital de los negocios correspondientes. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 2: “Resumen de políticas contables más significativas — Políticas contables más significativas— Deterioro del valor de activos no financieros” y la Nota 14: “Activos intangibles”.

Un deterioro del valor del fondo de comercio habría afectado a la rentabilidad, ya que se contabiliza en la partida “Otros gastos” de la Cuenta de Resultados Consolidada de EADS. No se produjo ningún deterioro del valor del fondo de comercio en 2008, 2009 o 2010.

### 2.1.3.5 GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

En virtud de la aplicación de la norma NIC 38, “Activos intangibles”, EADS valora si los costes de desarrollo relacionados con productos pueden capitalizarse como activos intangibles generados internamente. Los criterios de capitalización se aplican de manera estricta. Todos los costes de Investigación y Desarrollo que no cumplan los criterios de la NIC 38 se contabilizan como gasto en la Cuenta de Resultados Consolidada en el momento en que se incurre en ellos. Se capitalizaron 87 millones de euros de costes de desarrollo relacionados con productos con arreglo a la NIC 38 en 2008, 53 millones de euros en 2009 y 145 millones de euros en 2010, una gran parte de estos últimos referentes a Cassidian por el desarrollo del segmento de negocio de sistemas.

Los costes de desarrollo capitalizados se amortizan generalmente conforme al número estimado de unidades producidas. En caso de que el número de unidades producidas no pueda estimarse de forma fiable, los costes de desarrollo

\* EBIT: beneficios antes de intereses e impuestos, amortización de fondo de comercio y extraordinarios.



capitalizados se amortizan durante la vida útil estimada de los activos intangibles generados internamente. La amortización de los costes de desarrollo capitalizados se reconoce en “Coste de las ventas”. La amortización de los costes de desarrollo capitalizados ascendió a -56 millones de euros en 2008, a -146 millones de euros en 2009 y a -34 millones de euros en 2010 (la mayor parte referentes al programa A380 de Airbus).

Los activos intangibles generados internamente se revisan anualmente para detectar posibles deterioros del valor cuando el activo todavía no está en uso y posteriormente cuando las circunstancias indican que el importe en libros podría no ser recuperable. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 2: “Resumen de políticas contables más significativas — Políticas contables más significativas — Gastos de Investigación y Desarrollo”.

### 2.1.3.6 CONTABILIDAD DE LAS TRANSACCIONES DE COBERTURA EN MONEDA EXTRANJERA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

Más del 60% de los ingresos de EADS se encuentran denominados en dólares estadounidenses, si bien una parte importante de sus costes se incurre en euros y, en menor medida, en libras esterlinas. EADS utiliza estrategias de cobertura para gestionar y minimizar el impacto que estas fluctuaciones en el tipo de cambio pueden tener sobre sus beneficios. Consulte el apartado “2.1.8.1 Tipos de cambio” y “Factores de riesgo — 1. Riesgos de los mercados financieros — Exposición a riesgos de divisas”.

**Coberturas del flujo de efectivo.** Normalmente el Grupo aplica la contabilidad de la cobertura del flujo de efectivo a contratos de derivados en monedas extranjeras que cubren el riesgo de tipo de cambio de ventas futuras, así como a ciertos *swaps* de tipos de interés que cubren la variabilidad de los flujos de efectivo atribuibles a activos y pasivos reconocidos. Las variaciones en el valor razonable de los instrumentos de cobertura relativos a la parte efectiva de la cobertura se contabiliza en “Reservas por ganancias acumuladas”, un componente separado del total de patrimonio neto consolidado, neto de los impuestos sobre sociedades aplicables y que se reconoce en la Cuenta de Resultados Consolidada junto con el resultado de las correspondientes transacciones de cobertura realizadas. Consulte el apartado “2.1.6 Cambios en el total de patrimonio neto consolidado (incluidas participaciones no dominantes)”. La parte inefectiva de la cobertura se reconoce inmediatamente en “Beneficio (pérdida) del ejercicio”. Los importes acumulados en el patrimonio neto se reconocen en resultados en los ejercicios en los que la transacción cubierta afecte a la cuenta de resultados, como puede ser cuando tenga lugar la venta prevista o cuando los ingresos financieros o los gastos financieros se reconozcan en la cuenta de resultados. Si las transacciones

cubiertas se cancelan, las pérdidas y ganancias de los instrumentos de cobertura que han sido anteriormente contabilizadas en patrimonio neto se reconocen generalmente en “Beneficio (pérdida) del ejercicio”. Si el instrumento de cobertura vence, se vende, se ejercita o si se revoca su designación como instrumento de cobertura, los importes anteriormente reconocidos en el patrimonio neto permanecen en el patrimonio neto hasta que se lleve a cabo la transacción prevista o el compromiso en firme. Además de los instrumentos financieros derivados, el Grupo utiliza pasivos financieros denominados en moneda extranjera para cubrir el riesgo de cambio inherente a las transacciones previstas. Consulte el apartado “2.1.8.1 Tipos de cambio”.

Los ingresos en monedas distintas al euro que no están cubiertos mediante instrumentos financieros se convierten a euros al tipo de cambio vigente en la fecha en la que se produce la transacción subyacente.

**Coberturas “naturales”.** EADS utiliza determinados derivados en moneda extranjera para reducir su exposición al tipo de cambio derivada de las variaciones en el valor razonable de los activos y pasivos reconocidos. Para reflejar la compensación mayoritariamente “natural” que proporcionan dicho derivados en la reevaluación de las pérdidas o ganancias de partidas del balance en moneda extranjera específicas, EADS ha perfeccionado su política de cobertura natural y presenta las ganancias o pérdidas de dichos derivados del tipo de cambio, así como las variaciones en el valor razonable de los activos y pasivos reconocidos en el EBIT\* (en lugar de presentar las ganancias o pérdidas de dichos derivados de moneda extranjera en “Otros resultados financieros”, presenta las variaciones en el valor razonable de los correspondientes activos y pasivos reconocidos en el EBIT\*) siempre que se cumplan determinados requerimientos formales, sin que afecte a los ingresos netos. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 2: “Resumen de políticas contables más significativas — Políticas contables más significativas — Instrumentos financieros derivados” y la Nota 12: “Total costes financieros — Otros resultados financieros”.

### 2.1.3.7 CONVERSIÓN DE MONEDA EXTRANJERA

Los Estados Financieros Consolidados de EADS se presentan en euros. Los activos y pasivos de entidades extranjeras, cuya moneda en los estados financieros sea distinta al euro, se convierten utilizando los tipos de cambio al cierre del ejercicio, mientras que las correspondientes cuentas de resultados se convierten utilizando los tipos de cambio medios del ejercicio. Todas las diferencias de conversión resultantes se incluyen como un componente de Reservas por ganancias acumuladas.

Las transacciones efectuadas en moneda extranjera se convierten a euros al tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Los activos y pasivos monetarios denominados en

\* EBIT: beneficios antes de intereses e impuestos, amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

moneda extranjera al cierre del ejercicio se convierten a euros al tipo de cambio al cierre del ejercicio. Las ganancias y pérdidas de cambio surgidas de la conversión de activos monetarios se contabilizan en la Cuenta de Resultados Consolidada, salvo cuando se difieren en el patrimonio neto como instrumentos de cobertura que cumplen los requisitos en las coberturas del flujo de efectivo.

Los activos y pasivos no monetarios denominados en moneda extranjera, contabilizados al coste histórico, se convierten a euros al tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Las diferencias de conversión de activos y pasivos financieros no monetarios valorados a valor razonable se contabilizan como parte de la ganancia o pérdida a valor razonable. Las diferencias de conversión de activos financieros no monetarios valorados a valor razonable y clasificados como disponibles para la venta se incluyen en Reservas por ganancias acumuladas.

El fondo de comercio y los ajustes a valor razonable surgidos de la adquisición de una entidad extranjera adquirida después del 31 de diciembre de 2004 se consideran activos y pasivos de la entidad adquirida y se convierten a euros al tipo de cambio al cierre del ejercicio. En el caso de transacciones anteriores a dicha fecha, el fondo de comercio, los activos y pasivos adquiridos se consideran fondo de comercio, activos y pasivos de la entidad adquirente.

Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 2: “Resumen de políticas contables más significativas — Políticas contables más significativas — Conversión de moneda extranjera”.

### Ajuste en la conversión de moneda extranjera relacionado con Airbus

Tras la suscripción del acuerdo previo sobre precios con las autoridades fiscales en abril de 2004, Airbus GIE (entidad denominada en dólares estadounidenses) se fusionó con Airbus S.A.S. (entidad denominada en euros) con efecto retroactivo a 1 de Enero de 2004. Como consecuencia, desde dicha fecha, las actividades de la antigua Airbus GIE se consideran “actividades en moneda extranjera” y se contabilizan con arreglo a los principios contables generalmente aplicados de forma uniforme por EADS.

Antes de la fusión, las actividades de Airbus GIE, con la excepción de aquellas cubiertas por instrumentos financieros, se contabilizaban al tipo de cambio vigente en el momento de la entrega del avión, revalorizándose las actividades en curso en el balance a cada cierre de ejercicio aplicando el tipo de cambio al cierre. Desde el 1 de Enero de 2004, todas las actividades no cubiertas denominadas en dólares estadounidenses, incluidas las actividades en curso de la antigua Airbus GIE, se contabilizan en función de los tipos de cambio vigentes en la fecha de cobro o pago en dólares estadounidenses.

### Desajuste en la conversión de moneda extranjera

Los anticipos de clientes (y los correspondientes ingresos contabilizados cuando se reconoce la venta) se convierten al tipo de cambio vigente en la fecha de recepción de los mismos. Los costes denominados en dólares estadounidenses se convierten al tipo de cambio vigente en la fecha en que se incurre en ellos. En la medida en la que los anticipos de clientes denominados en dólares estadounidenses difieran, en términos de fecha de entrega o importe, de los costes asociados correspondientes denominados en dólares estadounidenses, se produce un impacto (desajuste) en el EBIT\* por el tipo de cambio. Asimismo, la magnitud de dicha diferencia, y el correspondiente impacto en el EBIT\*, dependerá de las variaciones en el número de entregas.

#### 2.1.3.8 CONTABILIDAD DE LAS TRANSACCIONES DE FINANCIACIÓN DE VENTAS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

Con el fin de apoyar las ventas de productos, fundamentalmente en Airbus, Eurocopter y ATR, EADS puede participar en la financiación de clientes, dependiendo de cada caso, ya sea directamente o mediante garantías proporcionadas a terceros. Determinados contratos de venta pueden incluir una garantía de valor de los activos, por la cual EADS garantiza una parte del valor de mercado de un avión durante un tiempo limitado, a partir de una fecha específica después de su entrega (en la mayoría de los casos, 12 años después de la entrega). Consulte el apartado “2.1.7.4 Financiación de ventas” y en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la Nota 33: “Compromisos y contingencias”. El tratamiento contable de las transacciones de financiación de ventas varía según la naturaleza de la transacción de financiación y la exposición al riesgo resultante.

**En el balance.** Cuando, en virtud de una transacción de financiación, los riesgos y derechos inherentes a la propiedad del avión financiado corresponden al cliente, la transacción se considera un préstamo o un arrendamiento financiero. En esos casos, los ingresos originados por la venta del avión se contabilizan en el momento de su entrega, mientras que los intereses financieros se contabilizan a lo largo del tiempo como ingresos financieros. El importe del principal pendiente se contabiliza en el estado de posición financiera (en el balance), neto de deterioros del valor acumulados, en la partida de activos financieros a largo plazo. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 17: “Inversiones en asociadas contabilizadas mediante el método de la participación, otras inversiones y otros activos financieros a largo plazo”.

Si, por el contrario, los riesgos y derechos inherentes a la propiedad del avión financiado corresponden al Grupo, la transacción se considera un arrendamiento operativo.

\* EBIT: beneficios antes de intereses e impuestos, amortización de fondo de comercio y extraordinarios.



La política general de EADS es no participar, en la medida de lo posible, en arrendamientos operativos en el caso de aviones nuevos que se vayan a entregar a los clientes. Por consiguiente, los arrendamientos operativos nuevos surgen fundamentalmente en relación con la nueva comercialización de aviones. En lugar de contabilizar el 100% de los ingresos por la “venta” de estos aviones en el momento de la entrega, los ingresos por dichos arrendamientos operativos se contabilizan como ingresos durante el plazo de los arrendamientos correspondientes. Los aviones arrendados se contabilizan a su coste de producción en el estado de posición financiera (en el balance) como inmovilizado material; la correspondiente amortización y los potenciales cargos por deterioro del valor se contabilizan en coste de las ventas. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 15: Inmovilizado material”.

Si el valor actual de una garantía de valor de los activos supera el 10% del precio de venta del avión, la venta del correspondiente avión se contabiliza como un arrendamiento operativo en los Estados Financieros Consolidados. En dicho caso, tras la entrega del avión, el pago de efectivo recibido del cliente se reconoce en el Estado de Posición Financiera Consolidado como ingresos diferidos y dicha cantidad se amortiza linealmente hasta la última fecha de ejercicio de la garantía de valor de los activos. El coste de producción del avión se contabiliza en el estado de posición financiera como inmovilizado material. Los gastos por amortización se contabilizan en coste de las ventas en la Cuenta de Resultados Consolidada. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 15: Inmovilizado material” y la Nota 30: Ingresos diferidos”.

#### **Fuera de balance – Compromisos contingentes.**

Ciertos compromisos de financiación de ventas, tales como las estructuras conocidas como *lease in/lease out* y ciertas garantías de valor de los activos cuando el valor actual esté por debajo del umbral del 10%, no se incluyen en el estado de posición financiera (en el balance).

De esta forma, las transacciones correspondientes a dichas garantías de valor de los activos se contabilizan como ventas y la correspondiente exposición al riesgo se considera un compromiso contingente. Para reducir la exposición al riesgo generado por las garantías de valor de los activos y para minimizar la probabilidad de que se ejecuten, el Grupo las otorga cuando el valor de los activos está suficientemente garantizado y siempre con condiciones restrictivas para su ejercicio, entre las que se incluyen periodos de ejercicio limitados.

En virtud de las estructuras *lease in/lease out* que Airbus y ATR aplicaron en el pasado para permitir a los inversores aprovecharse de los beneficios fiscales atribuidos a este tipo de arrendamiento en ciertas jurisdicciones, los riesgos y

derechos inherentes a la propiedad del avión corresponden normalmente a un tercero, al que se le denomina comúnmente como el arrendador principal. El arrendador principal arrienda el avión a Airbus o ATR, que a su vez lo subarrienda al cliente. En la medida de lo posible, las condiciones del arrendamiento principal y del subarrendamiento son idénticas en cuanto a pagos y demás condiciones financieras. Esos compromisos de Airbus o ATR se contabilizan como pasivos contingentes fuera de balance. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 33: “Compromisos y contingencias”.

**Provisiones.** En virtud de la política de dotación de provisiones relacionadas con el riesgo de financiación de ventas, EADS dota provisiones que cubren totalmente su exposición neta al valor del activo y a su financiación prevista. Las provisiones correspondientes a la exposición al riesgo de financiación de ventas, en balance o fuera de balance, se contabilizan como provisiones o como deterioro del valor de los activos relacionados. Las provisiones contabilizadas como pasivos hacen referencia fundamentalmente a compromisos fuera de balance. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 25C: “Otras provisiones”. Las provisiones se contabilizan como deterioro del valor de los activos relacionados cuando pueden relacionarse directamente con el activo correspondiente. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 15: Inmovilizado material” y la Nota 17: “Inversiones en asociadas contabilizadas mediante el método de la participación, otras inversiones y otros activos financieros a largo plazo”. Si bien la Dirección califica sus estimaciones de las valoraciones de garantías colaterales como conservadoras, las variaciones en las provisiones que reflejen revisiones de las estimaciones pueden tener un impacto material en los ingresos netos en ejercicios futuros.

#### **2.1.3.9 PROVISIONES POR CONTRATOS DEFICITARIOS**

EADS contabiliza provisiones por contratos deficitarios cuando resulta probable que los costes totales del contrato superen los ingresos totales del contrato. Debido al tamaño, la duración y la naturaleza de muchos contratos de EADS, la estimación de los costes e ingresos totales aplicando el método contable del grado de avance es complicada y está sujeta a muchas hipótesis, juicios de valor y estimaciones. La introducción de programas de aviones nuevos (como el A350 XWB) o de importantes programas de aviones derivados añade un elemento adicional de complejidad a las hipótesis, juicios de valor y estimaciones relacionadas con los calendarios previstos de desarrollo, producción y certificación y los componentes de costes previstos, incluidas posibles sanciones de clientes y reclamaciones de proveedores. Las provisiones por contratos deficitarios, por lo tanto, se revisan y se vuelven a valorar

con regularidad. Sin embargo, es posible que los futuros cambios en las hipótesis utilizadas por EADS o un cambio en las circunstancias subyacentes, como la fluctuación de determinados tipos de cambio, conlleven una revalorización

de las provisiones pasadas por contratos deficitarios y afecten negativa o positivamente al resultado financiero de EADS en el futuro.

## 2.1.4 Valoración de los resultados de la gestión

### 2.1.4.1 CARTERA DE PEDIDOS

La cartera de pedidos al cierre del ejercicio representa los contratos firmados hasta dicha fecha. A la hora de calcular la cartera de pedidos se incluyen únicamente los pedidos en firme. En el caso de aviones comerciales, un pedido en firme se define como aquél por el que EADS recibe un anticipo no reembolsable y para el que se ha formalizado un contrato definitivo que no contiene una cláusula de cancelación de la transacción (cláusulas *walk-away*). Los pedidos del ámbito de defensa se incluyen en la cartera de pedidos en el momento de la firma del correspondiente contrato de adquisición (y de la recepción, en la mayoría de los casos, de un anticipo). Los compromisos en virtud de acuerdos "marco" o acuerdos globales procedentes de clientes gubernamentales no se

incluyen en la cartera de pedidos hasta que no han sido notificados oficialmente a EADS.

En el caso de contratos del mercado civil, los importes de la cartera de pedidos reflejados en la siguiente tabla se derivan de los precios de catálogo, proyectados con respecto a la fecha de entrega prevista y, en la medida que sea aplicable, convertidos a euros (conforme al tipo de cobertura que corresponda para la parte cubierta de los flujos de efectivo esperados, y conforme al tipo de cambio al contado al cierre del ejercicio para la parte no cubierta de los flujos de efectivo esperados). El importe de la cartera de pedidos del ámbito de defensa es igual a ñps valores de los contratos de los programas correspondientes.

#### ► Cartera de pedidos consolidada de los ejercicios con cierre a 31 de diciembre de 2010, 2009 y 2008 <sup>(1)</sup>

	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010		Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009		Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2008	
	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje <sup>(2)</sup>	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje <sup>(2)</sup>	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje <sup>(2)</sup>
Airbus <sup>(3) (4)</sup>	400,4	89%	339,7	87%	357,8	90%
<i>Airbus Commercial</i>	378,9	85%	320,3	82%	337,2	84%
<i>Airbus Military</i>	22,8	5%	20,7	5%	22,3	6%
Eurocopter	14,5	3%	15,1	4%	13,8	3%
Astrium	15,8	4%	14,6	4%	11,0	3%
Cassidian	16,9	4%	18,8	5%	17,0	4%
<b>Cartera de pedidos total por División</b>	<b>447,6</b>	<b>100%</b>	<b>388,2</b>	<b>100%</b>	<b>399,6</b>	<b>100%</b>
Otras Actividades	2,5		2,0		3,2	
Sedes Centrales/ Consolidación	(1,6)		(1,1)		(2,6)	
<b>Total</b>	<b>448,5</b>		<b>389,1</b>		<b>400,2</b>	

(1) Sin opciones.

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

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

(4) Airbus presenta información en dos segmentos: Airbus Commercial y Airbus Military. Las eliminaciones entre Airbus Commercial y Airbus Military se tratan en el nivel de la División Airbus. Consulte el apartado "2.1.2 Visión general".

El incremento de 59.400 millones de euros en la cartera de pedidos desde 2009 hasta los 448.500 millones de euros refleja principalmente la fuerte entrada de pedidos en EADS en 2010 (83.100 millones de euros), que superó en gran medida los ingresos contabilizados en ese mismo ejercicio (45.800 millones de euros). Además, la fortaleza del tipo de

cambio al contado del dólar estadounidense utilizado en la conversión a euros de la parte no cubierta de la cartera de pedidos al cierre del ejercicio (tipo de cambio euro-dólar a 1,34 en comparación con un tipo de cambio euro-dólar a 1,44 al cierre de 2009) tuvo un impacto positivo en la cartera de pedidos de aproximadamente 25.000 millones de euros.

1

2

3

4

5



Índice

La cartera de pedidos de Airbus aumentó 60.700 millones de euros desde 2009, hasta los 400.400 millones de euros, lo cual refleja principalmente un fuerte incremento en Airbus Commercial. La cartera de pedidos de Airbus Commercial aumentó 58.600 millones de euros desde 2009, hasta los 378.900 millones de euros, lo cual refleja principalmente un ratio *book to bill* superior a uno con nuevos pedidos por valor de 68.200 millones de euros y, en menor medida, el ajuste positivo en la conversión de moneda extranjera neta de la parte no cubierta de la cartera de pedidos. La entrada de pedidos fue de 574 pedidos netos en 2010 (en comparación con 271 en 2009). La cartera de pedidos total de Airbus Commercial ascendió a 3.552 aviones a finales de 2010 (en comparación con 3.488 aviones a finales de 2009). La cartera de pedidos de Airbus Military aumentó 2.100 millones de euros desde 2009, hasta los 22.800 millones de euros, lo cual refleja principalmente los términos y condiciones del nuevo acuerdo alcanzado entre EADS/Airbus/AMSL, OCCAR y las naciones clientes de lanzamiento con respecto al programa A400M. La entrada de pedidos en Airbus Military fue de 11 nuevos pedidos netos en 2010, incluidos 21 pedidos de aviones militares medios y ligeros, compensados parcialmente por la reducción de diez pedidos en firme de aviones A400M por parte de Alemania y el Reino Unido. La cartera de pedido total de Airbus Military ascendió a 241 aviones a finales de 2010 (en comparación con 250 aviones a finales de 2009).

La tabla siguiente refleja la proporción correspondiente a la cartera de pedidos civiles y de defensa al cierre de cada uno de los tres últimos ejercicios.

	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010		Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009		Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2008	
	Importe en miles de millones de euros <sup>(1)</sup>	Porcentaje	Importe en miles de millones de euros <sup>(1)</sup>	Porcentaje	Importe en miles de millones de euros <sup>(1)</sup>	Porcentaje
<b>Cartera de pedidos:</b>						
Sector civil	390	87%	332	85%	345	86%
Sector de defensa	58	13%	57	15%	55	14%
<b>Total</b>	<b>448</b>	<b>100%</b>	<b>389</b>	<b>100%</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>

(1) Incluidos "Otras Actividades" y "Sedes centrales/Consolidación".

#### 2.1.4.2 UTILIZACIÓN DEL EBIT\*

EADS utiliza la cifra de EBIT (beneficio antes de intereses e impuestos) antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios como un indicador clave de su resultado económico. El término "extraordinarios" hace referencia a partidas como los gastos por amortización de ajustes a valor

La cartera de pedidos de Eurocopter disminuyó 500 millones de euros desde 2009, situándose en 14.500 millones de euros, lo cual refleja un ratio *book to bill* inferior a uno con nuevos pedidos por valor de 4.300 millones de euros. La entrada de pedidos fue de 346 pedidos netos en 2010 (en comparación con 344 en 2009), por lo que permanece aproximadamente estable en lo que respecta a unidades pero disminuye en lo que respecta al valor comparado con 2009. La cartera de pedidos total ascendió a 1.122 helicópteros a finales de 2010 (en comparación con 1.303 helicópteros a finales de 2009).

La cartera de pedidos de Astrium aumentó 1.100 millones de euros desde 2009, hasta los 15.800 millones de euros, lo cual refleja un ratio *book to bill* superior a uno con nuevos pedidos por valor de 6.000 millones de euros. La entrada de pedidos consistió principalmente en contratos con la Dirección General de Armamento (DGA) francesa para la evolución y el mantenimiento de los M51 y dos satélites de reconocimiento óptico, así como la ampliación del contrato de Skynet 5 con el Ministerio de Defensa del Reino Unido.

La cartera de pedidos de Cassidian disminuyó 1.900 millones de euros desde 2009, hasta los 16.900 millones de euros, lo cual refleja un ratio *book to bill* inferior a uno con nuevos pedidos por valor de 4.300 millones de euros. La entrada de pedidos incluyó pedidos de radares Captor y apoyo logístico integrado del Eurofighter, así como el programa Team Complex Weapons en el Reino Unido.

\* EBIT: beneficios antes de intereses e impuestos, amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

La tabla siguiente muestra la conciliación del beneficio (pérdida) antes de costes financieros e impuesto sobre sociedades de EADS (según se refleja en la Cuenta de Resultados Consolidada de EADS) con el EBIT\* de EADS.

(en millones de euros)	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2008
Beneficio (pérdida) antes de costes financieros e impuesto sobre sociedades	1.187	(380)	2.772
Amortización extraordinaria	44	56	52
Enajenación extraordinaria (activos fijos)	-	2	6
<b>EBIT*</b>	<b>1.231</b>	<b>(322)</b>	<b>2.830</b>

### 2.1.4.3 EBIT\* POR DIVISIÓN

La siguiente tabla muestra el desglose por Divisiones del EBIT\* consolidado de EADS correspondiente a los tres últimos ejercicios.

(en millones de euros)	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2008
Airbus <sup>(1)</sup>	305	(1.371)	1.815
<i>Airbus Commercial</i>	291	386	2.306
<i>Airbus Military</i>	21	(1.754)	(493)
Eurocopter	183	263	293
Astrium	283	261	234
Cassidian	457	449	408
<b>Total EBIT* por División</b>	<b>1.228</b>	<b>(398)</b>	<b>2.750</b>
Otras Actividades	25	21	43
Sedes centrales/Consolidación <sup>(2)</sup>	(22)	52	37
<b>Total</b>	<b>1.231</b>	<b>(322)</b>	<b>2.830</b>

(1) Airbus presenta información en dos segmentos: Airbus Commercial y Airbus Military. Las eliminaciones entre Airbus Commercial y Airbus Military se tratan en el nivel de la División Airbus. Consulte el apartado "2.1.2 Visión general".

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

**2010 comparado con 2009.** El EBIT\* consolidado de EADS aumentó de -300 millones de euros en 2009 a 1.200 millones de euros en 2010, lo cual refleja principalmente el aumento del EBIT\* de Airbus. Este aumento se compensó parcialmente por un deterioro del EBIT\* en Eurocopter en 2010.

El EBIT\* de Airbus aumentó de -1.400 millones de euros en 2009 a 300 millones de euros en 2010, debido a un aumento en Airbus Military. El EBIT\* de Airbus Commercial disminuyó un 24,6%, de 400 millones de euros en 2009 a 300 millones de euros en 2010, debido principalmente a un efecto del tipo de cambio negativo de aproximadamente -600 millones de euros en comparación con 2009. Este descenso en 2010 del EBIT\* en Airbus Commercial fue compensado parcialmente por (i) un buen rendimiento empresarial subyacente, incluido un mayor número de aviones entregados (510 en 2010 de los cuales 508 cumplían las condiciones para el reconocimiento del margen en comparación con 498 en 2009) y un efecto del mix favorable y (ii) una mejora en el precio de los aviones entregados neto de escalación. En 2010, el A380 continuó afectando de forma

significativa al rendimiento subyacente de Airbus Commercial. Consulte el apartado "2.1.2.1 Desarrollos importantes en programas y reestructuraciones en 2008, 2009 y 2010".

El efecto del tipo de cambio negativo aproximado por valor de -600 millones de euros en Airbus Commercial comparado con 2009 hacía referencia a los tipos generalmente menos favorables de las coberturas que vencían en 2010 en comparación con 2009, lo cual tuvo un efecto negativo de -900 millones de euros, compensado parcialmente por (x) la revalorización de las provisiones por contratos deficitarios que tuvo un efecto positivo de 100 millones de euros en el EBIT\* en comparación con 2009, e (y) otros ajustes en la conversión de moneda extranjera, incluidos los relacionados con el desajuste entre anticipos de clientes denominados en dólares estadounidenses y los costes correspondientes denominados en dólares estadounidenses, que tuvieron un efecto positivo de 300 millones de euros en el EBIT\* en comparación con 2009. Consulte el apartado "2.1.3.7 Conversión de moneda extranjera".

\* EBIT: beneficios antes de intereses e impuestos, amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

1

2

3

4

5



Índice

2

El EBIT\* de Airbus Military aumentó de -1.754 millones de euros en 2009 a 21 millones de euros en 2010, debido principalmente a un mix de entregas favorable y al programa A400M con un margen de cero en comparación con el cargo de -1.800 millones de euros contabilizado en 2009.

El EBIT\* de Eurocopter disminuyó un 30,4%, de 263 millones de euros en 2009 a 183 millones de euros en 2010, debido principalmente a (i) efectos negativos por valor de -100 millones de euros, motivados principalmente por cargos por el NH90 y por reestructuración y (ii) mayores gastos de Investigación y Desarrollo por la inversión en productos e innovación. El descenso en el EBIT\* se compensó parcialmente por un efecto del mix favorable.

El EBIT\* de Astrium aumentó un 8,4%, de 261 millones de euros en 2009 a 283 millones de euros en 2010, debido principalmente al incremento y a la productividad en los servicios de defensa y militares, así como la mejora operativa de las actividades institucionales.

El EBIT\* de Cassidian aumentó un 1,8%, de 449 millones de euros en 2009 a 457 millones de euros en 2010, debido principalmente al aumento del margen y el volumen en los programas desarrollados. Este aumento se compensó parcialmente por el incremento significativo de los gastos de Investigación y Desarrollo en proyectos como los sistemas aéreos no tripulados (UAS) y las comunicaciones seguras, así como un efecto excepcional negativo neto de aproximadamente -20 millones de euros que refleja, entre otros, la cancelación del contrato de Firecontrol por parte del Gobierno del Reino Unido.

El EBIT\* de "Otras Actividades" aumentó un 19,0%, de 21 millones de euros en 2009 a 25 millones de euros en 2010, debido principalmente a aumentos en ATR (incluido un efecto positivo de tipo de cambio por valor de 15 millones de euros) y Sogerma. El aumento se compensó parcialmente por la mayor inversión en EADS North America.

**2009 comparado con 2008.** El EBIT\* consolidado de EADS se redujo de 2.800 millones de euros en 2008 a -300 millones de euros en 2009, lo cual refleja principalmente el descenso del EBIT\* en Airbus. Este descenso se vio parcialmente compensado por una mejora del EBIT\* en Astrium y en Cassidian en 2009.

El EBIT\* de Airbus se redujo de -1.800 millones de euros en 2008 a -1.400 millones de euros en 2009, debido a un descenso tanto en Airbus Commercial como en Airbus Military. El EBIT\* de Airbus Commercial se redujo de 2.300 millones de euros en 2008 a 400 millones de euros en 2009, debido principalmente a (i) un efecto del tipo de cambio negativo de aproximadamente -2.500 millones de euros en comparación con 2008, (ii) un deterioro de aproximadamente

-400 millones de euros en el precio de los aviones entregados neto de escalación e (iii) incrementos de costes, incluido un aumento de los costes de Investigación y Desarrollo con relación al crecimiento del programa A350. El efecto del tipo de cambio negativo relacionado con la (x) revalorización de las provisiones por contratos deficitarios que tuvo un efecto negativo de -900 millones de euros en comparación con 2008, (y) unos tipos de coberturas con vencimientos en 2009 generalmente menos favorables en comparación con 2008, que tuvieron un efecto negativo de -900 millones de euros y (z) otros ajustes en la conversión de moneda extranjera, incluidos los relacionados con el desajuste entre anticipos de clientes denominados en dólares estadounidenses y los costes correspondientes denominados en dólares estadounidenses, que tuvieron un efecto negativo de -700 millones de euros en comparación con 2008. Consulte el apartado "2.1.3.7 Conversión de moneda extranjera". Este descenso en 2009 del EBIT\* de Airbus Commercial fue parcialmente compensado por (i) el buen resultado empresarial subyacente, incluido un incremento del número de aviones entregados (498 en 2009 en comparación con 483 en 2008), aunque el programa A380 siguió afectando de forma significativa al resultado empresarial subyacente debido a las ineficiencias y al exceso de capacidad debido a un número más reducido de entregas, (ii) cargos por provisiones por contratos deficitarios en el programa A380 en 2009 y (iii) ahorros logrados en el programa Power8. Consulte el apartado "2.1.2.1 Desarrollos importantes en programas y reestructuraciones en 2008, 2009 y 2010".

El EBIT\* de Airbus Military se redujo de -500 millones de euros en 2008 a -1.800 millones de euros en 2009, debido principalmente a los cargos del A400M por valor de -1.800 millones de euros en 2009 en comparación con los cargos por valor de -500 millones de euros en 2008 y un mix más desfavorable en las actividades relacionadas con aviones medios y ligeros. El descenso fue compensado parcialmente por una mayor actividad relacionada con los aviones de reabastecimiento en vuelo en 2009.

El EBIT\* de Eurocopter disminuyó un 10,2%, de 293 millones de euros en 2008 a 263 millones de euros en 2009, debido principalmente a (i) mayores gastos de Investigación y Desarrollo derivados de la inversión en productos e innovación, (ii) la presión sobre el margen del programa NH90 que refleja las dificultades para cumplir los requisitos y obtener la aprobación a pesar de las mejoras en el proceso y (iii) el impacto negativo del tipo de cambio. El descenso del EBIT\* fue compensado parcialmente por aportaciones positivas de iniciativas de ahorro de costes y servicios.

El EBIT\* de Astrium aumentó un 11,5%, de 234 millones de euros en 2008 a 261 millones de euros en 2009, debido principalmente al incremento de la productividad en los satélites

\* EBIT: beneficios antes de intereses e impuestos, amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

de observación terrestre y la producción del Ariane 5, así como el aumento de los servicios de telecomunicaciones. El aumento se compensó parcialmente por los efectos negativos del tipo de cambio derivados de un descenso en la libra esterlina frente al euro.

El EBIT\* de Cassidian aumentó un 10,0%, de 408 millones de euros en 2008 a 449 millones de euros en 2009, debido principalmente a una combinación de mejoras en el margen y el crecimiento en las actividades principales y las exportaciones en las áreas de sistemas de aviones militares y programas de misiles, así como mejoras operativas. Este aumento se compensó parcialmente por un aumento de los gastos de Investigación y Desarrollo en áreas como radares y sistemas aéreos no tripulados (UAS), así como por la segregación de las actividades de aeroestructuras de Augsburg de Cassidian en 2009.

El EBIT\* de "Otras Actividades" disminuyó un 51,2%, de 43 millones de euros en 2008 a 21 millones de euros en 2009. Una evolución de costes positiva en Sogerma se compensó en gran medida por los efectos negativos del tipo de cambio en ATR y un EBIT\* inferior en EADS North America.

**Efecto del tipo de cambio en el EBIT\*.** Más del 60% de los ingresos de EADS se encuentran denominados en dólares estadounidenses, si bien una parte importante de sus costes se incurre en euros y, en menor medida, en libras esterlinas. Dado el carácter de larga duración de los ciclos de negocio (claramente manifiesto por su cartera de pedidos de varios años de duración), EADS realiza coberturas de una parte significativa de su exposición neta al riesgo de tipo de cambio para reducir el impacto de las fluctuaciones de los tipos de cambio sobre el EBIT\*. Consulte el apartado "2.1.8.1 Tipos de cambio" y "Factores de riesgo — 1. Riesgos de los mercados financieros — Exposición a riesgos de divisas". Además del impacto de las actividades de cobertura sobre el EBIT\* de EADS, el EBIT\* también se ha visto afectado por el impacto de la revalorización de algunos activos y pasivos al tipo de cambio al cierre y el impacto de la cobertura natural.

Durante 2010, llegaron a su vencimiento coberturas del flujo de efectivo que cubrían aproximadamente 18.500 millones de dólares estadounidenses de ingresos de EADS denominados en dólares estadounidenses. En 2010, el tipo compuesto de cambio al que se contabilizaron los ingresos en dólares estadounidenses que gozaban de cobertura fue de 1,35 euro-dólar estadounidense, en comparación con el tipo 1,26 euro-dólar estadounidense en 2009. Esta diferencia propició una caída del EBIT\* de aproximadamente -1.000 millones de euros de 2009 a 2010, de los cuales aproximadamente -900 millones de euros correspondían a Airbus. Además, otros ajustes en la conversión de moneda extranjera, incluidos los relacionados con el desajuste entre anticipos a clientes denominados en dólares estadounidenses y los costes correspondientes denominados en dólares estadounidenses, así como la revalorización de las provisiones por contratos deficitarios, tuvieron un efecto positivo de 400 millones de euros en el EBIT\* en comparación con 2009. Consulte el apartado "2.1.3.7 Conversión de moneda extranjera".

Durante 2009, llegaron a su vencimiento coberturas del flujo de efectivo que cubrían aproximadamente 16.500 millones de dólares estadounidenses de ingresos de EADS denominados en dólares estadounidenses. En 2009, el tipo compuesto de cambio al que se contabilizaron los ingresos en dólares estadounidenses que gozaban de cobertura fue de 1,26 euro-dólar estadounidense, en comparación con el tipo 1,18 euro-dólar estadounidense en 2008. Esta diferencia propició una caída del EBIT\* de aproximadamente -900 millones de euros de 2008 a 2009, de los cuales aproximadamente -900 millones de euros correspondían a Airbus. Además, la revalorización de las provisiones por contratos deficitarios tuvo un efecto negativo de -900 millones de euros en el EBIT\* en comparación con 2008, mientras que otros ajustes en la conversión de moneda extranjera, incluidos los relacionados con el desajuste entre los anticipos de clientes denominados en dólares estadounidenses y los costes correspondientes denominados en dólares estadounidenses, tuvieron un efecto negativo de -700 millones de euros en el EBIT en comparación con 2008.

\* EBIT: beneficios antes de intereses e impuestos, amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

## 2.1.5 Resultados de las actividades

La siguiente tabla muestra un resumen de las Cuentas de Resultados Consolidadas (NIIF) de EADS correspondiente a los tres últimos ejercicios.

(en millones de euros, excepto las ganancias (pérdidas) por acción)	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2008
Ingresos ordinarios	45.752	42.822	43.265
Coste de las ventas	(39.528)	(38.383)	(35.907)
<b>Margen bruto</b>	<b>6.224</b>	<b>4.439</b>	<b>7.358</b>
Gastos asociados a la venta y gastos de administración	(2.312)	(2.196)	(2.186)
Gastos de Investigación y Desarrollo	(2.939)	(2.825)	(2.669)
Otros ingresos	171	170	189
Otros gastos	(102)	(102)	(131)
Participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones	145	134	211
<b>Beneficio (pérdida) antes de costes financieros e impuesto sobre sociedades</b>	<b>1.187</b>	<b>(380)</b>	<b>2.772</b>
Resultado financiero	(99)	(147)	36
Otros resultados financieros	(272)	(445)	(508)
Impuesto sobre sociedades	(244)	220	(703)
<b>Beneficio (pérdida) del ejercicio</b>	<b>572</b>	<b>(752)</b>	<b>1.597</b>
Atribuible a:			
<b>Tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante (ingresos (pérdidas) netos)</b>	<b>553</b>	<b>(763)</b>	<b>1.572</b>
Participaciones no dominantes	19	11	25
<b>Ganancias (pérdidas) por acción (básicas) (en euros)</b>	<b>0,68</b>	<b>(0,94)</b>	<b>1,95</b>
<b>Ganancias (pérdidas) por acción (diluidas) (en euros)</b>	<b>0,68</b>	<b>(0,94)</b>	<b>1,95</b>

A continuación se indican las comparaciones año a año de los resultados de las actividades, basadas en la Cuenta de Resultados Consolidada de EADS.

## INGRESOS CONSOLIDADOS

A continuación se muestra un desglose de los ingresos consolidados de EADS por División en los tres últimos ejercicios.

(en millones de euros)	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2008
Airbus <sup>(1)</sup>	29.978	28.067	28.991
<i>Airbus Commercial</i>	27.673	26.370	26.524
<i>Airbus Military</i>	2.684	2.235	2.759
Eurocopter	4.830	4.570	4.486
Astrium	5.003	4.799	4.289
Cassidian	5.933	5.363	5.668 <sup>(2)</sup>
<b>Total ingresos por División</b>	<b>45.744</b>	<b>42.799</b>	<b>43.434</b>
Otras Actividades	1.182	1.096	1.338
Sedes centrales/Consolidación <sup>(3)</sup>	(1.174)	(1.073)	(1.507)
<b>Total</b>	<b>45.752</b>	<b>42.822</b>	<b>43.265</b>

(1) Airbus presenta información en dos segmentos: Airbus Commercial y Airbus Military. Las eliminaciones entre Airbus Commercial y Airbus Military se tratan en el nivel de la División Airbus. Consulte el apartado "2.1.2 Visión general".

(2) Los ingresos del emplazamiento de Augsburg están incluidos en Cassidian en 2008 y ascienden a 438 millones de euros. A partir de 2009, el emplazamiento de Augsburg se consolida en Airbus Commercial. Consulte el apartado "2.1.2 Visión general".

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

En 2010, los ingresos consolidados aumentaron un 6,8%, de 42.800 millones de euros en 2009 a 45.800 millones de euros en 2010. El aumento se debió principalmente a ingresos más elevados en todas las Divisiones.

En 2009, los ingresos consolidados disminuyeron un 1,0%, de 43.300 millones de euros en 2008 a 42.800 millones de euros en 2009. El descenso se debió principalmente a ingresos más reducidos en Airbus y en Otras Actividades durante 2009, compensados parcialmente por aumentos de los ingresos en Astrium y Eurocopter.

### Airbus

En 2010, los ingresos consolidados de Airbus aumentaron un 6,8%, de 28.100 millones de euros en 2009 a 30.000 millones de euros en 2010. El aumento se debió principalmente a ingresos más elevados en Airbus Commercial, así como a un pequeño incremento de los ingresos en Airbus Military.

En 2009, los ingresos consolidados de Airbus disminuyeron un 3,2%, de 29.000 millones de euros en 2008 a 28.100 millones de euros en 2009. El descenso se debió principalmente a ingresos más reducidos en Airbus Military, así como a un ligero descenso de los ingresos en Airbus Commercial.

### Airbus Commercial

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

Tipo de avión	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2008
Fuselaje estrecho	401	402	386
Largo alcance	91	86	85
Grandes aviones	18	10	12
<b>Total</b>	<b>510<sup>(1)</sup></b>	<b>498</b>	<b>483</b>

(1) 508 aviones con reconocimiento de ingresos (dos A330-200 entregados bajo arrendamiento operativo).

En 2010, los ingresos consolidados de Airbus Commercial aumentaron un 4,9%, de 26.400 millones de euros en 2009 a 27.700 millones de euros en 2010. El aumento se debió principalmente a un mayor número de aviones entregados (510 en 2010 de los cuales 508 cumplían los requisitos para el reconocimiento de ingresos, en comparación con 498 en

2009), el efecto de un mix favorable (en particular el mayor número de A380 entregados en 2010), así como una mejora en el precio de aviones entregados neto de escalación. Este aumento de ingresos fue parcialmente compensado por un impacto negativo de aproximadamente -500 millones de euros de los efectos del tipo de cambio. Si desea más

1

2

3

4

5



Índice

información sobre el impacto de las variaciones de los tipos de cambio en los resultados de las actividades de EADS, consulte el apartado “2.1.3.6 Contabilidad de las transacciones de cobertura en moneda extranjera en los estados financieros”, “2.1.3.7 Conversión de moneda extranjera”, “2.1.8.1 Tipos de cambio” y “Factores de riesgo — 1 Riesgos de los mercados financieros — Exposición a riesgos de divisas”.

En 2009, los ingresos consolidados de Airbus Commercial disminuyeron un 0,6%, de 26.500 millones de euros en 2008 a 26.400 millones de euros en 2009. Este ligero descenso se

### Airbus Military

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

Tipo de avión	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2008
CN-235	6	4	7
C-212	-	-	1
C-295	13	12	11
P-3	1	-	-
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>19</b>

En 2010, los ingresos consolidados de Airbus Military aumentaron un 20,0%, de 2.200 millones de euros en 2009 a 2.700 millones de euros en 2010. El aumento se debió principalmente al reconocimiento de unos ingresos superiores por valor de 500 millones de euros en el programa A400M en 2010, compensados parcialmente por un descenso en los ingresos de actividades relacionadas con aviones de reabastecimiento en vuelo y aviones medios y ligeros.

En 2009, los ingresos consolidados de Airbus Military disminuyeron un 19,0%, de 2.800 millones de euros en 2008

### Eurocopter

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

Tipo de avión	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2008
Tigre	15	7	15
Ligero	260	284	302
Medio	197	219	229
Pesado	55	48	42
<i>de los cuales NH90</i>	<i>28</i>	<i>15</i>	<i>14</i>
<b>Total</b>	<b>527</b>	<b>558</b>	<b>588</b>

En 2010, los ingresos consolidados de Eurocopter aumentaron un 5,7%, de 4.600 millones de euros en 2009 a 4.800 millones de euros en 2010, a pesar de un descenso general de las entregas de helicópteros, de 558 en 2009 a 527 en 2010.

debió principalmente a (i) un descenso de aproximadamente -400 millones de euros en el precio de los aviones entregados neto de escalación, (ii) un impacto negativo de aproximadamente -400 millones de euros de los efectos del tipo de cambio y (iii) un descenso de las actividades relacionadas con Hawker. Este descenso de los ingresos se compensó parcialmente por el aumento de los aviones entregados (498 en 2009 en comparación con 483 en 2008), en concreto, aviones A318/A319/A320/A321 de fuselaje estrecho.

a 2.200 millones de euros en 2009. El descenso se debió principalmente al reconocimiento de unos ingresos inferiores por valor de -1.000 millones de euros en el programa A400M en 2009, mientras que las cifras de 2008 se benefician del hito *Power on* del A400M y la aplicación inicial del método contable *early stage*. Este descenso se compensó parcialmente por un aumento de los ingresos derivados de las actividades relacionadas con aviones de reabastecimiento en vuelo y aviones medios y ligeros durante 2009.

El aumento se debió principalmente al efecto de un mix favorable (en particular el mayor número de helicópteros NH90 y Tigre entregados en 2010) y el aumento en los ingresos derivados del apoyo.

En 2009, los ingresos consolidados de Eurocopter aumentaron un 1,9%, de 4.500 millones de euros en 2008 a 4.600 millones de euros en 2009, a pesar de un descenso general de las entregas de helicópteros, de 588 en 2008 a 558 en 2009.

### Astrium

A continuación se muestra un desglose de las entregas de satélites de telecomunicaciones correspondiente a los tres últimos ejercicios.

	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2008
Satélites de telecomunicaciones	5	4	6

En 2010, los ingresos consolidados de Astrium aumentaron un 4,3%, de 4.800 millones de euros en 2009 a 5.000 millones de euros en 2010. El aumento se debió principalmente a un sólido incremento de las entregas de satélites de observación terrestre y telecomunicaciones, y a un incremento en los ingresos de defensa, que compensó con creces el efecto de la actualización por planes de incentivos contabilizados en 2009 (-200 millones de euros).

En 2009, los ingresos consolidados de Astrium aumentaron un 11,9%, de 4.300 millones de euros en 2008 a 4.800 millones de euros en 2009. El aumento se debió principalmente al crecimiento en todas las Unidades de Negocio e incluyó un efecto no operativo de actualización (+200 millones de euros) por planes de incentivos para satélites de telecomunicaciones comerciales con el reconocimiento de un margen bajo.

### Cassidian

En 2010, los ingresos consolidados de Cassidian aumentaron un 10,6%, de 5.400 millones de euros en 2009 a 5.900 millones de euros en 2010. El aumento refleja principalmente el incremento del volumen en mercados de exportación y principales para Eurofighter y programas de misiles, así como el progreso en los contratos de seguridad transfronteriza relativos a LSI (Integración de Grandes Sistemas).

En 2009, los ingresos consolidados de Cassidian disminuyeron un 5,4%, de 5.700 millones de euros en 2008 a 5.400 millones de euros en 2009. El descenso refleja principalmente la segregación de las actividades de aeroestructuras de Augsburg de Cassidian en 2009 (-400 millones de euros). Este descenso fue parcialmente compensado por el aumento de ingresos derivados del crecimiento de la producción del tramo 2 y las exportaciones correspondientes a Eurofighter, así como el apoyo en logística integrada.

### Otras Actividades

En 2010, los ingresos consolidados de Otras Actividades aumentaron un 7,8%, de 1.100 millones de euros en 2009 a 1.200 millones de euros en 2010. El aumento refleja principalmente el aumento en las entregas de helicópteros

El aumento se debió principalmente a un mix favorable de las entregas de helicópteros en serie y al aumento de los servicios al cliente, compensado parcialmente por unos menores ingresos gubernamentales y de desarrollo.

utilitarios ligeros (LUH) en EADS North America (53 en 2010 en comparación con 45 en 2009).

En 2009, los ingresos consolidados de Otras Actividades disminuyeron un 18,1%, de 1.300 millones de euros en 2008 a 1.100 millones de euros en 2009. El descenso refleja principalmente el cambio en el perímetro de consolidación después de la venta del 70% de Socata a Daher en enero de 2009. Consulte el apartado "2.1.3.1 Alcance y cambios en el perímetro de consolidación".

### COSTE DE LAS VENTAS CONSOLIDADO

En 2010, el coste de las ventas consolidado aumentó un 3,0%, de 38.400 millones de euros en 2009 a 39.500 millones de euros en 2010. El aumento se debió principalmente a unos sólidos patrones de entregas, al incremento de los costes y a los costes relacionados con el crecimiento del negocio en Airbus, que fueron parcialmente compensados por los ahorros adicionales en Power8 en 2010 y la ausencia de cargos por contratos deficitarios incurridos en los programas A400M y A380 en 2009 (-2.100 millones de euros). Consulte el apartado "2.1.2.1 Desarrollos importantes en programas y reestructuraciones en 2008, 2009 y 2010". El coste de las ventas consolidado también incluye la amortización de los costes de desarrollo capitalizados con arreglo a la NIC 38, que ascendieron a -34 millones de euros en 2010 en comparación con -146 millones de euros en 2009. Como resultado principalmente de las partidas indicadas anteriormente y a pesar de un efecto negativo del dólar en Airbus con respecto a los ingresos en comparación con 2009, el margen bruto aumentó de un 10,4% en 2009 a un 13,6% en 2010.

En 2009, el coste de las ventas consolidado aumentó un 6,9%, de 35.900 millones de euros en 2008 a 38.400 millones de euros en 2009. Este incremento se debió principalmente al aumento de la provisión por contratos deficitarios contabilizada con respecto al programa A400M y a los efectos negativos del tipo de cambio, que fueron parcialmente compensados por el descenso de los cargos por contratos deficitarios contabilizados con respecto al programa A380, unos ahorros

1

2

3

4

5



Índice

adicionales logrados en el programa Power8 en 2009 y unas aportaciones positivas de Cassidian y Astrium. Consulte el apartado “2.1.2.1 Desarrollos importantes en programas y reestructuraciones en 2008, 2009 y 2010”. El coste de las ventas consolidado también incluye la amortización de los costes de desarrollo capitalizados con arreglo a la NIC 38, que ascendieron a -146 millones de euros en 2009 en comparación con -56 millones de euros en 2008. Como resultado principalmente de las partidas indicadas anteriormente, así como un deterioro de los precios por los aviones A330 entregados y un efecto negativo del dólar en Airbus con respecto a los ingresos, el margen bruto disminuyó de un 17,0% en 2008 a un 10,4% en 2009.

### GASTOS ASOCIADOS A LA VENTA Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN CONSOLIDADOS

En 2010, los gastos asociados a la venta y gastos de administración consolidados aumentaron un 5,3%, de 2.200 millones de euros en 2009 a 2.300 millones de euros en 2010. El incremento se debió principalmente a un aumento de los gastos en Airbus y Astrium con relación a campañas de licitaciones.

En 2009, los gastos asociados a la venta y gastos de administración consolidados continuaron siendo estables, al mismo nivel que en 2008 por valor de 2.200 millones de euros. El aumento de gastos en Airbus y Astrium (principalmente relacionados con los efectos de la consolidación) se compensó en gran medida por el descenso de los gastos en Cassidian y en Otras Actividades.

### GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO CONSOLIDADOS

En 2010, los gastos de Investigación y Desarrollo (**I+D**) consolidados aumentaron un 4,0%, de 2.800 millones de euros en 2009 a 2.900 millones de euros en 2010. El incremento se debió principalmente a un aumento de los gastos en Cassidian por el negocio de los sistemas y los UAS y en Eurocopter en toda la gama de productos. En Airbus, el incremento en los gastos relacionados con el A350 XWB fue compensado aproximadamente por descensos en otros programas, en particular el A380 y el A330-200F. Consulte el apartado “2.1.3.5 Gastos de Investigación y Desarrollo”.

En 2009, los gastos de I+D consolidados aumentaron un 5,8%, de 2.700 millones de euros en 2008 a 2.800 millones de euros en 2009. El incremento se debió principalmente a un aumento de los gastos en Airbus, debido al desarrollo del programa A350 XWB, y en menor medida, a un aumento de gastos en Eurocopter y Cassidian por la inversión en productos e innovación. Este incremento fue parcialmente compensado por una menor actividad de I+D en el programa A380.

### OTROS INGRESOS Y OTROS GASTOS CONSOLIDADOS

Otros ingresos y otros gastos consolidados incluyen las pérdidas y ganancias por la enajenación de inversiones en activos fijos y los ingresos por arrendamientos inmobiliarios.

En 2010, el importe neto de otros ingresos y gastos fue positivo, alcanzando los 69 millones de euros en comparación con el resultado positivo de 68 millones de euros en 2009. Las ganancias y pérdidas se compensaron aproximadamente unas con otras en comparación con 2009.

En 2009, el importe neto de otros ingresos y gastos fue positivo, alcanzando los 68 millones de euros en comparación con el resultado positivo de 58 millones de euros en 2008. El incremento se atribuye principalmente a la ganancia procedente de la enajenación del emplazamiento de Filton en 2009, parcialmente compensado por otras partidas diversas.

### PARTICIPACIÓN EN BENEFICIOS DE ASOCIADAS CONTABILIZADAS MEDIANTE EL MÉTODO DE LA PARTICIPACIÓN Y OTROS INGRESOS DE INVERSIONES CONSOLIDADOS

La participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones consolidados incluye fundamentalmente los resultados de las empresas contabilizadas mediante el método de la participación y los resultados atribuibles a inversiones no consolidadas.

En 2010, EADS contabilizó 145 millones de euros en concepto de participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones consolidados en comparación con 134 millones de euros en 2009. El incremento de 11 millones de euros refleja principalmente el incremento en la aportación de la inversión de EADS en el patrimonio neto de Dassault Aviation. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 11: “Participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones”.

En 2009, EADS contabilizó 134 millones de euros en concepto de participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones consolidados en comparación con 211 millones de euros en 2008. El descenso de -77 millones de euros refleja principalmente el descenso en la aportación de la inversión de EADS en el patrimonio neto de Dassault Aviation.

### RESULTADO FINANCIERO CONSOLIDADO

El resultado financiero consolidado refleja el importe neto de ingresos y gastos por intereses derivados de activos y pasivos financieros, incluidos los gastos por intereses de anticipos

2

reembolsables proporcionados por los Gobiernos europeos para la financiación de las actividades de I+D.

En 2010, EADS contabilizó un gasto por intereses neto consolidado de -99 millones de euros en comparación con un gasto por intereses neto consolidado de -147 millones de euros en 2009. La mejora se debe principalmente a la disminución de los gastos por intereses pagados en los pasivos de financiación del Grupo y la revalorización de las salidas de efectivo futuras de anticipos reembolsables de Gobiernos europeos.

En 2009, EADS contabilizó un gasto por intereses neto consolidado de -147 millones de euros en comparación con un resultado financiero neto consolidado de 36 millones de euros en 2008. Este descenso se debe principalmente al descenso de los tipos de interés pagados en el saldo de tesorería neta de EADS durante 2009, que fue parcialmente compensado por la disminución de los gastos por intereses pagados en los pasivos de financiación del Grupo.

## OTROS RESULTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

Esta partida incluye, entre otros, el impacto de los cambios de revalorización de los saldos de tesorería denominados en dólares estadounidenses y libras esterlinas en los estados de posición financiera de las sociedades del Grupo denominados en euros, así como el efecto de la valoración de ajuste a valor de mercado de los “derivados implícitos”. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 2: “Resumen de políticas contables más significativas — Políticas contables más significativas — Instrumentos financieros derivados — Derivados implícitos”. Esta partida también incluye la valoración de la prima pagada por las opciones en dólares estadounidenses utilizadas para la cobertura del riesgo de tipo de cambio.

En 2010, otros resultados financieros consolidados mejoraron hasta alcanzar los -272 millones de euros en comparación con -445 millones de euros en 2009. Este cambio positivo de 173 millones de euros procede principalmente del descenso en la reversión de los descuentos en 2010 en comparación con 2009, debido a su vez a la disminución de las provisiones descontadas pendientes. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 12: “Total costes financieros” para obtener un análisis más detallado.

En 2009, otros resultados financieros consolidados mejoraron hasta alcanzar los -445 millones de euros en comparación con -508 millones de euros en 2008. Este cambio positivo de 63 millones de euros procede de la mejora en el impacto de los cambios de revalorización de los saldos de tesorería denominados en dólares estadounidenses y libras esterlinas en los balances de las sociedades del Grupo denominados en euros, así como el efecto de la valoración de ajuste a valor de mercado de los “derivados implícitos”.

## IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES CONSOLIDADO

En 2010, los impuestos sobre sociedades generaron un gasto de -244 millones de euros, en comparación con un beneficio de 220 millones de euros en 2009. Este gasto se debió a unos ingresos gravables de 816 millones de euros contabilizados en 2010, en comparación con una pérdida fiscal de -972 millones de euros contabilizada en el ejercicio anterior. El tipo de interés efectivo en 2010 fue del 30%. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 13: “Impuesto sobre sociedades”.

En 2009, los impuestos sobre sociedades generaron un beneficio de 220 millones de euros, en comparación con un gasto de -703 millones de euros en 2008. Este beneficio se debió a una pérdida fiscal de -972 millones de euros contabilizada en 2009, en comparación con los ingresos gravables de 2.300 millones de euros contabilizados en el ejercicio anterior. El tipo de interés efectivo en 2009 fue del 23%, lo cual refleja un cierto deterioro del valor de los activos por impuestos.

## PARTICIPACIONES NO DOMINANTES CONSOLIDADAS

En 2010, el beneficio consolidado del ejercicio atribuible a participaciones no dominantes fue de 19 millones de euros en comparación con 11 millones de euros en 2009.

En 2009, el beneficio consolidado del ejercicio atribuible a participaciones no dominantes fue de 11 millones de euros en comparación con 25 millones de euros en 2008. El descenso de 2009 se debe fundamentalmente a un descenso del resultado atribuible a participaciones no dominantes de las dependientes de Airbus Financial Services.

## BENEFICIO (PÉRDIDA) CONSOLIDADO DEL EJERCICIO ATRIBUIBLE A TENEDORES DE INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO NETO DE LA DOMINANTE (INGRESOS (PÉRDIDAS) NETOS)

Como consecuencia de los factores anteriormente citados, EADS contabilizó unos ingresos netos consolidados de 553 millones de euros en 2010, en comparación con una pérdida neta consolidada de -763 millones de euros en 2009 y unos ingresos netos consolidados de 1.572 millones de euros en 2008.

## GANANCIAS POR ACCIÓN

Las ganancias por acción básicas pasaron de una pérdida de -0,94 por acción en 2009 a un beneficio de 0,68 por acción en 2010. El número de acciones en circulación a 31 de diciembre de 2010 era de 811.061.638. El denominador utilizado para calcular las ganancias por acción fue 810.693.339 acciones, lo cual refleja el número medio ponderado de acciones en circulación durante el ejercicio. En 2008, EADS contabilizó unas ganancias por acción básicas de 1,95 euros.

1

2

3

4

5



Índice

Las ganancias por acción diluidas pasaron de una pérdida de -0,94 por acción en 2009 a un beneficio de 0,68 por acción en 2010. El denominador utilizado para calcular las ganancias por acción diluidas fue 810.935.930, lo cual refleja el número medio ponderado de acciones en circulación durante el ejercicio, ajustado para asumir la conversión de todas las

acciones ordinarias potenciales. En 2008, EADS contabilizó unas ganancias por acción diluidas de 1,95 euros.

Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 23: “Total patrimonio neto” y la Nota 38: “Ganancias por acción”.

## 2.1.6 Cambios en el total de patrimonio neto consolidado (incluidas participaciones no dominantes)

La siguiente tabla muestra un resumen de los cambios en el total de patrimonio neto consolidado correspondiente al periodo comprendido entre el 1 de Enero de 2010 y el 31 de diciembre de 2010.

(en millones de euros)

<b>Saldo a 31 de diciembre de 2009</b>	<b>10.641</b>
Ganancias y pérdidas actuariales	(42)
Reservas por ganancias acumuladas	(2.203)
<i>Ajustes en la conversión de moneda extranjera</i>	176
Beneficio del ejercicio	572
Ampliación de capital	5
Disminución de capital	(49)
Pago basado en acciones (NIIF 2)	23
Dividendos pagados a participaciones no dominantes	(7)
Transacción de patrimonio neto (NIC 27)	(4)
Variación en participaciones no dominantes	3
Variación en acciones propias	(3)
<b>Saldo a 31 de diciembre de 2010</b>	<b>8.936</b>

El descenso en el total de patrimonio neto consolidado en 2010 refleja principalmente el descenso de -2.200 millones de euros en reservas por ganancias acumuladas, debido principalmente a la variación negativa (neto de impuestos) derivada de la valoración de ajuste a valor de mercado al cierre del ejercicio de la parte de la cartera de coberturas de EADS que cumple los requisitos para la contabilidad de coberturas del flujo de efectivo en virtud de la NIC 39 (“coberturas del flujo de efectivo”). El descenso en reservas por ganancias acumuladas fue compensado parcialmente por el beneficio del ejercicio contabilizado en 2010.

A continuación se expone un análisis del cálculo de la partida reservas por ganancias acumuladas y de su impacto en el total de patrimonio neto consolidado. Si desea más información sobre otras partidas que afectan al total de patrimonio neto consolidado, consulte el apartado “Estados Financieros Consolidados (NIIF) de EADS — Estado de Cambios en el Patrimonio Neto Consolidado (NIIF) para los ejercicios con cierre a 31 de diciembre de 2010, 2009 y 2008”.

### EFEECTO DE LAS COBERTURAS DEL FLUJO DE EFECTIVO SOBRE RESERVAS POR GANANCIAS ACUMULADAS

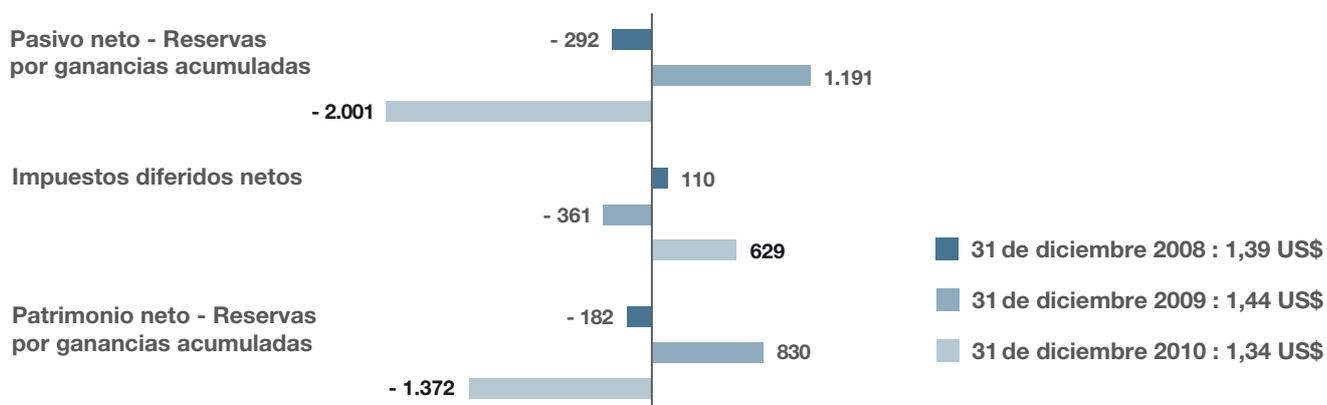
A 31 de diciembre de 2010, el importe nominal de la cartera de coberturas del flujo de efectivo en vigor de EADS ascendía aproximadamente a 70.200 millones de dólares estadounidenses, cubiertos frente al euro y la libra esterlina. La valoración de ajuste a valor de mercado al cierre de ejercicio de esta cartera que exige la NIC 39 tuvo como consecuencia una variación negativa antes de impuestos en la valoración de reservas por ganancias acumuladas de -3.200 millones de euros con respecto al 31 de diciembre de 2009, con arreglo a un tipo de cierre euro-dólar estadounidense de 1,34, en comparación con una variación positiva antes de impuestos en la valoración de reservas por ganancias acumuladas de 1.500 millones de euros a 31 de diciembre de 2009 con respecto al 31 de diciembre de 2008, con arreglo a un tipo de cierre euro-dólar estadounidense de 1,44.

Los valores positivos de ajuste a mercado antes de impuestos de las coberturas del flujo de efectivo se contabilizan en otros activos financieros, mientras que los valores negativos de

ajuste a mercado antes de impuestos de las coberturas del flujo de efectivo se contabilizan en otros pasivos financieros. Las variaciones anuales en el valor de ajuste a mercado de las coberturas del flujo de efectivo se contabilizan como ajustes a reservas por ganancias acumuladas. Dichos ajustes a reservas por ganancias acumuladas son netos de las variaciones correspondientes en activos por impuestos diferidos (en el caso

de coberturas del flujo de efectivo con valoración negativa de ajuste a mercado) y pasivos por impuestos diferidos (en el caso de coberturas del flujo de efectivo con valoración positiva de ajuste a mercado). A continuación se muestra una presentación gráfica de los movimientos relacionados con coberturas del flujo de efectivo en reservas por ganancias acumuladas en los tres últimos ejercicios (en millones de euros).

► **Movimientos relacionados con coberturas del flujo de efectivo en reservas por ganancias acumuladas en millones de euros (en base a tipos de cambio al cierre del ejercicio)**



Como consecuencia de la variación negativa en la valoración a valor razonable de mercado de la cartera de cobertura del flujo de efectivo en 2010, las reservas por ganancias acumuladas ascendieron a un pasivo neto de -2.000 millones de euros en 2010, en comparación con un activo neto de 1.200 millones de euros en 2009. El correspondiente efecto fiscal de 1.000 millones de euros dio lugar a unos activos por impuestos diferidos netos de 600 millones de euros a 31 de diciembre de 2010, en comparación con unos pasivos por impuestos diferidos netos de -400 millones de euros a 31 de diciembre de 2009.

### EFECTO DE LOS AJUSTES EN LA CONVERSIÓN DE MONEDA EXTRANJERA EN RESERVAS POR GANANCIAS ACUMULADAS

El ajuste en la conversión de moneda extranjera de 176 millones de euros relacionado con el impacto en reservas por ganancias acumuladas en 2010 refleja principalmente el efecto positivo del fortalecimiento del dólar estadounidense

(un importe total positivo de 195 millones de euros), así como las consecuencias (importe negativo de -19 millones de euros) de la fusión de Airbus GIE (entidad denominada en dólares estadounidenses) en Airbus S.A.S. (entidad denominada en euros). Antes de la fusión, las actividades de Airbus GIE se contabilizaban al tipo de cambio del ejercicio excepto las actividades cubiertas con instrumentos financieros. Desde el 1 de Enero de 2004, las actividades de la antigua Airbus GIE se contabilizan según el tipo de cambio histórico. Como consecuencia, no se han producido más ajustes en la conversión de moneda extranjera por parte de las actividades de la antigua Airbus GIE. La parte del ajuste en la conversión de moneda extranjera pendiente a 31 de diciembre de 2003, contabilizada con respecto a partidas del estado de posición financiera no monetarias correspondientes a transacciones realizadas desde el 1 de Enero de 2004 (esto es, principalmente entregas de aviones), se revierte gradualmente en la Cuenta de Resultados Consolidada en línea con dichas entregas. Consulte el apartado "2.1.3.7 Conversión de moneda extranjera".

1

2

3

4

5



Índice

## 2.1.7 Liquidez y recursos de capital

El objetivo del Grupo es mantener efectivo y equivalentes al efectivo suficientes en cualquier momento como para poder cumplir sus requerimientos de efectivo futuros y actuales y mantener una calificación crediticia favorable. Se pretende lograr este objetivo mediante:

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

EADS se beneficia de una sólida posición de tesorería positiva, con 16.200 millones de euros de efectivo bruto consolidado (incluidas inversiones financieras temporarias por valor de 11.200 millones de euros) a 31 de diciembre de 2010. EADS calcula su posición de tesorería neta consolidada como la diferencia entre (i) efectivo y equivalentes al efectivo,

(ii) inversiones financieras temporarias menos (iii) pasivos de financiación (según lo contabilizado en el Estado de Posición Financiera Consolidado). La posición de tesorería neta a 31 de diciembre de 2010 era de 11.900 millones de euros (9.800 millones de euros a 31 de diciembre de 2009).

Esta posición de tesorería se encuentra respaldada adicionalmente por una línea de financiación sindicada por valor de 3.000 millones de euros, no dispuesta a 31 de diciembre de 2010 y sin obligaciones contractuales (*covenants*) financieras, así como por un programa de bonos denominados en euros a medio plazo (EMNT o *Euro Medium Term Note*) y un programa de papel comercial, como se describe anteriormente. A continuación se analizan los factores que afectan a la posición de tesorería de EADS y, por consiguiente, a su riesgo de liquidez.

### 2.1.7.1 FLUJOS DE EFECTIVO

Por lo general, EADS financia las actividades de fabricación y programas de desarrollo de productos, y especialmente el desarrollo de nuevos aviones comerciales, mediante una combinación de flujos generados por sus actividades de explotación, anticipos de clientes, asociaciones de riesgos compartidos con subcontratistas y anticipos reembolsables de Gobiernos europeos. Asimismo, las actividades militares de EADS se benefician de contratos de I+D financiados con fondos públicos. En caso necesario, EADS puede acudir a los mercados de capitales en busca de financiación.

La siguiente tabla muestra la variación de la posición de tesorería neta consolidada de EADS en los ejercicios indicados.

(en millones de euros)	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2008
<b>Posición de tesorería neta consolidada a 1 de Enero</b>	<b>9.797</b>	<b>9.193</b>	<b>7.024</b>
Flujo de efectivo bruto derivado de actividades <sup>(1)</sup>	2.177	2.423	4.571
Variación en otros activos y pasivos de explotación (capital circulante) <sup>(2)</sup>	2.819	15	(172)
<i>Financiación de clientes</i>	63	(406)	(327)
Tesorería utilizada para inversiones <sup>(3)</sup>	(2.289)	(1.853)	(1.840)
<i>Inversiones industriales</i>	(2.250)	(1.957)	(1.837)
<i>Otros</i>	(39)	104	(3)
Distribución de efectivo a accionistas/participaciones no dominantes	(7)	(166)	(107)
Variaciones en capital y participaciones no dominantes	(48)	17	24
Variación en acciones propias	(3)	(5)	39
Aportaciones a activos afectos a planes de pensiones	(553)	(173)	(436)
Otros cambios en la posición financiera	25	346	90
<b>Posición de tesorería neta consolidada a 31 de diciembre</b>	<b>11.918</b>	<b>9.797</b>	<b>9.193</b>
<b>Flujo de efectivo libre<sup>(3)</sup></b>	<b>2.707</b>	<b>585</b>	<b>2.559</b>
<i>Flujo de efectivo libre antes de financiación de clientes</i>	<i>2.644</i>	<i>991</i>	<i>2.886</i>

(1) Representa el flujo de efectivo derivado de actividades, excluidas variaciones del capital circulante.

(2) Incluye las salidas de efectivo de 302 millones de euros para primas de opciones en 2008.

(3) No incluye (i) las inversiones en, ni la enajenación de, inversiones financieras temporarias disponibles para la venta (alta neta de (2.676) millones de euros en 2008; alta neta de (821) millones de euros en 2009, alta neta de (3.147) millones de euros en 2010), que se clasifican como tesorería y no como inversiones únicamente a efectos de esta presentación de tesorería neta; ni (ii) aportaciones a activos afectos a planes de pensiones ((436) millones de euros en 2008; (173) millones de euros en 2009, (553) millones de euros en 2010).

La posición de tesorería neta consolidada a 31 de diciembre de 2010 era de 11.900 millones de euros, un incremento del 21,6% desde el 31 de diciembre de 2009. Este incremento refleja principalmente un flujo de efectivo bruto derivado de actividades por valor de 2.200 millones de euros y una variación del capital circulante por valor de 2.800 millones de euros, compensado parcialmente por tesorería utilizada para inversiones (-2.300 millones de euros) así como otras partidas.

### Flujo de efectivo derivado de actividades

El flujo de efectivo bruto derivado de actividades disminuyó un 10,2% hasta sumar un total de 2.200 millones de euros en 2010, debido principalmente a los efectos del tipo de cambio, compensados parcialmente por un rendimiento subyacente más sólido.

### Variación en otros activos y pasivos de explotación (capital circulante)

El capital circulante está compuesto por existencias, deudores comerciales, otros activos y gastos anticipados, todo ello compensado con los acreedores comerciales, otros pasivos (incluidos anticipos de clientes), ingresos diferidos y financiación de clientes. Las variaciones del capital circulante tuvieron como resultado un fuerte impacto positivo en la posición de tesorería neta en 2010 (2.800 millones de euros) en comparación con un impacto ligeramente positivo en la posición de tesorería neta en 2009 (15 millones de euros).

En 2010, las principales aportaciones netas a la variación positiva del capital circulante fueron: (i) la variación en las existencias (700 millones de euros), lo cual refleja concretamente la reducción de las existencias en Airbus y (ii) pagos anteriores a la entrega de los clientes (1.700 millones de euros), que fueron superiores en Airbus Commercial durante 2010 pero, no obstante, disminuyeron en general en comparación con

2009 como resultado de la disminución de los anticipos en Astrium y Cassidian tras la excepcional entrada de pedidos contabilizada en 2009, y (iii) la variación en otros activos y pasivos (700 millones de euros, incluidos ingresos de Gobiernos por programas de desarrollo. Las variaciones positivas en el ejercicio fueron parcialmente compensadas por la variación en los deudores comerciales (-300 millones de euros).

En 2009, las principales aportaciones netas a la variación positiva del capital circulante fueron los pagos anteriores a la entrega de los clientes (2.900 millones de euros), que disminuyeron ligeramente en Airbus en comparación con 2008 como era de prever debido al descenso de la actividad comercial mientras que aumentaron en las demás Divisiones debido a la fuerte entrada de pedidos institucionales. Esta variación positiva en el ejercicio se compensó casi en su totalidad por (i) la variación en las existencias (-2.000 millones de euros), que refleja el aumento de las existencias en todas las Divisiones, especialmente en Airbus, (ii) el cambio en los deudores comerciales (-500 millones de euros), y (iii) la financiación de clientes (-400 millones de euros).

**Anticipos reembolsables de Gobiernos europeos.** A 31 de diciembre de 2010, el importe de los anticipos reembolsables recibidos de Gobiernos europeos contabilizados en el estado de posición financiera en las partidas "otros pasivos financieros no corrientes" y "otros pasivos financieros corrientes" ascendía a 6.000 millones de euros, incluido el interés devengado.

En 2010, los nuevos anticipos reembolsables recibidos de Gobiernos europeos ascendieron a 1.100 millones de euros y los reembolsos fueron de -400 millones de euros. En 2010 se contabilizó un interés devengado relacionado por valor de 100 millones de euros. 2010 incluyó una revalorización de las salidas de efectivo futuras de anticipos reembolsables que sumaban un total de -100 millones de euros.

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

(en miles de millones de euros)	2010	2009	2008
Largo alcance	1,8	1,2	1,1
A380	3,7	3,6	3,4
Eurocopter	0,2	0,2	0,1
Otros	0,3	0,3	0,3
<b>Total</b>	<b>6,0</b>	<b>5,3</b>	<b>4,9</b>

### Tesorería utilizada para inversiones

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

**Inversiones industriales.** Las inversiones industriales (inversiones en inmovilizado material y activos intangibles) ascendieron a -2.300 millones de euros en 2010,

en comparación con -2.000 millones de euros en 2009 y -1.800 millones de euros en 2008. Las inversiones en 2010 se correspondieron con programas en Airbus por valor de -1.500 millones de euros (una gran parte de éstos referentes al A350 XWB) y proyectos adicionales en las demás Divisiones por valor de 800 millones de euros, debido principalmente a la inversión en Astrium.

1

2

3

4

5



Índice

Para el periodo entre 2011 y 2012, se espera que la mayor parte de las inversiones de EADS se efectúen en relación con las actividades de Airbus —concretamente, en el programa A350 XWB— y que dichas inversiones se distribuyan ampliamente entre los mercados internos de EADS de Francia, Alemania, España y Reino Unido.

**Otros.** En 2010, la cifra de -39 millones de euros refleja principalmente los pagos por inversiones en asociadas, otras inversiones y otros activos financieros a largo plazo. En 2009, la cifra de 104 millones de euros refleja principalmente la venta del emplazamiento de Airbus en Filton (Reino Unido) a GKN. En 2008, se contabilizó un importe de -3 millones de euros en esta categoría.

### Flujo de efectivo libre

Como resultado de los factores analizados anteriormente, el flujo de efectivo libre sumó un total de 2.700 millones de euros en 2010, en comparación con 600 millones de euros en 2009 y 2.600 millones de euros en 2008. El flujo de efectivo libre antes de la financiación de clientes fue de 2.600 millones de euros en 2010, en comparación con 1.000 millones de euros en 2009 y 2.900 millones de euros en 2008.

### Aportaciones a activos afectos a planes de pensiones

La salida de efectivo por valor de -600 millones de euros en 2010 hace referencia principalmente a una aportación al acuerdo de fideicomiso contractual (*Contractual Trust Arrangement* o CTA) para la distribución y generación de activos afectos a planes de pensiones con arreglo a la NIC 19, así como a activos afectos al plan en el Reino Unido y a los fondos de prestaciones de Alemania. La salida de efectivo por valor de -200 millones de euros en 2009 hace referencia, principalmente, a una aportación a los activos afectos al plan en el Reino Unido y a los fondos de prestaciones de Alemania. En 2008, la salida de efectivo por valor de -400 millones de euros hace referencia principalmente a una aportación al CTA. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 25B: “Provisiones por planes de pensiones”.

### 2.1.7.3 PASIVOS DE FINANCIACIÓN CONSOLIDADOS

La siguiente tabla muestra la composición de los pasivos de financiación consolidados de EADS, incluidas tanto las deudas a corto como a largo plazo, a 31 de diciembre de 2010:

(en millones de euros)	31 de diciembre de 2010			
	Menos de 1 año	De 1 a 5 años	Más de 5 años	Total
Bonos	-	-	1.535	1.535
Pasivo con entidades financieras	39	648	135	822
Préstamos	200	214	161	575
Arrendamientos financieros	13	58	119	190
Otros	1.156	-	-	1.156
<b>Total</b>	<b>1.408</b>	<b>920</b>	<b>1.950</b>	<b>4.278<sup>(1)</sup></b>

(1) Los pasivos de financiación incluyen 532 millones de euros de deuda sin recurso de Airbus.

En 2011, EADS tiene previsto efectuar aportaciones adicionales a activos afectos a planes en el futuro para reducir la provisión por planes de pensiones en su estado de posición financiera.

### Otros cambios en la posición financiera

En 2010, hubo un ligero cambio positivo de 25 millones de euros en comparación con el cambio positivo de 346 millones de euros en 2009 que refleja, entre otros, los efectos del tipo de cambio sobre los pasivos de financiación. En 2008, el cambio positivo de 90 millones de euros refleja principalmente los efectos del tipo de cambio sobre los pasivos de financiación.

### 2.1.7.2 EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO E INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORARIAS CONSOLIDADOS

La cartera de efectivo y equivalentes al efectivo y de inversiones financieras temporarias del Grupo se invierte principalmente en instrumentos financieros no especulativos, fundamentalmente de alta liquidez, como certificados de depósitos, depósitos diarios, papel comercial, otros instrumentos monetarios y bonos. Consulte el apartado “2.1.8.2 Tipos de interés” y en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la Nota 34A: “Gestión de riesgos financieros”.

EADS cuenta con un sistema de *cash pooling* internacional totalmente automatizado (que abarca Francia, Alemania, España, los Países Bajos, el Reino Unido y Estados Unidos). Dicho sistema aumenta la capacidad de la Dirección para valorar de manera fiable e instantánea la posición de tesorería de cada dependiente del Grupo y permite a la Dirección asignar tesorería de manera óptima dentro del Grupo según la variación de las necesidades a corto plazo.

El total de efectivo y equivalentes al efectivo (incluidas las inversiones financieras temporarias disponibles para la venta) en 2010 incluía 700 millones de euros correspondientes a la consolidación del 37,5% de MBDA, en comparación con 800 millones de euros en 2009 y 700 millones de euros en 2008.

El saldo vivo de los pasivos de financiación disminuyó de 5.300 millones de euros a 31 de diciembre de 2009 a 4.300 millones de euros a 31 de diciembre de 2010. Los pasivos de financiación incluyen pasivos relacionados con las transacciones de financiación de ventas que ascienden a 631 millones de euros a 31 de diciembre de 2010, la mayor parte con un tipo de interés variable. Consulte el apartado “2.2.7.4 Financiación de ventas”.

**Programa EMTN.** EADS cuenta actualmente con un programa **EMTN** (*Euro Medium Term Note*) de 3.000 millones de euros, con dos tramos pendientes a 31 diciembre de 2010:

- ▶ 500 millones de euros en obligaciones emitidas en 2003 y con vencimiento en 2018, con un interés del 5,5% (tipo de interés efectivo: 5,6%) y posteriormente permutado por un tipo variable al EURIBOR a tres meses más un 1,72%.
- ▶ 1.000 millones de euros en obligaciones emitidas en 2009 y con vencimiento en 2016, con un interés del 4,625% (tipo de interés efectivo: 4,6%) y posteriormente permutado por un tipo variable al EURIBOR a tres meses más un 1,57%.

**Programa de papel comercial.** EADS tiene capacidad para emitir periódicamente papel comercial bajo el programa denominado *billet de trésorerie*. Este papel comercial devenga unos tipos de interés fijos o variables con unos vencimientos individuales que pueden ser desde 1 día hasta 12 meses. El programa se estableció en 2003 con un volumen máximo de 2.000 millones de euros. A 31 de diciembre de 2010, no hay ningún papel comercial vigente bajo el programa.

**Préstamo del Banco Europeo de Inversiones.** En 2004, el Banco Europeo de Inversiones concedió un préstamo a largo plazo a EADS por importe de 421 millones de dólares estadounidenses a un tipo de interés del 5,1% (tipo de interés efectivo: 5,1%).

Aproximadamente el 15% de los 4.300 millones de euros que suma el total de pasivos de financiación consolidados a 31 de diciembre de 2010 se debe a la financiación de los activos de financiación de ventas de EADS, que son de naturaleza a largo plazo y cuentan con fechas de pago previsibles.

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

(en millones de euros)	2010	2009	2008
Arrendamientos financieros	-	1	14
Pasivo con entidades financieras	491	590	664
Préstamos	140	142	158
<b>Pasivo total de financiación de ventas <sup>(1)</sup></b>	<b>631</b>	<b>733</b>	<b>836</b>

(1) Los importes del pasivo total de financiación de ventas a 31 de diciembre de 2009 y 2008 reflejan la compensación de los pasivos de financiación de ventas por valor de 306 millones de euros y 373 millones de euros, respectivamente. A 31 de diciembre de 2010, no se compensó ningún pasivo de financiación de ventas.

De los 631 millones de euros del pasivo total de financiación de ventas a 31 de diciembre de 2010, 532 millones de euros son deuda sin recurso, mediante la cual las obligaciones de EADS con respecto a la devolución de dicha deuda se limitan

#### 2.1.7.4 FINANCIACIÓN DE VENTAS

EADS promueve las ventas al contado y fomenta la financiación independiente por parte de los clientes, con el fin de evitar el mantenimiento de créditos o riesgos de activos en relación con los productos entregados. Sin embargo, con el fin de apoyar las ventas de productos, fundamentalmente en Airbus, Eurocopter y ATR, EADS puede participar en la financiación de clientes, dependiendo de cada caso, ya sea directamente o mediante garantías proporcionadas a terceros.

A pesar de la recuperación del mercado financiero y aunque vuelven a fomentarse los arrendamientos, es posible que EADS aumente sus desembolsos futuros en relación con la financiación de aviones comerciales a clientes, principalmente a través de arrendamientos financieros y préstamos garantizados. No obstante, pretende que este importe sea lo más bajo posible.

Cuenta con equipos exclusivos y experimentados encargados de estructurar las transacciones de financiación y efectuar un seguimiento exhaustivo de la exposición total al riesgo derivado del valor de los activos y de financiación de EADS, así como de su evolución en términos de calidad, volumen e intensidad de las necesidades de tesorería. EADS tiene como objetivo estructurar toda la financiación que proporciona a clientes en línea con las condiciones contractuales estándares de mercado, con el fin de facilitar su posible venta posterior o la reducción de dicha exposición.

A la hora de determinar el importe y las condiciones de la transacción de financiación, Airbus y ATR tienen en cuenta la calificación crediticia de la línea aérea así como los factores de riesgo específicos del futuro entorno operativo del avión y su valor futuro previsto. Los rendimientos de mercado y las prácticas bancarias corrientes sirven de referencia para las condiciones de financiación que se ofrecen a los clientes.

al cobro de las mismas a las contrapartes de la transacción. Asimismo, una parte significativa de los activos financieros que representan compromisos de clientes no cancelables cuentan con plazos muy similares a los plazos de los pasivos financieros

a los que hacen referencia. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 26: “Pasivos de financiación”. Consulte también el apartado “2.1.3.8 Contabilidad de las transacciones de financiación de ventas en los estados financieros”.

Asimismo, Airbus recibió en 1999 un bono de reinversión de Deutsche Bank AG por importe de 800 millones de dólares estadounidenses, con una deuda viva de 275 millones de euros a 31 de diciembre de 2010 (2009: 305 millones de euros; 2008: 372 millones de euros).

Las transacciones de financiación de ventas suelen garantizarse con el propio avión que es objeto de la venta. Asimismo, Airbus, Eurocopter y ATR se benefician de las cláusulas de protección contempladas y de paquetes de garantías diseñados en función de los riesgos percibidos y del entorno jurídico de cada transacción.

EADS clasifica los riesgos que surgen de sus actividades de financiación de ventas en dos categorías: (i) Exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes, en la que el crédito del cliente (su capacidad para cumplir sus obligaciones en virtud del acuerdo de financiación) constituye el riesgo; y (ii) la Exposición al riesgo derivado del valor de los activos, en la que el riesgo se refiere a las disminuciones en el valor futuro del avión financiado. Consulte también el apartado “Factores de riesgo — 1. Riesgos de los mercados financieros — Exposición al riesgo de financiación de ventas”.

### Exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes

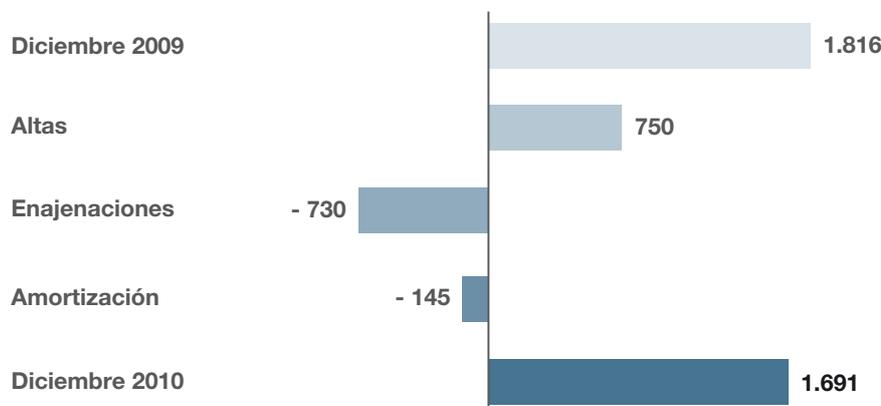
**Exposición bruta:** La exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes se calcula como la suma

de (i) el valor neto contable del avión que es objeto del arrendamiento operativo; (ii) el importe principal pendiente de los préstamos o arrendamientos financieros; y (iii) el valor actual neto de los importes máximos comprometidos en virtud de garantías financieras.

La exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes por arrendamientos operativos, arrendamientos financieros y préstamos difiere del valor de los correspondientes activos en el estado de posición financiera de EADS y de los compromisos contingentes fuera de balance por las siguientes razones: (i) los activos se contabilizan de conformidad con las NIIF, pero pueden referirse a transacciones en las que exista un recurso limitado con respecto a Airbus, Eurocopter o ATR; (ii) el valor de los activos se deteriora o amortiza en el Estado de Posición Financiera Consolidado; (iii) la exposición bruta fuera de balance se calcula como el valor actual neto de los pagos futuros, mientras que los estados financieros presentan los pagos totales futuros en términos nominales; y (iv) la exposición relativa a determinadas garantías de valor de los activos contabilizadas como arrendamientos operativos en los estados financieros se clasifica bajo el concepto de exposición al riesgo derivado del valor de los activos, no bajo el de exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes.

A 31 de diciembre de 2010, la exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes de Airbus ascendía a 1.700 millones de dólares estadounidenses (1.300 millones de euros). La tabla siguiente muestra la evolución de esta exposición durante 2010 (en millones de dólares estadounidenses).

#### ► Evolución de la exposición bruta de Airbus durante 2010



A 31 de diciembre de 2010, la exposición de Airbus al riesgo derivado de la financiación de clientes se distribuye entre 79 aviones, operados en su momento por alrededor de

19 líneas aéreas. Además, el nivel de exposición puede incluir otros activos relacionados con los aviones, como las piezas de repuesto. El 90% de la exposición bruta de Airbus al riesgo

derivado de la financiación de clientes se distribuye entre 10 líneas aéreas de 9 países (excluidos los compromisos de apoyo financiero).

A 31 de diciembre de 2010, la exposición bruta de ATR al riesgo derivado de la financiación de clientes ascendía a 200 millones de dólares estadounidenses (100 millones de euros). Esta exposición se distribuye entre 134 aviones. EADS consolida mediante integración proporcional solamente el 50% de ATR y comparte el riesgo con su socio, Alenia.

A 31 de diciembre de 2010, la exposición bruta de Eurocopter al riesgo derivado de la financiación de clientes ascendía a 100 millones de euros. Esta exposición se distribuye entre aproximadamente 55 helicópteros.

**Exposición neta.** La exposición neta es la diferencia entre la exposición bruta y el valor estimado de la garantía colateral correspondiente. El valor de la garantía colateral se calcula utilizando un modelo dinámico basado en el valor actual neto de los arrendamientos futuros previstos del avión en el mercado de arrendamientos así como el coste potencial del impago. Este modelo de valoración aporta resultados que suelen ser inferiores a las estimaciones de valor residual realizadas por fuentes independientes, con el fin de presentar lo que, en opinión de la Dirección, sea una valoración conservadora de las condiciones del mercado, así como los costes de recuperación y transformación del avión. Consulte también el apartado “2.1.3.8 Contabilidad de las transacciones de financiación de ventas en los estados financieros”.

La siguiente tabla muestra la transición de la exposición bruta derivada de la financiación a la exposición neta (que no incluye las garantías de valor de los activos) a 31 de diciembre de 2010, 2009 y 2008. Incluye el 100% de la exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes de Airbus y de Eurocopter y el 50% de la exposición al riesgo de ATR, reflejando la participación de EADS en ATR.

(en millones de euros) Nota*	Airbus			ATR 50%			EC		Total EADS			
	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	
Arrendamientos operativos	15	579	341	366	-	-	67	-	-	579	341	433
Arrendamientos financieros y préstamos	17	1.234	1.569	1.329	14	4	23	41	29	1.289	1.602	1.352
Otros		-	-	-	55	108	88	-	-	55	108	88
<b>Financiación de clientes en balance</b>		<b>1.813</b>	<b>1.910</b>	<b>1.695</b>	<b>69</b>	<b>112</b>	<b>178</b>	<b>41</b>	<b>29</b>	<b>1.923</b>	<b>2.051</b>	<b>1.873</b>
<b>Financiación de clientes fuera de balance</b>		<b>448</b>	<b>446</b>	<b>484</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>542</b>	<b>540</b>	<b>530</b>
Transacciones sin recurso en balance		(880)	(985)	(1.012)	-	-	-	-	-	(880)	(985)	(1.012)
Ajustes fuera de balance		(115)	(111)	(115)	-	-	-	-	-	(115)	(111)	(115)
<b>Exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes</b>	33	<b>1.266</b>	<b>1.260</b>	<b>1.052</b>	<b>115</b>	<b>159</b>	<b>224</b>	<b>89</b>	<b>76</b>	<b>1.470</b>	<b>1.495</b>	<b>1.276</b>
Valores de la garantía colateral	33	(759)	(772)	(476)	(105)	(145)	(203)	(62)	(55)	(926)	(972)	(679)
<b>Exposición neta</b>		<b>507</b>	<b>488</b>	<b>576</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>544</b>	<b>523</b>	<b>597</b>
<b>Deterioro del valor de activos y provisiones de:</b>												
Arrendamientos operativos	33	(75)	(70)	(52)	-	-	-	-	-	(75)	(70)	(52)
Arrendamientos financieros y préstamos	33	(176)	(158)	(244)	-	-	-	-	-	(176)	(158)	(244)
Compromisos en balance	33	-	-	-	(10)	(14)	(21)	(27)	(21)	(37)	(35)	(21)
Compromisos fuera de balance	33	(256)	(260)	(280)	-	-	-	-	-	(256)	(260)	(280)
<b>Deterioro del valor de activos y provisiones</b>		<b>(507)</b>	<b>(488)</b>	<b>(576)</b>	<b>(10)</b>	<b>(14)</b>	<b>(21)</b>	<b>(27)</b>	<b>(21)</b>	<b>(544)</b>	<b>(523)</b>	<b>(597)</b>
Exposición residual		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

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



El valor bruto de los arrendamientos operativos consolidados que se muestra en la tabla anterior (579 millones de euros en 2010, 341 millones de euros en 2009 y 433 millones de euros en 2008) se contabiliza como "Inmovilizado material" con arreglo al valor neto contable de los arrendamientos operativos antes del deterioro del valor. Los correspondientes deterioros del valor de los activos acumulados (-75 millones de euros en 2010, -70 millones de euros en 2009 y -52 millones de euros en 2008) se contabilizan con respecto a este valor neto contable. Consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la Nota 15: "Inmovilizado material" y la Nota 33: "Compromisos y contingencias".

Asimismo, en la tabla anterior se muestra el valor bruto de los arrendamientos financieros y préstamos consolidados (1.289 millones de euros en 2010, 1.602 millones de euros en 2009 y 1.352 millones de euros en 2008). Los arrendamientos financieros consolidados (731 millones de euros en 2010, 845 millones de euros en 2009 y 848 millones de euros en 2008) se contabilizan como activos financieros a largo plazo, con arreglo a su valor contable antes del deterioro del valor. Los préstamos (558 millones de euros en 2010, 757 millones de euros en 2009 y 504 millones de euros en 2008) se contabilizan también como activos financieros a largo plazo, con arreglo al importe bruto pendiente. Los correspondientes deterioros del valor totales acumulados (-176 millones de euros en 2010, 158 millones de euros en 2009 y -244 millones de euros en 2008) se contabilizan con respecto a los valores contables. Consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la Nota 17: "Inversiones en asociadas contabilizadas mediante el método de la participación, otras inversiones y otros activos financieros a largo plazo".

La exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes fuera de balance en Airbus, ATR (contabilizada al 50% por EADS) y Eurocopter fue de 542 millones de euros en 2010, 540 millones de euros en 2009 y 530 millones de euros en 2008. Estos importes reflejan el valor nominal total de los pagos futuros con arreglo a las estructuras conocidas como *lease in/lease out*. El valor actual neto correspondiente a los futuros pagos (descontados y netos de factores mitigantes) se incluye en la exposición bruta total al riesgo derivado de la financiación de clientes por un importe de 427 millones de euros en 2010, 429 millones de euros en 2009 y 415 millones de euros en 2008. Existe una provisión de 256 millones de euros en el balance de EADS a 31 de diciembre de 2010 para cubrir el importe total de la exposición neta correspondiente. Consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la Nota 33: "Compromisos y contingencias".

#### **Exposición al riesgo derivado del valor de los activos.**

Una parte significativa de la exposición al riesgo derivado del valor de los activos de EADS surge de las garantías de valor de los activos vigentes, fundamentalmente en Airbus. La Dirección considera que los riesgos financieros asociados a estas garantías son gestionables. Tres factores contribuyen

a esta valoración: (i) la garantía solo cubre un tramo del valor futuro estimado del avión, y su nivel se considera prudente en comparación con el valor futuro estimado de cada avión; (ii) la exposición al riesgo en relación con las garantías del valor de los activos activo se diversifica sobre un elevado número de aviones y clientes; y (iii) los periodos de ejercicio de las garantías de valor de los activos vigentes están repartidos en distintos años hasta 2022, lo cual implica que existen unos bajos niveles de exposición que venzan cada año. Dado que las fechas de ejercicio de las garantías de valor de los activos tienen lugar por término medio doce años después de la entrega del avión, las garantías de valor emitidas en 2010 no se ejercerán generalmente antes de 2022 y, por tanto, no se espera un incremento de la exposición al riesgo a corto plazo. Además, estas garantías de valor de los activos deben ejercerse durante un periodo de tiempo predefinido y contienen condiciones específicas que han de cumplirse para que sean ejercitables.

**Exposición bruta:** La exposición bruta al riesgo derivado del valor de los activos se define como la suma de los importes máximos de los tramos garantizados (en contraposición con la suma de los importes máximos del valor de los activos garantizados) con arreglo a las garantías de valor de los activos vigentes. A 31 de diciembre de 2010, la exposición bruta al riesgo derivado del valor de los activos ascendía a 2.300 millones de dólares estadounidenses (1.700 millones de euros). La parte contabilizada fuera de balance de la exposición bruta al riesgo derivado del valor de los activos, que representa las garantías de valor de los activos con valores actuales netos inferiores al 10% del precio de venta del avión correspondiente, fue de 1.095 millones de euros, excluidos los 406 millones de euros en los que el riesgo se considera remoto. En muchos casos el riesgo está limitado a una parte específica del valor residual del avión. El resto de la exposición bruta al riesgo derivado del valor de los activos se contabiliza en el balance.

**Exposición neta.** El valor actual del riesgo inherente a las garantías de valor de los activos concedidas en las que se considere probable la correspondiente liquidación, se provisiona completamente y se incluye en el importe total de la provisión por riesgos de valor de los activos por importe de 683 millones de euros. Esta provisión cubre la posibilidad de que exista un posible déficit entre el valor estimado del avión en la fecha en la que la garantía pueda ser ejercitada y el valor garantizado con respecto a la transacción, teniendo en cuenta las contragarantías. Consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la Nota 25C: "Otras provisiones".

**Compromisos de apoyo financiero.** Si bien también se conceden compromisos de apoyo financiero para proporcionar financiación en relación con pedidos de Airbus y ATR, dichos compromisos no se consideran parte de la exposición bruta hasta que se establece la financiación, lo que ocurre cuando se entrega el avión. Esto se debe a que (i) en base a la experiencia

previa es improbable que todas las financiaciones propuestas se lleven realmente a la práctica (si bien es posible que los clientes que no se beneficien de tales compromisos puedan solicitar asistencia financiera antes de la entrega del avión correspondiente), (ii) hasta la entrega del avión, Airbus o ATR mantienen el activo y no incurrir en ningún riesgo inusual en relación con el mismo (aparte de los correspondientes trabajos en curso), y (iii) puede que participen terceros en la financiación.

#### **Pedidos y compromisos de apoyo financiero de Airbus.**

En los tres últimos ejercicios (2008, 2009 y 2010), la media de nuevos pedidos de aviones con respecto a los cuales se ha proporcionado un compromiso de apoyo financiero fue del 6% de la media de pedidos contabilizados en el mismo ejercicio, es decir, 33 aviones recibieron apoyo por año de una media de 541 pedidos por año. En la fecha de entrega del avión especificada en el contrato es posible que estos compromisos de financiación se hayan materializado o no. Además variará el nivel de apoyo a la financiación y los términos y condiciones ofrecidos a los clientes.

**Entregas y apoyo a la financiación proporcionado en la entrega de Airbus.** En los tres últimos ejercicios (2008, 2009 y 2010), la media de aviones entregados con respecto a los cuales Airbus ha proporcionado apoyo a la financiación fue del 2% de la media de aviones entregados en el mismo ejercicio, es decir, 12 aviones financiados por año de una media de 497 entregados por año. Este apoyo a la financiación puede proporcionarse mediante garantías o préstamos preferentes o subordinados. Es posible que este apoyo haya surgido de los compromisos contractuales de apoyo financiero de EADS proporcionados en el momento de firmar los acuerdos de compra (consulte lo indicado anteriormente) o es posible que sean el resultado de una ayuda en la financiación que solicitó el cliente antes de la entrega del avión.

Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 33: Compromisos y contingencias” para obtener un análisis más detallado de las políticas de financiación de ventas y de los procedimientos contables de EADS.

## 2.1.8 Actividades de cobertura

### 2.1.8.1 TIPOS DE CAMBIO

Más del 60% de los ingresos de EADS se denominan en dólares estadounidenses y cerca de la mitad de la exposición a dicho riesgo de tipo de cambio “se cubre de manera natural” por los costes denominados en dólares estadounidenses. El resto de costes se incurre fundamentalmente en euros, y en menor medida, en libras esterlinas. En consecuencia, en la medida en que EADS no utiliza instrumentos financieros para cubrir su exposición neta al riesgo de tipo de cambio tanto actual como futura desde el momento en el que el cliente realiza el pedido hasta el momento de la entrega, sus beneficios se verán afectados por las fluctuaciones en el mercado del tipo de cambio del dólar estadounidense con respecto a estas monedas, y en menor medida, por las fluctuaciones en el mercado del tipo de cambio de la libra esterlina con respecto al euro. Dado que el objetivo de EADS es generar beneficios únicamente a través de sus actividades y no mediante la especulación sobre las fluctuaciones en los tipos de cambio, EADS utiliza estrategias de cobertura para gestionar y minimizar el impacto que estas fluctuaciones en el tipo de cambio puedan tener en su EBIT\*. Consulte el apartado “2.1.4.3 EBIT\* por división — Efecto del tipo de cambio en el EBIT”. Consulte también el apartado “Factores de riesgo — 1. Riesgos de los mercados financieros — Exposición a riesgos de divisas”.

Dado que EADS utiliza instrumentos financieros para cubrir su exposición neta al riesgo de tipo de cambio, la parte de sus ingresos denominados en dólares estadounidenses no cubierta por instrumentos financieros (aproximadamente el 30% de los

ingresos totales consolidados) está expuesta a variaciones en los tipos de cambio. De esta parte no cubierta de los ingresos, un porcentaje determinado (correspondiente a los pagos anteriores a la entrega de clientes) se convierte a euros al tipo de cambio al contado en la fecha que EADS recibe el pago. El resto de los ingresos denominados en dólares estadounidenses no cubiertos (correspondientes a pagos en el momento de la entrega) están supeditados a las fluctuaciones del tipo de cambio al contado vigente en el momento de la entrega. Consulte el apartado “2.1.3.7 Conversión de moneda extranjera”.

#### **Exposición al riesgo derivado de ventas de aviones.**

En el caso de productos como los aviones, EADS utiliza generalmente una cobertura de ventas en dólares estadounidenses. Las partidas cubiertas se definen como las primeras entradas de efectivo previstas altamente probables para un mes determinado, basándose en los pagos finales en el momento de la entrega. El importe de esos primeros flujos de efectivo esperados que se cubren puede ser de hasta el 100% de la exposición neta equivalente en dólares estadounidenses al inicio. Para EADS, una transacción prevista se considera altamente probable si la futura entrega está incluida en la cartera de pedidos en firme o si su materialización es muy probable en vista de las evidencias contractuales (por ejemplo, una carta de intenciones). El ratio de cobertura se ajusta para tener en cuenta los cambios macroeconómicos que afectan a los tipos de cambio al contado y a los tipos de interés, así como la solidez del ciclo comercial.

\* EBIT: beneficios antes de intereses e impuestos, amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

1

2

3

4

5



Índice

**Exposición al riesgo derivado de actividades no relacionadas con aviones.**

Para las actividades no relacionadas con aviones, EADS utiliza una cobertura para las entradas y salidas de efectivo en moneda extranjera de los contratos de compraventa, siguiendo para ello la misma lógica, normalmente en menores cantidades.

**Exposición en transacciones de tesorería.** En relación con sus transacciones de tesorería, EADS suscribe *swaps* de moneda extranjera (importe nominal de 3.100 millones de euros a 31 de diciembre de 2010) para ajustar las fluctuaciones a corto plazo de los saldos de tesorería no denominados en euros a nivel de unidad de negocio. Las variaciones anuales del valor razonable de mercado de estos *swaps* se contabilizan en la Cuenta de Resultados Consolidada en la partida “otros resultados financieros” si no están designadas como instrumentos de cobertura. Estas variaciones pueden tener un impacto material en los ingresos netos de EADS.

**Derivados implícitos.** EADS también tiene instrumentos derivados en moneda extranjera, que están implícitos en determinados contratos de compra y arrendamiento denominados en otra moneda que no sea la moneda funcional de las partes significativas del contrato, principalmente dólares estadounidenses y libras esterlinas. Las ganancias o las pérdidas relativas a dichos derivados implícitos de moneda extranjera se contabilizan en la partida “otros resultados financieros” si no están designadas como instrumentos de cobertura. Estas variaciones pueden tener un impacto material en los ingresos netos de EADS. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 2: “Resumen de políticas contables más significativas — Políticas contables más significativas — Instrumentos financieros derivados — Derivados

implícitos”. Además, EADS utiliza coberturas para el riesgo de tipo de cambio que surge de las transacciones financieras en monedas distintas al euro, como son las inversiones financieras temporarias o las transacciones de financiación.

**Cartera de coberturas.** EADS gestiona una cartera de coberturas a largo plazo con distintos vencimientos, cubriendo su exposición neta a las ventas en dólares estadounidenses, principalmente relacionadas con las actividades de Airbus (y en menor medida, de ATR, Eurocopter, Astrium y Cassidian). La exposición neta se define como la exposición total al riesgo de tipo de cambio (ingresos denominados en dólares estadounidenses), neto de la parte que se “cubre de manera natural” a través de los costes incurridos denominados en dólares estadounidenses. La cartera de coberturas cubre la gran mayoría de las transacciones de cobertura del Grupo.

A efectos de información financiera, EADS designa una parte de los flujos de efectivo futuros totales de la empresa como posición cubierta para cubrir su exposición esperada al riesgo de tipo de cambio neto. Por tanto, mientras las entradas de efectivo brutas reales en moneda extranjera (al mes) sean superiores a la parte designada como cobertura, un aplazamiento o cancelación de las transacciones de venta y de las correspondientes entradas de efectivo no tendrán ningún impacto en la relación de cobertura. Como instrumentos de cobertura, EADS utiliza principalmente contratos a plazo (*forwards*) sintéticos y contratos a plazo (*forwards*) de moneda extranjera, además de opciones. Es posible que EADS ajuste el ritmo de su actividad de cobertura en función del tamaño de su cartera y de su capacidad disponible con bancos en los mercados a plazo.

La siguiente tabla indica el importe nominal de las coberturas de tipo de cambio en vigor a 31 de diciembre de 2010, y los tipos medios del dólar estadounidense aplicables al EBIT\* correspondiente.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016+	Total
<b>Coberturas totales (en miles de millones de dólares estadounidenses)</b>	<b>19,1<sup>(1)</sup></b>	<b>20,4<sup>(1)</sup></b>	<b>14,9</b>	<b>9,8</b>	<b>5,8</b>	<b>0,2</b>	<b>70,2</b>
Tipos a plazo (en dólares) <sup>(2)</sup>							
Euro-dólar	1,38	1,37	1,38	1,38	1,40	1,36	
Libra esterlina-dólar	1,75	1,62	1,57	1,58	1,62	1,55	

(1) Incluidos 800 millones de dólares y 1.500 millones de dólares de opciones en 2011 y 2012, respectivamente.

(2) Incluidas opciones a los tipos menos favorables.

Si desea más información sobre los importes nominales de los instrumentos financieros derivados en moneda extranjera del Grupo, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 34C: “Importes nominales de instrumentos financieros derivados”.

**2.1.8.2 TIPOS DE INTERÉS**

EADS utiliza una técnica de gestión de activos y pasivos con el objeto de limitar los riesgos de tipo de interés. EADS se encarga de equilibrar el perfil de riesgo de sus activos

con la estructura de pasivos correspondiente. La restante exposición neta a riesgos de tipo de interés se gestiona mediante varios tipos de instrumentos para minimizar el riesgo y sus repercusiones financieras. Por consiguiente,

\* EBIT: beneficios antes de intereses e impuestos, amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

EADS puede utilizar instrumentos derivados de tipos de interés a efectos de cobertura.

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

En relación con la gestión de su saldo de tesorería, EADS invierte principalmente en instrumentos a corto plazo y/o instrumentos de tipo variable con el fin de minimizar cualquier riesgo derivado de tipos de interés sobre su tesorería y su cartera de inversiones financieras temporarias.

Si desea información sobre los importes nominales de los instrumentos financieros derivados de tipos de interés del Grupo, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 34 C: “Importes nominales de instrumentos financieros derivados”.

Si desea más información sobre el riesgo de mercado y los enfoques adoptados por EADS para tratar de gestionar dicho riesgo, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 34A: “Gestión de riesgos financieros”.

## 2.2 Estados financieros

Los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de EADS para el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010, junto con las notas, apéndices e informe de auditoría se adjuntan al presente documento, se consideran incorporados y que forman parte de este Documento de Registro.

Además, se considerará que las versiones inglesas de los siguientes documentos se han incorporado y forman parte del presente Documento de Registro:

- ▶ Los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de EADS para el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2008, junto con las notas, apéndices e informe de auditoría, incluidos e incorporados mediante referencia al Documento de Registro registrado en inglés y aprobado por la AFM el 22 de Abril de 2009 y registrado en inglés en la Cámara de Comercio de la Haya; y
- ▶ Los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de EADS para el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2009, junto con las notas, apéndices e informe de auditoría, incluidos e incorporados mediante referencia al

Documento de Registro redactado en inglés y aprobado por la AFM, el 21 de Abril de 2010 y registrado en inglés en la Cámara de Comercio de la Haya; y

Existen copias gratuitas de los documentos anteriormente mencionados en inglés, francés, alemán y español a disposición del público en la sede social de la Sociedad y en [www.eads.com](http://www.eads.com).

El Documento de Registro, anteriormente mencionado, se encuentra disponible en inglés en el sitio web [www.afm.nl](http://www.afm.nl). Los mencionados estados financieros también se encuentran disponibles en inglés para su inspección en la Cámara de Comercio de La Haya.

EADS confirma que los informes de los auditores adjuntos al presente documento (así como aquellos incorporados por referencia en este documento) han sido reproducidos de forma exacta y que, en la medida en que EADS tiene conocimiento de ello y puede verificarlo conforme a la información que le ha sido proporcionada por los auditores, no se han omitido datos que puedan convertir tales informes en inexactos o engañosos.

## 2.3 Honorarios de los auditores externos

Los servicios prestados al Grupo por los auditores externos y los miembros de su red para el ejercicio financiero 2010, 2009 y 2008:

	KPMG Accountants N.V.						Ernst & Young Accountants L.L.P.					
	2010		2009		2008		2010		2009		2008	
	(en miles de euros)	%	(en miles de euros)	%	(en miles de euros)	%	(en miles de euros)	%	(en miles de euros)	%	(en miles de euros)	%
<b>Auditoría</b>												
Auditoría de procesos, certificaciones, análisis de las cuentas individuales y consolidadas	5.710	81,1	5.238	72,3	4.872	67,5	4.493	70,8	4.390	79,9	4.684	84,7
Tareas adicionales	516	7,4	1.258	17,4	821	11,4	1.607	25,4	969	17,6	548	9,9
<b>Subtotal</b>	<b>6.226</b>	<b>88,5</b>	<b>6.496</b>	<b>89,7</b>	<b>5.693</b>	<b>78,9</b>	<b>6.100</b>	<b>96,2</b>	<b>5.359</b>	<b>97,5</b>	<b>5.232</b>	<b>94,6</b>
<b>Otros aspectos relevantes</b>												
Legal, fiscal, laboral	628	8,9	354	4,9	1.191	16,5	123	1,9	137	2,5	160	2,9
Tecnología de la Información	12	0,2	200	2,7	251	3,5	121	1,9	-	-	-	-
Otros (especificar únicamente si son > al 10% de los honorarios de la auditoría)	172	2,4	194	2,7	82	1,1	-	-	-	-	138	2,5
<b>Subtotal</b>	<b>812</b>	<b>11,5</b>	<b>748</b>	<b>10,3</b>	<b>1.524</b>	<b>21,1</b>	<b>244</b>	<b>3,8</b>	<b>137</b>	<b>2,5</b>	<b>298</b>	<b>5,4</b>
<b>Total</b>	<b>7.038</b>	<b>100,0</b>	<b>7.244</b>	<b>100,0</b>	<b>7.217</b>	<b>100,0</b>	<b>6.344</b>	<b>100,0</b>	<b>5.496</b>	<b>100,0</b>	<b>5.530</b>	<b>100,0</b>

## 2.4 Información relativa a los auditores externos

	Fecha del primer nombramiento	Expiración del actual periodo de Servicio*
<b>KPMG Accountants N.V.</b> Fascinatio Boulevard 200, 3065 WB Rotterdam — Países Bajos Representados por L. A. Blok	10 de Mayo de 2000	26 de Mayo de 2011
<b>Ernst &amp; Young Accountants LLP</b> Boompjes 258, 3011 XZ Rotterdam — Países Bajos Representados por C. T. Reckers	24 de Julio de 2002	26 de Mayo de 2011

\* Se remitirá a la Junta General Anual de Accionistas, prevista para el 26 de Mayo de 2011, una propuesta de acuerdo para que se nombre a Ernst & Young Accountants L.L.P. y KPMG Accountants N.V. como Auditores de la Sociedad para el ejercicio financiero de 2011.

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

# 3

# Descripción general de la Sociedad y su capital social

---

<b>3.1 Descripción general de la Sociedad</b>	<b>110</b>
3.1.1 Nombre comercial, denominación social, sede y domicilio social	110
3.1.2 Forma jurídica	110
3.1.3 Legislación aplicable e información a revelar	110
3.1.4 Fecha de constitución y duración de la Sociedad	113
3.1.5 Objeto social	113
3.1.6 Registro mercantil	113
3.1.7 Consulta de documentos jurídicos	113
3.1.8 Ejercicio fiscal	113
3.1.9 Distribución y reparto de resultados	113
3.1.10 Junta general de accionistas	114
3.1.11 Notificación de participaciones	116
3.1.12 Ofertas públicas forzosas	117
<b>3.2 Información de carácter general relativa al capital social</b>	<b>120</b>
3.2.1 Capital social emitido	120
3.2.2 Capital social autorizado	120
3.2.3 Modificación del capital social o de los derechos inherentes a las acciones	120
3.2.4 Títulos que dan acceso al capital social de la Sociedad	121
3.2.5 Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad	122
<b>3.3 Capital y derechos de voto</b>	<b>123</b>
3.3.1 Estructura del accionariado	123
3.3.2 Relaciones con los principales accionistas	125
3.3.3 Forma de las acciones	131
3.3.4 Modificaciones en el capital de la Sociedad después de su constitución	131
3.3.5 Personas que ejercen el control de la Sociedad	133
3.3.6 Organigrama simplificado del Grupo	133
3.3.7 Adquisición de acciones propias	135
<b>3.4 Dividendos</b>	<b>139</b>
3.4.1 Dividendos y repartos en efectivo distribuidos desde la constitución de la Sociedad	139
3.4.2 Política de distribución de dividendos de EADS	139
3.4.3 Plazo de prescripción de dividendos	139
3.4.4 Régimen fiscal	140
<b>3.5 Información anual relativa a los valores</b>	<b>141</b>

## 3.1 Descripción general de la Sociedad

### 3.1.1 Nombre comercial, denominación social, sede y domicilio social

**Nombre Comercial:** EADS

**Sede (*statutaire zetel*):** Ámsterdam

**Denominación Social:** European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

**Tel.:** + 31 (0)71 5245 600

**Domicilio social:** Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos

**Fax:** +31 (0)71 5232 807

### 3.1.2 Forma jurídica

La Sociedad es una sociedad anónima constituida según el derecho holandés (*naamloze vennootschap*) creada al amparo de las leyes de los Países Bajos.

Como toda Sociedad que opera a escala mundial, EADS está sujeta a, y ejerce sus actividades bajo, las leyes de cada uno de los países en los que opera.

### 3.1.3 Legislación aplicable e información a revelar

La Sociedad se rige conforme al derecho holandés, en concreto por el libro 2 del Código Civil holandés, así como por sus estatutos sociales (los “**Estatutos**”).

EADS podrá utilizar un proveedor profesional de servicios (electrónico). Además, la Información Regulada deberá presentarse al mismo tiempo ante la autoridad competente del mercado en cuestión. EADS deberá garantizar entonces que la información regulada permanezca disponible al público durante, al menos, cinco años.

La Sociedad está sometida a ciertas disposiciones legales de la Ley de Supervisión Financiera de los Países Bajos (*Wet op het financieel toezicht*) (la “**WFT**”). Adicionalmente, debido a que las acciones de EADS están admitidas a negociación en los mercados regulados de Francia, Alemania y España, la Sociedad está sometida a determinadas leyes y normativa aplicable en estos tres países. Los siguientes apartados resumen las principales disposiciones legales aplicables a la Sociedad en estos tres países, así como en los Países Bajos, en materia de obligaciones de información.

Por último, la Información Regulada deberá estar disponible para su almacenamiento central mediante un mecanismo que deberá ser designado de manera oficial por el estado miembro de origen de EADS.

#### 3.1.3.1 OBLIGACIONES DE INFORMACIÓN PERIÓDICA

Según lo dispuesto en la Directiva 2004/109/CE sobre la armonización de los requisitos de transparencia en relación con la información relativa a emisores cuyos títulos estén admitidos a negociación en un mercado regulado (la “**Directiva de Transparencia**”), EADS deberá revelar determinada información permanente y periódica (la “**Información Regulada**”).

#### Normativa holandesa

A los efectos de la Directiva de Transparencia, la supervisión de EADS se lleva a cabo por el estado miembro en el que se encuentra su domicilio social, que es los Países Bajos. La autoridad competente del mercado que asume la responsabilidad final relativa a la supervisión del cumplimiento por parte de EADS a este respecto es la AFM.

De acuerdo con lo dispuesto en la Directiva de Transparencia, EADS está obligada a difundir dicha información regulada en el territorio de la Comunidad Europea de una forma que garantice un acceso a la misma rápido y no discriminatorio. Para ello,

De conformidad con la Directiva de Transparencia y su transposición al derecho holandés, EADS está obligada a cumplir un determinado número de obligaciones de información periódicas, tales como:

- ▶ La publicación de un informe financiero anual, junto con un informe de auditoría elaborado por los auditores internos, dentro de los cuatro meses siguientes al final de cada ejercicio financiero.

- ▶ La publicación de un informe financiero semestral dentro de los dos meses siguientes al final del primer semestre del ejercicio.
- ▶ La publicación de informes financieros trimestrales, en el período comprendido entre las diez semanas después del inicio y seis semanas antes del final del primer o segundo semestre del ejercicio financiero.

Además, la Sociedad deberá presentar ante la AFM, en un plazo de cinco días tras su aprobación por parte de los accionistas de la Sociedad, sus cuentas anuales consolidadas auditadas, el informe de gestión, el informe de auditoría y otra información relativa a las cuentas financieras.

Asimismo, la Sociedad ha incluido en su Documento de Registro una lista de determinados documentos jurídicos y financieros de la Sociedad u otra información que haya publicado o haya puesto a disposición del público durante los últimos doce meses y detalles de los lugares donde se puedan obtener dichos documentos (véase el apartado “— 3.5 Información anual relativa a los valores”).

### Normativa francesa

Dado que la Directiva de Transparencia se traspuso a la legislación de Francia el 20 de Enero de 2007, EADS ya no está obligada a cumplir determinadas obligaciones de información en virtud de la normativa general de la AMF.

De conformidad con el requisito establecido en la Directiva de Transparencia de divulgar información regulada en toda la Comunidad Europea, EADS deberá proporcionar simultáneamente en Francia la misma información que se facilite en el extranjero.

### Normativa alemana

Dado que la Directiva de Transparencia se traspuso a la legislación de Alemania el 20 de Enero de 2007, EADS ya no está obligada a cumplir determinadas obligaciones de información derivadas del derecho alemán en virtud de la ley de la Bolsa alemana (*Börsengesetz*) y del Reglamento alemán de Admisión a Bolsa (*Börsenzulassungs-Verordnung*).

Como consecuencia de que las acciones de la Sociedad cotizan en el subsegmento de negociación *Prime Standard* del *Regulierter Markt* de la Bolsa de Fráncfort, la Sociedad está sujeta, con posterioridad a su cotización en bolsa, a determinadas obligaciones que se describen más adelante. La Sociedad está incluida en el índice de selección MDAX, que es el índice MidCap de *Deutsche Börse AG*.

A tenor de los apartados 65 y 66 del Reglamento (*Börsenordnung*) de la Bolsa de Fráncfort, la Sociedad está obligada a publicar tanto sus Estados Financieros Consolidados anuales y semestrales como sus informes trimestrales, que se elaborarán exclusivamente en inglés. Además, con arreglo al apartado 67 del Reglamento,

la Sociedad está obligada a publicar un calendario financiero al comienzo de cada ejercicio en alemán y en inglés. La Sociedad también está obligada, además de a celebrar una rueda de prensa en relación con sus estados financieros anuales, a celebrar una reunión con analistas al menos una vez al año.

Salvo ciertas excepciones, la Sociedad deberá, de conformidad con el artículo 69 del Reglamento de Admisión de la Bolsa alemana, solicitar la admisión a cotización de las acciones emitidas con posterioridad al Mercado Regulado (*Regulierter Markt*) de la Bolsa de Fráncfort.

### Normativa española

Desde la entrada en vigor de la ley y la normativa que transpone la Directiva de Transparencia en España en abril y diciembre de 2007, respectivamente, EADS ya no está obligada a cumplir con las obligaciones de información especiales en virtud de lo establecido por la Ley del Mercado de Valores española modificada por el Real Decreto 1362/2007 de 19 de Octubre 2007.

De conformidad con el requisito establecido en la Directiva de Transparencia de divulgar información regulada en toda la Comunidad Europea, EADS deberá proporcionar simultáneamente en España la misma información que se facilite en el extranjero.

#### 3.1.3.2 OBLIGACIONES CONTINUAS DE INFORMACIÓN

De conformidad con la Directiva de Transparencia, la información regulada incluye, en concreto, información privilegiada tal y como se define en el Artículo 6 de la Directiva CE/2003/6 relativa a las operaciones con información privilegiada y la manipulación del mercado (la “**Directiva sobre Abuso de Mercado**”). Dicha información deberá ser distribuida en territorio de la Comunidad Europea (véase la introducción al apartado “— 3.1.3.1 Obligaciones de información periódica”).

Por información privilegiada se entenderá aquella información de carácter concreto que no haya sido hecha pública relativa, directa o indirectamente, a uno o más emisores de instrumentos financieros o a uno o más instrumentos financieros y que, en el caso de hacerse pública, tendría probablemente un efecto significativo sobre la cotización de dichos instrumentos financieros o en la cotización instrumentos financieros derivados relacionados.

La información privilegiada deberá ser revelada a los mercados tan pronto como sea posible. No obstante, un emisor podrá, bajo su propia responsabilidad, retrasar la revelación pública de información privilegiada con el fin de no perjudicar sus intereses legítimos, siempre y cuando dicha omisión no conlleve el riesgo de inducir al público a error y siempre y cuando el emisor sea capaz de garantizar la confidencialidad de dicha información.



### Normativa holandesa

Tras la implantación de la Directiva de Transparencia en el derecho holandés, EADS deberá divulgar Información Regulada, poniéndola al mismo tiempo a disposición de la AFM, que mantendrá dicha información a disposición del público en un registro especial. Siempre que EADS divulgue información privilegiada relativa a lo dispuesto en las disposiciones obligatorias de la ley, en su condición de Información Regulada, deberá divulgarla y distribuirla en la Comunidad Europea.

De acuerdo con el derecho holandés, la Sociedad deberá asimismo publicar cualquier cambio que se produzca en los derechos inherentes a sus acciones, así como cualquier cambio en los derechos inherentes a las opciones emitidas por la Sociedad para comprar acciones de la misma.

### Normativa francesa

Cualquier información privilegiada, tal y como se ha definido anteriormente, será revelada en Francia en el marco de la divulgación en la Comunidad Europea, y será organizada de acuerdo con la legislación holandesa posterior a la transposición de la Directiva de Transparencia, con el fin de proporcionar simultáneamente en Francia, una información equivalente a la que se facilite en el extranjero.

### Normativa alemana

Cualquier información privilegiada, tal y como se ha definido anteriormente, se revelará en Alemania en el marco de la divulgación a nivel de la Comunidad Europea, que se organizará de acuerdo con la legislación holandesa que implante la Directiva de Transparencia, con el fin de proporcionar simultáneamente en Alemania una información equivalente a la que se facilite en el extranjero.

### Normativa española

De conformidad con el Artículo 82 de la Ley del Mercado de Valores, la Sociedad tiene la obligación de hacer público, tan pronto como sea posible, cualquier hecho o decisión que pueda influir de forma sensible en la cotización de sus acciones ("un hecho relevante"). Todo hecho relevante deberá ser puesto en conocimiento de la CNMV simultáneamente a la divulgación por cualquier otro medio, tan pronto como los mencionados hechos sean conocidos, la decisión relevante esté tomada o los acuerdos relevantes hayan sido ejecutados, según proceda. EADS podrá, bajo su propia responsabilidad, retrasar la divulgación de cualquier hecho relevante si considera que la publicación del mismo supone un perjuicio para sus intereses legítimos, con la condición de que esta omisión informativa no sirva para engañar al público y EADS esté en situación de garantizar la confidencialidad de la información relevante. Sin embargo, EADS deberá informar a la CNMV de inmediato en caso de que decidiera retrasar la publicación de cualquier hecho significativo. Asimismo, de conformidad con la Ley del Mercado de Valores española, EADS deberá difundir

en su sitio web los datos correspondientes a cualquier hecho relevante. EADS deberá hacer lo posible para garantizar que la información relevante sea divulgada de forma simultánea a todas las categorías de inversores en los Estados miembros de la Comunidad Europea en cuyos mercados de valores esté cotizando.

Por medio de una orden de fecha 1 de Junio de 2009 se exige el nombramiento por parte de EADS de al menos un interlocutor autorizado para responder a cualquier consulta que la CNMV pudiera tener en relación con una información relevante divulgada por EADS. Dicho interlocutor deberá ser capaz de responder oficialmente en nombre de EADS y deberá tener acceso a la alta Dirección con el fin de comprobar cualquier información que solicite la CNMV.

La circular de fecha 4 de noviembre de 2009 especifica más detalladamente el procedimiento para designar un interlocutor ante la CNMV así como cualquier posterior sustitución. Asimismo se establece que la publicación de cualquier información relevante deberá realizarse a través del sistema CIFRADO (el sistema electrónico de notificaciones y comunicaciones de la CNMV) y que la publicación por cualquier otro medio únicamente estará autorizada en circunstancias excepcionales, sujeto a la aprobación por la Dirección General de Mercados.

De acuerdo con la Ley del Mercado de Valores española y su normativa de aplicación, se le exige a EADS lo siguiente:

- (i) Disponer de un reglamento del Consejo de Administración, que será objeto de comunicación a la CNMV y deberá publicarse igualmente en la página web de EADS
- (ii) Presentar ante la CNMV una descripción de las disposiciones de Derecho holandés y de las disposiciones de los Estatutos que rijan la celebración de las juntas de accionistas e incluir dicha descripción en la página web
- (iii) Disponer de una página web que contenga, como mínimo, la información exigida por la normativa española
- (iv) Entregar anualmente a la CNMV un informe de Gobierno Corporativo
- (v) En cuanto a las provisiones de cualquier pacto entre accionistas relativo al ejercicio de derechos de voto en las juntas de accionistas o las restricciones o condiciones a la libre transmisibilidad de las acciones o bonos convertibles, debe (a) siempre y cuando EADS sea una de las partes del acuerdo de accionistas, presentar dichos pactos ante la CNMV, quien posteriormente los publicará como hecho relevante, (b) incluir las provisiones en la página web de EADS, a menos que la CNMV exima a ésta de dicha obligación, y (c) exponer detalladamente las disposiciones en el Informe Anual de Gobierno Corporativo al que se hace referencia en el apartado (iv) anterior.

1

2

3

4

5



Índice



## 3.1.4 Fecha de constitución y duración de la Sociedad

La Sociedad se constituyó el 29 de diciembre de 1998 con duración indefinida.

## 3.1.5 Objeto social

De acuerdo con el artículo 2 de los Estatutos, constituye el objeto social de la Sociedad la titularidad, coordinación y gestión de participaciones o de otros intereses en dichas participaciones, y la financiación y asunción de obligaciones, otorgamiento de garantías y/o la prestación de fianzas por las deudas de entidades jurídicas, de agrupaciones, de asociaciones con fines mercantiles y de sociedades que:

- » Pertenezcan a la industria aeronáutica, de la defensa, del espacio y/o de las comunicaciones, o
- » Se dediquen a actividades complementarias o accesorias de las anteriores industrias o que contribuyan a ellas.

## 3.1.6 Registro mercantil

La Sociedad está inscrita en el Registro mercantil de la Cámara de Comercio de La Haya (*Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Den Haag*) con el número 24288945.

## 3.1.7 Consulta de documentos jurídicos

Los Estatutos en lengua holandesa podrán ser consultados en la Cámara de Comercio de La Haya.

En Francia, los Estatutos podrán obtenerse en el domicilio social de EADS en Francia (37, boulevard de Montmorency, 75016 París, Francia, Tel.: +33 1 42 24 24 24).

En Alemania, los Estatutos pueden consultarse en la sede central de EADS en Alemania (Willy-Messerschmitt-Str. – Tor 1, 81663 Múnich, Alemania, Tel.: +49 89 60 70).

En España, los Estatutos pueden consultarse en la CNMV y en la sede de EADS en España (Avda. Aragón 404, 28022 Madrid, España, Tel.: +34 91 585 70 00).

## 3.1.8 Ejercicio fiscal

El ejercicio fiscal de la Sociedad comienza el 1 de Enero y finaliza el 31 de diciembre de cada año.

## 3.1.9 Distribución y reparto de resultados

### 3.1.9.1 DIVIDENDOS

El Consejo de Administración determinará la parte de los beneficios de la Sociedad que será destinada a reservas. El saldo restante del beneficio distribuible quedará a disposición de la junta general de accionistas.

La junta general de accionistas podrá decidir, a propuesta del Consejo de Administración, que la totalidad o una parte del dividendo se distribuya a los accionistas en acciones de la Sociedad en lugar de en efectivo.

La decisión de distribuir dividendos, cantidades a cuenta de dividendos o de realizar otra distribución en beneficio de los accionistas deberá comunicarse a los mismos en un plazo de siete días desde que se adopte dicha decisión. Los dividendos que se haya decidido distribuir deberán hacerse efectivos en un plazo de cuatro semanas desde la fecha de adopción de dicha decisión, salvo que el Consejo de Administración proponga que dicho pago tenga lugar en otra fecha y la junta general de accionistas lo apruebe.

Los dividendos, cantidades a cuenta de dividendos y otras cantidades distribuidas en acciones se pagarán por medio de transferencia bancaria o mediante giro bancario en aquellas cuentas indicadas por escrito a la Sociedad por los accionistas o sus representantes, y en el plazo máximo de catorce días desde que se hayan anunciado.

## 3.1.10 Junta general de accionistas

### 3.1.10.1 CONVOCATORIA DE LAS JUNTAS

Las juntas generales de accionistas se celebrarán con tanta frecuencia como el Consejo de Administración considere necesario, o bien a solicitud de accionistas que posean de forma individual o conjunta al menos el 10% del capital social emitido de la Sociedad. La junta general de accionistas de la Sociedad se celebrará en un plazo de seis meses a partir del final del ejercicio fiscal.

Tras la transposición de la Directiva 2007/36/CE (la “**Directiva de los Accionistas**”) al derecho holandés el 1 de Julio de 2010, el Consejo de Administración deberá notificar las juntas generales al menos 42 días antes de la celebración de las mismas, mediante la publicación de un aviso en la página web de la Sociedad ([www.eads.com](http://www.eads.com)), al que se podrá acceder de forma directa y permanente hasta la celebración de la junta. La convocatoria deberá reunir los requisitos que se establecen en el Artículo 2:114 párrafo 1 del Código Civil holandés.

Las juntas generales de accionistas se celebrarán en *Ámsterdam, La Haya, Róterdam o Haarlemmermeer* (aeropuerto de Schiphol). El Consejo de Administración podrá decidir sobre la posibilidad de participar en las juntas generales de accionistas a través de dispositivos de comunicación electrónicos o de vídeo desde los lugares indicados en la convocatoria.

El Consejo de Administración estará obligado a anunciar la fecha de celebración de la junta general de accionistas al menos con dos meses de antelación. El Consejo de Administración deberá atender las peticiones presentadas por uno o más accionistas que representen conjuntamente al menos un 1% del capital social emitido (o acciones que tengan un valor agregado de mercado de 50 millones de euros), y que tengan por objeto la inclusión de ciertos puntos en el orden del día de la junta general ordinaria de accionistas, siempre que dichas peticiones se hayan presentado al Consejo de Administración, al menos seis (6) semanas antes de la fecha prevista para la celebración de la junta y salvo que la equidad y la racionalidad exijan otra cosa.

Las peticiones a las que hace referencia el apartado anterior deberán ser formuladas necesariamente por escrito. El Consejo de Administración podrá resolver que la forma “escrita” incluya asimismo las grabaciones electrónicas.

### 3.1.9.2 LIQUIDACIÓN

En caso de disolución o de liquidación de la Sociedad, los activos remanentes después de que se hayan pagado todas las deudas y gastos relativos a la liquidación se repartirán entre los accionistas en proporción a sus respectivos derechos en el capital de la Sociedad.

### 3.1.10.2 DERECHO DE ASISTENCIA A LAS JUNTAS

Los titulares de una o más acciones podrán participar en las juntas generales de accionistas, bien en persona, bien mediante poder por escrito, así como tomar la palabra y votar de acuerdo con lo establecido en los Estatutos. Véase el apartado “— 3.1.10.4 Requisitos para el ejercicio del derecho de voto”.

Un accionista o una persona que tenga derecho a asistir a una junta podrá ser representado por más de una persona, pero solo podrá nombrar un apoderado para cada acción.

Tras la transposición de la Directiva de los Accionistas al derecho holandés, las personas con derecho de asistencia y voto en las juntas de accionistas serán aquellas que figuren en un registro creado a tal fin por el Consejo de Administración 28 días antes a la celebración de la junta de accionistas (la “**Fecha de registro**”), independientemente de en quién recaiga la titularidad de las acciones en el momento de celebrarse la junta.

Las personas que tengan derecho a ejercer los derechos indicados el párrafo anterior (bien en persona, bien mediante poder por escrito) y que asistan a la junta desde otro lugar, de tal manera que la persona que actúe en calidad de Presidente de la junta tenga la certeza de que la persona en cuestión participa correctamente en la junta, se considerarán presentes o representadas en la junta, tendrán derecho a votar y se tendrán en cuenta para calcular el quórum.

Como requisito previo para la participación en la junta de accionistas y en la votación, cada titular de una o más acciones, así como aquellas personas que tengan derecho a ejercer los derechos anteriormente mencionado respecto de dichas acciones, deberán notificar por escrito al Consejo de Administración o, alternativamente, a la entidad o persona designada a tal fin por el Consejo de Administración, su intención de asistir a la junta después de la Fecha de registro. Finalmente, el Consejo de Administración o, alternativamente, la entidad o persona designada por el Consejo de Administración, deberá recibir dicha notificación en la fecha indicada en la convocatoria.

Los titulares de acciones nominativas en el registro de accionistas que se encuentra en *Ámsterdam* pueden optar

por disponer de las mismas a través de Euroclear France S.A. En este caso, las acciones estarán registradas a nombre de Euroclear France S.A.

Los accionistas que posean acciones de EADS a través de Euroclear France S.A. y que deseen asistir a las juntas de accionistas tendrán que solicitar a su intermediario financiero o titular de cuenta una tarjeta de asistencia y obtener un poder de Euroclear France S.A. a tal efecto, de conformidad con las instrucciones dadas por la Sociedad en la convocatoria. De este modo, cualquier accionista podrá solicitar también que se le inscriba directamente (y no a través de Euroclear France S.A.) en el registro de accionistas de la Sociedad. Sin embargo, únicamente las acciones registradas a nombre de Euroclear France S.A. podrán negociarse en los mercados de valores.

Con el fin de ejercer sus derechos de voto, los accionistas también podrán, poniéndose en contacto con su intermediario financiero o titular de cuenta, dar instrucciones de voto a Euroclear France S.A. o a cualquier otra persona designada a tal efecto, según lo estipulado por la Sociedad en la convocatoria.

De conformidad con los Estatutos de la Sociedad, EADS pondrá a disposición medios electrónicos de convocatoria, asistencia y voto en las juntas de accionistas. La introducción de tales medios electrónicos dependerá de la disponibilidad de los medios técnicos necesarios y de la práctica del mercado.

### 3.1.10.3 REQUISITOS DE MAYORÍA Y DE QUÓRUM

Los acuerdos se adoptarán por mayoría simple de los votos emitidos, excepto en los casos para los que los Estatutos o la ley holandesa prescriban una mayoría cualificada. No se requiere ningún quórum determinado para la celebración de las juntas de accionistas. La ley holandesa exige una mayoría especial para la aprobación de determinadas resoluciones, entre las que se encuentran, la reducción de capital, la exclusión de los derechos de suscripción preferente relativos a la emisión de acciones y las operaciones de fusión o escisión; la aprobación de tales acuerdos requiere una mayoría de dos tercios de los votos emitidos en el caso de que no esté presente el 50% del capital social con derecho de voto durante la junta (o una mayoría simple en caso contrario). Por otra parte, los acuerdos por los que se modifiquen los Estatutos o se disuelva la Sociedad solo podrán aprobarse por una mayoría

de al menos dos tercios de los votos válidamente emitidos durante una junta general de accionistas, independientemente del quórum alcanzado en dicha junta.

Los acreedores pignoratícios de acciones y los usufructuarios que no tengan derecho de voto, no tendrán derecho a asistir a las juntas de accionistas ni a tomar la palabra. En el mismo sentido, los titulares de acciones pignoradas, así como los nudos propietarios de acciones usufructuadas que no tengan derecho de voto podrán asistir a las juntas de accionistas y tomar la palabra en ellas.

### 3.1.10.4 REQUISITOS PARA EL EJERCICIO DEL DERECHO DE VOTO

Para cada junta general de accionistas, los accionistas serán titulares de un voto por cada acción que ostenten. Los principales accionistas de EADS —tal y como se estipula en el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”— no disfrutaban de derechos de voto distintos de los demás accionistas.

Los accionistas cuyas acciones estén pignoradas, así como los nudos propietarios de acciones en usufructo dispondrán de los derechos de voto inherentes a esas acciones, salvo las excepciones previstas por la ley o por los Estatutos o, en el caso de las acciones en usufructo, cuando el nudo propietario haya transmitido sus derechos de voto al usufructuario. De acuerdo con lo dispuesto en los Estatutos, y sujeto a aprobación previa por parte del Consejo de Administración, al acreedor pignoratício de una acción se le podrá reconocer el derecho de voto correspondiente a dichas acciones pignoradas.

El artículo 25 (párrafos 2 y 3) de los Estatutos estipula que *“Es posible conceder derecho de voto a un usufructuario. El derecho de voto puede concederse a un acreedor pignoratício, pero solo con la previa autorización del Consejo de Administración. No se puede emitir un voto, en la junta general de accionistas, por una acción cuyo titular sea la Sociedad o una filial de la misma; ni tampoco por una acción de cuyos derechos de guarda sea titular una de ellas. Los usufructuarios y acreedores pignoratícios de los que la Sociedad o sus filiales sean titulares no se verán, sin embargo, privados de sus derechos de voto en el caso de que el derecho de usufructo o la prenda existieran antes de que la Sociedad o su filial fueran titulares de la acción”*.



## 3.1.11 Notificación de participaciones

De acuerdo con la WFT, toda persona que, directa o indirectamente, adquiera o venda una participación en el capital o derechos de voto de EADS deberá inmediatamente notificarlo por escrito a la AFM utilizando un formulario estándar, si, como consecuencia de dicha adquisición o venta, el porcentaje de la participación en el capital o los derechos de voto detentados por dicha persona alcanzara, superara o quedara por debajo de los siguientes márgenes: 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 40%, 50%, 60%, 75% y 95%. Cualquier persona cuya participación en el capital o derechos de voto de EADS alcance, supere o quede por debajo de uno o más de los márgenes anteriormente mencionados como consecuencia de un cambio en el capital suscrito de EADS o en los derechos de votos inherentes a las acciones notificados a la AFM por EADS, deberá notificarlo a la AFM dentro de un plazo máximo de cuatro días hábiles tras la publicación por parte de la AFM de la notificación de EADS. En particular, EADS deberá notificar de inmediato a la AFM cualquier cambio en su capital social suscrito igual o superior a un 1% desde la anterior notificación de la Sociedad.

Si a finales del año natural, la composición de la participación de un inversor es diferente a la anteriormente revelada como consecuencia de la conversión de determinados tipos de valores o tras el ejercicio de derechos para adquirir derechos de voto, dicho inversor deberá enviar la información actualizada en un plazo de cuatro semanas tras la finalización del año natural mediante notificación por escrito a la AFM. La información será publicada por la AFM en su sitio web ([www.afm.nl](http://www.afm.nl)). De conformidad con los Estatutos, los accionistas también deberán notificar a la Sociedad cuando superen los límites anteriormente mencionados.

Asimismo, los Estatutos imponen a todas las personas que adquieran de forma directa o indirecta, individualmente o por medio de terceros con los que actúen de forma concertada, más de una décima parte del capital social emitido o de los derechos de voto de la Sociedad, la obligación de comunicar a la Sociedad su intención de (i) realizar compras o ventas de acciones de la Sociedad durante los 12 meses siguientes; (ii) continuar o dejar de adquirir acciones o derechos de voto de la Sociedad; (iii) obtener el control de la Sociedad; o (iv) solicitar la designación de un Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad. La Sociedad comunicará a la AMF la información recibida de esta forma.

El incumplimiento de la obligación legal de notificar cualquier cambio en la participación, tal y como estipula la WFT será calificado de ilícito penal siendo susceptible a sanciones penales y multas administrativas, así como a sanciones civiles, entre ellas, la suspensión de los derechos de voto.

### OBLIGACIONES DE INFORMACIÓN PARA MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DEL COMITÉ EJECUTIVO

#### Notificación de participaciones

Además de los requerimientos establecidos por la WFT en cuanto a publicidad del número de participaciones en caso de que los umbrales especificados sean traspasados, o el número de participaciones no alcance los mismos, los miembros del Consejo de Administración deberán poner en conocimiento de la AFM el número de acciones y de derechos de voto <sup>(1)</sup> de EADS que ellos mismos poseen o de las entidades controladas por ellos, en un plazo de dos semanas posteriores a su nombramiento, independientemente de que los mencionados umbrales hayan sido superados o no. Posteriormente, los miembros del Consejo de Administración deberán notificar a la AFM cualquier cambio en dicho número de acciones de EADS y de derechos de voto inherentes.

#### Notificación de operaciones sobre los títulos emitidos por la Sociedad

Según lo dispuesto en el apartado 5:60 de la WFT, aquellas personas que ejerzan responsabilidades directivas en la Sociedad y, cuando sea de aplicación, aquellas personas que mantengan un vínculo estrecho con las mismas (conjuntamente las **“personas con acceso a información privilegiada”**, tal y como se define a continuación), deberán comunicar a la AFM todas las operaciones realizadas por cuenta propia sobre acciones de la Sociedad, instrumentos derivados u otros instrumentos financieros vinculados a las mismas. Dichas personas deberán notificar a la AFM las operaciones dentro de un plazo de cinco días hábiles, excepto cuando el importe total de dichas operaciones no supere los 5.000 euros entre todas las operaciones realizadas a lo largo de un año.

Para EADS, el término **“personas con acceso a información privilegiada”** incluye a (i) los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de la Sociedad, (ii) las personas estrechamente relacionadas con las personas mencionadas en la categoría (i) (incluidos sus cónyuges, hijos a cargo y demás familiares que hayan compartido el mismo hogar), y (iii) las entidades jurídicas, agrupaciones o asociaciones cuyas responsabilidades directivas sean ejercidas por cualquiera de las personas mencionadas en los puntos (i) o (ii) o que estén directa o indirectamente controladas por dichas personas o que hayan sido constituidas en beneficio de dichas personas o cuyos intereses económicos sean sustancialmente equivalentes a los de dichas personas.

(1) En este contexto, el término “acciones” también incluye, por ejemplo, certificados de depósito de acciones y derechos derivados de acuerdos destinados a la adquisición de acciones o certificados de depósito de acciones, y, en concreto opciones de compra, warrants y bonos convertibles. Igualmente, el término “derechos de voto” también incluye los derechos reales o contingentes correspondientes a los derechos de voto (por ejemplo, los integrados en las opciones de compra, los warrants o las obligaciones convertibles).

EADS ha adoptado determinadas normas internas específicas en relación con el uso de información privilegiada (las “**Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada**”) con el fin de garantizar la conformidad con los requisitos anteriormente mencionados y con otras normativas relativas a la negociación de acciones aplicables en los Países Bajos, Francia, Alemania y España. De acuerdo con las normas sobre operaciones con información privilegiada (i) todos los empleados y Consejeros tienen prohibida la realización de operaciones con acciones u opciones sobre acciones de EADS si poseen información privilegiada, y (ii) determinadas personas únicamente están autorizadas a negociar con acciones u opciones sobre acciones de EADS dentro de períodos de tiempo muy limitados, estando sujetas además a obligaciones de información específicas frente al responsable de cumplimiento de las normas sobre operaciones con información privilegiada (Jefe de Cumplimiento Normativo ITR) de la Sociedad y frente a las autoridades del mercado financiero competentes, en relación con determinadas operaciones. La versión actualizada de las normas sobre operaciones con información privilegiada, en vigor desde el 1 de Enero de 2007, puede consultarse en el sitio web de la Sociedad.

Hans Peter Ring, Director Financiero de EADS, ha sido nombrado responsable de cumplimiento de las normas sobre operaciones con información privilegiada (IRT Compliance Officer) por el Consejo de Administración de EADS. El Jefe de

Cumplimiento Normativo ITR es responsable principalmente del cumplimiento y de informar a la AFM.

Según lo dispuesto en el apartado 5:59 del párrafo de la WFT, la Sociedad deberá mantener una lista de todas aquellas personas que trabajen para ella, ya sea en virtud de una relación laboral o de cualquier otra modalidad, y que tengan acceso a información privilegiada. Las leyes francesas, alemanas y españolas contemplan disposiciones equivalentes.

Según lo dispuesto en el párrafo 15a de la Ley del Mercado de Valores alemana, las personas que ostenten una responsabilidad directiva significativa en la Sociedad (por ejemplo, en el caso de EADS, los miembros del Consejo de Administración y los del Comité Ejecutivo), o aquellas personas que mantengan un vínculo estrecho con las mismas, deberán comunicar todas las operaciones realizadas por cuenta propia sobre acciones de la Sociedad o instrumentos financieros vinculados a las mismas. Dichas personas deberán notificar las operaciones a la Sociedad y a la Autoridad Federal alemana de Control Financiero, dentro de un plazo de cinco días hábiles, excepto cuando el importe total de dichas operaciones no supere los 5.000 euros entre todas las operaciones realizadas a lo largo de un año. Tras la transposición de la Directiva de Transparencia en el derecho alemán el 20 de Enero de 2007, EADS ya no está sujeta a la exigencia de publicación de tales notificaciones en su sitio web o en un diario oficial suprarregional de la Bolsa alemana.

3

## 3.1.12 Ofertas públicas forzosas

### 3.1.12.1 DIRECTIVA SOBRE OFERTAS PÚBLICAS DE ADQUISICIÓN

La Directiva 2004/25/CE relativa a las Ofertas Públicas de Adquisición (OPAs) (la “**Directiva de OPAs**”) establece los principios que rigen la asignación de las leyes aplicables a EADS, en materia de OPA de las acciones de la Sociedad. La Directiva de OPAs se refiere a los reglamentos de los Países Bajos y del Estado miembro de la Unión Europea de la autoridad competente que deberá ser escogida por EADS entre las diferentes autoridades que supervisan los mercados en los que cotizan sus acciones.

Para EADS, los asuntos relativos, entre otras, a la consideración ofrecida en el caso de una oferta, en concreto el precio, y los asuntos relativos al procedimiento de la oferta, en particular la información sobre la decisión del licitador de presentar una oferta, el contenido del documento de la oferta y la revelación de la misma, se determinarán de acuerdo con las leyes del Estado miembro de la Unión Europea competente, que será seleccionada por EADS en una fecha futura.

Los asuntos relativos a la información que se facilitará a los empleados de EADS y los asuntos relativos al derecho mercantil, en concreto el porcentaje de derechos de voto que confiere control y toda excepción a la obligación de lanzar una oferta, las condiciones bajo las cuales el Consejo de Administración de EADS podrá emprender una acción que pudiera tener como consecuencia la frustración de la oferta, y los reglamentos aplicables, así como la autoridad competente se someterán a las leyes holandesas (véanse los apartados “— 3.1.12.2 Normativa holandesa” y “— 3.1.12.3 Estatutos”). Asimismo, el derecho holandés contiene disposiciones relativas a la contraprestación ofrecida, en particular, el precio y la determinación del precio justo por la Sala de lo Mercantil del Tribunal de Apelación de Ámsterdam a petición del adjudicatario, la compañía objetivo o cualquier titular de acciones.

### 3.1.12.2 DERECHO HOLANDÉS

La ley encargada de trasponer al derecho holandés la Directiva de OPAs (“**Ley de OPAs**”) entró en vigor el 28 de Octubre de 2007. De conformidad con la Ley de Oferta Pública de



Adquisición, los accionistas están obligados a hacer una oferta pública incondicional para todas las acciones en la Sociedad emitidas y en circulación en el supuesto de que —individualmente o agrupados (en el sentido que se expone más adelante), y de modo directo o indirecto— posean un 30% o más de los derechos de voto (control significativo) de la Sociedad. Además de otras exenciones como las que se mencionan más adelante, la obligación de realizar ofertas públicas no se habrá de aplicar a aquellas personas que a la fecha de entrada en vigor de la Ley de Oferta Pública de Adquisición fueran ya poseedores —individualmente o de manera concertada— de un 30% o más de los derechos de voto de la Sociedad.

La Ley de OPAs establece que las personas físicas o jurídicas están “actuando de manera concertada” cuando cooperan sobre la base de un acuerdo para adquirir un control significativo (en el sentido anteriormente expuesto) de la Sociedad objetivo, o cuando cooperan con la Sociedad para evitar el éxito de una oferta de acciones previamente anunciada de dicha sociedad. Se considera que actúan de manera concertada en los términos señalados por la Ley de OPAs las categorías de personas físicas o jurídicas y sociedades que se exponen a continuación: (i) personas jurídicas o sociedades que conformen un grupo de sociedades conforme a lo definido por el 2:24b del Código Civil de Holanda, (ii) personas jurídicas o sociedades así como filiales de estas, y (iii) personas físicas y sus entidades subsidiarias.

Además de las excepciones indicadas con anterioridad se verán libres de la obligación de realizar ofertas públicas aquellas personas, entidades o sociedades que, entre otras cosas:

- ▶ Adquieran un control significativo como consecuencia de haber declarado (*gestand doen*) incondicional una oferta pública realizada para la totalidad de las acciones (o certificados de depósito) en la sociedad objetivo.
- ▶ Sean una entidad legal independiente de la sociedad objetivo que adquiera un control significativo con posterioridad al anuncio de una oferta pública por terceros, a condición de que dicha entidad (i) posea las acciones en la compañía objetivo por un período máximo de dos años y para fines de defensa de la sociedad objetivo, y (ii) el objetivo corporativo de dicha entidad sea preservar los intereses de la compañía objetivo.
- ▶ Sea una entidad independiente de la sociedad objetivo que haya emitido certificados de depósito sobre las acciones de la sociedad objetivo.
- ▶ Adquiera un control significativo como resultado de: (i) la transferencia intra-grupo de las acciones representativas de dicho control significativo; o bien (ii) la transferencia entre una sociedad matriz y su filial.
- ▶ Adquiera un control significativo mediante la actuación concertada con una o más personas físicas y jurídicas o sociedades, en cuyo caso la obligación de hacer una oferta

pública dependerá de la persona física, jurídica o sociedad facultada para ejercer la mayoría de los derechos a voto en las juntas generales de accionistas de la sociedad objetivo.

- ▶ Intervenga en calidad de depositario (en caso de que y en tanto no pueda ejercer derecho a voto por iniciativa exclusivamente propia).

La obligación de realizar una OPA no se aplicará en el supuesto de que:

- ▶ La persona física o jurídica o la Sociedad, tras haber adquirido un control significativo, pierda el mismo en el transcurso de un período de gracia de treinta días, a no ser que (i) dicha pérdida de control tenga lugar como resultado de la transferencia a una persona física o jurídica o una sociedad a la cual proceda aplicar una de las excepciones expuestas con anterioridad, o bien (ii) quien adquiera el control significativo haya ejercido sus derechos durante el plazo de treinta días, o
- ▶ La junta general de accionistas de la Sociedad objetivo estuviera de acuerdo respecto a la adquisición de control significativo —y cualquier adquisición de acciones posterior— por terceros con un 95% de los votos emitidos a favor de dicha propuesta, excluyendo cualquier voto emitido por dicha tercera parte o sus grupos concertados.

De conformidad con la Ley de OPAs, un accionista minoritario también podrá solicitar que sus acciones sean adquiridas por un oferente que posea como mínimo el 95% del capital social emitido y sus correspondientes derechos de voto. La petición deberá ser presentada ante la Sala de lo Mercantil del Tribunal de Apelación de Ámsterdam dentro de un plazo de tres meses posterior a la clausura del período de aceptación de la oferta pública.

### 3.1.12.3 ESTATUTOS

Sin perjuicio de las disposiciones de la Ley de OPAs que se exponen en el apartado “— 3.1.12.2” anterior, los Estatutos de la Sociedad incluyen determinadas disposiciones que también pueden provocar la obligación de realizar ofertas públicas de adquisición de las acciones de la Sociedad.

Según lo dispuesto en el artículo 15 de los Estatutos, en el caso de que una adquisición directa o indirecta de acciones de la Sociedad tenga como consecuencia que una persona pase a poseer individualmente o de forma concertada (conforme a lo expuesto en el apartado 5:45 de la WFT), una participación que le otorgue el control del 33 1/3% o más del capital social emitido o de los derechos de voto de la Sociedad, dicha persona o personas estarán obligadas a realizar una oferta pública de adquisición incondicional sobre el 100% del capital de la Sociedad, o, al menos, a promover que se realice dicha oferta. Dicha oferta deberá ajustarse a todas las exigencias legales y reglamentarias aplicables en cada país en el que las acciones de la Sociedad se hayan admitido a negociación.

1

2

3

4

5



Índice

De acuerdo con el artículo 16 de los Estatutos, en el caso en que, en el plazo de dos meses desde la notificación a la Sociedad de una participación superior o igual al 33 1/3% del capital o de los derechos de voto de la Sociedad, no se realizara dicha oferta (o que ésta no se ajustara a las exigencias legales o reglamentarias aplicables en cada una de las jurisdicciones donde cotizan las acciones de la Sociedad) o, en defecto de dicha notificación, en un plazo de quince días desde la recepción de una notificación enviada por el Consejo de Administración de la Sociedad confirmando la obligación de presentar la oferta pública de adquisición, la(s) persona(s) obligada(s) a presentar dicha oferta deberá(n), dentro del plazo prescrito por la notificación enviada por el Consejo de Administración, proceder al canje del porcentaje de las acciones de las que sean titulares que superen el 33 1/3% del capital o de los derechos de voto de EADS (el “**Porcentaje Excedente**”) por los certificados de depósito que emitirá la *Stichting Administratiekantoor* EADS (la “**Fundación**”). A partir de la fecha que el Consejo de Administración indique, se suspenderá el derecho a participar en las juntas, a votar en ellas y a cobrar dividendos, en lo que respecta a las acciones que constituyen el porcentaje excedente. Si en el plazo de catorce días desde la siguiente notificación del Consejo de Administración, la persona obligada a canjear las acciones que constituyen el porcentaje excedente por certificados de depósito de la Fundación no ha procedido a dicho canje, la Sociedad estará autorizada irrevocablemente para proceder al canje de dichas acciones por certificados de depósito emitidos por la Fundación. Los documentos constitutivos de la Fundación prevén que ésta no tendrá derecho a asistir a las juntas de accionistas de la Sociedad en calidad de accionista, a tomar la palabra en éstas ni a ejercer los derechos de voto correspondientes a las acciones que posea, excepto en la medida en que el Consejo de Administración de la Fundación considere que esta medida sea necesaria para garantizar el cumplimiento de las disposiciones de los Estatutos relativas a la presentación de una oferta pública de adquisición obligatoria.

De acuerdo con el artículo 17 de los Estatutos, la obligación de realizar una OPA no se aplica en los siguientes casos:

- » Transmisión de acciones a la propia Sociedad o a la Fundación
- » Transmisión a un depositario de títulos, a una cámara de compensación o de liquidación-entrega que intervenga como tal, entendiéndose que las disposiciones del artículo 16 de los Estatutos descritas anteriormente son aplicables en los casos en que se tenga la posesión de las acciones por cuenta de personas que hayan infringido las disposiciones de los artículos 15 y 16 de los Estatutos descritas anteriormente
- » Transmisión o emisión de acciones por la Sociedad con motivo de una fusión o de la adquisición por la Sociedad de otra sociedad o negocio
- » Transmisión de acciones de una parte a otra que sea parte de un contrato como se define en el WMZ “partes concertadas” cuando el contrato sea anterior al 31 de diciembre de 2000 (tal y como éste sea modificado, complementado o reemplazado por un nuevo contrato, por la admisión de una o más partes nuevas o por la exclusión de una o más partes). Esta excepción no será de aplicación a una nueva parte que individualmente o con sus filiales y/o grupo de sociedades, ostente por lo menos 33 1/3% del control sobre las acciones o votos en la Sociedad. Esta excepción está orientada a excluir las partes del *Participation Agreement* (tal y como éste sea modificado, complementado o reemplazado por un nuevo acuerdo por la admisión de una o más partes nuevas o por la exclusión de una o más partes) (véase el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”) de la obligación de formular una oferta obligatoria en el caso de una transferencia de acciones entre ellos, o bien
- » Transmisión por un accionista a favor de una filial en la que posea una participación superior al 50% o por un accionista a favor de una sociedad que posea más del 50% del capital del accionista que realiza dicha venta.

3

## 3.2 Información de carácter general relativa al capital social

### 3.2.1 Capital social emitido

A 31 de diciembre de 2010, el capital social emitido de la Sociedad ascendía a 816.402.722 euros, dividido en 816.402.722 acciones totalmente desembolsadas con un valor nominal de un euro cada una.

### 3.2.2 Capital social autorizado

A 31 de diciembre de 2010, el capital social autorizado de la Sociedad ascendía a 3.000 millones de euros, dividido en 3.000 millones de acciones con un valor de un euro cada una.

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

Salvo en los casos de limitación o supresión del derecho por la junta general de accionistas según las modalidades que se describen más adelante, los accionistas dispondrán de un derecho de suscripción preferente proporcional al número de acciones que posean que les permitirá suscribir cualquier emisión de nuevas acciones, excepto en lo que respecta a las acciones emitidas a cambio de una aportación que no sea en efectivo y a las acciones emitidas a favor de empleados de la Sociedad o de una sociedad del Grupo. Para una descripción de las disposiciones contractuales relativas a los derechos de tanteo, véase lo dispuesto más adelante en el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”.

La junta general de accionistas está facultada para emitir acciones. Asimismo, podrá autorizar al Consejo de Administración, durante un período no superior a los cinco años, a emitir acciones y determinar las modalidades y requisitos de dichas emisiones.

La junta general de accionistas tiene también la facultad de limitar o suspender los derechos de suscripción preferente con motivo de la emisión de acciones nuevas y podrá autorizar al Consejo de Administración para que limite o suspenda dichos derechos durante un período que no podrá exceder los

cinco años. Todas las resoluciones en este contexto deberán ser aprobadas por una mayoría de dos tercios de los votos emitidos en la junta general de accionistas para el caso en el que menos de la mitad del capital esté presente o representado en dicha junta.

De conformidad con la séptima resolución aprobada por la Junta General Anual de Accionistas de EADS celebrada el 27 de mayo de 2009, al Consejo de Administración le fueron otorgadas facultades para (i) emitir acciones y conceder derechos para la suscripción de acciones que hayan de constituir parte del capital autorizado de EADS, a condición de que los mencionados poderes estén limitados oportunamente a un 1% del capital por acciones autorizado de la Sociedad, y (ii) limitar o excluir derechos preferentes de suscripción, en ambos casos por un período que habrá de finalizar en la Junta General de Accionistas que tendrá lugar en 2011. Se pedirá a los accionistas que renueven dichas facultades en la junta.

La junta podrá reducir el capital social emitido mediante la amortización de acciones o por reducción del valor nominal de las acciones, con la correspondiente modificación de los Estatutos, requiriéndose en este último caso la aprobación de la decisión por dos tercios de los votos en la junta general.

1

2

3

4

5



Índice

### 3.2.4 Títulos que dan acceso al capital social de la Sociedad

Exceptuando las opciones sobre acciones otorgadas por la suscripción de acciones de EADS (véase el apartado “Gobierno Corporativo — 4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”),

no hay ningún título que dé acceso, ni de forma inmediata ni tras un período de tiempo, al capital social de EADS.

La siguiente tabla, muestra la posible dilución total que se produciría si se ejercitasen todas las opciones sobre acciones emitidas a 31 de diciembre de 2010:

	Número de acciones	% de dilución del capital	Número de derechos de voto	% de dilución de los derechos de voto*
Número total de acciones de EADS emitidas a 31 de diciembre de 2010	816.402.722	97,3%	813.207.546	97,3%
Número total de acciones de EADS que pueden emitirse tras el ejercicio de las opciones sobre acciones	22.898.099	2,7%	22.898.099	2,7%
<b>Capital social potencial total de EADS</b>	<b>839.300.821</b>	<b>100%</b>	<b>836.105.645</b>	<b>100%</b>

\* El potencial efecto de dilución sobre el capital y los derechos de voto de la ejecución de estas opciones sobre acciones podría verse limitado como resultado de los programas de compra de acciones de la Sociedad, así como en el caso de una posterior cancelación de acciones recompradas. Véase el apartado “— 3.3.7.1 Derecho holandés e Información sobre Programas de recompra de acciones”.

### 3.2.5 Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad

Fecha	Naturaleza de la operación	Valor nominal por acción	Número de acciones emitidas/amortizadas	Prima*	Número total de acciones emitidas tras la operación	Total capital social emitido tras la operación
29 de diciembre de 1998	Constitución	NLG 1.000	100	-	100	NLG 100.000
3 de abril de 2000	Conversión en euros	1 €	50.000	-	50.000	50.000 €
8 de julio de 2000	Emisión de Acciones como contraprestación por las aportaciones de Aerospatiale Matra, DASA AG y SEPI	1 €	715.003.828	1.511.477.044 €	715.053.828	715.053.828 €
13 de julio de 2000	Emisión de Acciones para la OPA y la salida a bolsa de la Sociedad	1 €	80.334.580	1.365.687.860 €	795.388.408	795.388.408 €
21 de septiembre de 2000	Emisión de acciones para la oferta a empleados realizada en el contexto de la oferta pública de acciones y la salida a bolsa de la Sociedad	1 €	11.769.259	168.300.403 €	807.157.667	807.157.667 €
5 de diciembre de 2001	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados ( <i>note d'opération</i> aprobada por la COB** el 13 de octubre de 2001 con el número 01-1209)	1 €	2.017.894	19.573.571,80 €	809.175.561	809.175.561 €
4 de diciembre de 2002	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados ( <i>note d'opération</i> aprobada por la COB el 11 de octubre de 2002 con el número 02-1081)	1 €	2.022.939	14.470.149,33 €	811.198.500	811.198.500 €
5 de diciembre de 2003	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados ( <i>note d'opération</i> aprobada por la COB el 25 de septiembre de 2003 con el número 03-836)	1 €	1.686.682	19.363.109,36 €	812.885.182	812.885.182 €
20 de julio de 2004	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 6 de mayo de 2004	1 €	5.686.682	-	807.198.500	807.198.500 €
3 de diciembre de 2004	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados ( <i>note d'opération</i> aprobada por la AMF el 10 de septiembre de 2004 con el número 04-755)	1 €	2.017.822	34.302.974 €	809.216.322	809.216.322 €
En 2004	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados***	1 €	362.747	6.133.436 €	809.579.069	809.579.069 €
25 de julio de 2005	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 11 de mayo de 2005	1 €	1.336.358	-	808.242.711	808.242.711 €
29 de julio de 2005	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados ( <i>note d'opération</i> aprobada por la AMF el 4 de mayo de 2005 con el número 05-353)	1 €	1.938.309	34.618.198,74 €	810.181.020	810.181.020 €
En 2005	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados***	1 €	7.562.110	144.176.031,61 €	817.743.130	817.743.130 €
20 de julio de 2006	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 4 de mayo de 2006	1 €	6.656.970	-	811.086.160	811.086.160 €
En 2006	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados***	1 €	4.845.364	89.624.589 €	815.931.524	815.931.524 €
En 2007	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 4 de mayo de 2007	1 €	4.568.405	-	811.363.119	811.363.119 €
9 de mayo de 2007	Emisión de acciones con el objeto de plantear una oferta a los empleados	1 €	2.037.835	33.482.173 €	813.400.954	813.400.954 €
En 2007	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados***	1 €	613.519	9.438.683 €	814.014.473	814.014.473 €
En 2008	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 26 de mayo de 2008	1 €	1.291.381	-	812.723.092	812.723.092 €
25 de julio de 2008	Emisión de acciones con el objeto de plantear una oferta a los empleados	1 €	2.031.820	22.084.500 €	814.754.912	814.754.912 €
En 2008	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados***	1 €	14.200	208.030 €	814.769.112	814.769.112 €
31 de julio de 2009	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 27 de mayo de 2009	1 €	22.987	-	814.746.125	814.746.125 €
18 de diciembre de 2009	Emisión de acciones con el objeto de plantear una oferta a los empleados	1 €	1.358.936	13.263.215 €	816.105.061	816.105.061 €
En 2010	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados***	1 €	297.661	4.477.168 €	816.402.722	816.402.722 €

\* Los costes (netos de impuestos) relativos a la oferta pública de acciones de la Sociedad en julio de 2000 han sido compensados con una prima de emisión por valor de 55.849.772 euros.

\*\* Predecesor de la AMF.

\*\*\* Para información sobre el plan de opciones sobre acciones bajo el que estas opciones fueron concedidas a los empleados de EADS, véase el apartado "Gobierno Corporativo — 4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo".



## 3.3 Capital y derechos de voto

### 3.3.1 Estructura del accionariado

EADS agrupó las actividades de Aerospatiale Matra (“**Aerospatiale Matra**” o “**ASM**”), Daimler Aerospace AG (“**DASA AG**”) (con la excepción de ciertos activos y pasivos) y Construcciones Aeronáuticas S.A. (“**CASA**”), mediante una serie de operaciones llevadas a cabo en julio de 2000.

En este documento, el término “**Ejecución**” hace referencia a la ejecución, efectuada en julio de 2000, de las aportaciones hechas por Aerospatiale Matra, DASA AG y Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (“**SEPI**”) (sociedad *holding* del Estado español) a EADS con el fin de concentrar sus actividades en EADS.

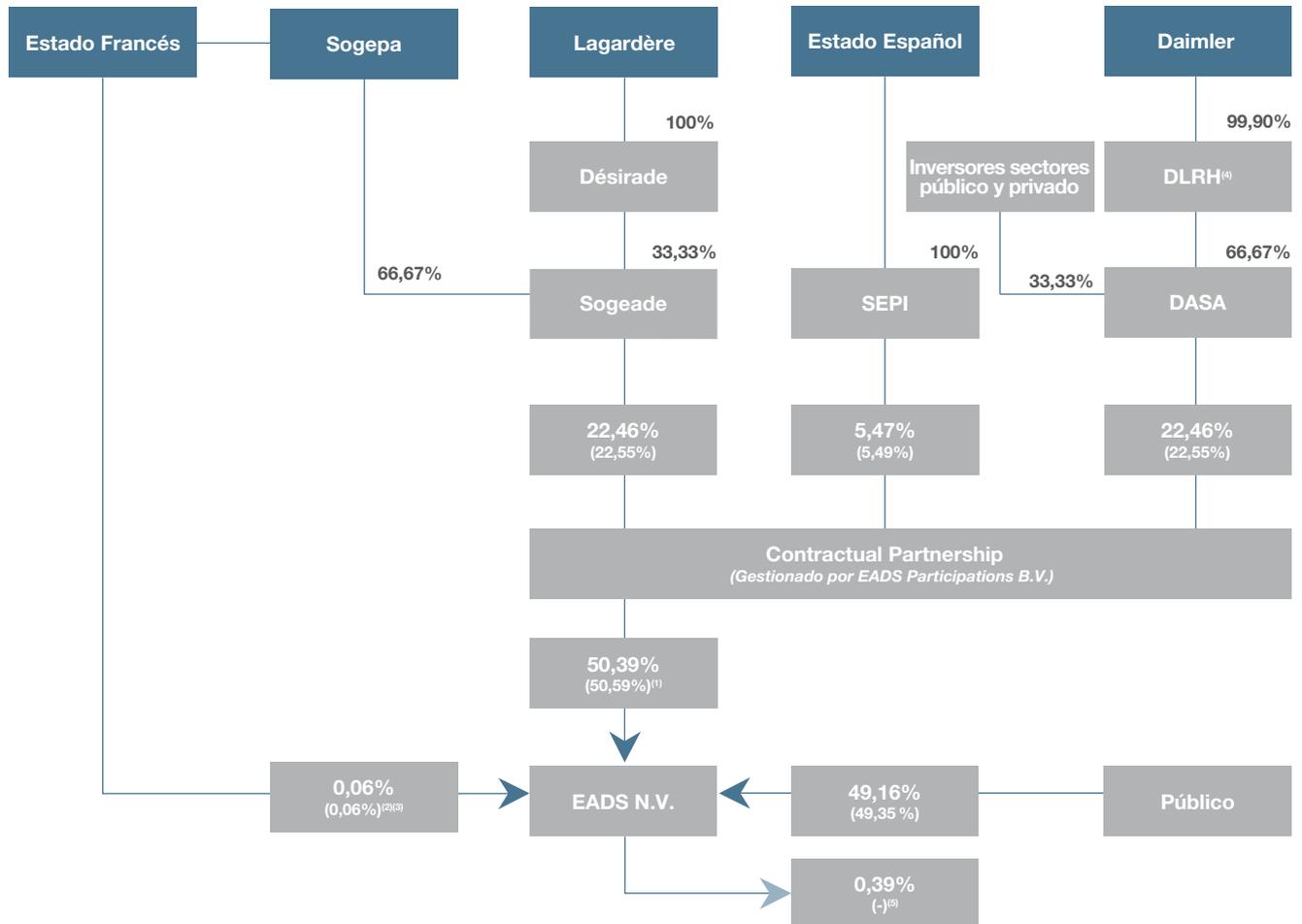
El término “**Acciones indirectas de EADS**” hace referencia a las acciones de EADS de las que son titulares Daimler AG (“**Daimler**”), SEPI y la *Société de Gestion de l’Aéronautique de la Défense et de l’Espace* (“**Sogeade**”), respecto a las cuales EADS Participations B.V. ejerce la totalidad de los derechos de voto inherentes a las mismas, así como Lagardère SCA (“**Lagardère**”) y la *Société de Gestion de Participations Aéronautiques* (“**Sogepa**”) o las sociedades de su grupo, las acciones de EADS de las que sean titulares indirectamente a través de Sogeade y que reflejen, por razones de transparencia, su participación respectiva en esta última.

Salvo que el contexto exija lo contrario, en este documento se hace referencia a las participaciones de DASA AG en EADS como participaciones de Daimler, y a los derechos y obligaciones de DASA AG en virtud de los contratos descritos en este documento como derechos y obligaciones de Daimler.

A 31 de diciembre de 2010, el 22,46% del capital social de EADS pertenecía a DASA AG, filial participada al 66,67% por Daimler Luft- und Raumfahrt Holding AG (“**DLRH**”), a su vez filial participada al 99,90% por Daimler. El restante 33,33% de DASA AG pertenece a un consorcio de inversores de los sectores público y privado. Sogeade, sociedad comanditaria por acciones de derecho francés (*société en commandite par actions*), cuyo capital social, a 31 de diciembre de 2010, estaba participado al 66,67% por Sogepa (*holding* del Estado francés) y al 33,33% por Désirade (una *société par actions simplifiée* francesa participada al 100% por Lagardère), poseía el 22,46% de las acciones de EADS. Por tanto, el 44,92% del capital social de EADS pertenecía a Daimler y Sogeade, que controlan conjuntamente EADS a través de un *contractual partnership* de derecho holandés gestionado por EADS Participations B.V. (el “**Contractual Partnership**”). SEPI, que es parte del *Contractual Partnership*, poseía el 5,47% del capital social de EADS. El público (incluyendo los empleados de EADS) y la Sociedad eran titulares, respectivamente, del 49,16% y del 0,39% del capital social de EADS. La República Francesa (el “**Estado francés**”) era titular directo del 0,06% de ese capital social, estando esta participación sujeta a determinadas disposiciones especiales.

El diagrama que se incluye a continuación muestra la composición del capital social de EADS a 31 de diciembre de 2010 (% de capital (derechos de voto) antes de la ejecución de las opciones sobre acciones vivas concedidas en la suscripción de las acciones de EADS). Véase el apartado “Gobierno Corporativo — 4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”.

## ► Estructura accionarial de EADS a 31 de diciembre de 2010



\* EADS Participations B.V. ejerce los derechos de voto inherentes a las acciones de EADS pignoradas por Sogead, Daimler y SEPI, quienes retienen el derecho de propiedad de sus respectivas acciones.

\*\* El Estado francés ejerce los derechos de voto inherentes a las acciones de EADS (dichas acciones están depositadas en la Caisse des Dépôts) de la misma forma que EADS Participations B.V. ejerce los derechos de voto mancomunados en el *Contractual Partnership*.

\*\*\* Acciones correspondientes al Estado francés tras la distribución gratuita entre determinados antiguos accionistas de Aerospatiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999. Todas las acciones de las que es titular actualmente el Estado francés tendrán que venderse en el mercado.

\*\*\*\* DLRH está participada al 99,90% por Daimler; el resto pertenece a accionistas minoritarios.

\*\*\*\*\* A 31 de diciembre de 2010, la Sociedad posee, directa o indirectamente a través de otras sociedades en las que la Sociedad participa directa o indirectamente con más del 50%, 3.195.176 acciones propias. Las acciones de EADS en autocartera no gozan de derechos de voto.

En lo referente al número de acciones y los derechos de voto que poseen los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo, véase el apartado “Gobierno Corporativo — 4.2.1 Remuneración concedida a los Consejeros y de los principales directivos”.

A 31 de diciembre de 2010, aproximadamente el 2,0% del capital social (y de los derechos de voto) eran propiedad de empleados de EADS.



## 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas

Los principales contratos que rigen las relaciones entre los fundadores de EADS son: el celebrado en la fecha de la Ejecución entre Daimler, DASA AG, Lagardère, Sogepa, Sogeade y SEPI (el "**Participation Agreement**"), así como un contrato de derecho holandés que rige un Contractual Partnership celebrado en la fecha de la Ejecución entre Sogeade, DASA AG, SEPI y EADS Participations B.V. (el "**Contractual Partnership Agreement**"), que recoge los principales términos del Participation Agreement y de algunos otros contratos (especialmente, un acuerdo de accionistas (el "**Acuerdo de Accionistas de Sogeade**")) celebrado en la fecha de la Ejecución entre Sogepa y Lagardère y un contrato celebrado entre el Estado francés, Daimler y DLRH). EADS Participations B.V. es una sociedad de responsabilidad limitada de derecho holandés (*besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid*) que interviene en calidad de gerente (*Managing Partner*) del *Contractual Partnership*. Las Acciones Indirectas de EADS de las que Daimler, Sogeade y SEPI son titulares, han sido pignoradas a favor de la Sociedad EADS Participations B.V., a quien se le ha otorgado el derecho exclusivo de ejercicio de los derechos de voto relativos a las acciones pignoradas (incluidos el derecho de asistir a las juntas de accionistas y de tomar la palabra en ellas) de acuerdo con las disposiciones del *Contractual Partnership Agreement*.

Los contratos mencionados prevén, en particular, disposiciones relativas a:

- ▶ La composición de los Consejos de Administración de EADS, EADS Participations B.V. y Sogeade Gérance (*gérant commandité* de Sogeade)
- ▶ Las restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones de EADS y de Sogeade
- ▶ Los derechos de suscripción preferente y de salida conjunta de Daimler, Sogeade, Sogepa y Lagardère
- ▶ Las medidas de defensa frente a tomas de participación hostiles
- ▶ Las consecuencias de un cambio en el control de Daimler, Sogeade, Lagardère, Sogepa o SEPI
- ▶ Una opción de venta otorgada por Sogeade a favor de Daimler relativa a las acciones de EADS que esta última posee, ejercitable en determinados casos
- ▶ Derechos específicos del Estado francés en lo referente a determinadas decisiones estratégicas relativas, en particular, a la actividad de misiles balísticos de EADS, y
- ▶ Determinadas limitaciones relativas a la participación del Estado francés en EADS.

En los siguientes apartados se describen los detalles de los acuerdos entre los principales accionistas de EADS.

### ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD EADS PARTICIPATIONS B.V.

El Consejo de Administración de EADS Participations B.V. comprende el mismo número de Consejeros designados respectivamente por Daimler y por Sogeade (teniendo en cuenta las propuestas realizadas por Lagardère en lo que respecta a los Consejeros designados por Sogeade). Daimler y Sogeade designan cada una dos Consejeros salvo acuerdo en contrario, y estos Consejeros de Daimler y Sogeade ejercen conjuntamente el derecho a designar y cesar al Presidente y al Consejero Delegado. Además, SEPI tiene derecho a nombrar un consejero mientras la participación de SEPI en EADS sea del 5% o superior, pero, en cualquier caso, hasta la junta general de accionistas que se celebre en el año 2012. El Presidente habrá de tener nacionalidad francesa o alemana, y el Consejero Delegado será de la otra nacionalidad.

Esta estructura otorga a Daimler y Sogeade los mismos derechos para nombrar a la mayor parte de los Consejeros de los órganos de decisión de EADS Participations B.V. Todas las decisiones del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. deberán requerir el voto favorable de al menos cuatro Consejeros, incluyendo el voto a favor de los Consejeros de Sogeade y de los Consejeros de Daimler. El quórum para el examen de las cuestiones que figuren en el orden del día de cualquier reunión del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. es la presencia de un consejero de Sogeade y un consejero de Daimler.

### TRANSMISIÓN DE ACCIONES DE EADS

Daimler, Sogeade, SEPI, Lagardère y Sogepa tendrán derecho a vender sus acciones de EADS en el mercado, siempre que se respeten las siguientes condiciones:

- ▶ Si una de las partes tiene intención de vender cualquiera de sus acciones de EADS estará obligada a vender en primer lugar las acciones que no sean acciones indirectas de EADS antes de ejercer su derecho de vender aquéllas que sí lo sean, debiendo respetar en su caso las disposiciones que se indican más adelante.
- ▶ En caso de venta de acciones indirectas de EADS, Daimler (en el caso de una venta realizada por Sogeade), Sogeade (en el caso de una venta realizada por Daimler) o Sogeade y Daimler (en el caso de una venta realizada por SEPI) podrán ejercer un derecho de tanteo o vender sus respectivas acciones indirectas de EADS en el mercado en la misma proporción que exista entre las respectivas acciones indirectas de EADS de las que sean titulares las partes interesadas.
- ▶ Cualquier venta de acciones indirectas de EADS realizada por Sogepa o Lagardère estará sometida a un derecho





de tanteo a favor de Lagardère o de Sogepa, según sea el caso. En el caso de que no se ejerza este derecho, las acciones indirectas de EADS podrán venderse (a) a un tercero identificado siempre que se obtenga el consentimiento de Lagardère o de Sogepa (según sea el caso), así como de Daimler (b) si no puede obtenerse este consentimiento, las acciones indirectas de EADS podrán ser vendidas en el mercado, sin perjuicio del derecho de tanteo de Daimler contemplado anteriormente.

- ▶ Lagardère y Sogepa dispondrán respectivamente de un derecho proporcional de salida conjunta en caso de venta de sus acciones indirectas de EADS.
- ▶ Los derechos de tanteo y de salida conjunta de Lagardère y Sogepa a los que se hace referencia en los apartados anteriores no se aplicarán a aquella venta de acciones de EADS poseídas directamente por uno de ellos.

Cualquier venta en el mercado de acciones de EADS de conformidad con lo estipulado en el *Participation Agreement* se realizará de forma ordenada con el fin de garantizar que se produzcan las menores alteraciones posibles en el mercado de acciones de EADS. A tal efecto, cada parte consultará con las restantes antes de cualquier venta de este tipo.

## CONTROL DE EADS

En el supuesto de que un tercero al que se opusieran Daimler o Sogeadé (un **“Tercero Hostil”**) sea titular directa o indirectamente de una participación en EADS igual o superior a un 12,5% del número de acciones de EADS cuyos derechos de voto se ejerciten en el marco del *Contractual Partnership* (una **“Participación Cualificada”**) y, excepto en el supuesto de que el Tercero Hostil hubiera efectuado una Oferta Hostil (tal como se define más adelante), hasta que Daimler y Sogeadé hayan acordado que el Tercero Hostil debe dejar de ser considerado como tal, o hasta que dicho Tercero Hostil haya dejado de ser titular de una Participación Cualificada, las partes del *Participation Agreement* ejercerán todos los medios de control y de influencia de que dispongan sobre EADS con el fin de evitar que dicho Tercero Hostil incremente sus derechos o facultades en EADS.

Las partes del *Participation Agreement* podrán aceptar una oferta (independientemente de que se realice en forma de OPA o de otra forma) que provenga de un Tercero Hostil y que no sea aceptable para Daimler o Sogeadé (una **“Oferta Hostil”**), siempre que la parte que desee aceptar dichas ofertas respete, entre otras, las disposiciones que estipulan que debe ofrecer primero sus acciones de EADS a Daimler y/o Sogeadé, en cuyo caso estas sociedades podrán ejercitar sus derechos de tanteo sobre la totalidad o una parte de las acciones de EADS de las que sea titular la parte que desea aceptar la Oferta Hostil.

Las ventas de acciones de EADS, que no sean acciones indirectas de EADS, realizadas por Daimler, Sogeadé o Lagardère cuando un Tercero Hostil sea accionista y

adquirente de acciones de EADS en el mercado estarán sometidas al derecho de tanteo de Sogeadé, Daimler y Sogepa respectivamente. En caso de que la venta fuera realizada por Lagardère, si Sogepa no ejerciera su derecho de tanteo, Daimler dispondrá, en su caso, de un derecho de tanteo.

## DISOLUCIÓN DEL CONTRACTUAL PARTNERSHIP Y DE EADS PARTICIPATIONS B.V.

El *Contractual Partnership* y EADS Participations B.V. se disolverán y liquidarán en caso de que se produzcan determinados supuestos (cada uno de ellos un **“Supuesto de Vencimiento”**) entre los que se incluyen los siguientes:

- (i) Si el número de acciones indirectas de EADS de las que sean titulares Daimler o Sogeadé pasara a representar menos del 10% del número total de acciones de EADS, salvo en el caso de que la diferencia entre las participaciones de Daimler y de Sogeadé (calculadas en porcentajes representados por el número de acciones indirectas de EADS de cada una de ellas en relación con el número total de acciones de EADS) sea inferior o igual al 5%, en cuyo caso la disolución y liquidación solo se producirán si las acciones indirectas de EADS de las que sean titulares Daimler o Sogeadé representan como máximo un 5% del número total de acciones de EADS.
- (ii) Si, en caso de que se produzcan cambios en el control de Lagardère, Sogepa, Sogeadé o Daimler, no se ha efectuado, tal y como se estipula en el *Participation Agreement* (véase más adelante el apartado de “Cambio de Control”), una notificación, en el plazo de 12 meses desde que se haya producido el cambio de control, de una oferta de adquisición por un tercero de acciones de Sogeadé o de acciones indirectas de EADS de las que sea titular la parte que es objeto del cambio de control (la **“Parte Objeto del Cambio”**) (teniendo la Parte Objeto del Cambio intención de aceptar dicha oferta). La ausencia de notificación de una oferta de adquisición por un tercero de las acciones indirectas de EADS de las que SEPI sea titular en caso de que se produzca un cambio de control en esta última no dará lugar a la disolución del *Contractual Partnership* o de EADS Participations B.V., sino que supondrá la pérdida por parte de SEPI de los principales derechos y obligaciones que le corresponden en virtud del *Participation Agreement* o del *Contractual Partnership Agreement*.

En caso de que se produzca un Supuesto de Vencimiento, EADS Participations B.V. no podrá seguir ejerciendo ninguna actividad, salvo aquéllas que sean necesarias para su liquidación o para la liquidación del *Contractual Partnership*.

## CAMBIO DE CONTROL

El *Participation Agreement* prevé, en particular, que si (a) Lagardère o Sogepa son objeto de un cambio de control y Daimler lo solicita (b) Sogeadé es objeto de un cambio de

1

2

3

4

5



Índice

control y Daimler lo solicita (c) Daimler es objeto de un cambio de control y Sogeadé lo solicita (d) SEPI es objeto de un cambio de control y Sogeadé o Daimler lo solicitan:

- (i) La parte que sea objeto de un cambio de control hará todo lo posible para garantizar la venta de sus acciones de Sogeadé (si la parte que es objeto del cambio de control es Lagardère o Sogepa) o de sus acciones indirectas de EADS (si la parte que es objeto de un cambio de control es Daimler, Sogeadé o SEPI) a un tercero adquirente en condiciones de mercado. Cuando la parte que sea objeto de un cambio de control sea Lagardère o Sogepa, el tercero adquirente será nombrado con la aprobación de Daimler, aprobación que no podrá denegarse sin motivos justificados.
- (ii) Si se recibe una oferta de adquisición realizada por un tercero de las acciones de Sogeadé de las que sean titulares Lagardère o Sogepa, o de las acciones indirectas de EADS de las que sean titulares Daimler, Sogeadé o SEPI, según sea el caso, y si la parte objeto del cambio tiene intención de aceptar esta oferta, ésta se deberá notificar inmediatamente a:(a) Daimler en el caso de un cambio de control que afecte a Lagardère o a Sogepa; (b) Sogeadé en el caso de un cambio de control que afecte a Daimler; (c) Daimler en el caso de un cambio de control que afecte a Sogeadé o; (d) Daimler o Sogeadé en el caso de un cambio de control que afecte a SEPI (la parte que reciba la notificación de acuerdo con lo dispuesto en los puntos (a), (b), (c) o (d) se denominará en adelante la **“Parte que No es Objeto del Cambio”**). La Parte que No es Objeto del Cambio tendrá un derecho de adquisición preferente sobre las acciones de Sogeadé o las acciones indirectas de EADS ofertadas, al precio ofrecido por el tercero. En lo que respecta al supuesto contemplado en el punto (d), si tanto Daimler como Sogeadé han solicitado que SEPI encuentre un tercero adquirente, cada una de ellas tendrá derecho a proceder a la adquisición de las acciones indirectas de EADS de SEPI, de forma proporcional al número de acciones indirectas de EADS de las que sea titular cada una de ellas. En el caso en que la Parte que No es Objeto del Cambio no notifique su intención de proceder a la adquisición de las acciones de Sogeadé o de las acciones indirectas de EADS en un plazo de 30 días desde la fecha de la oferta, la Parte Objeto del Cambio estará obligada a vender dichas acciones de Sogeadé o acciones indirectas de EADS al tercero en las condiciones de su oferta inicial.

El tercero adquirente no podrá ser un competidor de EADS, Sogeadé o Daimler, según sea el caso, ni una sociedad del Grupo que haya tomado el control de la Parte Objeto de Cambio.

## SUPUESTOS DE INCUMPLIMIENTO DISTINTOS A UN CAMBIO DE CONTROL

El *Participation Agreement* prevé determinadas medidas que se tomarán cuando tenga lugar un supuesto de incumplimiento (distinto de un cambio de control), y, en particular, en el caso de suspensión de pagos o de incumplimiento sustancial del *Participation Agreement*. En particular, si se produce uno de estos supuestos de incumplimiento, en lo que respecta a Daimler, Sogeadé o a SEPI, la parte no responsable del incumplimiento (a saber, respectivamente, Sogeadé, Daimler o Sogeadé y Daimler de forma conjunta) tendrá una opción de compra sobre las acciones de EADS correspondientes a la parte responsable del incumplimiento, así como sobre su participación en la Sociedad EADS Participations B.V. Si este supuesto de incumplimiento se produce respecto a Lagardère o Sogepa, esta parte estará obligada a hacer todo lo posible para vender su participación en el capital de Sogeadé a un tercero adquirente, y ello en condiciones de mercado y de buena fe (dicho adquirente no podrá ser un competidor de EADS o de Daimler). En caso de que la venta la realice Lagardère, el tercer adquirente deberá ser designado por Sogepa con el acuerdo de Daimler (dicho acuerdo no podrá denegarse sin motivos justificados). En caso de que la venta la realice Sogepa, deberá contar con el acuerdo de Daimler (dicho acuerdo no podrá denegarse sin motivos justificados).

## DERECHOS Y COMPROMISOS ESPECÍFICOS DEL ESTADO FRANCÉS

El Estado francés, que no es parte en el *Participation Agreement*, celebró otro contrato con Daimler y DLRH, sometido al derecho francés, con fecha de 14 de octubre de 1999 (en su versión modificada) en aplicación del cual:

- ▶ El Estado francés se compromete a no ser titular, a través de Sogepa, Sogeadé y EADS Participations B.V., de una participación en EADS que supere el 15% del total del capital social emitido de EADS;
- ▶ El Estado francés se compromete a que ni él ni ninguna de sus sociedades participadas sean titulares directos de ninguna acción de EADS;
- ▶ Sin tener en cuenta en cada caso (i) las acciones de EADS correspondientes al Estado francés tras la distribución de forma gratuita a determinados antiguos accionistas de Aerospatiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999 y que deberán ser vendidas en el mercado; (ii) las acciones de las que sean titulares Sogepa o el Estado francés y que puedan ser vendidas o adquiridas de acuerdo con las disposiciones del *Participation Agreement* o del Acuerdo de Accionistas de Sogeadé (véase lo dispuesto a continuación) y (iii) las acciones adquiridas exclusivamente con fines de inversión.

Asimismo, en cumplimiento de un contrato firmado por EADS y el Estado francés (el **“Contrato de Misiles Balísticos”**),



EADS ha concedido al Estado francés (a) un derecho de veto y, posteriormente, una opción de compra sobre la actividad de misiles balísticos, opción que podrá ejercitarse en el caso de que (i) un tercero que no sea filial de los Grupos Daimler y/o Lagardère adquiera, de forma directa o indirecta, en nombre propio o de forma concertada, más del 10% o cualquier múltiplo del 10% del capital o de los derechos de voto de EADS, o (ii) se plantee la venta, después de la resolución del Acuerdo de Accionistas de Sogead, de los activos o acciones de sociedades que ejerzan las actividades de misiles balísticos y, (b) un derecho de veto a la transmisión de dichos activos o de dichas acciones durante la duración del Acuerdo de Accionistas de Sogead.

## SOGEADE

Sogead es una sociedad comanditaria por acciones de derecho francés (*société en commandite par actions*), cuyo capital social está participado al 66,67% por Sogepa y al 33,33% por Désirade, una *société par actions simplifiée* francesa. El capital social de Désirade pertenece a su vez al 100% a Lagardère. Lagardère por lo tanto posee indirectamente el 33,33% de Sogead.

El comanditario (*associé commandité*) de Sogead, Sogead Gérance, es una *société par actions simplifiée* sometida al derecho francés, administradora de Sogead y la participación de capital dividida a partes iguales entre Sogepa y Lagardère SCA.

El Consejo de Administración de Sogead Gérance está integrado por ocho consejeros, cuatro de ellos designados por Lagardère (uno de los cuales habrá de ser Presidente del Consejo) y cuatro por Sogepa. Las decisiones del Consejo de Administración de Sogead Gérance se tomarán por mayoría simple de los consejeros, salvo en lo que respecta a las cuestiones que se enumeran a continuación para las que se requerirá una mayoría cualificada de seis consejeros sobre el total de ocho: (a) adquisiciones o desinversiones de participaciones o de activos cuyo importe individual sobrepase los 500 millones de euros; (b) acuerdos estratégicos de alianza y de cooperación industrial o financiera; (c) ampliación del capital de EADS por un importe superior a 500 millones de euros sin derecho de suscripción preferente; (d) cualquier decisión de venta o de constitución de garantías sobre los activos relativos a la categoría de contratista principal, la concepción, el desarrollo y la integración de los misiles balísticos o a las participaciones mayoritarias en las sociedades Cilas, Sodern o Nuclétudes y en el GIE Cosyde (cada una de ellas una “materia reservada a Sogead” (“**Sogead Reserved Matter**”)). Las decisiones contempladas en el punto (d) anterior estarán asimismo regidas por el Contrato de Misiles Balísticos (véase lo dispuesto anteriormente sobre “Derechos y Compromisos Específicos del Estado francés”).

En los casos en que, durante una votación del Consejo de Administración de Sogead Gérance relativa a estas cuestiones, no sea posible conseguir la mayoría cualificada de seis consejeros debido al voto negativo de cualquiera de los consejeros designados por Sogepa, los Consejeros designados por Sogead en el Consejo de Administración de EADS Participations B.V. estarán obligados a votar en contra de la propuesta. Esto significaría que el Estado francés, en calidad de accionista de Sogepa, podría vetar todas las decisiones relativas a dichas cuestiones por lo que se refiere a EADS Participations B.V., y en consecuencia también a EADS, mientras el Acuerdo de Accionistas de Sogead siga en vigor.

Además, en el supuesto de que el Consejo de Administración de EADS Participations B.V. y/o el Consejo de Administración de EADS fueran requeridos para ocuparse de las materias siguientes:

- (a) nombramiento/cese del Presidente y del Consejero Delegado de EADS, así como nombramiento/cese del Consejero Delegado de Airbus
- (b) inversiones, proyectos, lanzamiento de nuevos productos o desinversiones dentro del Grupo, toda vez que el valor individual de los mismos exceda de 500 millones de euros
- (c) acuerdos sobre estrategia y cooperación
- (d) modificaciones del capital autorizado de EADS e incremento en el capital suscrito de EADS, exceptuando los aumentos del capital con fines de ESOP u otras emisiones de valores a favor del personal por un importe inferior, por año o plan, al 2% del capital suscrito
- (e) modificaciones de (1) los Estatutos sociales de EADS, (2) los reglamentos internos del Consejo de Administración y (3) las normas internas por las cuales se ha de dirigir el Comité Ejecutivo
- (f) cambios en la denominación social, sede o nacionalidad de EADS y
- (g) decisiones significativas relacionadas con la ingeniería de misiles balísticos de EADS.

El consejo de Sogead Gérance deberá previamente reunirse para adoptar una resolución relativa a la pertinencia de cualquiera de los asuntos anteriormente mencionados. En tal sentido el acuerdo de Sogead Gérance deberá constar por escrito y habrá de requerir el voto favorable cualificado de seis de los ocho consejeros; entiéndase que aquellos consejeros del Consejo de EADS Participations B.V. que hayan sido designados por Sogead no estarán en ningún caso obligados por dicho acuerdo. Este procedimiento no será aplicable en caso de considerarse que la cuestión relevante constituye una materia reservada a Sogead en concordancia con lo anteriormente expuesto.

1

2

3

4

5



Índice

La estructura del accionariado de Sogeade reflejará en todo momento las participaciones indirectas de todos los accionistas de Sogeade en EADS.

En algunos casos, y en particular en los supuestos de cambio de control de Lagardère, esta última otorgará una opción de compra sobre las acciones de Sogeade a favor de cualquier tercera parte de carácter privado, que sea designada por Sogepa y que cuente con la aprobación de Daimler. Esta opción podrá ejercerse durante la vigencia del Acuerdo de Accionistas de Sogeade conforme al precio de mercado de las acciones de EADS.

El Acuerdo de Accionistas de Sogeade se rescindirá si Lagardère o Sogepa dejan de ser titulares de una participación igual, al menos, al 20% del capital de Sogeade, aunque hay que precisar que: (a) las disposiciones relativas a la opción de compra otorgada por Lagardère tal como se ha descrito anteriormente permanecerán vigentes mientras el *Participation Agreement* esté en vigor, (b) mientras que Sogepa sea titular de al menos una acción de Sogeade, conservará el derecho de designar un consejero en Sogeade Gérance, cuya aprobación será necesaria para cualquier decisión de venta o de constitución de garantías sobre los activos relativos a la categoría de contratista principal, la concepción, el desarrollo y la integración de los misiles balísticos o a las participaciones mayoritarias en las sociedades Cilas, Sodern o Nuclétudes y en el GIE Cosyde; y (c) el Acuerdo de Accionistas de Sogeade se rescindirá en caso de disolución de la Sociedad EADS Participations B.V. causada por Daimler. En este último caso, las partes se comprometen a negociar un nuevo acuerdo de accionistas dentro del espíritu del acuerdo de accionistas celebrado entre ellas el 14 de abril de 1999 relativo a Aerospatiale Matra, teniendo en cuenta sus participaciones respectivas en Sogeade en la fecha de la disolución de EADS Participations B.V.

## OPCIÓN DE VENTA

Según lo dispuesto en el *Participation Agreement*, Sogeade otorga a Daimler una opción de venta sobre sus acciones en EADS, que Daimler podrá ejercer (i) en casos de situaciones de bloqueo que resulten del ejercicio por Sogepa de sus derechos relativos a determinadas decisiones estratégicas (enumeradas anteriormente en el marco de la descripción de Sogeade) que no sean aquéllas relativas a la actividad de misiles balísticos o (ii) durante determinados períodos sin perjuicio de que, en ambos casos, el Estado francés siga siendo titular de una participación directa o indirecta en EADS. La opción de venta solo podrá ejercerse sobre la totalidad de las acciones de EADS de las que Daimler sea titular, y no solo sobre algunas.

El precio de la ejecución de esta opción de venta se calculará en base a un promedio de la cotización en bolsa de EADS.

En caso de que Daimler ejercite la opción de venta otorgada por Sogeade, esta última adquirirá las acciones de EADS a

Daimler. Sin embargo, Lagardère tendrá derecho a solicitar a Sogepa que reemplace a Sogeade con el fin de adquirir las acciones de EADS de las que Daimler sea titular, después de que ésta haya ejercitado su opción de venta. Esta facultad de sustitución ha sido aceptada por Daimler. En el supuesto de que Lagardère no ejercite esa facultad de sustitución, deberá aportar la parte proporcional de la financiación necesaria para esta adquisición que le corresponde. Sogepa se compromete a aportar la parte de la financiación que corresponda a sus derechos en Sogeade. En el caso de que Lagardère decidiera no participar en la financiación, (a) Sogepa se compromete a reemplazar a Sogeade para adquirir las acciones vendidas por Daimler debido al ejercicio por parte de esta última de su opción de venta, y (b) Sogepa o Lagardère podrán solicitar la liquidación de Sogeade y de EADS Participations B.V., así como la resolución del Acuerdo de Accionistas de Sogeade (no obstante las cláusulas de resolución del Acuerdo de Accionistas de Sogeade que se describen en el anterior apartado "Sogeade"). En ese caso, Lagardère podría proceder a la venta de sus acciones de EADS en el mercado, o por venta de un bloque de acciones a un tercero.

## PIGNORACIÓN DE LAS ACCIONES DE EADS OTORGADAS A FAVOR DE EADS PARTICIPATIONS B.V.

Tras la ejecución y con el fin de garantizar sus compromisos en virtud del *Contractual Partnership Agreement* y del *Participation Agreement*, Sogeade, Daimler y SEPI otorgaron una prenda sobre sus respectivas acciones indirectas de EADS a EADS Participations B.V., cuyos beneficiarios son EADS Participations B.V. y las demás partes del *Contractual Partnership Agreement*.

## DADC

EADS es titular del 75% de las acciones de DADC Luft-und Raumfahrt Beteiligungs AG ("**DADC**") (el otro 25% pertenece a DLRH). El capital social de Dornier GmbH pertenece a DADC, con un 97,1%, y a la familia Dornier, que es titular de un 2,9%. En las juntas de accionistas, DADC tiene derecho a más del 95,2% de los derechos de voto de Dornier GmbH, mientras que la familia Dornier tiene derecho a menos del 4,8% de los mismos. DADC y Dornier GmbH han firmado un contrato de control y de transferencia de beneficios y pérdidas.

Buena parte de los acuerdos de las juntas de accionistas de Dornier GmbH deben tomarse por una mayoría del 100% de los votos emitidos, particularmente las resoluciones destinadas a disolver la Sociedad, las modificaciones de los Estatutos siempre que supriman, limiten o afecten a los derechos de los accionistas minoritarios, la reducción del capital social, las fusiones (salvo que Dornier GmbH sea la entidad resultante), la transmisión de participaciones en otras sociedades o la transmisión de sectores completos de actividades empresariales, con la excepción de la transmisión de activos

3



a cambio de acciones o como aportación en especie o a una sociedad asociada a Daimler, considerándose como tal cualquier sociedad en la que el Grupo Daimler controle al menos el 20% del capital social. Los mismos requisitos serán de aplicación respecto de todas las transmisiones de acciones de Dornier GmbH de las que sea titular el Grupo Daimler (incluyendo aquellas sociedades asociadas), sin perjuicio de algunas excepciones, entre las que cabe citar la transmisión a otras sociedades del Grupo Daimler (incluyendo sociedades afiliadas). Asimismo, la familia Dornier recibe un dividendo garantizado de Dornier GmbH del 8,7% o 15% (dependiendo de la clase de acciones) del valor nominal de sus acciones, más cualquier crédito por el impuesto de sociedades.

El dividendo garantizado está indexado. Daimler ha garantizado el pago de un dividendo mínimo a los accionistas de la familia Dornier. En el caso del acuerdo de cesión de beneficios y pérdidas en vigor entre DADC y Dornier GmbH, los accionistas de la familia Dornier tienen derecho a cobrar al menos la cantidad que les correspondería en ausencia de dicho acuerdo de cesión de beneficios y pérdidas. DADC ha asumido internamente esa obligación.

El 30 de noviembre de 1988, Daimler y la familia Dornier celebraron un contrato independiente para fortalecer los derechos de Daimler y, simultáneamente, proteger los intereses económicos de los accionistas minoritarios. Estos últimos pueden exigir, en concreto, que la compra de sus acciones de Dornier GmbH se realice (i) pagando en efectivo, (ii) a cambio de acciones de Daimler, o (iii) a cambio de acciones de una sociedad en la que Daimler concentre sus actividades aeroespaciales u otra sociedad asociada a Daimler y que esta sociedad designe. El 29 de marzo de 2000, Daimler, DLRH, DADC, EADS Deutschland GmbH y DASA AG firmaron un acuerdo, de conformidad con el cual Daimler tiene derecho a exigir a DADC que adquiera las acciones que los accionistas de la familia Dornier ofrezcan conforme a lo expuesto. Daimler reembolsará a DADC cualquier importe que deba pagar por encima del valor de mercado de las acciones. Asimismo, DADC asumirá otros derechos y obligaciones relativos a la protección de los intereses de la familia Dornier.

El 29 de diciembre de 2004, Silvius Dornier y Daimler celebraron un contrato para la transmisión de todas las acciones restantes de Silvius Dornier GmbH (3,58%) a

Daimler u otra sociedad del Grupo Daimler designada por esta compañía y satisfacer todos los derechos y posibles reclamaciones de Silvius Dornier que resulten de su participación accionarial en Dornier GmbH o guarden relación con ella. Ninguno de los demás accionistas familiares ejerció su derecho de tres meses a rechazar en primer lugar la adquisición de dichas acciones, por lo que la transmisión legal pasó a ser efectiva el 17 de abril de 2005. Con arreglo al contrato anteriormente mencionado entre Daimler, DLRH, DADC, EADS Deutschland GmbH y DASA AG ("*Handhabungsvereinbarung*"), DADC realizó una oferta irrevocable a Daimler para comprar dichas acciones a precio de mercado a partir del momento en que la venta a Daimler fuera efectiva, oferta que fue aceptada por Daimler, cerrándose la operación el 3 de mayo de 2005.

De conformidad con los términos de los *business combination agreements* firmados en el marco de la creación de EADS, DLRH se ha comprometido a indemnizar a Lagardère (directamente y como representante de cada uno de los miembros del Grupo Lagardère) y SEPI, y les mantendrá indemnes [con la excepción de los daños emergentes no previsibles por DLRH (o cualquier miembro del Grupo Daimler)] frente a cualesquiera costes, reclamaciones, demandas, gastos, daños u obligaciones que cualquiera de ellos pudiera sufrir o en que cualquiera de ellos pudiera incurrir a partir de la fecha de los *business combination agreements* celebrados en el marco de la creación de EADS, como consecuencia de que cualquiera de los accionistas de Dornier GmbH que no sea miembro del Grupo DASA obtenga o intente obtener cualquier derecho o acción frente a Lagardère (o cualquier miembro del Grupo Lagardère), SEPI, el *Contractual Partnership*, EADS Participation B.V., DASA AG, EADS o cualquier entidad en la que participe Daimler o que le represente que vaya a formar parte del Grupo, o cualquier miembro del Grupo DASA AG. Esta indemnización se extenderá también a EADS si en la transferencia de las actividades de DASA a EADS no se estipula esa protección.

Con independencia de las relaciones entre la Sociedad y sus principales accionistas que se acaban de describir en el presente apartado 3.3.2, no existen posibles conflictos de interés entre las obligaciones de los Consejeros de la Sociedad y sus respectivos intereses privados u otras obligaciones.

1

2

3

4

5



Índice

### 3.3.3 Forma de las acciones

Las acciones de EADS son nominativas. El Consejo de Administración podrá decidir que la totalidad o una parte sean al portador.

Las acciones quedarán inscritas en el libro-registro de accionistas sin que se emita certificado alguno, o si el Consejo de Administración lo decide podrán emitirse certificados

respecto a una parte o a la totalidad de las acciones. Los certificados de acciones se emitirán en la forma determinada por el Consejo de Administración. Las acciones nominativas se numerarán de la forma que determine el Consejo de Administración.

### 3.3.4 Modificaciones en el capital de la Sociedad después de su constitución

La Sociedad fue constituida con un capital social autorizado de 500.000 florines holandeses ("NLG"), compuesto por 500 acciones, de valor nominal 1.000 NLG cada una, 100 de las cuales se emitieron a favor de Aerospatiale Matra el 29 de diciembre de 1998. El 28 de diciembre de 1999 estas acciones se transmitieron a DASA AG mediante acta de transmisión notarial.

Los cambios en el accionariado de la Sociedad desde que se llevó a cabo la oferta pública de acciones y su posterior admisión a cotización en bolsa se detallan a continuación (la descripción de los cambios producidos en el capital social de la Sociedad desde su constitución, se encuentra en el apartado "— 3.2.5 Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad").

Desde julio de 2000, un número de 4.293.746 acciones de EADS han sido distribuidas sin pago de prestaciones por el Estado francés a determinados accionistas anteriores de Aerospatiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999. La última distribución se llevó a término en julio de 2002.

Asimismo, en enero de 2001, el Estado francés y Lagardère vendieron en el mercado la totalidad de sus acciones de EADS (7.500.000 y 16.709.333 acciones de EADS), con excepción de las Acciones Indirectas de EADS (y, en el caso del Estado francés, con excepción también las acciones de EADS a distribuir entre los antiguos accionistas de Aerospatiale Matra, véase el apartado "— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas — Derechos y Compromisos Específicos del Estado francés"), como consecuencia de la falta de ejercicio de la opción de compra sobreadjudicada concedida a los suscriptores en el contexto de la oferta pública de acciones llevada a cabo por la Sociedad durante la salida a bolsa en julio de 2000 (incluyendo, en el caso de Lagardère, aquellas acciones, distintas de las Acciones Indirectas de EADS, adquiridas a las Instituciones Financieras francesas a la conclusión del período de ejercicio de las opciones sobreadjudicadas).

El 8 de julio de 2004, Daimler anunció que había colocado en el mercado (en el contexto de una operación de cobertura) todas sus acciones de EADS (22.227.478 acciones), lo que representaba el 2,73% del capital y el 2,78% de los derechos de voto de EADS en aquella fecha, a excepción de sus Acciones Indirectas de EADS.

El 11 de noviembre de 2005, DASA AG transfirió la totalidad de su participación en EADS a la filial enteramente participada por ella misma, DaimlerChrysler Luft-und Raumfahrt Beteiligungs GmbH & Co.KG ("DC KG"). Sin embargo, en noviembre de 2006, DC KG volvió a transferir la totalidad de su participación en EADS de vuelta a DASA AG.

El 4 de abril de 2006, Daimler y Lagardère anunciaron el comienzo de transacciones simultáneas destinadas a reducir, cada uno, un 7,5% sus respectivas participaciones en EADS. Daimler suscribió un acuerdo de venta a plazo de aproximadamente 61 millones de acciones de EADS con un grupo de bancos de inversión. Daimler indicó que cedía en préstamo estas acciones a los bancos como anticipo a la realización efectiva de la venta a plazo. Lagardère emitió bonos de canje obligatorio por acciones. Las acciones EADS que debían ser entregadas a la fecha de vencimiento de los bonos representaban como máximo el 7,5% del capital social de EADS, o aproximadamente 61 millones de acciones EADS y se entregaron en tres tramos iguales equivalente cada uno de ellos a un 2,5% del capital social de EADS. Los dos primeros tramos se entregaron en junio de 2007 y en junio de 2008, mientras que la entrega del tercer tramo se ha adelantado de junio a marzo de 2009, como más adelante se expone.

El 8 de septiembre de 2006, se notificó a la Sociedad que el banco JSC Vneshtorgbank (anteriormente, Bank of Foreign Trade) había adquirido 41.055.530 de acciones de EADS, lo que representaba el 5,04% del capital social de EADS en esa fecha.

El 9 de febrero de 2007, Daimler llegó a un acuerdo con un consorcio de inversores de los sectores público y privado por el que redujo de manera significativa su participación en EADS,

3

que pasó del 22,5% al 15%, manteniéndose el equilibrio entre los derechos de voto los accionistas mayoritarios alemanes y franceses. En cumplimiento de los términos de dicho acuerdo, el 13 de marzo de 2007 Daimler había colocado en una nueva compañía controlada por Daimler el 22,5% que controlaba en EADS, y cuyo consorcio de inversores ha adquirido un tercio de la participación a través de una entidad creada para tal fin. Eso representaba efectivamente una participación del 7,5% en EADS. Daimler continúa controlando los derechos de voto del paquete total del 22,5% de acciones de EADS. Daimler tiene la opción de disolver la nueva estructura a partir del 1 de julio de 2010 como muy pronto. En el caso de que la estructura se disuelva, Daimler tendrá derecho, bien a proporcionar a los inversores acciones de EADS, bien a abonarles una indemnización en metálico. En el caso de que se proporcionen acciones de EADS, el Estado alemán, el Estado francés y Lagardère, a través de Sogeade, tendrán derecho de suscripción preferente sobre dichas acciones de EADS con el fin de conservar el equilibrio entre las partes alemana y francesa. Esta operación constituye una excepción específica a los acuerdos descritos en el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”.

El 26 de diciembre de 2007, JSC Vneshtorgbank vendió y transfirió 41.055.530 acciones en EADS al Banco de Desarrollo y Asuntos Económicos Extranjeros (*Vnesheconombank*). Posteriormente, la mencionada transacción fue notificada a EADS.

La siguiente tabla muestra la evolución del capital social y de los derechos de voto de la Sociedad durante los tres últimos ejercicios:

Posición a 31 de diciembre de 2007	Posición a 31 de diciembre de 2010			Accionistas			Posición a 31 de diciembre de 2009		
	% de capital	% de derechos de voto	Número de acciones	% de capital	% de derechos de voto	Número de acciones	% de capital	% de derechos de voto	Número de acciones
DASA AG	22,46%	22,55%	183.337.704	22,46%	22,55%	183.337.704	22,50%	22,59%	183.337.704
Sogeade	22,46%	22,55%	183.337.704	22,46%	22,55%	183.337.704	25,00%	25,10%	203.707.704
SEPI	5,47%	5,49%	44.690.871	5,48%	5,50%	44.690.871	5,49%	5,51%	44.690.871
<i>Subtotal del Contractual Partnership</i>	<i>50,39%</i>	<i>50,59%</i>	<i>411.366.279</i>	<i>50,40%</i>	<i>50,60%</i>	<i>411.366.279</i>	<i>52,99%</i>	<i>53,20%</i>	<i>431.736.279</i>
Estado francés*	0,06%	0,06%	502.746	0,06%	0,06%	502.746	0,06%	0,06%	502.746
Público**	49,16%	49,35%	401.338.521	49,15%	49,34%	401.120.240	46,56%	46,74%	379.388.329
Adquisición de acciones propias***	0,39%	-	3.195.176	0,39%	-	3.115.796	0,39%	-	3.141.758
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>816.402.722</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>816.105.061</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>814.769.112</b>

\* Acciones correspondientes al Estado francés tras la distribución gratuita de 4.293.746 acciones entre determinados antiguos accionistas de Aerospatiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999. Todas las acciones de las que es titular actualmente el Estado francés tendrán que ser vendidas en el mercado.

\*\* Incluidos los empleados de EADS. A 31 de diciembre de 2010, los empleados de EADS poseían aproximadamente el 2,0% del capital social (y de los derechos de voto).

\*\*\* Las acciones de EADS en autocartera no gozan de derechos de voto.

De conformidad con la información de que dispone la Sociedad, a excepción de lo establecido anteriormente en el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”, no se ha pignorado ninguna de las acciones de la Sociedad.

El 26 de enero de 2009, Lagardère y Natixis, único suscriptor y único titular de las obligaciones convertibles obligatorias pendientes emitidas por Lagardère en 2006, firmaron una modificación del contrato de suscripción acordando, a iniciativa de Natixis, adelantar el reembolso de las obligaciones convertibles obligatorias —y por consiguiente, la fecha de entrega del tercer tramo de acciones de EADS— del 25 de junio al 24 de marzo de 2009. De acuerdo con las disposiciones de dicha modificación, Lagardère entregó a Natixis 20.370.000 de acciones de EADS, que representan el 2,5% del capital y de los derechos de voto de EADS, el 24 de marzo de 2009.

El 19 de marzo de 2010, Daimler y el consorcio de inversores de los sectores público y privado confirmaron que mantenían el acuerdo alcanzado el 9 de febrero de 2007 relativo a las participaciones y los derechos de voto de EADS (como se ha mencionado anteriormente). En la Cancillería Federal alemana, el 16 de marzo de 2010, Daimler y los inversores expresaron su voluntad de mantener el acuerdo existente sin cambio alguno. De esta forma, Daimler sigue ostentando el 22,5% de los derechos de voto de EADS y su participación se mantiene en el 15%. Por lo tanto, el equilibrio de derechos de voto existente entre los accionistas alemanes y franceses permanece invariable.

La Sociedad solicitó que se revelase la identidad de los titulares beneficiarios de las acciones en posesión de titulares identificables (“Titres au porteur identifiables”) que ostentasen más de 2.000 acciones de forma individual. El estudio, finalizado el 31 de diciembre de 2010, tuvo como resultado

1

2

3

4

5



Índice



la identificación de 1.809 accionistas que eran titulares de un total de 357.511.609 de acciones de EADS (incluidas las 6.067.328 acciones de las que era titular Iberclear por cuenta de los mercados españoles y 41.392.012 de acciones de las que es titular Clearstream por cuenta del mercado alemán).

La actual estructura accionarial de la Sociedad se puede ver en el diagrama recogido en el apartado “— 3.3.1 Estructura del accionariado”.

### 3.3.5 Personas que ejercen el control de la Sociedad

---

Véanse “— 3.3.1 Estructura del accionariado” y “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”.

### 3.3.6 Organigrama simplificado del Grupo

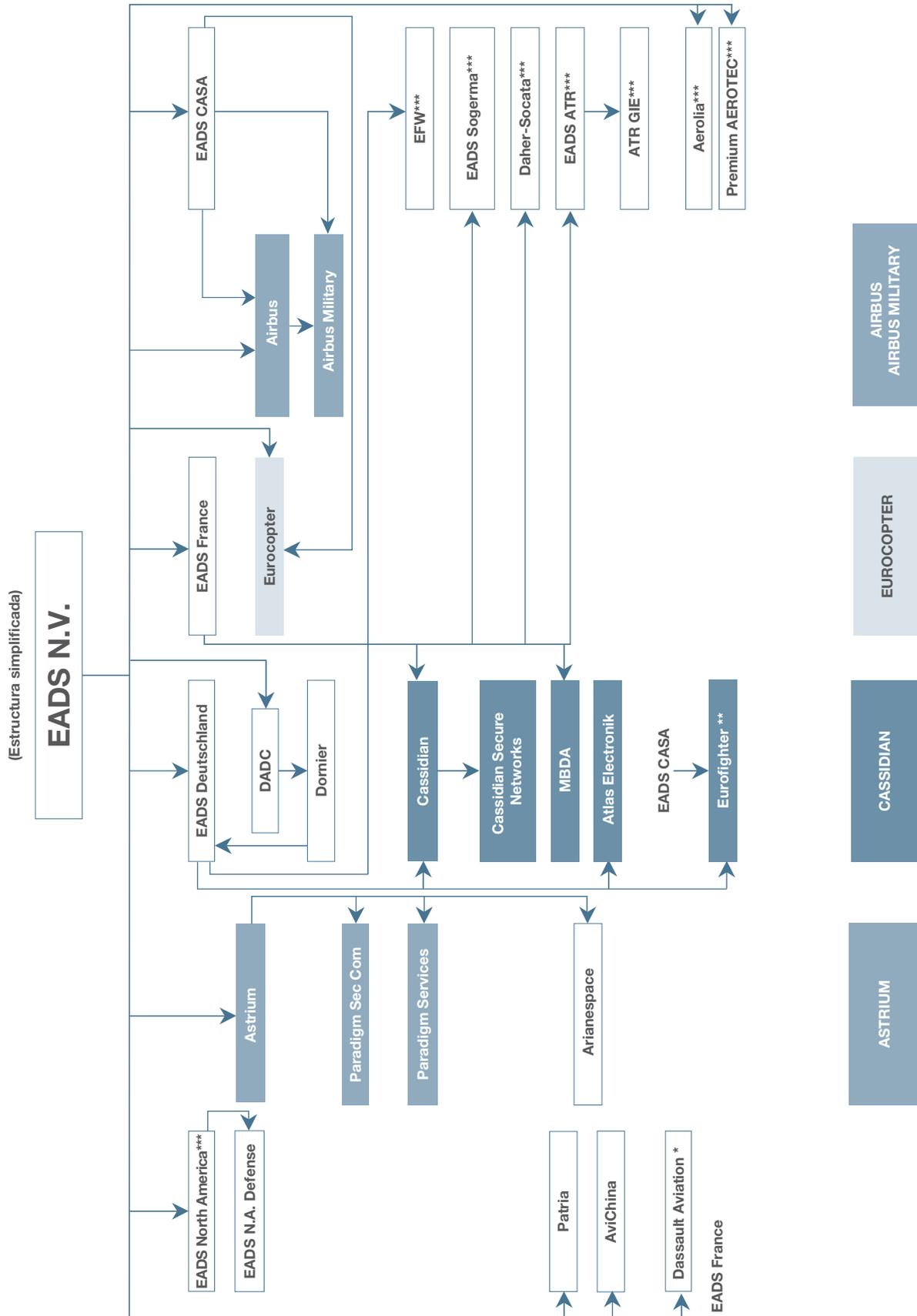
---

El organigrama siguiente ilustra la estructura organizativa simplificada de EADS a 31 de diciembre de 2010, que consta de cuatro Divisiones y las principales Unidades de Negocio. Para facilitar la presentación, se han omitido las sociedades de cartera intermedias. Las casillas coloreadas corresponden a entidades que forman parte de una de las cuatro Divisiones de EADS. Las casillas no coloreadas corresponden a entidades que son sociedades de cartera o participaciones que no

forman parte de las cuatro Divisiones de EADS y no están bajo la responsabilidad directa de un consejero en concreto. ATR, Sogerma, EADS North America y Daher-Socata se incluyen en “Otras sociedades” y no forman parte de las cuatro Divisiones de EADS. Véase el apartado “Información relativa a las actividades de EADS — 1.1.1 Visión general — Organización de las actividades de EADS”.



► Principales participaciones del Grupo EADS



\* EADS posee participaciones en Dassault Aviation a través de EADS Francia.  
 \*\* Las acciones de EADS en Eurofighter son de titularidad conjunta entre EADS Alemania y EADS CASA.  
 \*\*\* A efectos de información por segmentos, ATR, Sogerma, EADS North America y Daher-Socata están consolidadas en "Otras Actividades"; EFW, Aerolia y Premium AEROTEC en Airbus.



## 3.3.7 Adquisición de acciones propias

### 3.3.7.1 DERECHO HOLANDÉS E INFORMACIÓN SOBRE PROGRAMAS DE RECOMPRA DE ACCIONES

De conformidad con el reglamento CE N.º 2273/2003, la Sociedad está sujeta a las condiciones aplicables a los programas de recompra de acciones y a la revelación de información relativa a las mismas, tal y como se describe a continuación.

De acuerdo con el derecho Civil holandés, la Sociedad podrá adquirir sus propias acciones, sin perjuicio del respeto de ciertas disposiciones de derecho holandés y de los Estatutos, si (i) los fondos propios menos los fondos necesarios para proceder a la adquisición no son inferiores al total del importe del capital desembolsado y exigido y de todas las reservas impuestas por el derecho holandés, y (ii) al final de estas operaciones la Sociedad y sus filiales no son titulares o beneficiarias de un número de acciones cuyo valor nominal total sea superior a la mitad (50%) del capital social emitido de la Sociedad. El Consejo de Administración solo podrá proceder a adquirir acciones propias si ha sido autorizado para ello por la junta ordinaria de accionistas. Esta autorización solo será válida por un período máximo de 18 meses.

A las acciones en autocartera no les corresponderá ningún derecho de voto. Los usufructuarios y acreedores pignoratícios de acciones en posesión de la Sociedad no se verán sin embargo privados de sus derechos de voto en el caso en que el derecho de usufructo o la prenda existieran antes de que la Sociedad fuera titular de la acción.

La Junta General de Accionistas de EADS celebrada el 1 de junio de 2010 autorizó al Consejo de Administración, mediante una resolución que renovó la autorización previa otorgada por la Junta General de Accionistas celebrada el 27 de mayo de 2009, durante un período de 18 meses a partir de la fecha de dicha Junta, a adquirir acciones propias de la Sociedad, por cualquier medio, incluso a través de productos derivados financieros, ya sea en el mercado de valores o de otra forma, siempre y cuando, tras dicha adquisición, la Sociedad no posea más de un 10% del capital social emitido de la Sociedad, y a un precio que no sea inferior al valor nominal ni superior al mayor de los precios de la última negociación independiente y la oferta actual independiente más elevada en las negociaciones del mercado regulado del país en el que se lleve a cabo la compra.

En la Junta General de Accionistas de EADS convocada para el 26 de mayo de 2011, se presentará una propuesta de renovación de la autorización otorgada por la Junta General de Accionistas celebrada el 1 de junio de 2010 y autorizará al Consejo de Administración, durante un período de 18 meses

a partir de la fecha de dicha Junta, a adquirir acciones propias de la Sociedad, por cualquier medio, incluso a través de productos derivados financieros, ya sea en el mercado de valores o de otra forma, siempre y cuando, tras dicha adquisición, la Sociedad no posea más de un 10% del capital social de la Sociedad, y a un precio que no sea inferior al valor nominal ni superior al mayor de los precios de la última actividad independiente y la oferta actual independiente más elevada en las negociaciones del mercado regulado del país en el que se lleve a cabo la compra.

En la fecha del presente documento, la Sociedad poseía 3.345.494 acciones propias, lo que representa el 0,41% de su capital social.

### 3.3.7.2 NORMATIVA FRANCESA

Como consecuencia de su admisión a cotización en un mercado regulado de Francia, la Sociedad está sometida a la regulación que se resume a continuación.

En aplicación de los artículos 241-1 a 241-6 del Reglamento General de la AMF, la adquisición por una sociedad de sus propias acciones estará subordinada a la publicación de la descripción del programa de recompra de acciones. Dicha descripción deberá publicarse antes de la entrada en vigor del programa de recompra de acciones.

En aplicación de los artículos 631-1 a 631-4 del Reglamento General de la AMF, una sociedad no podrá realizar operaciones sobre sus propias acciones con la intención de manipular el mercado. Los artículos 631-5 y 631-6 del Reglamento General de la AMF establecen también las condiciones de validez de las operaciones realizadas por la Sociedad sobre sus propias acciones.

Después de adquirir sus propias acciones, la Sociedad ha de publicar en su sitio web información específica sobre dichas operaciones, en un plazo no superior a siete días hábiles.

Además, la Sociedad deberá proporcionar información detallada a la AMF, como mínimo mensualmente, toda la información específica relativa a dichas adquisiciones previamente publicadas en su sitio web, e información relativa a la amortización de las acciones recompradas.

### 3.3.7.3 NORMATIVA ALEMANA

Como emisor extranjero, la Sociedad no estará sometida a las normas de derecho alemán relativas a las operaciones de recompra de sus propias acciones, ya que estas disposiciones solo se aplican a emisores alemanes.



### 3.3.7.4 NORMATIVA ESPAÑOLA

Como emisor extranjero, la Sociedad no estará sometida a las normas de derecho español relativas a las operaciones de recompra de sus propias acciones, ya que estas disposiciones solo se aplican a emisores españoles.

Sin embargo, de conformidad con las Normas de Conducta establecidas en la Ley 24/1988, de 28 de julio de 1988, del Mercado de Valores, la Sociedad no podrá realizar operaciones sobre sus acciones propias con el fin de manipular el mercado.

### 3.3.7.5 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE RECOMPRA DE ACCIONES QUE SE SOMETERÁ A LA APROBACIÓN DE LA JUNTA GENERAL ANUAL DE ACCIONISTAS CONVOCADA PARA EL 26 DE MAYO DE 2011

De conformidad con los artículos 241-2-I y 241-3 del Reglamento General de la AMF, se proporciona a continuación una descripción del programa de recompra de acciones ("*descriptif du programme*") que la Sociedad debe llevar a cabo:

- ▶ **Fecha de la Junta General de Accionistas en la que se aprobará el programa de recompra de acciones:** 26 de mayo de 2011.
- ▶ **Destino que se pretende dar a las acciones de EADS en manos de la Sociedad a fecha del presente documento:** la reducción del capital social mediante la amortización de la totalidad o parte de las acciones recompradas —en concreto con el fin de evitar el efecto de dilución derivado de determinadas ampliaciones del capital social realizadas al contado— (i) reservadas o que se vayan a reservar a los empleados del Grupo EADS y/o (ii) obtenidas o que se vayan a obtener en el marco de la ejecución de opciones sobre acciones concedidas o que se vayan a conceder a algunos empleados del Grupo EADS: 3.345.494 acciones.
- ▶ Para más información acerca de las acciones mantenidas por EADS en la fecha de entrada en vigor del Reglamento de la CE N.º 2273/2003, y aún en su poder en la fecha del presente documento, véase más adelante.
- ▶ **Objetivos del programa de recompra de acciones que la Sociedad pondrá en marcha (por orden de prioridad, sin efecto alguno en el orden real de utilización de la autorización de recompra, que determinará el Consejo de Administración caso por caso de acuerdo con las necesidades y posibilidades):**
  - ▶ La reducción del capital social mediante la amortización de la totalidad o parte de las acciones recompradas —en concreto con el fin de evitar el efecto de dilución derivado de determinadas ampliaciones del capital social realizadas al contado— (i) reservadas o que se vayan a reservar a los empleados del Grupo EADS

y/o (ii) obtenidas o que se vayan a obtener en el marco de la ejecución de las opciones de compra concedidas o que se vayan a conceder a algunos empleados del Grupo EADS, entendiéndose que las acciones recompradas no gozan ni de derechos de voto ni de dividendo.

- ▶ La posesión de acciones para el cumplimiento de obligaciones relativas a (i) instrumentos financieros de deuda convertibles en acciones de EADS, o (ii) programas de oferta de acciones a los empleados u otras asignaciones de acciones a los empleados del Grupo EADS.
  - ▶ La adquisición de acciones para su retención y su subsiguiente intercambio o utilización como instrumento de pago en el marco de posibles transacciones de crecimiento externo.
  - ▶ La liquidez o dinamismo del mercado secundario de las acciones de EADS de conformidad con un acuerdo de liquidez que se suscribirá con un proveedor independiente de servicios de inversión en cumplimiento de la resolución de la AMF de 1 de octubre de 2008 relativa a la aprobación de acuerdos de liquidez reconocidos como prácticas del mercado por la AMF.
- ▶ **Procedimiento:**
- ▶ Porcentaje máximo del capital social emitido objeto de recompra por parte de la Sociedad: 10%.
  - ▶ Número máximo de acciones objeto de recompra por parte de la Sociedad: 81.687.671 acciones, en base a un capital social emitido de 816.876.719 acciones en la fecha del presente documento. El porcentaje del 10% correspondería a 83.977.481 acciones en base a las 839.774.818 acciones que representarían el capital social totalmente diluido de la Sociedad como consecuencia de la ejecución de todas las opciones sobre acciones (*stock options*) que aún puedan ser ejercidas en la fecha del presente documento.
  - ▶ Los importes que deberán pagarse en concepto de compra de las acciones propias no podrán, de conformidad con el derecho holandés aplicable, superar los componentes de capital que sean pagaderos o distribuibles a los accionistas. Por "componentes de capital pagaderos o distribuibles a los accionistas" se entiende las primas de participación (en relación con las participaciones en especie), las primas de emisión (en relación con las participaciones en metálico) y demás reservas tal y como se establece en los Estados Financieros de EADS, de los que se deducirá el precio de recompra de las acciones propias.
- A 31 de diciembre de 2010, los valores respectivos de cada uno de estos componentes de capital de EADS en sí mismos pagaderos o distribuibles a los accionistas eran: 7.645.000.000 euros (primas de participación), — 3.424.000.000 euros (Otras Reservas e ingresos retenidos, incluidas las pérdidas netas correspondientes

1

2

3

4

5



Índice

al ejercicio) y – 112.000.000 euros (acciones propias), es decir, un importe total de 4.109.000.000 euros.

EADS se reserva el derecho de aplicar íntegramente el programa de adquisición de acciones y se compromete a no superar, ni directa ni indirectamente, el límite del 10% del capital social emitido, así como el importe de 4.109.000.000 de euros durante el periodo total del programa.

Por último, EADS se compromete a mantener en todo momento un número suficiente de acciones en manos del público con el fin de cumplir los límites establecidos por NYSE Euronext.

- » Las acciones podrán comprarse o venderse en cualquier momento (inclusive durante una oferta pública) en la medida en que lo autoricen la normativa del mercado de valores y por cualquier medio, incluyéndose, de forma no limitativa, paquetes de acciones e incluyendo la utilización de opciones, combinaciones de instrumentos financieros derivados o la emisión de títulos que den derecho de cualquier forma a acciones de EADS de acuerdo con los límites establecidos en este documento. Además, EADS utilizará opciones de compra y permutas financieras que han sido adquiridas en virtud de los acuerdos que había suscrito durante el anterior programa de recompra de acciones (véase a continuación) y no excluye la posibilidad de utilizar una estructura de transacción similar a la que se utilizó en el anterior programa de recompra de acciones con el fin de proceder a la recompra de sus propias acciones.

La parte de acciones recompradas mediante la utilización de paquetes de acciones puede ascender a todas las acciones objeto de recompra en el marco de este programa.

Por otra parte, en el caso de que se utilicen instrumentos financieros derivados, EADS garantizará que no hace uso de mecanismos que harían crecer de manera significativa la volatilidad de las acciones especialmente en caso de opciones de compra.

- » Características de las acciones objeto de recompra por parte de la Sociedad: acciones de EADS, una sociedad que cotiza en el Euronext de París, en el *regulierter Markt* del Mercado de Valores de Fráncfort y en las bolsas de Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia
- » Daimler, DASA AG, el Estado francés, Lagardère, SEPI, Sogead y Sogepa conservarán todos sus derechos, dependiendo de las circunstancias, para vender sus

acciones de EADS disponibles a EADS como parte de este programa de recompra de acciones

- » Precio máximo de adquisición por acción: 50 euros.

» **Periodo del programa de recompra de acciones y otras características:**

Este programa de recompra de acciones estará vigente hasta el 26 de noviembre de 2012 inclusive, es decir, la fecha de vencimiento de la autorización solicitada en la Junta General Anual de Accionistas que se celebrará el 26 de mayo de 2011. Uno de los principales objetivos de este programa de recompra de acciones de EADS está vinculado a la posible ejecución, por parte de los empleados del Grupo EADS, de *stock options* que les fueron concedidas entre 2001 y 2006; en la actualidad se pretende (i) que dicho programa continúe y se renueve como mínimo hasta el 17 de diciembre de 2016 (siendo el día 16 de diciembre de 2016 la fecha tope en la que un empleado del Grupo EADS podría ejercer la totalidad o parte de las *stock options* que se le concedieron en 2006) y (ii) que se solicite a la Junta General Anual de Accionistas de EADS que renueve las autorizaciones hasta tal fecha.

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

A la fecha del presente documento, EADS no ha suscrito ningún acuerdo de liquidez con ningún proveedor independiente de servicios de inversión en el marco del plan de recompra de acciones.



En ese mismo marco del plan de recompra de acciones, EADS ha utilizado instrumentos financieros derivados (véase a continuación). Estos instrumentos financieros derivados (opciones de compra) poseen las características que figuran en la tabla siguiente.

	Posiciones iniciales a la fecha del presente documento			
	Posición inicial en la compra		Posición inicial en la venta	
	Opciones de compra adquiridas 6.710.403	Venta a plazo	Opciones de compra	Venta
Número de acciones				
Fecha media máxima de vencimiento*	9 de agosto de 2012	-	-	-
Precio medio de ejercicio*	-	-	-	-

\* Véase: "Gobierno Corporativo 4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo."

Con el fin de compensar el efecto de dilución derivado de las ampliaciones de capital realizadas al contado que resultaría del ejercicio de las *stock options* concedidas a determinados empleados del Grupo EADS en 2001 y 2002, EADS ha implantado un plan de recompra de acciones según el método del delta neutro. A este respecto, EADS ha suscrito los siguientes acuerdos: (i) contratos de opciones de compra que permiten a EADS adquirir de uno de los principales bancos franceses un número de acciones de EADS equivalente al número de acciones creadas como resultado del ejercicio de *stock options* concedidas a ciertos empleados del Grupo EADS en 2001 y 2002, y (ii) contratos de permuta financiera para el ajuste periódico de un importe en metálico equivalente a las primas pagadas por EADS a uno de los principales bancos franceses en virtud de los contratos de opciones de compra, de acuerdo con el método delta neutro.

En virtud de estos contratos, las opciones de compra que EADS adquirió de uno de los principales bancos franceses presentan las mismas condiciones (en cuanto a los precios de ejercicio, las fechas de ejercicio, las cantidades y las fechas de vencimiento) que las *stock options* concedidas en el marco de los planes de *stock options* de 2001 y 2002. En caso de un aumento del precio de la acción de EADS, un banco francés de primera línea deberá comprar el número de acciones de EADS que resulten del aumento del precio de acuerdo con la fórmula del método delta neutro. El importe total desembolsado por estas acciones por dicho banco francés corresponde a la carga financiera soportada por EADS, tal y como se determina a partir de los importes variables en el contrato de permutas financieras. Por otra parte, en caso de que se produzca una reducción en el precio de la acción de EADS, dicho banco francés deberá vender un número de acciones de EADS que resulten de la reducción del precio de acuerdo con la fórmula del método delta neutro. El importe total recibido por el banco francés por la venta de estas acciones corresponde a los ingresos financieros percibidos por EADS, tal y como se determine a partir de los importes variables en el contrato de permutas financieras. De acuerdo con estas condiciones, el importe final debido como resultado de las compras de las opciones de compra únicamente se conocerá en el momento

del pago tal y como se determina a partir del último importe variable del contrato de permutas financieras.

La estructura de la transacción trata de cubrir el efecto de dilución y el riesgo de precios relativo a EADS vinculados al ejercicio de las opciones de compra concedidas a determinados empleados del Grupo EADS en 2001 y 2002. En este marco, EADS emplea los procedimientos de control interno puestos en marcha por la Sociedad con el fin de garantizar la fiabilidad de la gestión de los riesgos asociados a dichas opciones de compra y permutas financieras. Se han establecido los procedimientos y las herramientas para la presentación de información, y la responsabilidad y las facultades se han delegado en el departamento financiero y de tesorería de EADS que se encarga de todas las decisiones operativas y de todas las actividades que son de su competencia. Los órganos competentes dentro de la organización deben tener conocimiento de todas las transacciones, actividades y riesgos de importancia.

Desde un punto de vista contable, las opciones de compra se califican como instrumentos de capital, siempre y cuando se incluyan físicamente en los fondos propios de EADS (IAS 32.16). La contabilidad inicial condujo a una reducción de los saldos en caja destinados al pago de las primas, así como del importe correspondiente en los fondos propios. Cada pago variable realizado en aplicación de la fórmula del método de delta neutro, se traslada tanto a los activos líquidos como al capital con el fin de reflejar las primas acumuladas pagadas sobre las opciones de compra. Con el ejercicio de las opciones de compra, EADS deduce de los activos líquidos el importe pagado (precio de ejercicio x número de opciones) y deduce de los fondos propios las acciones propias. Las variaciones del valor de mercado de las opciones de compra no se reflejan en los Estados Financieros. El efecto de todas estas operaciones, por lo tanto, es neutro en la Cuenta de Resultados.

El mencionado banco francés se ha comprometido por contrato a cumplir las normativas vigentes en relación con los procedimientos de recompra aplicables a EADS y, en concreto, las disposiciones de los Artículos 241-1 a 241-6 y 631-1 y siguientes del Reglamento General de la AMF.

## 3.4 Dividendos

### 3.4.1 Dividendos y repartos en efectivo distribuidos desde la constitución de la Sociedad

En la tabla siguiente se detallan las distribuciones en efectivo pagadas a los accionistas desde la constitución de la Sociedad:

Ejercicio fiscal	Fecha del pago del reparto en efectivo	Importe bruto por acción*
2000	27 de junio de 2001	0,50 €
2001	28 de junio de 2002	0,50 €
2002	12 de junio de 2003	0,30 €
2003	4 de junio de 2004	0,40 €
2004	8 de junio de 2005	0,50 €
2005	1 de junio de 2006	0,65 €
2006	16 de mayo de 2007	0,12 €
2007	4 de junio de 2008	0,12 €
2008	8 de junio de 2009	0,20 €
2009	-	-

\* Nota: las cifras no se han ajustado para reflejar las variaciones del número de acciones en circulación.



### 3.4.2 Política de distribución de dividendos de EADS

El Consejo de Administración determina la política de dividendos de EADS teniendo en consideración determinados factores como la rentabilidad financiera del Grupo, las futuras necesidades de efectivo así como los dividendos pagados por otras sociedades internacionales del mismo sector. EADS no puede garantizar el dividendo distribuible respecto de ningún ejercicio.

Teniendo en cuenta el beneficio por acción de 0,68 euros registrado en 2010, el Consejo de Administración ha propuesto para la próxima Junta General de Accionistas un dividendo

de 0,22 euros por acción (excepcionalmente, debido a las significativas pérdidas registradas en 2009, no se repartieron dividendos respecto de dicho año). En caso de aprobación por parte de la Junta General Anual, se prevé que el dividendo se abone el 6 de junio 2011 a los poseedores de acciones de EADS que lo sean el 3 de junio de 2011.

La ambición del Grupo es registrar un avance gradual de la rentabilidad a medio plazo, lo que representa un indicador clave para una mejor distribución del dividendo en el futuro.

### 3.4.3 Plazo de prescripción de dividendos

En virtud del artículo 31 de los Estatutos, el derecho al pago de un dividendo o de cualquier otra forma de distribución votada por la junta general de accionistas prescribe a los cinco años a partir de la fecha en que dicho dividendo sea líquido y exigible.

El derecho al pago de cantidades a cuenta de dividendos prescribe a los cinco años a partir de la fecha en que dicho dividendo haya vencido y sea exigible.

### 3.4.4 Régimen fiscal

La descripción que se incluye a continuación constituye un análisis general del derecho fiscal holandés vigente actualmente. Se limita a las incidencias fiscales significativas para un titular de acciones de la Sociedad que no sea o que no reciba el trato de residente en los Países Bajos a cualquiera de los efectos previstos en la normativa fiscal de los Países Bajos (un **"Accionista no residente"**). Algunas categorías de accionistas de la Sociedad podrán estar sometidas a normas específicas que no se analizan a continuación y que son susceptibles de tener unos efectos sustancialmente diferentes de los de las normas generales que estudiaremos a continuación. En caso de duda sobre su situación fiscal en los Países Bajos y en su país de residencia, se aconseja a los inversores que consulten a sus asesores en materia fiscal.

#### RETENCIONES FISCALES SOBRE DIVIDENDOS

En general, los dividendos distribuidos por la Sociedad respecto a las acciones estarán sujetos a una retención fiscal en los Países Bajos al tipo legal del 15%. El término dividendo comprenderá los dividendos en efectivo o en especie, los dividendos implícitos y explícitos, la amortización de capital desembolsado no considerado como capital a efectos de las normas holandesas de retenciones fiscales sobre dividendos, y los beneficios procedentes de liquidaciones que superen el capital medio desembolsado considerado como capital a efectos de las normas holandesas de retenciones fiscales sobre dividendos. Las acciones liberadas pagadas con la prima incorporada a la acción, consideradas como capital a efectos de las normas holandesas de retenciones fiscales sobre dividendos, no estarán sujetas a retención fiscal.

Un accionista no residente puede cumplir los requisitos para la obtención de una exención o reembolso total o parcial de la retención fiscal mencionada en virtud de un tratado fiscal en vigor entre los Países Bajos y su país de residencia. Los Países Bajos han firmado tratados fiscales con los Estados Unidos, Canadá, Suiza, Japón, la mayor parte de los estados miembros de la Unión Europea y con otros países.

#### RETENCIONES FISCALES SOBRE LA VENTA U OTRAS FORMAS DE DISPOSICIÓN DE LAS ACCIONES

Los pagos recibidos en contraprestación por las ventas u otras formas de disposición de las acciones no estarán sujetos a retención fiscal en los Países Bajos, salvo que la venta o disposición se efectúe, o se considere que se efectúe, a favor de la Sociedad o de una filial directa o indirecta de la misma. La amortización o venta a favor de la Sociedad o de una filial directa o indirecta de la Sociedad se considerará como dividendo y, en principio, estará sometida a las normas estipuladas anteriormente en "Retenciones fiscales sobre dividendos".

#### IMPUESTOS SOBRE LA RENTA Y SOBRE PLUSVALÍAS

Un accionista no residente que reciba dividendos de la Sociedad por las acciones o que obtenga una plusvalía por la venta o disposición de acciones no estará sujeto a imposición fiscal sobre rentas o plusvalías en los Países Bajos a menos que:

- ▶ Esas rentas o plusvalías sean atribuibles a un negocio o a parte del mismo gestionado de forma efectiva en los Países Bajos o que se lleve a cabo a través de un establecimiento permanente ("*vaste inrichting*") o de un representante permanente ("*vaste vertegenwoordiger*") en los Países Bajos; o
- ▶ El accionista no residente no sea una persona física y posea o esté previsto que posea, directa o indirectamente, una participación significativa ("*aanmerkelijk belang*") o una participación en la Sociedad que se considere significativa y dicha participación no forme parte de los activos de un negocio; o
- ▶ El accionista no residente sea una persona física y (i) posea, directa o indirectamente, una participación significativa ("*aanmerkelijk belang*") o una participación que se considere significativa en la Sociedad y que tal participación no forme parte del activo de un negocio o (ii) dicha renta o plusvalía cumpla los requisitos necesarios para considerarla en los Países Bajos como renta de actividades diversas ("*belastbaar resultaat uit verage werkzaamheden*"), según la definición que de este término hace la ley holandesa sobre el impuesto sobre la renta de las personas físicas de 2001 ("*Wet inkomstenbelasting 2001*").

En términos generales, se entenderá que un accionista no residente no es titular de una participación significativa en el capital social de la Sociedad, a menos que dicho accionista no residente, individualmente o en concierto con otras personas relacionadas, devenga titular, conjunta o separadamente y directa o indirectamente, de acciones de la Sociedad, o de un derecho de adquisición de acciones de la misma que ascienda al 5% o un porcentaje mayor del capital social emitido y en circulación o de alguna clase del mismo de la Sociedad. Con carácter general, se considera que se ostenta una participación significativa cuando la totalidad o una parte de una participación significativa ha sido dispuesta, o se considere que ha sido dispuesta con la aplicación de una desgravación por reinversión.

#### IMPUESTO SOBRE DONACIONES Y SUCESIONES

Los impuestos sobre donaciones y sucesiones de los Países Bajos no se aplicarán a la transmisión de acciones mediante donación, o tras el fallecimiento de un accionista no residente, a menos que la transmisión haya sido realizada por, o en

1

2

3

4

5



Índice



nombre de una persona que, en el momento de la donación o el fallecimiento, sea, o se considere que sea, residente en los Países Bajos.

### IMPUESTO SOBRE EL VALOR AÑADIDO

El pago de los dividendos sobre las acciones y la transmisión de las mismas no estarán sujetos a gravamen alguno en concepto de impuesto sobre el valor añadido en los Países Bajos.

### OTROS IMPUESTOS Y OBLIGACIONES

El otorgamiento, distribución y/o la ejecución legal (incluyendo la ejecución de cualquier sentencia extranjera en los tribunales de los Países Bajos) llevados a cabo con respecto a los

dividendos derivados de las acciones o con relación a la transmisión de acciones no estarán sujetos en los Países Bajos a ningún tipo de impuesto registral, impuesto sobre transmisiones, impuesto sobre el patrimonio, timbre ni a ningún otro impuesto o derecho similar, con excepción de las tasas judiciales exigidas en los Países Bajos.

### RESIDENCIA

Un accionista no residente no se convertirá en residente en los Países Bajos, ni se entenderá que lo es, por el mero hecho de que sea titular de una acción o por el mero hecho del otorgamiento, el cumplimiento, la distribución y/o la ejecución forzosa de derechos con respecto a las acciones.

## 3.5 Información anual relativa a los valores



La siguiente lista de anuncios públicos incluye todas las informaciones que se deben proporcionar de conformidad con el apartado 5:25f de la WFT y constituye la información anual relativa a los valores que se ha de publicar en aplicación del Artículo 10 de la Directiva 2003/71/CE. Los anuncios públicos y la información subyacente pueden ser consultados a través del sitio web de la Sociedad [www.eads.com](http://www.eads.com):

Comunicado de prensa con los resultados del primer trimestre de 2010	14 de mayo de 2010
Comunicado de prensa con los resultados del primer semestre de 2010	30 de julio de 2010
Comunicado de prensa — EADS y Airbus celebran el acuerdo del A400M con las Naciones Clientes	5 de noviembre de 2010
Comunicado de prensa con los resultados del tercer trimestre de 2010	12 de noviembre de 2010
Comunicado de prensa — Airbus ofrece nuevas opciones de motores con ahorro de combustible para la familia A320	1 de diciembre de 2010
Comunicado de prensa con los resultados anuales de 2010	9 de marzo de 2011

Por otra parte, EADS publica declaraciones realizadas en el transcurso ordinario de su actividad a las que también se puede acceder a través de su sitio web [www.eads.com](http://www.eads.com).

# 4

# Gobierno Corporativo

---

<b>4.1</b>	<b>Gestión y control</b>	<b>145</b>
4.1.1	Consejo de Administración, Presidente y Consejero Delegado (CEO)	146
4.1.2	Comités del Consejo	157
4.1.3	Comité Ejecutivo	159
4.1.4	Sistema de gestión del riesgo empresarial	161
4.1.5	Organización de <i>compliance</i>	166
<b>4.2</b>	<b>Intereses de los Consejeros y principales directivos</b>	<b>167</b>
4.2.1	Remuneración a los Consejeros y de los principales directivos	167
4.2.2	Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado (CEO)	171
4.2.3	Operaciones con partes vinculadas	171
4.2.4	Préstamos y garantías a los Consejeros	171
<b>4.3</b>	<b>Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados</b>	<b>172</b>
4.3.1	Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	172
4.3.2	Planes de acciones para empleados (ESOP)	172
4.3.3	Planes de incentivos a largo plazo	173



De conformidad con el derecho holandés y con las disposiciones del Código de Gobierno Corporativo holandés en su versión modificada a finales de 2008 (en adelante, el “**Código holandés**”), que incluye ciertas recomendaciones no obligatorias, la Sociedad aplica las disposiciones del Código holandés o, en su caso, explica y aporta las sólidas razones por las que ha optado por no aplicar dichas disposiciones. En su permanente afán por incorporar los estándares más avanzados, EADS aplica la mayor parte de las actuales recomendaciones del Código holandés; sin embargo, está obligada, de conformidad con el principio “cumplir o explicar” del mismo, a facilitar las siguientes explicaciones.

Para tener acceso al texto completo del Código holandés se puede consultar el siguiente sitio web: [www.commissiecorporategovernance.nl](http://www.commissiecorporategovernance.nl).

## 1. EADS ES UNA SOCIEDAD CONTROLADA Y, POR TANTO, VARIOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, DEL COMITÉ DE AUDITORÍA, DEL COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES, ASÍ COMO DEL COMITÉ ESTRATÉGICO, SON DESIGNADOS Y PUEDEN SER CESADOS POR SUS ACCIONISTAS MAYORITARIOS

Sin embargo, conviene señalar que una autoevaluación del Consejo de Administración confirmó que los miembros del mismo nombrados por los accionistas mayoritarios habían mantenido opiniones y defendido posiciones que, en todos los aspectos importantes, eran acordes con los intereses económicos de los accionistas individuales. Dado que no existen importantes conflictos de interés entre EADS y sus accionistas mayoritarios, y dada la independencia de los accionistas mayoritarios entre sí, se considera que los miembros del Consejo de Administración designados por los accionistas mayoritarios representan adecuadamente los intereses de todos los accionistas cuando actúan de forma crítica e independiente de los demás así como de cualquier interés particular. Asimismo, la composición del Consejo de Administración, tal y como se rediseñó en octubre de 2007 para incrementar, en particular, el número de miembros independientes, con una amplia gama de experiencias representadas en el Consejo de Administración, así como el desarrollo de las reuniones, incitan la expresión de puntos de vista autónomos y complementarios.

En consecuencia:

- (a) Cuatro miembros del Consejo de Administración sobre once son independientes (mientras que la disposición III.2.1 del Código holandés recomienda que no haya más de un miembro no independiente).
- (b) Los miembros del Consejo de Administración cesan simultáneamente cada cinco años (mientras que la disposición III.3.6 del Código holandés recomienda que

haya un calendario de ceses para evitar en la medida de lo posible que muchos de los miembros no ejecutivos del Consejo de Administración cesen al mismo tiempo).

- (c) El Presidente del Consejo de Administración preside dichos Consejo de Administración. En caso de cese o dimisión del Presidente, el consejo debe designar inmediatamente a un nuevo Presidente. Por tanto, no es necesaria la figura del Vicepresidente para cubrir la vacante si llegara a producirse (mientras que la disposición III.4.1 (f) del Código holandés recomienda que haya un Vicepresidente).
- (d) El Comité de Auditoría de EADS no se reúne si no está presente el Consejero Delegado (mientras que la disposición III.5.9 del Código holandés así lo recomienda).
- (e) El Comité de Auditoría de EADS incluye a dos miembros del Consejo de Administración nombrados por los accionistas mayoritarios (mientras que la disposición III.5.1 del Código holandés recomienda que no haya más de un miembro no independiente en el Comité de Auditoría).
- (f) El Comité de Nombramientos y Retribuciones de EADS incluye a dos miembros del Consejo de Administración nombrados por los accionistas mayoritarios (mientras que la disposición III.5.1 del Código holandés recomienda que no haya más de un miembro no independiente en el Comité).
- (g) El Comité de Nombramientos y Retribuciones de EADS no es el organismo responsable del procedimiento de selección y de las propuestas de nombramiento de los miembros del Consejo de Administración (mientras que la disposición III.5.14 (a) del Código holandés recomienda que dicho Comité centre su actividad en especificar los criterios de selección y los procedimientos de nombramiento de los miembros del Consejo de Administración, y la disposición III.5.14 (d) recomienda que dicho Comité centre su actividad en hacer propuestas de nombramientos y de cambios de puesto).

## 2. EN LO QUE SE REFIERE A LA REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

EADS aplica diversas reglas para establecer la remuneración del miembro ejecutivo (el Consejero Delegado) y los miembros no ejecutivos del Consejo de Administración, como se explica en el apartado “— 4.2.1. Remuneración concedida a los Consejeros y de los principales directivos”.

En caso de cese por parte de la Sociedad del Consejero Delegado, se le abonará una indemnización por cese que corresponderá a una vez y media el total del objetivo de sueldo anual (mientras que la disposición II.2.8 del Código holandés recomienda que la remuneración máxima, en caso de cese, sea de un año de sueldo y que si ese máximo de un año fuera



manifiestamente inadecuado para un miembro ejecutivo del Consejo de Administración que es cesado durante su primer año de mandato, dicho Consejero tenga derecho a una compensación por cese que no supere el doble del sueldo anual siempre que se respeten las siguientes condiciones: el Consejo de Administración haya determinado que el Consejero Delegado no puede seguir ocupando su cargo como consecuencia de un cambio de la estrategia o las políticas de EADS o como resultado de un cambio de control en EADS. La indemnización por cese se abonará únicamente en el caso de que el Consejero Delegado haya cumplido las condiciones de obtención de resultados estipuladas por el Consejo de Administración.

No obstante, dicha indemnización por cese no será de aplicación cuando el Consejero Delegado haya alcanzado los 65 años de edad y tenga la posibilidad de jubilarse de inmediato.

### 3. EADS COTIZA EN LAS BOLSAS DE FRÁNCFORT, PARÍS Y EN LAS BOLSAS ESPAÑOLAS, Y DEDICA TODOS SUS ESFUERZOS A CUMPLIR LAS NORMAS ESENCIALES Y A SEGUIR LAS PRÁCTICAS GENERALES DE DICHS MERCADOS PARA PROTEGER A TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS

- (a) Asimismo, EADS ha adoptado normas sobre uso de información privilegiada que disponen normas internas

específicas, entre otras, y a las que estarán sujetas los miembros del Consejo de Administración que posean o negocien con acciones de EADS y de otras sociedades. Por ello, de conformidad con esas reglas y reglamentos, así como las prácticas comunes en los países en los que la Sociedad cotiza.

- (b) EADS no exige a los Consejeros que consideren sus acciones de la Sociedad como una inversión a largo plazo (mientras que la disposición III.7.2 del Código holandés recomienda esta opción).
- (c) El mandato de los miembros del Consejo de Administración es de cinco años, sin límite de renovación (mientras que las disposiciones II.1.1 y III.3.5 del Código holandés recomiendan que no haya más de tres mandatos de cuatro años para los miembros no ejecutivos del Consejo de Administración y que haya mandatos de cuatro años —sin límite de renovación— para los miembros ejecutivos del mismo).
- (d) EADS no cumple algunas de las recomendaciones en sus relaciones con los analistas, entre ellas la de permitir a ciertos accionistas que puedan seguir sus reuniones con analistas en tiempo real y la de publicar las presentaciones a analistas en su sitio web, como estipula la disposición IV.3.1 del Código holandés.

## 4.1 Gestión y control

Desde su constitución en 2000 y hasta el 22 de octubre de 2007, EADS estuvo presidida por una estructura de dirección bicéfala, con dos Presidentes del Consejo y dos co-Consejeros Delegados, lo cual ha proporcionado la estabilidad y el equilibrio necesarios para una Sociedad con un legado industrial e internacional único como el nuestro.

El 16 de julio de 2007, Daimler (anteriormente, DaimlerChrysler), el Gobierno francés y Lagardère decidieron, junto con el equipo directivo de EADS, implantar una nueva estructura de dirección y liderazgo. También se consultó al Gobierno alemán. Las bases de esta modificación eran eficiencia, cohesión y simplificación de la estructura de liderazgo y gestión de EADS para el fomento de las mejores prácticas corporativas, manteniendo al mismo tiempo un equilibrio entre los principales accionistas alemanes y franceses. Bajo esta estructura de

gestión simplificada, EADS en la actualidad es dirigida por un solo Presidente y por un solo Consejero Delegado.

Los principales accionistas llegaron asimismo a la conclusión de que lo mejor para el Grupo era aumentar el número de miembros independientes en el Consejo de Administración, y así lo recomendaron, con el propósito de reflejar de manera adecuada el perfil global de EADS a través de una confirmación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo internacional.

En este sentido, tanto Daimler como Sogeadé rechazaron dos puestos en el Consejo de Administración, siendo designados cuatro Consejeros independientes durante la Junta General Extraordinaria celebrada el 22 de octubre de 2007. Aparte del Consejero Delegado, el Consejo de Administración ya no tiene consejeros ejecutivos.



El núcleo accionarial de EADS también decidió modificar las responsabilidades asumidas por el Consejo de Administración, el Presidente, el Consejero Delegado y el Comité Ejecutivo, como se señala a continuación.

Esas modificaciones fueron totalmente implantadas y entraron en vigor a partir de la Junta General Extraordinaria de Accionistas y de la reunión del Consejo de Administración, celebradas ambas el 22 de octubre de 2007.

## 4.1.1 Consejo de Administración, Presidente y Consejero Delegado (CEO)

### 4.1.1.1 COMPOSICIÓN, FACULTADES Y NORMAS

Conforme a los Estatutos de la Sociedad, el Consejo de Administración es responsable de la dirección de la Sociedad.

El Consejo de Administración está compuesto de un máximo de once miembros, nombrados y cesados por la Junta General de Accionistas. El Consejo de Administración elaboró una serie de normas internas (el **"Reglamento del Consejo de Administración"**) en la reunión que celebró el 7 de julio de 2000. El Reglamento del Consejo de Administración fue modificado en una reunión del Consejo de Administración celebrada el 5 de diciembre de 2003 con el fin de adoptar las recomendaciones de cambio relativas al Gobierno Corporativo. Éste fue a su vez modificado en una reunión del Consejo de Administración celebrada el 22 de octubre de 2007 con el fin de adoptar las modificaciones aprobadas por la Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el mismo día.

El Reglamento del Consejo de Administración establece la composición, funciones y principales responsabilidades del Consejo de Administración, así como el procedimiento de nombramiento y las responsabilidades del Presidente y del Consejero Delegado. El Reglamento del Consejo de Administración dispone asimismo la creación de tres Comités (el Comité de Auditoría, el Comité de Nombramientos y Retribuciones, así como el Comité Estratégico) especificando la composición, funciones y normas de funcionamiento de los mismos.

El Consejo de Administración ha adoptado asimismo normas específicas sobre operaciones con información privilegiada, que limitan la posibilidad de sus miembros para negociar con acciones de EADS en determinadas circunstancias (para más información, véase "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.3 Legislación aplicable e información a revelar").

Las partes intervinientes en el *Participation Agreement* (tal como quedó modificado el 22 de octubre de 2007 y como ha quedado definido en el primer párrafo de "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas") acordaron que los derechos de voto vinculados a las acciones indirectas de EADS los ejercerá EADS Participations B.V. para garantizar que el Consejo de Administración de EADS incluya a los

Consejeros de EADS Participations B.V. y a cuatro Consejeros independientes más.

De conformidad con el Reglamento del Consejo de Administración, un Consejero independiente se define como *"un Consejero que no es directivo, consejero, empleado, agente o que tenga importantes vínculos comerciales o profesionales con el Grupo DASA, el Grupo Lagardère, el Grupo Sogepa, el Grupo SEPI, el Estado francés, el Estado alemán, el Estado español o el Grupo EADS"*.

De conformidad con el *Participation Agreement*, el Consejo de Administración (el **"Consejo de Administración"**; al referirse a los miembros del Consejo de Dirección se utiliza el término **"Consejeros"**) está formado por los siguientes once miembros:

- ▶ Un Presidente no Ejecutivo, nombrado a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogead
- ▶ El Consejero Delegado de EADS, nombrado a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogead
- ▶ Dos Consejeros nombrados por Daimler
- ▶ Dos Consejeros nombrados por Sogead
- ▶ Un Consejero nombrado por SEPI, mientras las acciones indirectas de EADS que posea SEPI representen el 5% o más de la cantidad total de acciones de EADS, pero en todo caso hasta la Junta General Anual de Accionistas que se celebrará en 2012 y
- ▶ Cuatro Consejeros independientes, propuestos conjuntamente por el Presidente y el Consejero Delegado de EADS, y aprobados individualmente por el consejo.

De conformidad con los Estatutos, el mandato de cada Miembro del Consejo de Administración expirará en la Junta General de Accionistas de EADS que se celebrará en 2012. A partir de ese año, los miembros del Consejo de Administración serán elegidos cada cinco años, en la Junta General de Accionistas correspondiente.

La junta general de accionistas podrá en cualquier momento suspender o cesar a cualquier Miembro del Consejo de Administración. El número de mandatos consecutivos que un Consejero puede desempeñar no está limitado.

1

2

3

4

5



Índice

El Consejo de Administración nombra a un Presidente, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogeade. El Presidente garantiza el buen funcionamiento del Consejo de Administración y en particular las relaciones con el Consejero Delegado, a quien se unirá en las negociaciones estratégicas de alto nivel con socios externos, y que se llevarán a cabo bajo su supervisión.

El Presidente deberá ser de nacionalidad francesa o alemana, y el Consejero Delegado de la otra nacionalidad.

El Presidente puede presentar su dimisión como Presidente del Consejo de Administración o puede ser cesado como Presidente por el Consejo de Administración, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogeade. Además, el nombramiento finaliza si el Presidente dimite o es cesado como Consejero. Inmediatamente después del cese o dimisión del Presidente, si los Consejeros de Daimler y los Consejeros de Sogeade no designan conjunta e inmediatamente a un nuevo Presidente, el Consejo de Administración nombrará por mayoría simple a un Consejero (de la misma nacionalidad que el antiguo Presidente) como Presidente interino por un período que expirará cuando suceda el primero de estos dos supuestos: (i) veinte días naturales después de que los Consejeros de Daimler y los Consejeros de Sogeade designen conjuntamente a un nuevo Presidente (durante ese tiempo, se convoca una reunión del Consejo de Administración para nombrar al nuevo Presidente, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y los Consejeros de Sogeade), o (ii) dos meses después del nombramiento del Presidente interino.

A petición de cualquiera de los miembros del Consejo de Administración, presentada tres años después del inicio del mandato del Presidente, alegando que se han producido graves desviaciones contrarias a los objetivos y/o fallos en la implantación de la estrategia definida por el Consejo de Administración, dicho Consejo deberá reunirse para decidir si esas desviaciones y/o fallos se han producido realmente durante ese período y si es el caso, decidir si renueva su confianza en el Presidente (el "**Voto de Confianza**"). El Consejo de Administración decidirá sobre ese Voto de Confianza por mayoría simple. El Presidente será cesado si no consigue el Voto de Confianza y se nombrará a un nuevo Presidente de acuerdo con lo anterior.

El Consejo de Administración nombró igualmente a un Consejero Delegado, que será el responsable de la gestión diaria de la Sociedad, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogeade. La forma en que el Consejero Delegado puede dimitir o ser cesado y la forma en que el Consejero Delegado puede ser sustituido, si se da el caso, son idénticas a las aplicables al Presidente. El procedimiento del voto de confianza que se ha señalado anteriormente también es aplicable al Consejero Delegado, si se dan las mismas condiciones que en el caso del Presidente.

## Facultades del Consejo de Administración

La representación de la Sociedad será ejercida por el Consejo de Administración o por el Consejero Delegado. El Consejero Delegado no podrá realizar operaciones que sean propias de las responsabilidades clave del Consejo de Administración a menos que estas operaciones hayan sido aprobadas previamente por el mismo.

Las principales responsabilidades del Consejo de Administración incluyen entre otras:

- » Aprobar cualquier modificación de la naturaleza y el alcance de actividad del Grupo
- » Aprobar cualquier propuesta que se vaya a someter a la junta general de accionistas con el fin de modificar los Estatutos de EADS (por mayoría cualificada, tal y como se define a continuación)
- » Aprobar la estrategia global y el plan estratégico del Grupo
- » Aprobar cambios sustanciales al plan de negocio y el presupuesto anual del Grupo
- » Fijar los principales objetivos del rendimiento del Grupo
- » Nombrar o cesar al Presidente y al CEO y decidir sobre el nombramiento o cese del CEO de Airbus, entendiéndose que (i) el Presidente y el CEO de Airbus deberán tener la misma nacionalidad, francesa o alemana, y el CEO y el COO de Airbus de nacionalidades diferentes, así como que (ii) el CEO de EADS y el CEO de Airbus no pueden ser la misma persona (mayoría cualificada)
- » Nombrar a los miembros del Comité Ejecutivo (véase más abajo), como un equipo completo, no uno por uno
- » Fijar y aprobar modificaciones al Reglamento del Consejo de Administración y a las normas del Comité Ejecutivo (mayoría cualificada)
- » Decidir los nombramientos del Comité de Accionistas de Airbus, el Secretario Corporativo de EADS y los Presidentes de la Comisión de Control (u otro órgano similar) de otras sociedades o Unidades de Negocio importantes del Grupo
- » Aprobar las modificaciones importantes de la estructura organizativa del Grupo
- » Aprobar las inversiones, las decisiones sobre proyectos o productos y las desinversiones del Grupo por un valor que supere los 350 millones de euros (lo cual supone que se requerirá la mayoría cualificada solo para las inversiones, las decisiones sobre proyectos o productos y las desinversiones del Grupo EADS cuyo valor supere los 500 millones de euros)
- » Aprobar las alianzas estratégicas y los convenios de operaciones conjuntas del Grupo (mayoría cualificada)



- ▶ Aprobar cuestiones relacionadas con la política accionarial y las medidas o anuncios importantes de cara al mercado de capitales
- ▶ Aprobar cualquier decisión importante que afecte a la actividad de misiles balísticos del Grupo (mayoría cualificada)
- ▶ Aprobar otras medidas y actividades de importancia fundamental para el Grupo o que impliquen un nivel de riesgo distinto al habitual
- ▶ Aprobar cualquier propuesta del Presidente o del Consejero Delegado relativa al nombramiento de Consejeros independientes, para someterla a la junta general de accionistas y
- ▶ Aprobar principios y directrices que gobiernen la conducta del Grupo en asuntos que impliquen responsabilidades no contractuales (como cuestiones medioambientales, el control de calidad, los anuncios financieros, la integridad) así como la identidad corporativa del Grupo.

### Sistema de votación

Cada Consejero tendrá un voto, salvo que, si hay más Consejeros designados por Sogeadé que Consejeros designados por Daimler presentes en la reunión o representados en ella, el Consejero designado por Daimler que esté presente en la reunión podrá emitir el mismo número de votos que los Consejeros designados por Sogeadé que estén presentes en la reunión o representados en ella, y viceversa. Todas las decisiones del Consejo de Administración se tomarán por mayoría simple de los votos (seis Consejeros, presentes o representados, que votan a favor de una decisión), excepto en las votaciones sobre ciertos temas que solo se pueden resolver por mayoría cualificada, que incluya el voto unánime de los dos Consejeros designados por Sogeadé y los dos Consejeros designados por Daimler (la **"Mayoría Cualificada"**). El quórum para el examen de las cuestiones que figuran en el orden del día de cualquier reunión del Consejo de Administración será de al menos un Consejero designado por Sogeadé y un Consejero designado por Daimler. Un Consejero puede autorizar a otro Consejero a que lo represente en la reunión del Consejo y a que vote en su nombre. Dicha autorización se hará por escrito.

En el caso de que se produzca una situación de bloqueo en el seno del Consejo de Administración, distinta de aquella en la que Daimler tiene derecho a ejercer la opción de venta concedida por Sogeadé (véase "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas — Opción

de venta"), el asunto será remitido a Arnaud Lagardère (o a la persona que sea designada a tal efecto por Lagardère) como representante de Sogeadé y al Consejero Delegado de Daimler. En el caso de que el asunto en cuestión, incluyendo un bloqueo de los que dan derecho a Daimler a ejercer dicha opción de venta (pero en este caso con el acuerdo de Sogepa y de Daimler), sea un asunto dentro de la competencia de la junta general de accionistas de EADS, podrá ser sometido a la junta general, estando suspendidos en dicha junta los derechos de voto de Daimler, Sogeadé y SEPI.

Conforme a las disposiciones del Reglamento del Consejo de Administración, éste está facultado para constituir comités formados por Consejeros. Además del Comité de Auditoría, del Comité de Nombramientos y Retribuciones y del Comité Estratégico, el Consejo de Administración tendrá la posibilidad de constituir otros comités en los que podrá delegar ciertas funciones menores o accesorias de toma de decisiones, no eximiendo dicha delegación al conjunto de Consejeros de su responsabilidad colectiva. El quórum para el examen de las cuestiones que figuran en el orden del día de cualquier reunión de un comité será de al menos un Consejero designado por Sogeadé y un Consejero designado por Daimler. Todas las decisiones de cualquier comité se adoptarán por mayoría simple de sus miembros.

La actuación del Consejo de Administración se regirá, además de por su Reglamento, por las directrices internas de los Consejeros (las **"Directrices de los Consejeros"**) adoptadas de acuerdo con las mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo. Las Directrices de los Consejeros están compuestas por un código de los Consejeros (el **"Código de los Consejeros"**) que detalla los derechos y deberes de los miembros del Consejo de Administración, un código del Comité de Auditoría (el **"Código del Comité de Auditoría"**), un código del Comité de Nombramientos y Retribuciones (el **"Código del Comité de Nombramientos y Retribuciones"**) y un código del Comité Estratégico (el **"Código del Comité Estratégico"**), cada uno de los cuales detalla las funciones reforzadas de cada uno de los Comités.

El Código de los Consejeros establece los principios básicos que deben respetar todos y cada uno de los Consejeros, tales como la obligación de actuar en el interés de la Sociedad y de sus accionistas, la obligación de dedicar todo el tiempo y la atención que sean necesarios al desempeño de sus deberes y la obligación de evitar cualquier conflicto de interés.



## Composición del Consejo de Administración

Nombre	Edad	Inicio del mandato (como Miembro del Consejo de Administración)	Conclusión del mandato	Función principal	Estatus
Bodo Uebber	51	2007	2012	Presidente de EADS	No Ejecutivo
Louis Gallois	67	2000, reelegido en 2005 y 2007	2012	Consejero Delegado de EADS	Ejecutivo
Rolf Bartke	63	2007	2012	Presidente de Keiper-Recaro-Group	Designado por Daimler
Dominique D'Hinnin	51	2007	2012	Socio Codirector de Lagardère SCA	Designado por Sogead
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	65	2005, reelegido en 2007	2012	Asesor Económico	Designado por SEPI
Arnaud Lagardère	49	2003, reelegido en 2005 y 2007	2012	Socio Director de Lagardère SCA	Designado por Sogead
Hermann-Josef Lamberti	55	2007	2012	Miembro del Consejo de Dirección de Deutsche Bank	Independiente
Lakshmi N. Mittal	60	2007	2012	Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal	Independiente
Sir John Parker	68	2007	2012	Presidente de National Grid PLC y Anglo American PLC	Independiente
Michel Pébereau	69	2007	2012	Presidente del Consejo de Administración de BNP Paribas	Independiente
Wilfried Porth	52	2009	2012	Miembro del Consejo de Dirección de Daimler	Designado por Daimler

Nota: Situación a 1 de marzo de 2011. El domicilio profesional de todos los miembros del Consejo de Administración para cualquier asunto relacionado con EADS es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

En EADS, todos los Consejeros deberán contar la debida experiencia, cualificaciones, competencias y conocimientos industriales necesarios para ayudar a la Sociedad a la hora de diseñar y aplicar su estrategia global, así como los conocimientos y capacidades necesarias para desempeñar las funciones que se les asignen como miembros de alguno de los Comités del Consejo. El Consejo de Administración reconoce que la variada composición de sus miembros en cuanto a género, experiencia, nacionalidad de origen, etc., es muy valiosa respecto de la calidad y eficiencia de su trabajo.

El Consejo de Administración propondrá candidatos que, junto a los demás Consejeros, gestionen EADS con el fin de fortalecer su posición de líder en la industria espacial y de defensa. A este respecto, el Consejo de Administración tendrá en cuenta criterios de diversidad, sobre todo en cuestión de género, a la hora de evaluar y proponer candidatos para la futura renovación de la totalidad de los miembros del Consejo de Administración en 2012.

La Sociedad no ha nombrado observadores al Consejo de Administración. De conformidad con el derecho holandés aplicable, los empleados no pueden elegir Consejeros. Los Consejeros no están obligados a ser titulares de un número mínimo de acciones.

### CURRÍCULUM VITAE Y OTROS CARGOS Y FUNCIONES DESEMPEÑADOS POR LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN OTRAS SOCIEDADES

#### Bodo Uebber

El Sr. Bodo Uebber fue nombrado Presidente de EADS en abril de 2009. Es miembro del Comité de Dirección de Daimler AG, responsable financiero y de control (desde el 16 de diciembre

de 2004) y de la División Daimler Financial Services (desde el 16 de diciembre de 2003). Anteriormente, había ocupado diversos puestos de liderazgo de carácter financiero en Dornier Luftfahrt GmbH, DASA AG y MTU Aero Engines GmbH. El Sr. Uebber nació el 18 de agosto de 1959 en Solingen. Se licenció en 1985 en Ingeniería y Ciencias Económicas en la Universidad Técnica de Karlsruhe. Ese mismo año, se incorporó a Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH (MBB).

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

- Miembro del Comité de Dirección de Daimler AG
- Presidente del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.
- Presidente de la Comisión de Control de Daimler Financial Services AG
- Miembro de la Comisión de Control de Mercedes-Benz Bank AG
- Miembro de la Comisión de Control de Stiftung Deutsche Sporthilfe
- Miembro del Consejo de Inversión de "Stifterverband der Deutschen Wissenschaft"
- Miembro de la Comisión de Control de Talanx AG
- Miembro del Consejo Asesor de Daimler Unterstützungskasse GmbH
- Miembro del Consejo Asesor de Deutsche Bank AG en Múnich
- Miembro del Consejo Asesor de Landesbank Baden-Württemberg



- Miembro del Círculo de Donantes del Museo Judío de Berlín
- Miembro del Consejo de Administración de la "Isla de los Museos" en Berlín y
- Miembro del Consejo de Administración de la "Nueva Galería Estatal de Stuttgart".

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro de la Comisión de Control de Hannover Rückversicherungs AG (dimitió el 12 de mayo de 2006)
- Miembro del Consejo de Administración de DaimlerChrysler México Holding S.A. de C.V. (dimitió el 31 de julio de 2007)
- Presidente del Consejo de Administración de DaimlerChrysler North America Holding Corporation (DCNAH) (dimitió el 3 de agosto de 2007)
- Presidente del Consejo de Administración de DaimlerChrysler Corporation (DCC) (dimitió el 3 de agosto de 2007)
- Presidente del Consejo de Administración de DC UK Holding plc. (dimitió el 1 de noviembre de 2007)
- Miembro de la Comisión de Control de Daimler España Holding S.A. (dimitió el 30 de junio de 2008)
- Presidente de la Comisión de Control de Daimler France Holding S.A.S. (dimitió el 31 de octubre de 2008)
- Miembro del Consejo de Administración de Freightliner LLC (dimitió el 30 de septiembre de 2009) y
- Miembro de la Comisión de Control de McLaren (dimitió el 10 de noviembre de 2009).

### Louis Gallois

Don Louis Gallois es Consejero Delegado ("CEO") de EADS desde agosto de 2007, después de haber sido uno de los co-Consejeros Delegados de EADS, Presidente y Consejero Delegado de Airbus desde 2006. Anteriormente, había sido sucesivamente Presidente y Consejero Delegado de SNECMA, Presidente y Consejero Delegado de Aerospatiale y Presidente de SNCF. Anteriormente, trabajó en diversos puestos para el Ministerio francés de Economía y Finanzas, el Ministerio de Investigación e Industria y el Ministerio de Defensa. El Sr. Gallois es licenciado en ciencias económicas por la *École des Hautes Études Commerciales* y es antiguo alumno de la *École Nationale d'Administration*.

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

- Consejero Delegado de EADS Participations B.V.
- Miembro del Consejo de Administración de Stichting Administratiekantoor EADS
- Miembro de la Comisión de Control de Michelin

- Miembro del Consejo de Administración de la *École Centrale des Arts et Manufactures* y

- Presidente de la *Fondation Villette-Entreprises*.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente de la SNCF (dimitió el 2 de julio de 2006); y
- Miembro del Consejo de Administración de Dassault Aviation (dimitió el 26 de noviembre de 2008).

### Rolf Bartke

El Sr. Rolf Bartke es Presidente de Keiper-Recaro-Group. Fue Presidente de Kuka AG hasta 2009, tras haber sido Jefe de la unidad de negocio de vehículos comerciales de DaimlerChrysler AG entre 1995 y 2006. Anteriormente había sido Director Gerente de Mercedes-Benz en las siguientes áreas: proyectos, planificación y desarrollo de vehículos comerciales, así como *marketing* y planificación de ventas de Unimog y MB-trac. Empezó su carrera profesional en 1976 como Director Gerente de los agentes comerciales de Unimat GmbH en Düsseldorf. El Sr. Bartke se doctoró en la Universidad de Karlsruhe en el campo de la ingeniería aplicada a la economía.

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

- Presidente de la Comisión de Control de SFC Energy AG (anteriormente, SFC Smart Fuel Cell AG)
- Miembro del Consejo de Administración de Campus Community Partnership Foundation (anteriormente, J&R Carter Partnership Foundation)
- Miembro del Consejo de Administración de SORTIMO North America Inc.
- Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. y
- Miembro del Consejo Asesor de HUF Hülsbeck & Fürst GmbH & Co.KG.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente de la Comisión de Control de Daimler Ludwigsfelde GmbH (dimitió el 31 de marzo de 2006)
- Miembro de la Comisión de Control de Daimler Manufacturing International LLC (dimitió el 31 de marzo de 2006)
- Miembro de la Comisión de Control de Daimler España S.A. (dimitió el 31 de marzo de 2006)
- Presidente del Consejo de Administración de SAF-Holland S.A. (dimitió el 31 de enero de 2009) y
- Presidente de Kuka AG (dimitió el 18 de septiembre de 2009).

1

2

3

4

5



Índice

## Dominique D'Hinnin

El Sr. Dominique D'Hinnin fue nombrado Socio Codirector de Lagardère SCA en marzo de 2010. Se incorporó a Lagardère en 1990 como asesor del Presidente del Comité Financiero del Grupo. Más tarde, ocupó diversos puestos dentro del Grupo: primero fue nombrado Director de Auditoría interna, luego Director Financiero de Hachette Livre, en 1993, antes de ser nombrado Vicepresidente ejecutivo de Grolier Inc en los Estados Unidos y Director Financiero de Lagardère SCA en 1998. El Sr. D'Hinnin es antiguo alumno de la *École Normale Supérieure*, así como Inspector de Hacienda.

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

- Presidente y Director Gerente de Ecrinvest 4 S.A.
- Administrador de Hachette S.A.
- Miembro de la Comisión de Control de Lagardère Active S.A.S.
- Representante permanente de Hachette S.A. en el Comité de Control de Lagardère Active Broadcast
- Administrador de Lagardère Entertainment S.A.S.
- Administrador de Lagardère Services S.A.S.
- Administrador de Hachette Livre S.A.
- Administrador de Lagardère Ressources S.A.S.
- Miembro de la Comisión de Control de Lagardère Sports S.A.S.
- Administrador de Sogeadé Gérance S.A.S.
- Miembro de la Comisión de Control de Financière de Pichat & CIE SCA
- Miembro de la Comisión de Control de Matra Manufacturing & Services S.A.S.
- Presidente del "Club des Normaliens dans l'Entreprise"
- Miembro de la Comisión de Control y Tesorero de la Fundación "École Normale Supérieure"
- Presidente del "Institut d'expertise et de prospective de l'École Nationale Supérieure"
- Vicepresidente de Atari S.A. (anteriormente Infogrames Entertainment S.A.) y Presidente del Comité de Auditoría de Atari S.A.
- Administrador de Le Monde Interactif S.A.
- Miembro de la Comisión de Control y del Comité de Auditoría de CANAL + France S.A.
- Director de Lagardère North America, Inc.
- Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. y
- Miembro del Comité Estratégico de PWC France.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Representante permanente de Lagardère SCA en la Comisión de Control de Hachette Filipacchi Medias (que se convirtió en S.A.S. el 25 de octubre de 2006)
- Presidente y Managing Director de Lagardère Télévision Holdings S.A. (dimitió en enero de 2007)
- Administrador de Legion Group S.A. (dimitió en mayo de 2007)
- Director de Lagardère Management, Inc (dimitió en octubre de 2007)
- Miembro de la Comisión de Control de Hachette Holdings S.A.S. (dimitió en diciembre de 2007)
- Miembro de la Comisión de Control de Financière Pichat S.A.S. (dimitió en abril de 2008)
- Presidente de la Comisión de Control de Newsweb S.A. (dimitió en junio de 2008)
- Presidente de Eole S.A.S. (dimitió en febrero de 2009) y
- Miembro de la Comisión de Control y Presidente del Comité de Auditoría de Le Monde S.A. (dimitió en noviembre de 2010).

## Juan Manuel Eguiagaray Ucelay

El Sr. Juan Manuel Eguiagaray Ucelay es economista y asesor económico de un número de instituciones públicas y sociedades del sector privado. Fue Profesor numerario de economía en la Universidad de Deusto de Bilbao (1970-1982), y Profesor Asociado de Economía en la Universidad Carlos III de Madrid. El Sr. Eguiagaray Ucelay es licenciado y doctor en derecho y ciencias económicas por la Universidad de Deusto. En el Gobierno de España, fue Ministro de Administraciones Públicas (1991-1993) y Ministro de Industria y Energía (1993-1996). Dimitió de su escaño parlamentario en 2001 para dedicarse a actividades económicas y sociales.

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

- Presidente de Solidaridad Internacional (ONG)
- Miembro del Consejo Asesor de EPTISA (anteriormente Fundación Grupo EP)
- Miembro del Consejo Asesor de Cap Gemini España
- Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.
- Miembro del Consejo Asesor de Siemens S.A.
- Presidente del Comité Asesor de Fundación Alternativas y
- Presidente de la iniciativa pública y privada de UNESPA.



Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Profesor Asociado de Macroeconomía en la Universidad Carlos III de Madrid (dimitió el 30 de septiembre de 2006)
- Miembro del Consejo Asesor de Creation, Advising and Development (Creade) S.L. (dimitió el 1 de julio de 2007) y
- Asesor económico de Arco Valoraciones S.A. (dimitió el 1 de noviembre de 2007).

### Arnaud Lagardère

El Sr. Arnaud Lagardère ha sido General Partner y CEO de Lagardère desde 2003. Participa activamente en Lagardère Unlimited, una división de Lagardère que desarrolla un papel fundamental en el ámbito del deporte y las diversiones. Anteriormente, fue CEO de Grolier Inc. en Estados Unidos, Director de actividades emergentes y medios electrónicos de Matra y Vicepresidente de la Comisión de Control de Arjil Bank. Inició su carrera profesional en 1986 como Director General de MMB, la sociedad *holding* de Hachette y Europe 1. El Sr. Lagardère es licenciado en ciencias económicas por la Universidad de París-Dauphine.

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

- Presidente y Consejero Delegado de Lagardère Media (denominación social: Hachette S.A.)
- Director de Hachette Livre (S.A.)
- Presidente de la Comisión de Control de Lagardère Services (S.A.S.) (anteriormente Hachette Distribution Services)
- Presidente de la Comisión de Control de Lagardère Active (S.A.S.)
- Presidente de la Comisión de Control de Lagardère Sports (S.A.S.)
- Director de Lagardère Ressources (S.A.S.)
- Presidente de Lagardère Unlimited INC
- Representante permanente de Lagardère Unlimited INC, miembro directivo de Lagardère Unlimited LLC
- Presidente y Consejero Delegado de SOGEADE Gérance (S.A.S.)
- Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.
- Presidente de la Fondation Jean-Luc Lagardère
- Presidente de la asociación deportiva Lagardère Paris Racing Ressources (Ley de Asociaciones de 1901)
- Presidente de la asociación deportiva Lagardère Paris Racing (Ley de Asociaciones de 1901)
- Presidente y Consejero Delegado de Lagardère (S.A.S.)

- Presidente y Consejero Delegado de Lagardère Capital & Management (S.A.S.)
- Presidente y Consejero Delegado de Arjil Commanditée — ARCO (S.A.) y
- Presidente de Sport Investment Company LLC.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente de la Asociación “Club des Entreprises Paris 2012” (dimitió en enero de 2006)
- Director de Fimalac (S.A.) (dimitió en enero de 2006)
- Presidente y Consejero Delegado de Lagardère Active (S.A.S.) (dimitió en octubre de 2006)
- Director de Hachette Filipacchi Medias (S.A.) (dimitió en octubre de 2006)
- Representante permanente de Hachette S.A. ante el Consejo Directivo de SEDI TV-TEVA (SNC) (dimitió en diciembre de 2006)
- Presidente y Consejero Delegado (Presidente Delegado) de Lagardère Active Broadcast (S.A. Monégasque) (dimitió en marzo de 2007)
- Miembro de la Comisión de Control de Lagardère Sports (S.A.S.) (dimitió en abril de 2007)
- Director de Lagardère Management, Inc (dimitió en octubre de 2007)
- Presidente del Consejo de Administración de Lagardère Active North America Inc. (dimitió en octubre de 2007)
- Presidente de la Comisión de Control de Hachette Holding (S.A.S.) (anteriormente Hachette Filipacchi Medias) (dimitió en diciembre de 2007)
- Director de France Télécom (S.A.) (dimitió en enero de 2007)
- Miembro de la Comisión de Control de Virgin Stores (S.A.) (dimitió en febrero de 2008)
- Miembro de la Comisión de Control de Le Monde (S.A.) (dimitió en febrero de 2008)
- Presidente (Consejero Delegado) de Lagardère Active Broadband (S.A.S.) (dimitió en junio de 2008)
- Director de LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton (S.A.) (dimitió en mayo de 2009)
- Representante permanente de Lagardère Active Publicité ante el Consejo de Administración de Lagardère Active Radio International (S.A.) (dimitió en mayo de 2009)
- Miembro de la Comisión de Control de Daimler (AG) (dimitió en abril de 2010); y
- Presidente de “Association des Amis de Paris Jean-Bouin CASG” (Ley de Asociaciones de 1901) (dimitió en septiembre de 2010).

1

2

3

4

5



Índice

## Hermann-Josef Lamberti

Don Hermann-Josef Lamberti es Miembro del Consejo Directivo de Deutsche Bank AG desde 1999 y es el Director de Operaciones del banco. Desde 1985, ha ocupado varios puestos de dirección en IBM, trabajando tanto en Europa como en Estados Unidos, en las áreas de control, desarrollo de aplicaciones internas, ventas, software personal, *marketing* y gestión de marca. En 1997 fue nombrado Presidente de la Dirección de IBM Alemania. Inició su carrera profesional en 1982 en Touche Ross, en Toronto, antes de incorporarse al Chemical Bank en Fráncfort. El Sr. Lamberti cursó estudios de administración y dirección de empresas en las Universidades de Colonia y Dublín y es titular de un Master.

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

- Miembro de la Comisión de Control de BVV Pensionsfonds des Bankgewerbes AG
- Miembro de la Comisión de Control de BBV Versicherungsverein des Bankgewerbes A.G. und BVV Versorgungskasse des Bankgewerbes e.V.
- Miembro de la Comisión de Control de Carl Zeiss AG
- Miembro de la Comisión de Control de Deutsche Börse AG
- Presidente de la Comisión de Control de Deutsche Bank Privat-und Geschäftskunden AG
- Miembro del Consejo de Dirección de Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V.
- Miembro del Consejo Asesor de Barmenia Versicherungen Wuppertal
- Miembro suplente del Comité de Seguros de Bundesverband deutscher Banken e.V.
- Delegado de la Delegatesassembly de Bundesverband deutscher Banken e.V.
- Miembro del Comité Financiero de la Comunidad Alemania de Bundesverband deutscher Banken e.V.
- Miembro del Consejo de Dirección de Deutsches Aktieninstitut e.V.
- Miembro del Consejo de Administración de e-Finance Lab Frankfurt am Main
- Miembro del Consejo de la bolsa de Eurex Deutschland
- Vicepresidente del Consejo de la bolsa de Frankfurter Wertpapierbörse A
- Presidente de la Sociedad de Freunde der Bachwoche Ansbach e.V.
- Miembro del Consejo de Administración del Instituto de Derecho y Finanzas de Fráncfort
- Miembro del Consejo Asesor del Institut für Unternehmensplanung — IUP
- Miembro del Consejo de Administración de Junge Deutsche Philharmonie
- Vicepresidente del Consejo de Administración de la Sociedad de Promoción de Kölner Kammerorchester e.V.
- Miembro del Programa Consejo Asesor de LOEWE *Landes - Offensive zur Entwicklung Wissenschaftlich - ökonomischer Exzellenz des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst;*
- Miembro del Círculo Asesor de Münchner Kreis
- Miembro suplente del Consejo Asesor y del Consejo de Análisis de Prüfungsverband deutscher Banken e.V.
- Miembro del Consejo de Administración de *The Frankfurt International School e.V.*
- Miembro del Comité Ejecutivo del *Institut für Wirtschaftsinformatik der HSG* de la Universidad St.Gallen
- Miembro del Consejo de Administración de *Universitätsgesellschaft Bonn-Freunde, Förderer, Alumni*
- Miembro del Consejo Asesor del Centro para la Gestión Corporativa orientada al mercado de WHU
- Miembro del Comité de Gestión y del Comité Federal de Wirtschaftsrat der CDU e.V.
- Miembro de la Comisión de *Börsensachverständigenkommission (Bundesfinanzministerium)*
- Miembro del Consejo de Dirección de Frankfurt Main Finance e.V.
- Miembro del Senado de Fraunhofer Gesellschaft
- Miembro del Consejo Asesor de Franhofer-IUK-Verbund
- Miembro del Consejo universitario de la Universidad de Colonia
- Miembro del Consejo de Administración de Stichting Administratiekantoor EADS
- Miembro del Consejo de Administración de Wirtschaftsinitiative FrankfurtRheinMain e.V.
- Miembro del Comité Ejecutivo de FrankfurtRheinMain e.V. (i.G)
- Miembro del Senado de Acatech — Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V.
- Miembro del Consejo de Administración de la Cámara de Comercio Americana en Alemania
- Miembro del Consejo de Administración de Hanns Martin Schleyer-Stiftung y



- Miembro del Comité editorial de la revista científica “*Wirtschaftsinformatik*”.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro de la Comisión de Control de Schering AG (dimitió el 20 de marzo de 2006)
- Miembro del Consejo de Administración de Fiat S.p.A. (dimitió el 24 de julio de 2007)
- Miembro del Verband der Sparda-Banken e.V. (dimitió el 30 de septiembre de 2007)
- Miembro del Consejo Constitutivo de Otto A. Wipprecht-Stiftung (dimitió el 31 de mayo de 2008)
- Miembro del Comité Consultivo de la Universidad de Augsburg (dimitió el 30 de septiembre de 2008)
- Cliente Ejecutivo del Consejo Asesor de Symantec Corporation (dimitió el 12 de mayo de 2010)
- Miembro del Consejo de Administración de Baden-Badener Unternehmensgespräche - Gesellschaft zur Förderung des Unternehmensnachschaftes e.V. (dimitió el 13 de mayo de 2010)
- Miembro del Consejo Constitutivo de Wallraf-Richartz-Museum (dimitió el 31 de enero de 2011) y
- Miembro del Consejo de Administración de Wallraf-Richartz-Museum und Museum Ludwig e.V. (dimitió el 31 de enero de 2011).

### Lakshmi N. Mittal

Don Lakshmi N. Mittal es Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal. En 1976 fundó la Mittal Steel Company y en 2006 dirigió su fusión con Arcelor creando así ArcelorMittal, el mayor fabricante de acero del mundo. Es universalmente conocido por su papel preponderante en la reestructuración de la industria del acero mundial, y cuenta con más de 35 años de experiencia en el sector del acero e industrias afines. El Sr. Mittal ha recibido el premio “*European Businessman of the Year 2004*” otorgado por la revista Fortune, “*Business Person of 2006*” concedido por el Sunday Times, “*International Newsmaker of the Year 2006*” de la revista Time, “*Person of the Year 2006*” del Financial Times, el premio “*2007 Dwight D. Eisenhower Global Leadership Award*”, la Gran Cruz del Mérito Civil en España, el premio “*Padma Vibushan*” del Presidente de India y el “*Fellowship*” del King’s College de Londres. Además, el Sr. Mittal colabora con un número de organizaciones sin ánimo de lucro.

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

- Presidente del Consejo de Administración y CEO de ArcelorMittal S.A.
- Presidente del Consejo de Administración de Aperam S.A.

- Miembro del Consejo de Administración de Goldman Sachs
- Miembro del Comité Ejecutivo de la World Steel Association (anteriormente denominada International Iron and Steel Institute)
- Miembro del Comité de Economía Internacional del Foro Económico Mundial
- Miembro del Consejo de Inversiones Extranjeras de Kazajstán
- Miembro del Consejo Asesor a escala mundial del Primer Ministro de India
- Miembro de la Comisión Presidencial Internacional de asesoramiento de Mozambique
- Miembro del Consejo de Commonwealth Business Council Limited
- Miembro del Business Council
- Miembro del Comité Asesor de *Kellogg School of Management*
- Miembro del Consejo de Administración de Cleveland Clinic
- Miembro del Comité Ejecutivo de *Indian School of Business*
- Patrocinador especial de los Prince’s Trust
- Miembro del Consejo de Administración ArcelorMittal USA Inc.
- Presidente de Ispat Inland ULC
- Gobernador de ArcelorMittal Foundation
- Miembro del Consejo de Administración de ONGC Mittal Energy Ltd.
- Miembro del Consejo de Administración de ONGC Mittal Energy Services Ltd.
- Administrador de Gita Mittal Foundation
- Administrador de Gita Mohan Mittal Foundation
- Administrador de Lakshmi y Usha Mittal Foundation
- Miembro del Comité Ejecutivo de Lakshmi Niwas y Usha Mittal Foundation
- Presidente del Consejo de Gobierno de LNM *Institute of Information Technology*
- Administrador de Mittal Champion Trust
- Administrador de Mittal Children’s Foundation.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo Asesor Internacional de Citigroup (dimitió en junio de 2008) y
- Miembro del Consejo de Administración de ICICI Bank Limited (dimitió en mayo de 2010).

1

2

3

4

5



Índice

## Sir John Parker

Sir John Parker es Presidente de National Grid PLC y Anglo American PLC, Vicepresidente de DP World (Dubái), Administrador no Ejecutivo de Carnival PLC y Carnival Corporation, Miembro del Consejo Asesor Internacional de Citigroup y Rector de la Universidad de Southampton. Su carrera profesional ha abarcado los sectores de ingeniería, defensa y construcción naval, incluida una experiencia de cerca de 25 años como Consejero Delegado en Harland & Wolff y Babcock International Group. Cursó Arquitectura Naval e Ingeniería Mecánica en el College of Technology, Queens University, Belfast.

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

- Director de Carnival plc y Carnival Corporation
- Vicepresidente de D.P. World (Dubái)
- Miembro del Consejo Asesor internacional de Citigroup
- Rector de la Universidad de Southampton
- Director de White Ensign Association Limited
- Miembro del Consejo de Administración de Stichting Administratiekantoor EADS
- Miembro de la Real Academia de Ingeniería y
- Miembro visitante de la Universidad de Oxford.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Administrador *senior* no ejecutivo del Banco de Inglaterra (dimitió en junio de 2009); y
- Copresidente de Mondi Group (dimitió en agosto de 2009).

## Michel Pébereau

Don Michel Pébereau es Presidente del Consejo de BNP Paribas desde 2003. Presidió la fusión que dio origen a BNP Paribas en 2000, convirtiéndose en Presidente y Consejero Delegado. En 1993 fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de la *Banque Nationale de Paris* y la privatizó. Anteriormente, había sido Presidente y Consejero Delegado de *Crédit Commercial de France*. Inició su carrera profesional en 1967 en la *Inspection Générale des Finances*. En 1970 se incorporó al Tesoro francés, donde desempeñó varios puestos relevantes. El Sr. Pébereau es antiguo alumno de la *École Nationale d'Administration* y de la *École Polytechnique*.

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

- Miembro del Consejo de Administración de Lafarge
- Miembro del Consejo de Administración de la empresa Saint-Gobain
- Miembro del Consejo de Administración de Total

- Miembro del Consejo de Administración de Pargesa Holding S.A., Suiza
- Miembro del Consejo de Administración de BNP Paribas S.A., Suiza
- Miembro del Consejo de Administración de Axa
- Miembro de la Comisión de Control de *Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie*, Marruecos
- Censor de Galeries Lafayette S.A.
- Presidente de la *European Financial Round Table*
- Presidente del Comité de Inversión bancaria y Mercados financieros de la *Fédération Bancaire Française*
- Presidente del Consejo Directivo del *Institut d'Études Politiques de Paris*
- Miembro de la Comisión de Control del *Institut Aspen France*
- Miembro del Comité Ejecutivo del *Institut de l'Entreprise*
- Miembro del Comité Ejecutivo del *Mouvement des Entreprises en France*
- Miembro del *Haut Conseil de l'Éducation*
- Miembro del *Institut International d'Études Bancaires*
- Miembro del *International Advisory Panel of Monetary Authority* de Singapur
- Miembro del *International Capital Markets Advisory Committee of Federal Bank* de Nueva York
- Miembro del *International Business Leaders' Advisory Council* del Alcalde de Shanghai (IBLAC) y
- Miembro de la *Académie des sciences morales et politiques*.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. (dimitió el 22 de octubre de 2007).

## Wilfried Porth

Don Wilfried Porth es Miembro del Consejo de Dirección de Daimler AG y Director de Relaciones Laborales, responsable de Recursos Humanos, de la gestión de las Tecnologías de la Información y de las Compras de Materiales y Servicios no destinados a la producción. Hasta 2006, fue Vicepresidente Ejecutivo de MB Van y, anteriormente, fue Consejero Delegado de Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corp. Anteriormente, había ocupado diferentes puestos de dirección en Daimler Group, incluyendo algunos años de experiencia en el extranjero. El Sr. Porth se licenció en Ingeniería en la Universidad de Stuttgart.



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

- Miembro de la Comisión de Control de Daimler Financial Services AG
- Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. y
- Miembro del Consejo de Administración de Hanns Martin Schleyer Stiftung.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo Asesor de Westfalia Van Conversion GmbH (dimitió en noviembre de 2007)
- Miembro de la Comisión de Control de Mercedes-Benz Ludwigsfelde GmbH (dimitió en marzo de 2009)
- Miembro del Consejo Asesor de Mercedes-Benz España, S.A. (dimitió en junio de 2009)
- Miembro del Consejo de Administración de Daimler Vans Manufacturing, LLC (dimitió en agosto de 2009) y
- Director de Daimler Vans Manufacturing, LLC (dimitió en agosto de 2009).

### Consejeros independientes

Los cuatro Consejeros independientes, nombrados según criterios de independencia, que se señalan anteriormente son: Hermann-Josef Lamberti, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker y Michel Pébereau.

### Delitos previos y vínculos familiares

Según el leal saber y entender de la Sociedad, ninguno de los Consejeros (ni a título individual ni como consejero o directivo de cualquiera de las entidades enumeradas anteriormente) ha sido condenado por delitos de estafa, ha sido objeto de un procedimiento de quiebra, nombramiento de un síndico o liquidación, ni ha sido objeto de ninguna acusación pública oficial o sanción por parte de una autoridad legal o reglamentaria, ni tampoco ha sido inhabilitado judicialmente para actuar como miembro de órganos administrativos, directivos o de control de ningún emisor ni para dirigir los asuntos de ninguna sociedad como mínimo durante los últimos cinco años. En la fecha de este documento, no existen vínculos familiares entre los Consejeros.

#### 4.1.1.2 ACTUACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN 2010

##### Reuniones del Consejo

El Consejo de Administración celebró doce reuniones durante 2010 y fue informado periódicamente de la evolución de la Sociedad mediante informes sobre la actividad por parte del Consejero Delegado, acompañados de estimaciones actualizadas y de planes estratégicos y operativos. El índice medio de asistencia a dichas reuniones fue del 80%.

Durante 2010, el Consejo de Administración ha seguido de cerca los avances de los programas de aviones importantes, como el A350 XWB, A380, NH90 y el helicóptero Tigre. Se le mantuvo informado del incidente del motor del A380 de Qantas y analizó la situación de la iniciativa del Programa de Mejora de la gestión en todo el Grupo. El Consejo de Administración aprobó el lanzamiento del A320 con un nuevo motor (neo), así como la licitación para el avión de reabastecimiento en vuelo estadounidense. Tomó parte en las negociaciones del contrato del A400M.

De conformidad con los objetivos enunciados en "Visión 2020", el consejo también se centró en la gestión de la tesorería, el ahorro de costes en los programas de mejora y eficiencia, el cumplimiento de los procesos de negocio claves y por último, pero no por ello menos importante, el compromiso de los empleados.

El Consejo de Administración también abordó: la estrategia de EADS (incluido el entorno competitivo), los resultados económicos del Grupo y sus previsiones, un análisis minucioso de los resultados y del sistema de Gestión de Riesgo de la Empresa (ERM), la política de Relaciones con el Inversor y comunicación financiera, así como los riesgos legales. El Consejo de Administración aprobó la modificación de la estructura y del sistema de remuneración de los directivos de la Sociedad. Asimismo, se centró en el calendario de sucesión. Por último, decidió sustituir el plan de acciones para empleados de 2010 por un plan de acciones gratuitas destinada a todos los empleados elegibles de EADS con motivo del décimo aniversario de la Compañía.

##### Autoevaluación del Consejo

El Consejo de Administración realiza una autoevaluación anual de sus actuaciones, además de la evaluación llevada a cabo cada tres años por consultores externos (como fue el caso a comienzos de 2010). Se procedió a un amplio debate los resultados en una posterior reunión del Consejo de Administración.

El Secretario Corporativo realizó la última autoevaluación a principios de 2011, en la que se analizó la función del Consejo de Administración, sus actuaciones, el nivel de cumplimiento de su misión, así como los instrumentos y procedimientos que afectan a sus resultados. Los Consejeros concluyeron que el consejo ha demostrado que su capacidad de trabajo en equipo es cada vez más eficiente, lo que le permite abarcar nuevos ámbitos y abordar asuntos relevantes en el mejor interés del Grupo.

Los Consejeros opinan que la frecuencia y la duración de las reuniones del Consejo son adecuadas para tratar todos los temas, si bien la adición de varias reuniones no programadas, para tratar decisiones específicas, plantea una gran exigencia a los miembros del Consejo. La calidad de la documentación de apoyo ha mejorado y se centra más en apoyar el proceso de toma de decisiones, sin por ello dejar de ser detallada.

La información suministrada en las reuniones sigue siendo amplia pero ello se debe a la complejidad de las actividades y la proporción de la información entregada y las deliberaciones durante las reuniones ha mejorado.

En relación con el trabajo en equipo, los Consejeros consideran unánimemente que los debates son desinhibidos y que los diferentes puntos de vista son alentadores y constructivos. Además, la colaboración entre el Consejo de Administración y los miembros del Comité Ejecutivo se considera productiva.

Los Consejeros consideran que la agenda del Consejo se gestiona de manera flexible y les permite cumplir su tarea, y la observancia de los requerimientos impregna el trabajo del Consejo de Administración. Tienen la sensación de que el Consejo de Administración dedica más tiempo a abordar cuestiones a más largo plazo que en el pasado. El Consejo de Administración dedicó un día completo a una reunión sobre la estrategia por segunda vez en 2010, en un emplazamiento industrial. Esta práctica se considera beneficiosa y seguirá vigente. Las demás reuniones del Consejo de Administración realizadas en 2010 abordaron los siguientes temas, entre otros: el debate de programas clave, en particular la renegociación del contrato del A400M y la estabilización del A380; la renovación del sistema de remuneración del personal directivo; la adaptación del modelo de negocio de determinados segmentos; el lanzamiento de nuevos productos y la adopción de decisiones sobre la cartera de negocios.

En general, el Consejo de Administración considera que reúne unas competencias internacionales variadas, especialmente en el ámbito empresarial y financieros y que su renovación en 2012 será una oportunidad para ajustar mejor su composición, mejorando la diversidad de género.

En relación con los Comités, su trabajo es muy minucioso y profesional, y la interacción del Comité de Auditoría y del Comité de Nombramientos y Retribuciones con el resto del Consejo de Administración es satisfactoria. No obstante, las reuniones del Comité, que se están celebrando cada vez más en fechas diferentes a las de las reuniones del Consejo, deberían centrarse aún más en cuestiones especiales y técnicas antes de presentarlas al Consejo de Administración, para evitar repetir el trabajo.

Finalmente, las Presidencias del Consejo de Administración y de los Comités se consideran muy competentes y disciplinadas. Desde la última evaluación, en 2010, el tiempo y la calidad de las revisiones estratégicas (incluido el entorno competitivo), el debate relativo a la estrategia financiera y la habilidad de anticipar y responder a cuestiones importantes constituyen las mejoras más tangibles. Deberían centrarse más en cuestiones relativas al calendario de sucesión y al desarrollo del talento, la organización y el papel de las funciones de apoyo, así como la metodología de los esfuerzos para la globalización y la efectividad del gobierno.

## 4.1.2 Comités del Consejo

### 4.1.2.1 RESUMEN DE LA COMPOSICIÓN DE LOS COMITÉS EN 2010

En 2010, los comités del Consejo estuvieron compuestos por los miembros siguientes:

Consejero	Comité de Auditoría	Comité de Nombramientos y Retribuciones	Comité Estratégico
Bobo Uebber (Presidente)			Presidente
Louis Gallois (CEO)			X
Rolf Bartke	X		
Dominique D'Hinnin	X	X	
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay			
Arnaud Lagardère			X
Hermann-Josef Lamberti	Presidente	X	
Lakshmi N. Mittal			
Michel Pébereau			X
Sir John Parker	X	Presidente	
Wilfried Porth		X	X

### 4.1.2.2 COMITÉ DE AUDITORÍA

Conforme a lo estipulado en el Reglamento del Consejo de Administración, el Comité de Auditoría realiza recomendaciones al Consejo de Administración sobre el nombramiento de

auditores y la determinación de su remuneración, así como sobre la aprobación de los estados financieros anuales y de las cuentas periódicas, trata con los auditores el programa de auditoría y los resultados de la auditoría de cuentas,



y vigila la adecuación de los controles internos, de las políticas contables y de la información financiera del Grupo. El Comité de Auditoría tiene la responsabilidad de garantizar que las actividades de auditoría interna y externa sean realizadas correctamente y que a los temas de auditoría se les conceda la debida importancia en las reuniones del Consejo de Administración. Los reglamentos y responsabilidades del Comité de Auditoría se exponen en el Código del Comité de Auditoría.

El Comité de Auditoría revisa las cuentas trimestrales, semestrales y anuales sobre la base de los documentos distribuidos con antelación y sus entrevistas con los auditores. También evalúa el sistema de ERM (Gestión del riesgo empresarial) y la organización de *compliance*.

El Presidente del Consejo de Administración y el Consejero Delegado están invitados a tomar parte en todas las reuniones del Comité. Se requiere la asistencia del responsable de contabilidad y el Director Financiero a las reuniones del Comité de Auditoría con el fin de que puedan contestar a cualquier cuestión que se plantee.

El Comité de Auditoría debe reunirse cuatro veces al año, o con mayor frecuencia en caso necesario. En 2010 se reunió ocho veces, con un índice medio de asistencia del 88%, para revisar los resultados financieros, la rentabilidad y su publicación. También revisó los procesos de la organización de *compliance*, así como su consolidación y los objetivos logrados. Finalmente, centró su atención en la eficacia del sistema ERM y las actividades de auditoría interna.

#### 4.1.2.3 COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

De conformidad con el Reglamento del Consejo de Administración, el Comité de Nombramientos y Retribuciones presenta al Consejo de Administración ciertas recomendaciones sobre el nombramiento del Secretario Corporativo de EADS, los miembros del Comité de accionistas de Airbus, y los Presidentes de la Comisión de Control (u órgano similar) de otras importantes compañías o Unidades de Negocio del Grupo. Asimismo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones presenta recomendaciones al Consejo de Administración sobre las estrategias de remuneración y los planes de remuneración a largo plazo, y decide los contratos de servicio y otros temas contractuales relacionados con los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo. Una vez aprobadas por el Presidente, también revisa las propuestas el Consejero Delegado para el nombramiento de miembros del Comité Ejecutivo. Las normas de funcionamiento y las responsabilidades del Comité de Nombramientos y Retribuciones se exponen en su Código.

El principio básico que rige los nombramientos de directivos del Grupo debe ser que se nombre al mejor candidato para

el puesto (“mejor candidato para el puesto”), al mismo tiempo que se mantiene una composición diversificada en cuanto a género, experiencia, nacionalidad, etc.

La aplicación de estos principios no debería suponer ninguna restricción en la variedad de nacionalidades dentro del equipo directivo de EADS con funciones ejecutivas.

El Presidente del Consejo de Administración y el Consejero Delegado están invitados a tomar parte en todas las reuniones del Comité.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones deberá reunirse dos veces al año, o con mayor frecuencia si así se estima necesario. En 2010 se reunió cuatro veces, con un índice medio de asistencia del 88%. Además de presentar recomendaciones al Consejo de Administración para los principales nombramientos dentro del Grupo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones revisó las modificaciones propuestas para la estructura y el sistema de remuneración de los directivos a partir de 2011, los salarios de los miembros del Comité Ejecutivo para 2010, el plan de incentivos a largo plazo, la remuneración variable correspondiente a 2009 y un calendario de sucesión general. Teniendo en cuenta el resultado del plan de acciones gratuitas, también ha propuesto una posible adaptación del plan ESOP para 2011.

#### 4.1.2.4 COMITÉ ESTRATÉGICO

El Comité Estratégico no es un organismo ejecutivo sino un recurso a disposición del Consejo de Administración para elaborar sus decisiones sobre temas estratégicos. De conformidad con el Reglamento del Consejo de Administración, el Comité Estratégico presenta a dicho Consejo las recomendaciones que estime oportunas sobre los desarrollos estratégicos, las estrategias corporativas, los principales proyectos de fusión y adquisición, las principales inversiones, las decisiones sobre proyectos, productos o desinversiones, así como los principales proyectos de Investigación y Desarrollo. Los reglamentos y responsabilidades del Comité Estratégico se exponen con más detalle en el Código del Comité Estratégico.

El Comité Estratégico deberá reunirse dos veces al año, o con mayor frecuencia si lo considera necesario. En 2010 se reunió dos veces, con un índice medio de asistencia del 90%. Además de controlar las principales iniciativas estratégicas, los objetivos de adquisición y las posibles desinversiones, así como las principales prioridades del Grupo durante el año, realizó recomendaciones al Consejo de Administración sobre los entornos competitivos y la política industrial de los países en los que EADS tiene sus sedes, la percepción de la Sociedad en los mercados principales, las nuevas limitaciones de los presupuestos de defensa, así como un estudio relativo al desarrollo tecnológico de EADS.



### 4.1.3 Comité Ejecutivo

El Consejero Delegado, con el apoyo de un Comité Ejecutivo (el “**Comité Ejecutivo**”), es el responsable de la gestión diaria de la Sociedad. El Comité Ejecutivo, presidido por el CEO, también incluye a los Directores de las principales Divisiones funcionales del Grupo. El Comité Ejecutivo se reunió en once ocasiones durante 2010.

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

- ▶ La aprobación de los nombramientos de sus respectivos equipos directivos por los Directores de División del Grupo (salvo el del Consejero Delegado de Airbus)
- ▶ La aprobación de inversiones hasta 350 millones de euros
- ▶ La definición y el control de la ejecución de la estrategia para las actividades de EADS
- ▶ La gestión, la organización y la estructura jurídica del Grupo
- ▶ El nivel de rendimiento de las actividades y de las funciones de apoyo del Grupo
- ▶ Todos los aspectos relativos al negocio de la Sociedad, incluyendo el plan operativo del Grupo y de las Divisiones y Unidades de Negocio.

La organización interna del Comité Ejecutivo se define en función del reparto de actividades entre sus miembros bajo la supervisión del Consejero Delegado. A pesar de la responsabilidad colectiva definida anteriormente, cada miembro del Comité Ejecutivo es responsable a título personal de la

gestión de su cartera y está obligado a acatar las decisiones tomadas por el Consejero Delegado y por el Comité Ejecutivo, según los casos.

El Consejero Delegado intentará alcanzar un consenso entre los miembros del Comité Ejecutivo acerca de las cuestiones debatidas en las reuniones del mismo. En el caso de que no sea posible llegar a un acuerdo, el Consejero Delegado está autorizado a adoptar una decisión sobre dicha cuestión. En el caso de que exista una divergencia relativa a una cuestión fundamental o significativa sobre una cuestión aún por decidir, el miembro del Comité Ejecutivo que haya expresado su desacuerdo en esta cuestión podrá solicitar al Consejero Delegado que someta la cuestión al parecer del Presidente.

El mandato de los miembros del Comité Ejecutivo es de cinco años.

Los miembros del Comité Ejecutivo son nombrados por el Consejo de Administración, a propuesta del Consejero Delegado, tras haberla aprobado el Presidente y haberla estudiado el Comité de Nombramientos y Retribuciones. El nombramiento del Comité Ejecutivo deberá aprobarse como un único equipo, no de forma individual, a excepción del Consejero Delegado de Airbus, que será nombrado por el Consejo de Administración de forma individual.

#### COMPOSICIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Nombre	Edad	Inicio del mandato actual	Conclusión del mandato	Cargo principal
Louis Gallois	67	2007	2012	Consejero Delegado de EADS
François Auque	54	2010	2015	CEO de Astrium/Coordinación de Espacio y Defensa
Lutz Bertling	48	2006	2011*	CEO de Eurocopter
Jean J. Botti	53	2011	2016	Director Técnico de EADS
Fabrice Brégier	49	2007	2012	COO de Airbus/Director de Operaciones de EADS
Thomas Enders	52	2007	2012	CEO de Airbus
Jussi Itävuori	55	2008	2012	Director de Recursos Humanos de EADS
Marwan Lahoud	44	2007	2012	Director de Marketing y Estrategia de EADS
Sean O’Keefe	55	2010	2014	CEO de EADS North America
Hans Peter Ring	60	2007	2012	Director Financiero de EADS
Domingo Ureña-Raso	52	2009	2014	Director de Airbus Military
Stefan Zoller	53	2010	2015	CEO de Cassidian

Nota: Situación a 1 de marzo de 2011. El domicilio profesional de todos los miembros del Comité Ejecutivo para cualquier asunto relacionado con EADS es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

\* La decisión relativa a la renovación del mandato se adoptará en 2011. El mandato actual concluye el 31 de octubre de 2011.



### Louis Gallois, Consejero Delegado de EADS

Véase el apartado “— 4.1.1 Consejo de Administración, Presidente y Consejero Delegado — currículum vitae y otros cargos y funciones desempeñados por los miembros del Consejo de Administración en otras sociedades”.

### François Auque, CEO de Astrium y Coordinación de Espacio y Defensa

El Sr. Auque fue nombrado en 2000. Anteriormente había sido Director Financiero de Aerospatiale, entonces Aerospatiale Matra, y Director Gerente de satélites de Aerospatiale Matra. Su carrera profesional se inició en el Grupo Suez y en el Tribunal de Cuentas francés. El Sr. Auque es licenciado por la *École des Hautes Études Commerciales* y el *Institut d'Études Politiques* y es antiguo alumno de la *École Nationale d'Administration*.

### Lutz Bertling, CEO de Eurocopter

El Sr. Bertling fue nombrado en 2006, después de ocupar durante un año el cargo de Consejero Delegado de Eurocopter Deutschland. Se incorporó a Eurocopter en 2003 como Director de los Programas Gubernamentales. Procedía de la División de Defensa & Seguridad. Anteriormente, había ocupado diversos puestos en DaimlerChrysler Rail Systems y en la Universidad de Braunschweig. Es Doctor en ingeniería por la Universidad de Braunschweig.

### Jean J. Botti, Director Técnico

El Sr. Botti fue nombrado Director Técnico en 2006. Provenía de General Motors, donde fue Director Tecnológico y posteriormente Director de Línea de Negocio de la actividad Powertrain de Delphi. Inició su carrera profesional en 1978 como ingeniero de producto en Renault. El Sr. Botti tiene una licenciatura por el INSA de Toulouse, un MBA por la *Central Michigan University* y un doctorado por el *Conservatoire des Arts et Métiers*; también es miembro de SAE. El Sr. Botti es miembro de la Academia Francesa de Tecnología y miembro del Comité Asesor de Investigación Europea (ERAB).

### Fabrice Brégier, Director de Operaciones de EADS

El Sr. Brégier fue nombrado Director de Operaciones de Airbus en 2006, asumiendo también la responsabilidad del rendimiento operativo de EADS. En 2003 fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de Eurocopter. Anteriormente había sido Consejero Delegado de MBDA. El Sr. Brégier se incorporó a Matra Défense en 1993 como Presidente del Grupo de Intereses Económicos (GIE), Apache MAW y GIE Eurodrone. Es antiguo alumno de la *École Polytechnique* y de la *École des Mines*.

### Thomas Enders, CEO de Airbus

El Sr. Enders fue nombrado en agosto de 2007. Anteriormente, fue uno de los Consejeros Delegados de EADS desde 2005. De 2000 a 2005 fue Director de la División de Defensa y

Seguridad de EADS. Anteriormente, había sido Director de Desarrollo Corporativo y Tecnología en DASA. Se incorporó a DASA en 1991. El Sr. Enders es Doctor por la Universidad de Bonn.

### Jussi Itävuori, Director de Recursos Humanos

El Sr. Itävuori se incorporó a EADS en 2001 y en 2003 se convirtió en miembro del Comité Ejecutivo. Anteriormente había trabajado para KONE Corporation desde 1982. A partir de 1995, desempeñó el puesto de Director de Recursos Humanos y miembro del Comité Ejecutivo de KONE. En 1982, el Sr. Itävuori se licenció en la Vaasa School of Economics, en Finlandia.

### Marwan Lahoud, Director de Marketing y Estrategia

El Sr. Lahoud fue nombrado en junio de 2007. Anteriormente era Consejero Delegado de MBDA. Ha trabajado para Aerospatiale, en su fusión con Matra, y en la creación de EADS. Dentro de EADS, ha sido Vicepresidente Senior de Fusiones y Adquisiciones. El Sr. Lahoud es antiguo alumno de la *École Polytechnique* y es licenciado por la *École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace*.

### Sean O'Keefe, CEO de EADS North America

El Sr. O'Keefe fue nombrado al Comité Ejecutivo en 2010. Antes, fue un alto ejecutivo de la General Electric Company. Antes de incorporarse al GE, trabajó en diversos servicios públicos, siendo Rector de la Universidad de Luisiana, Director de la NASA, Director Adjunto del Presupuesto Federal en la Casa Blanca, Secretario de la armada de los Estados Unidos y Director de Finanzas del Departamento de Defensa. Entre varios nombramientos de servicio público, asumió diversos profesorado en universidades de los Estados Unidos. El Sr. O'Keefe es licenciado de la Universidad de Syracuse y de la Universidad de Loyola, y le han otorgado cinco licenciaturas honoríficas de doctorado.

### Hans Peter Ring, Director Financiero

Desde su nombramiento en 2002, el Sr. Ring es Director Financiero de EADS. Además, fue Director de Operaciones (COO) (2005-2007) y Director Financiero de Airbus (2007-2008). En 1996, fue nombrado Vicepresidente Senior a cargo del Control, en DASA y posteriormente en EADS. Desde 1992 era Director Financiero y Miembro del Consejo de Dornier Luftfahrt. Es titulado en administración y dirección de empresas por la Universidad de Erlangen-Nuremberg.

### Domingo Ureña-Raso, Director de Airbus Military

El Sr. Ureña-Raso fue nombrado en febrero de 2009. Anteriormente, era responsable de los programas Power8 y “Future EADS”. Desde 1989, ha ocupado diferentes cargos, entre otros en CASA, EADS PZL, la División de Defensa & Seguridad (DS) y Airbus. El Sr. Ureña-Raso es licenciado por la



Universidad Politécnica de Madrid, graduado por la escuela de negocios de París ESSEC y titular de un MBA.

### Stefan Zoller, CEO de Cassidian

El Sr. Zoller fue nombrado en 2005, después de haber desempeñado puestos de dirección dentro de la División

desde 2000. Anteriormente, ocupó puestos directivos dentro de DASA, DaimlerChrysler, Dornier y Senstar/Canadá. El Sr. Zoller es licenciado por la Universidad de Tübingen y tiene un doctorado.

## 4.1.4 Sistema de gestión del riesgo empresarial

La gestión de riesgos y oportunidades es de vital importancia para EADS dado la complejidad y volatilidad del entorno empresarial en el que opera. El sistema de gestión del riesgo empresarial (“**ERM**”) se compone de un amplio conjunto de actividades de gestión de los riesgos y oportunidades en EADS.

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

El Consejo de Administración y los directivos de EADS consideran que el sistema de ERM es un proceso de gestión clave para dirigir la Sociedad y que permite a los miembros del equipo de dirección afrontar con eficacia los riesgos y oportunidades. Está diseñado para lograr los siguientes objetivos:

- Estrategia: la selección de objetivos estratégicos de alto nivel, en apoyo de la visión de EADS y coherentes con la disposición al riesgo
- Operaciones: la eficacia y eficiencia de las operaciones y de la asignación de recursos; la entrega puntual de los productos de conformidad con los objetivos de calidad y costes; la capacidad para conseguir los objetivos financieros y de rentabilidad; la adopción de decisiones y procesos de gestión adaptados al riesgo
- Procedimiento de información: la fiabilidad del proceso de transmisión de la información y, en particular, de la información financiera

- *Compliance*: el cumplimiento de la legislación y las normas aplicables.

Para garantizar que EADS tenga una visión de los riesgos y oportunidades y que los principales procedimientos, programas y proyectos estén cubiertos, se requiere una organización y un procedimiento integrados, amplios y compactos para la gestión del riesgo.

### 4.1.4.1 PROCEDIMIENTOS DE ERM

Los objetivos, principios y procedimientos del sistema ERM aprobados por el Consejo de Administración se especifican en la Política de ERM de EADS y se comunican a todo el Grupo. La Política de ERM de EADS se completa con diferentes manuales, directrices, guías, etc. El sistema ERM se basa en el marco de control interno y de Gestión del Riesgo de la Empresa del Comité de Organizaciones Patrocinadas de la Comisión Treadway (COSO II). Entre los estándares externos que contribuyen al sistema ERM de EADS están los marcos de COSO para el control interno y ERM, así como los estándares propios de cada industria, tal y como los define la Organización Internacional de Estandarización (ISO).

El sistema ERM abarca un procedimiento jerárquico ascendente y descendente integrado con el fin de ayudar a garantizar una mejor gestión y una mayor transparencia de los riesgos y oportunidades. En el extremo superior de la jerarquía, el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría debaten los principales riesgos y oportunidades, las respuestas frente a los riesgos y el aprovechamiento de las oportunidades, así como la situación del sistema ERM, incluidos los cambios significativos y las mejoras previstas. Se basa en un procedimiento de información ascendente sistemático que incluye la opinión de la Dirección. Posteriormente, los resultados se trasladan a toda la organización. El diseño del sistema de ERM pretende garantizar el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables respecto del control interno (“**IC**”) y la gestión de riesgos (“**RM**”). Se dirige al IC y al RM de modo paralelo.



El procedimiento de ERM consta de los siguientes cuatro elementos:

<p>► <b>Procedimientos operativos de ERM</b></p>	<p><b>Ocho componentes ERM (gestión de riesgos y Oportunidades (“ROM”))</b> para mejorar la gestión de los riesgos operativos y de las oportunidades en todo EADS mediante la aplicación de una norma coherente: Procedimientos operativos ROM:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Fijación de objetivos,</li> <li>(2) Identificación de R/O,</li> <li>(3) Valoración de R/O,</li> <li>(4) Respuesta de R/O,</li> <li>(5) Control de actividades,</li> <li>(6) Seguimiento de los procedimientos generales de ROM,</li> <li>(7) Información y transmisión,</li> <li>(8) Entorno Interno.</li> </ol>
<p>► <b>Procedimientos de informes de ERM</b></p>	<p>Los procedimientos para informar sobre el estado del sistema de ERM y la situación de los riesgos y oportunidades.</p>
<p>► <b>Procedimientos de cumplimiento de ERM</b></p>	<p>Los procedimientos para ratificar las evaluaciones del Consejo de Administración, del Comité de Auditoría, del Consejero Delegado y del Director Financiero de EADS sobre la efectividad del sistema de ERM.</p>
<p>► <b>Procedimientos de apoyo de ERM</b></p>	<p>Los procedimientos para mejorar la calidad y aportar pruebas complementarias de la calidad del sistema ERM.</p>

El sistema de ERM es de aplicación a todas las posibles fuentes de riesgos y oportunidades, tanto de fuentes externas como internas, tanto los cuantificables como los que no lo son, que pudieran afectar a EADS a corto, medio y largo plazo. Asimismo, se aplica a todas las Divisiones, Unidades de Negocio y departamentos de EADS. La Dirección de los diferentes niveles organizativos debate el sistema ERM en el momento de llevar a cabo la actividad empresarial, como parte de su proceso de toma de decisiones y actividades conexas. Por lo tanto, el procedimiento de ERM forma parte del proceso de gestión y se interrelaciona con otros procedimientos. Los pormenores de la aplicación del procedimiento de ERM varían en función del apetito por el riesgo de la Dirección, así como del tamaño, la estructura y naturaleza de la unidad organizativa, el programa/proyecto, el departamento o el procedimiento. No obstante, generalmente se aplicarán los principios fundamentales de la Política de ERM de EADS.

Para examinar los principales riesgos a los que se halla expuesto el Grupo, véase el apartado “Factores de Riesgo”.

#### 4.1.4.2 ÓRGANOS DE DECISIÓN Y RESPONSABILIDADES RESPECTO DEL SISTEMA DE ERM

Los órganos de decisión y sus responsabilidades respecto del sistema de ERM son los siguientes:

- El Consejo de Administración y el Comité de Auditoría supervisan la efectividad global del sistema de ERM
- El Consejero Delegado de EADS es responsable de la implantación de un sistema de ERM efectivo, un entorno interno coherente (es decir, valores, cultura) y de la filosofía del riesgo. Determina el nivel de riesgo que EADS está dispuesta a aceptar a nivel corporativo
- El Director Financiero de EADS es responsable del diseño del sistema de ERM y de la implantación del procedimiento de ERM en todo EADS

- El Departamento de ERM de EADS, dirigido por el Director de Gestión del Riesgo del Grupo, se encarga guiar la implantación del sistema de ERM y de su configuración en todo el Grupo
- Las Divisiones, las Unidades de Negocio y los departamentos de las sedes centrales asumen la responsabilidad del funcionamiento y el seguimiento del sistema de ERM. Su propósito es garantizar la transparencia y la efectividad del sistema de ERM y la conformidad con sus objetivos. Son responsables de la puesta en marcha de las actividades de respuesta apropiadas para reducir la probabilidad de que se produzcan riesgos y su impacto, y, a la inversa, de la implantación de respuestas apropiadas para incrementar la probabilidad y el impacto de las oportunidades. Son responsables de la comunicación de los riesgos y oportunidades que afectan a terceros dentro de EADS.

#### 4.1.4.3 EFICACIA DEL SISTEMA DE ERM

EADS ha implantado mecanismos recurrentes de autoevaluación del sistema de ERM que deben aplicarse en todo EADS. Dichos mecanismos tienen como objeto garantizar razonablemente la eficacia del sistema de ERM. La garantía de la eficacia del sistema de ERM incluye los siguientes componentes y objetivos:

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

Con el fin de cubrir todas sus actividades, EADS ha definido 20 procesos de negocio de alto nivel. Para lograr la eficacia del sistema de ERM, los procedimientos de ERM, que constituyen

un proceso solapado, forman parte integrante de todos los demás procesos y necesidades de negocio que se requieran. La efectividad del sistema de ERM queda garantizada si el logro de los objetivos de los procedimientos de ERM está avalado por controles adecuados del sistema de ERM que funcionen eficazmente en toda la organización y se adecuen a los respectivos niveles de apetito por el riesgo.

La eficacia operativa se mide, entre otras cosas, analizando las principales deficiencias del sistema de ERM descubiertas en las actividades anuales o cualquier cambio significativo aportado al sistema.

Se ha diseñado la combinación de los siguientes controles con el fin de lograr garantías razonables sobre la eficacia del sistema de ERM:

Organización	Control del sistema ERM con las oportunas explicaciones
Consejo de Administración/Comité de Auditoría Alta Dirección	<b>Control regular</b> El Consejo de Administración y el Comité de Auditoría revisan, controlan y auditan el sistema de ERM.
Dirección	<b>Debates de la alta Dirección sobre el sistema de ERM</b> Este control constituye el paso más importante del Subprocedimiento de "Cumplimiento Normativo" de ERM. Las Divisiones y las Unidades de Negocio presentan los resultados de los procedimientos de "Alcance", "Autoevaluación" y "Confirmación" a la Alta Dirección, siendo debatidos y cuestionados en las altas esferas de EADS.
Departamento de ERM	<b>Procedimiento de confirmación por carta del sistema de ERM</b> La confirmación de la eficacia del sistema de ERM, y en particular del CI, así como de las deficiencias o insuficiencias. El alcance de las entidades y procedimientos/departamentos que toman parte en los procedimientos anuales de cumplimiento del sistema de ERM se determina alineando la cobertura de negocios de EADS con el apetito por el riesgo de la Dirección.
Auditoría corporativa	<b>Medición de la eficacia del sistema de ERM</b> Evaluar la eficacia del sistema de ERM realizando una gestión del riesgo operativo para los procedimientos de ERM, los criterios de evaluación específicos, etc.
Compliance	<b>Auditorías del sistema de ERM</b> Ofrecer una garantía independiente al Comité de Auditoría sobre la eficacia del sistema de ERM de EADS.
	<b>Sistema de alerta</b> Aportar pruebas de las deficiencias del sistema de ERM de EADS.

#### 4.1.4.4 DESARROLLOS REALIZADOS EN 2010 Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

En 2010, el enfoque ERM de EADS se amplió y se integró en las operaciones empresariales y su utilización como herramienta de gestión y de toma de decisiones es cada vez más amplia. La calidad del sistema de ERM ha mejorado. Las principales piedras angulares son:

- ▶ La implantación de nuevos órganos de decisión y un procedimiento más estructurado, tal y como se estipula en la nueva Política ERM de EADS
- ▶ El establecimiento y progreso de los principales proyectos de mejora del sistema ERM a nivel del Grupo
- ▶ La creciente importancia de la cultura del riesgo/ comprensión del sistema ERM mediante el esfuerzo común de la alta Dirección y del departamento de ERM, incluyendo sesiones de formación sobre el sistema ERM
- ▶ Los procedimientos de cumplimiento de ERM se implantaron con éxito en 2010, es decir, las cartas de

Cuando se determine que el sistema de ERM es efectivo, el Consejo de Administración, el Consejero Delegado y el Director Financiero de EADS tendrán garantías razonables y se les habrá comunicado, en tiempo oportuno, hasta qué punto EADS está cerca de lograr sus objetivos operativos y estratégicos, así como que el procedimiento de elaboración de informes de EADS es fiable y que se cumplen las leyes y reglamentos aplicables.

confirmación del sistema de ERM se recibieron y se realizaron todos los debates de la alta Dirección sobre el sistema ERM

- ▶ La elección de una herramienta informática para el sistema ERM a nivel del Grupo y una hoja de ruta integrada.

De cara a futuro, EADS pretende:

- ▶ Reducir el riesgo considerablemente y potenciar que se aprovechen las oportunidades mediante la utilización de la metodología ERM
- ▶ Aumentar la calidad del sistema ERM en la organización y desarrollar la medición de la eficacia del sistema ERM
- ▶ Implantar y armonizar en mayor medida la herramienta informática de ERM a nivel del Grupo
- ▶ Establecer un modelo de competencias y un plan de trayectoria profesional para los gestores del riesgo.

EADS no cesa en su empeño de evaluar y mejorar la eficacia operativa del sistema de ERM. Por ejemplo, en 2010,





EADS llevó a cabo una auditoría interna que incluía varios controles de las actividades y cuyo objetivo era garantizar el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables. Aunque se sigue avanzando en este área, incluyendo la puesta en funcionamiento de un nuevo Código Ético del Grupo (“Integridad y Transparencia”) y la implantación de un nuevo sistema de alerta ética (“OpenLine”) en 2010, EADS tendrá en cuenta las recomendaciones de esta auditoría para reforzar en el futuro sus controles en el ámbito del *compliance*. Se han tomado ya algunas decisiones para modificar las relaciones jerárquicas en la organización de *compliance*, y para implantar un nuevo procedimiento que se recogerá en el libro “Responsabilidades y principios de gestión empresarial de EADS” (“Blue Book”).

#### 4.1.4.5 DECLARACIÓN DEL CONSEJO – LIMITACIONES

El Consejo de Administración considera, que la gestión de riesgos internos y el sistema de control sobre la información financiera funcionaron correctamente en 2010 y ofrecen una garantía razonable de que los informes financieros no contienen ninguna anomalía importante.

Con independencia de la calidad de su diseño, todos los sistemas ERM tienen limitaciones inherentes, tales como la vulnerabilidad derivada de su incumplimiento o las potenciales negligencias en los controles establecidos por parte de la Dirección. En consecuencia, no se puede ofrecer una garantía absoluta de que los procedimientos de ERM de EADS son o serán totalmente eficaces, a pesar de todo el cuidado y esfuerzo invertidos en ello.

#### 4.1.4.6 PROCESOS DE NEGOCIOS CUBIERTOS POR EL SISTEMA DE ERM

Teniendo en cuenta las actividades de EADS, se han identificado 20 procesos de negocio de alto nivel en EADS. Estos procesos se han clasificado como procesos fundamentales (Investigación y Desarrollo, producción, ventas, gestión postventa y de programas), procesos de apoyo (suministro corporativo, Recursos Humanos, contabilidad, activos fijos, tesorería, tecnología de la información, fusiones y adquisiciones, contencioso y seguros) y procesos de gestión (estrategia, auditoría corporativa, control, *compliance*, gestión del riesgo empresarial y gestión de la Dirección). Estos procesos de negocio, junto a los correspondientes procedimientos de ERM, están diseñados para controlar los riesgos de procedimiento muy susceptibles de afectar a la situación financiera y a los resultados de las operaciones del Grupo. A continuación se proporciona una descripción de los principales procesos de negocio a nivel de sus respectivas sedes centrales implantados en 2010.

## Contabilidad

El núcleo del sistema de ERM de EADS lo constituyen procedimientos y controles contables destinados a dar garantías razonables sobre la fiabilidad del proceso de transmisión de la información financiera y la preparación de los estados financieros y demás informes financieros utilizados por la Dirección y comunicados a los inversores y otros grupos de interés de EADS. Este método integrado de planificación e información pretende mejorar la comunicación interna y la transparencia entre los departamentos y las unidades organizativas de EADS.

El modelo de control financiero de EADS define los procedimientos de planificación y elaboración de informes que se aplican a todas las unidades operativas del Grupo, así como las responsabilidades del Director Financiero, que se encarga de la elaboración, aplicación y seguimiento de estos procedimientos. Entre las principales funciones del Director Financiero se encuentra la de supervisar la elaboración de Estados Financieros Consolidados de EADS, preparados bajo la supervisión directa del Director Contable (“CAO”). Éste es responsable del funcionamiento de los sistemas y las normas de consolidación del Grupo y de la definición de políticas contables de todo el Grupo que concuerdan con las NIIF, normas de elaboración de informes y directrices financieras para todo el Grupo que garanticen la coherencia y calidad de la información financiera comunicada por las Unidades de Negocio y las Divisiones. Las políticas contables de EADS están establecidas en un manual contable escrito, que es acordado con los auditores externos de la Sociedad. Los cambios introducidos en dicho manual contable requieren la aprobación del Director de Contabilidad y, si implican modificaciones importantes, del Director Financiero o del Consejo de Administración (conforme al asesoramiento del Comité de Auditoría).

El control del proceso de elaboración de informes financieros se efectúa no solo mediante el desarrollo de políticas y sistemas contables para todo el Grupo, sino también mediante un proceso organizado para extraer información de las unidades informadoras de manera puntual como herramienta actualizada orientada a la toma de decisiones para controlar el rendimiento operativo del Grupo. Dicha información incluye informes periódicos de tesorería y caja, así como información financiera utilizada para la futura planificación operativa y estratégica y para el control y supervisión de riesgos económicos derivados de las actividades del Grupo.

En el transcurso de cada ciclo informativo, los Directores Financieros de las Unidades de Negocio se mantendrán en contacto con los Directores Financieros de la División, y se reunirán a menudo con el Director de Contabilidad y su equipo para analizar la información financiera que procede de las Unidades de Negocio y las Divisiones.



Antes de ser publicados y posteriormente presentados para su aprobación a los accionistas, los Estados Financieros Consolidados son auditados por los auditores externos de EADS, analizados por el Comité de Auditoría de EADS y presentados ante el Consejo de Administración para su aprobación. Un proceso similar se utiliza para los datos trimestrales y semestrales. Los auditores del Grupo intervienen antes de que los Estados Financieros de EADS sean sometidos al Consejo de Administración.

### Tesorería

Los procedimientos de gestión de tesorería, definidos por el departamento central de tesorería de EADS, mejoran la capacidad de la Dirección para identificar y evaluar riesgos relativos a liquidez, tipos de cambio y tipos de interés. Las empresas controladas están sujetas a los procedimientos de gestión centralizada de la tesorería, con procedimientos similares de control para las empresas conjuntas, tales como MBDA.

### Gestión de tesorería

La gestión de liquidez para dar apoyo a las operaciones es una de las principales misiones del departamento central de tesorería de EADS. La planificación regular de tesorería, junto con el departamento de planificación/informes, así como los informes mensuales de tesorería del departamento central de tesorería, proporcionan a la Dirección la información necesaria para supervisar el nivel de liquidez del Grupo y para emprender las acciones correctivas necesarias a fin de garantizar la liquidez general. Con el fin de mantener los niveles de liquidez establecidos como objetivo y proteger la tesorería, EADS ha implantado un sistema de *cash pooling*, con barridos ascendentes diarios de las cuentas de las filiales controladas a las cuentas gestionadas centralmente. Se han definido y comunicado a nivel del Grupo los procedimientos de prevención del fraude en los pagos.

### Gestión de coberturas

Las operaciones comerciales generan importantes riesgos de tipo de cambio y tipo de interés. El Consejo de Administración define y actualiza periódicamente la política de coberturas del Grupo. Con el fin de garantizar que todas las actividades de cobertura se realicen conforme a la política de cobertura del Grupo, todas las operaciones de cobertura son ejecutadas por el departamento central de tesorería. Dicho departamento realiza un análisis continuo de los riesgos y propone medidas adecuadas a las Divisiones y Unidades de Negocio con respecto al riesgo de tipo de cambio y de tipo de interés. Se exige a las filiales que calculen, actualicen y controlen mensualmente su exposición a los riesgos de tipo de cambio y de tipo de interés con el departamento central de tesorería de EADS, de acuerdo con los procedimientos de tesorería definidos. Véase el apartado “Examen y análisis por parte de

la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones — 2.1.8 Actividades de cobertura”.

### Financiación de ventas

En relación con ciertos contratos comerciales, EADS puede acordar la celebración de contratos de financiación de ventas. En cuanto a la financiación de ventas en Airbus, se determina un presupuesto anual para la financiación como parte del proceso de planificación operativa de EADS. Las operaciones de financiación se aprueban caso por caso, con la participación del equipo de Dirección, de acuerdo con ciertas directrices de evaluación de riesgos y están gestionadas por una organización integrada a nivel de Grupo.

### Ventas

Los contratos comerciales celebrados por las filiales operativas de EADS pueden exponer al Grupo a importantes riesgos financieros, operativos y jurídicos. Para controlar dichos riesgos, la Dirección ha puesto en práctica procedimientos de revisión de las propuestas contractuales destinados a garantizar que EADS no celebre contratos comerciales significativos que la expongan a riesgos inaceptables o que no sean conformes con los objetivos generales del Grupo. Entre estos procedimientos se encuentran (i) límites y criterios aprobados por el Consejo de Administración para determinar los perfiles de riesgo y rentabilidad y (ii) un proceso de aprobación previa obligatorio para los contratos definidos como “de alto riesgo”. Los contratos que se encuentran dentro de las categorías definidas requieren la aprobación del respectivo Director Financiero de la División. Los contratos que se consideren de “alto riesgo” y rebasen determinados límites, deben ser remitidos a un Comité Comercial permanente (en el que el Director Financiero y el Director de *Marketing* y Estrategia ostentan la calidad de Presidentes, pudiendo consultar al Consejero Delegado si fuera necesario). Este Comité se responsabiliza de analizar la propuesta presentando recomendaciones en caso de necesidad, en base a las cuales la Unidad de Negocio afectada podrá presentar su oferta. En el caso de Airbus, se aprueban los contratos de conformidad con la política de Gobierno Corporativo específica de Airbus, que responde a las directrices de EADS y que aplican el mismo principio. En general, si EADS comparte el control de una filial con un tercero, el Comité Comercial es responsable de establecer la posición de EADS sobre los contratos comerciales propuestos.

### Departamento jurídico

EADS está sujeta a un gran número de regímenes jurídicos en cada una de las jurisdicciones en las que realiza actividades comerciales. La misión del Departamento jurídico de EADS, en coordinación con los departamentos jurídicos de las Divisiones y las Unidades de Negocio, es promover y defender activamente los intereses del Grupo en todos los litigios que

le afecten, así como su seguridad legal en todo momento. A la hora de desempeñar su cometido, es responsable de la aplicación y la supervisión de los procedimientos diseñados para garantizar que las actividades de EADS respeten todas las leyes, los reglamentos y los requisitos aplicables. Asimismo, es responsable de la supervisión de todos los principales litigios que afecten al Grupo, incluida la propiedad intelectual.

El departamento jurídico de EADS, junto con el Secretario Corporativo, desempeña asimismo un papel fundamental en el diseño y administración de (i) los procedimientos de Gobierno Corporativo de EADS y (ii) la documentación jurídica relativa a la delegación de poderes y responsabilidades, así como la definición del entorno de CI y la gestión de EADS.

### Auditoría corporativa

El Departamento de Auditoría Corporativa de EADS, bajo la Dirección del Secretario Corporativo, proporciona al Comité Ejecutivo y al Comité de Auditoría una garantía por medio de un plan de auditoría anual aprobado orientado a los riesgos. El Departamento de Auditoría Corporativa (i) examina la consecución de los objetivos estratégicos, financieros y operativos del Grupo, (ii) comprueba la fiabilidad e integridad del proceso de transmisión de la información del Grupo, (iii) evalúa la efectividad del sistema de ERM, (iv) valora la eficacia y eficiencia de los procesos, entidades o funciones seleccionados y (v) verifica el cumplimiento de las leyes, reglamentos, directrices del Grupo y procedimientos. La Auditoría Corporativa también realiza revisiones especiales, a petición de la Dirección, centradas en riesgos actuales (por ejemplo, las actividades fraudulentas sospechosas) y futuros (por ejemplo, la gestión de contratos).

### Suministro corporativo

Los resultados de EADS dependen en gran medida de su cadena de suministro. Por ello, las compras constituyen un elemento decisivo del mercado.

El tamaño y la complejidad de EADS exigen un enfoque común para maximizar los puntos fuertes del mercado y evitar ineficacias en el proceso de compras. Para contribuir a que las compras se lleven a cabo de la forma más efectiva, eficaz y ética posible, el Jefe de Compras y el Consejo de Compras (*Chief Procurement Officers Council*) definen y aplican un conjunto de procesos comunes de compras, con el apoyo de una estrategia común de compras y en última instancia de la estrategia y visión del Grupo.

Este enfoque y procesos comunes se aplican y optimizan en todas las Divisiones mediante las redes de compras. Estas redes incluyen a representantes de todas las Divisiones. Tienen como misión, encargada por el Consejo de Compras de EADS, definir y dar a conocer a toda EADS diversos temas relacionados con las compras estratégicas como la gestión de las relaciones con los proveedores, los procesos y herramientas comunes, las compras globales, las compras compartidas, el cumplimiento, la Responsabilidad Social Corporativa, y la gestión de la eficiencia en las compras. Los procesos de compra son revisados de forma regular a través de indicadores de rendimiento, auditorías y autoevaluaciones, que posteriormente son puestos a prueba y optimizados.

### Compliance

Véase a continuación el apartado “— 4.1.5 Organización de compliance”.

## 4.1.5 Organización de *compliance*

El Chief Compliance Officer (“**CCO**”) del Grupo es responsable de diseñar e implantar el programa de ética y cumplimiento normativo de EADS, que refuerza el compromiso del Grupo de adherirse a las normas éticas y de *compliance* de mayor exigencia con el fin de mantener la competitividad mundial del Grupo.

El programa de ética y *compliance* de EADS tiene como objetivo garantizar que las prácticas empresariales del Grupo cumplan con los reglamentos y la legislación aplicables, así como con los principios éticos empresariales aprobados por éste. Asimismo pretende fomentar una cultura de integridad y transparencia, así como un compromiso en materia de responsabilidad social y de desarrollo sostenible. Uno de los elementos clave del programa es el Código Ético del Grupo, “Integridad y Transparencia”, que se actualizó en 2010 y está disponible en la página web [www.eads.com](http://www.eads.com), cuyo objetivo es guiar el comportamiento diario de todos los empleados de EADS.

A nivel de Grupo, se han implantado una organización de *compliance* y una red de recursos, dentro de una estructura que equilibra la proximidad de las actividades empresariales diarias con la independencia necesaria. En consecuencia, los responsables de *compliance* de todo el Grupo responden ante la Dirección y constituyen un punto de contacto dentro de la organización de *compliance*. Esto se refleja en el nivel jerárquico más alto de la organización, en el que el Chief Compliance Officer del Grupo EADS responde tanto ante el Consejero Delegado como ante el Comité de Auditoría, que supervisa el funcionamiento de la organización de *compliance* a nivel de Grupo en su totalidad.

Los responsables de *compliance* nombrados en cada una de las cuatro Divisiones de EADS, así como en varias Unidades de Negocio, están encargados de ayudar a los empleados a realizar sus actividades empresariales de forma ética y de conformidad con el programa de ética y *compliance* de EADS. Los jefes de *compliance* de las Divisiones y Unidades

de Negocio deben garantizar que éstas disponen de recursos suficientes para desempeñar su actividad de forma eficaz, y responden tanto ante el Chief Compliance Officer del Grupo EADS como ante el responsable de la correspondiente División o Unidad de Negocio.

A escala del Grupo, se han nombrado responsables de *compliance* permanentes en los departamentos en los que existen los mayores riesgos y se les ha dotado de los recursos necesarios para imponer las normas aplicables correspondientes en todo el Grupo. Por ejemplo, el Chief Compliance Officer diseña e implanta la política de ética y *compliance* de EADS así como las normas para prevenir la corrupción. El responsable de *compliance* en materia de exportación del Grupo tiene como objetivo garantizar que las actividades de *marketing* del Grupo respeten todas las normas de control a la exportación relevantes, así como la política interna de “países críticos”, mientras que el responsable de *compliance* en materia de compras supervisa el cumplimiento en la cadena de suministro. En 2010, se nombró a un cuarto responsable de *compliance* con el fin de abordar de forma más eficaz los riesgos relativos al cumplimiento de la legislación en materia de protección de datos.

El CCO del Grupo EADS ha establecido una “hoja de ruta” basada en normas internacionales con el fin de lograr los objetivos marcados por el Consejero Delegado y debatidos con el Comité de Auditoría. La hoja de ruta da una visión global de las actividades de *compliance*, tales como:

- ▶ El seguimiento de las políticas de ética y *compliance*, incluidos la evaluación y el informe periódicos sobre los principales riesgos de como parte del sistema ERM de EADS

- ▶ Las actividades de comunicación y formación a nivel de Grupo
- ▶ El funcionamiento del nuevo sistema de alerta implantado en 2010, “OpenLine”, a través del cual los empleados pueden transmitir, respetando la confidencialidad, sus preocupaciones sobre ética y *compliance*, sin temor a represalias. De conformidad con las exigencias reglamentarias, las alertas que se reciban en OpenLine únicamente podrán atenderse si se refieren a asuntos relacionados con la contabilidad, las finanzas o la corrupción. El uso de OpenLine está restringido a los empleados de todas las empresas controladas por el Grupo EADS y situadas en Francia, Alemania, España y el Reino Unido. Teniendo en cuenta la estrategia de general de *compliance* en EADS, ésta supervisará el sistema OpenLine y evaluará la posibilidad de ampliar su perímetro a todos los empleados y ampliar su ámbito a cuestiones de carácter general y operativo.

En 2010, dos informes sobre los progresos del programa fueron presentados ante el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría.

En el futuro, EADS seguirá realizando esfuerzos para establecer unas normas globales de cumplimiento consecuentes en la industria espacial y de defensa, en particular en materia de ética empresarial. Teniendo en cuenta que dichas normas son cada vez más consistentes con un terreno de juego más nivelado para todos a nivel mundial, EADS va a tratar que su compromiso respeto a la ética y la integridad se convierta en una ventaja competitiva sostenible.

## 4.2 Intereses de los Consejeros y principales directivos

### 4.2.1 Remuneración a los Consejeros y de los principales directivos

#### 4.2.1.1 PRINCIPIOS GENERALES

##### Estrategia

La estrategia de remuneración de EADS pretende ofrecer una remuneración que:

- ▶ Permita atraer, retener y motivar a ejecutivos cualificados
- ▶ No sea contraria a los intereses de los accionistas

- ▶ Esté vinculada en gran medida al rendimiento
- ▶ Sea justa y transparente
- ▶ Sea competitiva con las retribuciones comparables en el mercado
- ▶ Pueda aplicarse sistemáticamente en todo el Grupo.





## Evaluación comparativa

Periódicamente, la política de remuneración es objeto de una evaluación comparativa con respecto de las prácticas de otras empresas mundiales, utilizando datos de grupos similares y datos generales del sector de empresas consultoras. Los datos de referencia corresponden a la media ponderada de la información procedente de Francia, Alemania y Reino Unido, países en los que EADS tiene sus sedes. La remuneración total estimada de los directivos se establece en la media de los datos objeto de la evaluación comparativa.

### 4.2.1.2 POLÍTICA DE REMUNERACIÓN DETALLADA

#### Miembros no ejecutivos del Consejo

Cada miembro no ejecutivo del Consejo recibe una compensación fija anual de 80.000 euros, así como unas

dietas de asistencia de 5.000 euros por cada reunión del Consejo a la que asista. El Presidente del Consejo recibirá una compensación fija anual de 180.000 euros por desempeñar su puesto, así como unas dietas de asistencia de 10.000 euros por cada reunión del Consejo a la que asista.

Los presidentes de cada uno de los Comités del Consejo reciben una compensación anual adicional de 30.000 euros. Los miembros de cada uno de los Comités del Consejo recibirán una compensación anual adicional de 20.000 euros por cada Comité del que sean miembros. Las compensaciones anuales por ser Presidente o miembro de un Comité son acumulativas si el miembro no ejecutivo en cuestión pertenece a dos Comités diferentes.

Los miembros no ejecutivos del Consejo no tienen derecho a remuneraciones variables o incentivos de conformidad con los planes de incentivos a largo plazo de EADS.

#### Consejero Delegado

El Consejero Delegado (el único miembro ejecutivo del Consejo) no reciben compensaciones por asistencia a las reuniones del Consejo ni ninguna otra compensación específica como Miembro del Consejo de Administración. Por el contrario, la política de remuneración del Consejero Delegado (así como de los demás miembros del Comité Ejecutivo) está diseñada para alcanzar un equilibrio entre el rendimiento operativo a corto plazo y los objetivos a medio y largo plazo de la Sociedad y consta de los siguientes elementos principales:

Elemento de remuneración	Principales criterios	Medición del rendimiento	% de la remuneración total estimada/ % del devengo
Sueldo base	Remunerar el puesto/valor del trabajo en el mercado	Rendimiento individual	CEO de EADS y CEO <sup>(2)</sup> de Airbus: 45% de la remuneración total estimada Otros miembros del Comité Ejecutivo: 50% de la remuneración total estimada
Remuneración variable anual	Remunerar la rentabilidad anual en base a la consecución de la medición del rendimiento de la Sociedad y de los objetivos individuales/por equipos, incluidos los objetivos y comportamientos financieros y no financieros	Parte colectiva (50% de la remuneración variable estimada): logros de EBIT <sup>(3)</sup> (50%), liquidez (25%) y capital empleado (25%) <sup>(4)</sup> Parte individual (50% de la remuneración variable estimada): logro de los objetivos anuales individuales	CEO de EADS y CEO de Airbus <sup>(2)</sup> : 55% de la remuneración total estimada (del 0% al 175%) <sup>(6)</sup> Otros miembros del Comité Ejecutivo: 50% de la remuneración total estimada (del 0% al 175%) <sup>(6)</sup>
Plan de incentivo a largo plazo (participaciones vinculadas a resultados)	Remunerar los resultados a largo plazo de la Sociedad en función de los objetivos financieros	El número de participaciones vinculadas a resultados devengadas se basa en la media absoluta del beneficio por acción <sup>(5)</sup> de tres años a nivel de EADS	Las participaciones vinculadas a resultados devengadas irán del 50% al 150% de las concedidas inicialmente <sup>(1)</sup>

(1) En caso de resultados absolutos negativos durante el período de resultados, el Consejo de Administración podrá decidir proceder a la revisión del devengo de las participaciones vinculadas a resultados incluido el 50% que no está sujeto a condiciones de resultados (condición de disfrute adicional).

(2) A partir de 2011, el salario base y la remuneración variable anual del CEO de Airbus corresponderán cada uno de ellos al 50% de la remuneración total estimada, al igual que en el caso de los demás miembros del Comité Ejecutivo de EADS, salvo en el caso del CEO de EADS.

(3) EBIT: beneficios antes de intereses e impuestos, amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

(4) A partir de 2011, la medición del rendimiento de la parte colectiva de la remuneración variable anual se basará únicamente en el EBIT (50%) y la Tesorería (50%). Ésta ya no se basará en el capital empleado.

(5) EPS: Beneficio por acción.

(6) A partir de 2011, el diferencial del nivel de consecución podrá variar entre el 0% y el 200%.

Además, el Consejero Delegado (así como los demás miembros del Comité Ejecutivo) tiene derecho a prestaciones por jubilación y otros beneficios, tal y como se describe más adelante, incluyendo los planes de acciones concedidas a empleados, en el caso de que cumpla las condiciones requeridas (véase el apartado “— 4.3.2 Planes de Acciones para Empleados” y “— 4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo”).

### 4.2.1.3 REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Los importes de los diversos elementos que componen la remuneración del Consejero Delegado y de los Consejeros no ejecutivos durante 2010, junto con información adicional como el número de participaciones sujetas a resultados (véase el apartado “— 4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”), así como los datos de prestaciones por jubilación del Consejero Delegado se exponen en “Notas a los Estados Financieros de la Sociedad — Nota 11: Retribución”.

También se resumen a continuación:

#### Remuneración total y costes relacionados con la retribución

La remuneración total y los costes relacionados con la retribución de los miembros del Consejo de Dirección correspondiente a 2010 se detalla a continuación:

Miembro no ejecutivo del Consejo de Administración	2010	2009
	en €	en €
Fijo	1.170.000	1.075.000
Dietas/compensación asistencia	520.000	455.000

Miembro ejecutivo del Consejo de Administración	2010	2009
	en €	en €
Sueldo base	900.000	900.000
Remuneración variable anual (relativa al período señalado incluyendo la parte abonada por EADS NV)	1.732.500	(1.141.250 renuncia voluntaria a petición del CEO)

La remuneración en efectivo de los miembros no ejecutivos del Consejo de Dirección correspondiente a 2010 ha sido la siguiente:

2010	Fijo* en €	Dietas/compensación asistencia en €	Total en €
<b>Consejeros</b>			
Bodo Uebber	210.000	120.000	330.000
Rolf Bartke	100.000	50.000	150.000
Dominique D’Hinnin	120.000	60.000	180.000
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	80.000	60.000	140.000
Arnaud Lagardère	100.000	20.000	120.000
Hermann-Josef Lamberti	130.000	45.000	175.000
Lakshmi N. Mittal**	80.000	40.000	120.000
Sir John Parker	130.000	45.000	175.000
Michel Pébereau	100.000	35.000	135.000
Wilfried Porth	120.000	45.000	165.000
<b>Total</b>	<b>1.170.000</b>	<b>520.000</b>	<b>1.690.000</b>

\* El fijo se abonará en 2011.

\*\* Todas las comisiones se abonarán en 2011.

La remuneración en efectivo del miembro ejecutivo del Consejo de Dirección correspondiente a 2010 ha sido la siguiente:

2010	Sueldo base en €	Remuneración variable anual en € relativa a 2010
<b>Consejero</b>		
Louis Gallois	900.000	1.732.500



Por primera vez desde su nombramiento en 2006, se aumentará la remuneración anual estimada total del miembro ejecutivo del Consejo de Administración (CEO). Dicho incremento del 10% de 2.000.000 a 2.200.000 de euros (990.000 euros de sueldo base y 1.210.000 euros de remuneración variable anual estimada) se aplicará en 2011, previa aprobación del mismo en la próxima Junta General de Accionistas de la Sociedad.

Teniendo en consideración la mejora de los resultados del Grupo y otros hitos logrados, el Consejo ha recomendado que, en las actuales circunstancias, todos los Consejeros acepten su remuneración correspondiente a 2010. En el caso del Consejero Delegado, dicha remuneración incluye la remuneración variable anual a la que tiene derecho en relación con el año 2010.

### Incentivos a largo plazo

El cuadro siguiente proporciona una idea general de las participaciones vinculadas a resultados concedidas al Consejero Delegado en 2010 con arreglo al Plan de incentivo a largo plazo (LTIP):

	Plan de acciones sujetas a resultados: número de participaciones en los resultados*	
	Concedidas en 2010	Fechas de devengo
Louis Gallois	54.400	El calendario de devengo consta de cuatro pagos durante dos años: (a) 25% previsto en mayo de 2014, (b) 25% previsto en noviembre de 2014, (c) 25% previsto en mayo de 2015, (d) 25% previsto en noviembre de 2015.

\* El disfrute de todas las participaciones en los resultados concedidas al Consejero Delegado está sujeto a ciertas condiciones de resultados.

### Prestaciones por jubilación

Los doce miembros del Comité Ejecutivo cuentan con prestaciones de pensiones como parte de sus contratos laborales. La política general es de concederles pensiones anuales correspondientes al 50% de su sueldo base anual al alcanzar los cinco años de servicios en el Comité Ejecutivo de EADS, a los 60 ó 65 años.

Esos derechos pueden incrementarse gradualmente hasta el 60% después del segundo mandato, habitualmente después de diez años de servicio en el Comité Ejecutivo. No obstante, para alcanzar esta tasa de reemplazo del 60%, el miembro del Comité Ejecutivo en cuestión deberá tener doce años de antigüedad en el Grupo.

Estos planes de pensiones se han implantado y financiado mediante planes colectivos de pensiones en Francia y Alemania. Dichas prestaciones por jubilación tienen también reglas diferentes, por ejemplo por servicio de determinada duración mínima y otras condiciones exigidas por la normativa nacional.

Para el Consejero Delegado, el importe de las prestaciones de pensiones (es decir, el valor contable efectivo) ascendió a 2.300.000 de euros a 31 de diciembre de 2010, mientras que el coste contabilizado de servicios corrientes e intereses relacionados con su pensión, durante el ejercicio 2010, representó un gasto de 600.000 euros. Esta obligación se ha periodificado en los Estados Financieros Consolidados.

### Indemnización por cese

De conformidad con su contrato, el Consejero Delegado tendrá derecho a una indemnización por cese cuando el mismo se deba a una decisión de la Sociedad en caso de cambio de

control o de cambio en la estrategia de la Sociedad. El pago de la indemnización por cese también está sujeto al cumplimiento de las condiciones estipuladas y evaluadas por el Consejo de Administración. La indemnización por cese, en caso de aplicarse, ascendería como máximo a 18 meses del total del objetivo de remuneración anual.

No obstante, dicha indemnización por cese no será de aplicación cuando el Consejero Delegado haya alcanzado los 65 años de edad y tenga la posibilidad de jubilarse de inmediato.

Salvo el Consejero Delegado, ningún otro Consejero que ocupe actualmente un cargo tiene derecho a una indemnización por cese.

### Cláusula de no competencia

En el contrato del Consejero Delegado figura una cláusula de no competencia. Esta cláusula es aplicable durante un año, que empieza al terminar el contrato, y se puede renovar por otro año por iniciativa de la Sociedad.

El Consejero Delegado recibirá una compensación basada en el 50% de su último sueldo mensual objetivo anual como compensación por la aplicación de la cláusula de no competencia. El sueldo mensual se define como el salario base y 1/12 de la última prima anual sujeta a resultados pagada.

### Otros beneficios

El Consejero Delegado tendrá derecho a un vehículo de la empresa. El valor del vehículo de la empresa a 31 de diciembre de 2010 es de 24.120 euros (IVA no incluido).

1

2

3

4

5



Índice

#### 4.2.1.4 REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ EJECUTIVO

Los miembros del Comité Ejecutivo, incluido el Consejero Delegado, tienen derecho a recibir, por el ejercicio 2010, una remuneración total por año entero de 18.345.127 de euros. Esta remuneración se divide, para el Consejero Delegado de EADS y el Consejero Delegado de Airbus, en un 45% de parte fija y un 55% de parte variable del objetivo y para los demás miembros del Comité Ejecutivo en un 50% de parte fija y un 50% de parte variable del objetivo.

La remuneración total pagada por EADS y todas las sociedades del Grupo a Don Louis Gallois, Consejero Delegado, durante el ejercicio 2010, ascendió a 900.000 euros (esta cantidad incluye únicamente los pagos del sueldo base y no la remuneración variable correspondiente a 2009, a la que renunció en 2010).

Los miembros del Comité ejecutivo, incluido el Consejero Delegado, perciben la mayor parte de su remuneración de la pertinente entidad nacional del Grupo (de conformidad con sus respectivos contratos) y el resto de EADS N.V. ("Remuneración de N.V.", según los términos de la carta convenio de N.V.).

### 4.2.2 Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado (CEO)

Véase "— 4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo".

### 4.2.3 Operaciones con partes vinculadas

El Artículo 2:146 del Código Civil holandés estipula lo siguiente:

"Salvo que en los Estatutos se estipule lo contrario, una sociedad (*naamloze vennootschap*) estará representada por su Consejo de Vigilancia en todos los asuntos en los que tenga un conflicto de interés con uno o varios de los miembros de su Consejo de Administración. La junta general anual deberá estar facultada en todo momento para designar a una o varias personas a tal efecto". En el caso de EADS, los Estatutos estipulan una medida diferente, ya que facultan al Consejo de Administración para representar a la Sociedad en aquellos asuntos en los que ésta tenga algún conflicto de interés con uno o varios miembros del Consejo de Administración.

Durante los años 2008, 2009 y 2010, la Sociedad no celebró contrato alguno con ninguno de sus Consejeros o directivos principales, ni con ningún accionista que tuviera más del 5% de los derechos de voto de la Sociedad, fuera del curso ordinario de los negocios y en condiciones

distintas a las condiciones normales de mercado. Consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la Nota 37: Operaciones con partes vinculadas" correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010 y "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 37: Transacciones entre partes vinculadas" correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2009, que se ofrece como referencia en el presente documento.

Véase el apartado "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas" para obtener una descripción de las relaciones existentes entre la Sociedad y sus principales accionistas. Excepto las relaciones entre la Sociedad y sus principales accionistas que se describen en el presente documento, no existen potenciales conflictos de interés entre las obligaciones de los Consejeros hacia la Sociedad y sus respectivos intereses privados o sus demás obligaciones.

### 4.2.4 Préstamos y garantías a los Consejeros

EADS no ha concedido ningún préstamo a sus Consejeros o miembros del Comité Ejecutivo.

## 4.3 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados

### 4.3.1 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados

La política de retribución de EADS está estrechamente relacionada con la consecución de los objetivos individuales y de la Sociedad, tanto para cada División como para el Grupo en general. En 2010, se creó un plan de participaciones restringidas en los resultados para la alta Dirección del Grupo (véase el apartado “— 4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”) y, se ofreció a los empleados 10 acciones gratuitas en el marco de un plan especial de acciones gratuitas

con motivo del décimo aniversario de EADS (véase el apartado “— 4.3.2 Planes de acciones para empleados”).

Los sistemas de participación en los resultados, que se aplican en EADS en Francia, Alemania, España y Reino Unido están siguiendo un conjunto de normas unitarias para el Grupo, garantizando una aplicación consistente en estos cuatro países.

### 4.3.2 Planes de acciones para empleados (ESOP)

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

La tabla siguiente muestra las principales condiciones de los ESOP realizados de 2000 a 2009:

Año	Precio por acción	Valor nominal por acción	Número de acciones emitidas	Fecha de emisión
2000	15,30€	1€	11.769.259	21 de septiembre de 2000
2001	10,70€	1€	2.017.894	5 de diciembre de 2001
2002	8,86€/7,93€**	1€	2.022.939	4 de diciembre de 2002
2003	12,48€	1€	1.686.682	5 de diciembre de 2003
2004	18 €	1€	2.017.822	3 de diciembre de 2004
2005	18,86€	1€	1.938.309	29 de julio de 2005
2007	19,62€/17,16€**	1€	2.037.835	9 de mayo de 2007
2008	12,79€/11,70€**	1€	2.031.820	25 de julio de 2008
2009	10,76€	1€	1.358.936	18 de diciembre de 2009

\* Acciones adquiridas en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo.

\*\* Acciones compradas directamente.

#### ESOP 2010

En 2010, el plan ESOP habitual se sustituyó por un plan especial de acciones gratuitas con motivo del décimo aniversario de la EADS dirigido a cerca de 118.000 empleados de 29 países. Se concedieron 10 acciones gratuitas de EADS a todos aquellos empleados que cumplían los requisitos, lo que supuso la distribución de 1.184.220 acciones en total. Dichas acciones eran en su totalidad acciones de tesorería y, por consiguiente, no afectaron en modo alguno al capital suscrito.

Esta adjudicación excepcional de acciones gratuitas se realizó con el fin de celebrar a la primera oferta pública de acciones de EADS que se llevó a cabo hace diez años y para reforzar el sentimiento de pertenencia a EADS de los empleados.

#### FUTUROS PLANES DE ACCIONES PARA EMPLEADOS

EADS tienen previsto llevar a cabo un ESOP en 2011, sujeto a la previa aprobación del Consejo de Administración. En 2011, se prevé que el ESOP sea un plan de ajuste de acciones,

en virtud del cual la Sociedad equipararía un determinado número de acciones adquiridas directamente con la concesión de acciones gratuitas. La oferta total ascendería hasta aproximadamente 3,2 millones de acciones de la Sociedad,

es decir, el 0,39% del capital social emitido, y estaría dirigida a todos aquellos empleados que cumplieren con los requisitos.

### 4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo

En sus reuniones de 26 de mayo de 2000, 20 de octubre de 2000, 12 de julio de 2001, 9 de agosto de 2002, 10 de octubre de 2003, 8 de octubre de 2004, 9 de diciembre de 2005 y 18 de diciembre de 2006, el Consejo de Administración de la Sociedad, haciendo uso de la autorización que le concedieron las Juntas de Accionistas del 24 de mayo de 2000, del 10 de mayo de 2001, del 6 de mayo de 2003, del 11 de mayo de 2005 y del 4 de mayo de 2006, aprobó la concesión de opciones sobre acciones por la suscripción de acciones de la Sociedad.

En su reunión del 18 de diciembre de 2006, el Consejo de Administración de la Sociedad, en virtud de la autorización que le había concedido la Junta General de Accionistas del 4 de mayo de 2006, aprobó la concesión de acciones sujetas a resultados y de acciones restringidas.

En sus reuniones del 7 de diciembre de 2007, del 13 de noviembre de 2008, del 13 de noviembre de 2009 y del 10 de noviembre de 2010, el Consejo de Administración de la Sociedad aprobó la concesión de participaciones vinculadas a resultados y de participaciones restringidas.

Las principales características de esas opciones, así como de las participaciones en los resultados y las acciones restringidas, a 31 de diciembre de 2010 se indican en el apartado “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 36: Pagos basados en acciones”. Se indican en el cuadro siguiente:

	Primer tramo	Segundo tramo
Fecha Junta General de Accionistas	24 de mayo de 2000	24 de mayo de 2000
Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	26 de mayo de 2000	20 de octubre de 2000
Número de opciones concedidas	5.324.884	240.000
Número de opciones pendientes	-	-
Opciones concedidas a los Consejeros y directivos	720.000	60.000
Número total de empleados con derecho a opciones	850	34
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años y cuatro semanas desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer años tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas para evitar el uso de información privilegiada — Véase el apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones”).	
Fecha vencimiento	8 de julio de 2010	8 de julio de 2010
Derecho de conversión	Una opción por acción	Una opción por acción
Devengadas	100%	100%
Precio de ejercicio	20,90 €	20,90 €
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión	
Número de opciones ejercitadas	2.892.020	188.000





	Tercer tramo	Cuarto tramo
Fecha Junta General de Accionistas	10 de mayo de 2001	10 de mayo de 2001
Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	12 de julio de 2001	9 de agosto de 2002
Número de opciones concedidas	8.524.250	7.276.700
Número de opciones pendientes	3.031.759	2.283.470
Opciones concedidas a:		
▶ Don Philippe Camus	135.000	135.000
▶ Don Rainer Hertrich	135.000	135.000
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2001 (tercer tramo) y 2002 (cuarto tramo)	738.000	808.000
Número total de empleados con derecho a opciones	1.650	1.562
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años y cuatro semanas desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer años tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas para evitar el uso de información privilegiada —Véase el apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones”).	
Fecha vencimiento	12 de julio de 2011	8 de agosto de 2012
Derecho de conversión	Una opción por acción	Una opción por acción
Devengadas	100%	100%
Precio de ejercicio	24,66 €	16,96 €
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión	
Número de opciones ejercitadas	3.492.831	4.393.947

	Quinto tramo	Sexto tramo
Fecha Junta General de Accionistas	6 de mayo de 2003	6 de mayo de 2003
Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	10 de octubre de 2003	8 de octubre de 2004
Número de opciones concedidas	7.563.980	7.777.280
Número de opciones pendientes	4.238.953	5.597.026
Opciones concedidas a:		
▶ Don Philippe Camus	135.000	135.000
▶ Don Rainer Hertrich	135.000	135.000
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2003 (quinto tramo) y 2004 (sexto tramo)	808.000	808.000
Número total de empleados con derecho a opciones	1.491	1.495
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años y cuatro semanas desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer años tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas para evitar el uso de información privilegiada — Véase el apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones”).	
Fecha vencimiento	9 de octubre de 2013	7 de octubre de 2014
Derecho de conversión	Una opción por acción	Una opción por acción
Devengadas	100%	100% <sup>(1)</sup>
Precio de ejercicio	15,65€	24,32€
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión	
Número de opciones ejercitadas	2.726.403	2.400

(1) En lo que se refiere al sexto tramo, el disfrute de parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de EADS estaba sujeto a condiciones sobre el rendimiento. Por ello, una parte de esas opciones condicionales no se han llegado a disfrutar y han quedado anuladas durante el ejercicio 2007.



**Séptimo tramo**

Fecha Junta General de Accionistas	11 de mayo de 2005
Fecha reunión del Consejo de Administración	9 de diciembre de 2005
Número de opciones concedidas	7.981.760
Número de opciones pendientes	6.096.391 <sup>(1)</sup>
Opciones concedidas a:	
▶ Don Thomas Enders	135.000
▶ Don Noël Forgeard	135.000
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2005 (séptimo tramo)	940.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos	1.608
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años y cuatro semanas desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer años tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas para evitar el uso de información privilegiada —Véase el apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones”). En lo que se refiere al séptimo tramo, parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de EADS estaban relacionadas con el rendimiento.
Fecha vencimiento	8 de diciembre de 2015
Derecho de conversión	Una opción por acción
Devengadas	100% <sup>(1)</sup>
Precio de ejercicio	33,91€
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión
Número de opciones ejercitadas	0

(1) En lo que se refiere al séptimo tramo, el disfrute de parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de EADS estaba sujeto a condiciones sobre el rendimiento. Por ello, una parte de esas opciones condicionales no se han llegado a disfrutar y han quedado anuladas durante el ejercicio 2008.

**Octavo tramo**

Fecha Junta General de Accionistas	4 de mayo de 2006
Fecha reunión del Consejo de Administración	18 de diciembre de 2006

**Plan de opciones sobre acciones**

Número de opciones concedidas	1.747.500
Número de opciones pendientes	1.650.500
Opciones concedidas a:	
▶ Don Thomas Enders	67.500
▶ Don Louis Gallois	67.500
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2006 (octavo tramo)	425.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos	221
Fecha a partir de la cual se pueden ejercitar las opciones	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer año tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas para evitar el uso de información privilegiada — Véase el apartado "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones").
Fecha de vencimiento	16 de diciembre de 2016
Derecho de conversión	Una opción por acción
Devengadas	50%
Precio de ejercicio	25,65€
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión
Número de opciones ejercitadas	0

**Plan de acciones restringidas y vinculadas a los resultados**

	<b>Acciones vinculadas a los resultados</b>	<b>Acciones restringidas</b>
Número de acciones concedidas	1.344.625	391.300
Número de acciones pendientes	-	-
Acciones concedidas a:		
▶ Don Thomas Enders	16.875	-
▶ Don Louis Gallois	16.875	-
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2006 (octavo tramo)	137.500	28.200
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.637
Fecha de devengo	Las acciones en función de los resultados obtenidos y las acciones restringidas solo se podrán disfrutar si el participante aún trabaja en el Grupo EADS y, en el caso de las acciones en función de los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo. El período de devengo finalizará en la fecha de publicación de los resultados anuales de 2009, prevista para marzo de 2010. Transmisión de la titularidad el 2 de junio de 2010.	
Número de acciones devengadas	902.907	372.675





## Noveno tramo

Fecha reunión del Consejo de Administración 7 de diciembre de 2007

## Plan de participaciones restringidas y vinculadas a los resultados

	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de opciones concedidas	1.693.940	506.060
Número de participaciones en circulación	1.603.280	486.720
Participaciones concedidas a:		
▶ Don Louis Gallois	33.700	-
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de unidades durante el ejercicio 2007 (noveno tramo)	239.900	43.500
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.617
Fechas de devengo	Las acciones en función de los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo y, en el caso de las acciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo. El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 25% previsto en mayo de 2011</li> <li>▶ 25% previsto en noviembre de 2011</li> <li>▶ 25% previsto en mayo de 2012</li> <li>▶ 25% previsto en noviembre de 2012.</li> </ul>	
Número de participaciones devengadas	4.240	640

## Décimo tramo

Fecha reunión del Consejo de Administración 13 de noviembre de 2008

## Plan de participaciones restringidas y vinculadas a los resultados

	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de opciones concedidas	2.192.740	801.860
Número de participaciones en circulación	2.138.700	781.960
Participaciones concedidas a:		
▶ Don Louis Gallois*	40.000	-
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2008 (décimo tramo)	304.000	68.200
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.684
Fechas de devengo	Las acciones en función de los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo y, en el caso de las acciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo. El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 25% previsto en mayo de 2012</li> <li>▶ 25% previsto en noviembre de 2012</li> <li>▶ 25% previsto en mayo de 2013</li> <li>▶ 25% previsto en noviembre de 2013.</li> </ul>	
Número de participaciones devengadas	3.640	2.940

\* Para mayor información sobre las opciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad – Nota 11: Retribución".

**Tramo undécimo**

Fecha reunión del Consejo de Administración 13 de noviembre de 2009

**Plan de participaciones restringidas y vinculadas a los resultados**

	<b>Participaciones vinculadas a los resultados</b>	<b>Participaciones restringidas</b>
Número de opciones concedidas	2.697.740	928.660
Número de participaciones en circulación	2.664.090	926.860
Participaciones concedidas a		
▶ Don Louis Gallois*	46.000	-
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de unidades durante el ejercicio 2009 (tramo undécimo)	356.000	96.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.749
Fechas de devengo Las acciones en función de los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo y, en el caso de las acciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo. El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 25% previsto en mayo de 2013</li> <li>▶ 25% previsto en noviembre de 2013</li> <li>▶ 25% previsto en mayo de 2014</li> <li>▶ 25% previsto en noviembre de 2014.</li> </ul>		
Número de participaciones devengadas	4.250	400

\* Para mayor información sobre las opciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad — Nota 11: Retribución".

**Tramo duodécimo**

Fecha reunión del Consejo de Administración 10 de noviembre de 2010

**Plan de participaciones restringidas y vinculadas a los resultados**

	<b>Participaciones vinculadas a los resultados</b>	<b>Participaciones restringidas</b>
Número de opciones concedidas	2.891.540	977.780
Número de participaciones en circulación	2.890.140	977.320
Participaciones concedidas a		
▶ Don Louis Gallois*	54.400	-
▶ los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2010 (tramo duodécimo)	341.600	79.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.711
Fechas de devengo Las acciones en función de los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo y, en el caso de las acciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo. El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 25% previsto en mayo de 2014</li> <li>▶ 25% previsto en noviembre de 2014</li> <li>▶ 25% previsto en mayo de 2015</li> <li>▶ 25% previsto en noviembre de 2015.</li> </ul>		

\* Para mayor información sobre las opciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad — Nota 11: Retribución".





La información relacionada con las opciones sobre acciones, las participaciones en los resultados y las acciones restringidas canceladas y ejercitadas durante el año está contenida en “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 36: Pagos basados en acciones”.

Para más información acerca de las transacciones llevadas a cabo por los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo véase el sitio web de EADS y/o el de las autoridades bursátiles competentes.

#### ► El accionariado de la Sociedad y los miembros del Consejo de Administración

Miembro del Consejo de Administración	Accionariado
► Don Louis Gallois	15 acciones ordinarias 67.500 opciones sobre acciones* 13.500 acciones vinculadas a resultados*
► Don Dominique D'Hinnin	61 acciones ordinarias
► Don Arnaud Lagardère	2 acciones ordinarias

\* Véase el octavo tramo que figura en el cuadro anterior.

Los demás miembros del Consejo de Administración no detentan acciones u otros valores de la Sociedad.



# 5

## Entidad responsable del Documento de Registro

---

5.1	Entidad responsable del Documento de Registro	184
5.2	Declaración de la entidad responsable del Documento de Registro	184
5.3	Política de información	185
5.4	Compromisos de la Sociedad en materia de información	185
5.5	Cambios significativos	186



## 5.1 Entidad responsable del Documento de Registro

EADS

## 5.2 Declaración de la entidad responsable del Documento de Registro

La Sociedad declara que, tras haber adoptado todas las medidas necesarias para garantizar la fiabilidad de la información contenida en el Documento de Registro, de acuerdo con los datos de que dispone la Sociedad, dicha información se corresponde con los hechos y no contiene omisiones que pudieran afectar a la interpretación del mismo.

EADS representada por:

Louis Gallois  
*Consejero Delegado*

## 5.3 Política de información

Para cualquier consulta puede ponerse en contacto con:

Doña Nathalie Errard

Directora de Relación con el Inversor y Comunicación  
Financiera

EADS

37, boulevard de Montmorency

75781 París cedex 16 Francia

Teléfono: +33 1 42 24 28 00

Fax: +33 1 42 24 28 40

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

El sitio web [www.eads.com](http://www.eads.com) proporciona diversa información sobre la Sociedad, incluido el Informe del Consejo de Administración. Por otra parte, durante el período de vigencia del presente Documento de Registro, se podrán consultar las copias de:

- » Los Estatutos
- » El Documento de Registro registrado en inglés ante la AFM y aprobado por ésta el 22 de abril de 2009
- » El Documento de Registro registrado en inglés ante la AFM y aprobado por ésta el 21 de abril de 2010, y
- » Los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de EADS correspondientes a los ejercicios cerrados a 31 de diciembre de 2008, 2009 y 2010, junto con los correspondientes informes de auditoría, se pueden consultar en el domicilio social de EADS en: European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V., Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos, con sede estatutaria (*statutaire zetel*) en Ámsterdam, Tel.: + 31 (0)71 5245 600.

Los accionistas tienen también a su disposición líneas telefónicas gratuitas tanto en España (00 800 00 02 2002) como en Alemania (00 800 00 02 2002) y Francia (0 800 01 2001). También pueden enviar mensajes a la siguiente dirección de correo electrónico: [ir@com](mailto:ir@com).

## 5.4 Compromisos de la Sociedad en materia de información

Teniendo en cuenta que las acciones de la Sociedad cotizan en Euronext Paris, en el *regulierter Markt* (en el subsegmento de negociación Prime Standard) de la Bolsa de Fráncfort y en las Bolsas de Valores de Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia, la Sociedad está sometida a determinadas leyes y reglamentos

en materia de información tanto en Francia, como en Alemania y España. Los principales reglamentos y leyes se resumen en el apartado “Información general de la Sociedad y su capital social — 3.1.3 Legislación aplicable e información a revelar”.

## 5.5 Cambios significativos

Desde el 31 de diciembre de 2010 hasta la fecha de registro del presente documento no ha habido modificaciones en la situación económica y financiera de EADS aparte de las que aquí se hacen constar.







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

European Aeronautic Defence  
and Space Company EADS N.V.  
Mendelweg 30  
2333 CS Leiden  
Países Bajos

**En España**

Avenida de Aragón 404  
28022 Madrid – España

**En Alemania**

81663 Múnich – Alemania

**En Francia**

37, boulevard de Montmorency  
75781 París cedex 16 – Francia

**EADS**

