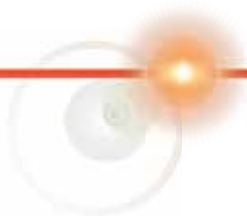


PROGRESO, INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN

EL GRUPO EADS EN EL AÑO 2011



EADS

EADS

DE UN VISTAZO



EADS

EL GRUPO EADS EN EL AÑO 2011



ÍNDICE

04 CON CONFIANZA EN EL PRESENTE/EN EL FUTURO

- 08 Carta del Presidente del Consejo
- 10 Gobierno Corporativo
- 12 Consejo de Administración
- 14 Mensaje del Consejero Delegado
- 16 Comité Ejecutivo

18 CON LOGROS EN EL PRESENTE/EN EL FUTURO

- 22 Entrevista con el Director Financiero
- 24 Entrevista con el Director de Estrategia y Marketing
- 26 Principales mercados de exportación 2012-2022
- 28 Mercados y perspectivas

34 CON LIDERAZGO EN EL PRESENTE/EN EL FUTURO

- 38 Ejercicio 2011
- 40 Airbus
- 46 Eurocopter
- 48 Astrium
- 50 Cassidian

52 CON VERSATILIDAD EN EL PRESENTE/EN EL FUTURO

- 56 Personas comprometidas
- 58 Innovación ecoeficiente
- 60 Gestión de programas
- 62 Cadena de suministros

- 64 Glosario
- 66 Direcciones
- 68 Información de interés

PROGRESO, INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN

EADS va por buen camino. Progresamos en nuestros resultados y en el desarrollo de nuestros principales programas.

Seguimos a la vanguardia de la innovación, desarrollando nuevas tecnologías, lanzando nuevos productos y proporcionando soluciones avanzadas para satisfacer las necesidades de los clientes.

Y estamos edificando para el futuro, adaptando la Compañía a un entorno cambiante de negocio y expandiendo nuestra actividad en nuevas áreas prometedoras.

**En resumen, progresamos, innovamos,
transformamos.**



El A380 sobre Hong Kong



CON CONFIANZA

y reservas para ir
un paso más allá

EN EL PRESENTE

Airbus entrega los aviones comerciales y militares más innovadores del mundo a clientes de todo el planeta. El avión insignia A380 es un ejemplo.



Para obtener más información
escanee el código QR con
su teléfono inteligente o visite
www.eads.com

EN EL FUTURO

Al aportar una reducción de hasta un 15% en el consumo de combustible, el A320neo sienta nuevas normas de rendimiento en el segmento de aviones de elevado volumen y pasillo único.







CARTA DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO

BODO UEPPER

Estimados accionistas:

Recordarán que el año pasado les decía que EADS mantendría el rumbo a medida que se embarcara en su vuelo al futuro. Hemos cumplido nuestra palabra. En 2011, EADS siguió mejorando a pesar de la turbulenta coyuntura económica. El título de nuestro informe anual de este año –Progreso, Innovación, Transformación– refleja bien estas mejoras.

En primer lugar, en 2011 EADS progresó tanto en sus finanzas como en sus principales programas. Nuestras cifras financieras principales sobrepasaron nuestros planes y las expectativas del mercado. La subida del precio de nuestra acción demuestra que el mercado recompensó nuestros excelentes resultados. EADS fue la empresa con mejor rentabilidad del índice CAC 40 y la segunda mejor del MDAX.

El Grupo también siguió perfeccionando la gestión de sus programas. Programas importantes como el A380, A400M, A350 XWB y NH90 están avanzando, y la Dirección ha señalado claramente los retos que aún están por resolver.

En segundo lugar, 2011 fue otro año destacado en innovación. Estoy especialmente orgulloso de que el Consejo participara en una de nuestras innovaciones más notables: el avión de pasajeros A320neo fue una decisión atrevida, pero su asombroso éxito, con más de 1.200 pedidos en firme el año pasado, demostró que también fue una decisión acertada.

El Consejo también dio respaldo a la ambiciosa estrategia de innovación de Eurocopter, representada por múltiples plataformas y demostradores nuevos en 2011 y por el lanzamiento del programa del helicóptero X4.

En tercer lugar, EADS está transformándose. El éxito en los mercados mundiales requiere flexibilidad, dinamismo y voluntad de ajuste. EADS encarna estos atributos. Por ejemplo, Astrium está mejorando su competitividad global en los mercados de exportación mediante el programa de transformación AGILE, que logró sus primeros éxitos el año pasado con operaciones históricas suscritas en EE.UU. y Malasia. Cassidian inició una transformación de amplio alcance

“El éxito en los mercados mundiales requiere flexibilidad, dinamismo y voluntad de ajuste. EADS encarna estos atributos.”

para promover la globalización y adaptarse a un desafiante entorno de negocio en sus mercados europeos de origen. Y, en 2011, Eurocopter completó su iniciativa de transformación SHAPE a dos años, que reforzó sus capacidades durante un período de contracción económica.

El Consejo presta apoyo a estas actividades de transformación, que sientan los cimientos para el éxito futuro de EADS en su senda de crecimiento.

Nuestra misión en el Consejo y sus Comités es guiar a la Dirección, cuestionar el statu quo siempre que sea necesario y validar la dirección estratégica, para asegurar que esta historia europea de éxito, única en su tipo, siga su curso. El Consejo respaldó plenamente los esfuerzos para que EADS progresara, innovara y transformara en 2011.

- © Mantuvo la vigilancia en programas clave como el A380, A350 XWB, A400M, A320neo, NH90 y Tigre.
- © El Comité Estratégico exploró en profundidad las estrategias por país del Grupo. Asimismo, el Comité evaluó proyectos de adquisición y respaldó al Consejo en la toma de decisiones.
- © El Comité de Auditoría llevó a cabo el trabajo preliminar para la aprobación trimestral del Consejo y la publicación de los estados financieros de EADS. También se concentró en nuevas mejoras de las actividades de gestión de riesgos empresariales y *compliance*.
- © El Comité de Nombramientos y Retribuciones se aseguró de que el plan de incentivos y remuneración, que cambió en 2010, se ejecutara debidamente y de acuerdo con referencias externas. Además de la planificación periódica de sucesiones, respaldó al Consejo en los preparativos para los cambios inminentes en la Dirección.

Estos cambios no solo afectan a la Dirección ejecutiva, sino también al Consejo. Ésta es la última carta que les dirijo como Presidente y me enorgullece poder terminar mi mandato

en un tono tan positivo. Consciente de los grandes éxitos de EADS, pero también de los retos que todavía afronta, paso la presidencia del Consejo con plena confianza en mi sucesor y asumo un cargo normal de consejero. Agradezco mucho a nuestros consejeros independientes su decisión de permanecer otro período en su cargo; su compromiso con el Consejo de EADS es insuperable, como lo es el de Louis Gallois y de todo el equipo de Dirección ejecutiva de EADS. A todos ellos les doy las gracias por un trabajo excepcional y por la transparencia de sus relaciones con el Consejo. Estoy seguro de que Tom Enders y el nuevo equipo directivo mantendrán la misma pauta. Estamos unidos en nuestra misión de servirles a ustedes, nuestros accionistas, y es un gran placer para el Consejo el recompensar su destacada lealtad con un pago de dividendo de 45 céntimos por acción.

Atentamente,



BODO UEPPER
PRESIDENTE DEL CONSEJO



ARNAUD LAGARDÈRE

Se espera que el Sr. Lagardère suceda al Sr. Uebber como Presidente del Consejo tras la Junta General que se celebrará el 31 de mayo de 2012.

GOBIERNO CORPORATIVO

Centrándose en los principales aspectos estratégicos y operacionales, los debates del Consejo versaron sobre programas significativos tales como el A350 XWB, adquisiciones, sucesiones a escala directiva y compromiso activo de los empleados de EADS.

REUNIONES DEL CONSEJO

El Consejo celebró nueve reuniones durante 2011, con un índice medio de asistencia del 86%. El Consejero Delegado lo mantuvo plenamente informado mediante informes empresariales y planes estratégicos y operativos.

A lo largo del año, el Consejo hizo un seguimiento de los progresos en programas importantes, tales como A350 XWB, A320neo, A400M, A380, Ariane 5, Paradigm, Eurofighter, Talarion y el programa de seguridad de la frontera saudí. Analizó la situación de la mejora en gestión de programas en todo el Grupo. El Consejo se ocupó asimismo de la estrategia de EADS y, en la línea de los objetivos establecidos en el programa Visión 2020, aprobó las adquisiciones de Vector Aerospace, Satair y Vizada. Estas adquisiciones reforzaron la posición internacional de EADS en general y en el segmento del mercado de servicios en particular.

El Consejo también se centró en las posibles consecuencias de la crisis de la deuda soberana europea, los resultados financieros y las previsiones del Grupo, la gestión de activos,

el cumplimiento en los principales procesos del negocio, y en iniciativas de eficiencia e innovación. Revisó los resultados de la Gestión del Riesgo Empresarial ("ERM"), la normativa sobre control de exportaciones, la política de relaciones con inversores y comunicación financiera, y los riesgos legales. Por último, el Consejo se centró en temas de gobierno corporativo y planificación de sucesiones a fin de facilitar una transición fluida del Consejo y la dirección en 2012.

AUTOEVALUACIÓN DEL CONSEJO

La Secretaría Corporativa ha llevado a cabo la autoevaluación anual a principios de 2012. En ella, se ha llegado a la conclusión de que el Consejo ha madurado y es eficiente, lo que le permite explorar nuevos dominios y abordar asuntos pertinentes en el mejor interés del Grupo. Ocasionalmente se celebran reuniones en centros industriales de EADS, práctica que se considera beneficiosa y se mantendrá.

La mayoría de los Consejeros opinan que han dedicado menos tiempo que en el pasado a debatir sobre retos de programas y han tenido más tiempo para plantearse cuestiones a más largo plazo. Por tercera vez, en 2011 el Consejo dedicó una reunión de un día completo a la estrategia, que incluyó una evaluación de estrategias para países concretos así como el panorama de la competencia en determinados segmentos del sector.

En conjunto, el Consejo considera que reúne capacidades de carácter muy internacional y variado, con un fuerte acento en las competencias financieras y la experiencia estratégica mundial; en 2011, estas destrezas se aplicaron a debatir la estabilización de los programas A400M y A380, la eliminación de riesgos técnicos y comerciales en el A350 XWB, el lanzamiento del A320neo, un contrato importante para el suministro de aviones, grandes adquisiciones, los resultados de la reorganización del sistema de remuneración de los ejecutivos, el mantenimiento de las actividades de defensa en épocas de presión bajista

en el gasto público y de defensa, la estrategia regional y por segmentos, y la planificación de sucesiones.

COMITÉ DE AUDITORÍA

El Comité de Auditoría celebró cinco reuniones, con un índice medio de asistencia del 85%, para analizar los resultados financieros, el rendimiento y la divulgación de información. Asimismo, revisó los procesos y los logros del área de compliance, la eficacia del sistema ERM y las actividades de auditoría interna.

COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

El Comité de Nombramientos y Retribuciones celebró cuatro reuniones, con un índice medio de asistencia del 94%. Además de hacer recomendaciones al Consejo respecto a nombramientos importantes, el Comité analizó los temas de talento y la planificación de sucesiones, debatió medidas para mejorar el compromiso activo de los empleados y promover la diversidad, analizó el sistema de remuneración de los miembros del Comité Ejecutivo para 2011, el plan de incentivos a largo plazo y la remuneración variable. Asimismo, propuso las condiciones para el plan de participación accionarial de los empleados para 2012.

COMITÉ ESTRATÉGICO

El Comité Estratégico celebró tres reuniones, con un índice medio de asistencia del 80%. Hizo un seguimiento de las grandes iniciativas estratégicas y de las Divisiones, los objetivos de adquisición y las posibles desinversiones, así como las máximas prioridades del Grupo. Además, presentó recomendaciones al Consejo en relación con el panorama de la competencia y la política industrial de los países de origen, la percepción de la Compañía en los principales mercados y las nuevas limitaciones a los presupuestos de defensa. También realizó una revisión de las estrategias de varios países.

COMITÉS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN*

© Comité de auditoría

Hermann-Josef Lambert (Presidente)
Rolf Bartke
Dominique D'Hinnin
Sir John Parker

© Comité estratégico

Bodo Uebber (Presidente)
Louis Gallois
Arnaud Lagardère
Michel Pébereau
Wilfried Porth

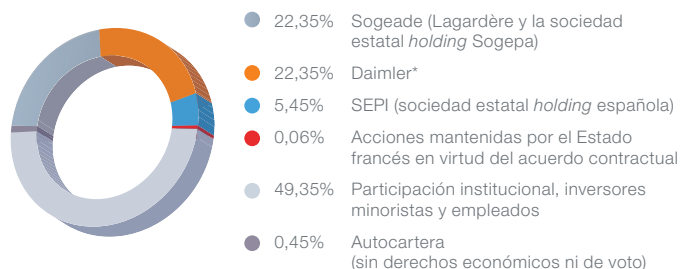
© Comité de nombramientos y retribuciones

Sir John Parker (Presidente)
Dominique D'Hinnin
Hermann-Josef Lambert
Wilfried Porth

Información adicional disponible en la sección de GOBIERNO CORPORATIVO del Documento de Registro 2011.

* Composición actual. La composición futura estará sometida a la decisión del nuevo Consejo de Administración, tras la Junta General Anual que se celebrará el 31 de mayo de 2012.

ESTRUCTURA ACCIONARIAL a 31 de diciembre de 2011



* El 9 de febrero de 2007, Daimler alcanzó un acuerdo con un consorcio de inversores de los sectores público y privado para reducir su participación accionarial en EADS en un 7,5%, manteniendo en el momento de la transacción sus derechos de voto sobre la totalidad del 22,5% de las acciones de EADS.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN*



01



02



03



04



07



08



09



10

01 BODO UEPPER (52)

Presidente del Consejo de Administración de EADS

Además de ocupar la presidencia, el Sr. Uebber es miembro del Consejo de Dirección de Daimler AG como responsable de Finanzas y Control así como de la División de Servicios Financieros de Daimler. Anteriormente había ocupado diversos puestos de liderazgo de carácter financiero en Dornier Luftfahrt GmbH, DASA AG y MTU Aero Engines GmbH.

07 DOMINIQUE D'HINNIN (52)

Socio Codirector de Lagardère SCA

Además de ser Socio Codirector de Lagardère SCA, el Sr. D'Hinnin es su Director Financiero. Anteriormente había ocupado diversos puestos directivos en Lagardère, prestando servicios con éxito como Director de Auditoría Interna, Director Financiero de Hachette Livre y Vicepresidente Ejecutivo de Grolier Inc. en EE.UU.

02 LOUIS GALLOIS (68)

Consejero Delegado de EADS

Antes de ocupar su puesto actual, el Sr. Gallois fue sucesivamente Presidente y Consejero Delegado de SNECMA y de Aerospatiale, Presidente de SNCF, Presidente y Consejero Delegado de Airbus, y Consejero de EADS desde la creación de la Compañía. Anteriormente, trabajó en diversos puestos en los ministerios franceses de Economía y Finanzas, Investigación e Industria, así como Defensa.

08 SIR JOHN PARKER (69)

Presidente de Anglo American PLC

Antes de desempeñar este cargo, Sir John Parker ocupó diversos puestos directivos en las industrias de ingeniería, construcción naval y defensa, incluyendo la presidencia de National Grid hasta final de 2011 y unos 25 años de experiencia como Consejero Delegado de Harland & Wolff y de Babcock International Group.

03 ARNAUD LAGARDÈRE (50)

Socio Director de Lagardère SCA

Antes de desempeñar su cargo actual, el Sr. Lagardère ocupó diversos puestos de alta dirección, como Consejero Delegado de Lagardère Media y de Lagardère Active, Consejero Delegado de Grolier Inc. y responsable de actividades emergentes y medios electrónicos de Matra. Asimismo, fue Co-Presidente de EADS de 2003 a 2007.

09 LAKSHMI N. MITTAL (61)

Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal

El Sr. Mittal es un reconocido empresario, fundador de Mittal Steel Company en 1976. Esta compañía ha crecido exitosamente a lo largo de los años hasta convertirse, bajo su denominación actual de ArcelorMittal, en el mayor fabricante de acero del mundo. El Sr. Mittal es universalmente conocido por su papel preponderante en la reestructuración de la industria del acero mundial.

* Composición actual. Los Sres. Gallois, Bartke y Eguiaray no se presentarán a la reelección como miembros del Consejo tras la expiración de sus cargos al terminar la Junta que se celebrará el 31 de mayo de 2012. Los Sres. Enders, Trichet y Piqué i Camps han sido propuestos como nuevos miembros del Consejo, con sujeción a la decisión de la Junta.



PROPUESTA DE NUEVOS MIEMBROS DEL CONSEJO QUE SE SOMETERÁ A LA JUNTA GENERAL ANUAL

04
HERMANN-JOSEF LAMBERTI (56)
 Miembro del Consejo de Dirección de Deutsche Bank AG

El Sr. Lamberti es el Director de Operaciones de Deutsche Bank AG, al que se incorporó en 1998. Anteriormente había adquirido una extensa experiencia en IBM, en las áreas de control, desarrollo de aplicaciones internas, ventas, software personal, marketing y gestión de marca.

10
ROLF BARTKE (64)
 Presidente de Keiper-Recaro-Group

De 2005 a 2009, el Sr. Bartke fue Presidente de Kuka AG. De 1995 a 2006 dirigió la unidad de negocio de vehículos comerciales de DaimlerChrysler AG. Anteriormente, había sido Director Gerente de varias áreas en Daimler AG.

05
MICHEL PÉBEREAU (70)
 Presidente Honorario de BNP Paribas

El Sr. Pébereau ha sido Presidente de BNP Paribas hasta el fin de 2011. Anteriormente, presidió la fusión que dio origen a BNP Paribas en 2000. Asimismo, fue Presidente de Crédit Commercial de France, después de desempeñar varios puestos relevantes en el Tesoro francés.

11
JUAN MANUEL EGUIAGARAY (66)
 Asesor Económico

El Sr. Eguiagaray es un renombrado economista español y ex Ministro de Administraciones Públicas (1991-93) y de Industria y Energía (1993-96). También fue Profesor de Economía en la Universidad de Deusto en Bilbao y en la Universidad Carlos III en Madrid.

06
WILFRIED PORTH (53)
 Miembro del Consejo de Dirección de Daimler AG

El Sr. Porth es el Consejero de Daimler responsable de recursos humanos, así como de relaciones laborales, de gestión de tecnologías de la información y de compras de materiales y servicios no destinados a la producción. Anteriormente, había ocupado diferentes puestos de dirección en Daimler Group.

THOMAS ENDERS (53)

JEAN-CLAUDE TRICHET (69)

JOSEP PIQUÉ I CAMPS (57)



MENSAJE DEL CONSEJERO DELEGADO

LOUIS GALLOIS

*Estimados accionistas,
empleados, clientes
y proveedores:*

El año pasado expresaba mi convencimiento de que, al iniciar su segundo decenio, EADS empezaría a despegar, demostrando el poder de la estabilidad y la madurez. Hemos hecho exactamente eso. En 2011, EADS cumplió con creces todos sus principales indicadores financieros, entre ellos los de ingresos, pedidos recibidos, EBIT* y beneficio neto. Todas las Divisiones contribuyeron a un EBIT* mejor de lo esperado, marcando una serie de nuevos récords:

- © Elevando la producción por décimo año consecutivo, Airbus Commercial logró un récord con la entrega de 534 aviones, y Airbus Military entregó 29 unidades.
- © Airbus Commercial registró un récord de 1.419 pedidos netos, sobre todo gracias al A320neo, el avión más rápido en ventas en la historia de la aviación comercial.
- © En una difícil coyuntura de mercado, Eurocopter logró unos ingresos récord de 5.400 millones de euros.
- © Los pedidos y la tesorería neta alcanzaron niveles récord, salvaguardando nuestro futuro y dándonos margen para nuevas iniciativas destinadas a desarrollar la Compañía.

Estos récords son un testimonio del puesto de vanguardia de la cartera de productos del Grupo, que contribuyó a una larga lista de logros en 2011:

- © **Airbus** escuchó a sus clientes, equipando el A320 con nuevos motores para mejorar significativamente la economía de los viajes aéreos. La nueva opción de motor (neo) ha resultado una inspiración, demostrando la enorme demanda de innovaciones eficientes en costes en plataformas demostradas.
- © **Astrium** demostró su excelente ejecución de programas. El Ariane 5 realizó cinco lanzamientos; en total ha realizado 46 lanzamientos consecutivos con éxito, asegurando el acceso autónomo de Europa al espacio. Para salvaguardar esta capacidad clave, es esencial que lancemos el Ariane 5 Midlife Evolution.

- © **Eurocopter** entregó el Dauphin número 1.000, el EC135 número 1.000 y el NH90 número 100. Estos helicópteros son un pilar para muchos clientes, tanto civiles como militares. Los helicópteros demostradores híbridos X³ y AS350 ponen de manifiesto que la ambiciosa estrategia de innovación de Eurocopter está dando frutos, hecho que se pudo comprobar en la feria comercial HeliExpo a principios de 2012, en la que Eurocopter recibió 191 pedidos.
- © La cifra de pedidos recibidos de **Cassidian**, por valor de 4.200 millones de euros, fue notable en vista del desafío entorno de negocio. La División también entregó su Eurofighter número 300. Este programa insignia europeo ya es un éxito. Sin embargo, hago un llamamiento a nuestros países socios para que presten apoyo a la integración de una gama más completa de opciones en el avión, a fin de reforzar su exportabilidad.
- © **Otras Actividades** también tuvo un buen comportamiento. ATR se benefició de un año excepcional, con 119 pedidos netos, que representan más del 80% de todas las ventas de aviones regionales de entre 50 y 90 plazas. En marzo de 2012, EADS North America ha entregado al Ejército estadounidense el Light Utility Helicopter número 200 de las 345 unidades previstas. Todas las entregas se han hecho de acuerdo con el calendario y el presupuesto establecidos.

Estos éxitos respaldan nuestra estrategia de crecimiento, como lo ha hecho nuestro crecimiento externo en 2011. La adquisición de Vector Aerospace, Vizada, Satair y Metron reforzará nuestra oferta de servicios y contribuirá a ampliar nuestra presencia mundial. Ahora estamos centrándonos en la integración sin fisuras de estas rentables empresas. Seguimos abiertos a nuevas adquisiciones si surgen oportunidades y si las condiciones son adecuadas. Nuestras reservas de tesorería nos dan flexibilidad para actuar.

Al mismo tiempo, seguiremos gestionando los riesgos y las oportunidades. Airbus está trabajando para resolver los problemas en los amarres de las alas del A380 a satisfacción de nuestros clientes así como para gestionar el complejo desarrollo del A350 XWB. Este programa representa un gran desafío. Airbus Military avanza a toda velocidad para lograr la primera entrega del A400M al cliente. Además, estamos siguiendo muy atentamente la evolución del panorama macroeconómico y las conversaciones con gobiernos, especialmente el de Alemania, sobre el futuro de los programas de compras de defensa. Reviste una importancia crucial que estas conversaciones arrojen resultados mutuamente beneficiosos.

Nuestra capacidad para lograr el éxito y gestionar los riesgos solo es posible gracias al principal activo de EADS: su plantilla. El ímpetu del Grupo es el resultado de los esfuerzos incansables de 133.000 empleados en todo el mundo. Son orgullosos, capaces y están motivados, razones por las que

merecen nuestro apoyo incondicional. En 2011 se repitió por tercera vez el proceso de *Engagement* para mejorar la satisfacción de los empleados. Nos hemos comprometido a convertir la respuesta de los empleados en acciones para que EADS sea un empleador de primera categoría.

Este compromiso es compartido por el equipo directivo ejecutivo entrante y por el Consejo. Cuando fui nombrado Consejero Delegado en 2007, EADS necesitaba una nueva Dirección y más cohesión. Desde entonces hemos realizado enormes progresos. Creo que mis cinco años como CEO han ido a un ritmo rápido y de éxito gracias al compromiso de un equipo directivo y una plantilla magníficos. Tom Enders es el mejor sucesor posible. Conoce perfectamente la Compañía. Personifica su espíritu como impulsor del cambio y promueve la historia de éxito europeo que representa. Su nuevo equipo directivo ejecutivo comparte el mismo espíritu. Les deseo lo mejor para llevar a EADS a un vuelo de crecimiento y éxito, en beneficio de nuestros empleados, socios, clientes y accionistas.

Atentamente,

Los últimos cinco años han estado marcados por momentos de gran expectación y por numerosos éxitos. Ustedes forman parte de todo ello - Muchas gracias por su apoyo. EADS representa lo mejor de lo que puede ofrecer Europa. ¡Continúen esta apasionante aventura!



LOUIS GALLOIS
CONSEJERO DELEGADO



THOMAS ENDERS

Se espera que el Sr. Enders suceda al Sr. Gallois como Consejero Delegado tras la Junta General Anual que se celebrará el 31 de mayo de 2012.



COMITÉ EJECUTIVO*

SEAN O'KEEFE

dirige EADS North America

El Sr. O'Keefe tiene las responsabilidades estratégicas, directivas y operacionales en EE.UU. para expandir la presencia de mercado de EADS en coordinación con las Divisiones operativas de EADS.

MARWAN LAHOUD

dirige las actividades de Estrategia y Marketing de EADS

El Sr. Lahoud es responsable de la elaboración y ejecución de la estrategia del Grupo, incluyendo operaciones de fusiones y adquisiciones, así como del desarrollo internacional y el marketing del Grupo.

THOMAS ENDERS

dirige la División Airbus

Como Director de Airbus, el Sr. Enders es responsable del éxito global de todas las actividades de Airbus, comerciales y militares, impulsando programas existentes así como programas en fase de desarrollo e iniciativas estratégicas.

DOMINGO UREÑA-RASO

dirige Airbus Military

El Sr. Ureña-Raso está a cargo de Airbus Military, siendo especialmente responsable del programa A400M y de los aviones de reabastecimiento. Depende del Director de Airbus.

LUTZ BERTLING

dirige la División Eurocopter

La misión del Sr. Bertling consiste en reforzar la posición de liderazgo de Eurocopter y aportar éxito comercial y satisfacción al cliente en todos los programas de helicópteros y servicios conexos.

LOUIS GALLOIS

es el Consejero Delegado de EADS

El Sr. Gallois es responsable de la gestión global del negocio y las operaciones del Grupo EADS. Preside el Comité Ejecutivo.

* Composición actual. La composición futura estará sujeta a la decisión del nuevo Consejo de Administración.



HANS PETER RING

es el Director Financiero de EADS. La misión del Sr. Ring consiste en asegurar una gestión exitosa de los recursos financieros de EADS para respaldar el rendimiento operativo, impulsar la ambición de creación de valor y preparar al Grupo para el futuro.

STEFAN ZOLLER

dirige la División Cassidian. El Sr. Zoller está a cargo de impulsar un rendimiento empresarial exitoso en Cassidian, además de preparar a la División para el futuro.

JUSSI ITÄVUORI

dirige el área de Recursos Humanos. La función del Sr. Itävuori consiste en asegurar que la plantilla de EADS esté eficazmente gestionada, esté comprometida y sea competente para poder dominar los retos actuales y prever las necesidades de talento futuras.

FABRICE BRÉGIER

dirige las iniciativas de mejora en todo el Grupo y las operaciones de Airbus. El Sr. Brégier es Director de Operaciones de Airbus y dirige sus operaciones y el programa Power8. Además, tiene la misión permanente de mejorar el rendimiento operativo en todo el Grupo EADS.

FRANÇOIS AUQUE

dirige la División Astrium y coordina las actividades de Espacio y Defensa. El Sr. Auque es responsable del éxito de Astrium y coordina las actividades de defensa, seguridad y espacio del Grupo para fomentar las sinergias.

JEAN BOTTI

dirige las actividades de Investigación y Tecnología, Innovación, medios y políticas técnicas. La misión del Sr. Botti consiste en dirigir la estrategia y las actividades de investigación y tecnología del Grupo EADS, asegurando tecnologías y herramientas innovadoras para el futuro de la Compañía.

CON LOGROS

—
y capacidad para
sostener los resultados
a largo plazo

EN EL PRESENTE

Una tecnología de vanguardia permite que aviones innovadores como el Eurocopter EC145 T2 sean menos ruidosos y más eficientes en consumo de combustible.



Para obtener más información
escanee el código QR
con su teléfono inteligente
o visite www.eads.com







Helicóptero demostrador X³



EN EL FUTURO

El nuevo helicóptero demostrador X³ de alta velocidad y largo alcance combina la capacidad de despegue vertical de un helicóptero con la velocidad de un avión.



ENTREVISTA CON EL DIRECTOR FINANCIERO

HANS PETER RING

¿Qué es, en su opinión, lo más importante que se puede deducir de los resultados económicos de EADS en 2011?

En primer lugar, el mensaje global que transmiten es bueno. Hemos batido nuestras previsiones en todos los indicadores clave. Nuestros ingresos aumentaron un 7%, a 49.100 millones de euros, a pesar de la volátil coyuntura macroeconómica. Nuestra cartera de pedidos aumentó considerablemente a 541.000 millones de euros siendo una importante base para el negocio futuro. Nuestro EBIT* antes de partidas no recurrentes aumentó un 34%, a 1.800 millones de euros. Y la mejora se trasladó al beneficio neto, que aumentó un 87%, alcanzando la cifra de 1.033 millones de euros. Nuestros resultados de 2011 realmente confirman nuestra historia de valor patrimonial.

En 2011, EADS hizo varias adquisiciones significativas. ¿Está evolucionando su enfoque sobre la gestión de la tesorería?

Diría que nuestra capacidad para hacer adquisiciones estratégicas, como las de Vizada, Vector Aerospace, Satair y Metron en 2011, se debe principalmente a nuestro cuidadoso planteamiento sobre la gestión de la tesorería. Sigue siendo una prioridad clave para nosotros. La inversión de alrededor de 1.500 millones de euros en adquisiciones en 2011 se financió sobradamente con el Cash Flow Libre antes de adquisiciones. Nuestra posición de tesorería neta al final de 2011 se situaba en la sólida cifra de 11.700 millones de euros. Esto nos sitúa en una posición para invertir en crecimiento orgánico, o en adquisiciones, en los próximos años.

EADS está proponiendo un dividendo de 0,45 euros por acción en 2012. ¿A qué se debe el aumento?

Me complace decir que hemos podido compartir con los accionistas nuestro buen comportamiento, por medio de un mayor dividendo. En comparación con el dividendo del año pasado, de 0,22 euros por acción, el aumento es significativo y se ajusta al mejor rendimiento económico de la Compañía. Sobre la base del beneficio por acción (BPA) para 2011, de 1,27 euros, el ratio de distribución es similar al que aplican las compañías del sector. A medida que el Grupo madure, esta política de dividendos debería servir de orientación para el futuro.

“En términos financieros, creo que la Compañía es más sólida que nunca, con unos fuertes ingresos, una enorme cartera de pedidos y un perfil financiero muy sólido.”

¿Cómo ven el riesgo de cambio de moneda para EADS de cara al futuro?

En el pasado, EADS ha tenido dificultades a causa del continuo debilitamiento del dólar estadounidense frente al euro. En 2011, el deterioro de los tipos en las coberturas, en comparación con el año anterior, tuvo un efecto negativo de unos 200 millones de euros sobre el EBIT* antes de partidas no recurrentes de Airbus. Sin embargo, para los dos o tres próximos años, no prevemos efectos significativos en el EBIT*, a causa del deterioro en las coberturas.

Con vistas a años posteriores, mantenemos el objetivo de aumentar las compras en dólares y expandir nuestra presencia industrial mundial como un medio para reducir nuestra exposición. También estamos avanzando en nuestro esfuerzo por aumentar la contratación en euros con las compañías aéreas, que empezamos con éxito en 2011, con ingresos futuros por aviones por un valor superior a 5.000 millones de dólares convertidos a euros. Y, por supuesto, mantenemos nuestra exitosa política de coberturas.

¿Qué rendimiento económico deberíamos esperar de EADS el próximo año?

Presuponiendo que la economía mundial y el tráfico aéreo crezcan en la línea de las previsiones vigentes y que el euro se mantenga en torno a un tipo de cambio de 1 EUR = 1,35 USD, esperamos que los ingresos crezcan más de un 6% en 2012. Con los aumentos de la producción en marcha, las entregas de Airbus deberían aumentar a unos 570 aviones comerciales. El EBIT* del Grupo antes de partidas no recurrentes debería aumentar a más de 2.500 millones de euros en 2012, debido a los aumentos de volumen en Airbus y Eurocopter, mejores precios en Airbus y una mejora en el A380. Se trata de una mejora significativa.

¿Dónde ve los principales riesgos en el futuro?

Nuestra rentabilidad futura depende en gran parte de nuestra capacidad para cumplir nuestros grandes programas complejos. El A400M avanza hacia la primera entrega a un cliente. La producción en serie del A380 está progresando, con un aumento de las entregas de 18 en 2010 a 26 en 2011. La Dirección está centrada en aportar una solución a largo

plazo a los problemas que afectan a los amarres de las alas del avión. El A350 sigue siendo indudablemente nuestro mayor reto industrial y está exigiendo la máxima atención de la Compañía. El programa representa un gran desafío: el calendario se tensa a medida que Airbus avanza hacia sus siguientes hitos.

Otra área de riesgo que requiere vigilancia es el entorno macroeconómico y su efecto en el crecimiento del PIB, el crecimiento del tráfico aéreo, la capacidad de los gobiernos para invertir y la elevada volatilidad de los mercados financieros.

En 2012, deja usted su cargo de Director Financiero tras unos diez años desempeñándolo. ¿Qué logros importantes resaltaría?

Mis años como director financiero han estado llenos de acontecimientos y desde luego estoy orgulloso del modo en que EADS ha evolucionado como una compañía líder en su sector. En términos financieros, creo que la Compañía es más sólida que nunca, con unos fuertes ingresos, una enorme cartera de pedidos y un perfil financiero muy sólido. Es el logro de un equipo directivo y financiero fuerte basado en el cambio de modelo de gobierno de hace cinco años. He disfrutado muchísimo de mis intercambios con el mercado financiero en muchas reuniones personales y conferencias. Ha sido un placer y un privilegio compartir y expresar las opiniones de los accionistas, analistas y expertos como seguidores apasionados de este sector y estoy agradecido por la confianza de muchas personas que he conocido.

Algo más importante, de cara al futuro, es que creo que la Compañía está muy preparada para el crecimiento, tanto del volumen de negocio como del resultado final. Estoy seguro que el nuevo equipo directivo, junto con mi sucesor, Harald Wilhelm, que ha sido un firme pilar de mi equipo financiero, está situado idealmente para iniciar un nuevo capítulo de nuestra historia de éxito.

ENTREVISTA CON EL DIRECTOR DE ESTRATEGIA Y MARKETING

MARWAN LAHOUD

Respecto a la estrategia de EADS ¿qué resaltaría del ejercicio 2011?

Claramente, 2011 fue el año en que intensificamos nuestros esfuerzos por alcanzar nuestras metas a más largo plazo mediante adquisiciones. Las empresas que adquirimos –en especial los especialistas en mantenimiento Vector Aerospace, el proveedor de comunicaciones vía satélite Vizada, el experto en logística de piezas Satair y el especialista en gestión del tráfico aéreo Metron– nos ayudarán a aumentar la cuota de servicios de nuestro negocio y a ampliar nuestra presencia mundial.

También hicimos algunos avances estratégicos importantes por medio de joint ventures. Por ejemplo, en Kazajistán, donde ya teníamos una asociación estratégica en el campo del espacio. En 2011, Eurocopter suscribió un contrato para formalizar su joint venture Kazakhstan Engineering. La nueva entidad ha comenzado el montaje y la entrega del primero de los 45 EC145 que serán adquiridos por el Gobierno kazajo hasta 2016. Eurocopter también creó una joint venture con Korea Aerospace Industries para dar respaldo al marketing y soporte del helicóptero “Korean Utility Helicopter”.

¿Puede decirnos cómo encajan las adquisiciones en su estrategia?

Como saben, tenemos el objetivo de aumentar la cuota de servicios del negocio de EADS en un 25% para 2020. Al mismo tiempo, queremos ampliar nuestra presencia mundial a fin de tener acceso a nuevos mercados, especialmente en Norteamérica y en países emergentes que registren un fuerte crecimiento. Y queremos diversificar nuestra base de divisas. Las adquisiciones que hicimos en 2011 nos ayudarán a lograr estas metas, contribuyendo también de forma positiva al crecimiento de la rentabilidad de EADS.

Vector Aerospace, por ejemplo, está situada principalmente en Canadá y Reino Unido y goza de una importante presencia en EE.UU. y Sudáfrica. Como proveedor líder de servicios de mantenimientos de helicópteros multiplataforma, Vector Aerospace complementa claramente las competencias actuales de Eurocopter, contando asimismo con una sólida base de clientes civiles y militares.

Vizada también reforzará la presencia de EADS en el mercado norteamericano al ser un proveedor importante del Gobierno estadounidense, así como de diversos clientes civiles. Vizada está presente en los cinco continentes y es un complemento perfecto para la actual cartera de Astrium, compuesta principalmente por clientes del sector público y comunicaciones seguras vía satélite. Además, tanto Vizada como Vector Aerospace son empresas rentables.

¿Y las demás adquisiciones?

También Satair encaja perfectamente en la estrategia de EADS. Realzará significativamente la oferta de servicios de Airbus en la gestión de materiales para aviones y sus ingresos están distribuidos por igual entre EE.UU., Asia y Europa. Metron Aviation, otra adquisición de Airbus, ayudará a la Compañía a expandir sus actividades de gestión del tráfico aéreo en EE.UU.

2011 fue en muchos aspectos un año difícil para la economía mundial. ¿Cómo resumiría los logros de marketing de EADS en este contexto?

En términos macroeconómicos, 2011 fue efectivamente un año difícil, con incertidumbre por la crisis de la deuda soberana, una dinámica de crecimiento debilitada en las economías desarrolladas, presiones en los presupuestos públicos y acontecimientos imprevistos como la catástrofe en Japón.

No obstante, EADS consiguió pedidos por valor de 131.000 millones de euros y la cartera de pedidos ha crecido a un nivel récord de 541.000 millones de euros. Es una indicación de la solidez de nuestro negocio. Y es otra confirmación de la importancia del mercado de Asia-Pacífico en especial, que ha sido un foco de atención de nuestras actividades de marketing en los últimos años. La región Asia-Pacífico representó más del 50% del total de pedidos de EADS en 2011, no sólo respecto a pedidos de aviones civiles, sino también militares. Nuestros pedidos de 2011 demuestran asimismo la creciente importancia del mercado latinoamericano, que está adquiriendo más peso en la cartera de pedidos de EADS. Este mercado comprende principalmente pedidos de aviones civiles, pero vemos un fuerte potencial también en el mercado de transporte militar.

“Las adquisiciones que hicimos en 2011 nos ayudarán a aumentar la cuota de servicios de nuestro negocio y a ampliar nuestra presencia mundial.”

Los pedidos de aviones civiles representaron sin duda la mayor parte de los pedidos de EADS en 2011. ¿Cómo afectará esto a la estrategia de EADS de equilibrar su cartera en los próximos años?

El récord de pedidos recibidos por Airbus Commercial es claramente un motivo para que estemos satisfechos. Al mismo tiempo, es cierto que nuestras demás actividades tendrán un reto enorme para igualar las proyecciones de crecimiento para el negocio de aviones civiles. Es un objetivo ambicioso, desde luego, pero seguimos teniéndolo presente. Eurocopter ha experimentado una recuperación en el mercado de helicópteros civiles. Pese a las presiones en los presupuestos públicos, tanto Astrium como Cassidian registraron un continuo ímpetu en los pedidos, al tiempo que transformaban sus actividades. Astrium se anotó importantes avances en exportación con DIRECTV en EE.UU. y el satélite de telecomunicaciones MEASAT en Malasia. Y Cassidian consiguió un importante contrato de integración de sistemas en Emiratos Árabes Unidos mediante su joint venture EMIRAJE Systems.

Como he señalado, nuestras adquisiciones recientes deberían ayudarnos a mejorar el balance, sin duda. Pese a una inversión total de unos 1.500 millones de euros, nuestra tesorería neta continúa muy saneada, situándose en 11.700 millones de euros. Así pues, seguimos teniendo capacidad de maniobra para cuando surjan nuevas oportunidades.



PRINCIPALES MERCADOS DE EXPORTACIÓN 2012-2022

EADS: una empresa europea en un entorno mundial

© RUSIA

- Las capacidades industriales y tecnológicas de Rusia ofrecen a EADS un gran potencial de asociaciones.
- EADS alberga la ambición de desarrollar una auténtica asociación estratégica con Rusia en el campo aeroespacial, defensa y seguridad.

© TURQUÍA

- Turquía es un mercado grande, de rápido crecimiento, con capacidades industriales, tecnológicas y humanas notables y competitivas, que desempeñarán un papel importante y duradero en la región.
- Como empresa líder industrial europea, respaldada por sus diversos países de origen, EADS está ansiosa por desarrollar su cooperación con Turquía.
- Los intereses de EADS radican en desarrollar el negocio común y la cooperación industrial establecida en el pasado, reforzando estas relaciones en el futuro y haciendo de Turquía un socio estratégico en las actividades aeroespaciales y de defensa.

© BRASIL

- Brasil es una de las economías de más rápido crecimiento en el mundo y trata de llegar a ser un participante mundial en el sector aeroespacial y defensa.
- EADS tiene la intención de convertirse en un socio industrial aceptado de Brasil, ayudando al país a cumplir sus ambiciones.

© ORIENTE PRÓXIMO

- Oriente Próximo seguirá teniendo una de las mayores tasas de crecimiento regional de transporte comercial en el mundo, al estar situado en el cruce de los mercados más dinámicos del globo.
- La región sigue siendo un mercado importante para defensa y seguridad, con un acento especial en seguridad nacional y de fronteras.

- EADS está ayudando a establecer la industria local, proporcionando una diversificación de la economía del petróleo.

© CHINA

- EADS continúa incrementando su cuota en el mayor mercado de aviones comerciales del mundo.
- El éxito en la ejecución de una estrategia industrial bien planificada ha posicionado al Grupo como la empresa aeroespacial extranjera más exitosa en China.

© COREA

- Corea del Sur, que persigue ser una economía internacional líder en 2020, ha hecho del sector aeroespacial una prioridad industrial. Tiene grandes ambiciones para su industria aeroespacial y de defensa, por medio de un desarrollo conjunto con las principales compañías internacionales del sector.
- Tras el éxito del programa Korean Utility Helicopter, desarrollado en asociación con la industria local, EADS está bien posicionada para otros programas industriales importantes en el futuro próximo.

© MALASIA

- En la última década, EADS se ha convertido en el primer cliente extranjero de la industria aeronáutica malasia. Malasia y EADS han desarrollado una asociación estratégica a largo plazo, que aporta beneficios a todas las Unidades de Negocio de EADS.
- Los notables éxitos en aviación comercial han contado con el respaldo de logros significativos en el sector de defensa, y de sólidas asociaciones industriales con la industria local, sobre todo en *composites*.
- El siguiente paso de la cooperación de EADS con Malasia consiste en el aumento de las compras, el desarrollo de servicios, formación e investigación y tecnología.



POTENCIAL DE MERCADO

Sobre la base del Global Market Forecast 2011-2030 de Airbus y de estimaciones internas

© INDONESIA

- Indonesia es uno de los mercados más prometedores de Asia, con buenas perspectivas de crecimiento.
- EADS se ha convertido en el principal socio de la industria aeronáutica del país y tiene el compromiso de reforzar esta asociación industrial a largo plazo.
- El Grupo tiene la intención de participar en oportunidades del mercado comercial –puesto que Indonesia es uno de los mercados de aviación civil de más rápido crecimiento– y convertirse en el socio de elección en programas públicos y de defensa.

© INDIA

- India representa uno de los mayores mercados aeroespaciales y de defensa de EADS, con inmensas oportunidades en las áreas de aviación comercial, defensa y espacial.

- Con su gran ambición de construir una industria aeroespacial próspera con alcance mundial, India ofrece a EADS la oportunidad de establecer una sólida base industrial local, desarrollar centros de soporte y servicios para el subcontinente y beneficiarse de grandes inversiones en investigación y desarrollo, aprovechando una enorme reserva de talento en ingeniería e innovación.
- El reto de EADS consistirá en seguir penetrando en el prometedor mercado de defensa, consiguiendo contratos importantes y con programas de desarrollo conjunto.
- India también ofrece oportunidades básicamente inexploradas en soluciones y servicios de seguridad.
- En el campo espacial, EADS espera que continúe la expansión de su fructífera asociación con la agencia espacial de India.



IndiGo A320neo

MERCADOS Y PERSPECTIVAS

La economía mundial se desaceleró en 2011, pero la aviación mantuvo su tendencia de crecimiento. Por otra parte, los elevados niveles de deuda del sector público están ejerciendo presión sobre el gasto público en los sectores de defensa, seguridad y espacio.

LA RECUPERACIÓN SE VE AMENAZADA

CRECIMIENTO ECONÓMICO MÁS DÉBIL

El crecimiento económico mundial se desaceleró en 2011, tras un fuerte repunte en 2010 de la crisis económica mundial anterior. En 2011, la economía mundial se vio afectada por un aluvión de sacudidas, entre ellas los devastadores terremoto y tsunami en Japón, los disturbios en los países productores de petróleo de Oriente Medio y las turbulencias financieras en la eurozona. Los mercados también se desequilibraron por datos ambivalentes sobre el crecimiento económico de EE.UU., suscitando temores de que la mayor economía del mundo cayera en una recesión. Una prolongada polémica en el Congreso estadounidense sobre el aumento del techo de la deuda se añadió a la incertidumbre financiera. En agosto de 2011, Standard & Poor's rebajó la calificación crediticia de EE.UU. por primera vez.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su informe de Perspectivas de la Economía Mundial de septiembre de 2011, la economía mundial estaba sufriendo a causa de una recuperación más débil de las economías avanzadas, junto con un gran aumento de la incertidumbre financiera. En el mismo estudio, el FMI preveía un crecimiento mundial del 4,0% para 2012.

El crecimiento económico mundial es un impulsor clave del tráfico aéreo, que estimula en gran parte la demanda de nuevos aviones. Se puede establecer una correlación clara entre el crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) mundial y las tasas de crecimiento del tráfico aéreo, medidas en asientos/kilómetro disponibles (véase diagrama).

En cuanto a la tasa de crecimiento, los países emergentes siguen dejando atrás a las economías avanzadas. Mientras que se espera que las economías avanzadas crezcan en 2012 a una tasa media del 1,9%, el FMI prevé un crecimiento del 6,1% en las economías emergentes, con el crecimiento más rápido, del 9,0%, en China. Se esperaba que India creciera un 7,5% y Brasil un 3,6%. Las proyecciones sobre crecimiento del National Intelligence Council (NIC) indican que Brasil, Rusia, India y China igualarán colectivamente la cuota original del G-7 en el PIB para 2040-2050. África, aunque bastante rezagada, tendrá muchas de las economías de crecimiento más rápido del mundo en 2012, con Ghana, Uganda y Mozambique uniéndose a Nigeria como países productores de energía.

En las economías avanzadas surgió una disparidad en las tasas previstas de crecimiento entre EE.UU. y los países de la eurozona. Para 2012, el FMI pronosticaba un crecimiento del 1,8% en EE.UU. y un crecimiento del 1,1% en la eurozona.

LA CRISIS DE LA DEUDA SOBERANA SE INTENSIFICA

El elevado nivel de deuda pública de las economías avanzadas se ve en general como un riesgo para el crecimiento en el futuro. En su informe de septiembre de 2011, el FMI observaba que los mercados eran más escépticos sobre la capacidad de muchos países para estabilizar su deuda. Aunque las inquietudes estaban inicialmente limitadas a unos pocos países pequeños de la periferia europea, a lo largo de 2011 más países de Europa y fuera de ella, desde Japón a EE.UU., se vieron sometidos a un estudio crítico. Tras la rebaja de EE.UU., nueve países de la eurozona vieron sus calificaciones crediticias rebajadas por Standard & Poor's en enero de 2012.

En EE.UU., el país que más gasta en defensa del mundo, los presupuestos se están reduciendo tras un decenio en el que el presupuesto anual de defensa se duplicó hasta alcanzar casi los 700.000 millones de dólares en 2010. También en Europa existen grandes presiones. Según las cifras publicadas en 2011 por el Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), el gasto europeo en defensa cayó un 2,8% en 2010. Sin embargo, el gasto en defensa aumentó en regiones como Sudamérica (5,8%), Oriente Próximo (2,5%) y Asia y Oceanía (1,4%). Al final de 2011, la administración estadounidense anunció una mayor atención al Pacífico como parte de sus prioridades, así como una atención a Oriente Próximo.

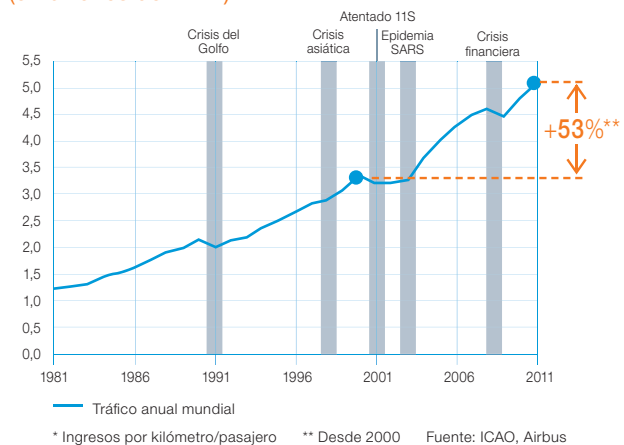
Los bancos en Europa se están adaptando a las recientes turbulencias económicas y a las recomendaciones recientemente introducidas por el marco regulador "Basilea III" para los bancos, aumentando sus reservas de capital y restringiendo el crédito. Además, los bancos europeos se están enfrentando a costes más altos para acceder al dólar estadounidense, la principal divisa para la financiación de aviones. Pese a estas

presiones, Airbus rebasó su objetivo de entregas para 2011. Los márgenes, más altos, hicieron que la financiación de aviones resultara más atractiva para las instituciones financieras que tienen acceso al dólar. Las compañías de leasing, en especial, desempeñaron un papel importante proporcionando liquidez al sector de las compañías aéreas. Mediante acuerdos de venta y *lease-back* así como entregas directas, los arrendadores representaron un 40% de todas las entregas de Airbus en 2011.

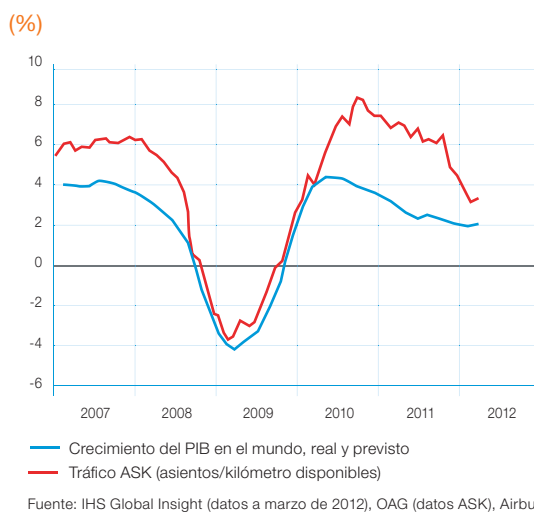
En conjunto, la volátil situación económica, en particular la crisis de la deuda, condujo a una mayor prudencia respecto a desarrollos futuros, planteando un reto para el sector y para la competitividad de la base industrial y tecnológica.

LOS VIAJES AÉREOS RESISTEN LAS SACUDIDAS EXTERNAS

(en billones de RPK*)



RECUPERACIÓN DEL TRÁFICO DE PASAJEROS EN FUNCIÓN DEL PIB





Aeropuerto de Toronto, Canadá



A380 Emirates

LA AVIACIÓN COMERCIAL CONTINÚA EN LA SENDA DEL CRECIMIENTO

LA EXPANSIÓN CONTINÚA

Durante los últimos decenios, el tráfico aéreo se ha mostrado notablemente resistente a sacudidas externas (véase gráfico). En 2010, los viajes aéreos mundiales, medidos en ingresos pasajero/kilómetro, superaron en un 45% los niveles de 2000, a pesar de dos de las peores coyunturas que el sector ha experimentado en los años intermedios. En sus previsiones de diciembre de 2011, la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) afirmaba que esperaba que la demanda de pasajeros creciera un 4% en 2012.

El crecimiento del tráfico aéreo a más largo plazo se verá impulsado sobre todo por los países emergentes. Según el Global Market Forecast (GMF) de Airbus, países emergentes como Brasil, Rusia, India y China representaban en conjunto un 69% de la población mundial en 2010 y generarán un 56% del crecimiento económico mundial de 2011 a 2030.

RESISTENCIA EN LA FABRICACIÓN DE AVIONES

A pesar de las recientes incertidumbres económicas, los principales fabricantes de aviones han acumulado unas carteras de pedidos récord. Fortalecidas por el vigoroso crecimiento de países como China, se esperaba que las compañías aéreas de Asia-Pacífico generaran los mayores beneficios, tanto en 2011 como en 2012, según el informe de la IATA de diciembre de 2011. La región Asia-Pacífico representa un 32% de las entregas de Airbus proyectadas para 2012.

FRAGILIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTROS

A medida que los fabricantes aumentan la producción, se ha intensificado la presión para que los proveedores se consoliden. En septiembre de 2011, United Technologies acordó la compra de Goodrich por 16.500 millones de dólares. Puede seguir produciéndose consolidación empresarial entre los proveedores de menor categoría que quieran satisfacer la demanda de sistemas más integrados.

La restricción del crédito tras las recomendaciones de "Basilea III" podría resultar una amenaza para los proveedores más pequeños en particular, sobre todo, con el aumento de producción previsto para los próximos años.

COMPETENCIA CRECIENTE

A pesar del dinámico crecimiento, en la aviación civil sigue habiendo una competencia feroz. Según su informe de diciembre de 2011, la IATA esperaba que las compañías aéreas logran un margen de beneficio neto del 1,2% en 2011 y del 0,6% en 2012. Es previsible que la consolidación en la industria aérea aumente a medida que los gobiernos reduzcan sus participaciones en compañías nacionales. En Brasil, la fusión de TAM y LAN dará lugar a una de las mayores compañías aéreas del mundo. También en EE.UU. se esperan consolidaciones.

El combustible es uno de los mayores gastos de explotación soportados por la industria de la aviación, y la volatilidad del precio del crudo es un reto importante para las compañías aéreas. Durante el segundo trimestre de 2011, los precios del petróleo estuvieron durante un corto período un 25% por encima de los niveles vigentes en enero de 2011.



EC175



Línea de producción del A320 en Hamburgo (Alemania)

El Programa de Comercio de Emisiones (ETS) de la Unión Europea, introducido en enero de 2012, impondrá a las compañías aéreas un recargo por sus emisiones de CO₂. Las compañías aéreas y los fabricantes ya han hecho avances para mejorar en ecoeficiencia. Según el GMF de Airbus, en la década que terminó al final de 2010 el tráfico aéreo creció un 45%, pero el consumo de combustible solo aumentó un 3%. Según la IATA, se prevé que el ETS cueste a las compañías aéreas 900 millones de euros en 2012 y hasta 2.800 millones de euros en 2020. Los elevados precios del combustible y la regulación sobre las emisiones han impulsado la demanda de aviones nuevos más eficientes, como el A320neo.

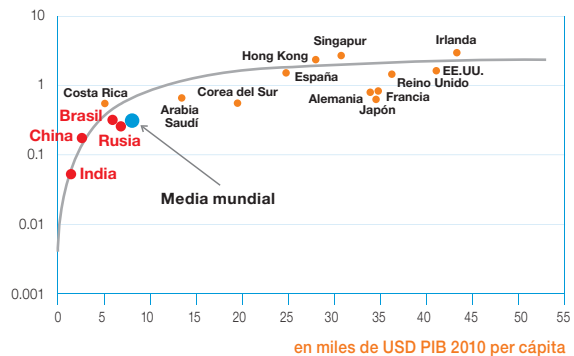
Al igual que las compañías aéreas, se prevé que los fabricantes de aviones experimenten una mayor competencia, a medida que los países emergentes desarrollen su industria local. China, Brasil y Rusia están forjando industrias de fabricación de aviones, y existe un desarrollo adicional en países como India, Corea del Sur y Turquía, entre otros.

LOS PEDIDOS DE HELICÓPTEROS SE RECUPERAN

En el sector de helicópteros, los niveles de los pedidos se están recuperando de sus mínimos de la recesión. El sector de petróleo y gas está impulsando la demanda, dado que los precios relativamente altos de la energía están conduciendo la actividad de exploración. Para algunos proveedores de helicópteros, la continua producción militar está contribuyendo a financiar nuevos desarrollos en previsión de la recuperación del mercado civil. La recuperación en EE.UU. y Europa es crítica para el mercado de helicópteros comerciales, dado que estos

mercados representan un 60% de la demanda mundial. Se prevé que China ofrezca nuevas oportunidades significativas tras la apertura de su espacio aéreo de baja altitud al uso de helicópteros civiles. Forecast International estima que los fabricantes entregarán unos 18.000 helicópteros, valorados en unos 80.000 millones de dólares, entre 2011 y 2020.

ECONOMÍAS EMERGENTES AL FILO DE UN FUERTE CRECIMIENTO DE LOS VIAJES
(en número de viajes* per cápita en 2010)



* Pasajeros con origen en su respectivo país.
Fuente: IATA PaxIS, Global Insight, Airbus



Eurofighter



NH90

LOS SECTORES DE DEFENSA, SEGURIDAD Y ESPACIO SE ADAPTAN

AUNANDO RECURSOS EN LA UE

Tras una década de presupuestos de defensa al alza, el gasto militar mundial se desaceleró en 2010. En la Unión Europea (UE), la necesidad de reducir el gasto ha llevado a gobiernos como el de Alemania a pedir una renegociación de los pedidos existentes. En algunos casos, los gobiernos han decidido vender a terceros países los pedidos contratados.

La crisis presupuestaria europea ha conducido a llamamientos para que los gobiernos aúnen recursos. Reino Unido y Francia lanzaron en 2010 un programa de cooperación bilateral. Tras una iniciativa de los ministros de defensa de la UE en 2010, la Agencia Espacial Europea ha identificado áreas prometedoras en las que los Estados miembros podrían beneficiarse sumando sus recursos, tales como formación para helicópteros, vigilancia marítima, reabastecimiento en vuelo

y comunicaciones vía satélite. La iniciativa "Smart Defence" de la OTAN, lanzada en 2011, ha promovido esfuerzos similares para que las naciones compartan recursos a escala trasatlántica.

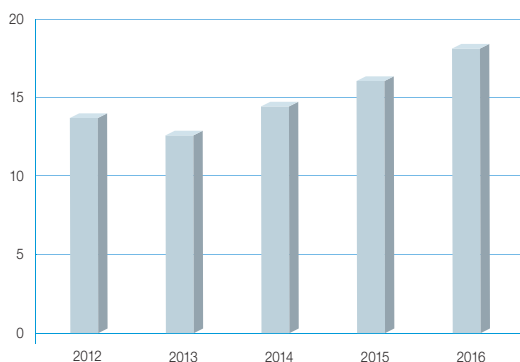
EVOLUCIÓN DE LOS ESCENARIOS DE AMENAZA

A pesar de las presiones sobre los presupuestos, las campañas de la OTAN en Libia y Afganistán han demostrado una clara necesidad de inversión europea, especialmente en mayor interoperabilidad y en reabastecimiento en vuelo.

Operaciones recientes también han demostrado la importancia de los sistemas aéreos no tripulados (UAS) para misiones de vigilancia y control cuando se enfrentan con amenazas asimétricas. Según las previsiones de Teal Group de 2011, entre 2011 y 2020 se gastarán 94.000 millones de dólares en plataformas UAS. La Federal Aviation Administration (FAA) americana está avanzando hacia la apertura del espacio aéreo civil a UAS pequeños. Esto podría dar lugar a un mercado civil para estas plataformas.

AVIONES DE COMBATE EN EL MUNDO PREVISIÓN DE MERCADO

(en miles de millones USD)



Fuente: Teal Group - Fighter/Attack Aircraft - Febrero 2011

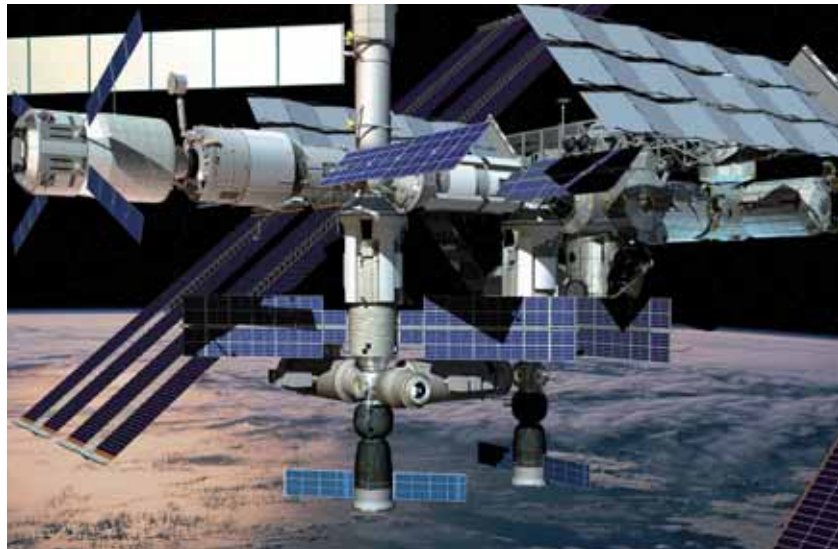
La seguridad cibernética es otra área de crecimiento. Según estimaciones de EADS, el mercado de seguridad cibernética de Francia, Alemania y Reino Unido en conjunto estaba valorado en 7.000 millones de euros en 2010 y se proyectaba que crecería en torno a un 10% anual. También se espera que crezca el mercado para soluciones de seguridad a gran escala, a medida que los gobiernos de Europa y de todo el mundo traten de controlar infraestructuras críticas, garantizar la seguridad en eventos deportivos importantes y realizar la vigilancia y la seguridad fronterizas.

MAYOR INVERSIÓN FUERA DE EUROPA

Mientras los presupuestos de defensa de la UE permanecen estancados o se van a reducir, los países emergentes y de Oriente Medio siguen invirtiendo en defensa y en soluciones



Ariane 5



Estación Espacial Internacional

de seguridad. Según SIPRI, el gasto en defensa de India en 2010 aumentó un 15% respecto al año anterior, alcanzando los 41.200 millones de dólares. En el mismo período, el gasto en defensa aumentó un 10% en Rusia, a 58.700 millones de dólares, y un 10% en Arabia Saudí, a 45.200 millones de dólares. A más largo plazo, el Ártico podría convertirse en un centro para actividades de seguridad cuando la exploración de petróleo y gas dé lugar a intereses competitivos.

GASTO ESPACIAL EUROPEO

La industria espacial en conjunto sigue estando fuertemente impulsada por intereses nacionales y actividades institucionales. Los intereses europeos están representados por la Agencia Espacial Europea (ESA). Para la industria espacial europea, un 78% de los ingresos se generan en Europa y un 22% corresponden a exportaciones. La ESA es, con diferencia, el mayor cliente en Europa, seguida por Arianespace. En los últimos años, la industria espacial europea ha permanecido fuerte pese a una mayor competencia en el segmento de lanzadores. Los adelantos tecnológicos en comunicaciones vía satélite, navegación por satélite e imágenes han conducido a innovaciones múltiples y a nuevas industrias de servicios relacionados con el espacio.

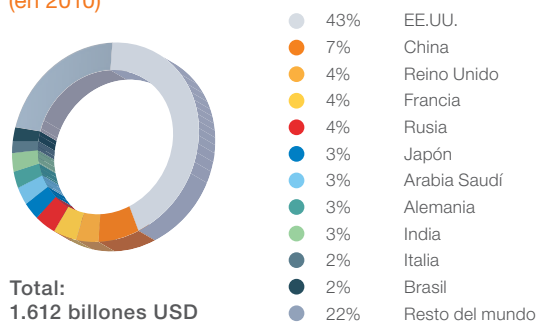
Se prevé que el próximo Consejo Ministerial de la ESA, a finales de 2012, fije los presupuestos para los cinco próximos años, sentando las bases para nuevas iniciativas de Europa en el campo del transporte espacial y las aplicaciones de satélites. Aunque la industria espacial haya estado fuerte en los últimos años, el resultado de esta reunión será objeto de gran atención en vista de las dificultades en el contexto presupuestario.

Fuera de Europa y EE.UU., China está avanzando con su programa espacial. La industria espacial de Rusia, aunque acosada por contratiempos técnicos en 2011, sigue proporcionando acceso a la Estación Espacial Internacional (ISS).

Según la FAA americana, en 2010 hubo 74 lanzamientos espaciales en todo el mundo, siendo comerciales 23 de ellos. Los 23 lanzamientos comerciales de 2010 estaban valorados en unos 2.500 millones de dólares, según la FAA. La Administración estadounidense está tratando de cambiar el enfoque, pasando de lanzadores de propiedad y explotación estatal a un planteamiento más comercial. La tendencia reciente hacia vehículos de lanzamiento reutilizables promete un coste menor para el acceso al espacio.

GASTO MILITAR MUNDIAL

(en 2010)

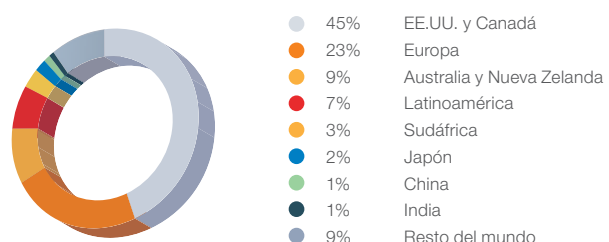


Total:
1.612 billones USD

Fuente: SIPRI

FLOTA MUNDIAL DE HELICÓPTEROS CIVILES POR REGIÓN

(a noviembre de 2011, en % de unidades)



Fuente: Eurocopter

CON LIDERAZGO

Asegurando
el éxito
de las misiones





EN EL PRESENTE

Cassidian proporciona sistemas y servicios de vanguardia a las fuerzas armadas, la policía y las autoridades de protección civil en todo el mundo.



Para obtener más información
escanee el código QR con
su teléfono inteligente o visite
www.eads.com

EN EL FUTURO

Cassidian es pionera en tecnologías innovadoras, como las integradas en el Euro Hawk UAS, para salvaguardar infraestructuras sensibles y vigilar los puntos conflictivos del terrorismo.





EJERCICIO 2011



Virgin compra el A320neo

17 de enero de 2011

EL A320NEO INICIA UN AÑO HISTÓRICO.

Virgin Airways anuncia el primer pedido en firme para el A320neo, iniciando un año en el que este avión ecoeficiente consigue 1.226 pedidos brutos, convirtiéndose en el avión más rápido en ventas de la historia.



ATV-2

16 de febrero de 2011

ENCUENTRO PERFECTO EN EL ESPACIO PARA EL SEGUNDO ATV.

Tras un vuelo de cuatro millones de kilómetros, el segundo vehículo no tripulado de abastecimiento construido para la Agencia Espacial Europea se acopla a la Estación Espacial Internacional.

16 de mayo de 2011

EL HELICÓPTERO DEMOSTRADOR X³ SUPERA EL OBJETIVO DE VELOCIDAD.

El innovador helicóptero demostrador con alas fijas X³ de Eurocopter supera los límites en el vuelo de helicópteros logrando una velocidad aérea de 430 km/h, sobrepasando su objetivo original.



Helicóptero demostrador X³

20-26 de junio de 2011

EADS INVITA A JÓVENES TALENTOS AL SALÓN AERONÁUTICO DE PARÍS.

En un año en el que EADS ha contratado a unos 5.000 empleados, el Grupo invita a jóvenes talentos y a profesionales experimentados a que asistan al Salón Aeronáutico de París, para que conozcan a su alta dirección y a sus ingenieros.



Empleados jóvenes de EADS en el Salón Aeronáutico de París



Zehst, tecnología de alta velocidad con cero emisiones

21 de junio de 2011

SE DESVELA ZEHST, EL CONCEPTO DE ALTA VELOCIDAD.

EADS presenta un concepto futurista de un avión diseñado para sobrevolar la atmósfera a cuatro veces la velocidad del sonido, con una repercusión medioambiental limitada y con la intención de desarrollar demostradores para el año 2020.



Salón Aeronáutico de París, junio de 2011

22 de junio de 2011

AIRBUS CONSIGUE PEDIDOS RÉCORD EN SALONES AERONÁUTICOS.

En el Salón Aeronáutico de París, Airbus consigue pedidos y compromisos de 16 clientes para un total de 730 aviones, por un valor de 72.200 millones de dólares, marcando un récord en cuanto al número de pedidos recibidos en un salón aeronáutico.

30 de junio de 2011

EUROCOPTER REALIZA UNA ADQUISICIÓN EN SERVICIOS.

Eurocopter anuncia la adquisición de Vector Aerospace, marcando el avance de EADS en servicios aeroespaciales. Posteriormente en 2011, Airbus y Astrium adquirieron las empresas de servicios Satair y Vizada, respectivamente.

21 de julio de 2011

EL PRIMER EURO HAWK TOCA TIERRA.

El primer avión Euro Hawk no tripulado destinado a las Fuerzas Armadas alemanas, producido conjuntamente por Cassidian y Northrop Grumman, toca tierra en Manching (Alemania) antes de la entrega prevista para 2012.



Euro Hawk

19 de agosto de 2011

ATR ENTREGA SU PRIMER AVIÓN DE UNA NUEVA FAMILIA DE TURBOPROPULSORES.

ATR entrega su primer ATR 72-600 al cliente de lanzamiento Royal Air Maroc. Gracias a la elevada demanda de este avión eficiente en el consumo de combustible, ATR consigue 119 pedidos netos en 2011.



ATR 72-600



Eurofighter

18 de octubre de 2011

ENTREGA DEL EUROFIGHTER TYPHOON NÚMERO 300.

Cassidian entrega el Typhoon número 300, haciendo del Eurofighter el único avión de combate multifuncional de nueva generación con una flota tan grande en servicio.



Línea de montaje final del A400M

23 de noviembre de 2011

AIRBUS MILITARY INICIA EL MONTAJE FINAL DEL A400M.

Airbus inicia el montaje final del primer A400M para su entrega a un cliente. Las Fuerzas Aéreas francesas recibirán el avión en el primer trimestre de 2013.

1 de diciembre de 2011

APROBACIÓN DEL NUEVO LANZADOR ARIANE 5.

La Agencia Espacial Europea aprueba el diseño de Astrium para el nuevo lanzador de satélites Ariane 5 Midlife Evolution, pendiente de la aprobación presupuestaria en la reunión ministerial programada para 2012.



Ariane 5

9 de diciembre de 2011

EADS COMIENZA LA UNIÓN DEL PRIMER FUSELAJE DELANTERO DEL A350 XWB.

Airbus empieza a unir la primera sección del fuselaje delantero, de 21 metros de longitud, para el A350 XWB en Saint-Nazaire (Francia). Será la primera gran sección del A350 XWB que entre en la línea de montaje final.



A350 XWB



En 2011, Airbus consiguió un número récord de pedidos, gracias al éxito en el lanzamiento del A320neo (nueva opción de motor), y también batió su anterior récord de entregas.

En 2011, Airbus registró un récord en pedidos comerciales y entregas, logrando asimismo avances significativos en importantes programas de desarrollo.

Los ingresos consolidados de Airbus aumentaron un 10%, a 33.100 millones de euros (30.000 millones de euros en 2010), reflejando mayores entregas comerciales. El EBIT* aumentó un 91%, a 584 millones de euros (305 millones de euros en 2010). Como se preveía, los costes de investigación y desarrollo aumentaron en 2011, principalmente a causa del A350 XWB.

RÉCORD EN ENTREGAS Y PEDIDOS

La División Airbus marcó un nuevo récord con la entrega de 534 aviones comerciales en 2011 (510 en 2010). Airbus Military también logró un récord, con 29 entregas (20 en 2010), incluyendo seis aviones A330 MRTT.

Airbus Commercial consiguió en total 1.608 pedidos brutos en 2011, 1.419 netos de cancelaciones (2010: 644 pedidos brutos, 574 netos). Los pedidos recibidos en 2011 batieron el récord anterior logrado en 2007 de 1.458 pedidos brutos, 1.341 netos. El A320neo por sí solo recibió 1.226 pedidos en firme. En la actualidad, es el avión comercial más rápido en ventas de la historia. A final de año, la cartera de pedidos de Airbus Commercial se situaba en 475.500 millones de euros (final de 2010: 378.900 millones de euros), compuesta por 4.437 aviones (3.552 aviones en 2010).

La cartera de aviones comerciales tiene una buena distribución geográfica. Europa representa un 12%, EE.UU. y Oriente Próximo un 11% cada uno, y Latinoamérica representa un 7%. La región de elevado crecimiento de Asia-Pacífico, incluyendo India y China, representa un 37%.

En una coyuntura de mercado desafiante, Airbus Military consiguió cinco pedidos nuevos, frente a los 21 de 2010. La cartera de pedidos se sitúa en 217 aviones (241 en 2010).

LOS GRANDES PROGRAMAS AVANZAN

Airbus hizo progresos significativos en sus principales programas de producción y desarrollo.

Las entregas del A380 superaron el objetivo fijado y aumentaron a 26 en 2011, frente a las 18 de 2010. Airbus está trabajando para resolver los problemas de los amarres de las alas a satisfacción de sus clientes. Las pérdidas del programa A380 deberían disminuir significativamente a medio plazo gracias a mejoras en volumen y procesos.

Los primeros submontajes principales del A350 XWB se entregaron en Toulouse en 2011, como preparativo para el montaje final. De acuerdo con el enfoque de "stop and fix" (parar y arreglar) de Airbus, que trata de asegurar un proceso de producción consistente y eficiente, el comienzo del montaje final se reprogramó para abril de 2012, y la entrada en servicio está prevista para el primer semestre de 2014. Este cambio dio lugar a un cargo en el EBIT* de 200 millones de euros en 2011.

El A400M llevó a cabo con éxito su programa de vuelos de prueba en 2011, alcanzando un total de más de 2.600 horas de vuelo. El quinto avión A400M destinado a vuelos de prueba entró en la campaña a final de 2011, completando la flota de pruebas.

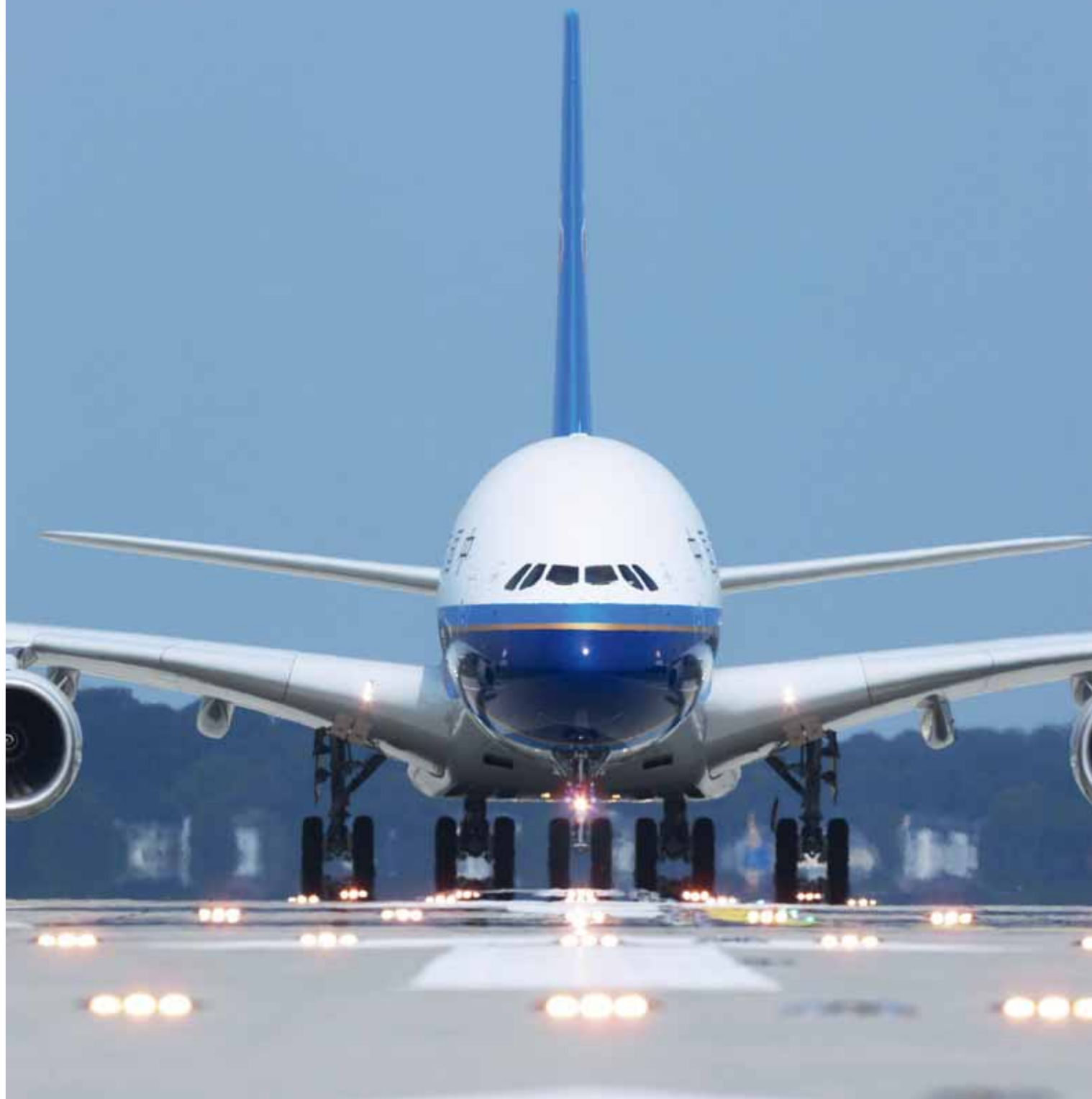
ADQUISICIONES ESTRATÉGICAS

Según la estrategia del Grupo de aumentar el negocio relacionado con servicios, Airbus adquirió Satair, un distribuidor líder de piezas para aviación, por 351 millones de euros. Satair es proveedor de una amplia clientela internacional, dando soporte a todas las principales familias de aviones comerciales. Esta adquisición contribuirá al crecimiento del segmento de gestión de materiales de Airbus.

Airbus también adquirió la estadounidense Metron Aviation, una empresa proveedora líder de productos y servicios avanzados de gestión del tráfico aéreo (ATM) para la industria mundial de la aviación.

COMBUSTIBLES ALTERNATIVOS

Airbus está trabajando para reducir la repercusión medioambiental de la aviación, integrando innovaciones tecnológicas en sus nuevos aviones y respaldando la búsqueda de fuentes alternativas de combustible. Airbus, la Comisión Europea y diversas organizaciones del sector lanzaron la iniciativa "Biofuel Flightpath", cuyo objetivo es refinar anualmente dos millones de toneladas de biocombustible para la aviación para el año 2020.



DIVISIÓN AIRBUS¹⁾

(millones de euros)	2011	2010	Variación
Ingresos	33.103	29.978	+10%
I+D autofinanciado	2.482	2.321	+7%
EBIT*	584	305	+91%
Pedidos recibidos	117.874	68.223	+73%
Cartera de pedidos	495.513	400.400	+24%

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

AIRBUS COMMERCIAL

Los ingresos de Airbus Commercial se elevaron a 31.200 millones de euros (27.700 millones de euros en 2010), reflejando un mayor número de entregas, una mayor proporción de aviones grandes así como mejoras en precios en comparación con el año anterior. El EBIT* de Airbus Commercial, de 543 millones de euros (2010: 291 millones de euros) se benefició de mejoras operacionales, entre ellas un efecto favorable de los precios, contrarrestadas en parte por el deterioro de los tipos de cambio en las coberturas y por mayores gastos de investigación y desarrollo, especialmente para el A350 XWB.

Airbus Commercial obtuvo un 56% de los pedidos totales brutos de aviones (de más de 100 plazas) por valor en 2011 y un 54% de los pedidos netos por valor.

LA FAMILIA A320, SUPERVENTAS

En cuanto a pedidos de aviones comerciales, 2011 fue el año del A320neo. El A320neo combina avances en el uso eficiente de combustible del motor con unos dispositivos denominados "sharklets", que mejoran la aerodinámica y consiguen un 15% menos de consumo de combustible que el de cualquier avión actual de pasillo único. En 2011 se logró un hito importante con el primer vuelo de un A320 dotado de "sharklets". El A320neo entrará en servicio en 2015. En conjunto, las ventas brutas de la familia A320 alcanzaron un total de 1.470 aviones en 2011, representando un 70% de todas las unidades vendidas en la categoría de pasillo único.

Al final de 2011, la familia A320 había conseguido un total de 8.292 pedidos, con 3.345 aviones pendientes de entrega. En 2011, Airbus consiguió aumentar la tasa mensual de producción a 38, frente a los 36 anteriores. Durante 2012 se ha previsto un nuevo aumento hasta 42.

EL A350 XWB HACE AVANCES INDUSTRIALES

La familia A350 XWB está compuesta por tres versiones de aviones para pasajeros con una capacidad de largo alcance de hasta 8.500 nudos/15.580 km. En su configuración típica, el A350-800 tendrá 270 plazas, mientras que el A350-900 y el A350-1000 ofrecerán 314 y 350 plazas, respectivamente. La cartera total de pedidos para la familia A350 XWB se situaba en 555 al final de 2011.

La producción y el premontaje del A350-900 progresaron en todos los centros de premontaje final en 2011. El montaje final del primer A350-900 estático de prueba empezó en abril de 2012. El primer vuelo del A350-900 está previsto para el primer semestre de 2013 y su entrada en servicio para el primer semestre de 2014.

El diseño del A350-1000 fue objeto de mejoras en 2011, para ofrecer a los clientes mayor alcance, capacidad de carga útil y propulsión. La entrada en servicio de este modelo está prevista ahora para 2017. La entrada en servicio del A350-800 está programada para 2016.

LA PRODUCCIÓN EN SERIE DEL A380 SE ACELERA

La producción en serie del A380 se aceleró en 2011, hasta superar la tasa de dos aviones al mes. En 2012, el A380 alcanzará una tasa de producción de tres aviones al mes. Al final de 2011, la cartera de pedidos se situaba en 186 aviones.

Dos compañías aéreas –China Southern y Korean Airlines– recibieron la entrega de su primer A380 en 2011. Al final de 2011 había 67 aviones A380 en servicio con siete compañías aéreas y alrededor de 18 millones de pasajeros habían volado en un A380.

Airbus obtuvo 29 pedidos brutos en firme para el A380 (19 netos) durante 2011, incluyendo segundos pedidos de Lufthansa y Qatar Airways. Además, Transaero Airlines firmó un acuerdo preliminar para cuatro A380, convirtiéndose en el cliente de lanzamiento del avión en Rusia.

EL A330 DE ALCANCE MEDIO INCREMENTA LA CARTERA DE PEDIDOS

El A330 recibió 99 pedidos nuevos en 2011 (85 netos), demostrando su continua competitividad en el mercado de medio alcance. Al final de 2011, la cartera total de pedidos para el A330 se situaba en 351 aviones. Debido a la fuerte demanda, a principios de 2011 Airbus decidió aumentar la tasa de producción mensual de ocho a nueve a principios de 2012, para llegar a una tasa de diez en el segundo trimestre de 2013.

En 2011 se entregaron cuatro cargueros A330 y se recibieron siete pedidos nuevos.

Airbus sigue invirtiendo en mejoras técnicas para el A330, encaminadas a reducir el coste de funcionamiento y mejorar la ecoeficiencia.

Airbus canceló el programa A340 al final de 2011. Los clientes que utilizan este tipo de avión seguirán recibiendo soporte de Airbus.

(millones de euros)	2011	2010	Variación
Ingresos	31.159	27.673	+13%
I+D autofinanciado	2.467	2.311	+7%
EBIT*	543	291	+87%
Pedidos recibidos	117.301	68.210	+72%
Cartera de pedidos	475.477	378.907	+25%

(número de aviones)	2011	2010	Variación
Entregas	534	510	+5%
Cartera de pedidos	4.437	3.552	+25%

A330-200 Carguero



Línea de montaje final del A330 en Toulouse (Francia)



A320neo de Air Asia

A400M y C295



A330 MRTT



Línea de montaje final del A400M en Sevilla (España)

AIRBUS MILITARY

Aunque los ingresos de Airbus Military descendieron a 2.500 millones de euros (2.700 millones de euros en 2010), su EBIT* aumentó significativamente, a 49 millones de euros (21 millones de euros en 2010), debido a un mix favorable, mejoras operacionales y reducciones de los gastos generales.

EMPIEZA LA PRODUCCIÓN EN SERIE DEL A400M

El A400M hizo importantes progresos técnicos. Al final de 2011, el A400M había realizado más de 2.600 horas de vuelo del total de 3.700 previstas para la campaña de pruebas. Las pruebas avanzarán con dinamismo en 2012, con un quinto avión entrando en la campaña tras su vuelo inaugural al final de 2011.

La producción en serie del A400M se lanzó en 2011 y el montaje final del primer avión para un cliente empezó en noviembre de 2011. La primera entrega se hará al cliente francés al final de marzo de 2013. Al final de 2011 había seis aviones en producción en serie. La cartera total de pedidos para el A400M se situaba en 174 aviones.

Airbus calcula un potencial de unos 400 pedidos de exportación durante los 30 próximos años, aparte de los pedidos en firme actuales.

EL TANQUERO A330 ENTRA EN SERVICIO

Los seis primeros aviones A330 MRTT fueron entregados a clientes durante 2011. Entre ellos se encontraban las cuatro primeras entregas a la Royal Australian Air Force.

En el programa Future Strategic Tanker Aircraft (FSTA) de Reino Unido, el avión obtuvo la certificación civil en julio y la certificación militar en agosto de 2011. Airbus mantuvo su plan de trabajo para terminar la entrega de los 14 MRTT a la Royal Air Force británica en 2016. El primer avión entrará en servicio en

2012. El contrato de la Royal Air Force incluye el servicio integral del avión durante un período de 24 años.

La actual flota mundial de aviones de reabastecimiento en vuelo está compuesta por 630 aviones con una antigüedad media de 44 años. Airbus estima un potencial para el mercado de exportación, excluyendo EE.UU., de más de 100 aviones. La plataforma de reabastecimiento en vuelo de mayor capacidad disponible, el A330 MRTT, está bien posicionada para conseguir pedidos de exportación.

RÉCORD EN ENTREGAS DE AVIONES LIGEROS Y MEDIOS

En un mercado difícil, Airbus Military siguió liderando el mercado de aviones de transporte y vigilancia ligeros y medios. Durante el año se entregó la cifra récord de 23 aviones, frente a los 20 de 2010.

Las presiones presupuestarias influyeron negativamente en el número de nuevos pedidos en el año, recibándose cinco frente a los 21 de 2010. Dos de ellos fueron pedidos adicionales de clientes existentes.

Airbus Military sigue desarrollando aplicaciones especializadas para sus aviones de transporte militar ligeros y medios C295 y CN235. Una nueva estructura para albergar el radar, denominada 'rotodomo', pasó las pruebas de vuelo en un C295 en 2011, con el objetivo de desarrollar un nuevo segmento de mercado para sistemas de alerta temprana y de control aerotransportado (AEW&C).

PERSPECTIVA DE LA DIVISIÓN AIRBUS

En 2012, Airbus tiene el objetivo de seguir aumentando las entregas a unos 570 aviones comerciales y 30 aviones militares. Las tasas de producción mensual se acelerarán hasta 42 para el A320, 9,5 para el A330 y hacia tres para el A380 para el final de 2012. Se prevé que los pedidos brutos de aviones comerciales sean superiores al número de entregas.

Concluirán las pruebas de los "Sharklets" para la familia A320, previas a la certificación antes de finalizar el año. La producción del A400M se acelerará de cara a la entrega del primer avión a las Fuerzas Aéreas francesas.

En términos financieros, se prevé que la rentabilidad subyacente (EBIT antes de partidas no recurrentes) de Airbus Commercial mejore significativamente, gracias a mayores volúmenes de entregas, mejores precios y una mejora en el rendimiento de la producción del A380. De cara al futuro, el EBIT* declarado dependerá de la capacidad de la Compañía para cumplir los programas A400M, A380 y A350 XWB de acuerdo con los compromisos contraídos con sus clientes.

(millones de euros)	2011	2010	Variación
Ingresos	2.504	2.684	-7%
I+D autofinanciado	14	10	+40%
EBIT*	49	21	+133%
Pedidos recibidos	935	152	+515%
Cartera de pedidos	21.315	22.819	-7%

(número de aviones)	2011	2010	Variación
Entregas	29	20	+45%
Cartera de pedidos	217	241	-10%



Eurocopter batió las expectativas en 2011, logrando unos ingresos récord, mejor rentabilidad y un notable aumento en los pedidos de helicópteros. La División empezó a beneficiarse de su impulso por la innovación y la eficiencia, preparando además la senda para seguir creciendo.

En 2011, Eurocopter demostró un notable progreso en su comportamiento financiero. Por medio de su estrategia de innovación en productos, internacionalización, expansión de los servicios y mejora operacional, Eurocopter se está posicionando para una recuperación del mercado. Los ingresos de Eurocopter crecieron un 12%, a 5.400 millones de euros (4.800 millones de euros en 2010). El aumento reflejaba la consolidación de Vector Aerospace, así como el efecto de un mix favorable en las entregas comerciales y mayores ventas de servicios y soporte. En total, se entregaron 503 helicópteros (527 en 2010). Las entregas de helicópteros representaron un 51% de los ingresos de Eurocopter, mientras que las actividades de soporte y servicios representaron un 38% del total. El 11% restante fue generado por desarrollo y otras actividades.

El EBIT* aumentó un 42%, a 259 millones de euros (183 millones de euros en 2010), respaldado por el efecto de un mix favorable en las entregas comerciales y las actividades de apoyo, así como por un mejor comportamiento operacional.

En un mercado que se recuperaba, Eurocopter registró 457 pedidos netos de helicópteros (346 en 2010). Los pedidos recibidos se elevaron a 4.700 millones de euros. Las exportaciones fuera de los países de origen de la compañía representaron un 77% de los pedidos. Los contratos civiles representaron un 68% del volumen de pedidos y los militares el 32% restante. Al final de 2011, la cartera de pedidos de Eurocopter se situaba en 13.800 millones de euros.

EXPANSIÓN DE LA PRESENCIA INTERNACIONAL Y MÁS ACTIVIDADES DE SERVICIOS

Eurocopter expandió sus actividades de servicios y realzó su presencia en Norteamérica y Reino Unido con la adquisición de Vector Aerospace por 460 millones de euros. Esta adquisición, la mayor en la historia de Eurocopter, ayudará a la División a reforzar sus actividades en los mercados tanto civiles como públicos.

En cuanto a la evolución internacional, se formalizó una joint venture en Kazajistán para el montaje local del EC145 y en Corea para la comercialización del nuevo Korean Utility Helicopter.

Las actividades de soporte y servicios se reforzaron con la apertura de nuevos centros de formación en Rusia y China junto con un centro de soporte y servicios en Escocia.

HINCAPIÉ EN LA INNOVACIÓN

En 2011, Eurocopter introdujo una serie de innovaciones en helicópteros. El demostrador X³, dado a conocer en el Salón Aeronáutico de París, en el que realizó unas impresionantes exhibiciones de vuelo, combina un rotor principal con dos hélices, que le aportan una velocidad y un alcance superiores a costes asequibles. Eurocopter también fue pionera en las pruebas de vuelo de un helicóptero híbrido, que combina un motor de combustión y un motor eléctrico. La División también dio a conocer su nueva versión mejorada del EC145 T2, que ofrece mejor rendimiento, menos ruido y una aviónica de vanguardia.

MEJORA OPERACIONAL

Eurocopter inauguró su nuevo centro mundial de logística en Marignane (Francia) y adelantó el proyecto "Systemhaus" en Donauwörth (Alemania) para concentrar recursos, destrezas y equipamientos en una sola sede. Se hicieron avances en el proyecto de las nuevas instalaciones que se construirán en el aeropuerto de Le Bourget cerca de París (Francia). Este centro se convertirá en una referencia mundial en diseño, fabricación, mantenimiento y revisión general de palas de helicóptero.

PERSPECTIVA

En 2012, Eurocopter trata de seguir con su ambicioso programa de innovación, ampliando al mismo tiempo su presencia internacional y expandiéndose en servicios.

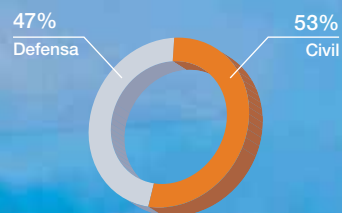
El desarrollo del X4 de nueva generación, el sucesor de Eurocopter en el segmento del Dauphin, será prioritario en 2012, así como la inauguración de la línea de montaje del EC725 en Brasil y la introducción paulatina de unas instalaciones de producción en México. Eurocopter también proseguirá sus conversaciones con el Gobierno alemán sobre programas de defensa.

En los cinco próximos años, Eurocopter prevé una recuperación mundial paulatina en el mercado civil, especialmente fuera de Europa. Eurocopter espera que durante los próximos años las entregas retornen a los niveles previos a la crisis y se produzca una mejora significativa de la rentabilidad a medio plazo.



(millones de euros)	2011	2010	Variación
Ingresos	5.415	4.830	+12%
I+D autofinanciado	235	189	+24%
EBIT*	259	183	+42%
Pedidos recibidos	4.679	4.316	+8%
Cartera de pedidos	13.814	14.550	-5%

INGRESOS POR MERCADO
(% de ingresos externos)





(millones de euros)	2011	2010	Variación
Ingresos	4.964	5.003	-1%
I+D autofinanciado	109	85	+28%
EBIT*	267	283	-6%
Pedidos recibidos	3.514	6.037	-42%
Cartera de pedidos	14.666	15.760	-7%

INGRESOS POR MERCADO
(% de ingresos externos)





Astrium volvió a demostrar su excelente ejecución en programas, manteniendo los ingresos al nivel de 2010, a pesar de los retos del mercado institucional y de la mayor competencia. El programa de transformación AGILE dio sus primeros frutos, respaldando éxitos en los mercados de exportación. Con la adquisición de Vizada se realizó un avance significativo hacia la expansión futura.

En 2011, Astrium reforzó su impresionante historial en la ejecución de programas, en especial con el 46º lanzamiento consecutivo con éxito del Ariane 5 y logró importantes éxitos comerciales en sus actividades de satélites. Por otra parte, la División realizó avances notables hacia su objetivo estratégico de llegar a ser un líder mundial en servicios espaciales.

A pesar de un entorno cada vez más competitivo, los ingresos se mantuvieron estables en 5.000 millones de euros (5.000 millones de euros en 2010), con aportaciones significativas de las actividades con clientes militares e institucionales.

Aunque la rentabilidad de los segmentos de satélites, defensa y lanzadores mejoró, en 2011 hubo menos actividad en servicios debido a un cambiante entorno de mercado. La inversión de Astrium en competitividad de cara al futuro dio lugar a más gastos de investigación y desarrollo y costes no recurrentes relacionados con el plan de transformación AGILE. El EBIT* experimentó un leve descenso, a 267 millones de euros (283 millones de euros en 2010).

Los nuevos pedidos por valor de 3.500 millones de euros demostraron un ímpetu continuo en los mercados espaciales tanto comerciales como institucionales, si bien a un nivel inferior al registrado en los dos extraordinarios años anteriores. La cartera de pedidos se situaba en 14.700 millones de euros a final de año (15.800 millones de euros en 2010).

LOGROS NOTABLES

La División entregó con éxito 13 satélites construidos por Astrium (frente a diez en 2010), incluyendo cinco satélites de telecomunicaciones y los dos primeros satélites Galileo In-Orbit-Validation. Los contratos conseguidos para dos satélites de telecomunicaciones para EUTELSAT, para la operadora estadounidense DIRECTV y la operadora malasia MEASAT

demostraron la competitividad de Astrium en el mercado mundial. Astrium consiguió contratos para cuatro satélites de telecomunicaciones y tres satélites de observación de la Tierra, que representaban un 20% del mercado de satélites comerciales.

En 2011, el lanzador de carga pesada Ariane 5 completó cinco lanzamientos con éxito. La ESA aprobó el diseño del nuevo Ariane 5 Midlife Evolution. El nuevo lanzador, que entrará en servicio en 2017, ofrecerá un 20% de mejora tanto en capacidad como en coste por kilogramo. Además, Astrium recibió el encargo de la ESA de gestionar el funcionamiento y la explotación continuos de los componentes europeos de la Estación Espacial Internacional (ISS), como socio líder de un consorcio industrial.

También en 2011, el segundo vehículo espacial ATV, "Johannes Kepler", se acopló con éxito a la ISS y un tercer vehículo, el "Edoardo Amaldi", fue entregado en Kourou para su lanzamiento en 2012.

Astrium Services firmó con la ESA un importante contrato de asociación público-privada para diseñar, entregar y operar el European Data Relay System, una constelación de satélites geoes-tacionarios que transmitirán datos a alta velocidad desde otros satélites a la órbita baja de la Tierra. Tras el exitoso lanzamiento en diciembre de 2011 del Pléiades 1A, el satélite de observación de la Tierra a muy alta resolución, Astrium Services será el distribuidor comercial exclusivo de la constelación Pléiades.

IMPORTANTE ADQUISICIÓN EN SERVICIOS

Como parte de su estrategia de ampliar su presencia mundial y aumentar el negocio de servicios, Astrium realizó en 2011 la adquisición de Vizada. Esta compañía es un importante proveedor independiente de servicios de comunicación vía satélite, con un sólido negocio con el Gobierno estadounidense. En 2011 generó ingresos por 450 millones de euros, aproximadamente.

PERSPECTIVA

En 2012, Astrium mantendrá el impulso por mejorar su competitividad mediante el programa de transformación AGILE, lanzado a finales de 2010.

Se espera que los ingresos permanezcan estables en 2012, si bien la presión sobre los mercados institucionales influirá en la rentabilidad de las actividades en servicios. Durante los años siguientes, se espera que Astrium retorne a la rentabilidad de referencia, en línea con los ambiciosos objetivos del Grupo para 2020.

En 2012, las limitaciones presupuestarias ejercerán presión sobre los pedidos recibidos de clientes institucionales, tanto en el segmento de defensa como en exploración del espacio. Se espera que el Consejo Ministerial de la ESA, programado para finales de 2012, aporte unas perspectivas claras sobre el rumbo futuro de los programas espaciales europeos.



Cassidian logró ingresos estables en un entorno desafiante de mercado, y su rentabilidad se ajustó a las expectativas. La División está adaptándose al cambiante mercado de defensa, con objetivos de crecimiento fuera de Europa y desarrollando nuevas ofertas en el campo de la seguridad.

Cassidian introdujo un plan de transformación de amplio alcance en 2011, que cubría mejoras en rendimiento y costes, así como una nueva organización estructural, para contrarrestar los retos del nuevo entorno de negocio. La anterior estructura de unidad de negocio fue sustituida por una estructura matricial con dimensión de país y línea de negocio para mejorar la proximidad a los mercados y clientes internacionales. El ahorro bruto previsto se destinará principalmente a la inversión en nuevos productos y servicios, a financiar la globalización y a asegurar las ambiciones de rentabilidad de Cassidian.

Los ingresos se mantuvieron estables en 5.800 millones de euros (5.900 millones de euros en 2010). El programa Eurofighter y los programas de misiles MBDA siguieron siendo impulsores clave de los ingresos, contribuyendo también los programas de seguridad contribuyeron.

El EBIT* de la División descendió según las expectativas, a 331 millones de euros (457 millones de euros en 2010), debido a un significativo aumento de I+D autofinanciado, un cargo por reestructuración y un cargo negativo en programas.

Aunque el flujo de pedidos en Europa se desaceleró un poco, debido a la restrictiva situación presupuestaria, en 2011 se registraron importantes pedidos internacionales, especialmente en el negocio de sistemas integrados. Los pedidos recibidos se elevaron a 4.200 millones de euros en 2011. Al final de 2011, la cartera de pedidos de Cassidian se situaba en la sólida cifra de 15.500 millones de euros (16.900 millones de euros en 2010).

PROGRESO EN PROGRAMAS CLAVE

El programa Eurofighter logró su entrega número 300 en 2011, con la que se convirtió en el único avión de combate multifuncional de nueva generación en alcanzar este hito. Se firmó una carta de intenciones con países socios, para continuar con el desarrollo a gran escala del radar Eurofighter E-scan de última generación. En abril de 2011, Eurofighter fue preseleccionada

por India como uno de dos competidores para un pedido de 126 aviones de combate multifuncionales avanzados. En enero de 2012, India seleccionó al competidor como adjudicatario, quedando pendiente la firma del contrato.

En el negocio de sistemas integrados, el contrato para la primera fase del sistema de mando y control de Emiratos Árabes Unidos, conseguido por la joint venture de Cassidian, EMIRAJE Systems LLC, representó uno de los contratos más significativos del año, con un valor de 550 millones de euros aproximadamente.

PRODUCTOS Y SISTEMAS DEL FUTURO

Cassidian siguió desarrollando sus capacidades en sistemas aéreos no tripulados (UAS). El UAS Euro Hawk de elevada altitud y largo alcance, un desarrollo conjunto con Northrop Grumman, realizó con éxito su vuelo ferry desde California hasta Alemania en julio de 2011. Tras este vuelo, el sistema de inteligencia de señales desarrollado por Cassidian fue integrado con éxito en Manching.

En 2011, Cassidian firmó acuerdos de colaboración en el campo UAS con Turkish Aerospace Industries y con la italiana Alenia Aermacchi. A finales de 2011, Cassidian firmó otro contrato con Rheinmetall para seguir las actividades UAS junto con EADS en el seno de una nueva entidad.

El mercado UAS mundial muestra un potencial significativo de crecimiento. Cassidian está invirtiendo en nuevas tecnologías y en el desarrollo de un UAS futuro avanzado para respaldar la necesidad de capacidades de vigilancia y reconocimiento en las fuerzas armadas de Europa.

Cassidian introdujo la gama de radares Spexer™, tanto para la protección de infraestructuras delicadas en áreas extensas como para vigilancia costera. Cassidian también introdujo una nueva generación de radares navales, el TRS-4D, que utiliza una avanzada tecnología E-scan para vigilancia marítima.

PERSPECTIVA

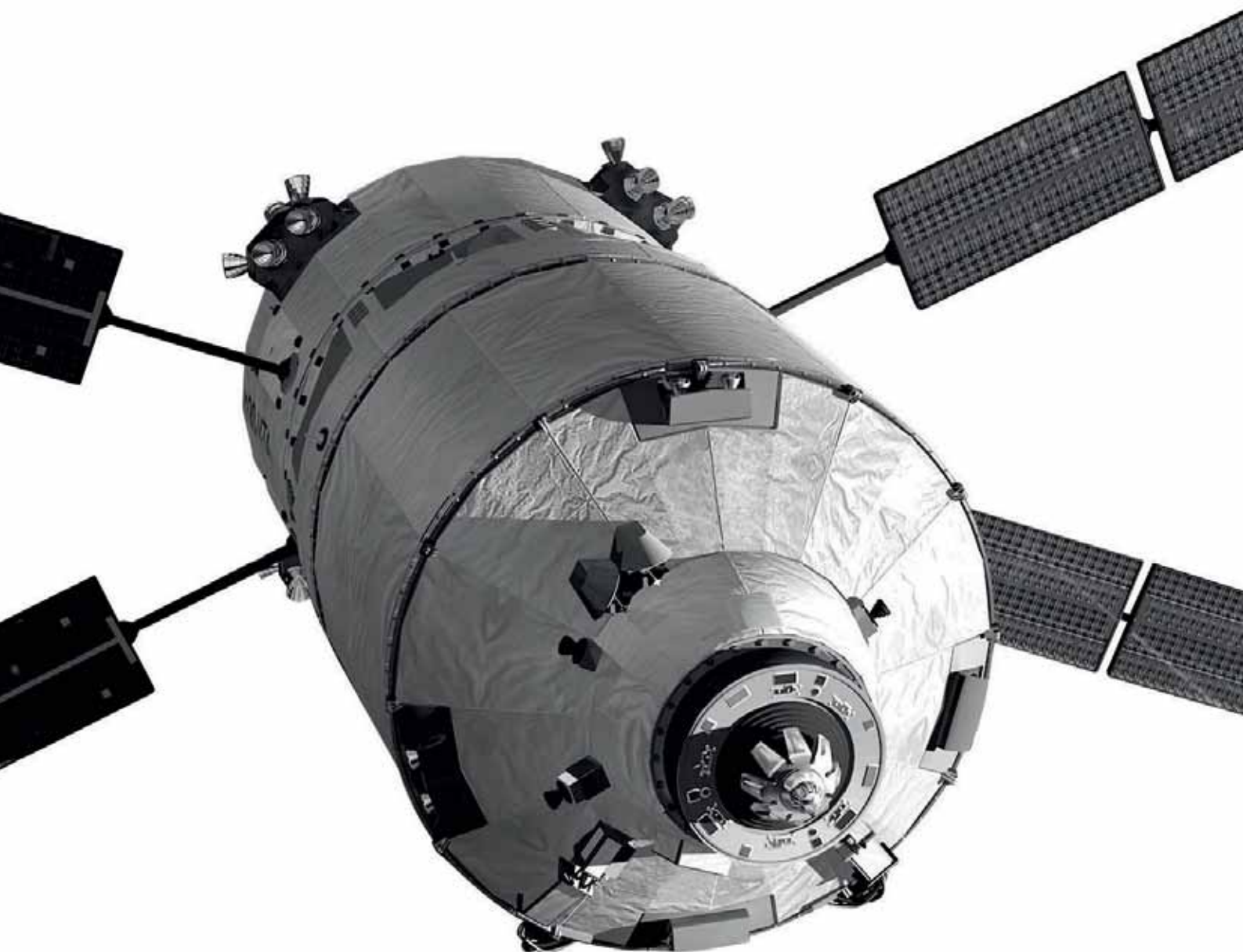
Durante 2012, Cassidian seguirá adaptándose al cambiante entorno empresarial mundial. Cassidian continuará invirtiendo en tecnologías, demostradores y globalización para asegurarse el negocio en el futuro, gestionando al mismo tiempo los riesgos y siguiendo su proceso de transformación mediante mejoras en eficiencia, adaptación de la plantilla y desarrollo fuera de Europa. Después de 2012, Cassidian trata de retornar gradualmente a la rentabilidad de referencia, confirmando ambiciosos objetivos a largo plazo en cuanto a crecimiento, rentabilidad y generación de tesorería. A medio plazo, Cassidian espera generar más de un 50% de su negocio total fuera de sus países tradicionales de origen, frente al 32% de 2010. A largo plazo, Cassidian trata de aumentar la cuota de sus ingresos relacionada con seguridad al 50%, frente al 22% de 2010.



(millones de euros)	2011	2010	Variación
Ingresos	5.803	5.933	-2%
I+D autofinanciado	275	251	+10%
EBIT*	331	457	-28%
Pedidos recibidos	4.168	4.312	-3%
Cartera de pedidos	15.469	16.903	-8%

INGRESOS POR MERCADO
(% de ingresos externos)





Vehículo de transferencia automatizado (ATV)



CON VERSATILIDAD

Asegurando el acceso
al espacio



EN EL PRESENTE

En 2011, el vehículo espacial de carga más complejo jamás producido en Europa, el Vehículo de Transferencia Automatizado Johannes Kepler fabricado por Astrium, se acopló con éxito a la Estación Espacial Internacional.



Para obtener más información
escanee el código QR con
su teléfono inteligente o visite
www.eads.com



Ariane 5



EN EL FUTURO

Astrium es el contratista principal para los desarrollos futuros del solvente Ariane 5, que ya ha logrado 46 lanzamientos consecutivos con éxito. Con la próxima mejora importante se trata de aumentar la capacidad de carga útil hasta 12 toneladas.

PERSONAS COMPROMETIDAS

EADS está centrándose en preparar un lugar de trabajo aún más atractivo para su plantilla, además de prever las destrezas clave que necesitará en el futuro. En 2011 se hicieron progresos en ambas áreas.

EADS siguió progresando hacia su objetivo de crear un entorno de trabajo más atractivo para su personal y afianzar la cultura de innovación. Trabajando con las áreas pertinentes en el seno de la empresa, Recursos Humanos (RR.HH.) también dio pasos importantes para trazar las competencias existentes y definir las que EADS tendrá que desarrollar en el futuro.

MEJORA DEL COMPROMISO

En 2011, EADS y todas sus Divisiones lanzaron numerosas iniciativas para mejorar el compromiso de sus empleados. Se aumentó la habilitación mediante una agilización de los procesos de toma de decisiones, y el reconocimiento se mejoró por medio de actos y recompensas específicas.

Las habilidades en la gestión del capital humano siguieron desarrollándose por medio de programas de formación específicos, y dos foros sobre *engagement* a escala de todo el Grupo identificaron buenas prácticas que se han comunicado a todos los directivos. El diálogo entre empleados y directivos se reforzó más en 2011, mediante la implantación de una revisión a mitad de año, que se añade a las entrevistas anuales que ya se realizan.

En 2011 también se lanzó la iniciativa "my life at EADS" (mi vida en EADS), cuyo objetivo es crear un mejor entorno de trabajo y mejorar el bienestar de los empleados. En diciembre de 2011, siete iniciativas locales en áreas como salud y seguridad, prevención del estrés, soluciones para el cuidado de los hijos y acuerdos de horarios flexibles recibieron el distintivo "my life at EADS".

PLANIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

A partir de 2011, los empleados de todo el Grupo están trazando sus competencias individuales y evaluándolas frente a las necesarias para sus puestos de trabajo, como parte de la revisión semestral con sus directivos. EADS ofrece a sus empleados una amplia gama de oportunidades de formación para desarrollar y suplir lagunas en sus competencias. En 2011, EADS invirtió más de 200 millones de euros en la formación de sus empleados.

DIVERSIDAD

En EADS, la diversidad se considera un impulsor del rendimiento. En 2011 se creó un comité de diversidad para todo el Grupo, con el fin de promover la diversidad de género, social, cultural e intergeneracional, así como para dar soporte a los empleados con discapacidad.

En 2011, la Dirección de EADS puso en marcha un programa de desarrollo del liderazgo, destinado a más de 700 mujeres con talento. Para 2020, EADS tiene la intención que un 20% de los puestos ejecutivos y de alta dirección estén ocupados por mujeres. En 2011, un 21% de las nuevas personas contratadas por EADS eran mujeres, y las mujeres componían un 17% de la plantilla activa.

UN LUGAR DE TRABAJO ATRACTIVO

EADS continúa atrayendo a personas con elevada cualificación. Los ingenieros recién licenciados votaron a EADS como el empleador más deseable en Francia y el tercero más deseable en Europa, según encuestas independientes.

En 2011, 8.238 personas de todo el mundo pasaron a formar parte de la plantilla de EADS (5.047 en 2010). En el mismo período, 3.666 dejaron EADS (3.213 en 2010). A final de año, la plantilla de EADS estaba compuesta por 133.115 empleados (final de 2010: 121.691 empleados). El aumento de la plantilla activa se debió tanto a la aceleración de programas como a los cambios de perímetro, especialmente con la consolidación de Vector Aerospace (2.419 empleados), PFW Aerospace (2.155 empleados), Vizada (719 empleados), ND Satcom (301 empleados) y Satair (377 empleados).

PROXIMIDAD DE RR.HH. Y EFICIENCIAS

El nuevo "Delivery Model" de Recursos Humanos –basado en tres pilares: HR Business Partners, Centros de Competencia y Servicios Compartidos– empezó a funcionar en 2011.

Como se preveía, el número de *HR Business Partners*, las personas que aseguran la proximidad de RR.HH. a los empleados, aumentará a uno por cada 200 empleados en 2012, con un incremento del 34%.

Los Centros de Servicios Compartidos de RR.HH. están asumiendo más trabajo administrativo y creando eficiencias. En 2011, sus ingresos totales se acercaron a los 200 millones de euros y lograron cumplir su plan de ahorro de costes.

PLAN DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIAL PARA EMPLEADOS

En 2011, el Plan de Participación Accionarial de Empleados (ESOP) fue modificado a un concepto de plan en el que la Compañía iguala las aportaciones de los empleados, 23.371 empleados –un récord histórico (18,8% de la plantilla activa)– invirtieron en la Compañía al amparo de este plan ESOP.

Línea de montaje final del EC225 en Marignane (Francia)



DESARROLLO DE LAS DESTREZAS DEL FUTURO

ENTREVISTA CON SABINE HAMAN,

Directora de Estrategia y Desarrollo de Competencias en Recursos Humanos de EADS

¿En qué diferirán las necesidades de destrezas en EADS dentro de 10 años respecto a las actuales?

Nuestro entorno competitivo y nuestra ambición de seguir siendo líderes de mercado y tecnológicos significan que tenemos que hacer un cuidadoso seguimiento de nuestras capacidades estratégicas. Hemos de adquirir nuevas competencias, así como asegurar el *know-how* existente, para ofrecer los mejores productos y servicios a nuestros clientes. Por ejemplo, tendremos que aumentar nuestras destrezas en seguridad cibernética y gestión del tráfico aéreo, nuevas áreas en las que esperamos crecimiento.

¿Qué se está haciendo para asegurar que se pueda contar con estas destrezas?

Sobre la base de un trazado estructurado de nuestras competencias actuales y un proceso futuro para prever las necesidades de capacidad futuras, estamos implantando políticas y planes de acción a escala tanto de Divisiones como del Grupo. Nuestra estrategia de contratación de personal a largo plazo se centra especialmente en las generaciones jóvenes y en perfiles internacionales para respaldar los objetivos de la Visión 2020 de EADS. También estamos cooperando estrechamente con universidades, tanto en Europa como en otros países, para asegurarnos de que los futuros licenciados dispongan de las competencias que necesitamos.

¿Cómo contribuye la gestión a largo plazo de la base de destrezas de EADS a proporcionar carreras gratificantes a los empleados?

Para asegurar nuestras principales competencias, por ejemplo en ingeniería, procesos industriales, gestión de programas y servicios, estamos invirtiendo en programas de desarrollo para los empleados en todas las etapas de sus carreras. Por lo tanto, los empleados tienen la posibilidad de desarrollarse mediante formación, certificaciones profesionales y misiones bajo la coordinación de las Academias a escala de Divisiones y de Shared Colleges a escala de Grupo. Además, estamos reforzando las habilidades de liderazgo de nuestros directivos.

Vuelo con biocombustible 100% a base de algas



ACELERACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

ENTREVISTA CON GUY GALLIG,

Director del Centro de Competencia Tecnológica - Conceptos Innovadores, EADS

¿Cómo puede mejorar Zehst el comportamiento medioambiental de los viajes aéreos?

El objetivo del Zehst es, lograr emisiones cero de partículas de CO₂, y una reducción de las emisiones de NOx, en comparación con el nivel actual. También tratamos de reducir el ruido durante todo el vuelo: desde el despegue hasta el aterrizaje, incluyendo los tramos del viaje a alta velocidad. Los objetivos medioambientales del Zehst están alineados con las metas de la Comisión Europea para la aviación, elaboradas por el Consejo Asesor para la Investigación Aeronáutica en Europa (ACARE). El Zehst también reducirá drásticamente las horas de vuelo.

¿Qué tecnologías utiliza para este propósito?

Zehst usará turboventiladores que cumplan los requisitos de ACARE, un motor de cohete para el ascenso y estatorreactores para volar a gran altitud. El uso de hidrógeno como combustible significa que el sistema no producirá CO₂. Los motores estarán diseñados para que produzcan el mínimo de NOx posible. La elección del perfil de vuelo y la aerodinámica contribuirán a una importante reducción de la huella sónica, así como de los ruidos en general.

¿Cómo aplicarán lo que han aprendido con el Zehst?

El Zehst se puede considerar un acelerador de nuevas tecnologías con uso potencial en campos aeroespaciales más convencionales. Esas tecnologías abarcan materiales a alta temperatura, sistemas de control medioambiental, combustibles ecológicos, sistemas de propulsión con bajas emisiones, lanzadores reutilizables y tecnología criogénica. También es una oportunidad única para el trasvase de conocimientos entre los mundos aeronáutico y espacial.

¿Cuánto tiempo se tardará en que este tipo de concepto avanzado dé lugar a una nueva generación de aviones?

El plan general consiste en contar con demostradores no tripulados (en tierra y en vuelo) para 2020, para validar tecnologías y conceptos críticos. Después podría diseñarse un prototipo tripulado, para su prueba en 2030.

INNOVACIÓN ECOEFICIENTE

EADS está desarrollando nuevas tecnologías para vencer los retos medioambientales del presente y estudiando conceptos avanzados para preparar el camino para vuelos con cero emisiones en los próximos decenios.

El ritmo de la innovación en EADS continuó en 2011. En conjunto, el gasto de investigación y desarrollo autofinanciado como proporción de los ingresos del Grupo en el año se situó en un 6,4% (2010: 6,4%) y el Grupo presentó 1.018 patentes nuevas en total (2010: 1.007).

Una parte importante de la actividad de EADS en innovación se centra en mejorar la eficiencia en el consumo de combustible y el comportamiento medioambiental de los productos y los centros de producción del Grupo. EADS lo considera un medio de ganar una ventaja competitiva y asegurar el crecimiento a largo plazo de la industria de la aviación en general, a medida que las empresas se enfrentan a regulaciones más estrictas sobre emisiones y a los elevados precios de los combustibles. Cinco de los siete grupos de investigación y tecnología dentro de Innovation Works, la red corporativa de investigación del Grupo, abordan temas relacionados con la ecoeficiencia.

Como expresión de la creciente importancia que EADS asigna a la ecoeficiencia, en 2011 se estableció la oficina de Corporate Environmental Affairs que tratará de prever los temas medioambientales con más antelación, compartir buenas prácticas entre las Divisiones y ayudar a las Divisiones a cumplir sus obligaciones de información.

AVIONES EFICIENTES EN EL USO DE COMBUSTIBLE

Se espera que la sustitución de flotas existentes por aviones de nueva generación, eficientes en el consumo de combustible, aporte la mayor mejora de la ecoeficiencia a medio plazo. El A380 de dos pisos, que consume menos de tres litros de combustible por pasajero cada 100 kilómetros, proporciona notables ganancias en eficiencia, en comparación con modelos más antiguos, al igual que lo hará el A350 XWB, cuya entrada en servicio está prevista para 2014.

Como prueba del interés comercial de los aviones ecoeficientes, Airbus vendió más de 1.200 unidades del nuevo avión de pasajeros A320neo en 2011. El A320neo logrará un ahorro anual de hasta 3.600 toneladas de CO₂ por avión con la nueva tecnología del motor y los dispositivos de las alas.

INDUSTRIALIZACIÓN DE LOS BIOCOMBUSTIBLES

Para promover la industrialización de los biocombustibles en la aviación, Airbus, la Comisión Europea y diversas organizaciones del sector introdujeron en 2011 una iniciativa denominada "Biofuel Flightpath". Se trata de una hoja de ruta con hitos claros, cuyo objetivo es una producción de cuatro millones de toneladas anuales de biocombustibles producidos de forma sostenible para la aviación para el año 2020.

Además, Airbus y la Corporate Technical Office están trabajando en una serie de proyectos de "cadena de valor" en todo el mundo, formando joint ventures con compañías aéreas y otras organizaciones para estudiar modos eficientes de producir biocombustibles. También está dando respaldo a compañías aéreas como Lufthansa, Air France e Interjet que están usando biocombustibles del tipo "drop-in" en vuelos comerciales.

DEMOSTRADORES TECNOLÓGICOS

Como punto de partida para la investigación sobre diseños de aviones radicalmente nuevos que puedan preparar el camino para los viajes aéreos con cero emisiones, Innovation Works presentó en 2011 dos nuevos conceptos avanzados, Zehst y VoltAir.

El Zehst -tecnología de alta velocidad con cero emisiones- representa un avión futuro que podría volar a través de la estratosfera a 30 km de la tierra, a una velocidad superior a MACH 4. El demostrador tecnológico está previsto para 2020, y el avión podría estar transportando pasajeros en 2050.

El concepto tecnológico VoltAir de un avión totalmente eléctrico combina un diseño del fuselaje que minimiza el lastre con motores eléctricos superconductores altamente eficientes. Las baterías de alto rendimiento que necesitaría seguramente estarán disponibles dentro de 20 años a partir de ahora.

SEGUIMIENTO VÍA SATÉLITE

En Astrium, satélites como el Cryosat, que vigila la capa de hielo, están proporcionando inteligencia sobre las causas del calentamiento global. El taller internacional REDD+ (reducción de emisiones derivadas de la deforestación y la degradación de los bosques) de Astrium, celebrado en octubre de 2011, atrajo a más de 80 expertos de todo el mundo. Astrium también está abordando activamente la sostenibilidad del espacio en torno a la Tierra mediante la desorbitación de satélites usados y elementos de lanzadores e innovación para la retirada de la basura espacial.

LIMPIEZA EN LA PRODUCCIÓN

Las Divisiones de EADS siguieron tomando medidas para reducir las emisiones de sus centros de producción, por ejemplo con la iniciativa BLU-5 de Airbus, una hoja de ruta para recortar cualquier elemento, desde el consumo de energía hasta las emisiones de compuestos orgánicos volátiles. Innovaciones de EADS como el proceso denominado *additive layer manufacturing* juegan un papel importante en la constante reducción de la producción de residuos.

GESTIÓN DE PROGRAMAS

Introduciendo buenas prácticas y especialistas en formación, EADS está tratando de mejorar su capacidad para gestionar los riesgos y las oportunidades de los programas.

Tras una introducción sistemática de políticas y directrices de gestión de programas en todo el Grupo EADS en 2010, en 2011 ya podían apreciarse mejoras en los programas, tanto en los importantes desarrollos de aviones en Airbus como en programas clave en otras Divisiones.

En la actualidad hay implantadas unas 17 políticas comunes en las Divisiones, con el objetivo de mejorar la gestión de programas y compartir buenas prácticas en todo el Grupo. En 2011, unas 400 personas se dispusieron a obtener la Certificación en Gestión de Programas de EADS. Desde 2010, otros 6.000 profesionales de todas las disciplinas han recibido formación en destrezas específicas relativas a la gestión de programas.

MEJORAS EN PROGRAMAS

En la actualidad se llevan a cabo revisiones independientes, introducidas como parte del Impulso por mejorar la gestión de programas, en hitos críticos de programas en todo el Grupo. Durante esas revisiones, expertos de todas las áreas de EADS se reúnen para evaluar cuestiones clave, tales como planes de recursos, planes de calendario y madurez tecnológica. El carácter externo de estas revisiones crea un entorno más desafiante, exigiendo a los que dirigen los programas que los preparen con mayor nivel de detalle. En 2011, estas revisiones independientes se realizaron con éxito para el A320neo, así como para el Eurocopter X4.

Para mejorar el control de los principales programas se están promoviendo enfoques de gestión del valor ganado (Earned Value Management, EVM) en todo el Grupo. El enfoque EVM exige la definición de hitos y conjuntos de trabajo, de manera que los que gestionan el programa puedan comparar el progreso técnico con los costes asociados. El EVM se ha

implantado con éxito en el programa A400M, en el que el enfoque ha sido auditado y aprobado por el cliente, OCCAR, y ha dado lugar a un nivel sin precedentes de transparencia entre cliente y fabricante. El EVM también se está aplicando al A350 XWB, y en este caso el enfoque contribuyó a la decisión temprana de posponer la entrada en servicio seis meses, para estabilizar el proceso global de producción.

NUEVAS POLÍTICAS

Una de las nuevas políticas aplicadas en 2011 está relacionada con la evaluación independiente previa al lanzamiento aplicada al A320neo. En el futuro, todos los programas importantes serán objeto de una evaluación independiente de este tipo. Otras dos están relacionadas con la cadena de suministros: una trata de reforzar la colaboración con los principales proveedores mediante prácticas consistentes, y la otra de evaluar la madurez de los proveedores.

A petición de los directores de los grandes programas de EADS, se diseñaron otras tres políticas que se aplicarán en 2012. Éstas se centran en preparar los conjuntos de trabajo de los proveedores eficazmente, aprendiendo de los errores y preparándose para dar soporte a los clientes desde el principio en los nuevos programas.

DESARROLLO DE PROFESIONALES

EADS considera la gestión de programas una habilidad clave en la empresa y está preparando un conjunto de gestores cualificados. Aproximadamente 400 personas han solicitado la certificación de gestión de programas en EADS. A partir de 2012, todos los candidatos seleccionados para gestionar un programa de Airbus tendrán que contar con la certificación pertinente.

Los gestores profesionales de programas reciben la misma formación en todo el Grupo y, por lo tanto, están cualificados para responsabilidades de gestión de programas en cualquier División. Para el final de 2012 se espera que unos 800 candidatos hayan solicitado la certificación.

Además de los que han optado por la vía profesional de la gestión de programas, muchas más personas han recibido formación en áreas específicas. En 2011, 3.000 personas recibieron formación en programas y gestión de riesgos, y otras 550 en Earned Value Management.

A lo largo del próximo año, las actividades en el campo de la mejora en la gestión de programas avanzarán más, pasando de definir políticas a dar un respaldo activo al empleo que hacen de ellas las Divisiones.

Línea de montaje final del A380 en Toulouse (Francia)



LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SE CONVIERTE EN UN PUNTO FUERTE

ENTREVISTA CON
JEAN-JACQUES
SALVATOR,

Director de la Organización
de Gestión de Programas,
Eurocopter

¿Qué han hecho para mejorar la gestión de programas en Eurocopter?

En Eurocopter hace tres años que empezamos a trabajar en la mejora de la gestión de programas de EADS, centrándonos en tres áreas principales: la mejora de procesos, la adaptación de las personas y el compartir buenas prácticas. En 2010, de acuerdo con el enfoque de categorización de programas de EADS, detallamos qué procesos había que aplicar a todos los programas, según su dimensión, su alcance y sus riesgos. La implantación de políticas de EADS hizo posible introducir un enfoque estructurado,

estableciendo normas en áreas tales como control de proyectos, gestión de riesgos e información. Obviamente, esas normas hacen más fácil la vida de los gestores de programas.

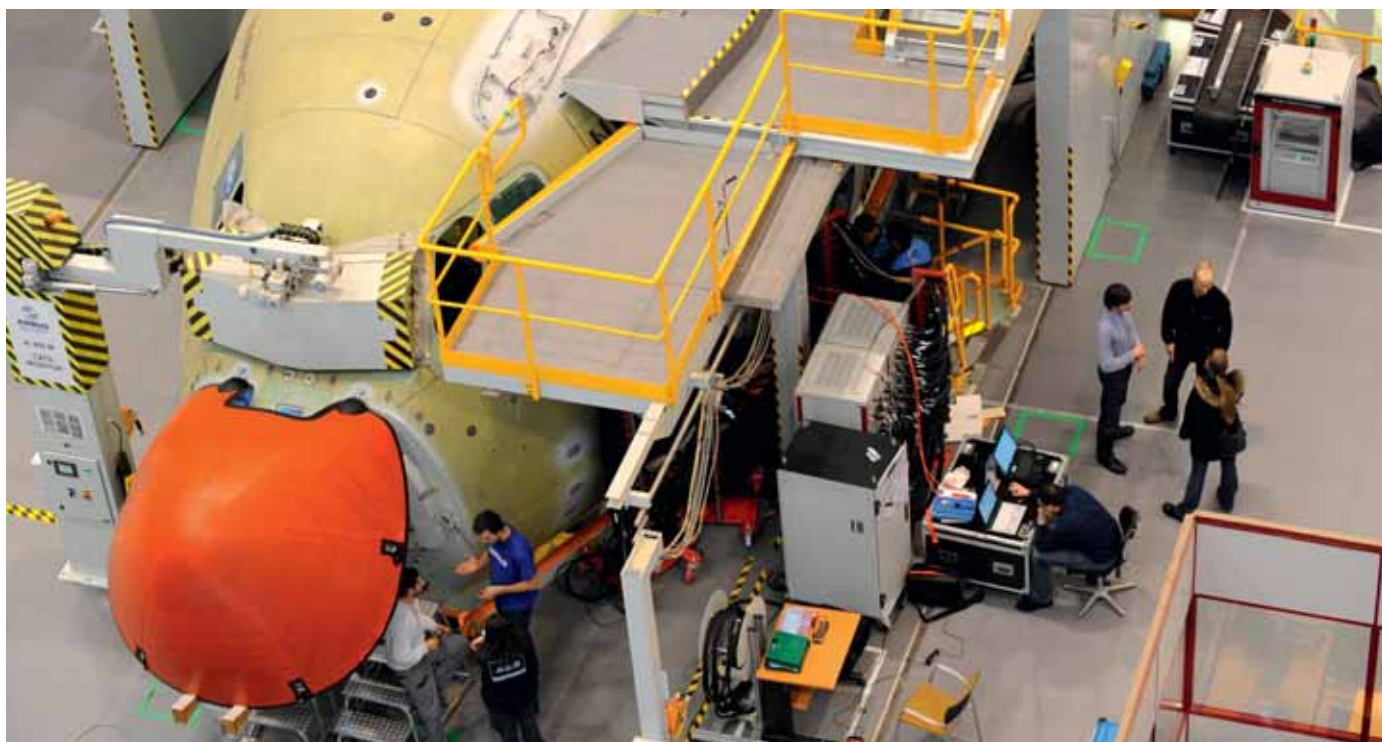
¿Qué avances se han realizado en materia de formación?

Hasta hace bastante poco, se consideraba normal que a un buen ingeniero se le encomendara la tarea de gestionar un programa, sin formación específica. Ahora, en general se reconoce que la gestión de programas es una disciplina por derecho propio. En 2011 lanzamos el programa de certificación de Eurocopter para los gestores de programas e inicialmente se recibieron 30 solicitudes. A partir de 2012, nuestro objetivo es que todos los gestores de programas dispongan de la certificación. Además, en 2011 unas 700 personas recibieron formación en diferentes aspectos de la gestión de programas, difundiendo así la nueva cultura.

¿Qué mejoras están viendo en la práctica?

Muchas cosas han cambiando, haciendo posible que nos concentremos más en los problemas reales de los programas. Se han creado mejores sinergias en los equipos de proyecto, mediante la creación de un área operacional de Gestión de Programas. Aparte de esto, se han hecho revisiones independientes de nuestros programas clave, como el X4, que han significado aportaciones valiosas para crear una base sólida.

Línea de montaje final del A400M en Sevilla (España)



LA ATALAYA DE AIRBUS

ENTREVISTA CON
OLIVIER CAUQUIL,
Director de Estrategia y
Operaciones en Compras,
Airbus

¿Por qué es tan importante monitorizar la cadena de suministro en Airbus?

En Airbus tenemos una relación muy estrecha con nuestros proveedores. La mayoría de las piezas que compramos son específicas de Airbus, en lugar de productos de tipo estándar. Exigen una inversión previa significativa, tienen largos plazos de desarrollo y normalmente se compran a un solo proveedor. Además, el 80% de los costes recurrentes de Airbus se subcontratan. Así pues, tenemos que prestar una gran atención a la sostenibilidad de nuestra cadena de suministros.

¿Qué procesos específicos tienen en vigor?

Introducimos un proceso de vigilancia de los proveedores durante la crisis crediticia de 2008. En ese proceso, analizamos muy de cerca los estados financieros de los proveedores, en busca de signos de estrés. Por término medio hay 250 proveedores incluidos en el estudio. Revisamos periódicamente el resultado del análisis en el área de compras. Si detectamos dificultades, trabajamos en planes de recuperación. Sin embargo, intentamos mitigar los riesgos antes de que se materialicen, ayudando a los proveedores a asegurarse financiación, o respaldando la consolidación de proveedores.

Los expertos en la cadena de suministros de Airbus forman parte de este proceso. A menudo, el estrés financiero tiene una causa industrial. Nuestros expertos pueden ayudar a los proveedores a que mejoren sus procesos industriales. Viendo el éxito que Airbus ha tenido en el mantenimiento de sus tasas de producción en los últimos años, a pesar de la crisis económica, creo que nuestro enfoque ha sido muy eficaz hasta ahora.

¿Está la crisis de la deuda soberana aumentando la necesidad de vigilancia?

No podemos afirmar rotundamente que los proveedores se enfrenten a una escasez de crédito, pero tenemos que ser cuidadosos porque las finanzas de algunos proveedores pequeños y medianos siguen siendo frágiles después de la última crisis. La situación no es ideal en un momento en que estamos acelerando programas clave. Por esa razón, tenemos que seguir siendo proactivos.

CADENA DE SUMINISTROS

EADS está adaptando su forma de gestionar la cadena de suministros para respaldar el rendimiento durante los próximos años de crecimiento, transición y expansión mundial.

Con aumentos de la producción en marcha en importantes programas básicos y en nuevos programas cuya aceleración está a punto de comenzar, la cadena de suministros cada vez será más importante para el éxito de EADS en los próximos años. En 2011, como en el año anterior, las compras externas representaron alrededor de un 70% de los ingresos anuales de EADS.

MATERIALIZACIÓN DE SINERGIAS

A fin de asegurar una cadena de suministros estable y eficiente, EADS ha estado agilizando su enfoque de los proveedores principales, tratando, siempre que es posible, de fortalecer las relaciones, englobar volúmenes a escala de todo el grupo y obtener condiciones óptimas para todas sus actividades.

La compra de todos los suministros que no están relacionados directamente con productos se gestiona ahora de forma centralizada para todo el Grupo, por medio de la unidad de servicios compartidos EADS General Procurement (EGP). Con un volumen de compras anuales de unos 8.000 millones de euros, la EGP empezó a operar plenamente en 2010. En 2011 continuó en su rumbo, para lograr los ahorros totales previstos.

La Red de Compras Globales de EADS está gestionando los materiales más críticos para el Grupo en conjunto, tales como aluminio, titanio, *composites*, electrónica y piezas estándar, que en conjunto representan aproximadamente un 9% del gasto anual de EADS. Se han puesto en marcha estrategias de materias primas que cubren materiales y piezas para respaldar tanto las aceleraciones de programas como la cadena de suministros mundial.

RENDIMIENTO DE LOS PROVEEDORES

Aunque muchos proveedores sean grandes conglomerados con una clientela extensa e internacional, muchos proveedores más pequeños realizan el grueso de su negocio con fabricantes

aeroespaciales de alto nivel, como EADS. Para asegurar que todos los proveedores puedan cumplir los objetivos de aceleración, en EADS se ha introducido un enfoque de vigilancia, mediante el que se hace un seguimiento habitual y se comunica internamente el rendimiento y la situación financiera de proveedores críticos.

Airbus ha aumentado su cadena de suministros y su equipo de calidad en compras para hacer un seguimiento y dar respaldo a los proveedores críticos en la aceleración de las producciones actuales en serie y del programa A350 XWB. Eurocopter también ha decidido contar con un equipo dedicado exclusivamente a esta área. En 2011 se diseñó un concepto de desarrollo sostenible del rendimiento de proveedores, que se implantará en todo el Grupo en 2012.

Durante 2011 se celebraron reuniones de estrategia con proveedores para analizar el rendimiento y, en caso de necesidad, proponer medidas de subsanación. En algunos casos, EADS prestó un soporte activo a los proveedores, ayudándoles a diagnosticar y solucionar problemas.

COMPRAS MUNDIALES

Como parte de sus planes de crecimiento mundial a largo plazo y a fin de aumentar sus compras en dólares, EADS está tratando de desarrollar su cadena de suministros fuera de Europa. En 2010, un 29% del volumen de compras externas del Grupo se realizó en países fuera de Europa. Para 2020, EADS pretende comprar el 40% de sus suministros en países no europeos, reflejando la globalización del negocio. En 2011 se introdujo un marco común para asegurar que el Grupo en conjunto se mantenga encarrilado para alcanzar este objetivo, teniendo también en cuenta las limitaciones en negocios específicos.

Las oficinas de compras de China e India se ampliaron en 2011, y trabajaron para desarrollar relaciones con proveedores locales. En Estados Unidos y Brasil se abrieron otras oficinas de compras.

Las compras en países emergentes se están ampliando más allá de aeroestructuras y materias primas, para incluir compras generales y sistemas y equipos de mayor valor.

RESPONSABILIDAD EN LAS COMPRAS

Las expectativas de EADS sobre los proveedores están expuestas en el Código de Conducta de Proveedores de EADS – *Growing Together*. EADS exige que los proveedores cumplan las normas en las áreas de gestión medioambiental, gobierno corporativo, buenas prácticas operativas, derechos humanos y prácticas laborales, y que promuevan una cultura de respeto.

GLOSARIO

ACELERACIÓN DE PROGRAMAS

Término de la industria aeroespacial que describe el creciente nivel de actividad de un programa de producción.

ADDITIVE LAYER MANUFACTURING

Nuevo y revolucionario método de fabricación que augura mayor precisión, mejor rendimiento de las materias primas y un desperdicio considerablemente menor.

ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE AVIACIÓN (FAA)

Entidad gubernamental estadounidense con autoridad para regular y supervisar todos los aspectos de la aviación civil en el país.

AGENCIA ESPACIAL EUROPEA (ESA)

Organización europea respaldada por 19 Estados miembros que planifica y ejecuta el programa espacial europeo.

AGENCIA EUROPEA DE DEFENSA (EDA)

Agencia de la Unión Europea encargada de mejorar las capacidades de defensa europeas y de mantener una política europea de seguridad y defensa.

AGILE

Acronimo que representa los términos ingleses ambicioso, con crecimiento mundial, innovador, ágil y de carácter emprendedor, es el programa de mejora de Astrium destinado a aumentar la eficiencia y reducir costes.

AIR TRANSPORT ACTION GROUP (ATAG)

Coalición mundial de compañías y asociaciones comerciales de la industria del transporte aéreo que se han unido para impulsar mejoras en las infraestructuras de aviación de una manera medioambientalmente responsable.

ASIENTOS/KILÓMETRO DISPONIBLES (ASK)

Los asientos/kilómetro disponibles miden la capacidad de transporte de un avión de pasajeros. La medida se calcula multiplicando el número de plazas disponibles por la distancia recorrida.

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DEL TRANSPORTE AÉREO (IATA)

Asociación comercial mundial del transporte aéreo.

AVIÓN DE LARGO ALCANCE

Los aviones del tipo Airbus A330 o A350 XWB se usan principalmente para vuelos intercontinentales de largo recorrido. Dichos aviones suelen ser mayores y transportar más pasajeros que los aviones de pasillo único. También se los conoce como aviones de fuselaje ancho o de doble pasillo.

AVIÓN DE PASILLO ÚNICO

Avión de un solo pasillo a lo largo de la cabina. Los aviones de pasillo único se usan principalmente para vuelos de corto y medio alcance. La familia Airbus A320 está compuesta por aviones de pasillo único. Véase también avión de largo alcance.

BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (EBIT*)

EADS usa el EBIT* antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios como un indicador clave de su comportamiento económico.

BIOCOMBUSTIBLE

Combustible producido a partir de diversas fuentes de biomasa. Los biocombustibles se consideran neutrales en emisiones de carbono porque la biomasa de la que proceden consume CO₂ a medida que crece. Los biocombustibles de segunda generación no compiten por terreno con la agricultura.

BLUECOPTER

Bluecopter es el nombre del demostrador tecnológico de Eurocopter que presenta tecnologías *verdes*, incluyendo un sistema de propulsión eficiente en el consumo de combustible y con bajas emisiones.

CADENA DE SUMINISTROS

Una cadena de suministros está compuesta por la red de proveedores externos de una organización.

CIELOS LIMPIOS

Iniciativa tecnológica conjunta financiada a partes iguales por la Comisión Europea y la industria de la aviación de Europa que trata de acelerar los avances tecnológicos necesarios para lograr los objetivos medioambientales de ACARE.

COBERTURA

Forma de instrumento financiero que protege frente a un riesgo de mercado específico. Mediante los contratos de cobertura de los tipos de cambio, EADS pacta con una contraparte la conversión de ingresos futuros, normalmente dólares recibidos por ventas de aviones, en euros en una fecha y a un tipo de cambio acordados. EADS usa las coberturas de tipos de cambio para protegerse frente al riesgo de que los tipos de cambio empeoren.

COMPRAS

Término usado para las adquisiciones de la cadena de suministros.

CONSEJO ASESOR PARA LA INVESTIGACIÓN AERONÁUTICA EN EUROPA (ACARE)

Organización de investigación europea financiada por gobiernos e industria que trata de hacer la aviación comercial europea más asequible, más limpia, más segura y menos ruidosa.

DEMOSTRADOR

Prototipo usado para demostrar nuevas tecnologías antes de su incorporación a nuevos productos.

DIÓXIDO DE CARBONO (CO₂)

Gas de efecto invernadero que contribuye al cambio climático.

ECOEFICIENCIA

Término que describe la filosofía de la Dirección de crear valor económico al tiempo que se minimiza la repercusión medioambiental.

ENGAGEMENT SURVEY

Encuesta entre los empleados de EADS para sondear su nivel de empatía y compromiso con la empresa.

ESTACIÓN ESPACIAL INTERNACIONAL (ISS)

Satélite inhabitable en la órbita baja de la Tierra que proporciona una plataforma para llevar a cabo investigaciones científicas.

FUTURE EADS

Programa de EADS destinado a mejorar la integración de las funciones de apoyo del Grupo, aportar mejoras en eficiencia y economizar la tesorería.

GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL (ERM)

Proceso común aplicado en la totalidad de EADS y a todas sus actividades para identificar acontecimientos potenciales que puedan afectar a EADS, gestionar los riesgos y proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos de la Compañía.

GESTIÓN DEL TRÁFICO AÉREO

La gestión del tráfico aéreo es el proceso para asegurar que los aviones operen con seguridad desde el despegue hasta el aterrizaje. Comprende la gestión del espacio aéreo, la gestión de flujo y capacidad del tráfico aéreo, y el control del tráfico aéreo.

GOBIERNO CORPORATIVO

Control y el seguimiento de una empresa para asegurar que la Dirección actúe por el bien de sus grupos de interés, que no asuma riesgos indebidos y que cumpla la legislación pertinente.

INNOVATION WORKS

Organización mundial de EADS que lleva a cabo la investigación estratégica, inventando las tecnologías necesarias para el desarrollo de productos.

LIGHT UTILITY HELICOPTER (LUH)

(Helicóptero utilitario ligero) El programa Light Utility Helicopter del Ejército estadounidense suministra el helicóptero UH-72A Lakota para fines administrativos, logísticos y de evacuación médica, así como a efectos de apoyo en la formación del ejército.

MERCADO/PAÍS EMERGENTE

Según la definición de la Corporación Financiera Internacional (IFC) del Banco Mundial, un mercado emergente es una economía con una renta per cápita entre baja y media.

ÓXIDOS DE NITRÓGENO (NOX)

Grupo de gases altamente reactivos que contribuyen al cambio climático.

POWER8

Programa de reducción de costes de Airbus que ha introducido una nueva estructura organizativa, procesos más ágiles y una mejor gestión de tesorería.

PRODUCTO INTERIOR BRUTO (PIB)

El PIB es una medida básica del producto económico de un país, o el valor de mercado de todos los bienes y servicios producidos por un país en un año.

SEGURIDAD/GUERRA CIBERNÉTICA

Campo emergente de protección de datos y sistemas informáticos contra interferencias en Internet.

SERVICIOS COMPARTIDOS

Áreas centralizadas que comparten las diferentes filiales de una organización para aumentar la eficiencia y reducir costes.

SHARKLET

El "sharklet" (aleta de tiburón) es un dispositivo de las alas diseñado para mejorar la aerodinámica de un avión y con ello reducir el consumo de combustible.

SISTEMA AÉREO NO TRIPULADO (UAS)

Avión no tripulado, con sistema de control en tierra, usado a efectos militares o de seguridad, tales como misiones de reconocimiento.

SISTEMA DE COMERCIO DE EMISIONES (ETS)

Sistema de la Unión Europea para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, haciendo que las grandes organizaciones industriales paguen un precio si sus emisiones son superiores a un nivel especificado.

VEHÍCULO DE TRANSFERENCIA AUTOMATIZADO (ATV)

Vehículo espacial que suministra equipos científicos, piezas de repuesto y combustible, además de alimentos, aire y agua a la Estación Espacial Internacional.

VISION 2020

Visión 2020 es la visión estratégica de la Dirección de EADS para guiar el desarrollo del Grupo hasta 2020.

DIRECCIONES

© DOMICILIO SOCIAL DE EADS

European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

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

© SEDES CENTRALES

En España

EADS
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
España
Tel. + 34 915 85 70 00

En Alemania

EADS
81663 Munich
Alemania
Tel. + 49 89 607 0

En Francia

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

© EADS Reino Unido

EADS UK Limited

111, The Strand
WC2R 0AG London
Reino Unido
Tel. + 44 207 845 84 00

© EADS NORTEAMÉRICA

EADS North America, Inc.

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

© AIRBUS

Airbus

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

Airbus Military

Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
España
Tel. + 34 915 85 70 00

Premium AEROTEC

Haunstetter Str. 225
86179 Augsburg
Alemania
Tel. + 49 821 801 0

Aerolia

13, rue Marie Louise Dissart
31027 Toulouse cedex 3
Francia
Tel. +33 5 81 91 40 00

EADS EFW

Grenzstrasse 1
01109 Dresden
Alemania
Tel. + 49 351 8839 0

© EUROCOPTER

Eurocopter

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

© ASTRIUM

Astrium*

12, rue Pasteur
92152 Suresnes cedex
Francia
Tel. + 33 1 77 51 80 00
Fax + 33 1 77 51 80 08

Astrium Satellites

31, rue des Cosmonautes
31402 Toulouse cedex 4
Francia
Tel. + 33 5 62 19 62 19

Astrium Space Transportation

66, route de Verneuil
78133 Les Mureaux cedex
Francia
Tel. + 33 1 39 06 12 34

Airbus-Allee 1
28199 Bremen - Alemania
Tel. + 49 421 539 0

Astrium Services*

12, rue Pasteur
92152 Suresnes cedex
Francia
Tel. + 33 1 77 51 80 00
Fax + 33 1 77 51 80 08

* A 2 de julio de 2012

© OTRAS ACTIVIDADES

EADS Sogerma

Aéroport International
20, avenue Georges Barrès
33700 Mérignac
Francia
Tel. + 33 5 56 55 40 00

ATR Avions de Transport Régional

1, allée Pierre Nadot
31712 Blagnac cedex
Francia
Tel. + 33 5 62 21 62 21

© EADS ESTRATEGIA Y MARKETING

Tel. + 33 1 42 24 24 24 - Fax + 33 1 42 24 26 19

Oficinas de Representación**Europa****Bruselas (Bélgica)**Tel. + 32 25 04 78 12
Fax + 32 25 04 78 28**Atenas (Grecia)**Tel. + 30 210 69 83 871
Fax + 30 210 69 83 870**Oslo (Noruega)**Tel. + 47 22 00 95 50
Fax + 47 22 00 95 51**Varsovia (Polonia)**Tel. + 48 22 627 05 28
Fax + 48 22 627 05 35**Moscú (Rusia)**Tel. + 7 495 797 53 67
Fax + 7 495 797 53 66**Londres (Reino Unido)**Tel. + 44 207 845 84 04
Fax + 44 207 845 84 01**Ankara (Turquía)**Tel. + 90 312 439 89 64
Fax + 90 312 439 70 07**África****Argel (Argelia)**

Tel/Fax + 213 (0) 21 92 62 92

Centurión (Sudáfrica)Tel. + 27 12 6868 900
Fax + 27 12 6868 911**Próximo Oriente****Riad (Arabia Saudí)**Tel. + 966 1 88 07 421
Fax + 966 1 88 07 410**Abu Dhabi (EAU)**Tel. + 971 2 681 28 78
Fax + 971 2 681 10 27**Cairo (Egipto)**Tel. + 20 2 279 486 71
Fax + 20 2 279 573 17**Muscat (Omán)**Tel. + 968 244 92 760
Fax + 968 244 92 356**Doha (Qatar)**Tel. + 974 4 411 0752
Fax + 974 4 411 0784**Norteamérica****Ottawa (Canadá)**Tel. + 1 613 230 39 02
Fax + 1 613 230 14 42**Latinoamérica****São Paulo (Brasil)**Tel. + 55 11 3093 2807
Fax + 55 11 3093 2801**Santiago de Chile (Chile)**Tel. + 56 23 33 43 33
Fax + 56 23 33 47 77**Ciudad de México (México)**Tel. + 52 55 47 77 51 00
Fax + 52 55 47 77 32 74**Asia****Sydney (Australia)**Tel. + 61 2 88 64 05 00
Fax + 61 2 88 64 05 01**Beijing (China)**Tel. + 86 10 64 61 01 92
Fax + 86 10 64 61 07 76**Seúl (Corea del Sur)**Tel. + 82 2 798 49 25
Fax + 82 2 798 49 27**Bangalore (India)**Tel. + 91 80 4031 2530
Fax + 91 80 4031 2531**Nueva Delhi (India)**

Tel. + 91 11 4580 1100

Jakarta (Indonesia)Tel. + 62 21 57 97 36 17
Fax + 62 21 57 97 36 16**Kuala Lumpur (Malasia)**Tel. + 60 3 2163 0233
Fax + 60 3 2163 0211**Singapur (Singapur)**Tel. + 65 63 25 03 80
Fax + 65 63 25 03 20**Taipei (Taiwán)**Tel. + 886 2 2712 15 94
Fax + 886 2 2712 10 89**Bangkok (Tailandia)**Tel. + 662 610 4300
Fax + 662 610 4301**Hanoi (Vietnam)**Tel. + 844 39 43 68 85
Fax + 844 39 43 68 72**Asia Central****Astana (Kazajistán)**

Tel. + 771 72 99 05 01

© CASSIDIAN

CassidianLandshuter Strasse 26
85716 Unterschleissheim
Alemania
Tel. + 49 89 3179 0**Cassidian
Air Systems**Rechliner Strasse
85077 Manching
Alemania
Tel. + 49 84 59 81 0**Eurofighter**Am Söldnermoos 17
85399 Hallbergmoos
Alemania
Tel. + 49 811 80 0**Cassidian Systems**Landshuter Strasse 26
85716 Unterschleissheim
Alemania
Tel. + 49 89 3179 0**Cassidian Electronics**Wörthstrasse 85
89077 Ulm
Alemania
Tel. + 49 731 392 0**MBDA**11, Strand
London WC2N 5RJ
Reino Unido
Tel. + 44 20 7451 60 00

INFORMACIÓN PARA EL ACCIONISTA

www.eads.com



CALENDARIO FINANCIERO

PUBLICACIÓN DE RESULTADOS DEL EJERCICIO 2011:

8 de marzo de 2012

PUBLICACIÓN DE RESULTADOS DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2012:

16 de mayo de 2012

JUNTA GENERAL ANUAL:

31 de mayo de 2012, Ámsterdam, Países Bajos

REUNIONES INFORMATIVAS PARA ACCIONISTAS PARTICULARES:

28 de junio de 2012, París (Francia)
4 de julio de 2012, Múnich (Alemania)

PUBLICACIÓN DE RESULTADOS DEL PRIMER SEMESTRE DE 2012:

27 de julio de 2012

PUBLICACIÓN DE RESULTADOS DEL TERCER TRIMESTRE DE 2012:

8 de noviembre de 2012

RELACIONES CON LOS INVERSORES

NÚMEROS DE TELÉFONO GRATUITOS:

España: 00 800 00 02 2002

Alemania: 00 800 00 02 2002

Francia: 0 800 01 2001

ACCIONISTAS DE OTROS PAÍSES:

+ 33 800 01 2001

E-MAIL:

ir@eads.com

VISITE NUESTRA WEB:

www.eads.com

www.reports.eads.com

.....

El Informe Anual 2011 de EADS consta de los siguientes informes:



El Grupo EADS en el año 2011
Progreso, Innovación, Transformación



Documento de Registro 2011
Estados Financieros

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

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

Funda - Fotografías © by EADS: Airbus/Fixion - Astrium - Eurocopter/Deulin - Eurofighter/G.Lee.

EADS de un vistazo - Fotografías © by EADS: Abacapress/Guibbaud - Airbus/Fixion, Goussé - Airbus Military/Mongo-Molinos - Astrium - Astrium/Watbled - ATR - EADS/Exm-Goussé, T. Goisque - EADSD/Dannenberg - EADS North America/Ted Carlson - ESA - Eurocopter/Deulin, Penna.

El Grupo EADS en el año 2011 - Fotografías © by EADS: Abacapress/Guibbaud - Airbus/Bengt-Lange, Fixion, Goussé - Austrian Air force/Zinner - Astrium - ATR - EADS/Capa-Bassignac, Epicure, Gouhier, N.Roberts - EADSD/Dannenberg - ESA - Eurocopter/Deulin, Penna - Eurofighter/G. Lee - Michael Mahovlich - Paolo Verzzone.

Todos los derechos reservados

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 Paris cedex 16 – Francia

Imagen de cubierta: Rotor de cola del concepto
de helicóptero híbrido diesel-eléctrico
desarrollado por EADS Innovation Works.



EADS

