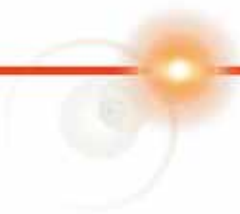


DOCUMENTO DE REGISTRO 2011

ESTADOS FINANCIEROS



EADS

www.eads.com

DOCUMENTO DE REGISTRO 2011



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

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

El presente Documento de Registro fue elaborado de conformidad con el Anexo 1 del Reglamento de la CE 809/2004, registrado en inglés y aprobado por la autoridad holandesa, *Autoriteit Financiële Markten* (la “AFM”), el 12 de abril de 2012 en su calidad de autoridad competente al amparo de la *Wet op het financieel toezicht* (en su versión modificada) (Ley de Supervisión del Mercado de Valores de los Países Bajos) de conformidad con la Directiva 2003/71/CE. El presente Documento de Registro únicamente podrá utilizarse en una transacción financiera como documento integrante de un folleto informativo de conformidad con la Directiva 2003/71/CE en caso de ir acompañado de una Nota de valores y un resumen del mismo aprobados por la AFM.

Factores de riesgo

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

	Factores de riesgo	7		
1.	Riesgos de los mercados financieros	8	2	Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las actividades
2.	Riesgos relacionados con la actividad	12		65
3.	Riesgos jurídicos	17		
4.	Riesgos industriales y vinculados al medio ambiente	19		
1	Información relativa a las actividades de EADS	21		
1.1	Presentación del Grupo EADS	22	2.1	Análisis financiero y de explotación
1.1.1	Presentación	22	2.1.1	Visión general
1.1.2	Airbus	28	2.1.2	Estimaciones, políticas y consideraciones contables fundamentales
1.1.3	Eurocopter	38	2.1.3	Valoración de los resultados de la gestión
1.1.4	Astrium	42	2.1.4	Resultados de las actividades
1.1.5	Cassidian	47	2.1.5	Cambios en el total de patrimonio neto consolidado (incluidas participaciones no dominantes)
1.1.6	Otras actividades	51	2.1.6	Liquidez y recursos de capital
1.1.7	Inversiones	52	2.1.7	Actividades de Cobertura
1.1.8	Seguros	54	2.2	Estados financieros
1.1.9	Litigios y arbitraje	55	2.3	Honorarios de los auditores externos
1.1.10	Investigación y tecnología, propiedad intelectual	56	2.4	Información relativa a los auditores externos
1.1.11	Protección del medio ambiente	58		96
1.1.12	Empleados	61	3	Descripción general relativa a la Sociedad y su capital social
1.1.13	Incorporación por referencia	62		99
1.2	Acontecimientos recientes	62	3.1	Descripción general de la Sociedad
			3.1.1	Nombre comercial, denominación social, sede y domicilio social
			3.1.2	Forma jurídica
			3.1.3	Legislación aplicable e información pública
			3.1.4	Fecha de constitución y duración de la Sociedad
			3.1.5	Objeto social
			3.1.6	Registro mercantil
			3.1.7	Consulta de documentos jurídicos
			3.1.8	Ejercicio fiscal
			3.1.9	Distribución y reparto de resultados
			3.1.10	Junta General de Accionistas
			3.1.11	Notificación de participaciones
			3.1.12	Ofertas públicas forzosas

3.2 Información de carácter general relativa al capital social	108	4 Gobierno Corporativo	129
3.2.1 Capital social emitido	108	4.1 Gestión y control	131
3.2.2 Capital social autorizado	109	4.1.1 Consejo de Administración, Presidente y Consejero Delegado (CEO)	132
3.2.3 Modificación del capital social o de los derechos inherentes a las acciones	109	4.1.2 Comités del Consejo	143
3.2.4 Títulos que dan acceso al capital social de la Sociedad	109	4.1.3 Comité Ejecutivo	144
3.2.5 Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad	110	4.1.4 Sistema de gestión del riesgo empresarial	146
3.3 Capital y derechos de voto	111	4.1.5 Organización de compliance	151
3.3.1 Estructura del accionariado	111	4.2 Intereses de los Consejeros y principales directivos	152
3.3.2 Relaciones con los principales accionistas	112	4.2.1 Remuneración a los Consejeros y de los principales directivos	152
3.3.3 Forma de las acciones	117	4.2.2 Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado (CEO)	155
3.3.4 Modificaciones en el capital de la Sociedad desde de su constitución	117	4.2.3 Operaciones con partes vinculadas	156
3.3.5 Personas que ejercen el control de la Sociedad	119	4.2.4 Préstamos y garantías a los Consejeros	156
3.3.6 Organigrama simplificado del Grupo	119	4.3 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	156
3.3.7 Adquisición de acciones propias	121	4.3.1 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	156
3.4 Dividendos	125	4.3.2 Planes de acciones para empleados (ESOP)	157
3.4.1 Dividendos y repartos en efectivo distribuidos desde la constitución de la Sociedad	125	4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo	158
3.4.2 Política de distribución de dividendos de EADS	125	5 Entidad responsable del Documento de Registro	165
3.4.3 Plazo de prescripción de dividendos	125	5.1 Entidad responsable del Documento de Registro	166
3.4.4 Régimen fiscal	125	5.2 Declaración de la entidad responsable del Documento de Registro	166
3.5 Información anual relativa a los valores	127	5.3 Política de información	167
		5.4 Compromisos de la Sociedad en materia de información	167
		5.5 Cambios significativos	167

FACTORES DE RIESGO

Factores de riesgo

1. Riesgos de los mercados financieros	8
2. Riesgos relacionados con la actividad	12
3. Riesgos jurídicos	17
4. Riesgos industriales y vinculados al medio ambiente	19

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

1. Riesgos de los mercados financieros

Crisis de la deuda soberana de la Unión Europea

Las actividades y los resultados de EADS dependen en gran medida de la situación económica en Europa, EE.UU. y el resto del mundo. La situación económica y del mercado podría deteriorarse significativamente debido, entre otras cosas, a las crisis que afectan a los mercados de crédito o de liquidez, las recesiones regionales o mundiales, las bruscas fluctuaciones de los precios de los materias primas (incluido el petróleo), los tipos de cambio o los tipos de interés, la inflación o la deflación, la deuda soberana y las rebajas de la calificación de la deuda bancaria, las reestructuraciones o los impagos, o los acontecimientos geopolíticos adversos (incluidos los acaecidos en Medio Oriente, África del Norte y otras regiones). Es posible que se produzcan graves contracciones económicas de forma rápida, lo que podría afectar a la actividad de EADS durante periodos breves o prolongados e incidir de forma negativa en sus futuros resultados operativos y su situación financiera.

Recientemente, los mercados financieros europeos han experimentado perturbaciones significativas como consecuencia de la preocupación acerca de la capacidad de algunos países de la zona euro para reducir su déficit público y refinanciar o pagar sus obligaciones de deuda a su vencimiento. Los bancos con exposición a estos países, que también deben cumplir una normativa más estricta, se han enfrentado a problemas de financiación y, por consiguiente, han comenzado a reducir sus balances. Dichos problemas han contribuido a una mayor volatilidad en el tipo de cambio del euro frente a otras monedas importantes, han afectado a los mercados de crédito y han generado incertidumbre sobre las perspectivas económicas a corto plazo de los países de la Unión Europea, así como sobre la calidad de los préstamos a sus deudores soberanos y bancos. Asimismo, se ha observado una repercusión indirecta en los mercados financieros internacionales. En caso de deterioro de la situación económica de los países europeos en cuestión o en Europa, de

forma más general, o de acentuación de las perturbaciones del mercado, podría producirse un nuevo o gradual endurecimiento de los mercados de crédito, así como un bajo nivel de liquidez y una volatilidad extrema en los mercados de crédito, divisas y renta variable. Esto podría tener una serie de efectos sobre la actividad de EADS incluyendo, entre otros:

- ⦿ solicitudes por parte de los clientes para retrasar o cancelar pedidos de aviones debido, en particular, a la falta de la adecuada disponibilidad de crédito en el mercado para financiar la compra de aviones o, de modo más general, debido a la disminución o niveles bajos de la demanda de transporte aéreo de pasajeros y carga;
- ⦿ un incremento del importe correspondiente a la financiación de las ventas que EADS debería otorgar a sus clientes para apoyar la compra de aviones, aumentando así su exposición al riesgo de impago por parte de sus clientes a pesar de cualquier derecho de garantía que pueda tener sobre el avión subyacente;
- ⦿ nuevas reducciones en el gasto público en defensa, seguridad nacional y espacio, que van más allá de las medidas de consolidación presupuestaria actualmente propuestas por los gobiernos de todo el mundo;
- ⦿ insolvencia o inestabilidad financiera de los socios o proveedores de externalización o su imposibilidad de obtener crédito para financiar el desarrollo y/o la fabricación de productos, lo que puede suponer retrasos en la producción;
- ⦿ un continuo desapalancamiento, así como fusiones y quiebras de bancos y otras entidades financieras, que se traducen en un universo de contrapartes más reducido y una menor disponibilidad de crédito que, a su vez, puede reducir la posibilidad de obtener las garantías bancarias necesarias



para las actividades de EADS o limitar su capacidad para aplicar las oportunas coberturas de tipos de cambio; y

- ⊙ el impago de las contrapartes de derivados o de inversiones y de otras entidades financieras, que puede incidir negativamente en las operaciones de tesorería de EADS, incluido el efectivo.

Los resultados financieros de EADS también podrían verse afectados negativamente en función de las plusvalías o minusvalías materializadas sobre la venta o permuta de

instrumentos financieros, los gastos por pérdida de valor resultantes de las revaluaciones de los valores de deuda y de renta variable y otras inversiones, los tipos de interés, los saldos de caja y los cambios en el valor razonable de los instrumentos financieros derivados. El aumento de la volatilidad en los mercados financieros y la incertidumbre económica mundial podrían incrementar el riesgo de que los importes reales que se obtengan en el futuro por los instrumentos financieros de la sociedad difieran significativamente de los valores razonables que tienen actualmente asignados.

Tipo de cambio

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

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

situación financiera. Además, el porcentaje de los ingresos de EADS denominados en dólares estadounidenses que no esté cubierto de conformidad con su estrategia de cobertura estará expuesto a las fluctuaciones de los tipos de cambio que pueden ser importantes.

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

El volumen consolidado de ventas, costes, activos y pasivos expresados en divisas distintas al euro se convierten a euros para la elaboración de los Estados Financieros de EADS. Por lo tanto, las variaciones en el valor de estas divisas frente al euro afectarán al valor en euros de los ingresos, costes, beneficios antes de intereses e impuestos, deterioro del fondo de comercio y extraordinarios ("EBIT*"), otros resultados financieros, activos y pasivos comunicados de EADS.

Para un mayor detalle sobre la estrategia de cobertura de divisas de EADS véase el apartado "Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y de los resultados de las actividades — 2.1.7 Actividades de Cobertura". Véase el apartado "Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y de los resultados de las actividades — 2.1.2.6 Contabilidad de las transacciones de cobertura en moneda extranjera en los Estados Financieros", en el que se resume el tratamiento contable dado por EADS a las operaciones de cobertura de tipos de cambio.

Financiación de ventas

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

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

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

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

Crédito de la contraparte

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

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

exposición al riesgo de crédito de manera activa. Este sistema de límites asigna líneas de exposición máxima a las contrapartes de las operaciones financieras, basándose en un umbral mínimo de calificación crediticia conforme a los datos publicados por Standard & Poor's, Moody's y Fitch Ratings, con un importe mínimo de patrimonio total y un precio máximo tolerable para comprar protección crediticia frente al impago de dichas contrapartes. Los límites respectivos se vigilan y actualizan periódicamente, pero no se puede ofrecer garantías de que, a pesar de dichos límites y la diversificación de las contrapartes, EADS no vaya a perder el beneficio de ciertos derivados o de inversiones en efectivo, en el caso de un funcionamiento anómalo sistemático del mercado. En tales circunstancias, el valor y la liquidez de estos instrumentos financieros podrán reducirse y conllevar un deterioro significativo, lo que a su vez podría tener un impacto negativo en los futuros resultados operativos y en la situación financiera de EADS.

Cartera de inversiones

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

La inversión principal de EADS en empresas asociadas es Dassault Aviation. El valor neto de los activos de esta inversión, a 31 de diciembre de 2011, era de 2.600 millones de euros. EADS está expuesta al riesgo de cambios adversos sustanciales importantes e inesperados en el valor razonable de Dassault Aviation, así como de las restantes empresas

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

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

Compromisos relativos a pensiones

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

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

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

Si desea más información sobre el riesgo financiero de mercado y los enfoques adoptados por EADS para tratar de gestionar dicho riesgo, consulte en “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 34a: Gestión de riesgos financieros”.

2. Riesgos relacionados con la actividad

Carácter cíclico del mercado de la aviación comercial

Tradicionalmente, el mercado de aviones comerciales se ha caracterizado por las tendencias cíclicas, en parte debido a los cambios en la demanda de transporte aéreo de pasajeros y actividad de carga que, a su vez, están principalmente bajo la influencia del crecimiento económico y del Producto Interior Bruto (“**PIB**”). No obstante, existen otros factores que desempeñan un papel importante a la hora de delimitar el mercado de aviones comerciales, como (i) la edad media y la obsolescencia técnica de la flota respecto de los aviones nuevos; (ii) el número y las características de los aviones que han sido retirados del servicio y que se encuentran pendientes

de una posible vuelta a la actividad; (iii) los coeficientes de ocupación, tanto a nivel de pasajeros como de mercancías; (iv) la política de tarifas de las compañías aéreas; (v) la salud financiera de las compañías aéreas y la capacidad de financiación externa para la compra de aviones; (vi) la liberalización del mercado y (vii) las restricciones de tipo medioambiental que sufren las actividades aéreas. EADS estima que el mercado de aviones comerciales seguirá siendo cíclico, y que los baches de las tendencias económicas generales pueden tener efectos negativos sobre su resultado operativo y su situación financiera en el futuro.

Actos de terrorismo, epidemias y catástrofes

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

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

Además, el negocio de EADS podría verse desbaratado por la aparición de estos y otros sucesos, incluidos los ataques y fallos de la tecnología informática o de las infraestructuras, los fenómenos climatológicos extremos o desastres naturales y otras crisis. Cualquiera de estas perturbaciones podría afectar a las operaciones internas o servicios internos que EADS presta a sus clientes y tener un efecto negativo sobre los resultados futuros de las actividades y la situación financiera de EADS y dañar su reputación.

Dependencia de proveedores y subcontratistas clave

EADS depende de numerosos proveedores y subcontratistas clave que le suministran las materias primas, las piezas y componentes que necesita para fabricar sus productos. Algunos de dichos proveedores pueden experimentar dificultades financieras o de otro tipo en el futuro, en particular aquellos proveedores con un fuerte riesgo del tipo de cambio entre los ingresos denominados en dólares estadounidenses y una parte sustancial de los gastos incurridos en euros. En función de la gravedad de dichas dificultades, algunos proveedores podrían verse obligados a reducir su producción, a cesar su actividad o a solicitar protección por quiebra, lo que podría afectar al normal suministro de materiales y componentes a EADS.

A EADS podría resultarle difícil encontrar sustitutos a determinados proveedores sin provocar importantes retrasos, lo que podría afectar a su capacidad para cumplir sus obligaciones hacia los clientes de manera satisfactoria y en tiempo oportuno. A su vez, estos hechos podrían tener efectos negativos sobre el resultado operativo y la situación financiera de EADS en el futuro. En la medida en que EADS decida en el futuro facilitar ayuda financiera o de otro tipo a determinados proveedores con el fin de garantizar el suministro ininterrumpido de materiales y componentes, podría exponerse a un riesgo crediticio por parte de dichos proveedores.



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

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

Aceleración industrial

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

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

Dependencia del gasto público y de determinados mercados

En todo mercado, el gasto público (incluido el gasto en defensa y seguridad nacional) depende de consideraciones geopolíticas y de limitaciones presupuestarias complejas y variadas y, por lo tanto, podría experimentar fluctuaciones importantes de un año para otro y de un país a otro. En particular, el significativo deterioro de las finanzas públicas y los altos niveles de endeudamiento público de los principales países industrializados han llevado recientemente a varios de ellos a intentar reducir su gasto público. Tal es el caso especialmente en lo que respecta a los presupuestos de defensa y seguridad, respecto de los cuales determinados países han propuesto o realizado sustanciales recortes. Dependiendo de cómo se efectúen finalmente dichos recortes presupuestarios, la supresión o la reducción de la financiación de los programas nuevos o de los ya existentes podría tener consecuencias

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

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

Disponibilidad de financiación pública y otras fuentes de financiación

Desde 1992, la UE y los EE.UU. vienen operando al amparo de un acuerdo que establece los términos y condiciones en las que los Gobiernos pueden proporcionar ayuda financiera a los fabricantes de aviones civiles. Sin embargo, la retirada unilateral de este acuerdo por parte del Gobierno de los EE.UU. a finales de 2004 desembocó en la presentación de demandas y contrademandas formales por parte de los EE.UU. y la UE ante la Organización Mundial del Comercio

(“OMC”). Aunque ambas partes han expresado su deseo de llegar a un acuerdo negociado que establezca unas reglas del juego equitativas para la financiación de futuros desarrollos en el ámbito de la aviación, no han conseguido, hasta el momento, llegar a un acuerdo en los temas clave. Los términos y condiciones de cualquier nuevo acuerdo, o el resultado final del procedimiento formal de la OMC, podrían limitar el acceso de EADS a fondos de riesgo compartido para

importantes proyectos o crear una situación poco favorable para el acceso a fondos gubernamentales por parte de EADS en comparación con sus competidores estadounidenses o podrían, teóricamente, conllevar que la Comisión Europea y los gobiernos implicados analizaran las posibilidades de un cambio en los términos comerciales de la ayuda financiera otorgada a EADS.

En el pasado, EADS y sus principales competidores se beneficiaron de la financiación pública para la investigación y desarrollo de sus productos. Sin embargo, no es posible asegurar que la financiación pública se mantenga en el futuro, debido en parte a los procedimientos anteriormente mencionados. Además, la capacidad de obtener otras fuentes

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

Competencia y acceso al mercado

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

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

Productos y servicios de alta tecnología

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

Algunos de los contratos de EADS establecen la renuncia a una parte del beneficio esperado, una reducción de los pagos a percibir, el lanzamiento sustitutivo u otros productos o servicios, la concesión de derechos de cancelación o una reducción del precio en ventas posteriores realizadas al mismo cliente, en el supuesto de que los productos no se entreguen a tiempo

o no funcionen adecuadamente. No existen garantías de que no se vaya a producir la imposición de sanciones relativas al cumplimiento o la rescisión de contratos en el caso de que EADS no cumpla los plazos de entrega u otras obligaciones contractuales – en particular, en lo que respecta a los nuevos programas de desarrollo como el A350 XWB o el A400M, por ejemplo.

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



Programas principales de investigación y desarrollo

El entorno comercial de un buen número de los principales sectores de actividad de EADS se caracteriza por tener asociados importantes gastos de investigación y desarrollo que requieren considerables inversiones iniciales de gran complejidad. Los planes de negocio que han motivado dichas inversiones suponen, a menudo, un largo período de amortización antes de lograr la recuperación de dichas inversiones y apuestan por un cierto rendimiento durante dicho período, para justificar la inversión inicial. No es posible garantizar el cumplimiento de las estimaciones comerciales, técnicas y de mercado que han servido de base a dichos planes de negocio, ni que, por tanto, se consiga recuperar la inversión o alcanzar los beneficios en los plazos previstos. EADS prevé un aumento significativo de sus costes consolidados de investigación y desarrollo en los próximos años debido a la aceleración de la implantación de nuevos programas en todas las Divisiones, especialmente el desarrollo del A350 XWB.

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

Programas de reestructuración, transformación y ahorro de costes

Con el fin de mejorar su competitividad, compensar el aumento de los costes de adquisición y lograr sus objetivos de rentabilidad, entre otras cosas, EADS y sus Divisiones han puesto en marcha varios programas de reestructuración, transformación y ahorro de costes en los últimos años. Dichos programas incluyen programas a nivel de Grupo, como Power8 Plus y "Future EADS", así como programas específicos para las diferentes Divisiones.

No obstante, las previsiones de ahorro de costes en el marco de dichos programas se basan en estimaciones, de manera que el ahorro real que se derive de los mismos puede ser muy diferente. En particular, esas medidas de reducción de costes de EADS se basan en las condiciones actuales y no toman en consideración los posibles aumentos de costes que podrían provenir de ciertos cambios en el sector o en las operaciones, incluyendo los desarrollos de nuevas actividades, los aumentos de sueldos y costes, u otros factores. La incapacidad de EADS para implantar, de forma satisfactoria, las medidas de reducción de costes previstas o la posibilidad de que dichos esfuerzos

no produzcan la reducción de costes estimada, pueden incidir negativamente sobre los resultados operativos futuros y la situación financiera de la empresa.

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

Adquisiciones, *joint ventures* y alianzas estratégicas

Como parte de su estrategia de negocio, EADS podrá adquirir negocios y establecer *joint ventures* o alianzas estratégicas. Las adquisiciones son intrínsecamente arriesgadas debido a las dificultades que pueden surgir a la hora de integrar al personal, las operaciones, las tecnologías y los productos. Es imposible garantizar que las empresas que EADS adquiera puedan integrarse con éxito y al ritmo inicialmente previsto, ni que funcionen bien y produzcan las sinergias esperadas una vez

integradas. Por otro lado, EADS puede incurrir en importantes gastos de adquisición, de administración y otros costes relacionados con dichas transacciones, incluidos los gastos relacionados con la integración de los negocios adquiridos. Aunque EADS considera que ha adoptado los procedimientos y procesos adecuados y suficientes para reducir estos riesgos, no se puede asegurar que dichas transacciones vayan a tener éxito.

Proyectos de colaboración público-privada e iniciativas de financiación privadas

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

- ⦿ la prestación de amplios servicios operativos durante el período de vida útil del equipo;
- ⦿ la propiedad y financiación continuada del equipo por una entidad distinta del cliente, como el proveedor del equipo;
- ⦿ el cumplimiento obligatorio de requisitos específicos del cliente relativos a las normativas sobre contabilidad o sobre adquisición pública;
- ⦿ las disposiciones que permiten al proveedor del servicio buscar clientes adicionales para la capacidad no utilizada.

EADS es parte en contratos de PPP y PFI, por ejemplo a través de Paradigm con Skynet 5 y servicios de telecomunicaciones relacionados, así como del proyecto AirTanker (FSTA). Una de las dificultades asociadas a las PFIs radica en la distribución de los riesgos entre las diferentes partes y en la elección del momento adecuado para proceder a la asignación de los mismos a lo largo del transcurso del proyecto.

No se puede ofrecer garantías de la medida en que EADS logrará de manera eficaz y efectiva (i) competir por futuros programas de PFI y PPP; (ii) administrar los servicios contemplados en virtud de dichos contratos; (iii) financiar la adquisición del equipo y la prestación permanente de servicios relacionados con el mismo, o (iv) acceder a los mercados para la comercialización del exceso de capacidad. EADS podría tener que afrontar riesgos inesperados de carácter político, presupuestario, normativo o competitivo durante el dilatado período de tiempo que duren los programas de PPP y PFI.

Riesgos vinculados a programas

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

Programa A350 XWB. En relación con el programa A350 XWB, EADS se enfrenta a los principales retos siguientes: (i) asegurar la madurez de la tecnología vinculada a la utilización de materiales compuestos, (ii) satisfacer los objetivos de rendimiento técnico del avión y respetar el calendario de desarrollo, (iii) garantizar el aumento de la producción y asegurar la adecuada preparación de personal cualificado clave, por ejemplo, para pruebas de estrés y diseño de estructuras compuestas, (iv) asegurar la consecución de objetivos de costes recurrentes, (v) garantizar el rendimiento de las operaciones de los socios de riesgo compartido, incluidos aquellos que se hayan elegido para la venta de centros por Airbus y aquellos relativos a toda la empresa, (vi) mantener la satisfacción del cliente a través de una nueva política adaptada como instrumento clave para incrementar la producción, y (vii) gestionar los contratos con los clientes de manera coherente con el calendario de entrega industrial.

Programa A380. En relación con el programa A380, EADS se enfrenta a los principales retos siguientes: (i) gestionar la presión sobre la cadena de suministros dado el fuerte aumento de la producción previsto para los próximos años, (ii) realizar mejoras continuas para reducir los recursos y los costes asociados al diseño personalizado de cada “primera versión” de un avión para nuevos clientes, con el fin de poder realizar un mayor número de primeras versiones al año, (iii) gestionar las

entregas en tiempo, y (iv) controlar las causas fundamentales y adoptar las medidas necesarias para corregir las fisuras descubiertas en las alas de algunos aviones A380 y reducir los costes asociados a los gastos de reparación.

Programa A400M. En relación con el programa A400M, EADS se enfrenta a los principales retos siguientes: (i) garantizar que el avión, a la vez, obtenga la certificación civil y la certificación militar inicial (capacidad operativa inicial (IOC)) que exigen los clientes del programa, (ii) desarrollar un conjunto completo de bienes y servicios de asistencia para lograr el éxito de los clientes en sus misiones, (iii) finalizar el desarrollo del avión (motor, sistemas de carga, ayudas defensivas, etc.), (iv) preparar la puesta en servicio del primer avión junto con el conjunto de elementos de apoyo necesario, (v) gestionar las dificultades previstas en el aumento de la producción simultáneamente con la entrega de capacidades progresivamente mejoradas del avión (capacidad operativa estándar (SOC) 1 a 3), y (vi) cumplir el calendario contractual.

Programa A320neo. En relación con el programa A320neo, EADS se enfrenta a los principales retos siguientes: (i) gestionar la presión en la cadena de suministro como consecuencia del fuerte aumento de la producción, (ii) completar el desarrollo de los motores según previsto, y (iii) garantizar la disponibilidad de personal cualificado para el programa.

Programa NH90. En relación con el programa NH90, EADS se enfrenta a los principales retos siguientes: (i) cumplir el calendario de desarrollo, los objetivos de costes y el contenido técnico (configuración operativa completa de la versión Helicóptero de Fragata OTAN (Version NFH)), (ii) seguir



gestionando el fuerte aumento de la producción del programa, (iii) controlar la renegociación de contratos con los gobiernos y atender las solicitudes para reducir los pedidos en firme, y (iv) garantizar la disponibilidad de asistencia en relación con las numerosas flotas que están entrando en servicio.

Integración de grandes sistemas. En relación con los proyectos de integración de grandes sistemas (en particular, el contrato de vigilancia de las fronteras de Arabia Saudí), EADS se enfrenta a los principales retos siguientes: (i) cumplir

el calendario y los objetivos de costes con un elevado número de emplazamientos de entrega con infraestructuras locales complejas y la integración de productos COTS (radares, cámaras, sensores) con sus interfaces en el sistema, (ii) garantizar un proyecto eficiente y el aumento de la plantilla, y (iii) gestionar su desarrollo, incluso a nivel de los subcontratistas, así como la formación y la adaptación organizativa de los clientes.

3. Riesgos jurídicos

Dependencia de *joint ventures* y participaciones minoritarias

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

- ⊙ los consorcios Eurofighter y AirTanker;
- ⊙ tres *joint ventures* principales: MBDA, ATR y Atlas Elektronik; y
- ⊙ inversiones en empresas asociadas: Dassault Aviation.

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

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

Además, EADS únicamente puede tener un acceso limitado a la contabilidad y a la información de las entidades en las que posee una participación minoritaria. Por lo tanto, solo puede tener un conocimiento limitado de sus actividades y de sus resultados, en contraposición a las entidades en las que tiene una participación mayoritaria o en cuya gestión diaria participa.

Responsabilidad derivada de los productos y sus garantías

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

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

Propiedad intelectual e industrial

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

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

Control de exportación y otras regulaciones

Los mercados de exportación tienen una gran importancia para EADS. Además, se considera que un buen número de productos de uso militar diseñados y fabricados por EADS tienen un interés estratégico nacional. En consecuencia, la exportación de dichos productos fuera de las jurisdicciones en las que se lleva a cabo su producción corre el riesgo de ser restringida o sometida a la obtención de licencias y controles a la exportación, impuestos fundamentalmente por Reino Unido, Francia, Alemania y España, países donde EADS desarrolla sus principales actividades militares, y por otros países de los que proceden los proveedores, fundamentalmente EE.UU.. No puede garantizarse (i) que los controles a la exportación a los que está sujeta EADS no serán más restrictivos, (ii) que las nuevas generaciones de productos desarrollados por EADS no vayan a ser objeto de controles similares o incluso más rigurosos, (iii) o que no concurran factores geopolíticos o cambios en el entorno internacional que hagan imposible la obtención de licencias de exportación para uno o varios clientes o limiten la capacidad de EADS para llevar a cabo sus actividades según los términos de contratos previamente suscritos. Un acceso reducido a los mercados militares de exportación podría perjudicar considerablemente a la actividad, la situación financiera y el resultado de las actividades de EADS.

EADS también está sujeta a otras leyes y regulaciones, por ejemplo en materia de relaciones comerciales, la utilización de sus productos y las disposiciones anticorrupción. Además, la capacidad de EADS para comercializar nuevos productos y para acceder a nuevos mercados puede depender de la obtención de certificaciones y autorizaciones gubernamentales según un determinado calendario. Aunque EADS intenta cumplir la totalidad de dichas leyes y regulaciones, cualquier infracción no intencionada o incumplimiento de las mismas podría dar lugar a responsabilidades administrativas, civiles o penales con las consiguientes importantes multas y sanciones, o ser causa de la suspensión o inhabilitación de EADS para celebrar contratos con los gobiernos durante un determinado periodo de tiempo o de la privación de los privilegios de exportación de EADS.

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

Litigios

En la actualidad, EADS se encuentra inmersa en diferentes acciones judiciales. Véase “Información relativa a las actividades de EADS — 1.1.9 Litigios y arbitrajes”. Además, EADS prevé seguir invirtiendo tiempo e incurriendo en gastos asociados con su defensa, independientemente del resultado, lo que puede desviar los esfuerzos y la atención del equipo directivo de sus actividades empresariales habituales. Aunque EADS no puede en este punto predecir el resultado de

dichos procedimientos, es probable que desemboquen en la imposición de multas, daños y perjuicios u otras medidas correctivas con el consiguiente impacto negativo en las actividades, los resultados operativos y la situación financiera de EADS. Una decisión desfavorable también podría incidir negativamente en el precio de la acción de EADS y en su reputación.

4. Riesgos industriales y vinculados al medio ambiente

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

Si EADS dejara de cumplir las leyes y reglamentos relativos al medio ambiente, la salud y la seguridad, incluso si fuera por motivos fuera de su alcance, dicho incumplimiento podría conllevar la imposición de sanciones civiles o penales y de multas. Las autoridades reguladoras pueden exigir a EADS que lleve a cabo investigaciones y adopte medidas correctoras, reduzca operaciones o cierre temporalmente instalaciones o plantas para prevenir riesgos inminentes. En caso de accidente industrial o de cualquier otro incidente grave, los empleados, los consumidores y terceros pueden presentar demandas por daños personales, a los bienes o al medio ambiente

(incluidos los recursos naturales). Además, de conformidad con determinadas leyes medioambientales relativas a sitios contaminados, la responsabilidad puede establecerse con carácter retroactivo, de forma conjunta y solidaria, y sin determinar la existencia de incumplimiento o falta. Esos riesgos potenciales puede que no sean cubiertos por el seguro o que solo lo sean parcialmente. La obligación de EADS de compensar dichos daños puede afectar negativamente a los resultados de sus actividades y a su situación financiera.

Además, los diferentes productos fabricados y vendidos por EADS deben cumplir las leyes y reglamentos relativos al medio ambiente, la salud y la seguridad, y las sustancias/preparados en las diversas jurisdicciones en las que operan. Aunque EADS intenta garantizar que sus productos cumplan con los más altos estándares de calidad, la legislación y reglamentación cada día más rigurosas y complejas, los nuevos descubrimientos científicos, la entrega de productos defectuosos o la obligación de notificar o comunicar a las autoridades reguladoras o a otros la información exigida (como en el caso del reglamento de la UE conocido como “REACH” relativo a la producción y utilización de sustancias químicas) podrían obligar a EADS a adaptar, a volver a diseñar, desarrollar o certificar y/o a retirar del mercado sus productos. Se podría acordar la incautación de productos defectuosos y EADS podría incurrir en responsabilidad administrativa, civil o penal. En caso de accidente o de cualquier otro incidente grave que implique alguno de sus productos, EADS puede verse obligada a llevar a cabo investigaciones y tomar medidas correctoras. Empleados, consumidores y terceros pueden presentar demandas por daños personales, a los bienes o al medio ambiente (incluidos los recursos naturales). Cualquier problema en este sentido podría tener también importantes consecuencias negativas en la reputación comercial de los productos de EADS.

1

Información relativa a las actividades de EADS

1.1 Presentación del Grupo EADS	22
1.1.1 Presentación	22
1.1.2 Airbus	28
1.1.3 Eurocopter	38
1.1.4 Astrium	42
1.1.5 Cassidian	47
1.1.6 Otras actividades	51
1.1.7 Inversiones	52
1.1.8 Seguros	54
1.1.9 Litigios y arbitraje	55
1.1.10 Investigación y tecnología, propiedad intelectual	56
1.1.11 Protección del medio ambiente	58
1.1.12 Empleados	61
1.1.13 Incorporación por referencia	62
1.2 Acontecimientos recientes	62

1.1 Presentación del Grupo EADS

1.1.1 Presentación

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

Con unos ingresos consolidados de 49.100 millones de euros en 2011, EADS es la empresa líder en Europa del sector aeroespacial y de defensa, y una de las compañías más grandes del mundo en este sector. En términos de cuota de mercado, EADS es uno de los dos principales fabricantes de aviones comerciales, helicópteros civiles, lanzadores espaciales comerciales y misiles, y es uno de los proveedores de aviones militares, satélites y electrónica de defensa más importante. En 2011, generó aproximadamente un 76% del total de su volumen de negocios en el ámbito civil y un 24% en el ámbito de defensa. A 31 de diciembre de 2011, EADS contaba con una plantilla en activo de 133.115 empleados.

Hechos destacados de 2011

2011 ha sido un año de crecimiento y desarrollo para EADS, gracias al robusto impulso experimentado en el segmento de aviones comerciales, como queda patente en los nuevos pedidos y entregas récord de Airbus. Frente a la presión que se ejerce sobre el gasto público y en defensa, las Divisiones de EADS han adoptado nuevas medidas para fortalecer su posición competitiva, invirtiendo en nuevos productos y capacidades e implantando programas de eficiencia. EADS ha dirigido con éxito el crecimiento del Grupo mediante la gestión de varias adquisiciones en el segmento de los servicios durante el año.

En 2011, los ingresos han alcanzado los 49.100 millones de euros. Este aumento del 7,4% con respecto a 2010 se debe a efectos de volumen y mix en Airbus y al aumento de la actividad comercial en Eurocopter. Estos incrementos compensan con creces un leve descenso en Astrium y Cassidian. La aportación global a los ingresos de 2011 de la primera consolidación de las grandes adquisiciones se situó en unos 300 millones de euros, principalmente por Vector Aerospace y Satair, con un efecto insignificante en el EBIT*⁽¹⁾.

El EBIT* en 2011 se ha situado en 1.700 millones de euros. A 31 de diciembre de 2011, la cartera de pedidos de EADS se situaba en 541.000 millones de euros. La posición de tesorería neta de 11.700 millones de euros al cierre del ejercicio superó la cifra prevista gracias a una mejor gestión de la tesorería y al incremento de los pedidos recibidos.

En 2011, la cifra de pedidos recibidos ascendió a 131.000 millones de euros, impulsada por el mayor dinamismo de la aviación comercial y el repunte del mercado de helicópteros comerciales. En un contexto de fuerte presión presupuestaria, es necesario seguir de cerca los mercados institucionales, incluidos el gasto público y en defensa.

El éxito comercial del segmento de la aviación civil de Airbus, con 1.419 pedidos netos en 2011, ha supuesto uno de los aspectos más destacados del año. Este éxito ha estado principalmente impulsado por el A320neo (nueva opción de motor), que recibió 1.226 pedidos en firme. El nuevo avión, que entrará en servicio a partir de 2015, está diseñado para ofrecer un 15% de ahorro en consumo de combustible en comparación con la actual familia A320 de aviones de pasillo único.

El programa A350 XWB ha avanzado con la llegada de las primeras secciones importantes a la línea de montaje final de Toulouse a finales de 2011. La disposición en tiempo de los principales componentes del A350 XWB al comienzo del montaje final sigue siendo una de las prioridades esenciales del Grupo. Actualmente, la entrada en servicio está programada para el primer semestre de 2014, con el objetivo de alcanzar un nivel de madurez adecuado en cada paso. La producción en serie del A380 avanzó, pasando las entregas de este programa a 26 en 2011, frente a las 18 de 2010. La producción en serie del A400M se lanzó a principios de 2011 y el montaje final del primer avión para un cliente comenzó en noviembre de 2011. El lanzador Ariane 5 llevó a cabo su 46º lanzamiento consecutivo con éxito, mientras que el programa Eurofighter entregó su avión número 300 en 2011, convirtiéndole en el único avión polivalente de nueva generación en haber alcanzado este hito. Además, ATR, filial de EADS, registró 119 pedidos netos en 2011.

De acuerdo con los objetivos de Visión 2020, EADS procedió a realizar algunas adquisiciones importantes para expandir la actividad de servicios en sus Divisiones. Airbus compró Satair, distribuidor de piezas de aviones. Astrium adquirió Vizada, un proveedor independiente líder en servicios globales de comunicación por satélite, y Eurocopter compró Vector Aerospace, una compañía canadiense especializada en servicios de mantenimiento de helicópteros.

En 2011, la recuperación económica mundial siguió siendo desigual, con problemas clave aún por resolver, como la crisis

(1) Salvo que se indique lo contrario, las cifras de EBIT* presentadas en este informe son beneficios antes de intereses e impuestos, antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.



de la deuda soberana europea, el alto nivel de deuda pública de EE.UU. y la volatilidad de los flujos de capital hacia las economías emergentes. La continua volatilidad del mercado financiero ha demostrado hasta qué punto la recuperación económica sigue siendo frágil en los mercados desarrollados, al cuestionarse los mercados de capital la capacidad de los países soberanos para pagar sus deudas. Por otra parte, y a pesar de la ligera mejoría del tipo de cambio a corto plazo en 2011, la persistente debilidad del dólar estadounidense ha continuado desfavoreciendo a las empresas de la Unión Europea con una base de costes principalmente en euros mientras los fabricantes estadounidenses siguen registrando beneficios al resultar más atractivas sus exportaciones a mejor precio.

En 2011, el negocio de la aviación comercial ha mostrado un continuo crecimiento en términos de demanda de pasajeros y rentabilidad positiva, a pesar de los efectos del tsunami en Japón, la inestabilidad en el Oriente Medio y África del Norte y del alto nivel de precios del petróleo. No obstante, se han mantenido diferencias significativas a nivel regional, ya que las compañías de la región Asia-Pacífico han contribuido en cerca de un 50% al beneficio, mientras que la rentabilidad de las líneas aéreas europeas en su conjunto ha sido inferior. Los fabricantes de aviones han experimentado una creciente demanda de aviones comerciales, impulsada por las necesidades de crecimiento en los mercados emergentes y la demanda de reemplazo del mercado maduro impulsada por los altos precios del combustible. El panorama competitivo entre los fabricantes se está intensificando, con la aparición de varios actores emergentes que están desarrollando aviones para posicionarse en el mercado de los aviones de pasillo único. También se ha constatado una mayor consolidación de la base de proveedores, provocada por la necesidad de operaciones de riesgo compartido y la racionalización de los proveedores.

Tanto el gasto público como el gasto en defensa se enfrentaron a una fuerte presión a la baja, especialmente en Europa y en EE.UU., mientras que el gasto en defensa aumentó en regiones como Oriente Medio y Asia. Si bien se prevén reducciones en los presupuestos de defensa europeos y estadounidenses durante los próximos años, el impacto total en el sector aún no está claro. La necesidad de determinados países europeos de reducir el gasto público pero de mantener al mismo tiempo su capacidad defensiva ha hecho que los gobiernos busquen formas de reducir el impacto sobre los presupuestos de defensa. Por lo tanto, es necesario alcanzar un compromiso entre mantener las actividades de investigación y desarrollo y los presupuestos de adquisiciones, por una parte, y considerar la adaptación de los presupuestos operativos por la otra. La retirada de plataformas, la cancelación prevista de algunas órdenes de compra y una reducción del personal están impulsando la necesidad de una colaboración más estrecha entre la industria y los usuarios finales, especialmente en el ámbito de los servicios.

Por consiguiente, los gobiernos pueden acrecentar la subcontratación de los servicios relacionados con la defensa a agentes del sector con el fin de sacar más provecho al dinero. Además, el crecimiento sostenido del gasto en seguridad, tanto a nivel público como privado, se ha visto impulsado por la necesidad de responder de forma efectiva a las necesidades de respuesta ante situaciones de emergencia como desastres

naturales de gran magnitud, incendios, inundaciones y terremotos, así como amenazas terroristas asimétricas y ataques cibernéticos cada vez más sofisticados.

Airbus registró un volumen de ventas de 33.100 millones de euros en 2011, lo que representa un aumento del 10,4% en comparación con 2010. Con 534 entregas de aviones comerciales a 88 clientes en 2011, Airbus bate su récord anterior en 24 aviones en 2010. Las entregas incluían 421 aviones de la familia A320, 87 A330 y 26 A380. Airbus Military también entregó un número récord de 29 aviones, incluyendo seis A330 MRTT, veinte aviones de transporte militar ligeros y medios (C212, CN235 y C295) y tres conversiones P-3. Airbus superó su objetivo de pedidos con una total de 1.608 pedidos brutos de aviones comerciales en 2011, de los cuales el A320neo recibió 1.226 pedidos en firme. A finales de año, Airbus también realizó con éxito el primer vuelo de pruebas del A320 equipado con "aletas de tiburón". En 2011, se entregaron los primeros grandes subconjuntos del A350 XWB en Toulouse, antes del montaje final. Con el fin de centrarse en la preparación de un proceso de producción sólido y eficiente, Airbus reprogramó el comienzo del montaje final para comienzos de 2012, con la primera entrega prevista en el primer semestre de 2014. Las entregas del A380 aumentaron, situándose en 26 durante el año, mientras que el programa recibió 29 nuevos pedidos brutos en 2011. A finales de 2011, se habían entregado 67 A380 a siete clientes. El programa A400M está dando resultados. A finales de 2011, se habían realizado más de 2.600 horas de vuelo durante 900 vuelos de prueba, incorporándose un quinto avión al programa de pruebas de vuelo. Finalmente, se entregaron seis A330 MRTT a clientes en 2011, incluido el cuarto MRTT a las Fuerzas Aéreas Australianas.

Eurocopter registró un volumen de ventas de 5.400 millones de euros en 2011, lo que representa un aumento del 12,1% en comparación con 2010. Entregó 503 helicópteros a sus clientes en 2011, incluidas las unidades número 1.000 del Dauphin y del EC135. Los nuevos pedidos ascendieron a 457 helicópteros. Estos pedidos, en su mayoría procedentes de países en los que Eurocopter no tiene sede, incluyen contratos clave del EC175 y el EC225, y confirman la recuperación del mercado civil, en particular en los EE.UU. y en el segmento de los helicópteros ligeros. La solidez de las actividades de apoyo y servicios se ha visto reforzada por la adquisición de Vector Aerospace y ha representado el 38% del volumen de ventas de 2011. Se entregaron 32 helicópteros NH90 y 16 Tigre. Cinco nuevos clientes recibían el primer helicóptero NH90 durante el año, habiéndose entregado la unidad cien del NH90 recientemente. 2011 también ha sido un año de innovaciones para Eurocopter con la consecución de récords de velocidad por el demostrador híbrido de alta velocidad X3, la presentación de la nueva versión del EC145 T2 y el lanzamiento del futuro helicóptero X4, destinado a reemplazar al Dauphin a finales de la década.

El volumen de ventas de Astrium, que ascendió a 5.000 millones de euros, se mantuvo estable en 2011 a pesar del difícil panorama económico reinante en los mercados institucionales y la creciente competencia. Los nuevos pedidos representaron 3.500 millones de euros y demostraron su continuo impulso. Al cierre del ejercicio, la cartera de pedidos se situó en 14.700 millones de euros, el equivalente a tres años de trabajo. El lanzador

Ariane 5 siguió demostrando su fiabilidad llevando a cabo cinco lanzamientos en un año, realizando su 46º lanzamiento consecutivo con éxito. En el marco de una iniciativa de la Agencia Espacial Europea, Astrium está preparando actualmente la próxima generación de lanzadores, con el Ariane 5 ME (Mid-life Evolution) y está previsto que el programa entre en servicio en 2017. En 2011, Astrium entregó 13 satélites, incluidos los dos primeros satélites Galileo de validación en órbita y firmó contratos para seis nuevos satélites: cuatro de telecomunicaciones y dos de observación terrestre, lo que representa el 20% del mercado de los satélites comerciales. En 2011 también asistimos al lanzamiento del segundo vehículo automatizado de transferencia, el Johannes Kepler, que se acopló con éxito a la Estación Espacial Internacional. Por último, Astrium Services se adjudicó un contrato para la implantación del sistema europeo para enlace de datos, la futura autopista espacial de la información.

En 2011, Cassidian registró un volumen de ventas estable de 5.800 millones de euros y los nuevos pedidos ascendieron a 4.200 millones de euros, a pesar de que su entorno de mercado siguió siendo muy difícil. El programa Eurofighter y los programas de misiles de MBDA continuaron siendo impulsores clave de los ingresos, si bien los nuevos programas de seguridad también contribuyeron a los beneficios. La rentabilidad disminuyó ligeramente, en línea con las previsiones, debido al mayor nivel de autofinanciación de las actividades de investigación y desarrollo para las futuras actividades y al coste de reestructuración. Como consecuencia de la aplicación de su programa de transformación en 2011, la División se está adaptando al cambiante mercado de defensa centrándose en crecer fuera de Europa y desarrollar nuevas ofertas en el ámbito de la seguridad. La División también reconfiguró su organización con el fin de abordar mejor los nuevos mercados y facilitar la proximidad con los clientes. A nivel de los programas principales, se logró un hito importante en 2011 con la entrega de la unidad 300 del Eurofighter y garantizándose la producción del Tramo 3A del Eurofighter hasta 2017. En el ámbito de los sistemas aéreos no tripulados, 2011 ha estado marcado por el éxito del vuelo de entrega del Euro Hawk desde California a Alemania en el mes de julio. Cassidian también avanzó con su iniciativa autofinanciada de sistemas aéreos no tripulados de media altitud al ampliar su colaboración con Turkish Aerospace Industries y Alenia Aermacchi y, más recientemente, mediante la creación de una empresa conjunta de sistemas aéreos no tripulados con RheinMetall. Finalmente, Cassidian firmó una carta de intenciones con las naciones socias para continuar con el desarrollo a gran escala de la próxima generación de radares de escaneo electrónico, y reforzar su posición de liderazgo en el mercado de los radares con el lanzamiento de la nueva generación de radares navales TRS-4D y el radar de seguridad SpexerTM 1000.

EADS ha convertido 2011 en un año de crecimiento y de resultados mejorados a pesar de la crisis de la deuda soberana europea y la presión a la baja soportada por el gasto público y en defensa. EADS tratará de utilizar este éxito para allanar el camino hacia un mayor desarrollo en su segunda década de existencia.

Estrategia

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

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

☉ **Mejora del equilibrio entre la fabricación de Airbus Commercial y las restantes actividades de EADS.**

En 2011, los ingresos procedentes de la fabricación de Airbus Commercial siguieron representando una parte significativa de los ingresos consolidados de EADS durante el ejercicio. En consecuencia, el Grupo continúa acusando una alta vulnerabilidad a las cargas financieras y riesgos relacionados con los programas de aviación, las fluctuaciones en el tipo de cambio del dólar estadounidense y, en cierta medida, al carácter cíclico del mercado de la aviación comercial. Por consiguiente, EADS aspira a incrementar la participación en los ingresos de otros segmentos de actividad durante los próximos años, conservando al mismo tiempo su posición competitiva a largo plazo respecto a Boeing en el mercado de la aviación comercial. En particular, EADS aspira a incrementar la proporción de ingresos procedentes de sus negocios de seguridad, defensa y servicios. El Grupo considera todas las opciones posibles para lograr dicho crecimiento, incluyendo adquisiciones o alianzas estratégicas que fortalezcan su posición competitiva global y añadan fortaleza a su cartera, de modo especial en mercados mundiales clave como Asia, Oriente Medio y América;

☉ **Incremento de rentabilidad.** EADS intenta concentrarse cada vez más en su actividad principal, lo que implica evolucionar hacia un nuevo modelo de negocio y a la reasignación de recursos procedentes de otras áreas no claves de negocio. Mediante una mejor asignación de recursos y control de costes, una ejecución del programa mejorada y un desarrollo más intenso en los segmentos de mayor rentabilidad, EADS se ha propuesto alcanzar niveles de rentabilidad que resulten atractivos para sus accionistas y permitan financiar futuras iniciativas de desarrollo;

☉ **Expandir su oferta de servicios.** Históricamente, el crecimiento de EADS ha estado impulsado por la venta de soluciones y productos tecnológicamente avanzados. Al mismo tiempo, la dirección se concentra en el objetivo de incrementar la presencia de EADS en el mercado de servicios de alto valor, dada su naturaleza anticíclica y sus oportunidades de cara a un crecimiento sostenido. Entre los factores que sostienen el mercado cabe incluir la rápida expansión de las flotas comerciales *in-service* y de defensa de EADS –que requieren asistencia a lo largo de su vida operativa– así como la tendencia cada vez más acusada a la externalización de funciones clave por parte de las agencias de defensa y las agencias gubernamentales. EADS tratará de ofrecer servicios de alto valor añadido en cuanto a plataformas y sistemas, incluyendo servicios avanzados de asistencia después de la entrega, sistemas de gestión de tráfico aéreo y servicios de formación. El objetivo es que los ingresos procedentes de las actividades de servicios previstos asciendan al 25% de los ingresos consolidados de EADS en 2020. Este objetivo

precisa un mayor crecimiento, ya que EADS pretende seguir desempeñando un papel cada vez más importante en Europa;

⊙ **Llegar a ser un Grupo industrial realmente global.** Una parte significativa de los proveedores, instalaciones y plantillas de EADS están situadas en Europa, mientras la mayor parte de sus ingresos proceden de fuera de Europa. Al efecto de tener acceso a determinados mercados y tecnologías, optimizar costes y cubrirse en el futuro contra la volatilidad del dólar estadounidense, EADS aspirará a desarrollar una estrategia industrial a largo plazo que permita corregir este desequilibrio expandiendo su campo de influencia y sus relaciones de asociación a mercados clave fuera del ámbito europeo, incluyendo América, Asia, Rusia e India. En EE.UU., el objetivo es llegar a establecer una presencia industrial y comercial firme en el mayor mercado de Defensa & Seguridad nacional de todo el mundo. Por consiguiente, en 2020, EADS tiene previsto tener el 40% de sus compras y el 20% de sus empleados fuera de Europa;

⊙ **Seguir fomentando la innovación.** La innovación en cuanto a productos, tecnología, producción y oferta al cliente definirá el futuro de EADS. Con la reducción de los ciclos de desarrollo y la aparición de nuevos competidores en todos los campos, EADS debe mantener su ventaja tecnológica y abarcar un amplio ámbito de capacidades con el fin de continuar siendo un líder de mercado. Para mantener su perfil innovador, EADS tratará de emplear sistemáticamente las últimas herramientas de ingeniería y diseño digital con el fin de llevar a cabo más rápidamente importantes avances en las plataformas, y se esforzará por acelerar el ritmo de revisión de sus principales tecnologías para así cerrar posibles brechas frente a la competencia. Se espera que entre estas tecnologías clave se encuentre el sistema C4I, las operaciones en redes centralizadas y la tecnología de sistemas aéreos no tripulados, entre otras;

⊙ **Enfoque medioambiental.** EADS intentará anticiparse a los retos medioambientales del futuro para hacerles frente como parte de su compromiso por una reconciliación de la responsabilidad ecológica y el éxito empresarial. Más verde, limpio, silencioso e inteligente, el A380 define ya nuevas pautas en cuanto a transporte aéreo y ecología. En el futuro, EADS emprenderá nuevas iniciativas, incluyendo un sistema de gestión global basado en la norma ISO 14001 que cubre todas las actividades de EADS, con el fin de convertir la eficiencia ecológica en una ventaja competitiva a largo plazo; y

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

Organización de las actividades de EADS

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

Airbus

Airbus es uno de los principales proveedores de aviones del mundo, cuyo objetivo es suministrar los aviones más adecuados a las necesidades del mercado, así como garantizar el mantenimiento postventa con la más alta calidad. La línea de productos comerciales de Airbus incluye aviones cuyos tamaños van desde el A318 de pasillo único y 107 plazas hasta el A380, de fuselaje ancho y 525 plazas. Airbus también continúa incrementando el alcance de su actividad y su gama de productos aplicando su experiencia al mercado militar.

En 2011, Airbus registró un volumen de ventas total de 33.100 millones de euros —incluidos los ingresos totales de 2.500 millones de euros de Airbus Military— lo que representa el 67,4% del volumen de ventas de EADS.

Airbus Commercial

Desde su fundación en 1970 y hasta finales de 2011, Airbus ha recibido 11.479 pedidos de aviones comerciales procedentes de aproximadamente 334 clientes ubicados en todo el mundo. Con un total de 534 aviones entregados en 2011 (510 en 2010), Airbus fue por noveno año consecutivo el mayor proveedor mundial de aviones comerciales. Airbus recibió 1.608 pedidos brutos en 2011 (frente a los 644 de 2010), es decir, el 56% de la cuota bruta de mercado mundial (en términos de valor) de aviones con una capacidad superior a 100 plazas. Después de haber contabilizado las correspondientes cancelaciones, la entrada neta de pedidos correspondiente al año 2011 ascendió a 1.419 aviones (en contraposición a los 574 de 2010). A 31 de diciembre de 2011, la cartera de pedidos de Airbus era de 4.437 aviones comerciales (frente a los 3.552 de 2010). Véase “— 1.1.2 Airbus — Airbus Commercial”.

Airbus Military

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

Eurocopter

Eurocopter es uno de los líderes a escala mundial del mercado de los helicópteros civiles y militares y ofrece una de las gamas de helicópteros más completa y moderna del mercado, además de los servicios afines. Esta gama de productos incluye actualmente helicópteros ligeros de motor único, bimotores ligeros, helicópteros de capacidad de carga media y pesada,



que pueden adaptarse a todo tipo de misiones en función de las necesidades de los clientes.

Eurocopter entregó 503 helicópteros en 2011 (527 en 2010), incluidas las unidades número 1.000 del Dauphin y del EC135. Eurocopter recibió 472 pedidos brutos en 2011 (frente a los 395 de 2010). Después de haber contabilizado las correspondientes cancelaciones, la entrada neta de pedidos correspondiente al año 2011 ascendió a 457 helicópteros (en contraposición a los 346 de 2010). Los contratos civiles representaron el 68% de dicho volumen de pedidos, correspondiendo el 32% restante a las ventas militares. A 31 de diciembre de 2011, la cartera de pedidos de Eurocopter era de 1.076 helicópteros (frente a los 1.122 de 2010). En 2011, Eurocopter registró un volumen de ventas total de 5.400 millones de euros, lo que representa el 11,0% del volumen de ventas de EADS. Véase “— 1.1.3 Eurocopter”.

Astrium

Astrium diseña, desarrolla y fabrica satélites, infraestructuras orbitales y sistemas de lanzadores y presta servicios espaciales. Astrium es el tercer fabricante mundial de sistemas espaciales, por detrás de Boeing y Lockheed Martin, y el primer fabricante europeo de satélites, lanzadores de infraestructuras orbitales y servicios asociados. Astrium consta de tres Unidades de Negocio principales: Astrium Satellites, Astrium Space Transportation y Astrium Services. Estas Unidades de Negocio también prestan servicios de lanzamiento, a través de sus participaciones en Arianespace (lanzador del Ariane 5), Starsem (lanzador del Soyuz) y Eurokot (lanzador del Rockot), así como servicios vinculados a los satélites de telecomunicaciones y de observación de la Tierra, a través de filiales al 100% o con participación mayoritaria tales como Paradigm Secure Communications, Infoterra y Spot Image. En 2011, Astrium registró un volumen de ventas total de 5.000 millones de euros, lo que representa el 10,1% del volumen de ventas de EADS. Véase “— 1.1.4 Astrium”.

Cassidian

Cassidian es un líder mundial en sistemas y soluciones de seguridad global que ofrece la integración de grandes sistemas y productos y servicios de valor añadido a clientes civiles y militares de todo el mundo: sistemas aéreos (aviones de combate, transporte militar, aviones de misiones especiales y sistemas aéreos no tripulados), sistemas terrestres, navales y conjuntos, inteligencia y vigilancia, ciberseguridad, comunicaciones seguras, sistemas de prueba, misiles y soluciones de servicio y apoyo. Como integrador de grandes sistemas, Cassidian utiliza sus conocimientos técnicos avanzados para diseñar, desarrollar e instalar soluciones de sistemas globales integradas a nivel de plataformas, equipos y servicios. En 2011, Cassidian registró un volumen de ventas total de 5.800 millones de euros, lo que representa un 11,8% del volumen de ventas de EADS. Véase “— 1.1.5 Cassidian”.

Otras actividades

“Otras Actividades” comprende al fabricante de aviones de turbopropulsión ATR, al fabricante de aeroestructuras y asientos de aviones Sogerma, a la unidad operativa estadounidense EADS North America y el 30% (consolidada según el método de participación) de Daher-Socata. “Otras Actividades” no forma parte de las cuatro Divisiones de EADS. En 2011, “Otras Actividades” registró un volumen de ventas total de 1.300 millones de euros. Véase “— 1.1.6 Otras Actividades”.

Inversiones

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

Resumen de la información financiera y operativa

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

Ingresos consolidados por División correspondientes a los ejercicios cerrados a 31 de diciembre de 2011, 2010 y 2009

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2011		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2009	
	En miles de millones de euros	Porcentaje ⁽¹⁾	En miles de millones de euros	Porcentaje ⁽¹⁾	En miles de millones de euros	Porcentaje ⁽¹⁾
Airbus ⁽²⁾	33,1	67,1%	30,0	65,5%	28,1	65,6%
<i>Airbus Commercial</i>	31,2	63,2%	27,7	60,5%	26,4	61,6%
<i>Airbus Military</i>	2,5	5,1%	2,7	5,9%	2,2	5,2%
Eurocopter	5,4	11,0%	4,8	10,6%	4,6	10,7%
Astrium	5,0	10,1%	5,0	10,9%	4,8	11,2%
Cassidian	5,8	11,8%	5,9	13,0%	5,3	12,5%
Total ingresos por División	49,3	100%	45,7	100%	42,8	100%
Otras actividades	1,2		1,2		1,1	
Sedes centrales/Consolidación ⁽³⁾	(1,4)		(1,1)		(1,1)	
Total	49,1		45,8		42,8	

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

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

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

Ingresos consolidados por zona geográfica correspondientes a los ejercicios cerrados a 31 de diciembre de 2011, 2010 y 2009

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2011		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2009	
	En miles de millones de euros	Porcentaje ⁽¹⁾	En miles de millones de euros	Porcentaje ⁽¹⁾	En miles de millones de euros	Porcentaje ⁽¹⁾
Europa	20,7	42,1%	21,4	46,8%	21,4	50,1%
América del Norte	5,8	11,9%	3,5	7,6%	6,1	14,3%
Asia-Pacífico	14,3	29,1%	11,4	24,8%	8,6	20,1%
Resto del mundo ⁽²⁾	8,3	16,9%	9,5	20,8%	6,7	15,5%
Total	49,1	100%	45,8	100%	42,8	100%

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

(2) Oriente Medio incluido.

Pedidos consolidados correspondientes a los ejercicios cerrados a 31 de diciembre de 2011, 2010 y 2009

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2011		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2009	
	En miles de millones de euros	Porcentaje ⁽¹⁾	En miles de millones de euros	Porcentaje ⁽¹⁾	En miles de millones de euros	Porcentaje ⁽¹⁾
Pedidos⁽²⁾						
Airbus ⁽³⁾⁽⁴⁾	117,9	90%	68,2	83%	23,9	52%
<i>Airbus Commercial</i>	117,3	90%	68,2	83%	23,5	51%
<i>Airbus Military</i>	0,9	1%	0,2	0%	0,6	1%
Eurocopter	4,7	4%	4,3	5%	5,8	13%
Astrium	3,5	3%	6,0	7%	8,3	18%
Cassidian	4,1	3%	4,3	5%	8,0	17%
Total Cartera de pedidos por División	130,2	100%	82,8	100%	46,0	100%
Otras actividades	2,0		1,7		0,9	
Sedes centrales/Consolidación	(1,2)		(1,4)		(1,1)	
Total	131,0		83,1		45,8	

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

(2) Sin opciones.

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

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

Cartera de pedidos consolidada⁽¹⁾ correspondiente a los ejercicios cerrados a 31 de diciembre de 2011, 2009 y 2010

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2011		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2009	
	En miles de millones de euros	Porcentaje ⁽²⁾	En miles de millones de euros	Porcentaje ⁽²⁾	En miles de millones de euros	Porcentaje ⁽²⁾
Cartera de pedidos⁽³⁾						
Airbus ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	495,5	92%	400,4	89%	339,7	87%
<i>Airbus Commercial</i>	475,5	88%	378,9	85%	320,3	82%
<i>Airbus Military</i>	21,3	4%	22,8	5%	20,7	5%
Eurocopter	13,8	2%	14,5	3%	15,1	4%
Astrium	14,7	3%	15,8	4%	14,6	4%
Cassidian	15,5	3%	16,9	4%	18,8	5%
Total Cartera de pedidos por División	539,5	100%	447,6	100%	388,2	100%
Otras actividades	3,0		2,5		2,0	
Sedes centrales/Consolidación	(1,5)		(1,6)		(1,1)	
Total	541,0		448,5		389,1	

(1) Para examinar el cálculo de la cartera, véase "Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y de los resultados de las actividades – 2.1.3.1 Cartera de pedidos".

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

(3) Sin opciones.

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

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

Relación entre EADS N.V. y el Grupo

EADS N.V. no participa directamente en las actividades principales de carácter aeroespacial, de defensa o espaciales de su Grupo, sino que coordina los negocios relacionados, define y controla los objetivos y aprueba las decisiones principales relativas al Grupo. Como sociedad matriz, EADS N.V. lleva a cabo actividades esenciales para el funcionamiento del Grupo, que constituyen una parte integral de la gestión global del Grupo. Concretamente, las actividades financieras realizadas por EADS N.V. tienen por objeto respaldar las actividades de las distintas Unidades de Negocio y la estrategia del Grupo. En este

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

Por lo que respecta a su Dirección, EADS N.V. actúa a través de un Consejo de Administración, un Comité Ejecutivo y de su Consejero Delegado, de acuerdo con las normas y procedimientos corporativos descritos en el apartado "Gobierno Corporativo".

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

1.1.2 Airbus

Airbus es uno de los principales proveedores de aviones del mundo, cuyo objetivo es suministrar los aviones más adecuados a las necesidades del mercado, así como garantizar el mantenimiento postventa con la más alta calidad. La línea de productos comerciales de Airbus incluye aviones cuyos tamaños van desde el A318 de pasillo único y 107 plazas hasta el A380, de fuselaje ancho y 525 plazas. Airbus también continúa incrementando el alcance de su actividad y su gama de productos aplicando su experiencia al mercado militar, así como ampliando su cartera de aviones de carga.

En 2011, Airbus registró un volumen de ventas total de 33.100 millones de euros –incluidos unos ingresos totales de 2.500 millones de Airbus Military– lo que representa el 67,4% del volumen de ventas de EADS.

Airbus Commercial

Introducción y presentación

Desde su fundación en 1970 y hasta finales de 2011, Airbus ha recibido 11.479 pedidos de aviones comerciales procedentes de aproximadamente 334 clientes ubicados en todo el mundo. Con un total de 534 aviones entregados en 2011 (510 en 2010), Airbus fue por noveno año consecutivo el mayor proveedor mundial de aviones comerciales. Airbus recibió 1.608 pedidos brutos en 2011 (frente a los 644 de 2010), es decir, el 56% de la cuota bruta de mercado mundial (en términos de valor) de aviones con capacidad superior a 100 plazas. Después de haber contabilizado las correspondientes cancelaciones, la entrada neta de pedidos correspondiente al año 2011 ascendió a 1.419 aviones (en contraposición a los 574 de 2010). A 31 de diciembre de 2011, la cartera de pedidos de Airbus era de 4.437 aviones comerciales (frente a los 3.552 de 2010).



Estrategia

El principal objetivo de Airbus es alcanzar unos resultados sobresalientes con un dominio a largo plazo de entre el 40% y el 60% del mercado aeronáutico comercial mundial, y ampliar su oferta de servicios a clientes. Para conseguirlo, Airbus está activamente:

Construyendo una Sociedad más racionalizada y con mayor grado de integración

Con el fin de construir una empresa más ágil y más plenamente integrada y, de este modo, potenciar su competitividad, Airbus sigue trabajando en la aplicación del programa de transformación denominado "Power8 Plus". Además de los módulos dirigidos a simplificar la gobernanza y mejorar los procesos de toma de decisiones, Power8 Plus también cuenta con módulos cuyos objetivos son mejorar el rendimiento y la eficiencia dentro de los programas clave. El módulo "Optimización de los costes de los aviones de pasillo único" (SCOPE) es un ejemplo.

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

Airbus intenta de forma continuada desarrollar y entregar nuevos productos que satisfagan las necesidades cambiantes del cliente, así como mejorar su actual línea de productos. Por ejemplo, el A320neo (nueva opción de motor) es la última de las muchas mejoras aportadas a la familia A320 para dar respuesta a la fuerte demanda por parte del mercado de aviones de bajo consumo de combustible y la creciente competencia en el mercado de los aviones de pasillo único.

Asimismo, en la actualidad Airbus está llevando a cabo (i) el desarrollo y la fabricación del nuevo programa del A350 XWB, (ii) la expansión gradual de aplicaciones relevantes para transporte de mercancías en el A330-200F, (iii) la búsqueda de nuevas oportunidades en el negocio militar mediante el A400M y el desarrollo de derivados militares como el A330 MRTT (véase el apartado "— Airbus Military" que figura a continuación) y (iv) la investigación para el desarrollo de nuevos aviones para distancias cortas y medias.

Ampliando su oferta de servicios a clientes

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

Mercado

Carácter cíclico del mercado y factores de desarrollo

Entre los principales factores que afectan al mercado de la aviación comercial se encuentran la demanda de transporte aéreo de pasajeros y carga, los ciclos de crecimiento económico, la regulación (o liberalización) nacional e

internacional, el índice de sustitución y obsolescencia de las flotas existentes y la disponibilidad de fuentes de financiación para la compra de aviones. El rendimiento, la posición competitiva y la estrategia de las líneas aéreas, los fabricantes de aviones, los operadores de transporte de mercancías y las sociedades de *leasing*, así como las guerras, los conflictos políticos, las pandemias y los acontecimientos de carácter extraordinario pueden desencadenar cambios en la demanda y dando lugar a desequilibrios a corto plazo en el mercado.

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

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

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

Más recientemente, la crisis financiera y las dificultades financieras a escala mundial apreciadas a finales de 2008 y en 2009 desembocaron en tan solo el tercer período de crecimiento negativo del tráfico durante la era de los reactores, así como en una fase de contracción cíclica de las líneas aéreas en términos de tráfico (tanto de pasajeros como de carga), rendimientos y rentabilidad. No obstante, a finales de 2010, el tráfico aéreo registró una fuerte recuperación respecto a los niveles de 2009, y se espera que el crecimiento del tráfico se sitúe por encima de la tendencia a largo plazo en 2011 tras la publicación de los datos oficiales.

Después de las recientes incertidumbres del mercado, provocadas por la crisis de la deuda soberana en Europa,

y basándose en estimaciones internas, Airbus cree que el transporte aéreo sigue siendo un negocio creciente y que registrará un crecimiento anual del 4,8% para el período comprendido entre 2011-2030. De acuerdo con dichas estimaciones de Airbus el tráfico, medido en kilómetros por viajero, así como los ingresos correspondientes, habrán de doblarse con creces durante los próximos veinte años.

Carácter cíclico. A pesar del crecimiento general a largo plazo del mercado de transporte aéreo que se prevé, el mercado de aviones comerciales ha demostrado ser cíclico debido a la volatilidad de la rentabilidad de las líneas aéreas, al carácter cíclico de la economía mundial y a acontecimientos imprevistos que pueden reducir aún más la demanda de transporte aéreo, como la expansión de la gripe A (H1N1). En consecuencia, tras el pico de nuevos pedidos alcanzado en 2007, Airbus registró bastantes menos pedidos nuevos en 2008 y 2009 como consecuencia de las fases de contracción cíclicas. En 2010 y 2011, el repunte del tráfico de pasajeros, la mejora de la rentabilidad y el incremento de los factores de ocupación contribuyeron a respaldar la recuperación cíclica de las compañías aéreas a escala mundial que, a su vez, se reflejó en un aumento de los pedidos así como en un récord de entregas en dichos años.

En las fases de contracción, normalmente los fabricantes de aviones han experimentado descensos en los pedidos y han realizado un menor número de entregas, procediendo algunos de sus clientes al retraso o anulación de los pedidos realizados. En el pasado, a esta situación le seguía por lo general un período de aumento sostenido de las compras y las entregas. No obstante, al igual que en el caso de cualquier acontecimiento macroeconómico, resulta difícil predecir cómo va a evolucionar el actual ciclo de recuperación y el ciclo siguiente.

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

Desarrollo de las redes de compañías aéreas: Redes “Hub” y de Enlace Directo. Tras la liberalización, las principales compañías aéreas han tratado de adecuar sus redes de rutas y sus flotas ante las variaciones continuas de las demandas del cliente. En consecuencia, cuando la demanda de origen y

destino se muestra lo suficientemente fuerte, las compañías aéreas a menudo utilizan servicios de enlace directo, o “*point-to-point*”. Sin embargo, cuando la demanda entre dos destinos resulta insuficiente, las compañías aéreas han desarrollado sistemas altamente eficaces “*hub and spoke*”, que ofrecen a los pasajeros acceso a un número mucho mayor de destinos aéreos a través de una o más conexiones de vuelos.

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

Airbus, como otras sociedades del sector, cree que las redes de rutas continuarán creciendo a través de la ampliación de la capacidad de las rutas existentes y a través de la introducción de nuevas rutas, lo que en gran medida se plasmará en que se contará con una ciudad principal nodo como mínimo en uno de los destinos de la ruta. Se prevé que estos nuevos mercados de rutas estarán bien abastecidos con la última oferta de productos de Airbus, el A350 XWB. Además, el A380 ha sido diseñado de modo esencial para atender la demanda significativa de las principales ciudades *hub*, como es el caso de los grandes centros de población como Londres, París, Nueva York y Pekín, por ejemplo. En un análisis de mercado, Airbus identifica 32 ciudades de estas características. Airbus cree que con su serie completa de productos se encuentra bien posicionada para satisfacer las necesidades actuales y futuras del mercado.

Alianzas. El desarrollo de alianzas mundiales entre las distintas compañías aéreas refuerza el patrón de desarrollo de las redes descrito anteriormente. Según los datos de Ascend, una consultora del sector de la aviación establecida en Reino Unido, en enero de 2012 aproximadamente una tercera parte de la flota de reactores del mundo con más de 100 plazas era utilizada por 15 compañías aéreas. En los años noventa, las principales compañías aéreas comenzaron a crear alianzas que otorgaban a cada uno de sus Miembros acceso a los *hubs* y a las rutas de los demás Miembros de la alianza, lo cual permitía a las líneas aéreas concentrar sus inversiones en *hubs*, al tiempo que ampliaban su oferta de productos y su acceso al mercado. Las compañías aéreas también han comenzado a explorar diferentes posibilidades de fusión en los últimos años. Entre los ejemplos de ello se incluye la fusión de Air France y KLM, la de Delta y Northwest, así como la de United y Continental, y en la actualidad se están llevando a cabo negociaciones entre otras compañías aéreas.

Estructura del mercado y competencia

Segmentos de mercado. Según un estudio realizado por Airbus, a principios de 2011 había en servicio en todo el mundo un total de 15.000 aviones de transporte de pasajeros con

más de 100 plazas (en comparación con los 14.240 aviones a comienzos de 2010). Airbus opera actualmente en cada uno de los tres grandes segmentos principales de aviones con más de 100 plazas.

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

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

Los aviones de “gran tamaño”, como la familia A380, están diseñados para transportar más de 400 pasajeros sin escalas en recorridos muy largos y con estándares de comodidad superiores y con importantes ventajas coste-asiento para las compañías aéreas, si bien estos aviones también se pueden utilizar en distancias más cortas en los mercados de alta densidad (incluidos los mercados nacionales). Los aviones de transporte de mercancías, que constituyen un cuarto segmento relacionado, son normalmente antiguos aviones de transporte de pasajeros transformados. Véase el apartado “— 1.1.7 Inversiones — Aeroestructuras, conversión de aviones y paneles de suelo — EFW”.

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

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

Competencia. Desde la retirada del mercado de Lockheed en 1986 y la adquisición de McDonnell Douglas por Boeing en 1997, Airbus ha estado operando en un duopolio. De esta forma, Airbus y Boeing se reparten desde entonces el mercado de los aviones de transporte de pasajeros de más de 100 plazas. Según los resultados publicados por los fabricantes, correspondían a Airbus y a Boeing respectivamente el 53% y el 47% del total de las ventas efectuadas en 2011, el 64% y el 36% del total de pedidos brutos (en unidades), y el 54% y el 46% de la cartera de pedidos total (en unidades) al finalizar el ejercicio.

No obstante, la alta tecnología y el alto valor añadido del negocio hacen de la construcción aeronáutica una industria atractiva en la que todos quieren participar, y además de a Boeing, Airbus se enfrenta a agresivos competidores internacionales que pretenden aumentar sus respectivas cuotas de mercado. Los constructores de reactores regionales Embraer y Bombardier, procedentes del mercado de aviones comerciales con menos de 100 plazas, siguen desarrollando aviones más grandes (como el nuevo avión de la familia C-Series de 100 a 149 plazas lanzado por Bombardier). Además, otros competidores de Rusia, China y Japón entrarán en el mercado de los aviones de 70 a 150 plazas durante los próximos años.

Clientes

A 31 de diciembre de 2011, Airbus tenía 334 clientes y se habían entregado 6.645 aviones Airbus a operadores de todo el mundo desde la creación de Airbus, y se habían encargado otros 4.437. El siguiente cuadro presenta los pedidos brutos en firme más importantes de Airbus correspondientes al año 2011.

Cliente	Pedidos en firme ⁽¹⁾
Air Asia	200
Indigo	180
Qantas	110
ILFC	100
Go Air	72
Gecas	60
Republic Airways	60

(1) Las opciones no se incluyen en los pedidos registrados ni en la cartera de pedidos a final de año.

Productos y servicios

El concepto de familia — “Comunalidad” de la flota

Las familias de aviones de Airbus fomentan la “comunalidad” de la flota. Esta filosofía se basa en la concepción de un avión central y su adaptación para crear derivados que satisfagan las necesidades de los diferentes segmentos del mercado, lo que implica que todos los aviones de nueva generación de Airbus comparten el mismo diseño de cabina, los mismos sistemas de control de vuelo electrónicos y las mismas características de pilotaje. Los pilotos pueden situarse al frente de los mandos de cualquier avión de la familia Airbus con una formación adicional mínima. La Cualificación Cruzada de las Tripulaciones entre las diferentes familias de aviones ofrece a las compañías aéreas una

importante flexibilidad operativa. Además, el hecho de fomentar la comunalidad de la flota, permite a las compañías aéreas obtener importantes ahorros en materia de formación de la tripulación, de piezas de repuesto, de mantenimiento y de programación de los vuelos. El alcance del concepto “comunalidad” de las cabinas dentro de una familia y entre las familias de aviones es una característica única de Airbus que, en opinión de la Dirección, constituye una ventaja competitiva sostenible.

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

Familia A320. La familia de aviones de pasillo único de Airbus, creada a partir del A320, incluye los modelos derivados A318, A319 y A321, así como los aviones de negocios Airbus Corporate Jetliner y el A318 Elite, basados en el A319. Todos los aviones de la familia A320 comparten los mismos sistemas, la cabina, los procedimientos operativos y la sección transversal. La familia A320 abastece al mercado en el segmento entre 100 y 220 plazas, cubriendo trayectos de hasta 3.700 mn/6.800 km.

Con 3,96 metros de diámetro, la familia A320 posee un ancho de sección transversal de fuselaje mayor que el de cualquiera de los aviones que compiten en esta categoría. Esta circunstancia permite disponer de una cabina de pasajeros espaciosa, de gran comodidad y con una capacidad de transporte en el compartimiento de carga superior a la de sus competidores. La familia A320 incorpora sistemas de control *fly-by-wire*, una cabina ergonómica y un estabilizador horizontal en material compuesto a base de fibra de carbono aligerado. El uso de

materiales compuestos también se ha extendido al estabilizador vertical. El competidor de la familia A320 es la serie Boeing 737.

Con más de 8.292 aviones vendidos y 4.829 actualmente en servicio, la familia A320 ha resultado ser extremadamente popular entre los clientes, ofreciendo altos niveles en cuanto al confort de la cabina, la tecnología y la rentabilidad económica. Su éxito entre las compañías aéreas de bajo coste en concreto pone de manifiesto el atractivo económico de esta familia.

Airbus sigue invirtiendo en la familia A320, introduciendo mejoras y nueva tecnología para mantener el atractivo de este avión frente a los clientes. En 2011, Airbus realizó el primer vuelo de pruebas de un avión de desarrollo A320 equipado con los nuevos dispositivos de “aleta de tiburón” para el ahorro de combustible. Estos dispositivos reducen la resistencia aerodinámica al ayudar a disminuir los vórtices en forma de espiral que se forman en las alas de los aviones durante el vuelo. Se espera que contribuyan a reducir en un 3,5% aproximadamente el consumo de combustible en rutas de larga distancia, así como a aumentar la relación radio de acción/carga útil y a mejorar la capacidad de despegue. Introducidos como una opción para sus clientes, se prevé que el primer A320 equipado con “aletas de tiburón” entre en servicio a finales de 2012.

Además, Airbus empezó a finales de 2010 a ofrecer nuevos motores que ahorran combustible como una opción para su familia A320. Con un fuselaje común en un 95% con los modelos existentes de la familia A320, el A320neo está diseñado para ofrecer un ahorro de combustible del 15% (incluidas las “aletas de tiburón”), así como para ofrecer un aumento del alcance de 500 millas náuticas (950 kilómetros) o el equivalente a dos toneladas más de carga útil en un recorrido determinado. Esta nueva opción de motores se ofrecerá para los modelos A321, A320 y A319, previéndose su entrada en servicio en octubre de 2015.

En 2011 Airbus recibió 1.470 pedidos brutos para la familia de aviones A320 (1.348 netos) y entregó a sus clientes un total de 421 aviones.

Características técnicas de la familia A320 (versión estándar)

Modelo ⁽¹⁾	Fecha de entrada en servicio	Capacidad pasajeros ⁽¹⁾	Autonomía de vuelo máxima (km)	Longitud (metros)	Envergadura (metros)
A318	2003	107	6.000	31,4	34,1
A319	1996	124	6.800	33,8	34,1
A320	1988	150	5.900	37,6	34,1
A321	1994	185	5.950	44,5	34,1

(1) Distribución en dos clases.

Familia A330. Con 1.186 aviones vendidos y 831 en servicio en la actualidad, la familia A330 cubre todos los segmentos del mercado de los bimotores y está diseñada para transportar entre 250 y 300 pasajeros. La combinación de unos bajos costes operativos, una alta eficacia, flexibilidad y un rendimiento mejorado hace que el bimotor A330 sea muy popular con una base de operadores cada vez mayor. La familia A330 ofrece un alto nivel de confort, así como grandes áreas de compartimiento de carga. Los competidores de la familia A330 son los aviones Boeing de las series 767, 777 y 787.

Airbus también ha desarrollado una nueva versión de un avión de carga de la familia A330, el A330-200F, un avión de mediano tamaño y largo alcance creado para dar respuesta al actual entorno del mercado de aumento de los precios del combustible y mayores presiones sobre los rendimientos. Desde su entrada en servicio en 2010, el A330-200F ha demostrado su atractivo como avión de carga eficiente, fiable y rentable.

En 2011 Airbus recibió 99 pedidos brutos para la familia de aviones A330 (85 netos) y entregó a sus clientes un total de 87 aviones.

Características técnicas de la familia A330

Modelo ⁽¹⁾	Fecha de entrada en servicio	Capacidad pasajeros ⁽¹⁾	Autonomía de vuelo máxima (km)	Longitud (metros)	Envergadura (metros)
A330-200	1998	253	13.400	59,0	60,3
A330-300	1994	295	10.800	63,7	60,3

(1) Distribución en tres clases.

Familia A340. Airbus decidió dar por concluido el programa A340 en noviembre de 2011, si bien continúa ofreciendo asistencia a la actual flota de aviones en todo el mundo. Con 377 aviones vendidos y 364 actualmente en servicio, el A340 de cuatro motores reúne un gran alcance, un excelente rendimiento y una alta eficiencia para las compañías aéreas.

A380. El A380 de dos pisos es el avión comercial más grande del mundo. Su sección transversal proporciona un habitáculo de cabina flexible e innovador, que permite a los pasajeros gozar de asientos y pasillos más anchos y en general más espacio de suelo, adaptándose a las necesidades de cada

compañía aérea. Con capacidad para albergar 525 pasajeros en una cómoda configuración de tres clases, y con un alcance de 8.300 mn/15.400 km, el A380 ofrece una rentabilidad económica superior, un menor consumo de combustible y menos ruido, así como menores emisiones. El competidor del A380 es el Boeing 747-8 de 400 plazas.

En 2011, la base de clientes del A380 se incrementó en dos nuevas líneas aéreas: Asiana Airlines de Corea del Sur y Skymark Airlines de Japón. En 2011 Airbus recibió 29 pedidos brutos para el A380 (19 netos) y entregó a sus clientes un total de 26 aviones.

Características técnicas del A380

Modelo ⁽¹⁾	Fecha de entrada en servicio	Capacidad pasajeros ⁽¹⁾	Autonomía de vuelo máxima (km)	Longitud (metros)	Envergadura (metros)
A380-800	2007	525	15.400	73,0	79,8

(1) Distribución en tres clases.

Productos nuevos en proceso de desarrollo

Familia A350 XWB. La familia A350 XWB es una familia totalmente nueva de aviones de fuselaje ancho y tamaño medio diseñados para alojar entre 270 y 350 pasajeros. El A350 XWB incorpora la tecnología del A380, un fuselaje más grande que los de otros aviones nuevos de la competencia y una mayor utilización de materiales compuestos. Los principales competidores de la familia A350 XWB son las series de aviones Boeing 787 y 777.

En 2011, el programa A350 XWB pasó a la fase de fabricación. La fabricación y el premontaje del A350-900 están avanzando

en todos los centros de premontaje final. A finales de 2011, las primeras secciones importantes del A350 XWB se entregaron en la línea de montaje final de Toulouse.

Tras la revisión del programa A350-900 en el segundo semestre de 2011, Airbus decidió dar prioridad al aumento de la madurez del A350 XWB sobre el calendario. Actualmente, la entrada en servicio está prevista para el primer semestre de 2014.

En 2011, Airbus recibió diez pedidos brutos para la familia de aviones A350 XWB (-31 netos) respecto a un total de 555 pedidos firmes de 34 clientes a finales de año.

Características técnicas de la familia A350 XWB

Modelo ⁽¹⁾	Fecha de entrada en servicio	Capacidad pasajeros ⁽¹⁾	Autonomía de vuelo máxima (km)	Longitud (metros)	Envergadura (metros)
A350 XWB-800	2016	270	15.700	61,0	64,0
A350 XWB-900	2014	314	15.000	67,3	64,0
A350 XWB-1000	2017	350	15.600	74,0	64,0

(1) Distribución en tres clases.

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

Servicio al cliente

El primer objetivo del Servicio al cliente de Airbus consiste en ayudar a sus clientes a gestionar su flota de aviones Airbus con seguridad, de forma rentable y a la entera satisfacción de los

pasajeros. Como resultado de su continuo crecimiento, la base de clientes de Airbus ha aumentado considerablemente estos últimos años.

Un equipo de más de 4.000 personas cubre todas los campos del servicio técnico desde la asistencia técnica de ingeniería/operativa y el suministro de piezas de recambio, hasta la formación de la tripulación y el personal. Centenares de

especialistas técnicos ofrecen asesoramiento y asistencia a los clientes de Airbus 24 horas al día, los siete días de la semana. Existen más de 243 representantes en todo el mundo que ofrecen apoyo al cliente en más de 163 estaciones, ubicados cerca de las compañías aéreas a las que prestan sus servicios, así como una red internacional de centros de apoyo, de centros de formación y almacenes de piezas de recambio.

Además de las principales actividades de apoyo al cliente, el Departamento del Servicio al cliente de Airbus ha desarrollado una amplia gama de servicios modulares y adaptados impulsados por el único valor añadido que un fabricante de aviones puede ofrecer. Dichos servicios se agrupan en cuatro campos de actividad principales: servicios por hora de vuelo, gestión del material, actualización de sistemas y cabinas así como operaciones de vuelo y de formación. En estos campos se han desarrollado soluciones innovadoras e integradoras, como los programas de *Flight Hours Services Component* (FHS Component) y el *Tailored Support Package* (FHS TSP), que ofrecen paquetes integrados de ingeniería/mantenimiento y de componentes para ayudar a los clientes a reducir sus inversiones y sus costes de asistencia, al mismo tiempo que aumentan su fiabilidad operativa. También se han desarrollado soluciones integradas similares en el ámbito de la actualización de los sistemas y cabinas.

Parte de la estrategia de crecimiento de Airbus en el ámbito de los servicios al cliente consiste en adquisiciones estratégicas como la de Satair (llevada a cabo en octubre de 2011). Esta empresa con sede en Copenhague distribuye repuestos de aviones por todo el mundo, principalmente a través de acuerdos de distribución exclusivos con los fabricantes de los equipos originales.

Financiación a clientes

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

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

En 2011, Airbus pudo empezar a beneficiarse de la mejora de los mercados financieros, cancelando una parte mayor de su exposición que la adquirida. Sin embargo, los mercados siguen resultando impredecibles y Airbus sigue teniendo en cuenta un posible aumento de su exposición al riesgo de financiación. En vista de su experiencia, la Dirección estima que el nivel

de protección de Airbus frente al coste derivado de posibles impagos es suficiente y coherente con las normas y el uso profesional en el sector de la financiación de aviones. Véase “Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y de los resultados de las operaciones”.

Gestión de activos

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

Su principal tarea consiste en la gestión comercial y del riesgo de la cartera de aviones usados de Airbus. La mayoría de los aviones se ponen a disposición de los clientes a través de una venta simple, aunque algunos solamente pueden proponerse en forma de arrendamiento financiero de explotación, en función de la forma de financiación del aparato de que se trate. A finales de 2011, la cartera del departamento de gestión de activos de Airbus contenía 17 aviones, lo cual supone un aumento neto de un avión en comparación con 2010. Dicho departamento también proporciona una completa variedad de servicios de *marketing*, como la asistencia para la puesta en servicio, la reconfiguración interior y las revisiones de mantenimiento.

Producción

Organización industrial

Durante la fase de construcción de un avión Airbus, cada tarea (desde el diseño hasta la fabricación) se asigna a un denominado Centro de Excelencia (*Centre of Excellence*, “CoE”). Los CoE se organizan en torno a las diferentes secciones de los aviones, es decir, Fuselaje/Cabina, Ala/Torre y Estabilizadores horizontales y verticales de cola/cono trasero, con un CoE transversal centrado en Procesos industriales y Aeroestructuras. El CoE transversal se encarga de garantizar que se seleccionan y aplican los mejores métodos, procesos, métodos y herramientas armonizados y normalizados en los CoE con el fin de aumentar la eficacia.

Tras la producción por los respectivos CoE, las diferentes secciones de los aviones son transferidas entre la red de emplazamientos y las líneas de montaje final utilizando medios de transporte específicos, como el *Super Transporters* “Beluga”. Con el fin de respaldar el flujo de producción del A380, Airbus también ha introducido el transporte por carretera, así como el transporte fluvial y marítimo. Por lo tanto, la dirección del programa es responsable de las actividades de la línea de montaje final. La dirección del programa trabaja de cerca con los CoE con el fin de garantizar la entrega de las secciones de los aviones a las líneas de montaje final a tiempo, sin exceder el coste y con la calidad requerida.

Tras la reestructuración de las actividades de aeroestructuras iniciada con el programa Power8, dos nuevas compañías,



Premium AEROTEC GmbH y Aerolia S.A., comenzaron a operar plenamente el 1 de enero de 2009, bajo la propiedad de EADS. Son unos de los principales operadores del mercado mundial de las estructuras aéreas. Véase el apartado “— 1.1.7 Inversiones — Aeroestructuras, conversión de aviones y paneles de suelo” y “— Aerolia y Premium AEROTEC”.

Ingeniería

El departamento de ingeniería de Airbus es una organización a escala mundial que desarrolla aviones completos y componentes para aviones y lleva a cabo investigaciones que pueden ser de aplicación a la próxima generación de aviones. Los centros de competencia y los centros de excelencia que componen el departamento de ingeniería de Airbus operan con carácter transnacional. La mayoría de sus ingenieros trabajan en cuatro centros de Airbus situados en Francia, Alemania, Reino Unido y España. Un creciente número de expertos ingenieros aeroespaciales de todo el mundo trabajan en otros cinco centros de ingeniería en Wichita (Kansas, EE.UU.), Mobile (Alabama, EE.UU.), Moscú (Rusia), Bangalore (India) y Pekín (China). Una parte clave de la organización de ingeniería de Airbus es el centro de arquitectura e integración, el cual garantiza, junto con un equipo de constructores aeronáuticos de mayor antigüedad y los ingenieros jefes de proyecto, la aplicación de un enfoque consistente y multidisciplinar durante el desarrollo de aviones.

En 2011, el departamento de ingeniería de Airbus realizó con éxito un programa de pruebas de vuelo para el A400M y siguió avanzando satisfactoriamente hacia su certificación. El programa A350 XWB, a pesar del cambio de su entrada en servicio mencionado anteriormente, sigue avanzando con las pruebas de integración realizados en el banco de ensayos “Iron Bird” y otros bancos de pruebas de integración puestos en marcha, así como con la entrega de las primeras secciones de aviones a la línea de montaje final. Finalmente, el departamento de ingeniería de Airbus contribuyó a la consecución de los hitos del primer desarrollo del A320neo y el primer vuelo de pruebas de un avión de desarrollo A320 equipado con “aletas de tiburón”.

Entregas programadas para 2012

Airbus entregó 534 aviones en 2011 (frente a 510 en 2010) y espera entregar aproximadamente 570 aviones en 2012. Cualquier alteración importante en el mercado o una recesión económica podría conllevar una revisión de estas cifras.

Airbus Military

Introducción y presentación

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

En 2011, Airbus Military registró un volumen de ventas total de 2.500 millones de euros.

Estrategia

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

Reforzando su posición como proveedor líder de aviones para misiones especiales

Como proveedor de aviones para operaciones especiales, Airbus Military satisface los requisitos específicos de misión planteados por sus clientes basándose en sus propias tecnologías especializadas (sistema de reabastecimiento en vuelo (“ARBS”), sistema táctico de integración total (“FITS”), soluciones de patrulla marítima y lucha antisubmarina (MPA, ASW, ASuW), reconocimiento de señales (SIGINT) y sistema aerotransportado de detección temprana y control (AEW&C)), así como en las correspondientes a la amplia gama de plataformas y sistemas de EADS. Airbus Military intentará continuar fortaleciendo su futura posición en este mercado, en particular, a través de la oferta del avión A330 MRTT, que entró en servicio en 2011.

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

Airbus Military es uno de los líderes mundiales en los mercados de aviones de transporte militar ligeros y medios. Con la aportación del avión de transporte militar pesado A400M, que ha realizado hasta el momento más de 2.600 horas de vuelos de prueba con éxito y cuya certificación está prevista en 2012, Airbus Military ofrece una gama completa de aviones para el transporte militar táctico capaces de cubrir todas las necesidades operativas.

Aumentando sus ingresos por servicios mediante la ampliación de su oferta de servicios para misiones críticas

Airbus Military tiene la intención de continuar desarrollándose y ofrecer soluciones con una buena relación calidad-precio a sus clientes sobre la base de una comprensión global de sus necesidades y mediante la creación de asociaciones a largo plazo en todo el mundo. Airbus Military ofrece una cartera de servicios competitivos que van desde la asistencia tradicional hasta la asistencia de plena disponibilidad y la contratación del “éxito de la misión”, aumentando sus capacidades como autoridad de diseño para ofrecer un servicio totalmente integrado de asistencia a sus clientes durante todo el ciclo de vida de sus productos.

Mercado

Aviones para misiones especiales

Los aviones para misiones especiales proceden de plataformas de aviones existentes y se adaptan a misiones específicas generalmente para una clientela militar y de seguridad. Las modificaciones de la plataforma requieren un conocimiento profundo del fuselaje básico que generalmente posee solo el constructor del avión. Las competencias necesarias para la integración global de los sistemas en este tipo de aviones son muchas y el número de participantes en el mercado mundial es muy limitado.



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

Aviones de transporte militar

Gobiernos y autoridades nacionales constituyen la clientela principal en el mercado de los aviones de transporte militar. Este mercado se compone de tres segmentos: (i) los aviones de transporte ligero, con una capacidad de carga de una a tres toneladas, (ii) los aviones de transporte medio, cuya carga útil varía de cuatro a catorce toneladas; y (iii) los aviones de transporte pesado, con una capacidad de carga de trece toneladas o más. Según un estudio realizado por DMS Forecast International, una sociedad de consultoría independiente especializada en la industria espacial y de defensa, se prevé que el mercado global de los aviones de transporte militar ascienda entre 2011 y 2020 a aproximadamente 69.600 millones de dólares estadounidenses (valor de producción).

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

Transporte militar medio. La Dirección estima que este mercado seguirá registrando un crecimiento moderado. Los aviones de Airbus Military son líderes en este segmento, en particular el CN235 y el C295, que a lo largo de los últimos diez años han conseguido una cuota media de mercado combinada (en unidades) del 48% según estimaciones internas. El CN235 y el C295 se han concebido para completar o sustituir al anticuado Hércules C-130, realizando la mayor parte de sus misiones a un coste operativo más bajo. Sus competidores son el C-27J Spartan, fabricado por Alenia Aeronautica, y el An-32, fabricado por Antonov.

Transporte militar ligero. Se trata de un mercado maduro cuyas dimensiones han disminuido debido al desarrollo económico de los países que ahora tienen medios para comprar aviones de transporte militar de capacidad media. El C212 lideró desde un punto de vista histórico este segmento de mercado, con una cuota media de mercado (en unidades) del 17% en los últimos diez años según estimaciones internas. Los principales competidores del C212 son el M-28, fabricado por Polskie Zakłady Lotnicze Mielec, y el DHC-6 Series 400, fabricado por Viking, Canadá.

Productos y servicios

Aviones para misiones especiales

Multi-Role Tanker Transport — A330 MRTT. El A330 MRTT, que se basa en el éxito de la familia Airbus A330/A340, es líder a nivel mundial entre los aviones de reabastecimiento en vuelo. La enorme capacidad básica de su tanque de combustible implica que no harán falta tanques adicionales para poder reabastecer en vuelo, superando a sus competidores. El combustible se carga a través de un innovador sistema *fly-by-wire* que proporciona un mayor flujo de combustible, un mayor envolvente en sus características de reabastecimiento y una controlabilidad mejorada respecto a otros sistemas disponibles en el mercado. Al no necesitar tanques de combustible auxiliares, toda la bodega de carga del A330 MRTT está disponible para su uso, pudiendo incorporar contenedores estándar LD3 o LD6, palets militares y/o cualquier otro tipo de dispositivo de carga utilizado en la actualidad. En 2010, Airbus Military obtuvo la certificación civil y militar del A330 MRTT.

Hasta la fecha, Airbus Military ha firmado contratos para el A330 MRTT con los Gobiernos de Australia, Arabia Saudí (incluida la repetición de un pedido), Emiratos Árabes Unidos y Reino Unido con un total de pedidos acumulados de 22 aviones a finales de 2011. Esto incluye un contrato de 27 años con el Ministerio de Defensa (“MoD”) británico en relación con el programa para el Futuro Avión de Reabastecimiento Estratégico (*Future Strategic Tanker Aircraft*, “FSTA”) a través del consorcio AirTanker. El programa FSTA supone el suministro de una flota de 14 nuevos aviones (basados en el Airbus A330-200 de última generación) con entrada en servicio programada para principios de 2012, que habrán de reemplazar a la flota anterior de aviones de reabastecimiento VC-10 y Tristar. Asimismo, dicho contrato incluye el suministro de todas las infraestructuras necesarias, formación, mantenimiento, gestión de vuelos y de flotas así como servicios de tierra al efecto de posibilitar a las Fuerzas Aéreas británicas (*Royal Air Force*) para realizar misiones de reabastecimiento en vuelo y transporte en todo el mundo.

Airbus Military también está trabajando en un programa tecnológico destinado a desarrollar un nuevo ARBS. Este nuevo sistema ARBS está diseñado para garantizar una capacidad de reabastecimiento sustancialmente más rápida que la de la competencia, una ventaja considerable ya que los aviones son mucho más vulnerables durante el proceso de reabastecimiento. El ARBS ha sido objeto de más de 1.300 contactos en condiciones reales en una amplia gama de aviones, incluidos los aviones de combate F-16 y F/A-18 y el E-3 AWACS.

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



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

En 2011, el Servicio de Guardacostas de los EE.UU. realizó un pedido adicional de un CN235 dentro del programa Deepwater. En términos de entregas, Airbus Military entregó en 2011 seis aviones de patrulla marítima: tres CN235 y tres C295 (dos CN235 al Servicio de Guardacostas de los EE.UU., un CN235 a México, un C295 a Portugal y dos C295 ASW a Chile).

Basado en la configuración de avión de patrulla marítima, el C295 ASW es el primer avión ASW diseñado y certificado en Europa destinado a reemplazar a las anticuadas flotas de P-3 Orion o Bréguet Atlantic. Airbus Military también está implicada en la modernización y actualización operativa del avión de patrulla marítima P-3 Orion para las Fuerzas Aéreas españolas y brasileñas. El programa incluye la instalación del sistema de misión FITS, así como nuevos sensores de misión y equipos de aviónica. En 2011 se entregaron dos nuevos P-3 modernizados a las Fuerzas Aéreas brasileñas y uno a la Fuerzas Aéreas españolas.

Aviones de transporte militar

CN235 – Transporte militar de capacidad media. La primera versión de la familia CN235 entró en servicio en 1987 bajo la denominación S-10. La última, la serie 300, es un avión de nueva generación presurizado y con doble motor turbohélice. El CN235-300 tiene capacidad para transportar una carga útil de un máximo de 6.000 kg, equivalente a (i) 36 paracaidistas, (ii) 18 camillas más tres enfermeros, (iii) cuatro paletas del modelo más utilizado para mercancías, o (iv) bultos de carga fuera de gálibo como motores de aviones o palas de helicóptero. Las operaciones de paracaidismo pueden realizarse desde las dos puertas laterales traseras del avión o por la rampa trasera. Algunas versiones del CN235-300 se utilizan para otras misiones como patrulla marítima y control de la polución atmosférica, entre otras. Incluidas todas las versiones, se han entregado más de 260 aviones CN235 desde el comienzo del programa.

C295 – Transporte militar de capacidad media. Certificado en 1999, el C295 tiene la configuración básica del CN235, pero con una cabina alargada para transportar una carga un 50% más pesada a una velocidad superior en distancias más largas. El C295 está equipado con una aviónica a bordo que comprende un panel de instrumentos de vuelo electrónicos y un sistema de gestión de vuelo que permite la navegación táctica, la planificación y la integración de señales transmitidas por varios sensores. El C295 ha realizado 110.000 horas de vuelo en todo tipo de entornos: desde las regiones polares árticas hasta los desiertos. Se entregaron más de 85 aviones C295 a catorce operadores de trece países.

En 2011, Airbus Military recibió un pedido total de tres aviones C295 de México y Ghana (nuevo cliente) y entregó un total de siete aviones C295 a México, Finlandia, Egipto y Ghana.

C212 – Transporte militar ligero. El C212 ha sido concebido como un avión simple, fiable y no presurizado, capaz de operar

desde zonas de aterrizaje no preparadas con el fin de realizar a la vez tareas civiles y militares. La primera versión, el S-100, entró en servicio en 1974. La última versión, el S-400, incorpora varios avances y un nuevo sistema de aviónica y motores de alto rendimiento en climas cálidos y a gran altura, así como capacidad para despegue y aterrizaje en pistas cortas. Además el portón de carga trasero del C212 dispone de capacidad polivalente con una configuración modificable de modo rápido y sencillo, reduciendo así los tiempos de demora en los trayectos de ida y vuelta. Desde el inicio del programa, se han entregado en total 475 aviones C212.

En 2011, Airbus Military entregó un total de tres aviones C212 a Vietnam y Tailandia.

Productos nuevos en proceso de desarrollo

A400M. El A400M es un nuevo avión de transporte militar diseñado para aplicaciones tácticas, estratégicas y logísticas, con el fin de satisfacer las necesidades de las fuerzas armadas mundiales en misiones militares, humanitarias y de paz. El objetivo de Airbus Military es obtener una posición de liderazgo en el mercado de aviones de transporte pesado, que junto con sus aviones de transporte militar ligeros y medios, le permitirá ofrecer a sus clientes una amplia gama de aviones de transporte militar táctico. Actualmente, la cartera de pedidos incluye 174 aviones, 170 de los cuales están asignados a siete Países Clientes y cuatro a un cliente de exportación, Malasia. Asimismo, incluye 10 opciones (siete para Alemania y tres para Reino Unido). Airbus Military buscará nuevas oportunidades de exportación para el A400M, proporcionando servicios de asistencia a los clientes tras la entrada en servicio del mismo.

Los vuelos de prueba están progresando y se han realizado más de 2.600 horas de vuelos y cerca de 900 vuelos a finales de 2011. El quinto y último avión de pruebas comenzó los vuelos en diciembre de 2011. El principal objetivo del programa en 2012 es que el avión alcance su capacidad operativa inicial (IOC), estando prevista la primera entrega a un cliente (las Fuerzas Aéreas francesas) a finales de 2012/comienzos de 2013. Actualmente, siete aviones más se encuentran en diferentes etapas de producción, con un objetivo de una tasa de producción total de 2,5 aviones al mes en 2015.

En abril de 2011, Airbus Military anunció que OCCAR y los siete Países Clientes habían firmado la modificación del contrato del A400M, tras las negociaciones sobre diversos aspectos de un nuevo enfoque del programa para el A400M. Para mayor información sobre las consecuencias financieras derivada, véase “Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y de los resultados de las actividades – 2.1.1.3 Desarrollos Importantes en Programas en 2009, 2010 y 2011 – Programa A400M”.

Servicio al cliente

El Departamento del Servicio al cliente de Airbus Military ofrece asistencia a más de 800 aviones entregados, lo que incluye una asistencia personalizada para satisfacer las necesidades de cada operador. Airbus Military implanta el concepto de apoyo logístico integrado (“**ILS**”) durante todo el ciclo de vida de sus productos, desde la primera fase de diseño hasta el final de su vida útil. El principal objetivo de Airbus Military es garantizar

que los clientes obtengan el mejor rendimiento operativo y se benefician de un servicio de apoyo integrado de acuerdo con sus necesidades, garantizando así el éxito de sus misiones.

Los centros de apoyo de Airbus Military se encuentran estratégicamente ubicados en todo el mundo para proporcionar mantenimiento a los equipos. También se pueden obtener servicios de reparación y revisión en cualquier centro. En noviembre de 2011, EADS PZL Warszawa-Okęcie, la División polaca de Airbus Military, abrió un nuevo centro de servicios MRO dedicado a la reparación y servicio de aviones C295 de Airbus Military. Este es el segundo centro de este tipo que Airbus Military abre en Europa, ampliando de esta manera las capacidades de su centro de servicios de Sevilla.

Debido al lanzamiento de nuevos productos, las capacidades de los centros de servicios de Airbus Military se actualizan continuamente para poder apoyar dichos productos. Por ejemplo, Airbus Military se encuentra actualmente trabajando en el desarrollo de las tareas de ILS, los productos y los servicios asociados para apoyar la entrada en servicio del A400M. Actualmente, se hallan en curso las negociaciones para los servicios de asistencia a Francia (primer cliente del A400M).

1.1.3 Eurocopter

Introducción y presentación

Eurocopter es uno de los líderes a escala mundial del mercado de los helicópteros civiles y militares y ofrece una de las gamas de helicópteros más completa y moderna del mercado, además de los servicios afines. Esta gama de productos incluye actualmente helicópteros ligeros de motor único, bimotores ligeros, helicópteros de capacidad media y capacidad media-pesada, que pueden adaptarse a todo tipo de misiones en función de las necesidades de los clientes. En 2011, Eurocopter registró un volumen de ventas total de 5.400 millones de euros, lo que representa el 11,0% del volumen de ventas de EADS.

Eurocopter entregó 503 helicópteros en 2011 (527 en 2010), incluidas las unidades número 1.000 del Dauphin y del EC135. Eurocopter recibió 472 pedidos brutos en 2011 (frente a los 395 de 2010). Después de haber contabilizado las correspondientes cancelaciones, la entrada neta de pedidos correspondiente al año 2011 ascendió a 457 helicópteros (en contraposición a los 346 de 2010). Los contratos civiles representaron el 68% de dicho volumen de pedidos, correspondiendo el 32% restante a las ventas militares. A 31 de diciembre de 2011, la cartera de pedidos de Eurocopter era de 1.076 helicópteros (frente a los 1.122 de 2010).

Estrategia

Eurocopter pretende fortalecer aún más su posición y aumentar la parte de los ingresos generados por las actividades de servicios con el fin de lograr un crecimiento futuro continuo.

En 2011, Airbus Military trató de mejorar su Departamento del Servicio al cliente reforzando el papel desempeñado por los gerentes del programa de atención al cliente con el fin de incrementar la satisfacción del cliente y desarrollar nuevas unidades de Negocio relacionadas con los servicios para misiones críticas durante todo el ciclo de vida de los productos.

Por último, Airbus Military tiene capacidad para diseñar, desarrollar, producir y prestar asistencia con formación en diferentes niveles de complejidad. El centro de formación de Airbus Military en Sevilla dispone de espacio suficiente para seis simuladores completos de vuelo y una gama de dispositivos informáticos para el entrenamiento.

Producción

En la fábrica San Pablo de Sevilla (sur de España), existe una línea de montaje final para aviones ligeros y medios. Las instalaciones, que se comparten con el A400M, tienen una superficie de 600.000 m².

Para conseguirlo, Eurocopter está trabajando activamente con el objetivo de:

Implantar una política de producto y servicios ambiciosa

Al efecto de mantener su liderazgo de mercado y la superioridad tecnológica, Eurocopter seguirá invirtiendo considerablemente en la renovación de sus líneas generales de productos y servicios, compuestas de helicópteros militares y civiles. Por ello, Eurocopter está actualmente centrada en el lanzamiento de varias actualizaciones de plataformas y otros nuevos desarrollos, en particular en los segmentos de capacidad media y media-pesada del mercado (por ejemplo, el EC175 y el X4), con el fin de incorporar las últimas innovaciones. Mediante la combinación de soluciones tecnológicas con capacidades configurables de alto valor añadido, Eurocopter pretende ofrecer soluciones eficientes en costes tanto a clientes civiles como militares con variadas necesidades operativas. Los últimos productos lanzados al mercado (como el EC145 T2 o el EC130 T2) han recibido una respuesta muy positiva por parte de los clientes.

Además, Eurocopter llevará a cabo un gran esfuerzo de expansión en su oferta de servicios para incrementar la disponibilidad de los helicópteros, así como las prestaciones operativas de los mismos y la eficiencia en costes en beneficio de sus clientes. Por lo tanto, la eficacia de las actividades de apoyo y servicios es un punto de atención principal de los últimos desarrollos de productos de Eurocopter, con el fin de generar ingresos en el futuro e incrementar asimismo la satisfacción del cliente. Eurocopter también puede aprovechar

las oportunidades de crecimiento externo para aumentar su oferta de servicios en el futuro, tal y como hizo con la adquisición de Vector Aerospace en 2011.

Globalizar para capturar el crecimiento a escala mundial

El modelo de negocio de Eurocopter está muy centrado en las exportaciones, y el crecimiento de su presencia global seguirá constituyendo una prioridad en el futuro. Basándose en su ya firme implantación en países como EE.UU., Australia y Brasil y su presencia en 30 países, Eurocopter tratará de desarrollar aún más su presencia industrial en mercados con potencial de crecimiento como Rusia, China e India. A través de esta expansión internacional, Eurocopter pretende aumentar las ventas de plataformas y aprovechar oportunidades de servicios en el mercado post-venta, en línea con los esfuerzos de proximidad al cliente.

Construir una Sociedad más ágil y racionalizada

Tras la implantación del programa de transformación "SHAPE" en 2010, Eurocopter está llevando a cabo nuevas iniciativas de mejora con el fin de construir una Sociedad cada vez más ágil y eficiente, y, de este modo, potenciar su competitividad. A este respecto, Eurocopter ha puesto en marcha la iniciativa "LEAN" a través de toda la cadena de valor con el fin de aumentar la eficiencia. Con ello se pretende reducir el tiempo de desarrollo de los productos, agilizar los ciclos de producción y mejorar el servicio al cliente.

Mercado

Factores de desarrollo del mercado

El valor de los helicópteros de turbina entregados en todo el mundo aumentó desde la previsión de 17.400 millones de euros en 2010 hasta la previsión de 18.000 millones de euros en 2011. Según los estudios de mercado publicados por The Teal Group, Honeywell y Rolls Royce, se prevé que, entre 2012 y 2020, se fabriquen entre 9.000 y 11.000 helicópteros civiles y entre 6.000 y 6.800 helicópteros militares en todo el mundo. Esta previsión, especialmente en lo que respecta al segmento militar, depende en gran medida de los amplios programas de desarrollo estadounidenses.

Los helicópteros vendidos en los sectores civil y paraestatal, en los que Eurocopter es líder, se utilizan para el transporte de directivos de sociedades, la explotación petrolífera en alta mar (*offshore*), así como en diversas aplicaciones comerciales y de servicio público como los guardacostas, la policía, los servicios de asistencia médica y contra incendios. Los datos del mercado indican que en 2011 se vendieron aproximadamente 786 helicópteros civiles de turbina en todo el mundo.

La demanda de helicópteros militares, que normalmente son mayores y tienen sistemas más sofisticados que los helicópteros civiles, depende principalmente de consideraciones presupuestarias y estratégicas, así como de la necesidad de renovar las flotas que se están quedando obsoletas. Eurocopter considera que la avanzada edad de la flota en servicio, la urgencia de una nueva generación de helicópteros equipados con sistemas integrados y la continua

introducción de helicópteros de combate en muchas fuerzas armadas nacionales contribuirán a estimular la demanda de helicópteros militares en los próximos años. Recientes programas militares a gran escala, como los realizados por EE.UU., Rusia, China, India, Corea del Sur, Arabia Saudí, Brasil y la mayoría de los países de Europa Occidental, han confirmado esta tendencia. No obstante, la demanda del sector militar ha estado siempre sometida a importantes variaciones de un año para otro debido a la evolución de las consideraciones estratégicas, y el potencial de crecimiento a corto plazo podría verse reducido por las crecientes limitaciones presupuestarias del gasto público en algunas regiones como Europa, mientras que en otras regiones como Asia o América Latina se espera que continúe creciendo. Los datos del mercado indican que en 2011 se vendieron 661 helicópteros militares en todo el mundo.

Competencia

En los sectores civil y paraestatal, los principales competidores de Eurocopter son Agusta-Westland, Sikorsky y Bell Helicopter. El sector civil se ha hecho más competitivo en los últimos años, al incrementar Sikorsky y Agusta-Westland su cuota de mercado dentro de las categorías de los helicópteros pesados y medios, mientras que Bell ha incrementado su cuota de mercado en las categorías de helicópteros ligeros.

El sector militar es altamente competitivo y se caracteriza por las limitaciones competitivas impuestas a los fabricantes extranjeros para acceder a las licitaciones de defensa nacionales, en algunos casos llegando incluso a impedirse de facto las importaciones. No obstante, con la introducción del Tigre, el NH90 y el EC725 y con un enfoque más agresivo ante la cooperación industrial internacional, la cuota de mercado de Eurocopter a nivel mundial correspondiente a los helicópteros militares se ha visto incrementada. En 2011, Eurocopter ocupaba la tercera posición en cuanto a entregas en el sector militar en un mercado aún dominado por los fabricantes estadounidenses y, más recientemente, por los fabricantes rusos. En el sector militar, los principales competidores de Eurocopter son Agusta-Westland en Europa, y Sikorsky, Boeing y Bell Helicopter (División de Textron Inc.) en los EE.UU.. Los fabricantes rusos se han mostrado agresivos sobre todo en los mercados de Asia y América Latina. En 2011, las ventas en el sector militar han representado el 47% del volumen de negocios de Eurocopter.

Clientes

Alrededor de 3.000 operadores utilizan actualmente los helicópteros Eurocopter en 149 países, lo que constituye una importante base de clientes para las actividades de servicios postventa de Eurocopter. El 85% de los clientes de Eurocopter dispone de flotas de entre uno y cuatro helicópteros. Los principales clientes militares de Eurocopter son los Ministerios de Defensa de los países europeos, así como los ministerios de defensa de los países de Asia, EE.UU. y América Latina. En los sectores civil y paraestatal, Eurocopter posee una cuota de mercado líder en Europa, EE.UU. y Canadá.

La adaptabilidad y fiabilidad de los productos Eurocopter le han convertido en la elección favorita de los clientes más

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

La estrategia de comercialización de Eurocopter aprovecha en gran medida la magnitud de su red internacional. Actualmente, la red incluye 30 filiales extranjeras, complementadas por una importante red de distribuidores autorizados y de centros de servicio destinados a conseguir el mayor número de clientes potenciales y reales. Eurocopter ha desarrollado su experiencia

en materia de producción bajo licencia, de coproducción y de subcontratación y ha establecido relaciones con socios industriales y proveedores en más de 35 países.

Productos y servicios

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

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

Tipo de helicóptero	Uso habitual
Ligero de un solo motor	
EC120 "Colibri"	Empresarial/Privado, Entrenamiento civil y militar
De un solo motor (familia "Ecureuil")	
AS350 "Ecureuil"/AS550 "Fennec"	Paraestatal ⁽¹⁾ , Servicios Públicos Civiles y Militares ⁽²⁾ , Empresarial/Privado
EC130	Urgencias Médicas, Turismo, Petróleo y Gas, Empresarial/Privado
Bimotor ligero	
AS355NP/AS555	Paraestatal ⁽¹⁾ , Servicios Públicos, Empresarial/Privado
EC135/EC635	Urgencias Médicas, Paraestatal ⁽¹⁾ , Petróleo y Gas, Empresarial/Privado
EC145/LUH (UH-72)/EC645	Servicios Públicos Civiles y Militares ⁽²⁾ , Urgencias Médicas, Paraestatal ⁽¹⁾ , Servicio continuo de transporte
Medio (familia "Dauphin")	
AS365 "Dauphin"/AS565 "Panther"	Paraestatal ⁽¹⁾ (en particular Guardacostas y SAR), Petróleo y Gas
EC155	Empresarial/Privado, VIP, Petróleo y Gas, Paraestatal ⁽¹⁾ , Servicio continuo de transporte
EC175	SAR, Urgencias Médicas, Petróleo y Gas
Capacidad media-pesada	
AS332 "Super Puma"/AS532 "Cougar"	Transporte Militar, Petróleo y Gas, Servicio continuo de transporte
EC225/EC725	SAR, SAR-combate, Transporte Militar, Petróleo y Gas, VIP
NH90 (TTH/NFH)	SAR, SAR-combate, Transporte Militar, Naval
Ataque	
Tigre	Combate, Reconocimiento armado/Escolta

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

(2) El uso civil comprende diversos tipos de actividad comercial como obras en altura, vigilancia de transmisiones radioeléctricas (ENG), así como transporte de pasajeros y carga.

Productos civiles

La gama de productos civiles de Eurocopter incluye helicópteros ligeros de motor único, bimotores ligeros, helicópteros de capacidad media y capacidad media-pesada, que pueden adaptarse a todo tipo de misiones en función de las necesidades de los clientes. Con el fin de mantener y reforzar su ventaja competitiva en el sector civil, Eurocopter

está llevando a cabo una rápida renovación de su gama de productos. Ello conllevará tanto la actualización de las plataformas existentes como nuevos desarrollos para la próxima generación de helicópteros.

Los nuevos productos cuya puesta en servicio se prevé a corto plazo son el bimotor EC145T2/P2 y el EC175 de peso medio. El helicóptero EC145T2/P2 se ha desarrollado a partir



del ya implantado EC145, y se presentó a comienzos de 2011 en la feria aeronáutica Heli-Expo celebrada en Orlando, Florida. El EC145T2/P2 incorpora las últimas innovaciones de Eurocopter en términos de potencia, aviónica, seguridad en vuelo, reducción de ruido y capacidades de misión, así como la integración del Fenestrón que envuelve el rotor de cola. Además, Eurocopter y la corporación china AVIC II han lanzado el desarrollo y la fabricación (al 50%) del EC175, un helicóptero civil de la categoría de seis toneladas, que ampliará la gama de productos de ambos socios. La fase de desarrollo comenzó en 2006. Se pretende conseguir su certificación 2012, y su puesta en servicio está prevista a partir de esa fecha.

Eurocopter está trabajando en el desarrollo del helicóptero X4, la próxima generación de helicópteros y el sucesor de la actual familia Dauphin. Dotado con características y tecnología innovadoras, el X4 ofrecerá resultados significativamente mejorados, un menor consumo de combustible y menos emisiones de ruido, y proporcionará a los pilotos una nueva forma de volar en helicóptero.

Productos militares

La gama de productos militares de Eurocopter incluye plataformas derivadas de su gama comercial (como el EC725 que se deriva del EC225), así como plataformas puramente militares para los programas de desarrollo gubernamentales (el NH90 y el Tigre).

NH90. Diseñado para un uso multimisiones moderno y para una mayor eficiencia en costes a lo largo de toda su vida útil, el NH90 surge como resultado del desarrollo de un helicóptero polivalente para aplicaciones tanto de transporte táctico (TTH) como navales (NFH). El programa, que ha sido financiado principalmente por los Gobiernos francés, alemán, italiano y holandés, ha sido desarrollado de forma conjunta por Eurocopter, Agusta-Westland en Italia y Fokker Services en los Países Bajos como socios en Nato Helicopter Industries ("NHI"), en proporción directa a los compromisos de adquisición asumidos por sus países. La participación de Eurocopter en NHI es del 62,5%. En 2011 se realizaron 32 entregas del NH90, llegando a un total de 100 entregas a finales de año.

Tigre. El programa de desarrollo del helicóptero de combate Tigre incluye cuatro versiones basadas en el mismo fuselaje: el HAP (cañón en torreta, cohetes y misiles aire-aire), del que Francia y España han cursado pedidos de 40 aparatos y seis aparatos, respectivamente; el UHT (misil antitanque, misil aire-aire, cañón axial y cohetes), del que Alemania ha cursado un pedido de 80 aparatos; el ARH (misil antitanque, cañón en torreta y cohetes), del que Australia ha cursado un pedido de 22 aparatos; y el HAD (misil antitanque, misil aire-aire, cañón en torreta, cohetes, y aviónica y motor avanzados), del que España y Francia han cursado pedidos de 24 y 40 aparatos, respectivamente. Desde 2009, tres helicópteros Tigre desplegados en Afganistán por las Fuerzas Armadas francesas prestan servicio permanentemente y en Libia durante unos meses en 2011. En 2011 se realizaron 16 entregas del Tigre, con un total de 86 entregas a finales de año.

Servicio al cliente

Con 2.959 operadores en 149 países, Eurocopter tiene una gran flota de más de 11.470 de helicópteros en servicio a la que atender. Como resultado, las actividades de servicio al cliente necesarias para atender este gran parque supusieron el 38% del volumen de ventas de Eurocopter en 2011. Dichas actividades consisten principalmente en el mantenimiento, las reparaciones, el suministro de piezas de repuesto, la formación y el apoyo técnico. Con el fin de proporcionar un servicio eficaz en todo el mundo, Eurocopter ha puesto en marcha una red internacional de servicios a través de sus filiales, distribuidores autorizados y centros de servicio. Además, con el fin de satisfacer la demanda global de los clientes, Eurocopter ha estado ampliando la gama de servicios que presta a sus clientes. Eurocopter tiene previsto continuar esta expansión con el fin de ofrecer a sus clientes servicios avanzados hechos a medida para sus operaciones. La oferta de servicios de Eurocopter no se limita únicamente a su propia flota de helicópteros, sino que cuenta también con plataformas de fabricantes de equipos originales (OEM), así como con aviones para misiones de ala fija.

En 2011, Eurocopter aumentó su presencia en todo el mundo y amplió sus actividades de servicios con la adquisición de Vector Aerospace Corporation, proveedor líder de servicios de mantenimiento y reparación para aviones de ala fija y rotatoria. Esta adquisición, la más grande en la historia de Eurocopter, tiene como objetivo ayudar a la Sociedad a reforzar sus actividades en los mercados civiles y gubernamentales, así como aumentar la presencia de la compañía en América del Norte y Reino Unido.

Producción

Las actividades industriales de Eurocopter se desarrollan en cuatro centros principales, dos en Francia, uno en Alemania y uno en España. Las instalaciones francesas se encuentran en Marignane, en el sur de Francia y en La Courneuve, cerca de París. Las instalaciones alemanas se encuentran en Donauwörth y las españolas en Albacete.

En EE.UU., American Eurocopter tiene una planta en Columbus, Mississippi, que se dedica al montaje y la entrega de helicópteros utilitarios ligeros para el Gobierno estadounidense. En Australia, Australian Aerospace se encarga del ensamblaje del NH90 y del Tigre para las fuerzas armadas del país. Actualmente, se está trabajando en la construcción de un nuevo centro de excelencia para vehículos aéreos de superficies de sustentación rotatorias en Itajuba, Brasil, en el que Helibras (la filial brasileña de Eurocopter) se encargará de la producción, el ensamblaje y el mantenimiento de los helicópteros EC725 adquiridos por las Fuerzas Armadas brasileñas, así como de los Ecureuils.

Eurocopter tiene la intención de continuar la expansión internacional de su cadena de suministro global sobre todo mediante la búsqueda de proveedores de bajo coste que facturen en dólares estadounidenses, intentando al mismo tiempo racionalizar su red de suministros e incrementar la eficacia de su organización industrial en paralelo.

1.1.4 Astrium

Introducción y presentación

Astrium diseña, desarrolla y fabrica satélites, infraestructuras orbitales y sistemas de lanzadores y presta servicios espaciales. Astrium es el tercer fabricante mundial de sistemas espaciales, por detrás de Boeing y Lockheed Martin, y el primer fabricante europeo de satélites, lanzadores de infraestructuras orbitales y servicios asociados. En 2011, Astrium registró un volumen de ventas total de 5.000 millones de euros, lo que representa el 10,1% del volumen de ventas de EADS.

Astrium consta de tres Unidades de Negocio principales: Astrium Satellites, Astrium Space Transportation y Astrium Services. Estas Unidades de Negocio también prestan servicios de lanzamiento, a través de sus participaciones en Arianespace (lanzador del Ariane 5), Starsem (lanzador del Soyuz) y Eurockot (lanzador del Rockot), así como servicios vinculados a los satélites de telecomunicaciones y de observación de la Tierra, a través de filiales al 100% o con participación mayoritaria tales como Paradigm Secure Communications, Infoterra y Spot Image.

Estrategia

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

A pesar de que los mercados de lanzadores y satélites se mantienen estables, Astrium sigue centrándose en reforzar su actividad de servicios que se espera aporte la mayor parte de su crecimiento en los próximos años. La creación de una nueva organización internacional de ventas y marketing en 2011, junto con la adquisición de Vizada (como más adelante se expone), refleja la estrategia de Astrium de desarrollar huellas industriales en países y mercados clave con el fin de lograr la contribución prevista a los objetivos del Grupo a largo plazo. Para conseguirlo, Astrium está trabajando activamente con el objetivo de:

Generar un crecimiento rentable en un mercado estable

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

- ☉ en lo referente al lanzador Ariane y al sistema de misiles M51, Astrium intenta racionalizar y hacer más eficiente su actividad asumiendo funciones de contratista principal (en oposición

a proveedor principal y arquitecto industrial en exclusiva). Esto ha contribuido en gran medida a aumentar la fiabilidad y la eficacia en costes de dichos productos. Además, EADS Astrium es en la actualidad el segundo accionista más importante de Arianespace con una participación del 32,5%, por detrás de la Agencia Espacial Francesa ("CNES"). Astrium Space Transportation continuará reforzando este liderazgo para atender mejor a sus clientes;

- ☉ en lo que respecta a satélites y servicios, Astrium ha perseguido durante los últimos años el objetivo de avanzar desde una condición de mero proveedor de sistemas hasta la de proveedor líder de servicios de satélites en los ámbitos de las comunicaciones seguras y la información geográfica. La adquisición de Vizada, una empresa de servicios de telecomunicaciones líder en la prestación de servicios de comunicación móviles y fijos basados en satélites con empresas como clientes (B2B), representa un importante paso adelante en el año 2011. Entre otros ejemplos, cabe mencionar el acuerdo de Astrium para adquirir el 66,78% de la empresa Space Engineering, especialista en telecomunicaciones digitales, radio frecuencia (RF) y equipos de antenas para aplicaciones tanto espaciales como con base en tierra, así como un aumento de la participación de Astrium en la empresa estadounidense de información geográfica I-Cubed (del 25% al 78%). En el futuro, Astrium tratará de reforzar aún más su posición en el ámbito de los servicios de información geográfica.

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

Lanzado en 2010 para hacer frente al cada vez más desafiante entorno de mercado y mejorar la rentabilidad, el programa de transformación "AGILE" (Ambicioso, de Crecimiento global, Innovador, de Racionalización y Empresarial) aspira a mejorar la agilidad y competitividad de Astrium, liberando recursos adicionales para invertirlos en innovación. Al mismo tiempo, AGILE hace hincapié tanto en la orientación al cliente como en la atribución de poderes a los empleados. En 2011, las medidas aplicadas en el marco de AGILE permitieron a Astrium ganar presencia en nuevos mercados de exportación, tales como la venta de satélites en EE.UU. (DirectTV15) y Malasia (Measat 3B).

Astrium Satellites

Astrium Satellites es líder mundial en diseño y fabricación de sistemas de satélites, cargas útiles, infraestructura de tierra y equipos espaciales destinados a una amplia gama de aplicaciones civiles y militares. Siendo contratista principal de 100 satélites de comunicación, Astrium Satellites es un socio de referencia para la mayor parte de los operadores principales del mundo. El negocio de Astrium Satellites abarca las cuatro categorías de los sistemas de satélite: los satélites de telecomunicaciones, de observación, científicos y de navegación.



Mercado

El mercado de la fabricación de satélites comerciales de telecomunicaciones es altamente competitivo y las decisiones de compra por parte de los clientes se basan en los precios, la experiencia técnica y las referencias anteriores. En 2011, la cuota de mercado a nivel mundial de Astrium Satellites (en unidades) de nuevos pedidos de satélites geoestacionarios ascendió aproximadamente al 20%, según estimaciones internas. Sus principales competidores son los estadounidenses Loral, Boeing, Orbital y Lockheed Martin, Thales Alenia Space (TAS) de Francia e Italia y la empresa Information Satellite Systems Reshetnev de Rusia. Se prevé que el mercado de telecomunicaciones comerciales geoestacionarias se mantenga estable en un nivel de aproximadamente una media de entre 20 y 22 pedidos anuales en los próximos cinco años, con mayor competitividad. Astrium Satellites aspira a reforzar su posición en el mercado.

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

Por último, en lo referente a los clientes militares, se ha producido un aumento de la demanda de satélites de telecomunicaciones y observación en los últimos años. El contrato Skynet 5/Paradigm en Reino Unido, el contrato alemán Satcom BW, el contrato Yahsat de Emiratos Árabes Unidos y el contrato adjudicado en 2010 para dos satélites de reconocimiento óptico de Francia ponen de manifiesto las tendencias de crecimiento en este mercado.

Productos y servicios

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

Satélites de telecomunicaciones. Astrium Satellites fabrica satélites de telecomunicaciones con múltiples aplicaciones, entre las que figuran los enlaces telefónicos de larga distancia o móviles, la teledifusión y la radiodifusión, la transmisión

de datos, los multimedia y la conexión a Internet. Pueden utilizarse para aplicaciones civiles o militares. Los satélites geoestacionarios de telecomunicaciones de Astrium se basan en plataformas de la familia EUROSTAR (67 pedidos hasta la fecha), cuya versión más reciente es EUROSTAR 3000.

En 2011, Astrium Satellites obtuvo cuatro pedidos de satélites comerciales de telecomunicaciones (Measat 3B para el operador malasio MEASAT, DirectTV 15 para Direct TV, Eutelsat 3B y 9B para Eutelsat). En 2011 se lanzaron cinco satélites de telecomunicaciones: Yahsat 1A para Yahsat (abril de 2011), Astra 1N para SES Astra (agosto de 2011), AM4 para RSCC (agosto de 2011), Arabsat 5C para Arabsat (septiembre de 2011) y Atlantic Bird7 para Eutelsat (septiembre de 2011).

Satélites científicos y de observación. Astrium Satellites es el principal proveedor europeo de sistemas de observación de la Tierra por satélite para aplicaciones civiles y militares. En este ámbito, los clientes se benefician de forma significativa de los elementos comunes a los programas civiles y militares de Astrium Satellites. Los satélites de observación permiten recopilar información para un gran número de ámbitos como la cartografía, la meteorología, el seguimiento de las evoluciones climáticas, la gestión agrícola y silvícola, la gestión de los recursos minerales, energéticos e hidráulicos, así como las aplicaciones de vigilancia militar. Astrium Satellites también fabrica satélites científicos, los cuales son productos hechos a medida adaptados a las características especiales de la misión que se les confía. Se utilizan por ejemplo para la observación astronómica de las fuentes de radiación del universo, la exploración de los planetas y el estudio de las ciencias de la Tierra.

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

En 2011, Astrium fue elegida por la Agencia Espacial Europea (ESA) como contratista principal para el desarrollo y la construcción de los dos espectrómetros Sentinel-4 y del satélite Sentinel 5 Precursor, ambos en el marco del Programa de Monitorización del Medio Ambiente y la Seguridad a escala mundial ("GMES"). Astrium también obtuvo un pedido para un satélite de observación terrestre de la Academia de Ciencia y Tecnología de Vietnam.

En 2011, se lanzaron seis satélites de observación terrestre: Pléiades 1A para ICNES (diciembre de 2011), cuatro microsátelites ELISA para DGA/CNES (diciembre de 2011) y I SSOT para las Fuerzas Armadas chilenas (diciembre de 2011).

Satélites de navegación. Astrium Satellites fabrica sistemas de satélites de navegación, los cuales emiten señales que permiten a los usuarios determinar su posición geográfica con gran precisión, y revisten una importancia cada vez mayor en muchos sectores de actividad comercial, tales como las líneas aéreas, los operadores de transporte por tierra, mar y aire, los servicios de emergencia, la agricultura y la pesca, el turismo y las redes de telecomunicaciones. Posteriormente a la resolución tomada a finales de 2007 por la Unión Europea para continuar adelante con el desarrollo del sistema global de navegación por satélite "Galileo", la ESA tiene ahora el cometido de adquirir directamente los componentes necesarios (segmento espacial, segmento en tierra, soporte de sistemas, cohetes lanzadores, etc.). Astrium es responsable de la fase de validación en órbita de Galileo ("IOV") para comprobar el sistema de navegación vía satélite en condiciones de misión reales. La fase IOV cubre la construcción de los primeros cuatro satélites de la constelación y parte de la infraestructura de tierra de Galileo, seguidas por la verificación de dicho sistema parcial. En 2011, se lanzaron con éxito los dos primeros satélites Galileo IOV, llevándose a cabo las operaciones de lanzamiento y la primera operativa. Astrium también desempeñará un papel importante en la fase de capacidad operativa total ("FOC") de Galileo, en particular a través de su filial SSTL que suministrará las cargas útiles para los primeros 14 satélites FOC. En 2011, la Agencia Espacial Europea (ESA) adjudicó a Astrium el Contrato del Segmento de Control en Tierra con Capacidad Operativa Completa de Galileo, que abarca el suministro de instalaciones del segmento de control en tierra para las operaciones de la constelación Galileo.

Astrium Space Transportation

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

Infraestructuras orbitales

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

Mercado

La demanda de sistemas de infraestructuras orbitales procede básicamente de agencias espaciales que se benefician de financiación pública, y en particular de la ESA, la NASA, la Roscosmos (Rusia) y la NASDA (Japón). Estos sistemas se construyen generalmente mediante la cooperación entre socios internacionales. Además de los proyectos COF y ATV, la ESA

también se encarga de las piezas adicionales de la ISS para las fases de construcción y operación de la estación. Por otra parte, agencias espaciales nacionales, como la DLR y la CNES, participan en el campo de las instalaciones experimentales que se utilizarán a bordo de la ISS.

Productos y servicios

Astrium Space Transportation ha sido el contratista principal del desarrollo y de la integración del COF. El COF es un módulo presurizado con un sistema independiente de soporte vital. Proporciona un entorno de investigación completo en condiciones de microgravedad (ciencia de los materiales, medicina, fisiología humana, biología, observación terrestre, física de fluidos y astronomía) y sirve como banco de pruebas para las nuevas tecnologías. En 2011, la ESA adjudicó a Astrium Space Transportation un contrato para gestionar el suministro continuo de los componentes europeos de la ISS en su calidad de socio principal de un consorcio industrial. Dicho contrato supone la primera fase de un contrato de servicio a largo plazo para toda la vida útil prevista de la ISS hasta 2020.

Astrium Space Transportation es también el contratista principal para el desarrollo y la fabricación del transportador de carga ATV, diseñado para transportar combustible y mercancías hasta la ISS, y para proporcionar capacidad de reingestión y una solución para la eliminación de residuos. Tras dos primeros lanzamientos con éxito, el tercer ATV, el "Edoardo Amaldi", fue enviado a Kourou en agosto de 2011 para su montaje final. Tras su carga, aprovisionamiento e instalación en un lanzador Ariane 5, fue lanzado con éxito en marzo de 2012.

Lanzadores y servicios de lanzamiento

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

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

Mercado

El mercado de los servicios comerciales de lanzamiento sigue evolucionando. La presión de la competencia está aumentando a tenor del regreso o presencia de nuevos competidores en el mercado. Se prevé que el mercado

al que puede tener acceso Arianespace en el ámbito de los servicios comerciales de lanzamiento para satélites geoestacionarios se mantenga estable con 20 cargas útiles anuales. No obstante, debido a diversos factores (como los avances tecnológicos y la consolidación de clientes), esta cifra sigue siendo volátil. Este mercado no incluye los servicios de lanzamiento institucionales destinados a las agencias gubernamentales y militares estadounidenses, rusas o chinas.

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

Productos y servicios

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

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

En 2011, Arianespace firmó un total de diez contratos del Ariane 5 para satélites geoestacionarios, lo que representa más del 48% del mercado disponible. Arianespace llevó a cabo cinco lanzamientos del Ariane, que sirvieron para poner en órbita ocho satélites de telecomunicaciones y un ATV. Desde que se llevó a cabo el primer lanzamiento del Ariane 5 en 1996, se han lanzado 60 cohetes Ariane 5. En 2011, Arianespace también realizó dos misiones inaugurales históricas del Soyuz desde Kourou, colocando ocho satélites institucionales en sus respectivas órbitas;

⊙ **Starsem.** Astrium Space Transportation posee directamente un 35% de Starsem, una sociedad de derecho francés, junto con Arianespace (15%), la agencia espacial rusa (25%) y la Oficina Central Rusa Samara Space Center (25%). A través de Arianespace, Starsem comercializa los servicios de lanzamiento prestados por los lanzadores Soyuz para naves espaciales de peso medio en órbitas bajas o síncronas

solares, así como para misiones interplanetarias. En 2011, Starsem llevó a cabo dos lanzamientos del Soyuz desde el cosmódromo de Baikonur, poniendo en órbita doce satélites comerciales;

⊙ **Eurokot.** Astrium Space Transportation (51%) y Khrunichev (49%) controlan de forma conjunta Eurokot Launch Services, sociedad que presta servicios de lanzamiento de pequeños satélites en órbita baja, recurriendo a lanzadores Rockot, derivados de los misiles balísticos SS-19.

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

Astrium Space Transportation ha sido el único contratista principal del sistema Ariane 5 desde 2004. A la vista del éxito comercial del Ariane 5, Astrium Space Transportation firmó en 2009 un contrato con Arianespace para la producción de 35 lanzadores Ariane 5, además del lote de 30 lanzadores Ariane 5 adquiridos en 2004. En 2010, Astrium Space Transportation se adjudicó la primera parte de la Fase 1 del desarrollo del Ariane 5 Midlife Evolution, que aumentará la capacidad del lanzador estando prevista su puesta en servicio para 2017. En 2011, Astrium Space Transportation recibió la confirmación de la Agencia Espacial Europea (ESA) de la aprobación del proyecto del lanzador Ariane 5 Midlife Evolution, tras la evaluación preliminar del diseño.

Misiles balísticos. Astrium Space Transportation es la única Sociedad de Europa que diseña, fabrica, ensaya y presta mantenimiento de misiles balísticos. Además de los contratos con el Estado francés para la familia de misiles lanzados desde submarinos M1, M2, M20, M4 y M45, Astrium Space Transportation también ha obtenido el contrato para desarrollar y fabricar el M51 con mayores capacidades técnicas y operativas. Tras haber superado con éxito la cuarta prueba en vuelo y el lanzamiento de aprobación en 2010, se prevé que el M51.1 pronto entrará en servicio en los submarinos nucleares franceses de misiles balísticos. En 2010, la Agencia Francesa de Compras para la Defensa y Astrium Space Transportation firmaron un contrato que cubre el desarrollo y la producción de la segunda versión del misil estratégico M51 (el M51.2), lo que contribuye a garantizar las capacidades de Astrium Space Transportation en este campo. Además, Astrium Space Transportation se encarga del mantenimiento operativo del sistema de misiles M51 para las Fuerzas Armadas francesas. A finales de 2011, Astrium Space Transportation recibió un contrato de estudio de primer diseño con el fin de preparar la nueva etapa superior del desarrollo del M51.3.

Astrium Services

Astrium Services ofrece soluciones innovadoras, altamente competitivas y hechas a medida en los ámbitos de las comunicaciones seguras y la información geográfica. Este proveedor europeo de servicios integrales para satélites

de comunicaciones militares suministra tecnología de comunicaciones seguras para los satélites de un buen número de países.

En 2011, Astrium Services adquirió Vizada, proveedor independiente líder en servicios globales de comunicación por satélite. Vizada cuenta con más de 700 empleados y 200.000 clientes procedentes de los más diversos sectores, tales como el transporte marítimo, aéreo y terrestre, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, gobiernos y la industria de la defensa. Vizada ofrece servicios de conectividad móvil y fija desde múltiples operadores de red satelitales tanto de forma directa como a través de una red de 400 socios proveedores de servicios. La integración de Vizada tiene como objetivo ampliar la gama de soluciones ofertada por Astrium Services, reforzar su presencia a nivel mundial y mejorar sus servicios de comunicación por satélite.

Astrum también cerró la adquisición de una participación mayoritaria del 75,1% en ND SatCom, proveedor de equipo para satélites y especialista en integración de sistemas terrestres con sede en Friedrichshafen, Alemania.

Productos y servicios

Comunicaciones militares. En 2003 el Ministerio de Defensa del Reino Unido seleccionó a Paradigm para el suministro de un servicio de comunicaciones militares globales por satélite destinado a la próxima generación de su programa Skynet 5. Este contrato, en virtud del cual Paradigm posee y explota la infraestructura de comunicación militar por satélite británica, permite al Ministerio de Defensa del Reino Unido realizar pedidos y pagar por los servicios requeridos. Al ofrecer un catálogo de servicios, Paradigm proporciona soluciones de comunicación diseñadas a medida para el teatro de operaciones desde la base, para servicios de voz, datos y vídeo, ofreciendo desde un único canal de voz hasta un sistema de seguridad integral que incorpora gestión de terminales y de red. Paradigm ofrece además servicios de asistencia, garantizando que las tropas desplegadas puedan llamar a casa y utilizar Internet. Los tres primeros satélites Skynet 5 se lanzaron en 2007 y 2008, permitiendo al Ministerio de Defensa del Reino Unido declarar un servicio operativo pleno en 2009. En 2010, el contrato fue prorrogado 30 meses, incluyendo la fabricación, el lanzamiento, las pruebas y las actividades de un cuarto satélite, el Skynet 5D, cuyo lanzamiento está previsto a finales de 2012.

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

Services: 75%; ND Satcom: 25%), opera el sistema a largo plazo y proporciona una capacidad adicional a través de los operadores comerciales.

En Abu Dhabi, Astrium Services (junto con Thales Alenia Space) está trabajando en el marco de un contrato firmado con Yahsat, una filial al 100% de Mubadala Development Company, para la construcción de un satélite de comunicaciones seguras. Astrium Services se está encargando de gestionar el programa y será proveedor del segmento espacial (exceptuando la carga útil), así como de un 50% del segmento en tierra. En 2011, tras finalizar con éxito las pruebas en órbita, el primer satélite Yahsat 1A fue entregado oficialmente a Yahsat, obteniéndose el hito de la aceptación inicial del sistema. Este hito permite a Yahsat suministrar a las Fuerzas Armadas de los Emiratos Árabes Unidos capacidades de comunicaciones militares vía satélite. La entrega del segundo satélite, el Yahsat 1B, está prevista para 2012.

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

Spot Image, un proveedor de servicios e información geográfica basada en satélites (participada en un 98,9% por Astrium) continúa trabajando en el "Programa Astroterra", diseñado para sustituir al Spot 5 (propiedad del Estado francés, que ha otorgado la licencia operativa en exclusiva a Spot Image) antes de que finalice su vida útil con una constelación de dos satélites de observación terrestre (Spot 6 y Spot 7) con el fin de mantener una alta capacidad de resolución hasta 2023. Tras el éxito de su lanzamiento en diciembre de 2011 en un Soyuz desde Kourou, el satélite Pléiades 1A de la Agencia Espacial francesa ha obtenido sus primeras imágenes. Pléiades es un sistema de observación de muy alta resolución de uso dual civil y militar. Pléiades estará dirigido por la CNES (Agencia Espacial francesa) y su distribución comercial estará exclusivamente a cargo del área de información geográfica de Astrium Services.

En 2011, Astrium Services fue seleccionada por ESA para diseñar, entregar y operar el sistema europeo para enlace de datos ("EDRS") en el marco de una sociedad público-privada (PPP) entre ESA y Astrium. El sistema EDRS será un sistema de dos satélites de telecomunicaciones en órbita geoestacionaria con un segmento terrestre asociado. Está diseñado para reducir los retrasos en la transmisión de grandes cantidades de datos de observación de la Tierra y para transmitir información hacia y desde satélites no geoestacionarios y las estaciones fijas de tierra, que de otro modo no son capaces de comunicarse de forma permanente. La nueva autopista espacial de la información proporcionará a Europa acceso independiente, bajo pedido y en tiempo real a datos de

observación de la Tierra procedentes de satélites en órbita baja. Está previsto que las operaciones de EDRS den comienzo con el lanzamiento de la primera misión EDRS, a finales de 2014. La Unión Europea con su programa GMES (*Global Monitoring for Environment and Security*) y los satélites Sentinel, será previsiblemente el usuario fundamental del servicio, y Astrium Services comercializará a terceros la capacidad adicional del sistema.

1.1.5 Cassidian

Introducción y presentación

Cassidian es un líder mundial en sistemas y soluciones de seguridad global que ofrece la integración de grandes sistemas y productos y servicios de valor añadido a clientes civiles y militares de todo el mundo: sistemas aéreos (aviones de combate, transporte militar, aviones de misiones especiales y sistemas aéreos no tripulados), sistemas terrestres, navales y conjuntos, inteligencia y vigilancia, ciberseguridad, comunicaciones seguras, sistemas de prueba, misiles y soluciones de servicio y apoyo. Como integrador de grandes sistemas, Cassidian utiliza sus conocimientos técnicos avanzados para diseñar, desarrollar e instalar soluciones de sistemas globales integradas a nivel de plataformas, equipos y servicios.

En 2011, Cassidian registró un volumen de ventas total de 5.800 millones de euros, lo que representa un 11,8% del volumen de ventas de EADS.

Estrategia

Cassidian se propone apoyar la implantación del plan Visión 2020 mediante el crecimiento de los ingresos procedentes de defensa y seguridad, la mejora de la rentabilidad por encima del nivel de referencia, el aumento de sus actividades de servicios y su transformación en una División realmente global. Para conseguirlo, Cassidian está trabajando activamente con el objetivo de:

Aplicar un programa de transformación ambicioso

Durante el año 2011, Cassidian aplicó un programa de transformación de gran alcance que abarca la mejora de la rentabilidad y de los costes, así como una nueva estructura creada para contrarrestar el deterioro y los desafíos del cambiante entorno empresarial. La estructura de la anterior Unidad de Negocio fue sustituida por una estructura matricial con dimensiones de país y línea de negocio con el fin de mejorar la proximidad a los mercados y clientes internacionales. A través de la aplicación de su programa de transformación junto con una inversión seleccionada en productos y servicios de próxima generación y su enfoque al crecimiento mundial, Cassidian busca fortalecer su presencia local en mercados estratégicos y mejorar su rentabilidad para alcanzar los niveles europeos de referencia.

Producción

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

Dedicarse a áreas de crecimiento futuro

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

- ⊙ el mercado de sistemas no tripulados, en el que Cassidian está desarrollando una posición de líder en base a su sólida experiencia y al apoyo de importantes adquisiciones que han impulsado sus capacidades en esta área;
- ⊙ el mercado de seguridad global, en el que Cassidian ofrece soluciones como los sistemas integrados para la seguridad global, soluciones globales de seguridad de las comunicaciones y de seguridad electrónica. Los proyectos adjudicados en Oriente Medio convierten a la Cassidian en líder mundial de las soluciones integradas de seguridad nacional. Cassidian también dio un paso significativo en el mercado de la ciberseguridad mediante la creación de una nueva rama cibernética dirigida tanto a una oferta de productos como de servicios avanzados de seguridad cibernética;
- ⊙ el mercado de servicios, en el que Cassidian procurará ampliar su oferta de paquetes globales de servicios para misiones críticas para sus clientes, tanto en los países en los que está presente como fuera de ellos. Esta cartera de servicios incluye desde la consultoría, el desarrollo de conceptos y la simulación, hasta el soporte vital de plataformas aéreas, servicio de flotas/servicio en vuelo, la formación, las operaciones y la externalización.

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

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

Además, Cassidian está trabajando para ampliar su presencia industrial en otros mercados con un importante potencial de crecimiento, como Oriente Medio, Brasil e India. Cassidian no solo tiene como objetivo adjudicarse campañas clave, sino

también desarrollar una presencia industrial a largo plazo para que los posibles clientes la consideren un actor local de confianza.

Paralelamente, Cassidian intentará incrementar su cuota de mercado en el mercado clave estadounidense, en estrecha coordinación con EADS North America, ofreciendo productos y tecnologías de calidad superior. Asimismo, Cassidian está creando fuertes alianzas industriales transatlánticas con los principales contratistas de EE.UU. para explorar nuevas oportunidades.

Mercado

Factores de desarrollo del mercado

Los mercados de defensa y seguridad siguen estando impulsados por la rápida evolución de los retos de seguridad y la necesidad de responder a las nuevas amenazas globales. Al mismo tiempo, las condiciones económicas en los principales países industrializados (en particular, en los mercados domésticos europeos de Cassidian) están creando una presión a la baja sobre los presupuestos de defensa y el gasto en seguridad. Por consiguiente, los países deben equilibrar sus prioridades de financiación con el fin de planificar la gama de operaciones más amplia posible, incluyendo la defensa nacional, los esfuerzos de estabilización, las operaciones de contrainsurgencia y antiterroristas o los agresores del estado nacional que cuentan con medios militares de creciente sofisticación. Esto solo ha servido para reforzar la convergencia de las funciones tradicionales de defensa y seguridad en un único conjunto de necesidades de los clientes, una tendencia que Cassidian prevé que se mantendrá.

En el actual entorno económico, Cassidian considera que las oportunidades de crecimiento más importantes se encuentran en los mercados de exportación de Oriente Medio, India y Brasil, entre otros, en los que los presupuestos de defensa y seguridad están creciendo rápidamente. Con el aumento de sus necesidades y el envejecimiento de sus equipos, estas regiones tienen la solidez financiera necesaria para realizar en el futuro adquisiciones de defensa y seguridad.

Competencia

Los mercados de defensa y seguridad son altamente competitivos y Cassidian se enfrenta a la competencia de grandes y medianas compañías estadounidenses y europeas especializadas en sus mercados clave. Entre sus principales competidores se encuentran Lockheed Martin, Dassault, Boeing, Northrop Grumman, Thales, Motorola, General Dynamics y Raytheon, otros integradores de sistemas y fabricantes de aviones de combate líderes en todo el mundo. Entre los factores competitivos cabe destacar la asequibilidad, la capacidad técnica y de gestión, el *know-how* para desarrollar e adoptar arquitecturas de sistemas integrados complejos y la capacidad de proporcionar soluciones oportunas a los clientes.

El principal reto de Cassidian es captar negocio en nuevos mercados geográficos estratégicos y segmentos de mercado de alto crecimiento a nivel mundial con el fin de compensar el estancamiento o la reducción de los *presupuestos de defensa* en sus mercados domésticos europeos. *En 2011, Cassidian*

siguió acelerando su campaña para globalizar su negocio fuera de Europa al mismo tiempo que el desarrollo de la próxima generación de productos de defensa y seguridad.

Clientes

La naturaleza de las actividades Cassidian exige se establezcan relaciones a largo plazo con sus clientes y, cuando sea posible, crear alianzas estratégicas o *joint ventures* con importantes operadores internacionales con el fin de ampliar de forma sostenible la presencia industrial de la División fuera de sus mercados domésticos. Entre sus clientes clave se encuentran principalmente las agencias gubernamentales y de seguridad, tales como los ministerios de defensa y las fuerzas interiores y de seguridad, ubicadas no solo en los mercados domésticos europeos de Cassidian, sino cada vez más en el mundo entero.

Esto incluye Oriente Medio, donde Cassidian es un proveedor clave de sistemas aéreos militares, tecnologías avanzadas de radar, sistemas de comunicación seguros y grandes sistemas integrados, así como Brasil, donde Cassidian suministra actualmente redes de comunicación por radio y pretende (a través de la *joint venture* creada con la brasileña Odebrecht) ofrecer sistemas integrados de defensa y seguridad, así como productos y servicios a clientes en Brasil y América Latina. Cassidian también está presente en India a través de los sensores, los sistemas de comunicación seguros, el diseño y la ingeniería.

Productos y servicios

Servicios aéreos

Cassidian ofrece a sus clientes una gama completa de servicios asociados a la hora de implantar sus sistemas aéreos militares, incluyendo el mantenimiento, la reparación, la inspección, la modernización, la optimización logística, formación específica relativa al producto y centros de asistencia de sistemas integrados. Además de dichos servicios, Cassidian ofrece a sus clientes la posibilidad de mejorar sus sistemas aéreos militares. Cassidian ha desarrollado una amplia experiencia en este ámbito a través de programas destinados a aviones como el Tornado y el C-160 Transall, entre otros.

Sistemas aéreos de combate

El Eurofighter, llamado "Typhoon" para la exportación fuera de Europa, es un avión de combate polivalente de alto rendimiento, extremadamente ágil, con red integrada, cuya misión es garantizar una superioridad aérea en escenarios de combate complejos tanto aéreos como terrestres. El Eurofighter está destinado a mejorar la eficacia de la flota mediante un sistema de armas aéreas capaz de asumir las funciones de la interceptación supersónica fuera del campo visual, de funciones de combate próximo subsónico, de bloqueo aéreo, de supresión de defensa aérea y de ataque marítimo y litoral.

Los accionistas y subcontratistas de Eurofighter GmbH son EADS (46% de participación), BAE Systems (33% de participación) y Alenia Aermacchi, una División de Finmeccanica (21% de participación). En relación con la producción en serie, la carga de producción industrial se reparte de la siguiente forma entre cada uno de los socios del consorcio Eurofighter:



el 43% para EADS, el 37,5% para BAE Systems y el 19,5% para Alenia. EADS se encarga del fuselaje central, del sistema de control de vuelo, del ataque y la identificación, de los subsistemas de comunicación, de la fabricación del ala derecha y de los *slats* de todos los aviones pedidos en el ámbito del programa, así como del ensamblaje final de los aviones pedidos por las Fuerzas Aéreas alemanas y españolas.

A 31 de diciembre de 2011, se disponía de pedidos en firme para 472 aviones dentro del programa principal (y 87 pedidos más para exportación) y se habían entregado en total 315 aviones (incluidos 38 aviones en 2011), estando garantizada la producción del Tramo 3A hasta 2017.

Fuera del marco del programa principal, se prevé que surjan nuevas oportunidades de exportación en Europa, Oriente Medio, Asia y el Lejano Oriente, después del acuerdo de gobierno a gobierno alcanzado entre el Reino Unido y Arabia Saudí para la compra de 72 aviones, cuya entrega está en curso.

Sistemas de misión aérea

Cassidian ofrece una gama completa de sistemas de misiones aéreas tripulados y no tripulados. En el ámbito de los sistemas aéreos no tripulados, Cassidian ofrece sistemas tácticos como el Tracker y el ATLANTE, sistemas de altitudes de vuelo medias y largo recorrido (MALE) como el Harfang, y sistemas de altitudes de vuelo altas y largo recorrido (HALE), como el EuroHawk, que celebró la puesta en marcha de su sistema de reconocimiento de señales en 2011.

Cassidian también trabajó en un sistema de próxima generación para misiones de reconocimiento y vigilancia basado en un estudio de reducción de riesgo otorgado por Francia, Alemania y España. En el programa de investigación y tecnología "Agile UAV-NCE" de las Fuerzas Armadas alemanas, Cassidian está contribuyendo con su demostrador tecnológico Barracuda.

Ciberseguridad

Con el fin de satisfacer las crecientes necesidades de ciberseguridad de los usuarios de infraestructuras de tecnología de la información de importancia crítica, entre los que también se encuentran gobiernos y empresas internacionales, Cassidian ha creado una rama de seguridad cibernética. Cassidian suministra todo su *know-how* y soluciones para ayudar a las organizaciones a protegerse de las amenazas cibernéticas, a detectarlas, a evitarlas y a reaccionar ante éstas. Cassidian goza de un amplio historial en el suministro de las soluciones más seguras para tecnología de la información y para tratamiento de los datos informáticos más sensibles (por ejemplo, ECTOCRYPT) y soluciones de formación a clientes de seguridad y defensa de Francia, Alemania, Reino Unido y otros países de la OTAN.

Sistemas integrados

Cassidian ofrece sistemas y soluciones globales para misiones militares en los ámbitos de dominio aéreo, sistemas de batalla espacial, soluciones inteligentes y sistemas navales, así como sistemas generales de apoyo. Es un proveedor líder en el diseño de la arquitectura de sistemas globales y es responsable de la integración de sistemas para la defensa

militar en tierra, mar, aire y espacio. Cassidian se dedica al diseño, integración e implantación de soluciones de infraestructura de información fijas, tácticas, para el frente y de tipo móvil, incluyendo todos los servicios necesarios para dar asistencia a sistemas y soluciones integradas para misiones. Además, Cassidian diseña y proporciona sistemas C4I (sistemas de Mando, Control, Comunicaciones, Ordenadores e Inteligencia).

La oferta de integración de grandes sistemas de Cassidian incluye la capacidad de diseñar, desarrollar e integrar la mayor gama posible de plataformas y subsistemas individuales en una única red efectiva. La integración de grandes sistemas ha adquirido una importancia cada vez mayor para clientes que se dedican al control fronterizo y la vigilancia de costas, así como para clientes no militares en ámbitos tales como los servicios de seguridad nacional. Todas estas áreas constituyen el ámbito fundamental de actividades de Cassidian.

Cassidian firmó en 2007 el primer sistema totalmente integrado de seguridad marítima y fronteriza del mundo (el *Qatar National Security Shield*), y actualmente es el contratista principal del desarrollo de un programa de seguridad nacional para Arabia Saudí que cubre unos 9.000 kilómetros de línea fronteriza de este país. Cassidian también está proporcionando una solución integrada para la vigilancia de fronteras y la seguridad para Rumania.

Aviónica en misiones

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

Sistemas de comunicación seguros

Cassidian es líder en suministro de redes seguras de radiocomunicaciones profesionales móviles digitales ("PMR") con más de 200 redes entregadas en 67 países. Sus soluciones en cuanto a la PMR hacen posible que organizaciones profesionales en varios ámbitos, como la seguridad pública, la defensa civil, la industria y los transportes, se comuniquen de manera efectiva, fiable y segura. Cassidian oferta a sus clientes soluciones PMR especializadas basadas en tecnologías TetraPOL, Tetra y P25. Las soluciones PMR de Cassidian han ayudado a garantizar la seguridad de eventos como los Juegos Olímpicos de Pekín, la Tour de France, la Copa del Mundo de Fútbol en Sudáfrica y, más recientemente, en noviembre de 2011, la cumbre del G20 en Cannes (Francia).

Sensores y guerra electrónica

Cassidian es un socio principal en el desarrollo de radares multimodo aerotransportados y suministra apoyo logístico integrado, mantenimiento y actualizaciones. Asimismo, participa activamente en el desarrollo de la tecnología y en

la aplicación de radares con escáneres electrónicos activos de próxima generación (AESA) para aplicaciones aéreas, navales y terrestres. En el área de defensa aérea, Cassidian fabrica radares de medio alcance para buques (TRS-3D/4D) y aplicaciones para tierra (TRML-3D). Los radares sintéticos de apertura (SAR) para operaciones de reconocimiento y vigilancia y los radares de vigilancia de aeropuertos (ASR-S) también forman parte de la cartera. En 2011, Cassidian presentó la familia de radares de seguridad SpexerTM.

En el ámbito de la guerra electrónica, Cassidian suministra sistemas de protección electrónicos para vehículos militares, aviones e instalaciones civiles, como detección láser, detección de misiles y unidades activas electrónicas de contramedida.

Ensayos y servicios

La gama de productos ensayos y servicios cubre todo el ciclo de vida del equipo y de los sistemas e incluye soluciones de tipo general relacionadas con servicios de ensayo y sistemas. Las soluciones son integradas o comercializadas como elementos independientes: instrumental, software de sistemas y software de aplicación. El carácter versátil de los sistemas de ensayos y servicios implica la posibilidad de verificar un amplio número de equipos y sistemas. Con una presencia global de sus especialistas de equipos militares y civiles, ensayos y servicios está consolidando su estrategia de desarrollo en la escena internacional a través de nuevos emplazamientos en Francia, Alemania, España, Reino Unido y EE.UU., además de disponer de una red de distribución global.

Joint Ventures

MBDA

MBDA (una *joint venture* formada por EADS, BAE Systems y Finmeccanica con participaciones del 37,5%, del 37,5% y del 25%, respectivamente) es responsable de los sistemas de misiles de Cassidian. MBDA ofrece unas capacidades superiores en sistemas de misiles y abarca todo el espectro de soluciones de dominio aéreo, defensa tierra-aire y superioridad marítima, al tiempo que proporciona soluciones tecnológicas avanzadas en el compromiso del campo de operaciones. Más allá de su papel de liderazgo en los mercados europeos, se ha establecido un fuerte punto de apoyo en los mercados de exportación como Asia, la región del Golfo y América Latina.

La amplia cartera de productos cubre las seis principales categorías del sistema de misiles: aire-aire, aire-superficie, tierra-aire, antibuque, antisubmarino y superficie-superficie. La gama de producto de MBDA, asimismo, incluye un abanico de contramedidas aéreas como sistemas de alarma antimisiles y de señuelos, lanzaseñuelos y sistemas antiminas y de adiestramiento para el combate. Los programas más importantes en fase actual de desarrollo son el sistema de defensa aeronaval Aster Paams, el sistema de misiles para superioridad aérea METEOR, el sistema MEADS (*Medium Extended Air Defense System*) y el arma de ataque antibuques y antisubmarina Scalp NAVAL. MBDA también forma parte del TCW (*Team Complex Weapon*) con el fin de definir un enfoque para cumplir con los complejos requisitos de armamento del Reino Unido.

Signalis

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

Atlas Elektronik

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

Larsen & Toubro

En febrero de 2011, las autoridades indias aprobaron la creación de una *joint venture* entre la empresa de ingeniería Larsen & Toubro y Cassidian en el área de la electrónica de defensa (con participaciones del 74% y el 26%, respectivamente). La *joint venture* coopera estrechamente con el nuevo centro de ingeniería de Cassidian en Bangalore (inaugurado a principios de 2011), donde se realizan diseños de sistemas y actividades de ingeniería en los campos de la guerra electrónica, radares y aviónica para aplicaciones militares.

Emiraje Systems

Emiraje Systems L.L.C. es una *joint venture* fundada en 2009 entre C4 Advanced Solutions L.L.C. (C4AS) (51%), una filial al 100% del grupo Emirates Advanced Investments ("EAI"), y Cassidian (49%) con el fin de desarrollar una fuerte capacidad de integración de grandes sistemas en los Emiratos Árabes Unidos y proporcionar a los clientes de este país y de la región de Oriente Medio las más avanzadas soluciones en C4ISR. Esta colaboración constituye asimismo la piedra angular de la estrategia de EAI y Cassidian para dirigir eficazmente la transferencia de tecnología a los Emiratos Árabes Unidos, un factor decisivo para poder desarrollar y gestionar con éxito sistemas estratégicos de defensa y seguridad nacional. En 2011, Emiraje Systems se adjudicó el contrato para la primera fase de desarrollo del sistema de mando y control de los Emiratos Árabes Unidos (programa C4ISR).

Odebrecht

En 2010, Cassidian constituyó una *joint venture*, Odebrecht EADS Defesa SA, con la empresa brasileña Odebrecht (con una participación del 50% cada una). El objetivo es ofrecer soluciones para sistemas de defensa y seguridad integrados desde Brasil, así como productos y servicios a clientes de este y otros países. Esta iniciativa se centra principalmente en las actividades de ingeniería, producción y compras que pueden realizarse en Brasil.

Producción

En su calidad de empresa mundial con fuertes raíces nacionales, Cassidian cuenta con instalaciones en sus mercados domésticos europeos de Alemania, Francia, España y Reino Unido. Además, Cassidian opera en más de 80 países de todo el mundo y dispone de una red de oficinas a escala

mundial destinada a garantizar y mantener una estrecha relación con sus clientes y socios. Los principales centros de producción se encuentran en Alemania (Manching, Ulm) y España (Getafe). Asimismo, Cassidian dispone de un centro de ingeniería en Bangalore (India).

1.1.6 Otras actividades

Aviación regional – ATR

ATR (*Avions de Transport Régional*) es uno de los líderes mundiales del mercado aeronáutico regional de los aviones turbohélice de 50 a 74 plazas. ATR está participado al 50% por EADS y al 50% por Alenia Aeronautica (Grupo Finmeccanica), siendo Airbus la responsable de la gestión de la participación de EADS. En ATR, cuya sede se encuentra en Blagnac, cerca de Toulouse (sur de Francia), trabajan más de 930 empleados, desarrollando sus principales operaciones en los departamentos franceses de Midi-Pirineos y Aquitania. ATR se creó en 1981.

Mercado

La industria regional de aviones turbohélice ha conocido un fenómeno de concentración creciente a lo largo de los años. En los años noventa, algunos fabricantes regionales de aviones se fusionaron, cesaron en su actividad o dejaron de producir. Nombres como BAe, Beechcraft, Fokker, Saab y Shorts, entre otros, se retiraron así del mercado. Actualmente, el mercado mundial de aviones de turbopropulsión de 50 a 70 plazas está dominado por dos fabricantes: ATR y Bombardier.

Tras algunos años de disminución de la actividad, el mercado regional de motores turbohélice ha experimentado un incremento sostenido, gracias a las ventajas de los turbohélices con respecto a los aviones a reacción, tanto en términos de consumo de combustible como de emisión de CO₂. En 2011, ATR entregó 54 nuevos aviones (en comparación con los 51 de 2010) y recibió pedidos relativos a 157 nuevos aviones (frente a los 80 de 2010).

A 31 de diciembre de 2011, ATR tenía una cartera de pedidos de 224 aviones (en comparación con los 165 de 2010). La actual cartera de pedidos representa cerca de tres años de entregas, con, al menos, 70 entregas previstas en 2012. Gracias a los costes operativos relativamente más bajos y a la reducción de emisiones de CO₂ de los motores turbohélice, en un entorno de ingresos por pasajero más restringido que nunca, se espera que conduzcan a la sostenibilidad de esta actividad del mercado durante los próximos años.

Productos y servicios

ATR 42 y ATR 72. Después de la entrada en servicio del ATR 42 (50 plazas) en 1985, ATR ha desarrollado una familia de aviones con doble motor turbohélice con alas más altas, destinados al mercado del transporte de pasajeros en aviones de 50 a 74 plazas que están diseñados para garantizar una eficacia óptima, flexibilidad operativa y una gran comodidad. En 1995, con el fin de responder a la creciente demanda de comodidad y rendimiento por parte de las compañías aéreas,

ATR lanzó la serie ATR 42-500 y, dos años más tarde, la serie ATR72-500 (70 plazas). Al igual que Airbus, la línea ATR se basa en el concepto de familia, que proporciona ahorros en el entrenamiento, las operaciones de mantenimiento, el suministro de piezas de repuesto y la formación cruzada.

En 2007, ATR lanzó las nuevas series 600 con motores mejorados, un nuevo sistema de aviónica y una nueva cabina. En 2009, la preserie del avión ATR 72-600 empezó su campaña de pruebas de vuelo, mientras que el primer vuelo del ATR 42-600 se realizó en 2010. El ATR 72-600 obtuvo su certificación el 31 de mayo de 2011, y la primera entrega se realizó el 19 de agosto de 2011. En 2011 se entregaron diez aviones de la serie ATR -600.

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

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

Producción

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

EADS Sogerma

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



clase *business*) para aviones comerciales y militares, así como para reactores privados y helicópteros.

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

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

EADS North America

EADS North America es la filial de EADS en EE.UU.. Esta Sociedad, cuya sede se encuentra en Herndon (Virginia), ofrece un amplio abanico de soluciones avanzadas para aviones y helicópteros, la seguridad nacional e informática, las telecomunicaciones, la electrónica de defensa y la aviónica, así como de servicios. Es el contratista principal para el helicóptero ligero UH-72A del Ejército de EE.UU.. Las actividades empresariales de EADS North America incluyen las actividades de: American Eurocopter Corporation; Airbus Military North America; EADS Supply & Services; EADS North

America Test and Services; Fairchild Controls Corporation y Cassidian Communications.

La presencia de EADS North America en los sectores de defensa y seguridad nacional estadounidenses sigue aumentando. EADS ha suministrado más de 90 helicópteros Eurocopter HH-65 a los Guardacostas para sus misiones de seguridad nacional. EADS North America también es contratista principal para el suministro de hasta 36 aviones HC-144A Ocean Sentry para las misiones de apoyo y patrulla marítima de los Guardacostas, y EADS está suministrando radares de adquisición multimodo embarcados para el National Security Cutter de la Guardia Costera.

Daher-Socata

En enero de 2009, EADS vendió el 70% de su participación en Socata a Daher, manteniendo el 30% restante. Daher-Socata está especializada en los sectores aeroespacial, nuclear, de defensa e industrial y ofrece soluciones de fabricación y servicios combinando tres áreas de competencias (fabricación, servicios y transporte) en una oferta global.

En los ámbitos aeroespacial y de defensa, Daher-Socata es fabricante y proveedor de primer nivel de equipos y servicios, y cuenta con una plantilla de cerca de 7.500 empleados en 14 países. Daher-Socata fabrica tanto aeroestructuras y sistemas como de secciones equipadas y fuselajes. En la categoría inferior a 8,6 toneladas, fabrica aviones con opciones especializadas tanto para el mercado civil (aviones de negocios) como para el militar (aviones polivalentes).

1.1.7 Inversiones

Dassault Aviation

EADS posee una participación del 46,3% en Dassault Aviation, sociedad que cotiza en la Bolsa de París (Eurolist de Euronext París), y en la que también poseen participaciones el Groupe Industriel Marcel Dassault (50,6%), siendo el porcentaje de acciones que cotizan libremente en el mercado el 3,1%. La propia Dassault Aviation posee una participación del 26% en Thales, lo que la convierte en el segundo accionista más importante de Thales por detrás del Estado francés.

Dassault Aviation es uno de los principales actores en el mercado mundial de los aviones de combate y reactores privados. Fundada en 1936, la sociedad Dassault Aviation ha entregado más de 8.000 aviones militares y civiles a clientes de más de 80 países. Dassault Aviation se apoya en su experiencia como diseñador y arquitecto industrial de sistemas complejos para concebir, desarrollar y producir una amplia gama de aviones militares y de reactores privados. Con la finalidad de evitar cualquier conflicto potencial entre los productos militares de Dassault Aviation y de EADS (Rafale y Eurofighter) y para facilitar una estrategia de “muralla china”, se ha decidido confiar la gestión de la participación accionarial de EADS en Dassault Aviation al departamento corporativo de EADS, mientras que Cassidian gestiona el programa Eurofighter.

En 2011, Dassault Aviation registró unos pedidos por un volumen total de 2.900 millones de euros (en comparación con los 1.300 millones de euros de 2010), incluyendo 36 pedidos netos de reactores privados Falcon (en comparación con la cancelación de nueve pedidos de 2010). Los ingresos consolidados ascendieron a 3.300 millones de euros en 2011 (en comparación con los 4.200 millones de euros de 2010), con un beneficio neto consolidado de 323 millones de euros (en comparación con los 267 millones de euros de 2010). Dassault tiene aproximadamente 11.500 empleados, de los cuales más del 60% trabajan en Francia.

Aviones de combate

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

Rafale. El Rafale es un bimotor de combate polivalente destinado tanto para las fuerzas aéreas como navales. Hasta la fecha, el Ministerio de Defensa francés ha encargado 180 aviones Rafale. En 2013 y en años sucesivos, se entregará el nuevo Rafale “Omnirole”, incorporando varios avances como el radar, el detector de lanzamiento de misiles y sistemas optrónicos.

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

nEUROn. Dassault Aviation es el principal contratista para el desarrollo del demostrador de vehículo aéreo de combate no tripulado, el nEUROn. El programa se abrió a la cooperación europea y cinco países han decidido participar y compartir los conocimientos de sus industrias aeroespaciales: EADS-CASA (España), SAAB (Suecia), HAI (Grecia), RUAG (Suiza) y Alenia Aeronautica (Italia). El demostrador nEUROn prevé realizar su primer vuelo a mediados de 2012.

Sistema UAV MALE. Tras la firma de la Declaración conjunta franco-británica de Cooperación en material de Seguridad y Defensa en noviembre de 2010, Dassault y BAE Systems convinieron en trabajar de forma conjunta en la nueva generación de sistemas aéreos de vigilancia no tripulados de media altitud y largo alcance (MALE). El nuevo sistema fabricado conjuntamente se llamará Telemos. Está previsto que el Telemos tenga un peso máximo de despegue de aproximadamente 8 toneladas métricas y una envergadura de 24 metros. En 2011 se llevó a cabo una fase de evaluación de la competencia financiada conjuntamente con miras a la entrega del nuevo equipo entre 2015 y 2020.

Jets privados

Dassault Aviation ofrece una amplia cartera de productos dentro de la gama alta de los jets privados. La familia de reactores privados Falcon incluye actualmente el Falcon 7X, el 900 LX & EX y el 2000 LX & S. Los Falcon que se encuentran actualmente en servicio operan en más de 65 países de todo el mundo, realizando operaciones de transporte para sociedades, personas VIP y gobiernos.

Aeroestructuras, conversión de aviones y paneles de suelo

EADS Elbe Flugzeugwerke GmbH – EFW

EFW es una filial participada al 100% por EADS (consolidada en Airbus) y uno de los principales centros de conversión de aviones de transporte de pasajeros en cargueros para Airbus, un centro de excelencia para la fabricación de componentes reforzados con fibra así como un socio importante en programas especiales como la conversión del A330 MRTT.

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

Aerolia

Aerolia es una filial participada al 100% por EADS (consolidada en Airbus) que nace de la escisión de las antiguas plantas francesas de Airbus en Méaulte y St-Nazaire Ville, de conformidad con la estrategia de reestructuración de las aeroestructuras iniciada con el programa Power8. Aerolia tiene aproximadamente 2.300 empleados cuya misión es diseñar y fabricar cerca de seis millones de piezas primarias y paneles, así como más de 500 secciones de la parte delantera del fuselaje de Airbus.

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

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

Premium AEROTEC

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

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

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

1.1.8 Seguros

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

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

- ⊙ identificar y evaluar los riesgos asegurables de manera continua y consistente;
- ⊙ implantar y controlar las oportunas medidas destinadas a mitigar y evitar riesgos en el caso de riesgos identificados y evaluados; y
- ⊙ lograr una gestión y transferencia eficaz y profesional de dichos seguros para proteger de manera adecuada los activos y pasivos de EADS frente a las consecuencias financieras derivadas de acontecimientos imprevistos.

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

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

Las pólizas de seguros de activos y de responsabilidad civil que suscribe el departamento IRM para el Grupo cubren riesgos como los siguientes:

- ⊙ seguros de daños materiales e interrupción de la actividad;
- ⊙ responsabilidad civil en las actividades relacionadas con la aviación, incluida la responsabilidad por posibles daños causados por productos;

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

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

Las pólizas de seguros relacionadas con los empleados del Grupo cubren riesgos asociados a:

- ⊙ accidentes del personal;
- ⊙ atención sanitaria y asistencia en viajes de negocios y traslados;
- ⊙ coches de empresa; y
- ⊙ daños personales o materiales durante los viajes de negocios.

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

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

Sin embargo, con el fin de no resultar afectada por la volatilidad de los mercados de seguros, EADS utiliza a una de sus filiales como cautiva para realizar el reaseguro como herramienta estratégica en relación con el programa de daños materiales, de interrupción de la actividad empresarial y el programa de seguros relacionados con la actividad de la aviación. La cautiva está capitalizada y protegida de conformidad con los requisitos legales europeos para garantizar su capacidad para satisfacer las reclamaciones sin limitar la extensión de la cobertura de

las pólizas de seguro originales y sin necesidad de exponer de manera adicional los activos financieros de EADS.

El sector de los seguros sigue siendo impredecible en cuanto a su compromiso de ofrecer protección a las grandes empresas industriales. Podrán darse futuras demandas para aumentar las primas de los seguros y los importes deducibles y restringir el alcance de la cobertura.

1.1.9 Litigios y arbitraje

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

OMC

Aunque EADS no es parte en el conflicto, apoya a la Comisión Europea en sus litigios ante la Organización Mundial del Comercio. Después de su retirada unilateral del Acuerdo sobre el Comercio de Grandes Aviones Civiles UE-EE.UU. de 1992, EE.UU. presentó el 6 de octubre de 2004 una solicitud de iniciación de procedimientos de resolución ante la OMC. En la misma fecha, a instancias de la Unión Europea, se inició un procedimiento paralelo ante la OMC contra los EE.UU. por las ayudas públicas a Boeing. El 1 de junio de 2011, la OMC adoptó el informe final en el caso invocado por EE.UU. sobre la valoración de la financiación a Airbus por parte de los gobiernos europeos. El 1 de diciembre de 2011, la UE informó a la OMC que había adoptado las medidas oportunas para garantizar la conformidad de su normativa con las obligaciones de la OMC, así como para cumplir sus recomendaciones y resoluciones. Ante el desacuerdo de EE.UU., el asunto se sometió a arbitraje bajo las reglas de la OMC. El 12 de marzo de 2012, el Órgano de Apelación de la OMC publicó su informe final en el caso presentado por la UE relativo a las subvenciones a Boeing. El calendario exacto de las posteriores medidas del litigio de la OMC está sujeto al fallo de los tribunales y al resultado de las negociaciones entre EE.UU. y la Unión Europea. A menos que las partes alcancen un acuerdo, con respecto a lo cual no existen perspectivas en la actualidad, se prevé que el litigio se prolongue varios años.

Litigios sobre valores

Tras desestimarse los cargos presentados por la *Autorité des marchés financiers* francesa por presuntos incumplimientos de la normativa de mercado y normas relativas al tráfico de información privilegiada respecto a, principalmente, los retrasos producidos en el A380 anunciados en 2006, los

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

procedimientos iniciados en otras jurisdicciones también han concluido. No obstante, tras las demandas penales presentadas en 2006 por algunos accionistas (entre las que se incluye una demanda civil por daños y perjuicios), un juez de instrucción francés sigue efectuando investigaciones en este mismo sentido.

CNIM

El 30 de julio de 2010, Constructions Industrielles de la Méditerranée (“CNIM”) presentó una demanda contra EADS y algunas de sus filiales ante el tribunal de comercio de París, alegando la realización de prácticas anticompetitivas, incumplimiento de las relaciones contractuales a largo plazo y ruptura improcedente de las negociaciones precontractuales. CNIM solicita aproximadamente 115 millones de euros en concepto de daños de forma conjunta y solidaria. El 12 de enero de 2012, el tribunal rechazó todas las alegaciones de CNIM, tras lo cual esta última interpuso recurso de apelación.

GPT

EADS ha encargado una investigación independiente sobre las denuncias de cumplimiento realizadas en relación con una de sus filiales, GPT Special Project Management Ltd. La investigación independiente sigue su curso.

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



1.1.10 Investigación y tecnología, propiedad intelectual

Investigación y tecnología

En 2011, la Oficina Técnica Corporativa de EADS continuó persiguiendo muchas actividades necesarias para alcanzar los objetivos de Investigación y Tecnología asociados con la hoja de ruta de EADS Visión 2020. Entre ellos se incluía perseguir estrategias respecto a las principales tecnologías, continuar con el grupo de tecnologías “verdes” a nivel de Grupo, incrementar los esfuerzos para la contratación de suficiente talento en materia de ingeniería y seguir mejorando la gestión de investigación y tecnología. EADS cuenta con un equipo de Dirección de investigación y tecnología para todas las Divisiones, que aplican un planteamiento racionalizado para capturar sinergias. La Dirección concentra el gasto en investigación y tecnología en una serie de proyectos de mayor tamaño, garantizando así una inversión más concentrada de los fondos en direcciones estratégicas. Además, la colaboración mundial de investigación y tecnología continuó creciendo fuera de Europa, al objeto de acceder a una reserva diversa de conocimientos científicos y técnicos. Las asociaciones con importantes institutos de investigación se expandieron en Canadá, India, Rusia, Singapur, China y EE.UU.

2011 fue un año importante para el desarrollo tecnológico en EADS, con innovaciones que van desde futuros conceptos de tecnología civil hasta las tecnologías de fabricación y la propulsión híbrida.

Resultados y buenas prácticas

El enfoque estratégico de investigación y tecnología

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

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

La estrategia de investigación y tecnología de EADS está impulsada por los factores siguientes:

- ⊙ valor del accionista: una cartera de investigación y tecnología estricta y bien organizada que pretende permitir una incorporación plena de nuevas tecnologías en futuros productos con una eficaz rentabilidad de las inversiones;
- ⊙ satisfacción del cliente: intensificar el interés del cliente mediante el suministro de soluciones de alto valor capaces de hacer frente a las presiones tecnológicas, de rendimiento,

seguridad y competitividad en costes que constituyen los futuros retos de la Sociedad;

- ⊙ contribución en la fase inicial para la introducción exitosa y ajustada a requerimientos de plazos, calidad y precio de productos y procesos nuevos;
- ⊙ liderazgo tecnológico para alimentar el crecimiento del Grupo; y
- ⊙ responsabilidad social: soluciones de investigación y tecnología que contribuyan a cumplir los requisitos de movilidad, protección del medio ambiente y seguridad.

Organización de la Oficina Técnica Corporativa

La misión del Director Técnico (“CTO”) consiste en ser un punto de referencia en cuanto a investigación y tecnología para todo el Grupo. El CTO garantiza que la estrategia de negocio y la estrategia tecnológica estén estrechamente relacionadas. Es el responsable de las mejores prácticas de innovación en EADS, y gestiona asimismo la tecnología de la información, las operaciones de calidad del Grupo y la Propiedad Intelectual. El CTO es miembro del Comité Ejecutivo y responsable del presupuesto total y la producción de investigación y tecnología dentro de EADS. El CTO intenta generar valor para el accionista a merced de una cartera de investigación y tecnología disciplinada y bien organizada que permite la incorporación de nuevas tecnologías en futuros productos con un fuerte retorno sobre la inversión. El mandato del CTO también consiste en apostar por la innovación que aborde las amplias preocupaciones del público relativas a la seguridad, la compatibilidad medioambiental y la eficiencia energética.

El Consejo Ejecutivo Técnico de EADS, presidido por el CTO, está integrado por los directores técnicos de cada División. Incumbe al Consejo Ejecutivo Técnico la responsabilidad de asegurar el alineamiento con la estrategia tecnológica del Grupo y una implantación mediante la hoja de ruta de investigación y tecnología del Grupo. El Consejo Ejecutivo Técnico garantiza el equilibrio entre la orientación estratégica descendente y las actividades ascendentes.

Las redes de innovación del Grupo y sus dirigentes en el equipo del CTO responden ante el Director de Operaciones de Innovación al efecto de asegurar el aprovechamiento de las sinergias de investigación y tecnología en las Divisiones y en EADS Innovation Works, la rama de investigación aeroespacial de la Sociedad. El Director de Operaciones de Innovación preside las sesiones del Consejo de Investigación y Tecnología, compuesto por los Consejeros de investigación y tecnología de las Divisiones y Unidades de Negocio y el Director de EADS Innovation Works.

El CTO dirige la armonización general de los procesos técnicos transversales en todo el Grupo EADS, las herramientas y métodos y los programas de desarrollo de competencias, como ingeniería de sistemas, herramientas comunes para la gestión del ciclo de vida de producto (*Product Life-Cycle Management*)

(PLM/Phenix) y adiestramiento y cualificación. El equipo del CTO también se encarga de realizar evaluaciones técnicas para el Consejero Delegado y el Comité Ejecutivo.

El Director de EADS Innovation Works trabaja a las órdenes del CTO. EADS Innovation Works gestiona la producción corporativa de investigación y tecnología que desarrolla el potencial técnico de innovación del Grupo desde un grado de madurez tecnológica (TRL) uno a tres. Dirigida por la estrategia de investigación y tecnología de EADS, EADS Innovation Works pretende identificar nuevas tecnologías y prepararlas para una eventual transferencia a las Divisiones con el fin de aportar valor innovador a largo plazo para el Grupo.

EADS Innovation Works tiene dos sedes principales cerca de París y Múnich y emplea a más de 1.000 personas, incluyendo estudiantes de doctorado y estudiantes universitarios en prácticas. Existen centros de investigación en Toulouse y Nantes (Francia), así como en Hamburgo y Stade (Alemania), con el objeto de facilitar la transferencia de conocimiento a las Unidades de Negocio. En Moscú existe una oficina de enlace que coordina las relaciones con los principales institutos científicos rusos. EADS posee centros de investigación y tecnología en el Reino Unido, España, Singapur e India. También tiene dos oficinas en EE.UU. y China.

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

Proteger la innovación: la propiedad intelectual

Los derechos de propiedad intelectual, como patentes, marcas, derechos de autor y *know-how*, tienen un importante papel en la producción y protección de tecnologías y productos de EADS. El empleo de derechos de propiedad intelectual permite a EADS seguir siendo competitiva en el mercado y fabricar y vender sus productos libremente, así como evitar que sus competidores exploten tecnologías protegidas. La política de EADS consiste en establecer, proteger, mantener y defender sus derechos sobre toda propiedad intelectual de interés comercial y utilizar dichos derechos de forma responsable. La propuesta de valor de la propiedad intelectual de EADS también se aprovecha a través de su iniciativa de licencia tecnológica, como más adelante se expone.

Organización

La gestión general de la propiedad intelectual en EADS es competencia de un Consejo de Propiedad Intelectual

encabezado por el Consejero de Propiedad Intelectual principal de EADS. Dicho consejo está formado por directivos con responsabilidad en materia de propiedad intelectual de las Divisiones adscritas al mismo.

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

Resultados y buenas prácticas

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

En 2011, la cartera de derechos de propiedad intelectual de EADS comprendía unos 9.500 inventos (aproximadamente 9.000 en 2010), cubiertos por más de 33.000 patentes en todo el mundo. En 2011 se registraron 1.018 patentes prioritarias, lo que constituye un buen indicador de un mayor impulso en cuanto a investigación y tecnología y al desarrollo de producto. Para proteger sus patentes a nivel internacional, EADS se acoge al Convenio sobre Cooperación de Patentes (*Patent Cooperation Treaty*), que proporciona un sistema simplificado para el registro de patentes internacionales.

En 2009, EADS lanzó su iniciativa de licencia tecnológica que facilita el acceso a una amplia gama de tecnologías para ayudar a sociedades externas al Grupo a desarrollar nuevos productos, mejorar métodos de producción y ampliar sus oportunidades de mercado. La iniciativa de licencia tecnológica de EADS intenta generar ingresos mediante la explotación de la amplia cartera de patentes de EADS y su correspondiente *know-how*.



1.1.11 Protección del medio ambiente

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

EADS intenta constantemente lograr la ecoeficiencia aprovechando las oportunidades de Negocio “verdes”, intentando atenuar el impacto ambiental de las actividades y productos de EADS durante su ciclo de vida, desarrollando la búsqueda de nuevas tecnologías, productos y servicios, y, en líneas generales, integrando el medio ambiente en su negocio.

Organización

Aunque las diferentes Divisiones, Unidades de Negocio y funciones corporativas sigan siendo totalmente responsables de la aplicación de la política medioambiental de EADS para lograr la ecoeficiencia, el Departamento de asuntos medioambientales corporativos de EADS garantiza la coherencia de las diversas iniciativas del Grupo. El objetivo de este equipo de nueva creación es aprovechar las capacidades, evitar la duplicidad de responsabilidades, limitar la capacidad necesaria para ofrecer un servicio ampliado y fortalecer la capacidad de respuesta de EADS mediante:

- ① la anticipación de los problemas medioambientales, el seguimiento y el intercambio de información sobre las nuevas tendencias a nivel mundial y en el ámbito de la actividad legislativa respecto a cuestiones medioambientales;
- ② el apoyo a las actividades de presión y comunicación de las Divisiones sobre problemas medioambientales en sus respectivos sectores, y la ayuda para coordinar una posición a nivel de Grupo cuando sea necesario;
- ③ el fomento de la transferencia de las mejores prácticas y de la comunicación a través de la red medioambiental; y
- ④ el cumplimiento de las obligaciones de información del Grupo, y la garantía de una calidad homogénea de la norma de presentación de informes por parte de las entidades del Grupo.

Este departamento se encarga de la coordinación de la red medioambiental de EADS que se compone de representantes de las principales áreas empresariales. Se han creado grupos de trabajo sobre temas específicos en ámbitos como los Informes medioambientales, REACH y Diseño para el medio ambiente/Prácticas del Ciclo de Vida.

EADS aspira a desarrollar iniciativas conjuntas dentro del sector industrial para mejorar el rendimiento ecológico general del sector espacial y de defensa en la forma más eficaz, coherente y rentable posible. EADS apoyó la creación del Grupo Aeroespacial Internacional del Medio Ambiente (IAEG) con el fin de armonizar las respuestas de la industria a las actuales y futuras normativas medioambientales, alinear las normas medioambientales de la industria aeroespacial y trabajar por lograr un enfoque y unas expectativas comunes para la cadena de suministro.

EADS lidera o participa en varios grupos de trabajo medioambiental europeos e internacionales como ICAO, ATAG, ICCAIA, ASD, CAEP y WEF, así como en grupos de trabajo medioambiental dentro de las organizaciones nacionales de la industria como GIFAS en Francia, TEDAE in España, BDLI en Alemania y ADS en el Reino Unido.

Enfoque de ecoeficiencia de EADS

El concepto de ecoeficiencia consiste en maximizar la creación de valor económico al tiempo que se minimiza el impacto medioambiental. Este concepto fue acuñado por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) como el “Concepto de crear más bienes y servicios con menos recursos y creando menos residuos y contaminación”.

La preminencia de EADS dentro del sector aeroespacial la convierte en un actor clave de la cuestión de la movilidad sostenible y, en términos más amplios, de la evolución hacia una “economía verde”. El Grupo se ha comprometido a avanzar hacia una empresa ecoeficiente y ha establecido una Hoja de Ruta Medioambiental Corporativa para apoyar este esfuerzo a través de una serie de acciones y proyectos concretos. Esta exige el cumplimiento normativo y la mejora continua de la gestión medioambiental, y define los objetivos específicos de las operaciones, productos y servicios ecoeficientes que deben alcanzarse en 2020.

Para EADS, el logro de sus objetivos incluye dos elementos clave:

- ① **La integración del medio ambiente en las actividades.** Un enfoque ecoeficiente consiste en la conciliación de la protección del medio ambiente con las oportunidades de Negocio, por lo que resulta esencial integrar plenamente el medio ambiente en el negocio, lo que permite que la toma de decisiones en procesos clave también se rija por consideraciones medioambientales. Este es especialmente el caso de los procesos de inversión, que actualmente se están revisando para integrar los criterios medioambientales pertinentes; y
- ② **Objetivos operativos de comportamiento (en comparación con el escenario de referencia de 2006).** Reducir en un 80% la descarga de agua; reducir en un 50% los residuos, el consumo de agua, las emisiones de CO₂ y de compuestos orgánicos volátiles (VOC); reducir en un 30% el consumo de energía; obtener el 20% de la energía de fuentes renovables; intentar lograr los objetivos de investigación de ACARE (Consejo Asesor para la Investigación Aeronáutica en Europa) para la aviación y los diversos objetivos definidos para

otros productos y desarrollar soluciones ecoeficientes para segmentos de clientes principales y adyacentes, que ofrecen una creación de valor sostenible a la Sociedad.

Productos y servicios

Un enfoque orientado al ciclo de vida tiene en cuenta todas las etapas de la vida de un producto o servicio, desde el diseño del producto hasta el final de su vida. El objetivo principal de EADS consiste en diseñar o encontrar “verdaderas” soluciones ecológicas que eviten la transferencia de contaminación de una etapa del ciclo de vida a la otra.

Diseño para el medio ambiente

El medio ambiente forma parte de los requisitos de alto nivel para el diseño de cualquier nuevo producto. Una de las principales vertientes de los esfuerzos de EADS en el ámbito de la investigación y la tecnología es, por tanto, investigar, probar, validar y optimizar las tecnologías más avanzadas, las características de diseño, las configuraciones y las arquitecturas. Con ello se pretende lograr aviones que generen menores emisiones y menos ruido, pero con una capacidad de carga máxima en todo el alcance operativo.

Además de la optimización de los sistemas de propulsión y la eficiencia aerodinámica en general, la introducción continua y progresiva de materiales avanzados y nuevos procesos de fabricación también reduce el peso de los aviones y, por lo tanto, su consumo de combustible y las correspondientes emisiones de los motores.

Por ejemplo, el A380 es el primer avión comercial que incorpora hasta un 25% de materiales compuestos. La caja central de ala de plástico reforzado con fibra de carbono ha logrado reducir el peso hasta 1,5 toneladas. En consecuencia, con menos de 3 litros por pasajero cada 100 kilómetros, el consumo de combustible del A380 es muy bajo. Reducir el ruido es igual de importante. La Sociedad está trabajando en los diseños de la góndola, los tratamientos acústicos y las tecnologías de los motores con el objetivo de reducir el ruido, mano a mano con los fabricantes de motores.

Un ejemplo de las iniciativas lanzadas por Eurocopter es el proyecto CORINE, cuyo objetivo es proporcionar a las pequeñas y medianas empresas una herramienta de ecodiseño común a contratistas y proveedores que permita identificar e integrar los nuevos materiales y procesos a lo largo de todo el ciclo de vida de los helicópteros.

Operar de la forma más eficiente

La manera más obvia de reducir las emisiones de CO2 es reducir el consumo de combustible. Esto se puede lograr mediante mejoras en la tecnología de los aviones, así como a través de la racionalización de la gestión del tráfico aéreo. Los combustibles alternativos son una de las muchas opciones existentes, y EADS cree que esta opción debe reservarse principalmente a la aviación ya que, en los próximos años, no existirán fuentes alternativas de energía viables.

EADS es pionera en biocombustibles sostenibles, fabricados con biomasa como materia prima, que emiten (o utilizan) dióxido de carbono cuando se obtienen, compensando así las

emisiones cuando se queman. EADS ha estado colaborando con universidades, empresas de combustibles y empresas en proceso de formación, así como con organizaciones de normalización, para desarrollar biocombustibles *drop-in* (de sustitución rápida), que puedan utilizarse en los aviones y las infraestructuras existentes. Airbus tiene cuatro proyectos de cadena de valor en marcha, con Tarom (Rumanía), Iberia (España), Qatar Airways (Catar), TAM (Brasil), tres a las puertas de lograr un gran avance en China, India y Australia, y está llevando a cabo proyectos en Sudáfrica y Canadá. También apoya a determinadas líneas aéreas, como Lufthansa, Air France, Interjet y otras, con sus operaciones comerciales con biocombustibles y está codirigiendo un proyecto clave con la UE para elaborar un estudio de viabilidad y la hoja de ruta para garantizar una disponibilidad de dos millones de toneladas de biocombustibles para la aviación en la UE en 2020.

EADS se dedica al desarrollo y el apoyo de modernos sistemas de gestión del tráfico aéreo, con el objetivo general de permitir un crecimiento sostenible del transporte aéreo. EADS está interactuando y ayudando a desarrollar programas de gestión del tráfico aéreo tales como SESAR (*Single European Sky ATM Research*) en Europa, y NextGen en EE.UU.. En 2011, Airbus puso en marcha su nueva filial “Airbus Prosky”, que se dedica al desarrollo y apoyo de sistemas modernos de gestión del tráfico aéreo.

Los aviones modernos que utilizan tecnologías innovadoras, biocombustibles, procedimientos de vuelo y tráfico aéreo optimizados, pueden llevar a una reducción significativa de las emisiones de CO2. Air France y Airbus así lo demostraron el 13 de octubre de 2011 al realizar el vuelo comercial más verde del mundo entre Toulouse y París con un Airbus A321. Las emisiones de CO2 se redujeron a la mitad en comparación con un vuelo normal (2,2l/pasajero/100km).

Gestión medioambiental (ISO 14001/EMAS)

La ISO 14001 es una norma aceptada internacionalmente que establece cómo implantar un sistema de gestión medioambiental eficaz en empresas y organizaciones. EADS fomenta no solo la certificación medioambiental de sus operaciones, sino también el desarrollo de una orientación hacia el ciclo de vida total de sus productos y servicios, ya que sigue siendo el modo más práctico y eficiente a nivel de costes para reducir los impactos medioambientales de forma efectiva. Se han implantado progresivamente sistemas de gestión medioambiental certificados en los centros de fabricación de EADS, y más del 90% de sus empleados actúan conforme a la ISO 14001. La orientación de los emplazamientos y el ciclo de vida del sistema de gestión medioambiental intenta crear valor económico mediante la reducción de los costes medioambientales y la exposición en cada una de las etapas de la vida del producto, desde su diseño hasta las operaciones al final de su vida.

En 2011, se lograron nuevos avances:

- ⊙ Astrium GmbH obtuvo la certificación global que incluye a Astrium Satellites y Astrium Space Transportation;
- ⊙ en el Reino Unido, Astrium volvió a recibir la doble certificación ISO 14001 y OHSAS 18001 que cubre



las plantas de Portsmouth y Stevenage, así como el departamento de mantenimiento de Poynton;

- ⦿ ATR amplió su certificación al ciclo de vida del ATR 42-500/600 y 72-500/600;
- ⦿ Cassidian está utilizando un enfoque de inventario en sus plantas de Finlandia al objeto de obtener una certificación ISO 14001 hacia 2013;
- ⦿ además, Eurocopter ha previsto obtener la certificación ISO 14001 para Canadá, Brasil, Singapur y Rumanía en 2012.

La vigilancia de los diversos logros con respecto a los objetivos se está llevando a cabo mediante la recopilación de un conjunto de indicadores. La coherencia y fiabilidad del ejercicio de presentación de informes se garantiza a través de unos códigos y un procedimiento corporativo obtenidos de los requisitos de la GRI en combinación con un sistema de información de gestión ambiental que está plenamente operativo en EADS a nivel mundial.

Reducción del impacto medioambiental de las actividades industriales de EADS

Con el fin de satisfacer las crecientes demandas por las partes interesadas de información relacionada con el impacto medioambiental y los pasos dados hacia unas actividades industriales más ecoeficientes, y en prevención de una normativa en materia de información más estricta, es esencial para EADS informar sobre su impacto medioambiental y los proyectos de reducción implantados en sus Divisiones para alcanzar los objetivos de 2020. El sistema de informes medioambientales de EADS a nivel de Grupo se adoptó hace cuatro años. Organizado en torno a directrices claras que se derivan de la Iniciativa Global de Informes (GRI), así como de los requisitos del protocolo de gases de efecto invernadero, proporciona un informe de situación sobre el comportamiento medioambiental del Grupo y permite el seguimiento de los progresos realizados. El procedimiento de informes y los datos medioambientales de EADS son auditados externamente con carácter anual.

Este año, se han puesto en marcha numerosas iniciativas a nivel de Divisiones y plantas para reducir la huella medioambiental de la Sociedad de aquí a 2020, en concreto:

- ⦿ la iniciativa BLUE-5 de Airbus, que proporciona una hoja de ruta para reducir la huella medioambiental de Airbus de aquí a 2020 en el ámbito de los cinco aspectos de Visión 2020 de EADS: el consumo de energía, las emisiones de CO₂, la producción de residuos, el consumo de agua y los vertidos y emisiones de compuestos orgánicos volátiles;
- ⦿ la puesta en marcha por parte de Astrium de un grupo de trabajo multifuncional de Producción/Gestión de instalaciones/Diseño, con el objetivo de que el comportamiento medioambiental se convierta en un motor para la toma de decisiones de los nuevos medios de producción;
- ⦿ la optimización del sistema de ventilación del taller de pintura del A380, que conllevó una reducción del consumo de energía de 50.000 kilovatios/hora durante los 16 días de tratamiento de un A380, una reducción de 32 toneladas de

emisiones de CO₂ por avión y un ahorro considerable en costes de combustible;

- ⦿ en San Pablo (España), la instalación en la línea de montaje final del A400M de 18.000m² de paneles solares que proporcionan el 10% de las necesidades totales de electricidad de la planta sin emisiones de CO₂. También en España, el Centro de Aviones Prototipo de Getafe posee una red de tubos de calefacción geotérmica que recorre la cimentación termoactiva que evita el uso de combustibles fósiles emisores de CO₂ a la hora de climatizar el edificio;
- ⦿ en Eurocopter, los trabajos de construcción de una única plataforma de alta tecnología hacen hincapié en una construcción respetuosa del medio ambiente e innovadora. El edificio contará con calefacción geotérmica y refrigeración por acuíferos, además de cubiertas “verdes” por las que es posible pasear. Asimismo se instalarán varios puntos de repostaje para vehículos eléctricos. En las instalaciones de Eurocopter en Marignane (Francia) también se instalaron paneles solares.

Gestión de sustancias peligrosas

El reglamento europeo CE 2007/1906 REACH (Registro, Evaluación y Autorización de Productos Químicos, “*Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*”) entró en vigor el 1 de junio de 2007. REACH tiene como objetivo mejorar la protección de la salud de las personas y del medio ambiente a través de una regulación más estricta de los productos químicos utilizados por la industria, reemplazando todas las disposiciones de la Unión existentes hasta la fecha en materia de productos químicos. REACH introduce un espectro de nuevas obligaciones a lo largo de un período de once años destinadas a reducir los riesgos que podrían generar los 30.000 productos químicos más utilizados. El reglamento también atiende a la retirada por etapas de aquellas sustancias cuyo uso se considera problemático para la salud humana y el entorno medioambiental.

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

EADS y sus Divisiones aúnan fuerzas a nivel internacional con las restantes grandes sociedades internacionales del sector aeronáutico, al efecto de proporcionar una estructura adecuada a un sistema de cumplimiento que abarque al sector en su totalidad. Una de dichas iniciativas fue la creación del Grupo Aeroespacial Internacional del Medio Ambiente (IAEG) para armonizar las respuestas de la industria a las actuales y futuras normativas medioambientales, alinear las normas medioambientales de la industria aeroespacial y trabajar por lograr un enfoque común para la cadena de suministro.

Se ha llevado a cabo una auditoría REACH interna de EADS con el fin de evaluar los progresos de las Divisiones en el cumplimiento de sus obligaciones en virtud del reglamento REACH, y se realizaron intensos esfuerzos para mejorar el intercambio de mejores prácticas y permitir la calificación de las

posibles soluciones más estandarizadas. EADS y sus Divisiones no solamente intervienen de manera proactiva en la eliminación de las sustancias anteriores, sino que su compromiso apunta

también a lograr el mayor control sobre las emisiones, con vistas a un cumplimiento pleno de la normativa existente.

1.1.12 Empleados

A 31 de diciembre de 2011, EADS tenía una plantilla de 133.115 empleados (en comparación con los 121.691 empleados de 2010 y los 119.506 empleados de 2009), el 96,5% de los cuales eran empleados a tiempo completo. Dependiendo del país y la posición jerárquica, la semana laboral fluctúa entre las 35 y las 40 horas.

En 2011, entraron a trabajar en EADS 8.238 empleados en todo el mundo (frente a 5.047 en 2010 y 5.663 en 2009). En el transcurso del mismo período, 3.666 empleados dejaron EADS (frente a 3.213 en 2010 y 3.308 en 2009).

En total, el 92,1% de la plantilla de EADS trabaja en Europa, distribuida en más de 100 plantas.

Plantilla por Divisiones y zonas geográficas

En las tablas siguientes se incluye el desglose de los empleados de EADS por Divisiones y zonas geográficas, incluido el porcentaje de empleados a tiempo parcial. Los empleados de las sociedades que se han contabilizado mediante el método proporcional (como ATR, MBDA) se incluyen en las tablas de conformidad con las mismas proporciones.

Empleados por División	31 de diciembre de 2011	31 de diciembre de 2010	31 de diciembre de 2009
Airbus	69.300	62.751	61.987
Eurocopter	20.759	16.760	16.316
Astrium	16.623	15.340	14.624
Cassidian	20.923	21.181	21.093
Sedes Centrales	2.665	2.430	2.285
Otras actividades	2.845	3.229	3.200
Total EADS	133.115	121.691	119.506

Empleados por zonas geográficas	31 de diciembre de 2011	31 de diciembre de 2010	31 de diciembre de 2009
Francia	48.394	45.580	44.760
Alemania	47.051	43.966	43.814
España	10.701	10.498	10.469
Reino Unido	13.467	12.813	12.733
Italia	480	487	483
EE.UU.	2.829	2.692	2.512
Otros países	10.193	5.655	4.735
Total EADS	133.115	121.691	119.506

% de empleados a tiempo parcial	31 de diciembre de 2011	31 de diciembre de 2010	31 de diciembre de 2009
Francia	4,1%	4,1%	4,1%
Alemania	3,9%	3,7%	3,4%
España	0,9%	0,7%	1,0%
Reino Unido	2,2%	2,1%	2,0%
EE.UU.	1,4%	0,7%	1,3%
Otros países	2,8%	2,8%	3,0%
Total EADS	3,5%	3,4%	3,3%

1.1.13 Incorporación por referencia

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

- ① los Estados Financieros Consolidados (IFRS) y los Estados Financieros de EADS para el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2009, junto con sus notas, apéndices e informe de auditoría, incorporados mediante referencia al Documento de Registro redactado en inglés y aprobado por la AFM el 21 de abril de 2010 y registrado en inglés en la Cámara de Comercio de La Haya;
- ② los Estados Financieros Consolidados (IFRS) y los Estados Financieros de EADS para el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010, junto con las notas, apéndices e informe de auditoría, incorporados mediante referencia al Documento de Registro redactado en inglés y aprobado por la AFM el 19 de abril de 2011 y registrado en inglés en la Cámara de Comercio de la Haya; y

- ③ los Estados Financieros Consolidados (IFRS) y los Estados Financieros de EADS para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2011, junto con las notas, apéndices e informe del Auditor.

Existen copias gratuitas de los documentos anteriormente mencionados en inglés, francés, alemán y español a disposición del público en la sede social de la Sociedad y en www.eads.com (Relaciones Inversores > Reuniones e Informes > Informe Anual y Documento de Registro).

El Documento de Registro, anteriormente mencionado, se encuentra disponible en inglés en la web de la AFM: www.afm.nl (Profesionales > Registros > Folletos aprobados (*Professionals > Registers > Approved prospectuses*)). Los mencionados estados financieros también se encuentran disponibles en inglés para su inspección en la Cámara de Comercio de La Haya.

1.2 Acontecimientos recientes

El Consejo de Administración de EADS anuncia los cambios en su cúpula directiva y sus miembros

El 26 de enero de 2012, el Consejo de Administración anunció que había designado a Tom Enders para asumir el cargo de Consejero Delegado cuando Louis Gallois deje el puesto al final de su mandato. Por su parte, Arnaud Lagardère pasará a ejercer la función de Presidente del Consejo de Administración que en la actualidad detenta Bodo Uebber. El cambio fue diligentemente preparado por el Consejo de Administración y se deriva de la aplicación del proceso de sucesión según los términos de gobernanza de EADS, que fueron actualizados en octubre de 2007. Se llevará a cabo tras la Junta General Anual de Accionistas de EADS que tendrá lugar el 31 de mayo de 2012. Estos nuevos mandatos tendrán una duración de cinco años.

De acuerdo con las recomendaciones del Comité de Nombramientos y Retribuciones, el Consejo de Administración también ha anunciado otros cambios en el equipo ejecutivo, con entrada en vigor el 1 de junio de 2012:

- ① Fabrice Brégier sucederá a Tom Enders en su puesto de Consejero Delegado de Airbus, la mayor División de EADS, y Günter Butschek, en la actualidad Director de Operaciones de Airbus será asignado al puesto de Director de Operaciones (COO) de Airbus;

- ② Harald Wilhelm se convertirá en Director Financiero (CFO) de EADS en paralelo con su actual función como Director Financiero de Airbus, como consecuencia de la petición de Hans Peter Ring de dejar la Compañía y seguir otras metas;

- ③ Marwan Lahoud, cuyo mandato se acerca a la fecha de renovación, vuelve a ser nombrado Director de Estrategia y Marketing (CSMO);

- ④ Thierry Baril asumirá el cargo de Director de Recursos Humanos (HR) de EADS y mantendrá su labor como responsable de Recursos Humanos de Airbus, simultaneándola con su nuevo puesto. Jussi Itävuori deja la empresa tras diez años al frente del Departamento de Recursos Humanos de EADS.

En cuanto al propio Consejo de Administración, la mayor parte de sus actuales Miembros se presentarán para su reelección, aportando la experiencia adquirida en los últimos cinco años al nuevo Consejo. Se propondrán los siguientes nombres para su nombramiento por parte de la Junta General Anual de Accionistas que se celebrará el 31 de mayo de 2012: Arnaud Lagardère, Tom Enders, Hermann Josef Lamberti, Sir John Parker, Michel Pébereau, Lakshmi Mittal, Bodo Uebber, Wilfried Porth, Dominique D'Hinnin, Jean-Claude Trichet y Josep Piqué i Camps. Juan Manuel Eguiagaray y Rolf Bartke han decidido no presentarse a la renovación de sus cargos.



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

2.1 Análisis financiero y de explotación	66
2.1.1 Visión general	66
2.1.2 Estimaciones, políticas y consideraciones contables fundamentales	68
2.1.3 Valoración de los resultados de la gestión	73
2.1.4 Resultados de las actividades	78
2.1.5 Cambios en el total de patrimonio neto consolidado (incluidas participaciones no dominantes)	83
2.1.6 Liquidez y recursos de capital	84
2.1.7 Actividades de Cobertura	93
2.2 Estados financieros	94
2.3 Honorarios de los auditores externos	95
2.4 Información relativa a los auditores externos	96

2.1 Análisis financiero y de explotación

El siguiente examen y análisis está basado en los Estados Financieros Consolidados (NIIF) auditados de EADS correspondientes a los ejercicios con cierre a 31 de diciembre de 2011, 2010 y 2009, a los que se hace referencia en el presente documento, y debería leerse junto con éstos. Dichos estados financieros han sido preparados en conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (“**NIIF**”), emitidas por el Consejo Internacional de Normas de Contabilidad (International Accounting Standards Board, IASB), aprobadas por la Unión Europea (UE), y con la Parte 9 del Libro 2 del Código Civil de los Países Bajos.

2.1.1 Visión general

Con unos ingresos consolidados de 49.100 millones de euros en 2011, EADS es la empresa líder en Europa del sector aeroespacial y de defensa y una de las compañías más grandes del mundo en este sector. En lo que respecta a cuota de mercado, EADS es uno de los dos principales fabricantes de aviones comerciales, helicópteros civiles, lanzadores espaciales comerciales y misiles, y es uno de los proveedores de aviones militares, satélites y electrónica de defensa más importantes. En 2011, generó aproximadamente un 76% de sus ingresos totales en el sector civil (en comparación con un 73% en 2010) y un 24% en el ámbito de defensa (en comparación con un 27% en 2010). A 31 de diciembre de 2011, EADS contaba con una plantilla en activo de 133.115 empleados.

2.1.1.1 Información sobre el tipo de cambio

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

Ejercicio con cierre a	Promedio		Cierre del ejercicio	
	Euro-dólar	Euro-libra	Euro-dólar	Euro-libra
31 de diciembre de 2009	1,3948	0,8909	1,4406	0,8881
31 de diciembre de 2010	1,3257	0,8578	1,3362	0,8608
31 de diciembre de 2011	1,3920	0,8679	1,2939	0,8353

2.1.1.2 Segmentos de actividades sobre los que se debe informar

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

- Ⓞ **Airbus Commercial:** Desarrollo, fabricación, comercialización y venta de aviones comerciales de más de 100 plazas, y transformación de aviones;
- Ⓞ **Airbus Military:** Desarrollo, fabricación, comercialización y venta de aviones de transporte militar así como aviones destinados a misiones especiales y servicios relacionados.
- Ⓞ **Eurocopter:** Desarrollo, fabricación, comercialización y venta de helicópteros civiles y militares, y prestación de servicios relacionados con helicópteros;
- Ⓞ **Astrium:** Desarrollo, fabricación, comercialización y venta de satélites, infraestructuras orbitales y lanzadores, además de provisión de servicios espaciales relacionados; y

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



© **Cassidian:** Desarrollo, fabricación, comercialización y venta de sistemas de misiles, aviones militares de combate y entrenamiento, electrónica de defensa y sistemas relacionados con el mercado de la seguridad global, como los sistemas integrados de seguridad transfronteriza global y sistemas de comunicación segura y de logística; entrenamiento, pruebas, ingeniería y otros servicios relacionados.

“**Otras Actividades**” incluye principalmente el desarrollo, fabricación, comercialización y venta de aviones con turbopropulsores regionales, componentes de aviones, así como las actividades del Grupo gestionadas en EE.UU..

2.1.1.3 Desarrollos importantes en programas en 2009, 2010 y 2011

Programa A380. En 2009, el programa A380 afectó de forma significativa al rendimiento subyacente. Tras completar una revisión industrial y financiera del programa, algunas entregas se cambiaron de fecha y se contabilizó una provisión adicional por contratos deficitarios por valor de -200 millones de euros (antes de los efectos del tipo de cambio) para reflejar este cambio y el incremento de los costes recurrentes. Aparte del ajuste de la provisión, el apoyo continuado a la flota, las ineficiencias y la absorción insuficiente de los costes fijos han tenido un impacto negativo en los resultados de 2009. En 2010, EADS hizo progresos significativos en la curva de aprendizaje, lo que conllevó una mejora del margen bruto por avión en 2010. Sin embargo, el programa A380 continuó afectando de forma significativa al rendimiento subyacente.

En 2011, EADS continuó haciendo progresos significativos en la curva de aprendizaje, lo que conllevó una mejora del margen bruto por avión (aunque sigue siendo negativo). Tras el descubrimiento de fisuras en componentes de las alas de determinados aviones A380 que actualmente están en servicio, la Dirección dedica toda su atención a solucionar el problema. Los costes de reparación serán sufragados por Airbus; en 2011 se ha contabilizado una provisión de 105 millones de euros en concepto de costes de garantía estimados de los aviones entregados.

Programa A350 XWB. En 2011, el programa A350 XWB entró en la fase de fabricación. La fabricación y montaje previo del A350 XWB-900 progresó en todas las instalaciones de montaje final previo y las primeras secciones principales del fuselaje se entregaron a la cadena de montaje final del A350 XWB en Toulouse a finales de 2011.

Después de una revisión del programa en la segunda mitad de 2011, EADS contabilizó un ajuste en la provisión por contratos deficitarios de 200 millones de euros para reflejar la entrada en servicio actualmente prevista para la primera mitad de 2014. El programa A350 XWB es muy complicado; los plazos son cada vez más ajustados a medida que Airbus progresa hacia sus próximos hitos, especialmente, la entrada en la cadena de montaje final.

Programa A400M. Durante 2009, las negociaciones entre EADS/Airbus/AMSL, la OCCAR y las Naciones clientes de lanzamiento abordaron diversos aspectos de un nuevo enfoque para el programa A400M. Basándose en elementos diferentes y en la mejor estimación de la Dirección de EADS en ese momento de los procedimientos de cierre del ejercicio relacionados, se contabilizó una provisión adicional por contratos deficitarios y cargos por un valor total de -1.800 millones de euros en 2009, por lo que el impacto total del EBIT* del programa sobre EADS fue de -4.000 millones de euros a 31 de diciembre de 2009. El 5 de noviembre de 2010, EADS/Airbus/AMSL, OCCAR y las Naciones clientes de lanzamiento concluyeron sus negociaciones y modificaron el contrato del programa A400M que se completó posteriormente el 7 de abril de 2011. El progreso técnico constante del programa A400M dio lugar al reconocimiento de ingresos relacionados con el A400M por valor de 1.000 millones de euros en 2010, incluido un uso parcial de la provisión por pérdidas del A400M por valor de -157 millones de euros. El progreso técnico adicional del programa A400M dio lugar al reconocimiento de ingresos relacionados con el A400M por valor de 800 millones de euros en 2011.

2.1.1.4 Tendencias

Airbus ha anunciado que aumentará su nivel actual de producción mensual de la familia de aviones A320 a 42 por mes en el cuarto trimestre de 2012, después de aumentar el ratio a 40 por mes alcanzado en el primer trimestre de 2012. El nivel actual de producción mensual de la familia de aviones A330 aumentará a diez por mes en el segundo trimestre de 2013, después de aumentar a nueve por mes alcanzado en el primer trimestre de 2012; actualmente está previsto un incremento adicional a 11 por mes en el segundo trimestre de 2014, siempre que la inclusión de las actividades de las aeronaves en el régimen de comercio de derechos de emisión de la Unión Europea (a partir de 2012) no perjudique a los pedidos de aviones. El objetivo de Airbus es entregar aproximadamente 570 aviones comerciales en 2012, así como alcanzar un nivel de pedidos brutos superior a las entregas. En el caso de que se produzca una interrupción importante en la producción o en el mercado o una desaceleración económica podría ser necesario revisar estas cifras.

El rendimiento subyacente en 2012 debería reflejar incrementos del volumen en Airbus y Eurocopter, mejores precios en Airbus y una mejora del margen del A380. De cara al futuro, el rendimiento del EBIT* y de las ganancias por acción de EADS dependerá de la capacidad del Grupo para llevar a cabo sus programas complejos como el A400M, A380 y A350 XWB de acuerdo con los compromisos adquiridos con sus clientes.

2.1.2 Estimaciones, políticas y consideraciones contables fundamentales

2.1.2.1 Alcance y cambios en el perímetro de consolidación

Las adquisiciones y enajenaciones de participaciones en distintos negocios pueden, en parte, ser el motivo de las diferencias surgidas en los resultados de las actividades de EADS de un ejercicio a otro. La aportación a los ingresos de 2011 procedente de la primera consolidación de adquisiciones principales fue de aproximadamente 300 millones de euros, principalmente procedentes de Vector Aerospace y Satair, mientras que el impacto del EBIT* fue insignificante. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 4: “Adquisiciones y Enajenaciones”.

Adquisiciones

Astrium anunció el 21 de diciembre de 2011 que Astrium Holding S.A.S. adquirió el 66,8% de Space Engineering, Roma (Italia), una empresa especialista en ingeniería de equipo de telecomunicaciones digitales, radiofrecuencia y antenas para aplicaciones tanto espaciales como con base en tierra. Esta transacción está sujeta a condiciones habituales, como aprobaciones regulatorias.

El 19 de diciembre de 2011, Astrium Holding S.A.S. adquirió el 100% de MobSat Group Holding S.a.r.l., Munsbach, Luxemburgo, siendo la última dominante del Grupo Vizada (en adelante “Vizada”) de un consorcio de inversores dirigido por Apax Francia, un fondo de capital riesgo francés y el antiguo accionista mayoritario. Vizada es un proveedor de servicios comerciales de comunicación por satélite que ofrece servicios de conectividad móvil y fija desde varios operadores de múltiples redes por satélite. La contraprestación total pagada por Astrium incluía 413 millones de euros de la adquisición de instrumentos de patrimonio neto de Vizada, así como 325 millones de euros debidos a una cancelación obligatoria de la estructura de la deuda anterior de Vizada.

El 20 de octubre de 2011, Airbus Operations GmbH adquirió el 74,9% de las acciones y derechos de voto de PFW Aerospace AG, Speyer, Alemania, la última dominante del Grupo PFW Aerospace por una contraprestación total de 4 millones de euros a raíz del impacto del reconocimiento separado de las liquidaciones de relaciones preexistentes.

El 19 de octubre de 2011, Airbus Americas, Inc. adquirió el 100% de las acciones y derechos de voto de Metron Holdings, Inc., Dulles, Virginia (EE.UU.), la última dominante de Metron Aviation, proveedor de soluciones para la gestión de tráfico aéreo, a su equipo directivo y dos inversores institucionales por una contraprestación total de 55 millones de euros.

El 5 de octubre de 2011, Airbus S.A.S. obtuvo el control sobre Satair A/S, Copenhague, Dinamarca (en adelante “Satair”), distribuidor independiente de piezas de aviones y servicios, mediante una oferta pública de adquisición (OPA) voluntaria de todas las acciones emitidas y en circulación de Satair por un valor de 580 coronas danesas en efectivo por acción, incluida una oferta de certificados de opciones por

un importe de 378,66 coronas danesas cada uno para cada titular. Como resultado de la OPA, EADS adquirió el 98,5% de las acciones de Satair entre octubre y noviembre de 2011, mientras que el 1,5% restante de las acciones de Satair se adquirieron mediante procedimientos de exclusión forzosa de participaciones no dominantes (*squeeze out*) que finalizaron el 6 de febrero de 2012. La contraprestación total de 351 millones de euros de esta adquisición incluye 346 millones de euros pagados en efectivo por el 98,5% de las acciones de Satair y el 100% de los certificados de opciones en octubre y noviembre de 2011, así como un importe de 5 millones de euros pagado a los demás accionistas (1,5% de las acciones de Satair) por los procedimientos de exclusión forzosa de participaciones no dominantes (*squeeze out*).

El 30 de junio de 2011, Eurocopter Holding S.A.S. adquirió el 98,3% de Vector Aerospace Corporation, Toronto (Canadá), (en adelante “Vector”), tras una oferta de adquisición de todas las acciones ordinarias emitidas y en circulación de Vector por un valor de 13 dólares canadienses en efectivo cada una, incluidas todas las acciones que podrían emitirse tras el ejercicio de las opciones concedidas con arreglo al plan de opciones sobre acciones de Vector. Las acciones restantes de Vector (1,7%) se adquirieron mediante procedimientos de exclusión forzosa de las participaciones no dominantes (*squeeze out*) vinculados que finalizaron el 4 de agosto de 2011. La contraprestación total por este proveedor global independiente de servicios aeronáuticos autorizados de mantenimiento, reparación y revisión (en adelante MRO, por sus siglas en inglés) de fabricantes de equipos originales incluye el importe pagado en efectivo para la adquisición del 98,3% de las acciones de Vector (452 millones de euros) a finales de junio de 2011, así como el importe de 8 millones de euros pagado al resto de accionistas mediante procedimientos de exclusión forzosa de participaciones no dominantes (*squeeze out*).

El 9 de junio de 2011, Cassidian incrementó, a través de EADS Deutschland GmbH, Ottobrunn, Alemania, su participación del 45,0% en Grintek Ewation (Pty) Ltd., Pretoria, Sudáfrica, empresa de ingeniería de sistemas, mediante la adquisición de una participación del 42,4% anteriormente mantenida por Saab South Africa Ltd., Centurion, Sudáfrica, por un importe de 21 millones de euros en una adquisición por etapas. Una participación del 12,6% sigue siendo propiedad de Kunene Finance Company (Pty.) Ltd., Gauteng, Sudáfrica, un inversor de capital riesgo sudafricano.

El 7 de junio de 2011, EADS N.V. compró la participación restante del 25% de DADC Luft- und Raumfahrt Beteiligungs AG, Múnich (Alemania), a Daimler Luft- and Raumfahrt Holding AG, Ottobrunn, por una contraprestación total de 110 millones de euros.

El 10 de mayo de 2011, la División de GEO-Información de Astrium Services (anteriormente Spot Image e Infoterra) amplió su participación en i-cubed LLC, Fort Collins, Colorado (EE. UU.), proveedora de servicios y tecnologías de gestión de imágenes y datos geoespaciales, del 25,6% al 77,7% mediante

una adquisición por etapas de un 52,1% adicional por valor de 6 millones de euros a través de su dependiente SPOT Image Corporation, Chantilly, Virginia (EE.UU.).

El 28 de febrero de 2011, Astrium Services GmbH obtuvo el control de ND SatCom GmbH, Immenstaad (Alemania), un proveedor de equipos y programas de sistemas de satélites y terrestres, mediante la adquisición del 75,1% de las acciones y participaciones con derecho a voto en la sociedad a SES ASTRA por una contraprestación total de 5 millones de euros.

El 11 de enero de 2011, Cassidian y Atlas Elektronik GmbH, Bremen, Alemania (en adelante "**Atlas Elektronik**"), un negocio conjunto de ThyssenKrupp AG y Cassidian, culminaron la fusión de sus actividades de seguridad y protección marítima reagrupando todas las actividades que anteriormente realizaban sus dependientes separadas Sofrelog y Atlas Maritime Security. La nueva empresa llamada SIGNALIS se constituyó como una mediana empresa y es copropiedad de Cassidian S.A.S. (60%) y de Atlas Elektronik (40%).

El 3 de diciembre de 2010, Astrium GmbH adquirió Jena-Optronik GmbH, ubicada en Jena (Alemania), uno de los principales proveedores mundiales de sensores espaciales e instrumentos optoelectrónicos.

El 1 de octubre de 2009, Atlas Elektronik GmbH adquirió, a través de su dependiente Atlas Elektronik UK, la empresa de sistemas submarinos de QinetiQ con sede central en Winfrith, Dorset (Reino Unido).

En 2009, EADS aumentó su participación en Spot Image con sede en Toulouse (Francia), destacado proveedor mundial de imágenes por satélite y servicios de información geográfica de valor añadido, del 81% al 96% mediante la adquisición de más acciones a accionistas no dominantes. En 2010 se compraron más acciones, lo que conllevó que la participación de EADS en Spot Image aumentase hasta el 99%.

Enajenaciones

El 13 de mayo de 2011, EADS North America, Inc. vendió su dependiente EADS North America Defense Security and Systems Solutions, Inc., San Antonio, Texas (EE.UU.), a Camber Corporation, Huntsville, Alabama (EE.UU.).

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

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

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

2.1.2.2 Compromisos por pensiones en el Reino Unido

Los distintos planes de pensiones del Reino Unido en los que EADS participa se encuentran en la actualidad insuficientemente financiados. Por consiguiente, EADS ha contabilizado una provisión de 900 millones de euros a 31 de diciembre de 2011 (en comparación con 600 millones de euros a 31 de diciembre de 2010) para su participación actual de la financiación neta insuficiente de los planes de pensiones. Se ha contabilizado un importe relacionado de pérdidas y ganancias actuariales de -1.000 millones de euros en el total de patrimonio neto (neto de impuestos diferidos) a 31 de diciembre de 2011 (en comparación con -800 millones de euros a 31 de diciembre de 2010), con arreglo a la NIC 19.

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

2.1.2.3 Ajustes a valor razonable

La fusión de las actividades de Aerospaciale Matra, Daimler Aerospace AG y Construcciones Aeronáuticas S.A. que derivó en la creación de EADS en el año 2000 se contabilizó mediante el método de adquisición, siendo Aerospaciale Matra la adquirente. Por consiguiente, el valor contable de determinados elementos del activo y del pasivo, sobre todo el inmovilizado material y las existencias, se ajustó por un importe agregado de 1.800 millones de euros, neto de impuesto sobre sociedades, con el fin de asignar una parte de los respectivos valores razonables de mercado de Daimler Aerospace AG y Construcciones Aeronáuticas S.A. en el momento de la fusión (los "ajustes a valor razonable"). Dichos incrementos agregados de valor se amortizan por lo general durante un periodo de entre cuatro y 25 años en lo que respecta a activos fijos y durante un período de 24 meses aproximadamente en lo que a existencias se refiere. Asimismo, en 2001 y en relación con la creación de Airbus S.A.S., EADS ajustó el valor contable de los activos fijos y de las existencias de Airbus por un importe agregado de 300 millones de euros, neto de impuesto sobre sociedades, con el propósito de reflejar sus correspondientes valores razonables de mercado. Los ajustes a valor razonable implican un gasto por amortización que se contabiliza en el coste de las ventas en la Cuenta de Resultados Consolidada. A efectos de presentación de informes a la Dirección, EADS trata dichos cargos por amortización como partidas no recurrentes en el EBIT* antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios. Consulte el apartado "— 2.1.3.2 Utilización del EBIT*".

2.1.2.4 Deterioro del valor/regularización de los activos

Cuando se produce un hecho desencadenante, como puede ser un acontecimiento significativo adverso en el mercado o un cambio significativo en las previsiones o hipótesis, EADS realiza una comprobación del deterioro del valor de los activos, grupos de activos, dependientes, negocios conjuntos o asociadas

que probablemente se hayan visto afectados por dicho hecho. Además, EADS realiza comprobaciones del deterioro del valor del fondo de comercio en el cuarto trimestre de cada ejercicio independientemente de que haya o no indicios de deterioro del valor. Se reconoce una pérdida por deterioro del valor con arreglo a la diferencia entre el importe en libros del activo y su importe recuperable.

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

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

Un deterioro del valor del fondo de comercio afecta a la rentabilidad, ya que se contabiliza en la partida “Otros gastos” de la Cuenta de Resultados Consolidada de EADS. No se produjo ningún deterioro del valor del fondo de comercio en 2009 o 2010. La comprobación anual del deterioro del valor de Otras Actividades dio lugar a un cargo por deterioro de 20 millones de euros en 2011.

2.1.2.5 Costes de desarrollo capitalizados

En virtud de la aplicación de la norma NIC 38, “Activos intangibles”, EADS valora si los costes de desarrollo relacionados con productos pueden capitalizarse como activos intangibles generados internamente. Los criterios de capitalización se aplican de manera estricta. Todos los costes de investigación y desarrollo que no cumplan los criterios de la NIC 38 se contabilizan como gasto en la Cuenta de Resultados Consolidada en el momento en que se incurre en ellos. Se capitalizaron 53 millones de euros de costes de desarrollo relacionados con productos con arreglo a la NIC 38 en 2009, 145 millones de euros en 2010 y 97 millones de euros en 2011, estos últimos referentes principalmente al sistema avanzado de reabastecimiento en vuelo del A330 MRTT y al programa FSTA en Airbus Military, así como el desarrollo de los segmentos de actividades de sistemas aéreos militares y sistemas electrónicos en Cassidian.

Los costes de desarrollo capitalizados se amortizan generalmente conforme al número estimado de unidades producidas. Si el número de unidades producidas no puede estimarse de forma fiable, los costes de desarrollo capitalizados se amortizan durante la vida útil estimada de los activos intangibles generados internamente. La amortización de los costes de desarrollo capitalizados (y los deterioros del valor, si los hubiese) se reconoce principalmente en “Coste de las ventas”. La amortización de los costes de desarrollo

capitalizados ascendió a -146 millones de euros en 2009, a -34 millones de euros en 2010 y a -116 millones de euros en 2011, los últimos referentes, principalmente, al programa A380 de Airbus y al programa FSTA.

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

2.1.2.6 Contabilidad de las transacciones de cobertura en moneda extranjera en los estados financieros

Más del 60% de los ingresos de EADS se encuentran denominados en dólares estadounidenses, si bien una parte importante de sus costes se incurre en euros y, en menor medida, en libras esterlinas. EADS utiliza estrategias de cobertura para gestionar y minimizar el impacto que estas fluctuaciones en el tipo de cambio pueden tener sobre sus beneficios. Consulte el apartado “— 2.1.7.1 Tipos de cambio” y “Factores de riesgo — 1. Riesgos del mercado financiero — Riesgos vinculados al tipo de cambio”.

Coberturas del flujo de efectivo. Normalmente el Grupo aplica la contabilidad de la cobertura del flujo de efectivo a contratos de derivados en monedas extranjeras que cubren el riesgo de tipo de cambio relativos a ventas futuras así como a ciertos *swaps* de tipos de interés que cubren la variabilidad de los flujos de efectivo atribuibles a activos y pasivos reconocidos. Las variaciones en el valor razonable de los instrumentos de cobertura relativos a la parte efectiva de la cobertura se contabilizan en “Reservas por ganancias acumuladas”, un componente separado del total de patrimonio neto consolidado, neto del impuesto sobre sociedades aplicable, y que se reconoce en la Cuenta de Resultados Consolidada junto con el resultado de las correspondientes transacciones de cobertura realizadas. Consulte el apartado “— 2.1.5 Cambios en el total de patrimonio neto consolidado (incluidas participaciones no dominantes)”. La parte inefectiva de la cobertura se reconoce inmediatamente en “Beneficio (pérdida) del ejercicio”. Los importes acumulados en el patrimonio neto se reconocen en la cuenta de resultados en los ejercicios en los que la transacción de cobertura afecte a la cuenta de resultados, como puede ser cuando tenga lugar la venta prevista o cuando los ingresos financieros o los gastos financieros se reconozcan en la cuenta de resultados. Si las transacciones de cobertura se cancelan, las pérdidas y ganancias de los instrumentos de cobertura que han sido anteriormente contabilizadas en el patrimonio neto se reconocen generalmente en “Beneficio (pérdida) del ejercicio”. Si el instrumento de cobertura vence, se vende, se ejercita o si se revoca su designación como instrumento de cobertura, los importes anteriormente reconocidos en el patrimonio neto permanecen en el patrimonio neto hasta que se lleve a cabo la transacción prevista o el compromiso en firme. Además de los instrumentos financieros derivados, el Grupo utiliza pasivos financieros denominados en moneda extranjera para cubrir



el riesgo de cambio inherente a las transacciones previstas. Consulte el apartado “— 2.1.7.1 Tipos de cambio”.

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

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

2.1.2.7 Conversión de moneda extranjera

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

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

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

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

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

Desajuste en la conversión de moneda extranjera

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

2.1.2.8 Contabilidad de las transacciones de financiación de ventas en los estados financieros

Con el fin de apoyar las ventas de productos, fundamentalmente en Airbus, Eurocopter y ATR, EADS puede participar en la financiación de clientes, dependiendo de cada caso, ya sea directamente o mediante garantías proporcionadas a terceros. Determinados contratos de venta pueden incluir una garantía de valor de los activos, por la cual EADS garantiza una parte del valor de mercado de un avión o helicóptero durante un tiempo limitado, a partir de una fecha específica después de su entrega (en la mayoría de los casos, 12 años después de la entrega). Consulte el apartado “— 2.1.6.4 Financiación de ventas” y en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la Nota 33: “Compromisos y Contingencias”. El tratamiento contable de las transacciones de financiación de ventas varía según la naturaleza de la transacción de financiación y la exposición al riesgo resultante.

En el balance. Cuando, en virtud de una transacción de financiación, los riesgos y derechos inherentes a la propiedad del avión financiado corresponden al cliente, la transacción se considera un préstamo o un arrendamiento financiero. En esos casos, los ingresos originados por la venta del avión se contabilizan en el momento de su entrega, mientras que los intereses financieros se contabilizan a lo largo del tiempo como ingresos financieros. El importe del principal pendiente se contabiliza en el estado de situación financiera (en el balance), neto de deterioros del valor acumulados, en la partida de activos financieros a largo plazo. Consulte en



las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 17: “Inversiones en Asociadas Contabilizadas mediante el Método de la Participación, Otras Inversiones y Otros Activos Financieros a Largo Plazo”.

Si, por el contrario, los riesgos y derechos inherentes a la propiedad del avión financiado corresponden al Grupo, la transacción se considera un arrendamiento operativo. La política general de EADS es no participar, en la medida de lo posible, en arrendamientos operativos en el caso de aviones nuevos que se vayan a entregar a los clientes. En lugar de contabilizar el 100% de los ingresos por la “venta” de estos aviones en el momento de la entrega, los ingresos por dichos arrendamientos operativos se contabilizan como ingresos durante el periodo de vigencia de los respectivos arrendamientos. Los aviones arrendados se contabilizan a su coste de producción en el estado de situación financiera (en el balance) como inmovilizado material; la correspondiente amortización y los potenciales cargos por deterioro del valor se contabilizan en coste de las ventas. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 15: “Inmovilizado Material”.

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

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

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

En virtud de las estructuras *lease in/lease out* que Airbus y ATR aplicaron en el pasado para permitir a los inversores aprovecharse de los beneficios fiscales atribuidos a este tipo de arrendamiento en ciertas jurisdicciones, los riesgos y derechos inherentes a la propiedad del avión corresponden normalmente a un tercero, al que se le denomina comúnmente como el arrendador principal. El arrendador principal arrienda (directa o indirectamente) el avión a Airbus o ATR, que a su

vez lo subarrienda al cliente. En la medida de lo posible, las condiciones del arrendamiento principal y del subarrendamiento son idénticas en cuanto a pagos y demás condiciones financieras. Esos compromisos de Airbus o ATR se contabilizan como pasivos contingentes fuera de balance. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 33: “Compromisos y Contingencias”.

Provisiones. En virtud de la política de dotación de provisiones relacionadas con el riesgo de financiación de ventas, EADS dota provisiones que cubren totalmente su exposición neta al valor del activo y a su financiación prevista. Las provisiones correspondientes a la exposición al riesgo de financiación de ventas, en balance o fuera de balance, se contabilizan como provisiones o como deterioro del valor de los activos relacionados. Las provisiones contabilizadas como pasivos hacen referencia fundamentalmente a compromisos fuera de balance. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 25c: “Otras provisiones”. Las provisiones se contabilizan como deterioro del valor de los activos relacionados cuando se pueden relacionar de forma directa con el activo correspondiente. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 15: “Inmovilizado Material” y la Nota 17: “Inversiones en Asociadas Contabilizadas mediante el Método de la Participación, Otras Inversiones y Otros Activos Financieros a Largo Plazo”. Si bien la Dirección califica sus valoraciones de garantías como conservadoras, la variación en las provisiones que reflejen revisiones de las estimaciones puede tener un impacto material en los ingresos netos en ejercicios futuros.

2.1.2.9 Provisiones por contratos deficitarios

EADS contabiliza provisiones por contratos deficitarios cuando resulta probable que los costes totales del contrato superen los ingresos totales del contrato. Debido al tamaño, la duración y la naturaleza de muchos contratos de EADS, la estimación de los costes e ingresos totales aplicando el método contable del grado de avance es complicada y está sujeta a muchas hipótesis, juicios de valor y estimaciones. La introducción de programas de aviones nuevos (como el A350 XWB) o de importantes programas de aviones derivados añade un elemento adicional de complejidad a las hipótesis, juicios de valor y estimaciones relacionadas con los calendarios previstos de desarrollo, producción y certificación y los componentes de costes previstos, incluidas posibles sanciones de clientes y reclamaciones de proveedores. Los contratos de EADS pueden incluir también opciones de clientes para cancelar o ampliar el contrato en determinadas circunstancias, algo que exige aplicar juicios de valor para determinar la probabilidad de que esas opciones se ejerciten.

Las provisiones por contratos deficitarios, por lo tanto, se revisan y se vuelven a valorar con regularidad. Sin embargo, es posible que los futuros cambios de las hipótesis utilizadas por EADS o un cambio en las circunstancias subyacentes, como la fluctuación de determinados tipos de cambio, conlleven una revalorización de las provisiones de EADS por contratos deficitarios anteriores y tengan un efecto positivo o negativo correspondiente en el resultado financiero de EADS en el futuro.

2.1.3 Valoración de los resultados de la gestión

2.1.3.1 Cartera de pedidos

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

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

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

Cartera de pedidos consolidada de los ejercicios con cierre a 31 de diciembre de 2011, 2010 y 2009⁽¹⁾

	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2011		Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010		Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009	
	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽²⁾	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽²⁾	Importe en miles de millones de euros	Porcentaje ⁽²⁾
Airbus ⁽³⁾⁽⁴⁾	495,5	92%	400,4	89%	339,7	87%
<i>Airbus Commercial</i>	475,5	88%	378,9	85%	320,3	82%
<i>Airbus Military</i>	21,3	4%	22,8	5%	20,7	5%
Eurocopter	13,8	2%	14,5	3%	15,1	4%
Astrium	14,7	3%	15,8	4%	14,6	4%
Cassidian	15,5	3%	16,9	4%	18,8	5%
Cartera de pedidos total por División	539,5	100%	447,6	100%	388,2	100%
Otras actividades	3,0		2,5		2,0	
Sedes Centrales/Consolidación	(1,5)		(1,6)		(1,1)	
Total	541,0		448,5		389,1	

(1) Sin opciones.

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

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

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

2011 comparado con 2010. El incremento de 92.500 millones de euros en la cartera de pedidos desde 2010 hasta los 541.000 millones de euros refleja principalmente la fuerte entrada de pedidos en EADS en 2011 (131.000 millones de euros), que superó en gran medida los ingresos contabilizados en ese mismo ejercicio (49.100 millones de euros). Además, la fortaleza del tipo de cambio al contado del dólar estadounidense utilizado para la conversión de la parte no cubierta de la cartera de pedidos a euros al cierre del ejercicio (tipo de cambio euro-dólar a 1,29 en comparación con un tipo de cambio euro-dólar a 1,34 al cierre de 2010) tuvo un impacto positivo en la cartera de pedidos de aproximadamente 15.000 millones de euros.

La cartera de pedidos de Airbus aumentó 95.100 millones de euros desde 2010, hasta los 495.500 millones de euros, lo cual refleja un fuerte incremento en Airbus Commercial. La cartera

de pedidos de Airbus Commercial aumentó 96.600 millones de euros desde 2010, hasta los 475.500 millones de euros, lo cual refleja principalmente una ratio *book to bill* superior a tres con nuevos pedidos por valor de 117.300 millones de euros y, en menor medida, el ajuste positivo en la conversión de moneda extranjera neta de la parte no cubierta de la cartera de pedidos. La entrada de pedidos fue de 1.419 pedidos netos en 2011 (en comparación con 574 en 2010), motivada principalmente por el A320neo (nueva opción de motor), que recibió 1.226 pedidos en firme. La cartera de pedidos total de Airbus Commercial ascendió a 4.437 aviones a finales de 2011 (en comparación con 3.552 aviones a finales de 2010). La cartera de pedidos de Airbus Military disminuyó 1.500 millones de euros desde 2010, hasta los 21.300 millones de euros, lo cual refleja principalmente una ratio *book to bill* inferior a uno con nuevos pedidos por valor de 900 millones de euros. Esta entrada de pedidos fue de 5 pedidos netos en 2011 (en comparación

con 11 en 2010). La cartera de pedidos total de Airbus Military ascendió a 217 aviones a finales de 2011 (en comparación con 241 aviones a finales de 2010).

La cartera de pedidos de Eurocopter disminuyó 700 millones de euros desde 2010, situándose en 13.800 millones de euros, lo cual refleja una *ratio book to bill* inferior a uno con nuevos pedidos por valor de 4.700 millones de euros. La entrada de pedidos fue de 457 pedidos netos en 2011 (en comparación con 346 en 2010), motivada principalmente por los pedidos de helicópteros civiles, en particular el Ecureuil y el EC145. La cartera de pedidos total ascendió a 1.076 helicópteros a finales de 2011 (en comparación con 1.122 helicópteros a finales de 2010).

La cartera de pedidos de Astrium disminuyó 1.100 millones de euros desde 2010, hasta los 14.700 millones de euros, lo cual refleja principalmente una *ratio book to bill* inferior a uno con nuevos pedidos por valor de 3.500 millones de euros, motivados principalmente por pedidos de satélites institucionales y comerciales.

La cartera de pedidos de Cassidian disminuyó 1.400 millones de euros desde 2010, hasta los 15.500 millones de euros, lo cual refleja una *ratio book to bill* inferior a uno con nuevos pedidos por valor de 4.200 millones de euros. La entrada de pedidos incluyó la concesión de un contrato para la primera fase del sistema de mando y control de los Emiratos Árabes Unidos.

2010 comparado con 2009. El incremento de 59.400 millones de euros en la cartera de pedidos desde 2009 hasta los 448.500 millones de euros refleja principalmente la fuerte entrada de pedidos en EADS en 2010 (83.100 millones de euros), que superó en gran medida los ingresos contabilizados en ese mismo ejercicio (45.800 millones de euros). Además, la fortaleza del tipo de cambio al contado del dólar estadounidense utilizado en la conversión a euros de la parte no cubierta de la cartera de pedidos al cierre del ejercicio (tipo de cambio euro-dólar a 1,34 en comparación con un tipo de cambio euro-dólar a 1,44 al cierre de 2009) tuvo un impacto positivo en la cartera de pedidos de aproximadamente 25.000 millones de euros.

La cartera de pedidos de Airbus aumentó 60.700 millones de euros desde 2009, hasta los 400.400 millones de euros, lo cual refleja principalmente un fuerte incremento en Airbus Commercial. La cartera de pedidos de Airbus Commercial aumentó 58.600 millones de euros desde 2009, hasta los 378.900 millones de euros, lo cual refleja principalmente una

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

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

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

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

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

	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2011		Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010		Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009	
	Importe en miles de millones de euros ⁽¹⁾	Porcentaje	Importe en miles de millones de euros ⁽¹⁾	Porcentaje	Importe en miles de millones de euros ⁽¹⁾	Porcentaje
Cartera de pedidos:						
Sector civil	488,2	90%	390,2	87%	331,8	85%
Sector de defensa	52,8	10%	58,3	13%	57,3	15%
Total	541,0	100%	448,5	100%	389,1	100%

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

2.1.3.2 Utilización del EBIT*

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

razonable relativos a la fusión de EADS, la combinación de Airbus y la constitución de MBDA, así como cargos por deterioro del valor relacionados. También incluye los impactos de las enajenaciones y deterioro del valor relacionados con el fondo de comercio en EADS.

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

(en millones de euros)	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2011	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009
Beneficio (pérdida) antes de costes financieros e impuesto sobre sociedades	1.613	1.187	(380)
Enajenación y deterioro del valor del fondo de comercio	42	-	-
Enajenación/amortización extraordinaria	41	44	58
EBIT*	1.696	1.231	(322)

2.1.3.3 EBIT* por División

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

(en millones de euros)	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2011	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009
Airbus ⁽¹⁾	584	305	(1.371)
<i>Airbus Commercial</i>	543	291	386
<i>Airbus Military</i>	49	21	(1.754)
Eurocopter	259	183	263
Astrium	267	283	261
Cassidian	331	457	449
Total EBIT* por División	1.441	1.228	(398)
Otras Actividades	59	25	21
Sedes centrales/Consolidación ⁽²⁾	196	(22)	52
Total	1.696	1.231	(322)

(1) Airbus presenta información en dos segmentos: Airbus Commercial y Airbus Military. Las eliminaciones entre Airbus Commercial y Airbus Military se tratan en el nivel de la División Airbus. Consulte el apartado "— 2.1.1 Visión general".

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



2011 comparado con 2010. El EBIT* consolidado de EADS aumentó un 37,8%, desde 1.200 millones de euros en 2010 a 1.700 millones de euros en 2011, lo cual refleja principalmente el incremento del EBIT* en Airbus, Eurocopter y en Sedes centrales/Consolidación. Este aumento se compensó parcialmente por un deterioro del EBIT* en Cassidian y Astrium en 2011.

El EBIT* de Airbus aumentó un 91,5%, de 300 millones de euros en 2010 a 600 millones de euros en 2011, debido principalmente a un incremento en Airbus Commercial. El EBIT* de Airbus Commercial aumentó un 86,6%, de 300 millones de euros en 2010 a 500 millones de euros en 2011, debido principalmente a mejoras operativas, incluido un mayor número de aviones entregados (534 en 2011 de los cuales 536 cumplían las condiciones para el reconocimiento del margen, en comparación con 510 en 2010 de los cuales 508 cumplían las condiciones para el reconocimiento del margen), efectos positivos del mix y una mejora en el precio de los aviones entregados neto de escala. Consulte el apartado “— 2.1.4.1 Ingresos consolidados”. Este incremento del EBIT* se compensó parcialmente por un aumento de los gastos de investigación y desarrollo, especialmente para el programa A350 XWB, y un deterioro de los tipos de las coberturas.

El EBIT* de Airbus Military aumentó de 21 millones de euros en 2010 a 49 millones de euros en 2011, debido principalmente a un mix de entregas favorable, mejoras operativas y reducciones de costes indirectos.

El EBIT* de Eurocopter aumentó un 41,5%, de 183 millones de euros en 2010 a 259 millones de euros en 2011, debido principalmente al efecto del mix favorable en las entregas comerciales y actividades de apoyo, así como la mejora del rendimiento operativo. Un incremento de los gastos de investigación y desarrollo se compensó aproximadamente por ahorros en costes. El EBIT* de 2011 incluye un cargo neto de -115 millones de euros relacionados principalmente con programas gubernamentales y con el programa de transformación “SHAPE”.

El EBIT* de Astrium disminuyó un 5,7%, de 283 millones de euros en 2010 a 267 millones de euros en 2011. Los buenos resultados en los negocios de transporte espacial y satélites se vieron reducidos por una menor actividad en los servicios, los gastos relacionados con la adquisición de Vizada y un cargo de 23 millones de euros contabilizado para el programa de transformación “AGILE” en 2011.

El EBIT* de Cassidian disminuyó un 27,6%, de 457 millones de euros en 2010 a 331 millones de euros en 2011, debido principalmente a un incremento significativo de los gastos de investigación y desarrollo, una provisión por reestructuración de 38 millones de euros con relación a su programa de transformación y un cargo negativo neto de 34 millones de euros por programas en 2011.

El EBIT* de “Otras Actividades” aumentó de 25 millones de euros en 2010 a 59 millones de euros en 2011, debido principalmente a incrementos en ATR y Sogerma así como una ganancia procedente de la desinversión de Defense Security

and Systems Solutions (DS3) en EADS North America que se completó en mayo de 2011.

El EBIT* de Sedes centrales/Consolidación mejoró de -22 millones de euros en 2010 a 196 millones de euros en 2011, debido principalmente a una mayor asignación de honorarios de gestión a las Divisiones e impactos positivos procedentes de eliminaciones del Grupo en el cuarto trimestre de 2011.

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

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

El efecto del tipo de cambio negativo aproximado por valor de -600 millones de euros en Airbus Commercial comparado con 2009 hacía referencia a los tipos generalmente menos favorables de las coberturas que vencían en 2010 en comparación con 2009, lo cual tuvo un efecto negativo de -900 millones de euros, compensado parcialmente por (x) la revalorización de las provisiones por contratos deficitarios que tuvo un efecto positivo de 100 millones de euros en el EBIT* en comparación con 2009, e (y) otros ajustes en la conversión de moneda extranjera, incluidos los relacionados con el desajuste entre anticipos de clientes denominados en dólares estadounidenses y los costes correspondientes denominados en dólares estadounidenses, que tuvieron un efecto positivo de 300 millones de euros en el EBIT* en comparación con 2009. Consulte el apartado “— 2.1.2.7 Conversión de moneda extranjera”.

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

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

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

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

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

Efecto del tipo de cambio en el EBIT*. Más del 60% de los ingresos de EADS se encuentran denominados en dólares estadounidenses, si bien una parte importante de sus costes se incurre en euros y, en menor medida, en libras esterlinas. Dado el carácter de larga duración de los ciclos de negocio (claramente manifiesto por su cartera de pedidos de varios años de duración), EADS realiza coberturas de una parte significativa de su exposición neta al riesgo de tipo de cambio para mitigar el impacto de las fluctuaciones de los tipos de cambio sobre el EBIT*. Consulte el apartado "— 2.1.7.1 Tipos de cambio" y "Factores de riesgo — 1. Riesgos del mercado financiero — Riesgos vinculados al tipo de cambio". Además del impacto de las Actividades de Cobertura sobre el EBIT* de EADS, el EBIT* también se ha visto afectado por el impacto de la revalorización de algunos activos y pasivos al tipo de cambio al cierre y el impacto de la cobertura natural.

Durante 2011, llegaron a su vencimiento coberturas del flujo de efectivo que cubrían aproximadamente 19.100 millones de dólares estadounidenses de ingresos de EADS denominados en dólares estadounidenses. En 2011, el tipo compuesto de cambio al que se contabilizaron los ingresos en dólares estadounidenses que gozaban de cobertura fue de 1,37 euro-dólar estadounidense, en comparación con el tipo 1,35 euro-dólar estadounidense en 2010. Esta diferencia propició una caída del EBIT* de -200 millones de euros de 2010 a 2011, de los cuales aproximadamente -200 millones de euros correspondía a Airbus. Además, otros ajustes en la conversión de moneda extranjera, incluidos los relacionados con el desajuste entre los anticipos de clientes denominados en dólares estadounidenses y los costes correspondientes denominados en dólares estadounidenses, así como la revalorización de las provisiones por contratos deficitarios, tuvieron un efecto positivo de 200 millones de euros en el EBIT* en comparación con 2010. Consulte el apartado "— 2.1.2.7 Conversión de moneda extranjera".

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

2.1.4 Resultados de las actividades

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

(en millones de euros, excepto datos de ganancias (pérdidas) por acción)	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2011	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009
Ingresos ordinarios	49.128	45.752	42.822
Coste de las ventas	(42.285)	(39.528)	(38.383)
Margen bruto	6.843	6.224	4.439
Gastos asociados a la venta y gastos de administración	(2.408)	(2.312)	(2.196)
Gastos de investigación y desarrollo	(3.152)	(2.939)	(2.825)
Otros ingresos	359	171	170
Otros gastos	(221)	(102)	(102)
Participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones	192	145	134
Beneficio (pérdida) antes de costes financieros e impuesto sobre sociedades	1.613	1.187	(380)
Resultado financiero	13	(99)	(147)
Otros resultados financieros	(233)	(272)	(445)
Impuesto sobre sociedades	(356)	(244)	220
Beneficio (pérdida) del ejercicio	1.037	572	(752)
Atribuible a:			
Tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante (ingresos (pérdidas) netos)	1.033	553	(763)
Participaciones no dominantes	4	19	11
Ganancias (pérdidas) por acción (básicas) (en euros)	1,27	0,68	(0,94)
Ganancias (pérdidas) por acción (diluidas) (en euros)	1,27	0,68	(0,94)

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

2.1.4.1 Ingresos consolidados

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

(en millones de euros)	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2011	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009
Airbus ⁽¹⁾	33.103	29.978	28.067
<i>Airbus Commercial</i>	31.159	27.673	26.370
<i>Airbus Military</i>	2.504	2.684	2.235
Eurocopter	5.415	4.830	4.570
Astrium	4.964	5.003	4.799
Cassidian	5.803	5.933	5.363
Total ingresos por División	49.285	45.744	42.799
Otras Actividades	1.252	1.182	1.096
Sedes centrales/Consolidación ⁽²⁾	(1.409)	(1.174)	(1.073)
Total	49.128	45.752	42.822

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

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

En 2011, los ingresos consolidados aumentaron un 7,4%, de 45.800 millones de euros en 2010 a 49.100 millones de euros en 2011. El aumento se debió principalmente a ingresos más elevados en Airbus y Eurocopter, compensados parcialmente por una ligera disminución de los ingresos en Astrium y Cassidian.

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

Airbus

En 2011, los ingresos consolidados de Airbus aumentaron un 10,4%, de 30.000 millones de euros en 2010 a 33.100 millones de euros en 2011. El aumento se debió a ingresos más elevados en Airbus Commercial, compensados parcialmente por una disminución de los ingresos en Airbus Military.

En 2010, los ingresos consolidados de Airbus aumentaron un 6,8%, de 28.100 millones de euros en 2009 a 30.000 millones de euros en 2010. El aumento se debió principalmente a ingresos más elevados en Airbus Commercial, así como a un pequeño incremento de los ingresos en Airbus Military.

Airbus Commercial

A continuación se muestra un desglose de las entregas de aviones comerciales por tipo de producto en los tres últimos ejercicios.

Tipo de avión	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2011	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009
Fuselaje estrecho	421	401	402
Largo alcance	87	91	86
Grandes aviones	26	18	10
Total	534⁽¹⁾	510⁽²⁾	498

(1) 536 aviones con reconocimiento de ingresos (dos A330-200 entregados bajo arrendamiento operativo en 2010 se vendieron en 2011).

(2) 508 aviones con reconocimiento de ingresos (dos A330-200 entregados bajo arrendamiento operativo).

En 2011, los ingresos consolidados de Airbus Commercial aumentaron un 12,6%, de 27.700 millones de euros en 2010 a 31.200 millones de euros en 2011. El aumento se debió principalmente a un mayor número de aviones entregados (534 en 2011 de los cuales 536 cumplían los requisitos para el reconocimiento de ingresos, en comparación con 510 de los cuales 508 cumplían los requisitos para el reconocimiento de ingresos), el efecto de un mix favorable en particular el mayor número de A380 entregados en 2011) así como una mejora en el precio de aviones entregados neto de escala. Este aumento de ingresos fue parcialmente compensado por un impacto negativo de aproximadamente -400 millones de euros de los efectos del tipo de cambio. Si desea más información sobre el impacto de las variaciones de los tipos de cambio en los resultados de las actividades de EADS, consulte el apartado “— 2.1.2.6 Contabilidad de las transacciones de

cobertura en moneda extranjera en los estados financieros”, “— 2.1.2.7 Conversión de moneda extranjera”, “— 2.1.7.1 Tipos de cambio” y “Factores de riesgo — 1. Riesgos del mercado financiero — Riesgos vinculados al tipo de cambio”.

En 2010, los ingresos consolidados de Airbus Commercial aumentaron un 4,9%, de 26.400 millones de euros en 2009 a 27.700 millones de euros en 2010. El aumento se debió principalmente a un mayor número de aviones entregados (510 entregas en 2010 de los cuales 508 cumplían los requisitos para el reconocimiento de ingresos, en comparación con 498 entregas en 2009), el efecto de un mix favorable (en particular el mayor número de A380 entregados en 2010), así como una mejora en el precio de aviones entregados neto de escala. Este aumento de ingresos fue parcialmente compensado por un impacto negativo de aproximadamente -500 millones de euros de los efectos del tipo de cambio.

Airbus Military

A continuación se muestra un desglose de las entregas de aviones de transporte militar por tipo de producto en los tres últimos ejercicios.

Tipo de avión	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2011	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009
CN235	7	6	4
C212	3	-	-
C295	10	13	12
P-3	3	1	-
A330 MRTT (avión de reabastecimiento)	6	-	-
Total	29	20	16

En 2011, los ingresos consolidados de Airbus Military disminuyeron un 6,7%, de 2.700 millones de euros en 2010 a 2.500 millones de euros en 2011. El descenso se debió principalmente al reconocimiento de ingresos inferiores por valor de 300 millones de euros en el programa A400M en 2011, compensado parcialmente por un incremento de los ingresos en las actividades relacionadas con aviones de reabastecimiento.

En 2010, los ingresos consolidados de Airbus Military aumentaron un 20,0%, de 2.200 millones de euros en 2009 a 2.700 millones de euros en 2010. El aumento se debió principalmente al reconocimiento de unos ingresos superiores por valor de 500 millones de euros en el programa A400M en 2010, compensados parcialmente por un descenso en los ingresos de actividades relacionadas con aviones de reabastecimiento en vuelo y aviones ligeros y medios.

Eurocopter

A continuación se muestra un desglose de las entregas de helicópteros por tipo de producto en los tres últimos ejercicios.

Tipo de helicóptero	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2011	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009
Tigre	16	15	7
Ligero	237	260	284
Medio	189	197	219
Pesado	61	55	48
<i>de los cuales NH90</i>	<i>32</i>	<i>28</i>	<i>15</i>
Total	503	527	558

En 2011, los ingresos consolidados de Eurocopter aumentaron un 12,1%, de 4.800 millones de euros en 2010 a 5.400 millones de euros en 2011, a pesar del descenso global en las entregas de helicópteros, de 527 en 2010 a 503 en 2011. El aumento se debió principalmente al efecto de un mix favorable de entregas comerciales y de las actividades de apoyo, así como ingresos adicionales de 200 millones de euros en 2011 relacionados con la consolidación por primera vez de Vector Aerospace. Consulte el apartado “— 2.1.2.1 Alcance y cambios en el perímetro de consolidación”.

En 2010, los ingresos consolidados de Eurocopter aumentaron un 5,7%, de 4.600 millones de euros en 2009 a 4.800 millones de euros en 2010, a pesar de un descenso general de las entregas de helicópteros, de 558 en 2009 a 527 en 2010. El aumento se debió principalmente al efecto de un mix favorable (en particular el mayor número de helicópteros NH90 y Tigre entregados en 2010) y el aumento en los ingresos derivados del apoyo.

Astrium

A continuación se muestra un desglose de las entregas de satélites de telecomunicaciones correspondiente a los tres últimos ejercicios.

	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2011	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009
Satélites de telecomunicaciones	5	5	4

En 2011, los ingresos consolidados de Astrium ascendieron a 5.000 millones de euros, un nivel casi estable en comparación con 2010. Un descenso en los ingresos de Astrium Services fue casi compensado por un incremento de los ingresos en Astrium Space Transportation y Astrium Satellites.

En 2010, los ingresos consolidados de Astrium aumentaron un 4,3%, de 4.800 millones de euros en 2009 a 5.000 millones de euros en 2010. El aumento se debió principalmente a un sólido incremento de las entregas de satélites de observación terrestre y telecomunicaciones, y a un incremento en los ingresos de defensa, que compensó con creces el efecto de la actualización por planes de incentivos contabilizados en 2009 (-200 millones de euros).

Cassidian

En 2011, los ingresos consolidados de Cassidian disminuyeron un 2,2%, de 5.900 millones de euros en 2010 a 5.800 millones de euros en 2011. Los sólidos ingresos relacionados con las entregas de pedidos de las actividades principales y las exportaciones relacionadas con el programa Eurofighter, radares y misiles se compensaron con creces, entre otros, por el cambio de hitos en las actividades de seguridad.

En 2010, los ingresos consolidados de Cassidian aumentaron un 10,6%, de 5.400 millones de euros en 2009 a 5.900 millones de euros en 2010. El aumento refleja principalmente el incremento del volumen en mercados de exportación y principales para Eurofighter y programas de misiles, así como el progreso en los contratos de seguridad transfronteriza.

Otras Actividades

En 2011, los ingresos consolidados de Otras Actividades aumentaron un 5,9%, de 1.200 millones de euros en 2010 a 1.300 millones de euros en 2011. El aumento refleja principalmente un incremento en las entregas de aviones de transporte ligeros y medios e ingresos más elevados procedentes de entregas de helicópteros utilitarios ligeros (LUH) en EADS North America en 2011, así como el aumento del nivel de producción y la mayor actividad en asientos de cabina en EADS Sogerma.

En 2010, los ingresos consolidados de Otras Actividades aumentaron un 7,8%, de 1.100 millones de euros en 2009 a 1.200 millones de euros en 2010. El aumento refleja principalmente el aumento en las entregas de helicópteros utilitarios ligeros en EADS North America (53 en 2010 en comparación con 45 en 2009).

2.1.4.2 Coste de las ventas consolidado

En 2011, el coste de las ventas consolidado aumentó un 7,0% a pesar de determinados ahorros en costes, de 39.500 millones de euros en 2010 a 42.300 millones de euros en 2011. El aumento se debió principalmente a unos sólidos patrones de entregas y a los costes relacionados con el crecimiento del negocio en Airbus, así como un cargo por contratos deficitarios de 200 millones de euros incurridos en el programa A350 XWB en 2011. Consulte el apartado “— 2.1.1.3 Desarrollos importantes en programas en 2009, 2010 y 2011”. El coste de las ventas consolidado también incluye la amortización de los costes de desarrollo capitalizados con arreglo a la NIC 38, que ascendieron a -116 millones de euros en 2011 en comparación con -34 millones de euros en 2010. Como resultado principalmente de las partidas indicadas anteriormente y a pesar de un efecto negativo del dólar estadounidense en Airbus con respecto a los ingresos en comparación con 2010, el margen bruto aumentó de un 13,6% en 2010 a un 13,9% in 2011.

En 2010, el coste de las ventas consolidado aumentó un 3,0%, de 38.400 millones de euros en 2009 a 39.500 millones de euros en 2010. El aumento se debió principalmente a unos sólidos patrones de entregas, al incremento de los costes y a los costes relacionados con el crecimiento del negocio en Airbus, que fueron parcialmente compensados por los ahorros adicionales en Power8 en 2010 y la ausencia de cargos por contratos deficitarios incurridos en los programas A400M y A380 en 2009 (-2.100 millones de euros). Consulte el apartado “— 2.1.1.3 Desarrollos importantes en programas en 2009, 2010 y 2011”. El coste de las ventas consolidado también incluye la amortización de los costes de desarrollo capitalizados con arreglo a la NIC 38, que ascendieron a -34 millones de euros en 2010 en comparación con -146 millones de euros en 2009. Como resultado principalmente de las partidas indicadas anteriormente y a pesar de un efecto negativo del dólar estadounidense en Airbus con respecto a los ingresos en comparación con 2009, el margen bruto aumentó de un 10,4% en 2009 a un 13,6% en 2010.

2.1.4.3 Gastos asociados a la venta y gastos de administración consolidados

En 2011, los gastos asociados a la venta y gastos de administración consolidados aumentaron un 4,2%, de 2.300 millones de euros en 2010 a 2.400 millones de euros en 2011. El incremento se debió principalmente a un aumento de los gastos en Eurocopter, que, a su vez, estuvo relacionado principalmente con la primera consolidación de Vector Aerospace. Consulte el apartado “— 2.1.2.1 Alcance y cambios en el perímetro de consolidación”.

En 2010, los gastos asociados a la venta y gastos de administración consolidados aumentaron un 5,3%, de 2.200 millones de euros en 2009 a 2.300 millones de euros en 2010. El incremento se debió principalmente a un aumento de los gastos en Airbus y Astrium con relación a campañas de licitaciones.

2.1.4.4 Gastos de investigación y desarrollo consolidados

En 2011, los gastos de Investigación y Desarrollo (I+D) consolidados aumentaron un 7,2%, de 2.900 millones de euros en 2010 a 3.200 millones de euros en 2011. El incremento se debió principalmente a un aumento de los gastos en Airbus por el desarrollo de A350 XWB, en Cassidian por las actividades de radar para el Eurofighter y los sistemas aéreos no tripulados (UAS, por sus siglas en inglés) y en Eurocopter en toda la gama de productos. Consulte el apartado “— 2.1.2.5 Costes de desarrollo capitalizados**”.

En 2010, los gastos de Investigación y Desarrollo (I+D) consolidados aumentaron un 4,0%, de 2.800 millones de euros en 2009 a 2.900 millones de euros en 2010. El incremento se debió principalmente a un aumento de los gastos en Cassidian por el negocio de los sistemas y los UAS y en Eurocopter en toda la gama de productos. En Airbus, el incremento en los gastos relacionados con el A350 XWB fue compensado aproximadamente por descensos en otros programas, en particular el A380 y el A330-200F.

2.1.4.5 Otros ingresos y otros gastos consolidados

Otros ingresos y otros gastos consolidados incluyen las pérdidas y ganancias por la enajenación de inversiones en activos fijos e ingresos por arrendamientos inmobiliarios.

En 2011, el importe neto de otros ingresos y gastos fue de 138 millones de euros en comparación con los 69 millones de euros en 2010. El incremento neto se debió principalmente a la liquidación de anticipos reembolsables del gobierno europeo al completar Airbus el programa A340 en 2011, que tuvo un efecto positivo de 192 millones de euros en otros ingresos. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 27: “Otros Pasivos Financieros”. Este efecto positivo fue parcialmente compensado por un cargo por deterioro del valor del fondo de comercio de -20 millones de euros en 2011.

En 2010, el importe neto de otros ingresos y gastos fue positivo, alcanzando los 69 millones de euros en comparación con

el resultado positivo de 68 millones de euros en 2009. Las ganancias y pérdidas se compensaron aproximadamente unas con otras en comparación con 2009.

2.1.4.6 Participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones consolidados

La participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones consolidados incluye fundamentalmente los resultados de las empresas contabilizadas mediante el método de la participación y los resultados atribuibles a inversiones no consolidadas.

En 2011, EADS contabilizó 192 millones de euros en concepto de participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones consolidados en comparación con 145 millones de euros en 2010. El incremento de 47 millones de euros refleja, entre otros, el incremento en la aportación de la inversión de EADS en el patrimonio neto de Dassault Aviation. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 11: “Participación en Beneficios de Asociadas Contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones”.

En 2010, EADS contabilizó 145 millones de euros en concepto de participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones consolidados en comparación con 134 millones de euros en 2009. El incremento de 11 millones de euros refleja principalmente el incremento en la aportación de la inversión de EADS en el patrimonio neto de Dassault Aviation.

2.1.4.7 Resultado financiero consolidado

El resultado financiero consolidado refleja el importe neto de ingresos y gastos por intereses derivados de activos y pasivos financieros, incluidos los gastos por intereses de anticipos reembolsables proporcionados por los Gobiernos europeos para la financiación de las actividades de I+D.

En 2011, EADS contabilizó un ingreso por intereses neto consolidado de 13 millones de euros en comparación con un gasto por intereses neto consolidado de -99 millones de euros en 2010. La mejora del resultado financiero se debe principalmente a la disminución de los gastos por intereses pagados por anticipos reembolsables y al aumento de los ingresos por intereses contabilizados en los mayores saldos de tesorería del Grupo. El resultado financiero de 2011 incluye un efecto positivo de 120 millones de euros al completar Airbus el programa A340 en 2011. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 27: “Otros Pasivos Financieros”.

En 2010, EADS contabilizó un gasto por intereses neto consolidado de -99 millones de euros en comparación con un gasto por intereses neto consolidado de -147 millones de euros en 2009. La mejora se debe principalmente a la disminución de los gastos por intereses pagados en los pasivos de financiación del Grupo y la revalorización de las salidas de efectivo futuras de anticipos reembolsables de Gobiernos europeos.

2.1.4.8 Otros resultados financieros consolidados

Esta partida incluye, entre otros, el impacto de la revalorización de los instrumentos financieros, el efecto de la valoración de monedas extranjeras de las partidas monetarias y la reversión de las provisiones descontadas. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 2: “Resumen de Políticas Contables más Significativas — Políticas contables más significativas — Instrumentos financieros derivados — Derivados implícitos”. Esta partida incluye también la valoración de la prima pagada por opciones en dólares estadounidenses utilizadas en coberturas del tipo de cambio.

En 2011, otros resultados financieros consolidados mejoraron hasta alcanzar los -233 millones de euros desde los -272 millones de euros en 2010. Este cambio positivo de 39 millones de euros procede de, entre otros factores, la mejora del impacto de los cambios de revalorización de saldos de tesorería denominados en dólares estadounidenses y libras esterlinas sobre los balances denominados en euros de las sociedades del Grupo. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 12: “Total Costes Financieros” para obtener un análisis más detallado.

En 2010, otros resultados financieros consolidados mejoraron hasta alcanzar los -272 millones de euros en comparación con -445 millones de euros en 2009. Este cambio positivo de 173 millones de euros procede principalmente del descenso en la reversión de los descuentos en 2010 en comparación con 2009, debido a su vez a la disminución de las provisiones descontadas pendientes.

2.1.4.9 Impuesto sobre sociedades consolidado

En 2011, el gasto por el impuesto sobre sociedades fue de -356 millones de euros en comparación con -244 millones de euros en 2010. El incremento se debió principalmente a unos mayores ingresos gravables contabilizados en 2011 (1.393 millones de euros) en comparación con 2010 (816 millones de euros). El tipo de interés efectivo en 2011 fue del 26%. El descenso del tipo de interés refleja, entre otros, un impacto positivo de la revaluación de las provisiones por impuestos. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 13: “Impuesto sobre Sociedades”.

En 2010, los impuestos sobre sociedades generaron un gasto de -244 millones de euros, en comparación con un beneficio de 220 millones de euros en 2009. Este gasto se debió a unos ingresos gravables de 816 millones de euros contabilizados en 2010, en comparación con una pérdida fiscal de -972 millones de euros contabilizada en el ejercicio anterior. El tipo de interés efectivo en 2010 fue del 30%.

2.1.4.10 Participaciones no dominantes consolidadas

En 2011, el beneficio consolidado del ejercicio atribuible a participaciones no dominantes fue de 4 millones de euros en comparación con 19 millones de euros en 2010 y 11 millones de euros en 2009.

2.1.4.11 Beneficio (pérdida) consolidado del ejercicio atribuible a tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante (ingresos (pérdidas) netos)

Como consecuencia de los factores anteriormente citados, EADS contabilizó unos ingresos netos consolidados de 1.033 millones de euros en 2011, en comparación con unos ingresos netos consolidados de 553 millones de euros en 2010 y una pérdida neta consolidada de -763 millones de euros en 2009.

2.1.4.12 Ganancias por acción

Las ganancias por acción básicas fueron de 1,27 euros por acción en 2011, en comparación con 0,68 euros por acción en 2010. El número de acciones en circulación a 31 de diciembre de 2011 era de 814.896.511. El denominador

utilizado para calcular las ganancias por acción fue 812.507.288 acciones, lo cual refleja el número medio ponderado de acciones en circulación durante el ejercicio. En 2009, EADS contabilizó unas pérdidas por acción básicas de -0,94 euros.

Las ganancias por acción diluidas fueron de 1,27 euros por acción en 2011, en comparación con 0,68 euros por acción en 2010. El denominador utilizado para calcular las ganancias por acción diluidas fue 813.701.912, lo cual refleja el número medio ponderado de acciones en circulación durante el ejercicio, ajustado para asumir la conversión de todas las acciones ordinarias potenciales. En 2009, EADS contabilizó unas pérdidas por acción diluidas de -0,94 euros.

Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 23: “Total Patrimonio Neto” y la Nota 38: “Ganancias por acción”.

2.1.5 Cambios en el total de patrimonio neto consolidado (incluidas participaciones no dominantes)

La siguiente tabla muestra un resumen de los cambios en el total de patrimonio neto consolidado correspondiente al periodo comprendido entre el 1 de enero de 2011 y el 31 de diciembre de 2011.

(en millones de euros)

Saldo a 31 de diciembre de 2010	8.936
Beneficio del ejercicio	1.037
Ganancias y pérdidas actuariales	(579)
Reservas por ganancias acumuladas	(289)
<i>Ajustes en la conversión de moneda extranjera</i>	<i>(72)</i>
Ampliación de capital	63
Pago basado en acciones (NIIF 2)	15
Distribución de efectivo a los accionistas de EADS N.V./dividendos pagados a participaciones no dominantes	(183)
Transacción de patrimonio neto (NIC 27)	(125)
Variación en participaciones no dominantes	3
Variación en acciones propias	(8)
Saldo a 31 de diciembre de 2011	8.870

El total de patrimonio neto consolidado en 2011 refleja principalmente variaciones en las ganancias y pérdidas actuariales (-600 millones de euros) y el descenso en las reservas por ganancias acumuladas (-300 millones de euros), este último debido principalmente a la variación negativa (neto de impuestos) de la valoración de ajuste a valor de mercado al cierre del ejercicio de la parte de la cartera de coberturas de EADS que cumple los requisitos para la contabilidad de coberturas del flujo de efectivo en virtud de la NIC 39 (“coberturas del flujo de efectivo”). Estos descensos en el total de patrimonio neto consolidado fueron compensados parcialmente por el beneficio del ejercicio contabilizado en 2011.

A continuación se expone un análisis del cálculo de la partida reservas por ganancias acumuladas y de su impacto en el total de patrimonio neto consolidado. Si desea más información sobre otras partidas que afectan al total de patrimonio neto

consolidado, consulte el apartado “Estados Financieros Consolidados (NIIF) de EADS — Estado de Cambios en el Patrimonio Neto Consolidado (NIIF) para los ejercicios con cierre a 31 de diciembre de 2011, 2010 y 2009”.

2.1.5.1 Efecto de las coberturas del flujo de efectivo sobre reservas por ganancias acumuladas

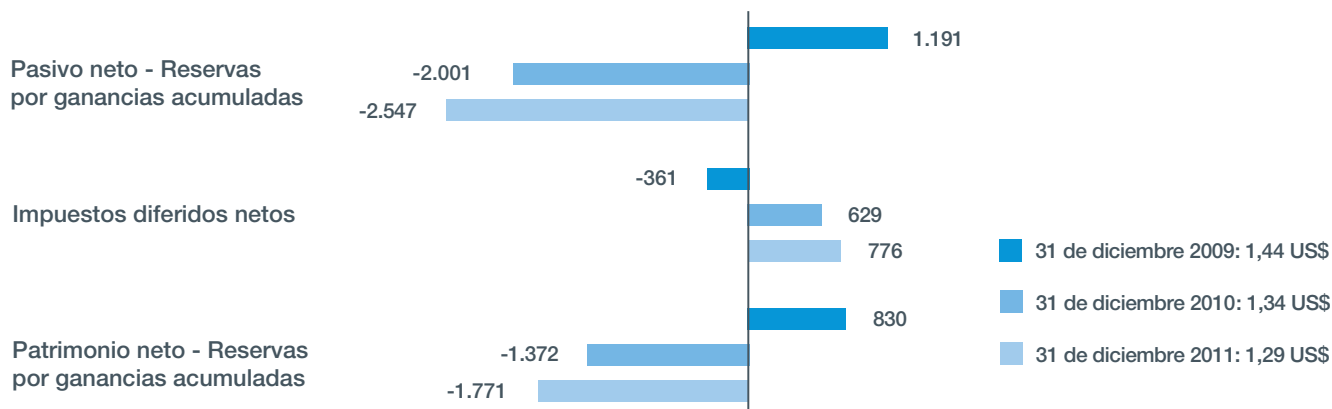
A 31 de diciembre de 2011, el importe nominal de la cartera de coberturas del flujo de efectivo en vigor de EADS ascendía aproximadamente a 75.100 millones de dólares estadounidenses, cubiertos frente al euro y la libra esterlina. La valoración de ajuste a valor de mercado al cierre de ejercicio de esta cartera que exige la NIC 39 tuvo como consecuencia una variación negativa antes de impuestos en la valoración de reservas por ganancias acumuladas de -500 millones de euros con

respecto a 31 de diciembre de 2010, con arreglo a un tipo de cierre euro-dólar estadounidense de 1,29, en comparación con una variación negativa antes de impuestos en la valoración de reservas por ganancias acumuladas de -3.200 millones de euros a 31 de diciembre de 2010 con respecto al 31 de diciembre de 2009, con arreglo a un tipo de cierre euro-dólar estadounidense de 1,34. Para obtener más información sobre la valoración de los valores razonables de los instrumentos financieros, consulte en las “Notas a los Estados financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 34: “Información sobre Instrumentos Financieros”.

Los valores positivos de ajuste a mercado antes de impuestos de las coberturas del flujo de efectivo se contabilizan en otros activos financieros, mientras que los valores negativos de ajuste a mercado antes de impuestos de las coberturas del

flujo de efectivo se contabilizan en otros pasivos financieros. Las variaciones anuales en el valor de ajuste a mercado de las coberturas del flujo de efectivo se contabilizan como ajustes a reservas por ganancias acumuladas. Dichos ajustes a reservas por ganancias acumuladas son netos de las variaciones correspondientes en activos por impuestos diferidos (en el caso de coberturas del flujo de efectivo con valoración negativa de ajuste a mercado) y pasivos por impuestos diferidos (en el caso de coberturas del flujo de efectivo con valoración positiva de ajuste a mercado). A continuación se muestra una presentación gráfica de los movimientos relacionados con coberturas del flujo de efectivo en reservas por ganancias acumuladas en los tres últimos ejercicios (en millones de euros).

Movimientos relacionados con coberturas del flujo de efectivo en reservas por ganancias acumuladas en millones de euros (en base a tipos de cambio al cierre del ejercicio)



Como consecuencia de la variación negativa en la valoración a valor razonable de mercado de la cartera de cobertura del flujo de efectivo en 2011, las reservas por ganancias acumuladas ascendieron a un pasivo neto de -2.500 millones de euros en 2011, en comparación con un pasivo neto de -2.000 millones de euros en 2010. El correspondiente efecto fiscal de 200 millones de euros dio lugar a unos activos por impuestos diferidos netos de 800 millones de euros a 31 de diciembre de 2011, en comparación con unos activos por impuestos diferidos netos de 600 millones de euros a 31 de diciembre de 2010.

Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 34b: “Importes en libros y valores razonables de los instrumentos financieros” si desea más información.

2.1.5.2 Efectos de los ajustes en la conversión de moneda extranjera en reservas por ganancias acumuladas

El ajuste en la conversión de moneda extranjera de -72 millones de euros relacionado con el impacto en reservas por ganancias acumuladas en 2011 refleja principalmente el efecto de la variación del dólar estadounidense.

2.1.6 Liquidez y recursos de capital

El objetivo del Grupo es mantener efectivo y equivalentes al efectivo suficientes en cualquier momento como para poder cumplir sus requerimientos de efectivo presentes y futuros y mantener una calificación crediticia favorable. El objetivo de esta política se satisface mediante:

⊙ la implantación de medidas destinadas a generar tesorería;

⊙ el desarrollo y mantenimiento del acceso a los mercados de capitales; y

⊙ la contención de la exposición por financiación de clientes.

EADS se beneficia de una sólida posición de tesorería positiva, con 16.800 millones de euros de efectivo bruto

consolidado (incluidas inversiones financieras temporarias por valor de 11.500 millones de euros) a 31 de diciembre de 2011. EADS define su posición de tesorería neta consolidada como la diferencia entre (i) efectivo y equivalentes al efectivo, (ii) inversiones financieras temporarias menos (iii) pasivos de financiación (según lo contabilizado en el Estado de Situación Financiera Consolidado). La posición de tesorería neta a 31 de diciembre de 2011 era de 11.700 millones de euros (11.900 millones de euros a 31 de diciembre de 2010).

Esta posición de tesorería se encuentra respaldada adicionalmente por una línea de financiación sindicada por valor de 3.000 millones de euros, no dispuesta a 31 de diciembre de 2011 y sin obligaciones contractuales (*covenants*) financieras, así como por un programa de bonos denominados en euros a medio plazo (EMNT o *Euro Medium Term Note*) y un programa de papel comercial. Consulte el apartado “— 2.1.6.3 Pasivos de financiación consolidados”. A continuación se analizan los factores que afectan a la posición de tesorería de EADS y, por consiguiente, a su riesgo de liquidez.

2.1.6.1 Flujos de efectivo

Por lo general, EADS financia las actividades de fabricación y programas de desarrollo de productos, y especialmente el desarrollo de nuevos aviones comerciales, mediante una combinación de flujos generados por sus actividades de explotación, anticipos de clientes, asociaciones de riesgos compartidos con subcontratistas y anticipos reembolsables de Gobiernos europeos. Asimismo, las actividades militares de EADS se benefician de contratos de investigación y desarrollo financiados con fondos públicos. En caso necesario, EADS puede acudir a los mercados de capitales en busca de financiación.

La siguiente tabla muestra la variación de la posición de tesorería neta consolidada de EADS en los ejercicios indicados.

(en millones de euros)	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2011	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2010	Ejercicio con cierre a 31 de diciembre de 2009
Posición de tesorería neta consolidada a 1 de enero	11.918	9.797	9.193
Flujo de efectivo bruto derivado de actividades ⁽¹⁾	3.392	2.177	2.423
Variación en otros activos y pasivos de explotación	1.386	2.819	15
<i>Financiación de clientes</i>	135	63	(406)
Tesorería utilizada para inversiones ⁽²⁾	(3.820)	(2.289)	(1.853)
<i>Inversiones industriales</i>	(2.197)	(2.250)	(1.957)
<i>Adquisiciones</i>	(1.535)	(38)	(21)
Flujo de efectivo libre⁽³⁾	958	2.707	585
<i>Flujo de efectivo libre antes de financiación de clientes</i>	823	2.644	991
Distribución de efectivo a accionistas/participaciones no dominantes	(183)	(7)	(166)
Variaciones en capital y participaciones no dominantes	(65)	(48)	17
Variación en acciones propias	(1)	(3)	(5)
Aportaciones a activos afectos a planes de pensiones	(489)	(553)	(173)
Otros cambios en la situación financiera	(457)	25	346
Posición de tesorería neta consolidada a 31 de diciembre	11.681	11.918	9.797

(1) Representa el flujo de efectivo derivado de actividades, excluidas (i) variaciones del capital circulante y (ii) aportaciones a activos afectos a planes de pensiones ((173) millones de euros en 2009; (553) millones de euros en 2010; (489) millones de euros en 2011).

(2) No incluye las inversiones en inversiones financieras temporarias disponibles para la venta (alta neta de (821) millones de euros en 2009; alta neta de (3.147) millones de euros en 2010; alta neta de (378) millones de euros en 2011), que se clasifican como tesorería y no como inversiones únicamente a efectos de esta presentación de tesorería neta.

(3) No refleja inversiones en inversiones financieras temporarias disponibles para la venta ni aportaciones a activos afectos a planes de pensiones.

La posición de tesorería neta consolidada a 31 de diciembre de 2011 era de 11.700 millones de euros, un descenso del 2,0% desde el 31 de diciembre de 2010. El descenso refleja principalmente el efectivo utilizado para las actividades de inversión (-3.800 millones de euros), en particular con relación a las adquisiciones en 2011, compensado parcialmente por el flujo de efectivo bruto derivado de actividades (3.400 millones de euros), así como otras partidas.

Flujo de efectivo derivado de actividades

El flujo de efectivo bruto derivado de actividades aumentó un 55,8% hasta alcanzar los 3.400 millones de euros en 2011, debido principalmente a la mejora de la rentabilidad antes de la amortización y la dotación de provisiones.

Variación en otros activos y pasivos de explotación

La variación en otros activos y pasivos de explotación está compuesta por existencias, deudores comerciales, otros activos y gastos anticipados, todo ello compensado con los acreedores comerciales, otros pasivos (incluidos anticipos de clientes), ingresos diferidos y financiación de clientes. Las variaciones del capital circulante tuvieron como resultado un impacto positivo de 1.400 millones de euros en la posición de tesorería neta en 2011, en comparación con un impacto positivo de 2.800 millones de euros en 2010.

En 2011, las principales aportaciones netas a la variación positiva del capital circulante fueron: (i) los pagos anteriores a la entrega de los clientes (2.000 millones de euros), que aumentaron en comparación con 2010 debido a una mayor actividad de negocio principalmente en Airbus, (ii) la variación en los acreedores comerciales (800 millones de euros), principalmente en Airbus y (iii) la variación en los deudores comerciales (400 millones de euros). Las variaciones positivas del ejercicio fueron compensadas parcialmente por (i) la variación en existencias (-1.600 millones de euros) que refleja el crecimiento de las existencias en la mayoría de Divisiones, en particular en Airbus debido al aumento progresivo de la

producción de aviones de fuselaje estrecho y de largo alcance y (ii) la variación en otros activos y pasivos (-300 millones de euros).

En 2010, las principales aportaciones netas a la variación positiva del capital circulante fueron: (i) la variación en las existencias (700 millones de euros), lo cual refleja concretamente la reducción de las existencias en Airbus y (ii) pagos anteriores a la entrega de los clientes (1.700 millones de euros), que fueron superiores en Airbus Commercial durante 2010 pero, no obstante, disminuyeron en general en comparación con 2009 como resultado de la disminución de los anticipos en Astrium y Cassidian tras la excepcional entrada de pedidos contabilizada en 2009, y (iii) la variación en otros activos y pasivos (700 millones de euros, incluidos ingresos de Gobiernos por programas de desarrollo. Las variaciones positivas en el ejercicio fueron parcialmente compensadas por la variación en los deudores comerciales (-300 millones de euros).

Anticipos reembolsables de Gobiernos europeos.

A 31 de diciembre de 2011, el importe de los anticipos reembolsables recibidos de Gobiernos europeos contabilizados en el estado de situación financiera en las partidas "otros pasivos financieros no corrientes" y "otros pasivos financieros corrientes", debido a su naturaleza específica, ascendía a 5.700 millones de euros, incluido el interés devengado.

Los anticipos reembolsables de Gobiernos europeos (neto de reembolsos) contabilizados en el estado de situación financiera disminuyeron en 2011, debido principalmente a la liquidación de 400 millones de euros en concepto de obligaciones al completar Airbus el programa A340 (efecto de tesorería de -100 millones de euros). Esto también tuvo un efecto positivo en otros ingresos y en el resultado financiero (192 millones de euros y 120 millones de euros, respectivamente) durante 2011, como se ha indicado anteriormente. Consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la Nota 27: "Otros Pasivos Financieros".

A continuación se muestra un desglose de los importes totales de los anticipos reembolsables de Gobiernos europeos, por producto/proyecto.

(en millones de euros)	2011	2010	2009
Largo alcance	1,5	1,8	1,2
A380	3,8	3,7	3,6
Eurocopter	0,2	0,2	0,2
Otros	0,2	0,3	0,3
Total	5,7	6,0	5,3

Tesorería utilizada para inversiones

La Dirección clasifica la tesorería utilizada para inversiones en tres grupos: (i) inversiones industriales, (ii) adquisiciones y (iii) otros.

Inversiones industriales. Las inversiones industriales (inversiones en inmovilizado material y activos intangibles) ascendieron a -2.200 millones de euros en 2011, en

comparación con -2.300 millones de euros en 2010 y -2.000 millones de euros en 2009. Las inversiones en 2011 se correspondieron con programas en Airbus por valor de -1.400 millones de euros (una gran parte de éstos referentes al A350 XWB) y proyectos adicionales en las demás Divisiones por valor de -800 millones de euros, debido principalmente a la inversión en Astrium.



Para el periodo entre 2012 y 2013, se espera que la mayor parte de las inversiones de EADS se efectúen en relación con las actividades de Airbus —concretamente, en el programa A350 XWB— y que dichas inversiones se distribuyan ampliamente entre los mercados internos de EADS de Francia, Alemania, España y Reino Unido.

Adquisiciones. En 2011, la cifra de -1.500 millones de euros refleja el efectivo neto utilizado para las adquisiciones del Grupo durante el ejercicio, en concreto, Vizada (-709 millones de euros), Vector (-432 millones de euros) y Satair (-342 millones de euros). Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 31: “Estado de Flujos de Efectivo Consolidado”.

En 2010, la cifra de -38 millones de euros refleja la adquisición de Jena-Optronik GmbH. En 2009, la cifra de -21 millones de euros refleja principalmente la adquisición de la empresa de sistemas submarinos de QinetiQ.

Flujo de efectivo libre

Como resultado de los factores analizados anteriormente, el flujo de efectivo libre sumó un total de 1.000 millones de euros en 2011, en comparación con 2.700 millones de euros en 2010 y 600 millones de euros en 2009. El flujo de efectivo libre antes de la financiación de clientes fue de 800 millones de euros en 2011, en comparación con 2.600 millones de euros en 2010 y 1.000 millones de euros en 2009.

Aportaciones a activos afectos a planes de pensiones

Las salidas de efectivo por valor de -500 millones de euros y -600 millones de euros en 2011 y 2010, respectivamente, hacen referencia principalmente a una aportación al acuerdo de fideicomiso contractual (*Contractual Trust Arrangement* o CTA) para la distribución y generación de activos afectos a planes de pensiones con arreglo a la NIC 19, así como a activos afectos al plan en el Reino Unido y a los fondos de prestaciones de Alemania. La salida de efectivo por valor de -200 millones de euros en 2009 hace referencia, principalmente, a los activos afectos al plan en el Reino Unido y a los fondos de prestaciones de Alemania. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros

2.1.6.3 Pasivos de financiación consolidados

La siguiente tabla muestra la composición de los pasivos de financiación consolidados de EADS, incluidas tanto las deudas a corto como a largo plazo, a 31 de diciembre de 2011:

31 de diciembre de 2011

(en millones de euros)	Menos de 1 año	De 1 a 5 años	Más de 5 años	Total
Bonos	-	1.056	549	1.605
Pasivo con entidades financieras	74	801	679	1.554
Préstamos	279	187	185	651
Arrendamientos financieros	13	59	112	184
Otros	1.110	-	-	1.110
Total	1.476	2.103	1.525	5.104⁽¹⁾

(1) Los pasivos de financiación incluyen 455 millones de euros de deuda sin recurso de Airbus.

Consolidados (NIIF)” la Nota 25b: “Provisiones por planes de pensiones”. En 2012, EADS tiene previsto efectuar aportaciones adicionales a activos afectos a planes para reducir la provisión por planes de pensiones en su estado de situación financiera.

Otros cambios en la situación financiera

En 2011, el cambio negativo de -457 millones de euros procede de los incrementos de los pasivos de financiación debido a las sociedades recién incorporadas al perímetro de consolidación. En 2010, hubo un ligero cambio positivo de 25 millones de euros en comparación con el cambio positivo de 346 millones de euros en 2009 que refleja, entre otros, los efectos del tipo de cambio sobre los pasivos de financiación.

2.1.6.2 Efectivo y equivalentes al efectivo e inversiones financieras temporarias consolidados

La cartera de efectivo y equivalentes al efectivo y de inversiones financieras temporarias del Grupo se invierte principalmente en instrumentos financieros no especulativos, fundamentalmente de alta liquidez, como certificados de depósitos, depósitos diarios, papel comercial, otros instrumentos monetarios y bonos. Consulte el apartado “— 2.1.7.2 Tipos de interés” y en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la Nota 34a: “Gestión de riesgos financieros”.

EADS cuenta con un sistema de *cash pooling* internacional totalmente automatizado (que abarca Francia, Alemania, España, los Países Bajos, el Reino Unido y EE.UU.). Dicho sistema aumenta la capacidad de la Dirección para valorar de manera fiable e instantánea la posición de tesorería de cada dependiente del Grupo y permite a la Dirección asignar tesorería de manera óptima dentro del Grupo según la variación de las necesidades a corto plazo.

El total de efectivo y equivalentes al efectivo (incluidas las inversiones financieras temporarias disponibles para la venta) en 2011 incluía 700 millones de euros correspondientes a la consolidación del 37,5% de MBDA, en comparación con 700 millones de euros en 2010 y 800 millones de euros en 2009.

El saldo vivo de los pasivos de financiación aumentó de 4.300 millones de euros a 31 de diciembre de 2010 a 5.100 millones de euros a 31 de diciembre de 2011. Este incremento hace referencia principalmente a nuevos préstamos concedidos por el Banco Europeo de Inversiones (721 millones de dólares estadounidenses) y el Banco de Desarrollo de Japón (300 millones de dólares estadounidenses) en 2011, como se describe anteriormente.

Los pasivos de financiación incluyen pasivos relacionados con las transacciones de financiación de ventas que ascienden a 532 millones de euros a 31 de diciembre de 2011, la mayor parte con un tipo de interés variable. Consulte el apartado “— 2.1.6.4 Financiación de ventas”.

Programa EMTN. EADS cuenta con un programa EMTN (*Euro Medium Term Note*) de 3.000 millones de euros, con dos tramos pendientes a 31 de diciembre de 2011:

- ⑤ 500 millones de euros en obligaciones emitidas en 2003 y con vencimiento en 2018, con un interés del 5,5% (tipo de interés efectivo: 5,6%), y posteriormente fue permutado por un tipo variable al EURIBOR a tres meses más un 1,72%.
- ⑤ 1.000 millones de euros en obligaciones emitidas en 2009 y con vencimiento en 2016, con un interés del 4,625% (tipo de interés efectivo: 4,7%), que posteriormente fue permutado por un tipo variable al EURIBOR a tres meses más un 1,57%.

Programa de papel comercial. EADS tiene capacidad para emitir periódicamente papel comercial bajo el programa denominado *billet de trésorerie*. Este papel comercial devenga unos tipos de interés fijos o variables con unos vencimientos individuales que pueden ser desde 1 día hasta 12 meses. El programa se estableció en 2003 con un volumen máximo de 2.000 millones de euros. A 31 de diciembre de 2011, no hay ningún papel comercial vigente bajo el programa.

Préstamo del Banco Europeo de Inversiones. En 2004, el Banco Europeo de Inversiones concedió un préstamo a largo plazo a EADS por importe de 421 millones de dólares estadounidenses con vencimiento en 2014 y a un tipo de interés del 5,1% (tipo de interés efectivo: 5,1%). En 2011, EADS suscribió un acuerdo de crédito a largo plazo por valor de 721 millones de dólares estadounidenses con vencimiento en 2021 (con amortización lineal a partir de agosto de 2015) con el Banco Europeo de Inversiones, con un interés a tipo variable al LIBOR en dólares estadounidenses a tres meses más el 0,849%. EADS intercambió el tipo de interés variable por un tipo fijo del 3,2%.

Línea de crédito del Banco de Desarrollo de Japón. En 2011, EADS suscribió un acuerdo de línea de crédito por valor de 300 millones de dólares estadounidenses con vencimiento en 2021 (préstamo reembolsable al vencimiento) con el Banco de Desarrollo de Japón, utilizado íntegramente y con un interés a tipo variable al LIBOR en dólares estadounidenses a tres meses más el 1,15%. EADS intercambió el tipo de interés variable por un tipo fijo del 4,8%.

Para obtener más información, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIF)” la Nota 26: “Pasivos de Financiación”.

2.1.6.4 Financiación de ventas

EADS promueve las ventas al contado y fomenta la financiación independiente por parte de los clientes, con el fin de evitar el mantenimiento del riesgo de crédito o riesgos de activos en relación con los productos entregados. Sin embargo, con el fin de apoyar las ventas de productos, fundamentalmente en Airbus, Eurocopter y ATR, EADS puede participar en la financiación de clientes, dependiendo de cada caso, ya sea directamente o mediante garantías proporcionadas a terceros.

Los mercados financieros siguen siendo imprevisibles, por lo que es posible que EADS aumente sus desembolsos futuros en relación con la financiación de aviones comerciales a clientes, principalmente a través de arrendamientos financieros y préstamos garantizados. No obstante, pretende que este importe sea lo más bajo posible.

Cuenta con equipos exclusivos y experimentados encargados de estructurar las transacciones de financiación y efectuar un seguimiento exhaustivo de la exposición total al riesgo derivado del valor de los activos y de financiación de EADS, así como de su evolución en términos de calidad, volumen e intensidad de las necesidades de tesorería. EADS tiene como objetivo estructurar toda la financiación que proporciona a clientes en línea con las condiciones contractuales estándares de mercado, con el fin de facilitar su posible venta posterior o la reducción de dicha exposición.

A la hora de determinar el importe y las condiciones de la transacción de financiación, Airbus y ATR tienen en cuenta la calificación crediticia de la línea aérea así como los factores de riesgo específicos del futuro entorno operativo del avión y su valor futuro previsto. Los rendimientos de mercado y las prácticas bancarias corrientes sirven de referencia para las condiciones de financiación que se ofrecen a los clientes.



Aproximadamente el 10% de los 5.100 millones de euros que suma el total de pasivos de financiación consolidados a 31 de diciembre de 2011 se debe a la financiación de los activos de financiación de ventas de EADS, que son de naturaleza a largo plazo y cuentan con fechas de pago previsible.

A continuación se muestra un desglose del importe total de los pasivos de financiación de ventas pendientes.

(en millones de euros)	2011	2010	2009
Arrendamientos financieros	-	-	1
Pasivo con entidades financieras	421	491	590
Préstamos	111	140	142
Pasivo total de financiación de ventas⁽¹⁾	532	631	733

(1) El importe del pasivo total de financiación de ventas a 31 de diciembre de 2009 refleja la compensación de los pasivos de financiación de ventas por valor de 306 millones de euros. A 31 de diciembre de 2010 y 2011, no se compensó ningún pasivo de financiación de ventas.

De los 532 millones de euros del pasivo total de financiación de ventas a 31 de diciembre de 2011, 455 millones de euros se encuentran en forma de deuda sin recurso, mediante la cual las obligaciones de EADS con respecto a la devolución de dicha deuda se limitan al cobro de las mismas a las contrapartes de la transacción. Asimismo, una parte significativa de los activos financieros que representan compromisos de clientes no cancelables cuentan con plazos muy similares a los plazos de los pasivos financieros a los que hacen referencia. Consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la Nota 26: "Pasivos de Financiación". Consulte también el apartado "— 2.1.2.8 Contabilidad de las transacciones de financiación de ventas en los estados financieros".

Asimismo, Airbus recibió en 1999 un bono de reinversión de Deutsche Bank AG por importe de 800 millones de dólares estadounidenses, con un tipo de interés fijo del 9,88%, con una deuda viva de 224 millones de euros a 31 de diciembre de 2011 (2010: 275 millones de euros; 2009: 305 millones de euros).

Las transacciones de financiación de ventas suelen garantizarse con el propio avión que es objeto de la venta. Asimismo, Airbus, Eurocopter y ATR se benefician de las cláusulas de protección contempladas y de paquetes de garantías diseñados en función de los riesgos percibidos y del entorno jurídico de cada transacción.

EADS clasifica los riesgos que surgen de sus actividades de financiación de ventas en dos categorías: (i) Exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes, en la que el crédito del cliente (su capacidad para cumplir sus obligaciones en virtud del acuerdo de financiación) constituye el riesgo; y (ii) la Exposición al riesgo derivado del valor de los activos, en la que el riesgo se refiere a las disminuciones en el valor futuro del avión financiado. Consulte también el apartado "Factores de riesgo — 1. Riesgos del mercado financiero — Exposición al riesgo de financiación de ventas".

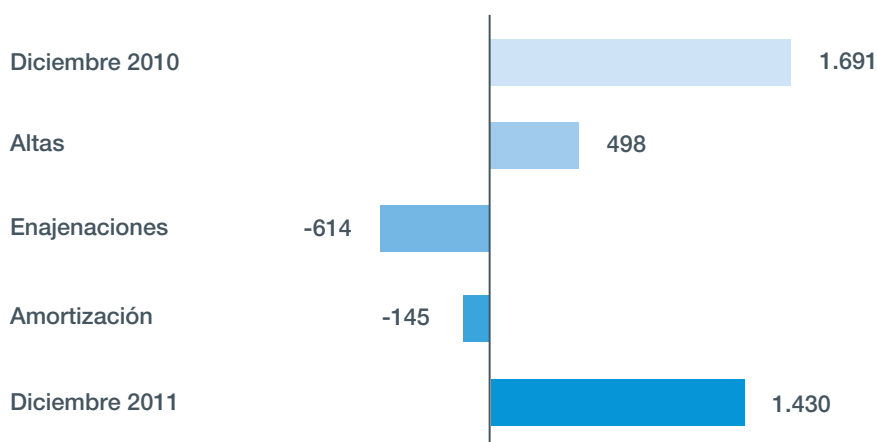
Exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes

Exposición bruta. La exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes se calcula como la suma de (i) el valor neto contable del avión que es objeto del arrendamiento operativo; (ii) el importe principal pendiente de los préstamos o arrendamientos financieros; y (iii) el valor actual neto de los importes máximos comprometidos en virtud de garantías financieras.

La exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes por arrendamientos operativos, arrendamientos financieros y préstamos difiere del valor de los correspondientes activos en el estado de situación financiera de EADS y de los compromisos contingentes fuera de balance por las siguientes razones: (i) los activos se contabilizan de conformidad con las NIIF, pero pueden referirse a transacciones en las que exista un recurso limitado con respecto a Airbus, Eurocopter o ATR; (ii) el valor de los activos se deteriora o amortiza en el Estado de Situación Financiera Consolidado; (iii) la exposición bruta fuera de balance se calcula como el valor actual neto de los pagos futuros, mientras que los estados financieros presentan los pagos totales futuros en términos nominales; y (iv) la exposición relativa a determinadas garantías de valor de los activos contabilizadas como arrendamientos operativos en los estados financieros se clasifica bajo el concepto de exposición al riesgo derivado del valor de los activos, no bajo el de exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes.

A 31 de diciembre de 2011, la exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes de Airbus ascendía a 1.400 millones de dólares estadounidenses (1.100 millones de euros). La tabla siguiente muestra la evolución de esta exposición durante 2011 (en millones de dólares estadounidenses).

Evolución de la exposición bruta de Airbus durante 2011



A 31 de diciembre de 2011, la exposición de Airbus al riesgo derivado de la financiación de clientes se distribuye entre 79 aviones, operados en su momento por alrededor de 25 líneas aéreas. Además, el nivel de exposición puede incluir otros activos relacionados con los aviones, como las piezas de repuesto. El 90% de la exposición bruta de Airbus al riesgo derivado de la financiación de clientes se distribuye entre 13 líneas aéreas de 11 países (excluidos los compromisos de apoyo financiero).

A 31 de diciembre de 2011, la exposición bruta de ATR al riesgo derivado de la financiación de clientes ascendía a 100 millones de dólares estadounidenses (100 millones de euros). Esta exposición se distribuye entre 129 aviones. EADS consolida mediante integración proporcional solamente el 50% de ATR y comparte el riesgo con su socio, Alenia.

A 31 de diciembre de 2011, la exposición bruta de Eurocopter al riesgo derivado de la financiación de clientes ascendía a 100 millones de euros. Esta exposición se distribuye entre 43 helicópteros.

Exposición neta. La exposición neta es la diferencia entre la exposición bruta y el valor estimado de la garantía adicional correspondiente. El valor de la garantía se calcula utilizando un modelo dinámico basado en el valor actual neto de los arrendamientos futuros previstos del avión en el mercado de arrendamientos así como el coste potencial del impago. Este modelo de valoración aporta resultados que suelen ser inferiores a las estimaciones de valor residual realizadas por fuentes independientes, con el fin de presentar lo que, en opinión de la Dirección, sea una valoración conservadora de las condiciones del mercado, así como los costes de recuperación y transformación del avión. Consulte también el apartado “— 2.1.2.8 Contabilidad de las transacciones de financiación de ventas en los estados financieros”.



La siguiente tabla muestra la transición de la exposición bruta derivada de la financiación a la exposición neta (que no incluye las garantías de valor de los activos) a 31 de diciembre de 2011, 2010 y 2009. Incluye el 100% de la exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes de Airbus y de Eurocopter y el 50% de la exposición al riesgo de ATR, reflejando la participación de EADS en ATR.

(en millones de euros)	Nota ⁽¹⁾	Airbus			ATR 50%			Eurocopter			Total EADS		
		31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
Arrendamientos operativos	15	497	579	341	-	-	-	-	-	-	497	579	341
Arrendamientos financieros y préstamos	17	1.062	1.234	1.569	13	14	4	46	41	29	1.121	1.289	1.602
Otros		-	-	-	29	55	108	-	-	-	29	55	108
Financiación de clientes en balance		1.559	1.813	1.910	42	69	112	46	41	29	1.647	1.923	2.051
Financiación de clientes fuera de balance		357	448	446	56	46	47	40	48	47	453	542	540
Transacciones sin recurso en balance		(721)	(880)	(985)	-	-	-	-	-	-	(721)	(880)	(985)
Ajustes fuera de balance		(90)	(115)	(111)	-	-	-	-	-	-	(90)	(115)	(111)
Exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes	33	1.105	1.266	1.260	98	115	159	86	89	76	1.289	1.470	1.495
Valores de la garantía colateral	33	(627)	(759)	(772)	(86)	(105)	(145)	(53)	(62)	(55)	(766)	(926)	(972)
Exposición neta		478	507	488	12	10	14	33	27	21	523	544	523
Deterioro del valor de activos y provisiones de:													
Arrendamientos operativos	33	(127)	(75)	(70)	-	-	-	-	-	-	(127)	(75)	(70)
Arrendamientos financieros y préstamos	33	(172)	(176)	(158)	-	-	-	-	-	-	(172)	(176)	(158)
Compromisos en balance	33	-	-	-	(12)	(10)	(14)	(33)	(27)	(21)	(45)	(37)	(35)
Compromisos fuera de balance	33	(179)	(256)	(260)	-	-	-	-	-	-	(179)	(256)	(260)
Deterioro del valor de activos y provisiones		(478)	(507)	(488)	(12)	(10)	(14)	(33)	(27)	(21)	(523)	(544)	(523)
Exposición residual		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(1) Los números indicados hacen referencia al número de las Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF).

El valor bruto de los arrendamientos operativos consolidados que se muestra en la tabla anterior (497 millones de euros en 2011, 579 millones de euros en 2010 y 341 millones de euros en 2009) se contabiliza como "Inmovilizado material" con arreglo al valor neto contable de los arrendamientos operativos antes del deterioro del valor. Los correspondientes deterioros del valor de los activos acumulados (-127 millones de euros en 2011, -75 millones de euros en 2010 y -70 millones de euros en 2009) se contabilizan con respecto a este valor neto contable. Consulte en las "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)" la Nota 15: "Inmovilizado Material" y la Nota 33: "Compromisos y Contingencias".

Asimismo, en la tabla anterior se muestra el valor bruto de los arrendamientos financieros y préstamos consolidados (1.121 millones de euros en 2011, 1.289 millones de euros en 2010 y 1.602 millones de euros en 2009). Los arrendamientos financieros consolidados (618 millones de euros en 2011, 731 millones de euros en 2010 y 845 millones de euros en 2009) se contabilizan como activos financieros a largo plazo, con arreglo a su valor contable antes del deterioro del valor. Los préstamos (503 millones de euros en 2011, 558 millones de euros en 2010 y 757 millones de euros en 2009) se contabilizan también como activos financieros a largo plazo, con arreglo al importe bruto pendiente. Los correspondientes deterioros del valor totales acumulados (-172 millones de euros en 2011,

-176 millones de euros en 2010 y -158 millones de euros en 2009) se contabilizan con respecto a los valores contables. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 17: “Inversiones en Asociadas Contabilizadas mediante el Método de la Participación, Otras Inversiones y Otros Activos Financieros a Largo Plazo”.

La exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes fuera de balance en Airbus, ATR (contabilizada al 50% por EADS) y Eurocopter fue de 453 millones de euros en 2011, 542 millones de euros en 2010 y 540 millones de euros en 2009. Estos importes reflejan el valor nominal total de los pagos futuros con arreglo a las estructuras conocidas como *lease in/lease out*. El valor actual neto correspondiente a los futuros pagos (descontados y netos de factores mitigantes) se incluye en la exposición bruta total al riesgo derivado de la financiación de clientes por un importe de 363 millones de euros en 2011, 427 millones de euros en 2010 y 429 millones de euros en 2009. Existe una provisión de 179 millones de euros en el balance de EADS a 31 de diciembre de 2011 para cubrir el importe total de la exposición neta correspondiente. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 33: “Compromisos y Contingencias”.

Exposición al riesgo derivado del valor de los activos

Una parte significativa de la exposición al riesgo derivado del valor de los activos de EADS surge de las garantías de valor de los activos vigentes, fundamentalmente en Airbus. La Dirección considera que los riesgos financieros asociados a estas garantías son gestionables. Tres factores contribuyen a esta valoración: (i) la garantía solo cubre un tramo del valor futuro estimado del avión, y su nivel se considera prudente en comparación con el valor futuro estimado de cada avión; (ii) la exposición al riesgo en relación con la garantía del valor del activo se diversifica con respecto a un elevado número de aviones y clientes; y (iii) las fechas de ejercicio de las garantías de valor de los activos pendientes están repartidas en distintos años hasta 2022, lo cual implica que existen niveles bajos de exposición que venzan cada año. Además, estas garantías de valor de los activos deben ejercerse durante un periodo de tiempo predefinido y contienen condiciones específicas que han de cumplirse para que sean ejercitables.

Exposición bruta. La exposición bruta al riesgo derivado del valor de los activos se define como la suma de los importes máximos de los tramos garantizados (en contraposición con la suma de los importes máximos del valor de los activos garantizados) con arreglo a las garantías de valor de los activos vigentes. A 31 de diciembre de 2011, la exposición bruta al riesgo derivado del valor de los activos ascendía a 2.100 millones de dólares estadounidenses (1.700 millones de euros). La parte contabilizada fuera de balance de la exposición bruta al riesgo derivado del valor de los activos, que representa las garantías de valor de los activos con valores actuales netos inferiores al 10% del precio de venta del avión correspondiente, fue de 1.117 millones de euros, excluidos los 354 millones de euros en los que el riesgo se considera remoto. En muchos casos el riesgo está limitado a una parte específica del valor residual del avión. El resto de la exposición bruta al riesgo derivado del valor de los activos se contabiliza en el balance.

Exposición neta. El valor actual del riesgo inherente a las garantías de valor de los activos concedidas en las que se considere probable la correspondiente liquidación, se provisiona completamente y se incluye en el importe total de la provisión por riesgos de valor de los activos por importe de 735 millones de euros. Esta provisión cubre la posibilidad de que exista un déficit potencial entre el valor estimado del avión a la fecha en la que la garantía pueda ser ejercitada y el valor garantizado con respecto a la transacción, teniendo en cuenta las contragarantías. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 25c: “Otras provisiones”.

Compromisos de apoyo financiero

Si bien también se conceden compromisos de apoyo financiero para proporcionar financiación en relación con pedidos de Airbus y ATR, dichos compromisos no se consideran parte de la exposición bruta hasta que la financiación ha comenzado, lo que ocurre cuando se entrega el avión. Esto se debe a que (i) en base a la experiencia previa es improbable que todas las financiaciones propuestas se lleven realmente a la práctica (si bien es posible que los clientes que no se beneficien de tales compromisos puedan solicitar asistencia financiera antes de la entrega del avión correspondiente), (ii) hasta que el avión esté entregado, Airbus o ATR mantienen el activo y no incurren en ningún riesgo inusual en relación con el mismo (aparte de los correspondientes trabajos en curso), y (iii) puede que participen terceros en la financiación.

Pedidos y compromisos de apoyo financiero de Airbus.

En los tres últimos ejercicios (2009, 2010 y 2011), la media de nuevos pedidos de aviones con respecto a los cuales se ha proporcionado un compromiso de apoyo financiero fue del 9% de la media de pedidos contabilizados en el mismo ejercicio, es decir, 65 aviones recibieron apoyo por año de una media de 755 pedidos por año. En la fecha de entrega del avión especificada en el contrato es posible que estos compromisos de financiación se hayan materializado o no. Además variará el nivel de apoyo a la financiación y los términos y condiciones ofrecidos a los clientes.

Entregas y apoyo a la financiación proporcionado en la entrega de Airbus.

En los tres últimos ejercicios (2009, 2010 y 2011), la media de aviones entregados con respecto a los cuales Airbus ha proporcionado apoyo a la financiación fue del 2% de la media de aviones entregados en el mismo ejercicio, es decir, 12 aviones financiados por año de una media de 514 entregados por año. Este apoyo a la financiación puede proporcionarse mediante garantías o préstamos preferentes o subordinados. Es posible que este apoyo haya surgido de los compromisos contractuales de apoyo financiero de EADS proporcionados en el momento de firmar los acuerdos de compra (consulte lo indicado anteriormente) o es posible que sean el resultado de una ayuda en la financiación que solicitó el cliente antes de la entrega del avión.

Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 33: “Compromisos y Contingencias” para obtener un análisis más detallado de los procedimientos contables y las políticas de financiación de ventas de EADS.

2.1.7 Actividades de Cobertura

2.1.7.1 Tipos de cambio

Más del 60% de los ingresos de EADS se denominan en dólares estadounidenses y cerca de la mitad de la exposición a dicho riesgo de tipo de cambio “se cubre de manera natural” por los costes denominados en dólares estadounidenses. El resto de costes se incurre fundamentalmente en euros, y en menor medida, en libras esterlinas. En consecuencia, en la medida en que EADS no utiliza instrumentos financieros para cubrir su exposición neta al riesgo de tipo de cambio tanto actual como futura desde el momento en el que el cliente realiza el pedido hasta el momento de la entrega, sus beneficios se verán afectados por las fluctuaciones en el mercado del tipo de cambio del dólar estadounidense con respecto a estas monedas, y en menor medida, por las fluctuaciones en el mercado del tipo de cambio de la libra esterlina con respecto al euro. Dado que el objetivo de EADS es generar beneficios únicamente a través de sus actividades y no mediante la especulación sobre las fluctuaciones en los tipos de cambio, EADS utiliza estrategias de cobertura para gestionar y minimizar el impacto que estas fluctuaciones en los tipos de cambio puedan tener en su EBIT*. Consulte el apartado “— 2.1.3.3 EBIT* por División — Efecto del tipo de cambio en el EBIT*”. Consulte también el apartado “Factores de riesgo — 1. Riesgos del mercado financiero — Riesgos vinculados al tipo de cambio”.

Dado que EADS utiliza instrumentos financieros para cubrir su exposición neta al riesgo de tipo de cambio, la parte de sus ingresos denominados en dólares estadounidenses no cubierta por instrumentos financieros (aproximadamente el 40% de los ingresos totales consolidados) está expuesta a variaciones en los tipos de cambio. De esta parte de los ingresos no cubierta por instrumentos de cobertura, un porcentaje determinado (correspondiente a los pagos anteriores a la entrega de clientes) se convierte a euros al tipo de cambio al contado en la fecha que EADS recibe el pago. El resto de los ingresos denominados en dólares estadounidenses no cubiertos por instrumentos de cobertura (correspondientes a pagos en el momento de la entrega) están supeditados a las fluctuaciones del tipo de cambio al contado vigente en el momento de la entrega. Consulte el apartado “— 2.1.2.7 Conversión de moneda extranjera”.

Exposición al riesgo derivado de ventas de aviones.

En el caso de productos como los aviones, EADS utiliza generalmente una cobertura de ventas en dólares estadounidenses. Las partidas cubiertas se definen como las primeras entradas de efectivo previstas altamente probables para un mes determinado, basándose en los pagos finales en el momento de la entrega. El importe de esos primeros flujos de efectivo esperados que se cubren puede ser de hasta el 100% de la exposición neta equivalente en dólares estadounidenses al inicio. Para EADS, una transacción prevista se considera altamente probable si la futura entrega está incluida en la cartera de pedidos en firme o si su materialización es altamente probable en vista de las evidencias contractuales (por ejemplo, una carta de intenciones). El ratio de cobertura se ajusta para

tener en cuenta los cambios macroeconómicos que afectan a los tipos de cambio al contado y a los tipos de interés, así como la solidez del ciclo comercial.

Exposición al riesgo derivado de actividades no relacionadas con aviones.

Para las actividades no relacionadas con aviones, EADS utiliza una cobertura para las entradas y salidas de efectivo en moneda extranjera de los contratos de compraventa, siguiendo para ello la misma lógica, normalmente en pequeñas cantidades.

Exposición en transacciones de tesorería.

En relación con sus transacciones de tesorería, EADS suscribe *swaps* de moneda extranjera (importe nominal de 5.400 millones de euros a 31 de diciembre de 2011) para ajustar las fluctuaciones a corto plazo de los saldos de tesorería no denominados en euros a nivel de unidad de negocio. Las variaciones anuales del valor razonable de mercado de estos *swaps* se contabilizan en la Cuenta de Resultados Consolidada en la partida “otros resultados financieros” si no se han designado como instrumentos de cobertura. Estas variaciones pueden tener un impacto material en los ingresos netos de EADS.

Derivados implícitos.

EADS también tiene instrumentos derivados en moneda extranjera, que están implícitos en determinadas adquisiciones y contratos de arrendamiento denominados en otra moneda que no sea la moneda funcional de las partes significativas del contrato, principalmente dólares estadounidenses y libras esterlinas. Las ganancias y las pérdidas relativas a dichos derivados implícitos de moneda extranjera se contabilizan en la partida “otros resultados financieros” si no se han designado como instrumentos de cobertura. Estas variaciones pueden tener un impacto material en los ingresos netos de EADS. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 2: “Resumen de Políticas Contables más Significativas — Políticas contables más significativas — Instrumentos financieros derivados — Derivados implícitos”. Además, EADS utiliza coberturas para el riesgo de tipo de cambio que surge de las transacciones financieras en monedas distintas al euro, como son las inversiones financieras temporarias o las transacciones de financiación.

Cartera de coberturas.

EADS gestiona una cartera de coberturas a largo plazo con distintos vencimientos, cubriendo su exposición neta en las ventas en dólares estadounidenses, principalmente relacionadas con las actividades de Airbus Commercial (y en menor medida, de ATR, Eurocopter, Astrium y Cassidian). La exposición neta se define como la exposición total al riesgo de tipo de cambio (ingresos denominados en dólares estadounidenses), neto de la parte que se “cubre de manera natural” a través de los costes incurridos denominados en dólares estadounidenses. La cartera de cobertura cubre la gran mayoría de las transacciones de cobertura del Grupo.

A efectos de información financiera, EADS designa una parte de los flujos de efectivo futuros totales de la empresa como posición cubierta para cubrir su exposición esperada



al riesgo de tipo de cambio neto. Por tanto, mientras las entradas de efectivo brutas reales en moneda extranjera (al mes) sean superiores a la parte designada como cobertura, un aplazamiento o cancelación de las transacciones de venta y de las correspondientes entradas de efectivo no tendrán ningún impacto en la relación de cobertura. Como instrumentos

de cobertura, EADS utiliza principalmente contratos a plazo (*forwards*) sintéticos y contratos a plazo (*forwards*) de moneda extranjera, además de opciones. Es posible que EADS ajuste el ritmo de su actividad de cobertura en función del tamaño de su cartera y de su capacidad disponible con bancos en los mercados a plazo.

La siguiente tabla indica el importe nominal de las coberturas de tipo de cambio en vigor a 31 de diciembre de 2011, y los tipos medios del dólar estadounidense aplicables al EBIT* correspondiente.

	2012	2013	2014	2015	2016+	Total
Coberturas totales (en millones de dólares estadounidenses)	21,4⁽¹⁾	21,4⁽¹⁾	17,2	11,7	3,4	75,1
Tipos a plazo (en dólares) ⁽²⁾						
Euro-dólar	1,36	1,37	1,37	1,39	1,36	
Libra esterlina-dólar	1,62	1,58	1,57	1,60	1,57	

(1) Incluidos 1.500 millones de dólares y 1.000 millones de dólares de opciones en 2012 y 2013, respectivamente.

(2) Incluidas opciones a los tipos menos favorables.

Si desea más información sobre los importes nominales de los instrumentos financieros derivados en moneda extranjera del Grupo, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 34c: “Importes nominales de instrumentos financieros derivados”.

2.1.7.2 Tipos de interés

EADS utiliza una técnica de gestión de activos y pasivos con el objeto de limitar los riesgos de tipo de interés. EADS se encarga de equilibrar el perfil de riesgo de sus activos con la estructura de pasivos correspondiente. La restante exposición neta a riesgos de tipo de interés se gestiona mediante varios tipos de instrumentos para minimizar el riesgo y sus repercusiones financieras. Por consiguiente, EADS puede utilizar instrumentos derivados de tipos de interés a efectos de cobertura.

Los instrumentos de cobertura que están específicamente relacionados con instrumentos de deuda (tales como las

obligaciones emitidas en el marco del programa EMTN) tienen como máximo los mismos importes nominales y las mismas fechas de vencimiento que el correspondiente elemento cubierto.

En relación con la gestión de su saldo de tesorería, EADS invierte en instrumentos a corto plazo, así como a medio plazo, y/o instrumentos de tipo variable con el fin de minimizar cualquier riesgo derivado de tipos de interés sobre su tesorería y su cartera de inversiones financieras temporarias.

Si desea información sobre los importes nominales de los instrumentos financieros derivados de tipos de interés del Grupo, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 34c: “Importes nominales de instrumentos financieros derivados”. Si desea más información sobre el riesgo de mercado y los enfoques adoptados por EADS para tratar de gestionar dicho riesgo, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” la Nota 34a: “Gestión de riesgos financieros”.

2.2 Estados financieros

Los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de EADS para el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2011, junto con las notas, apéndices e informe de auditoría, se consideran incorporados y forman parte de este Documento de Registro.

Además, se considerará que las versiones inglesas de los siguientes documentos se han incorporado y forman parte del presente Documento de Registro:

① los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de EADS para el ejercicio cerrado a

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

② los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de EADS para el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010, junto con las notas, apéndices e informe de auditoría, incorporados mediante referencia al Documento de Registro registrado en inglés y aprobado

por la AFM el 19 de abril de 2011 y registrado en inglés en la Cámara de Comercio de la Haya.

Existen copias gratuitas de los documentos anteriormente mencionados en inglés, francés, alemán y español a disposición del público en la sede social de la Sociedad y en www.eads.com (Relaciones Inversores > Reuniones e Informes > Informe Anual y Documento de Registro).

El Documento de Registro, anteriormente mencionado, se encuentra disponible en inglés en el sitio web www.afm.nl (Profesionales > Registros > Folletos aprobados (*Professionals*

> *Registers > Approved prospectuses*)). Los mencionados estados financieros también se encuentran disponibles en inglés para su inspección en la Cámara de Comercio de La Haya.

EADS confirma que los informes de los auditores incorporados por referencia en este documento han sido reproducidos de forma exacta y que, en la medida en que EADS tiene conocimiento de ello y puede verificarlo conforme a la información que le ha sido proporcionada por los auditores, no se han omitido datos que puedan convertir tales informes en inexactos o engañosos.

2.3 Honorarios de los auditores externos

2

Los servicios prestados al Grupo por los auditores externos y los Miembros de su red para el ejercicio financiero 2011, 2010 y 2009:

	KPMG Accountants N.V.						Ernst & Young Accountants LLP					
	2011		2010		2009		2011		2010		2009	
	Importe en miles de euros	%	Importe en miles de euros	%	Importe en miles de euros	%	Importe en miles de euros	%	Importe en miles de euros	%	Importe en miles de euros	%
Auditoría												
Auditoría de procesos, certificaciones, análisis de las cuentas individuales y consolidadas	5.675	70,0%	5.710	81,1%	5.238	72,3%	5.851	69,2%	4.493	70,8%	4.390	79,9%
Tareas adicionales	1.678	20,7%	516	7,4%	1.258	17,4%	2.338	27,6%	1.607	25,4%	969	17,6%
Subtotal	7.353	90,7%	6.226	88,5%	6.496	89,7%	8.189	96,8%	6.100	96,2%	5.359	97,5%
Otros servicios relevantes												
Legal, fiscal, laboral	715	8,8%	628	8,9%	354	4,9%	201	2,4%	123	1,9%	137	2,5%
Tecnología de la información	37	0,5%	12	0,2%	200	2,7%	70	0,8%	121	1,9%	-	-
Otros (especificar únicamente si son > al 10% de los honorarios de la auditoría)	6	0,1%	172	2,4%	194	2,7%	-	-	-	-	-	-
Subtotal	758	9,3%	812	11,5%	748	10,3%	271	3,2%	244	3,8%	137	2,5%
Total	8.111	100%	7.038	100%	7.244	100%	8.460	100%	6.344	100%	5.496	100%

2.4 Información relativa a los auditores externos

	Fecha del primer nombramiento	Expiración del actual periodo de Servicio ⁽¹⁾
KPMG Accountants N.V. Rijnzathe 14, 3454 PV De Meern — Países Bajos Representados por Jack Van Rooijen	10 de mayo de 2000	31 de mayo de 2012
Ernst & Young Accountants LLP Boompjes 258, 3011 XZ Rotterdam — Países Bajos Representados por C. T. Reckers	24 de julio de 2002	31 de mayo de 2012

(1) Se presentará una resolución a la Junta Anual de Accionistas que se celebrará el 31 de mayo de 2012, para nombrar a Ernst & Young Accountants LLP y a KPMG Accountants N.V. como auditores de la sociedad para el ejercicio financiero 2012.

KPMG Accountants N.V., Ernst & Young Accountants L.L.P. y sus respectivos representantes se encuentran registrados en el Real Instituto Holandés de Registro de Contables, Royal NIVRA (Nederlands Instituut van Register Accountants).

3

Descripción general relativa a la Sociedad y su capital social

3.1 Descripción general de la Sociedad	100
3.1.1 Nombre comercial, denominación social, sede y domicilio social	100
3.1.2 Forma jurídica	100
3.1.3 Legislación aplicable e información pública	100
3.1.4 Fecha de constitución y duración de la Sociedad	102
3.1.5 Objeto social	102
3.1.6 Registro mercantil	103
3.1.7 Consulta de documentos jurídicos	103
3.1.8 Ejercicio fiscal	103
3.1.9 Distribución y reparto de resultados	103
3.1.10 Junta General de Accionistas	103
3.1.11 Notificación de participaciones	105
3.1.12 Ofertas públicas forzosas	106
3.2 Información de carácter general relativa al capital social	108
3.2.1 Capital social emitido	108
3.2.2 Capital social autorizado	109
3.2.3 Modificación del capital social o de los derechos inherentes a las acciones	109
3.2.4 Títulos que dan acceso al capital social de la Sociedad	109
3.2.5 Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad	110
3.3 Capital y derechos de voto	111
3.3.1 Estructura del accionariado	111
3.3.2 Relaciones con los principales accionistas	112
3.3.3 Forma de las acciones	117
3.3.4 Modificaciones en el capital de la Sociedad desde de su constitución	117
3.3.5 Personas que ejercen el control de la Sociedad	119
3.3.6 Organigrama simplificado del Grupo	119
3.3.7 Adquisición de acciones propias	121
3.4 Dividendos	125
3.4.1 Dividendos y repartos en efectivo distribuidos desde la constitución de la Sociedad	125
3.4.2 Política de distribución de dividendos de EADS	125
3.4.3 Plazo de prescripción de dividendos	125
3.4.4 Régimen fiscal	125
3.5 Información anual relativa a los valores	127

3.1 Descripción general de la Sociedad

3.1.1 Nombre comercial, denominación social, sede y domicilio social

Nombre Comercial: EADS

Denominación Social: European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

Domicilio social: Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos

Sede (*statutaire zetel*): Ámsterdam

Tel.: + 31 (0)71 5245 600

Fax: +31 (0)71 5232 807

3.1.2 Forma jurídica

La Sociedad es una sociedad de responsabilidad limitada constituida según el derecho holandés (*naamloze vennootschap*) creada al amparo de las leyes de los Países Bajos.

Como toda sociedad que opera a escala mundial, EADS está sujeta a, y ejerce sus actividades bajo, las leyes de cada uno de los países en los que opera.

3.1.3 Legislación aplicable e información pública

La Sociedad se rige conforme al Derecho holandés, en concreto por el libro 2 del Código Civil holandés, así como por sus Estatutos sociales (los “**Estatutos**”).

La Sociedad está sometida a ciertas disposiciones legales de la Ley de Supervisión Financiera de los Países Bajos (*Wet op het financieel toezicht*) (la “**WFT**”). Adicionalmente, debido a que las acciones de EADS están admitidas a negociación en los mercados regulados de Francia, Alemania y España, la Sociedad está sometida a determinadas leyes y normativa aplicable en estos tres países. Los siguientes apartados resumen las principales disposiciones legales aplicables a la Sociedad en estos tres países, así como en los Países Bajos, en materia de obligaciones de información.

3.1.3.1 Obligaciones de información periódica

Según lo dispuesto en la Directiva CE 2004/109 sobre la armonización de los requisitos de transparencia en relación con la información relativa a emisores cuyos títulos estén admitidos a negociación en un mercado regulado (la “**Directiva de Transparencia**”), EADS deberá revelar determinada información de forma continuada y periódica (la “**Información Regulada**”).

De acuerdo con lo dispuesto en la Directiva de Transparencia, EADS está obligada a difundir dicha información regulada en el territorio de la Comunidad Europea de forma que garantice un acceso a la misma rápido y no discriminatorio. Para ello, EADS podrá utilizar un proveedor profesional de servicios (electrónico). Además, la información regulada deberá

presentarse al mismo tiempo ante la autoridad competente del mercado en cuestión. EADS deberá garantizar entonces que la información regulada permanezca disponible al público durante, al menos, cinco años.

Por último, la Información Regulada deberá estar disponible para su almacenamiento central mediante un mecanismo que deberá ser designado de manera oficial por el estado miembro de origen de EADS.

Normativa holandesa

A los efectos de la Directiva de Transparencia, la supervisión de EADS se lleva a cabo por el estado miembro en el que se encuentra su domicilio social, que es los Países Bajos. La autoridad competente del mercado que asume la responsabilidad final relativa a la supervisión del cumplimiento por parte de EADS a este respecto es la AFM.

De conformidad con la Directiva de Transparencia y su transposición al derecho holandés, EADS está obligada a cumplir un determinado número de obligaciones de información periódicas, tales como:

- ⊙ la publicación de un informe financiero anual, junto con un informe de auditoría elaborado por los auditores internos, dentro de los cuatro meses siguientes al final de cada ejercicio financiero;
- ⊙ la publicación de un informe financiero semestral dentro de los dos meses siguientes al final del primer semestre del ejercicio; y



- la publicación de informes financieros trimestrales, en el período comprendido entre las diez semanas después del inicio y seis semanas antes del final del primer o segundo semestre del ejercicio financiero.

Además, la Sociedad deberá presentar ante la AFM, en un plazo de cinco días tras su aprobación por parte de los accionistas de la Sociedad, sus cuentas anuales consolidadas auditadas, el informe de gestión, el informe de auditoría y otra información relativa a las cuentas financieras.

Asimismo, la Sociedad ha incluido en su Documento de Registro una lista de determinados documentos jurídicos y financieros de la Sociedad y otra información que haya publicado o haya puesto a disposición del público durante los últimos doce meses y detalles de los lugares donde se puedan obtener dichos documentos (véase el apartado “— 3.5 Información anual relativa a los valores”).

Normativa francesa

Dado que la Directiva de Transparencia se traspuso a la legislación de Francia el 20 de enero de 2007, EADS ya no está obligada a cumplir determinadas obligaciones de información en virtud de la normativa general de la AMF.

De conformidad con el requisito establecido en la Directiva de Transparencia de divulgar información regulada en toda la Comunidad Europea, EADS deberá proporcionar simultáneamente en Francia la misma información que se facilite en el extranjero.

Normativa alemana

Dado que la Directiva de Transparencia se traspuso a la legislación de Alemania el 20 de enero de 2007, EADS ya no está obligada a cumplir determinadas obligaciones de información derivadas del derecho alemán en virtud de la ley de la bolsa alemana (*Börsengesetz*) y del Reglamento alemán de Admisión a Bolsa (*Börsenzulassungs-Verordnung*).

Como consecuencia de que las acciones de la Sociedad cotizan en el subsegmento de negociación *Prime Standard* del Mercado Regulado (*Regulierter Markt*) de la Bolsa de Fráncfort, la Sociedad está sujeta, con posterioridad a su cotización en bolsa, a determinadas obligaciones que se describen más adelante. La Sociedad está incluida, entre otros, en el índice de selección MDAX, que es el índice MidCap de *Deutsche Börse AG*.

A tenor de los apartados 50 y 51 del Reglamento (*Börsenordnung*) de la Bolsa de Fráncfort, la Sociedad está obligada a publicar tanto sus Estados Financieros Consolidados anuales y semestrales como sus informes trimestrales, que se elaborarán exclusivamente en inglés. Además, con arreglo al apartado 52 del Reglamento, la Sociedad está obligada a publicar un calendario financiero al comienzo de cada ejercicio en alemán y en inglés. La Sociedad también está obligada, además de a celebrar una rueda de prensa en relación con sus estados financieros anuales, a celebrar una reunión con analistas al menos una vez al año.

Salvo ciertas excepciones, la Sociedad deberá, de conformidad con el artículo 69 del Reglamento de Admisión de la Bolsa alemana, solicitar la admisión a cotización de las acciones emitidas con posterioridad al Mercado Regulado (*Regulierter Markt*) de la Bolsa de Fráncfort.

Normativa española

Desde la entrada en vigor de la ley y la normativa que transpone la Directiva de Transparencia en España en abril y diciembre de 2007, respectivamente, EADS ya no está obligada a cumplir con las obligaciones de información especiales en virtud de lo establecido por la Ley del Mercado de Valores española desarrollada por el Real Decreto 1362/2007 de 19 de octubre 2007.

De conformidad con el requisito establecido en la Directiva de Transparencia de divulgar información regulada en toda la Comunidad Europea, EADS deberá proporcionar simultáneamente en España la misma información que se facilite en el extranjero.

3.1.3.2 Obligaciones continuas de información

De conformidad con la Directiva de Transparencia, la información regulada incluye, en concreto, “información privilegiada” tal y como se define en el Artículo 6 de la Directiva CE/2003/6 relativa a las operaciones con información privilegiada y la manipulación del mercado (la “**Directiva sobre Abuso de Mercado**”). Dicha información deberá ser distribuida en territorio de la Comunidad Europea (véase la introducción al apartado “— 3.1.3.1 Obligaciones de información periódica”).

La información privilegiada consistirá en aquella información de carácter concreto que no haya sido hecha pública relativa, directa o indirectamente, a uno o más emisores de instrumentos financieros o a uno o más instrumentos financieros y que, en el caso de hacerse pública, tendría probablemente un efecto significativo sobre la cotización de dichos instrumentos financieros o en el precio de instrumentos financieros derivados relacionados.

La información privilegiada deberá revelarse a los mercados tan pronto como sea posible. No obstante, un emisor podrá, bajo su propia responsabilidad, retrasar la revelación pública de información privilegiada con el fin de no perjudicar sus intereses legítimos, siempre y cuando dicha omisión no conlleve el riesgo de inducir al público a error y siempre y cuando el emisor sea capaz de garantizar la confidencialidad de dicha información.

Normativa holandesa

Tras la transposición de la Directiva de Transparencia al derecho holandés, EADS deberá divulgar información regulada, poniéndola al mismo tiempo a disposición de la AFM, que mantendrá dicha información a disposición del público en un registro especial. EADS, toda vez que divulgue información privilegiada con arreglo a lo dispuesto por las disposiciones obligatorias de la ley, en su condición de información regulada, deberá divulgarla y distribuirla por la Comunidad Europea.

De acuerdo con el derecho holandés, la Sociedad deberá asimismo publicar cualquier cambio que se produzca en los derechos inherentes a sus acciones, así como cualquier cambio en los derechos inherentes a las opciones emitidas por la Sociedad para comprar acciones de la misma.

Normativa francesa

Toda información privilegiada, tal y como se ha definido anteriormente, se revelará en Francia en el marco de su divulgación a nivel de la Comunidad Europea, y se organizará

de acuerdo con la legislación holandesa posterior a la transposición de la Directiva de Transparencia, con el fin de proporcionar simultáneamente en Francia, una información equivalente a la que se facilite en el extranjero.

Normativa alemana

Cualquier información privilegiada, tal y como se ha definido anteriormente, se revelará en Alemania en el marco de la divulgación a nivel de la Comunidad Europea, que se organizará de acuerdo con la legislación holandesa que implante la Directiva de Transparencia, con el fin de proporcionar simultáneamente en Alemania una información equivalente a la que se facilite en el extranjero.

Normativa española

De conformidad con el Artículo 82 de la Ley del Mercado de Valores, la Sociedad tiene la obligación de hacer público, tan pronto como sea posible, cualquier hecho o decisión que pueda influir de forma sensible en la cotización de sus acciones (“**un hecho relevante**”). Todo hecho relevante deberá ser puesto en conocimiento de la CNMV en el momento de ser divulgada por cualesquiera otros medios, tan pronto como los mencionados hechos sean conocidos, la decisión relevante esté tomada o los acuerdos relevantes hayan sido ejecutados, según proceda. EADS podrá, bajo su propia responsabilidad, retrasar la divulgación de cualquier hecho relevante si considera que la publicación del mismo supone un perjuicio para sus intereses legítimos, a condición de que esta omisión informativa no sirva para engañar al público y EADS esté en situación de garantizar la confidencialidad de la información relevante. Sin embargo, EADS deberá informar a la CNMV de inmediato en caso de que decidiera retrasar la publicación de cualquier hecho significativo. Asimismo, de conformidad con la Ley del Mercado de Valores española, EADS deberá difundir en su sitio Web los datos correspondientes a cualquier hecho relevante. EADS deberá hacer lo posible para garantizar que las informaciones relevantes sean divulgadas de forma simultánea a todas las categorías de inversores en los Estados Miembros de la Comunidad Europea en cuyos mercados de valores esté cotizando.

Una orden de fecha 1 de junio de 2009 exigió el nombramiento por parte de EADS de al menos un interlocutor autorizado para

responder a cualquier consulta que la CNMV pudiera tener en relación con una información relevante divulgada por EADS. Dicho interlocutor deberá ser capaz de responder oficialmente en nombre de EADS y deberá tener acceso a la alta dirección con el fin de comprobar cualquier información que solicite la CNMV.

La circular de fecha 4 de noviembre de 2009 establece, además, que la publicación de cualquier información relevante deberá realizarse a través del sistema CIFRADOC (el sistema electrónico de notificaciones y comunicaciones de la CNMV) y que la publicación por cualquier otro medio únicamente estará autorizada en circunstancias excepcionales, sujeto a la aprobación por la Dirección General de Mercados.

De acuerdo con la Ley del Mercado de Valores española y su normativa de aplicación, se le exige a EADS lo siguiente:

- (i) disponer de un reglamento del Consejo de Administración, que será objeto de comunicación a la CNMV y deberá publicarse igualmente en el sitio Web de EADS;
- (ii) presentar ante la CNMV una descripción de las disposiciones de Derecho holandés y de las disposiciones de los Estatutos que rijan la celebración de las juntas de accionistas e incluir dicha descripción en su sitio Web;
- (iii) disponer de una página web que presente como mínimo la información exigida por la normativa española;
- (iv) entregar todos los años a la CNMV un informe de Gobierno Corporativo; y
- (v) en cuanto a las provisiones de cualquier pacto entre accionistas relativo al ejercicio de derechos de voto en las juntas de accionistas o las restricciones o condiciones a la libre transmisibilidad de las acciones o bonos convertibles, debe (a) siempre y cuando EADS sea una de las partes del acuerdo de accionistas, presentar dichos pactos ante la CNMV, quien posteriormente los publicará como hecho relevante, (b) incluir las provisiones en la página web de EADS, a menos que la CNMV exima a ésta de dicha obligación, y (c) exponer detalladamente las disposiciones en el Informe Anual de Gobierno Corporativo al que se hace referencia en el apartado (iv) anterior.

3.1.4 Fecha de constitución y duración de la Sociedad

La Sociedad se constituyó el 29 de diciembre de 1998 con duración indefinida.

3.1.5 Objeto social

De acuerdo con el artículo 2 de los Estatutos, constituye el objeto social de la Sociedad la titularidad, coordinación y gestión de participaciones o de otros intereses en dichas participaciones, y la financiación y asunción de obligaciones, otorgamiento de garantías y/o la prestación de fianzas por las deudas de entidades jurídicas, de

agrupaciones, de asociaciones con fines mercantiles y de sociedades que:

- ⊙ pertenezcan a la industria aeronáutica, de la defensa, del espacio y/o de las comunicaciones, o
- ⊙ se dediquen a actividades complementarias o accesorias de las anteriores industrias o que contribuyan a ellas.

3.1.6 Registro mercantil

La Sociedad está inscrita en el Registro mercantil de la Cámara de Comercio de La Haya (*Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Den Haag*) con el número 24288945.

3.1.7 Consulta de documentos jurídicos

Los Estatutos en lengua holandesa podrán ser consultados en la Cámara de Comercio de La Haya.

En España, los Estatutos pueden consultarse en la CNMV y en la sede de EADS en España (Avda. Aragón 404, 28022 Madrid, España, Tel.: + 34 91 585 70 00).

En Alemania, los Estatutos pueden consultarse en la sede central de EADS en Alemania (Willy-Messerschmitt-Str. – Tor 1, 81663 Múnich, Alemania, Tel.: + 49 89 60 70).

En Francia, los Estatutos podrán obtenerse en el domicilio social de EADS en Francia (37, boulevard de Montmorency, 75016 París, Francia, Tel.: + 33 1 42 24 24 24).

3.1.8 Ejercicio fiscal

El ejercicio fiscal de la Sociedad comienza el 1 de enero y finaliza el 31 de diciembre de cada año.

3.1.9 Distribución y reparto de resultados

3.1.9.1 Dividendos

El Consejo de Administración determinará la parte de los beneficios de la Sociedad que serán destinados a reservas.

El saldo restante del beneficio distribuible quedará a disposición de la Junta General de Accionistas.

La Junta General de Accionistas podrá decidir, a propuesta del Consejo de Administración, que la totalidad o una parte del dividendo se distribuya a los accionistas en acciones de la Sociedad en lugar de en efectivo.

La decisión de distribuir dividendos, cantidades a cuenta de dividendos o de realizar otra distribución en beneficio de los accionistas deberá comunicarse a los mismos en un plazo de siete días desde que se adopte dicha decisión. Los dividendos que se haya decidido distribuir deberán hacerse efectivos en un plazo de cuatro semanas desde la fecha de adopción de dicha

decisión, salvo que el Consejo de Administración proponga que dicho pago tenga lugar en otra fecha y la Junta General de Accionistas lo apruebe.

Los dividendos, cantidades a cuenta de dividendos y otras cantidades distribuidas en acciones se pagarán por medio de transferencia bancaria o mediante giro bancario en aquellas cuentas indicadas por escrito a la Sociedad por los accionistas o sus representantes, y en el plazo máximo de catorce días desde que se hayan anunciado.

3.1.9.2 Liquidación

En caso de disolución o de liquidación de la Sociedad, los activos remanentes después de que se hayan pagado todas las deudas y gastos relativos a la liquidación, se repartirán entre los accionistas en proporción a sus respectivos derechos en el capital de la Sociedad.

3.1.10 Junta General de Accionistas

3.1.10.1 Convocatoria de las juntas

Las juntas generales de accionistas se celebrarán con tanta frecuencia como el Consejo de Administración considere necesario, o bien a solicitud de accionistas que posean de forma individual o conjunta al menos el 10% del capital social emitido de la Sociedad. La Junta General de Accionistas de la

Sociedad se celebrará en un plazo de seis meses a partir del final del ejercicio fiscal.

El Consejo de Administración deberá notificar las juntas generales al menos 42 días antes de la celebración de las mismas, mediante la publicación de un aviso en la página web de la Sociedad (www.eads.com), al que se podrá acceder de forma directa y permanente hasta la celebración de la junta.



La convocatoria deberá reunir los requisitos que se establecen en el Artículo 2:114 párrafo 1 del Código Civil holandés.

Las juntas generales de accionistas se celebrarán en Ámsterdam, La Haya, Róterdam o *Haarlemmermeer* (aeropuerto de Schiphol). El Consejo de Administración podrá decidir sobre la posibilidad de participar en las juntas generales de accionistas a través de dispositivos de comunicación electrónicos o de vídeo desde los lugares indicados en la convocatoria.

El Consejo de Administración estará obligado a anunciar la fecha de celebración de la Junta General Ordinaria de Accionistas al menos con diez semanas de antelación. El Consejo de Administración deberá atender las peticiones presentadas por uno o más accionistas que representen conjuntamente al menos un 1% del capital social emitido (o acciones que tengan un valor agregado de mercado de 50 millones de euros), y que tengan por objeto la inclusión de ciertos puntos en el orden del día de la Junta General Ordinaria de Accionistas, siempre que dichas peticiones se hayan presentado al Consejo de Administración, al menos ocho (8) semanas antes de la fecha prevista para la celebración de la junta y salvo que la equidad y la racionalidad exijan otra cosa.

Las peticiones a las que hace referencia el apartado anterior deberán ser formuladas necesariamente por escrito. El Consejo de Administración podrá resolver que la forma “escrita” incluya asimismo las grabaciones electrónicas.

3.1.10.2 Derecho de asistencia a las juntas

Los titulares de una o más acciones podrán participar en las juntas generales de accionistas, bien en persona, bien mediante poder por escrito, así como tomar la palabra y votar de acuerdo con lo establecido en los Estatutos. Véase el apartado “— 3.1.10.4 Requisitos para el ejercicio del derecho de voto”. Un accionista o una persona que tenga derecho a asistir a una junta podrá ser representado por más de una persona, pero solo podrá nombrar un apoderado para cada acción.

Las personas con derecho de asistencia y voto en las juntas de accionistas serán aquellas que figuren en un registro creado a tal fin por el Consejo de Administración 28 días antes a la celebración de la junta de accionistas (la “**Fecha de registro**”), independientemente de en quién recaiga la titularidad de las acciones en el momento de celebrarse la junta.

Las personas que tengan derecho a ejercer los derechos indicados el párrafo anterior (bien en persona, bien mediante poder por escrito) y que asistan a la junta desde otro lugar, de tal manera que la persona que actúe en calidad de Presidente de la junta tenga la certeza de que la persona en cuestión participa correctamente en la junta, se considerarán presentes o representadas en la junta, tendrán derecho a votar y se tendrán en cuenta para calcular el quórum.

Como requisito previo para la participación en la junta de accionistas y en la votación, cada titular de una o más acciones, así como aquellas personas que tengan derecho a ejercer los derechos anteriormente mencionados respecto de dichas acciones, deberán notificar por escrito al Consejo de Administración o, alternativamente, a la entidad o persona designada a tal fin por el Consejo de Administración, su intención

de asistir a la junta después de la Fecha de registro. Finalmente, el Consejo de Administración o, alternativamente, la entidad o persona designada por el Consejo de Administración, deberá recibir dicha notificación en la fecha indicada en la convocatoria.

Los titulares de acciones nominativas en el registro de accionistas que se encuentra en Ámsterdam pueden optar por disponer de las mismas a través de Euroclear France S.A. En este caso, las acciones estarán registradas a nombre de Euroclear France S.A.

Los accionistas que posean acciones de EADS a través de Euroclear France S.A. y que deseen asistir a las juntas de accionistas tendrán que solicitar a su intermediario financiero o titular de cuenta una tarjeta de asistencia y obtener un poder de Euroclear France S.A. a tal efecto, de conformidad con las instrucciones dadas por la Sociedad en la convocatoria. A este respecto, un accionista podrá solicitar también que se registre directamente (y no a través de Euroclear France S.A.) en el registro de accionistas de la Sociedad. Sin embargo, únicamente las acciones registradas a nombre de Euroclear France S.A. podrán negociarse en los mercados de valores.

Con el fin de ejercer sus derechos de voto, los accionistas también podrán, poniéndose en contacto con su intermediario financiero o titular de cuenta, dar instrucciones de voto a Euroclear France S.A. o a cualquier otra persona designada a tal efecto, según lo estipulado por la Sociedad en la convocatoria.

De conformidad con sus Estatutos, EADS pondrá a disposición medios electrónicos de asistencia, participación y voto en las juntas de accionistas. La utilización de tales medios electrónicos dependerá de la disponibilidad de los medios técnicos necesarios y de la práctica del mercado.

3.1.10.3 Requisitos de mayoría y de quórum

Los acuerdos se adoptarán por mayoría simple de los votos emitidos, excepto en los casos para los que los Estatutos o la ley holandesa exijan una mayoría cualificada. No se requiere ningún quórum determinado para la celebración de las juntas de accionistas. La ley holandesa exige una mayoría especial para la aprobación de determinadas resoluciones, entre las que se encuentran, la reducción de capital, la exclusión de los derechos de suscripción preferente relativos a la emisión de acciones y las operaciones de fusión o escisión; la aprobación de tales acuerdos requiere una mayoría de dos tercios de los votos emitidos en el caso de que no esté presente el 50% del capital social con derecho de voto durante la junta (o una mayoría simple en caso contrario). Por otra parte, los acuerdos por los que se modifiquen los Estatutos o se disuelva la Sociedad solo podrán aprobarse por una mayoría de al menos dos tercios de los votos válidamente emitidos durante una Junta General de Accionistas, independientemente del quórum alcanzado en dicha junta.

Los acreedores pignoratícios de acciones y los usufructuarios que no tengan derecho de voto, no tendrán derecho a asistir a las juntas de accionistas ni a tomar la palabra. Asimismo, los titulares de acciones pignoradas, así como los nudos propietarios de acciones usufructuadas que no tengan derecho de voto podrán asistir a las juntas de accionistas y tomar la palabra en ellas.

3.1.10.4 Requisitos para el ejercicio del derecho de voto

Para cada Junta General de Accionistas, los accionistas serán titulares de un voto por cada acción que ostenten. Los principales accionistas de EADS – tal y como se estipula en el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas” – no disfrutaron de derechos de voto distintos de los demás accionistas.

Los accionistas cuyas acciones estén pignoradas, así como los nudos propietarios de acciones en usufructo dispondrán de los derechos de voto inherentes a esas acciones, salvo las excepciones previstas por la ley o por los Estatutos o, en el caso de las acciones en usufructo, cuando el nudo propietario haya transmitido sus derechos de voto al usufructuario. De acuerdo con lo dispuesto en los Estatutos, y sujeto a aprobación

previa por parte del Consejo de Administración, al acreedor pignoratario de una acción se le podrá reconocer el derecho de voto correspondiente a dichas acciones pignoradas.

El artículo 25 (párrafos 2 y 3) de los Estatutos estipula que “*Es posible conceder derecho de voto a un usufructuario. El derecho de voto puede concederse a un acreedor pignoratario, pero solo con la previa autorización del Consejo de Administración. No se puede emitir un voto, en la Junta General de Accionistas, por una acción cuyo titular sea la Sociedad o una filial de la misma; ni tampoco por una acción cuyos certificados de depósito estén en poder de cualquiera de ellas. Los usufructuarios y acreedores pignoratarios de los que la Sociedad o sus filiales sean titulares no se verán, sin embargo, privados de sus derechos de voto en el caso de que el derecho de usufructo o la prenda existieran antes de que la Sociedad o su filial fueran titulares de la acción.*”

3.1.11 Notificación de participaciones

De acuerdo con la WFT, toda persona que, directa o indirectamente, adquiera o ceda una participación en el capital o derechos de voto de EADS deberá inmediatamente notificarlo por escrito a la AFM utilizando un formulario estándar, si, como consecuencia de dicha adquisición o cesión, el porcentaje de la participación en el capital o los derechos de voto detentados por dicha persona alcanzara, superara o quedara por debajo de los siguientes márgenes: 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 40%, 50%, 60%, 75% y 95%. Cualquier persona cuya participación en el capital o derechos de voto de EADS alcance, supere o quede por debajo de uno o más de los márgenes anteriormente mencionados como consecuencia de un cambio en el capital suscrito de EADS o en los derechos de votos inherentes a las acciones notificados a la AFM por EADS, deberá notificarlo a la AFM dentro de un plazo máximo de cuatro días hábiles bursátiles tras la publicación por parte de la AFM de la notificación de EADS. En particular, EADS deberá notificar de inmediato a la AFM cualquier cambio del su capital social suscrito igual o superior a un 1% desde la anterior notificación de la Sociedad.

Si a finales del año natural, la composición de la participación de un inversor es diferente a la anteriormente notificada como consecuencia de la conversión de determinados tipos de valores o tras el ejercicio de derechos para adquirir derechos de voto, dicho inversor deberá enviar la información actualizada en un plazo de cuatro semanas tras la finalización del año natural mediante notificación por escrito a la AFM. La información será publicada por la AFM en su web (www.afm.nl). De conformidad con los Estatutos, los accionistas también deberán notificar a la Sociedad cuando superen los límites anteriormente mencionados.

Asimismo, los Estatutos imponen a todas las personas que adquieran de forma directa o indirecta, individualmente o por medio de terceros con los que actúen de forma concertada, más de una décima parte del capital social emitido o de los derechos de voto de la Sociedad, la obligación de comunicar a la Sociedad su intención de (i) realizar compras o ventas de

acciones de la Sociedad durante los doce meses siguientes; (ii) continuar o dejar de adquirir acciones o derechos de voto de la Sociedad; (iii) obtener el control de la Sociedad; o (iv) solicitar la designación de un Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad. La Sociedad comunicará a la AFM la información recibida de esta forma.

El incumplimiento de la obligación legal de notificar cualquier cambio en la participación, tal y como estipula la WFT será calificado de ilícito penal y susceptible de sanciones penales y multas administrativas, así como de sanciones civiles, entre ellas la suspensión de los derechos de voto.

Obligaciones de información de los Miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo

Notificación de participaciones

Además de los requerimientos establecidos por la WFT en cuanto a publicidad del número de participaciones en caso de que los umbrales especificados sean traspasados, o el número de participaciones no alcance los mismos, los Miembros del Consejo de Administración deberán poner en conocimiento de la AFM el número de acciones y de derechos de voto⁽¹⁾ de EADS que ellos mismos poseen o de las entidades controladas por ellos, en un plazo de dos semanas posteriores a su nombramiento, independientemente de que los mencionados umbrales hayan sido superados o no. Posteriormente, los Miembros del Consejo de Administración deberán notificar a la AFM cualquier cambio en dicho número de acciones de EADS y de derechos de voto inherentes.

Notificación de operaciones sobre los títulos emitidos por la Sociedad

Según lo dispuesto en el apartado 5:60 de la WFT, aquellas personas que ejerzan responsabilidades directivas en la Sociedad y, cuando sea de aplicación, aquellas personas que

(1) En este contexto, el término “acciones” también incluye, por ejemplo, certificados de depósito de acciones y derechos derivados de acuerdos destinados a la adquisición de acciones o certificados de depósito de acciones, y, en concreto opciones de compra, warrants y bonos convertibles. Igualmente, el término “derechos de voto” también incluye los derechos reales o contingentes correspondientes a los derechos de voto (por ejemplo, los integrados en las opciones de compra, los warrants o las obligaciones convertibles).

mantengan un vínculo estrecho con las mismas (conjuntamente las “**personas con acceso a información privilegiada**”, tal y como se define a continuación), deberán comunicar a la AFM, dentro de un plazo de cinco días hábiles bursátiles, todas las operaciones realizadas por cuenta propia sobre acciones de la Sociedad, instrumentos derivados u otros instrumentos financieros vinculados a las mismas, excepto cuando el importe total de dichas operaciones no supere los 5.000 euros entre todas las operaciones realizadas a lo largo de un año.

Para EADS, el término “**personas con acceso a información privilegiada**” incluye a (i) los Miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de la Sociedad, (ii) las personas estrechamente relacionadas con las personas mencionadas en la categoría (i) (incluidos sus cónyuges, hijos a cargo y demás familiares que hayan compartido el mismo hogar), y (iii) las entidades jurídicas, agrupaciones o asociaciones cuyas responsabilidades directivas sean ejercidas por cualquiera de las personas mencionadas en los puntos (i) o (ii) o que estén directa o indirectamente controladas por dichas personas o que hayan sido constituidas en beneficio de dichas personas o cuyos intereses económicos sean sustancialmente equivalentes a los de dichas personas.

EADS ha adoptado determinadas normas internas específicas en relación con el uso de información privilegiada (las “**Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada**”) con el fin de garantizar la conformidad con los requisitos anteriormente mencionados y con otras normativas relativas a la negociación de acciones aplicables en los Países Bajos, Francia, Alemania y España. Las Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada están disponibles en la página web de la Sociedad y establecen que: (i) todos los empleados y Consejeros tienen prohibida la realización de operaciones con acciones u opciones sobre acciones de EADS si poseen información privilegiada, y (ii) determinadas personas únicamente están autorizadas a

negociar con acciones u opciones sobre acciones de EADS dentro de períodos de tiempo muy limitados, estando sujetas además a obligaciones de información específicas frente al responsable de cumplimiento de las normas sobre operaciones con información privilegiada (Jefe de Cumplimiento Normativo ITR) de la Sociedad y frente a las autoridades del mercado financiero competentes, en relación con determinadas operaciones. El Jefe de Cumplimiento Normativo ITR es responsable principalmente del cumplimiento y de informar a la AFM.

Según lo dispuesto en el apartado 5:59 del párrafo 7 de la WFT, la Sociedad deberá mantener una lista de todas aquellas personas que trabajen para ella, ya sea en virtud de una relación laboral o de cualquier otra modalidad, y que tengan acceso a información privilegiada. Las leyes francesas, alemanas y españolas contemplan disposiciones equivalentes.

Según lo dispuesto en el párrafo 15a de la Ley del Mercado de Valores alemana, las personas que ostenten una responsabilidad directiva significativa en la Sociedad (por ejemplo, en el caso de EADS, los Miembros del Consejo de Administración y los del Comité Ejecutivo), o aquellas personas que mantengan un vínculo estrecho con las mismas, deberán comunicar todas las operaciones realizadas por cuenta propia sobre acciones de la Sociedad o instrumentos financieros vinculados a las mismas, especialmente derivados. Dichas personas deberán notificar las operaciones a la Sociedad y a la Autoridad Federal alemana de Control Financiero, dentro de un plazo de cinco días hábiles bursátiles, excepto cuando el importe total de dichas operaciones no supere los 5.000 euros entre todas las operaciones realizadas a lo largo de un año. Desde la transposición de la Directiva de Transparencia en el derecho alemán el 20 de enero de 2007, EADS ya no está sujeta a la exigencia de publicación de tales notificaciones en su web o en un diario oficial suprarregional de la Bolsa alemana.

3.1.12 Ofertas públicas forzosas

3.1.12.1 Directiva sobre Ofertas Públicas de Adquisición

La Directiva CE 2004/25 relativa a las Ofertas Públicas de Adquisición (OPAs) (la “**Directiva de OPAs**”) establece los principios que rigen la asignación de las leyes aplicables a EADS, en materia de OPA de las acciones de la Sociedad. La directiva de OPAs se refiere a los reglamentos de los Países Bajos y del Estado miembro de la Unión Europea de la autoridad competente que deberá ser escogida por EADS entre las diferentes autoridades que supervisan los mercados en los que cotizan sus acciones.

Para EADS, los asuntos relativos, entre otros, a la consideración ofrecida en el caso de una oferta, en concreto el precio, y los asuntos relativos al procedimiento de la oferta, en particular la información sobre la decisión del licitador de presentar una oferta, el contenido del documento de la oferta y la revelación de la misma, se determinarán de acuerdo con las leyes del

Estado miembro de la Unión Europea competente, que será seleccionada por EADS en una fecha futura.

Los asuntos relativos a la información que se facilitará a los empleados de EADS y los asuntos relativos al derecho mercantil, en concreto el porcentaje de derechos de voto que confiere control y toda excepción a la obligación de lanzar una oferta, las condiciones bajo las cuales el Consejo de Administración de EADS podrá emprender una acción que pudiera tener como consecuencia la frustración de la oferta, y las normas aplicables, así como la autoridad competente se someterán a las leyes holandesas (Véanse los apartados “— 3.1.12.2 Normativa holandesa” y “— 3.1.12.3 “Estatutos”). Asimismo, el derecho holandés contiene disposiciones relativas a la contraprestación ofrecida, en particular, el precio y la determinación del precio justo por la Sala de lo Mercantil del Tribunal de Apelación de Ámsterdam a petición del adjudicatario, la compañía objetivo o cualquier titular de acciones.



3.1.12.2 Derecho holandés

La ley encargada de trasponer al derecho holandés la Directiva de OPAs (“**Ley de OPAs**”) entró en vigor el 28 de octubre de 2007. De conformidad con la Ley de Oferta Pública de Adquisición, los accionistas están obligados a hacer una oferta pública incondicional para todas las acciones en la Sociedad emitidas y en circulación en el supuesto de que – individualmente o agrupados (en el sentido que se expone más adelante), y de modo directo o indirecto, posean un 30% o más de los derechos de voto (control significativo) de la Sociedad. Además de otras exenciones como las que se mencionan más adelante, la obligación de realizar ofertas públicas no se habrá de aplicar a aquellas personas que a la fecha de entrada en vigor de la Ley de Oferta Pública de Adquisición fueran ya poseedores, individualmente o de manera concertada, de un 30% o más de los derechos de voto de la Sociedad.

La Ley de OPAs establece que las personas físicas o jurídicas están “actuando de manera concertada” cuando cooperan sobre la base de un acuerdo para adquirir un control significativo (en el sentido anteriormente expuesto) de la sociedad objetivo, o cuando cooperan con la sociedad para evitar el éxito de una oferta de acciones previamente anunciada de dicha sociedad. Se considera que actúan de manera concertada en los términos señalados por la Ley de OPAs las categorías de personas físicas o jurídicas y sociedades que se exponen a continuación: (i) personas jurídicas o sociedades que conformen un grupo de sociedades conforme a lo definido por el 2:24b del Código Civil de Holanda, (ii) personas jurídicas o sociedades así como filiales de estas, y (iii) personas físicas y sus entidades subsidiarias.

Además de las excepciones indicadas con anterioridad se verán libres de la obligación de realizar ofertas públicas no se aplica a aquellas personas físicas, entidades o sociedades que, entre otras cosas:

- ⊙ adquieran un control significativo como consecuencia de haber declarado (*gestand doen*) incondicional una oferta pública realizada para la totalidad de las acciones (o certificados de depósito) en la sociedad objetivo;
- ⊙ sea una entidad legal independiente de la sociedad objetivo que adquiera un control significativo con posterioridad al anuncio de una oferta pública por terceros, a condición de que dicha entidad (i) posea las acciones en la compañía objetivo por un período máximo de dos años y para fines de defensa de la sociedad objetivo, y (ii) el objetivo corporativo de dicha entidad sea preservar los intereses de la compañía objetivo;
- ⊙ sea una entidad independiente de la sociedad objetivo que haya emitido certificados de depósito sobre las acciones de la sociedad objetivo;
- ⊙ adquiera un control significativo como resultado de: (i) la transferencia intragrupo de las acciones representativas de dicho control significativo; o bien (ii) la transferencia entre una sociedad matriz y su filial;
- ⊙ adquiera un control significativo mediante la actuación concertada con una o más personas físicas y jurídicas o

sociedades, en cuyo caso la obligación de hacer una oferta pública dependerá de la persona física, jurídica o sociedad facultada para ejercer la mayoría de los derechos a voto en las Juntas Generales de Accionistas de la sociedad objetivo; y

- ⊙ intervenga en calidad de depositario (en caso de que y en tanto no pueda ejercer derecho a voto por iniciativa exclusivamente propia).

La obligación de realizar una OPA no se aplicará en el supuesto de que:

- ⊙ la persona física o jurídica o la Sociedad, tras haber adquirido un control significativo, pierda el mismo en el transcurso de un período de gracia de treinta días, a no ser que (i) dicha pérdida de control tenga lugar como resultado de la transferencia a una persona física o jurídica o una sociedad a la cual proceda aplicar una de las excepciones expuestas con anterioridad, o bien (ii) quien adquiera el control significativo haya ejercido sus derechos de voto durante el plazo de treinta días; o
- ⊙ la Junta General de Accionistas de la Sociedad objetivo estuviera de acuerdo respecto a la adquisición de control significativo, y cualquier adquisición de acciones posterior, por terceros con un 95% de los votos emitidos a favor de dicha propuesta, excluyendo cualquier voto emitido por dicha tercera parte o sus grupos concertados.

De conformidad con la Ley de OPAs, un accionista minoritario también podrá solicitar que sus acciones sean adquiridas por un oferente que posea como mínimo el 95% del capital social emitido y sus correspondientes derechos de voto. La petición deberá ser presentada ante la Sala de lo Mercantil del Tribunal de Apelación de Ámsterdam dentro de un plazo de tres meses posterior a la clausura del período de aceptación de la oferta pública.

3.1.12.3 Estatutos

Sin perjuicio de las disposiciones de la Ley de OPAs que se exponen en el apartado — 3.1.12.2 anterior, los Estatutos de la Sociedad incluyen determinadas disposiciones que también pueden provocar la obligación de realizar ofertas públicas de adquisición de las acciones de la Sociedad.

Según lo dispuesto en el artículo 15 de los Estatutos, en el caso de que una adquisición directa o indirecta de acciones de la Sociedad tenga como consecuencia que una persona pase a poseer individualmente o de forma concertada (conforme a lo expuesto en el apartado 5:45 de la WFT), una participación que le otorgue el control del 33 1/3% o más del capital social emitido o de los derechos de voto de la Sociedad, dicha persona o personas estarán obligadas a realizar una oferta pública de adquisición incondicional dirigida a todos los accionistas para adquirir todas sus acciones, o, al menos, a promover que se realice dicha oferta. Dicha oferta deberá ajustarse a todas las exigencias legales y reglamentarias aplicables en cada país en el que las acciones de la Sociedad se hayan admitido a negociación.



De acuerdo con el artículo 16 de los Estatutos, en el caso en que, en el plazo de dos meses desde la notificación a la Sociedad de una participación superior o igual al 33 1/3% del capital o de los derechos de voto de la Sociedad, no se realizara dicha oferta (o que ésta no se ajustara a las exigencias legales o reglamentarias aplicables en cada una de las jurisdicciones donde cotizan las acciones de la Sociedad) o, en defecto de dicha notificación, en un plazo de quince días desde la recepción de una notificación enviada por el Consejo de Administración de la Sociedad confirmando la obligación de presentar la oferta pública de adquisición, las personas obligadas a presentar dicha oferta deberán, dentro del plazo prescrito por la notificación enviada por el Consejo de Administración, proceder al canje del porcentaje de las acciones de las que sean titulares que superen el 33 1/3% del capital o de los derechos de voto de EADS (el “**Porcentaje Excedente**”) por los certificados de depósito que emitirá la *Stichting Administratiekantoor* EADS (la “**Fundación**”). A partir de la fecha que el Consejo de Administración indique, se suspenderá el derecho a participar en las juntas, a votar en ellas y a cobrar dividendos, en lo que respecta a las acciones que constituyen el porcentaje excedente. Si en el plazo de catorce días desde la siguiente notificación del Consejo de Administración, la persona obligada a canjear las acciones que constituyen el porcentaje excedente por certificados de depósito de la Fundación no ha procedido a dicho canje, la Sociedad estará autorizada irrevocablemente para proceder al canje de dichas acciones por certificados de depósito emitidos por la Fundación. Los documentos constitutivos de la Fundación prevén que ésta no tendrá derecho a asistir a las juntas de accionistas de la Sociedad en calidad de accionista, a tomar la palabra en éstas ni a ejercer los derechos de voto correspondientes a las acciones que posea, excepto en la medida en que el Consejo de Administración de la Fundación considere que esta medida sea necesaria para garantizar el cumplimiento de las disposiciones de los Estatutos relativas a la presentación de una oferta pública de adquisición obligatoria.

De acuerdo con el artículo 17 de los Estatutos, la obligación de realizar una OPA no se aplica en los siguientes casos:

- ④ transmisión de acciones a la propia Sociedad o a la Fundación;
- ④ transmisión a un depositario de títulos, a una cámara de compensación o de liquidación-entrega que intervenga como tal, entendiéndose que las disposiciones del artículo 16 de los Estatutos descritas anteriormente son aplicables en los casos en que se tenga la posesión de las acciones por cuenta de personas que hayan infringido las disposiciones de los artículos 15 y 16 de los Estatutos descritas anteriormente;
- ④ transmisión o emisión de acciones por la Sociedad con motivo de una fusión o de la adquisición por la Sociedad de otra sociedad o negocio;
- ④ transmisión de acciones de una parte a otra que sea parte de un contrato como se define en el WMZ “partes concertadas” cuando el contrato sea anterior al 31 de diciembre de 2000 (tal y como éste sea modificado, complementado o reemplazado por un nuevo contrato, por la admisión de una o más partes nuevas o por la exclusión de una o más partes). Esta excepción no será de aplicación a una nueva parte que individualmente o con sus filiales y/o grupo de sociedades, ostente por lo menos 33 1/3% del control sobre las acciones o votos en la Sociedad. Esta excepción está orientada a excluir las partes del Acuerdo de Participación (tal y como éste sea modificado, complementado o reemplazado por un nuevo acuerdo por la admisión de una o más partes nuevas o por la exclusión de una o más partes) (véase el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”) de la obligación de formular una oferta obligatoria en el caso de una transferencia de acciones entre ellos; o bien
- ④ transmisión por un accionista a favor de una filial en la que posea una participación superior al 50% o por un accionista a favor de una sociedad que posea más del 50% del capital del accionista que realiza dicha venta.

3.2 Información de carácter general relativa al capital social

3.2.1 Capital social emitido

A 31 de diciembre de 2011, el capital social emitido de la Sociedad ascendía a 820.482.291 euros, dividido en 820.482.291 acciones totalmente desembolsadas con un valor nominal de un euro cada una.

3.2.2 Capital social autorizado

A 31 de diciembre de 2011, el capital social autorizado de la Sociedad ascendía a 3.000 millones de euros, dividido en 3.000 millones de acciones con un valor de un euro cada una.

3.2.3 Modificación del capital social o de los derechos inherentes a las acciones

Salvo en los casos de limitación o supresión de dichos derechos por la Junta General de Accionistas según las modalidades que se describen más adelante, los accionistas dispondrán de un derecho de suscripción preferente proporcional al número de acciones que posean que les permitirá suscribir cualquier emisión de nuevas acciones, excepto en lo que respecta a las acciones emitidas a cambio de una aportación que no sea en efectivo y a las acciones emitidas a favor de empleados de la Sociedad o de una sociedad del Grupo. Para una descripción de las disposiciones contractuales relativas a los derechos de suscripción preferente, véase lo dispuesto más adelante en el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”.

La Junta General de Accionistas está facultada para emitir acciones. Asimismo, podrá autorizar al Consejo de Administración, durante un período que no superior los cinco años, a emitir acciones y determinar las modalidades y requisitos de dicha emisión.

La Junta General de Accionistas tiene también la facultad de limitar o suspender los derechos de suscripción preferente con motivo de la emisión de acciones nuevas y podrá autorizar al Consejo de Administración para que limite o suspenda dichos derechos durante un período que no podrá exceder los cinco años. Todas las resoluciones en este contexto deberán

ser aprobadas por una mayoría de dos tercios de los votos emitidos en la Junta General de Accionistas para el caso en el que menos de la mitad del capital esté presente o representado en dicha junta.

De conformidad con la resolución de los accionistas aprobada por la Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 26 de mayo de 2011 al Consejo de Administración le fueron otorgadas facultades para (i) emitir acciones y conceder derechos para la suscripción de acciones que hayan de constituir parte del capital autorizado de EADS, a condición de que los mencionados poderes estén limitados oportunamente a un 0,15% del capital por acciones autorizado de la Sociedad en cada momento, y (ii) limitar o excluir los derechos preferentes de suscripción, en ambos casos por un período que habrá de finalizar en la Junta General Ordinaria de Accionistas que tendrá lugar en 2012. Se pedirá a los accionistas que renueven dichas facultades en la junta.

La Junta podrá reducir el capital social emitido mediante la amortización de acciones o por reducción del valor nominal de las acciones, con la correspondiente modificación de los Estatutos, requiriéndose en este último caso la aprobación de la decisión por dos tercios de los votos emitidos en la junta de accionistas.

3.2.4 Títulos que dan acceso al capital social de la Sociedad

Exceptuando las opciones sobre acciones otorgadas por la suscripción de acciones de EADS (véase el apartado “Gobierno Corporativo — 4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo”), no hay ningún título que dé acceso, ni de forma inmediata ni tras un período de tiempo, al capital social de EADS.

La siguiente tabla, muestra la posible dilución total que se produciría si se ejercitasen todas las opciones sobre acciones emitidas a 31 de diciembre de 2011:

	Número de acciones	% de dilución del capital	Número de derechos de voto	% de dilución de los derechos de voto ⁽¹⁾
Número total de acciones de EADS emitidas a 31 de diciembre de 2011	820.482.291	97,9%	816.812.499	97,9%
Número total de acciones de EADS que pueden emitirse tras el ejercicio de las opciones sobre acciones	17.468.709	2,1%	17.468.709	2,1%
Capital social potencial total de EADS	837.951.000	100%	834.281.208	100%

(1) El potencial efecto de dilución sobre el capital y los derechos de voto de la ejecución de estas opciones sobre acciones podría verse limitado como resultado de los programas de compra de acciones de la Sociedad, así como en el caso de una posterior cancelación de acciones recompradas. Véase el apartado “— 3.3.7.1 Derecho holandés e Información sobre programas de recompra de acciones”.

3.2.5 Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad

Fecha	Naturaleza de la operación	Valor nominal por acción	Número de acciones emitidas/amortizadas	Prima ⁽¹⁾	Número total de acciones emitidas tras la operación	Total capital social emitido tras la operación
29 de diciembre de 1998	Constitución	NLG 1.000	100	-	100	NLG 100.000
3 de abril de 2000	Conversión en euros	1 €	50.000	-	50.000	50.000 €
8 de julio de 2000	Emisión de Acciones como contraprestación por las aportaciones de Aerospatiale Matra, DASA AG y SEPI	1 €	715.003.828	1.511.477.044 €	715.053.828	715.053.828 €
13 de julio de 2000	Emisión de Acciones para la OPA y la salida a bolsa de la Sociedad	1 €	80.334.580	1.365.687.860 €	795.388.408	795.388.408 €
21 de septiembre de 2000	Emisión de acciones para la oferta a empleados realizada en el contexto de la oferta pública de acciones y la salida a bolsa de la Sociedad	1 €	11.769.259	168.300.403 €	807.157.667	807.157.667 €
5 de diciembre de 2001	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (<i>note d'opération</i> aprobada por la COB ⁽²⁾ el 13 de octubre de 2001 con el número 01-1209)	1 €	2.017.894	19.573.571,80 €	809.175.561	809.175.561 €
4 de diciembre de 2002	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (<i>note d'opération</i> aprobada por la COB el 11 de octubre de 2002 con el número 02-1081)	1 €	2.022.939	14.470.149,33 €	811.198.500	811.198.500 €
5 de diciembre de 2003	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (<i>note d'opération</i> aprobada por la COB el 25 de septiembre de 2003 con el número 03-836)	1 €	1.686.682	19.363.109,36 €	812.885.182	812.885.182 €
20 de julio de 2004	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 6 de mayo de 2004	1 €	5.686.682	-	807.198.500	807.198.500 €
3 de diciembre de 2004	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (<i>note d'opération</i> aprobada por la AMF el 10 de septiembre de 2004 con el número 04-755)	1 €	2.017.822	34.302.974 €	809.216.322	809.216.322 €
En 2004	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados ⁽³⁾	1 €	362.747	6.133.436 €	809.579.069	809.579.069 €
25 de julio de 2005	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 11 de mayo de 2005	1 €	1.336.358	-	808.242.711	808.242.711 €
29 de julio de 2005	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (<i>note d'opération</i> aprobada por la AMF el 4 de mayo de 2005 con el número 05-353)	1 €	1.938.309	34.618.198,74 €	810.181.020	810.181.020 €
En 2005	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados ⁽³⁾	1 €	7.562.110	144.176.031,61 €	817.743.130	817.743.130 €
20 de julio de 2006	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 4 de mayo de 2006	1 €	6.656.970	-	811.086.160	811.086.160 €
En 2006	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados ⁽³⁾	1 €	4.845.364	89.624.589 €	815.931.524	815.931.524 €
En 2007	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 4 de mayo de 22007	1 €	4.568.405	-	811.363.119	811.363.119 €
9 de mayo de 2007	Emisión de acciones con el objeto de plantear una oferta a los empleados	1 €	2.037.835	33.482.173 €	813.400.954	813.400.954 €
En 2007	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados ⁽³⁾	1 €	613.519	9.438.683 €	814.014.473	814.014.473 €
En 2008	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 26 de mayo de 2008	1 €	1.291.381	-	812.723.092	812.723.092 €
25 de julio de 2008	Emisión de acciones con el objeto de plantear una oferta a los empleados	1 €	2.031.820	22.084.500 €	814.754.912	814.754.912 €
En 2008	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados ⁽³⁾	1 €	14.200	208.030 €	814.769.112	814.769.112 €
31 de julio de 2009	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 27 de mayo de 2009	1 €	22.987	-	814.746.125	814.746.125 €
18 de diciembre de 2009	Emisión de acciones con el objeto de plantear una oferta a los empleados	1 €	1.358.936	13.263.215 €	816.105.061	816.105.061 €
En 2010	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados ⁽³⁾	1 €	297.661	4.477.168 €	816.402.722	816.402.722 €
29 de julio de 2011	Emisión de acciones con el objeto de plantear una oferta a los empleados	1 €	2.445.527	34.602.580 €	818.848.249	818.848.249 €
9 de agosto de 2011	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 26 de mayo de 2011	1 €	78.850	-	818.769.399	818.769.399 €
En 2011	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados ⁽³⁾	1 €	1.712.892	25.995.005 €	820.482.291	820.482.291 €

(1) Los costes (netos de impuestos) relativos a la oferta pública de acciones de la Sociedad en julio de 2000 han sido compensados con una prima de emisión por valor de 55.849.772 euros.

(2) Predecesor de la AMF.

(3) Para información sobre el plan de Opciones sobre acciones bajo el que estas opciones fueron concedidas a los empleados de EADS, véase el apartado "Gobierno Corporativo - 4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo".

3.3 Capital y derechos de voto

3.3.1 Estructura del accionariado

EADS agrupó las actividades de Aerospatiale Matra (“**Aerospatiale Matra**” o “**ASM**”), Daimler Aerospace AG (“**DASA AG**”) (con la excepción de ciertos activos y pasivos) y Construcciones Aeronáuticas S.A. (“**CASA**”), mediante una serie de operaciones llevadas a cabo en julio de 2000.

En este documento, el término “**Ejecución**” hace referencia a la ejecución, efectuada en julio de 2000, de las aportaciones hechas por Aerospatiale Matra, DASA AG y Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (“**SEPI**”) (sociedad *holding* del Estado español) a EADS con el fin de concentrar sus actividades en EADS.

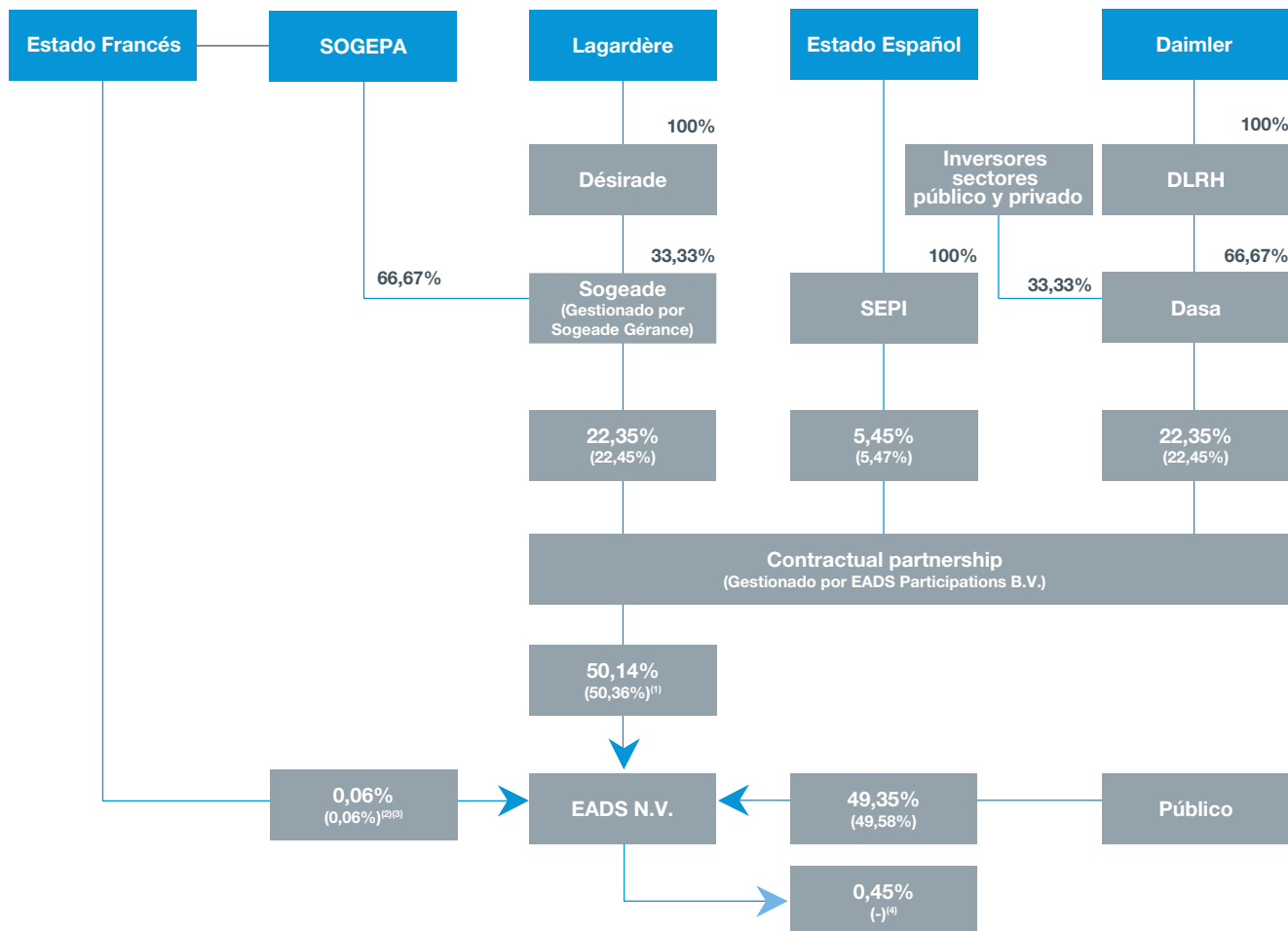
El término “**Acciones indirectas de EADS**” hace referencia a las acciones de EADS de las que son titulares Daimler AG (“**Daimler**”), SEPI y la *Société de Gestion de l’Aéronautique de la Défense et de l’Espace* (“**Sogeade**”), respecto a las cuales EADS Participations B.V. ejerce la totalidad de los derechos de voto inherentes a las mismas, así como Lagardère SCA (“**Lagardère**”) y la *Société de Gestion de Participations Aéronautiques* (“**Sogepa**”) o las sociedades de su grupo, las acciones de EADS de las que sean titulares indirectamente a través de Sogeade y que reflejen, por razones de transparencia, su participación respectiva en esta última.

Salvo que el contexto exija lo contrario, en este documento se hace referencia a las participaciones de DASA AG en EADS como participaciones de Daimler, y a los derechos y obligaciones de DASA AG en virtud de los contratos descritos en este documento como derechos y obligaciones de Daimler.

A 31 de diciembre de 2011, el 22,35% del capital social de EADS pertenecía a DASA AG, filial participada al 66,67% por Daimler Luft- und Raumfahrt Holding AG (“**DLRH**”), a su vez filial al 100% de Daimler. El restante 33,33% de DASA AG pertenece a un consorcio de inversores de los sectores público y privado. Sogeade, sociedad comanditaria por acciones de derecho francés (*société en commandite par actions*), cuyo capital social, a 31 de diciembre de 2011, estaba participado al 66,67% por Sogepa (*holding* del Estado francés) y al 33,33% por Désirade (una *société par actions simplifiée* francesa participada al 100% por Lagardère), poseía el 22,35% de las acciones de EADS. Por tanto, el 44,70% del capital social de EADS pertenecía a Daimler y Sogeade, que controlan conjuntamente EADS a través de un *contractual partnership* de derecho holandés gestionado por EADS Participations B.V. (el “**Contrato de Asociación**” (*Contractual Partnership*)). SEPI, que es parte del Contrato de Asociación, poseía el 5,45% del capital social de EADS. El público (incluyendo los empleados de EADS) y la Sociedad eran titulares, respectivamente, del 49,35% y del 0,45% del capital social de EADS. La República Francesa (el “**Estado francés**”) era titular directo del 0,06% de ese capital social, estando esta participación sujeta a determinadas disposiciones especiales.

El diagrama que se incluye a continuación muestra la composición del capital social de EADS a 31 de diciembre de 2011 (% de capital y derechos de voto (entre paréntesis) antes de la ejecución de las opciones sobre acciones vivas concedidas en la suscripción de las acciones de EADS). Véase el apartado “Gobierno Corporativo — 4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo”.

Estructura accionarial de EADS a 31 de diciembre de 2011



- (1) EADS Participations B.V. ejerce los derechos de voto inherentes a las acciones de EADS pignoradas por Sogead e, Daimler y SEPI, quienes retienen el derecho de propiedad de sus respectivas acciones.
- (2) El Estado francés ejerce los derechos de voto inherentes a las acciones de EADS (dichas acciones están depositadas en la Caisse des Dépôts) de la misma forma que EADS Participations B.V. ejerce los derechos de voto mancomunados en el Contractual Partnership.
- (3) Acciones correspondientes al Estado francés tras la distribución gratuita entre determinados antiguos accionistas de Aerospatiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999. Todas las acciones de las que es titular actualmente el Estado francés tendrán que venderse en el mercado.
- (4) A 31 de diciembre de 2011, la Sociedad posee, directa o indirectamente a través de otras sociedades en las que la Sociedad participa directa o indirectamente con más del 50%, 3.669.792 acciones propias. Las acciones de EADS en autocartera no gozan de derechos de voto.

En lo referente al número de acciones y los derechos de voto que poseen los Miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo, véase el apartado “Gobierno Corporativo — 4.2.1 Remuneración de los Consejeros y principales directivos”.

A 31 de diciembre de 2011, aproximadamente el 3,7% del capital social (y de los derechos de voto) eran propiedad de empleados de EADS.

3.3.2 Relaciones con los principales accionistas

Los principales contratos que rigen las relaciones entre los fundadores de EADS son: el contrato en la fecha de la Ejecución entre Daimler, DASA AG, Lagardère, Sogepa, Sogead e y SEPI (el “**Acuerdo de Participación**” (*Participation Agreement*)) así como un contrato de derecho holandés que rige un *Contractual Partnership* celebrado en la fecha

de la Ejecución entre Sogead e, DASA AG, SEPI y EADS Participations B.V. (el “**Acuerdo de Asociación**” (*Contractual Partnership Agreement*)), que recoge los principales términos del Acuerdo de Participación y de algunos otros contratos (especialmente, un acuerdo de accionistas (el “**Acuerdo de Accionistas de Sogead e**”) celebrado en la fecha

de la Ejecución entre Sogepa y Lagardère y un contrato celebrado entre el Estado francés, Daimler y DLRH). EADS Participations B.V. es una sociedad de responsabilidad limitada de derecho holandés (*besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid*) que interviene en calidad de gerente (*Managing Partner*) del Contrato de Participación. Las Acciones Indirectas de EADS de las que Daimler, Sogead e y SEPI son titulares, han sido pignoradas a favor de la Sociedad EADS Participations B.V., a quien se le ha otorgado el derecho exclusivo de ejercicio de los derechos de voto relativos a las acciones pignoradas (incluidos el derecho de asistir a las Juntas de Accionistas y de tomar la palabra en ellas) de acuerdo con las disposiciones del Acuerdo de Participación.

Los contratos mencionados prevén en particular disposiciones relativas a:

- ⊙ la composición de los Consejos de Administración de EADS, EADS Participations B.V. y Sogead e Gérance (*gérant commandité* de Sogead e);
- ⊙ las restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones de EADS y de Sogead e;
- ⊙ los derechos de suscripción preferente y de salida conjunta de Daimler, Sogead e, Sogepa y Lagardère;
- ⊙ las medidas de defensa frente a tomas de participación hostiles;
- ⊙ las consecuencias de un cambio en el control de Daimler, Sogead e, Lagardère, Sogepa o SEPI;
- ⊙ una opción de venta otorgada por Sogead e a favor de Daimler relativa a las acciones de EADS que esta última posee, ejercitable en determinados casos;
- ⊙ derechos específicos del Estado francés en lo referente a determinadas decisiones estratégicas relativas, en particular, a la actividad de misiles balísticos de EADS; y
- ⊙ determinadas limitaciones relativas a la participación del Estado francés en EADS.

En los siguientes apartados se describen los detalles de los acuerdos entre los principales accionistas de EADS.

Organización de la Sociedad EADS Participations B.V.

El Consejo de Administración de EADS Participations B.V. comprende el mismo número de Consejeros designados respectivamente por Daimler y por Sogead e (teniendo en cuenta las propuestas realizadas por Lagardère en lo que respecta a los Consejeros designados por Sogead e). Daimler y Sogead e designan cada una dos Consejeros salvo acuerdo en contrario, y estos Consejeros de Daimler y Sogead e ejercen conjuntamente el derecho a designar y cesar al Presidente y al Consejero Delegado. Además, SEPI tiene derecho a nombrar un Consejero mientras la participación de SEPI en EADS sea del 5% o superior, pero, en cualquier caso, hasta la Junta General de Accionistas que se celebre en el año 2012. El Presidente habrá de tener nacionalidad francesa o alemana, y el Consejero Delegado será de la otra nacionalidad.

Esta estructura otorga a Daimler y Sogead e los mismos derechos para nombrar a la mayor parte de los Consejeros de los órganos de decisión de EADS Participations B.V. Todas las decisiones del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. deberán requerir el voto favorable de al menos cuatro Consejeros, incluyendo el voto a favor de los Consejeros de Sogead e y de los Consejeros de Daimler. El quórum para el examen de las cuestiones que figuren en el orden del día de cualquier reunión del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. consistirá en la presencia de un Consejero de Sogead e y un Consejero de Daimler.

Transmisión de acciones de EADS

Daimler, Sogead e, SEPI, Lagardère y Sogepa tendrán derecho a vender sus acciones de EADS en el mercado, siempre que se respeten las siguientes condiciones:

- ⊙ si una de las partes tiene intención de vender cualquiera de sus acciones de EADS estará obligada a vender en primer lugar las acciones que no sean acciones indirectas de EADS antes de ejercer su derecho de vender aquéllas que sí lo sean, debiendo respetar en su caso las disposiciones que se indican más adelante;
- ⊙ en caso de venta de acciones indirectas de EADS, Daimler (en el caso de una venta realizada por Sogead e), Sogead e (en el caso de una venta realizada por Daimler) o Sogead e y Daimler (en el caso de una venta realizada por SEPI) podrán ejercer un derecho de suscripción preferente o vender sus respectivas acciones indirectas de EADS en el mercado en la misma proporción que exista entre las respectivas acciones indirectas de EADS de las que sean titulares las partes interesadas;
- ⊙ cualquier cesión de acciones indirectas de EADS realizada por Sogepa o Lagardère estará sometida a un derecho de suscripción preferente a favor de Lagardère o de Sogepa, según sea el caso. En el caso de que no se ejerza este derecho, las acciones indirectas de EADS podrán venderse (a) a un tercero identificado siempre que se obtenga el acuerdo de Lagardère o de Sogepa (según sea el caso), así como de Daimler, y (b) si no puede lograrse este acuerdo, las acciones indirectas de EADS podrán ser vendidas en el mercado, sin perjuicio del derecho de suscripción preferente de Daimler contemplado anteriormente.
- ⊙ Lagardère y Sogepa dispondrán respectivamente de un derecho proporcional de salida conjunta en caso de cesión de sus acciones indirectas de EADS.
- ⊙ los derechos de suscripción preferente y de salida conjunta de Lagardère y Sogepa a los que se hace referencia en los apartados anteriores no se aplicarán a aquella venta de acciones de EADS poseídas directamente por uno de ellos.

Cualquier venta en el mercado de acciones de EADS de conformidad con lo estipulado en el Acuerdo de Participación se realizará de forma ordenada con el fin de garantizar que se produzcan las menores alteraciones posibles en el mercado de acciones de EADS. A tal efecto, cada parte consultará con las restantes antes de cualquier venta de este tipo.



Control de EADS

En el supuesto de que un tercero al que se opusieran Daimler o Sogeadé (un **“Tercero Hostil”**) sea titular directa o indirectamente de una participación en EADS igual o superior a un 12,5% del número de acciones de EADS cuyos derechos de voto se ejerciten en el marco del Contrato de Asociación (una **“Participación Cualificada”**) y, excepto en el supuesto de que el tercero hostil hubiera efectuado una oferta hostil (tal como se define más adelante), hasta que Daimler y Sogeadé hayan acordado que el Tercero Hostil debe dejar de ser considerado como tal, o hasta que dicho tercero hostil haya dejado de ser titular de una participación cualificada, las partes del Acuerdo de Participación ejercerán todos los medios de control y de influencia de que dispongan sobre EADS con el fin de evitar que dicho tercero hostil incremente sus derechos o facultades en EADS.

Las partes del Acuerdo de Participación podrán aceptar una oferta (independientemente de que se realice en forma de OPA o de otra forma) que provenga de un Tercero Hostil y que no sea aceptable para Daimler o Sogeadé (una **“Oferta Hostil”**), siempre que la parte que desee aceptar dichas ofertas respete, entre otras, las disposiciones que estipulan que debe ofrecer primero sus acciones de EADS a Daimler y/o Sogeadé, en cuyo caso estas sociedades podrán ejercitar sus derechos de suscripción preferente sobre la totalidad o una parte de las acciones de EADS de las que sea titular la parte que desea aceptar la Oferta Hostil.

Las ventas de acciones de EADS, que no sean acciones indirectas de EADS, realizadas por Daimler, Sogeadé o Lagardère cuando un Tercero Hostil sea accionista y adquirente de acciones de EADS en el mercado estarán sometidas al derecho de suscripción preferente de Sogeadé, Daimler y Sogepa respectivamente. En caso de que la venta fuera realizada por Lagardère, si Sogepa no ejerciera su derecho de suscripción preferente, Daimler dispondría a su vez de un derecho de suscripción preferente.

Disolución del contrato de asociación y de EADS Participations B.V.

El Contrato de Asociación y EADS Participations B.V. se disolverán y liquidarán en caso de que se produzcan determinados supuestos (cada uno de ellos un **“Supuesto de Vencimiento”**) entre los que se incluyen los siguientes:

- (i) si el número de acciones indirectas de EADS de las que sean titulares Daimler o Sogeadé pasara a representar menos del 10% del número total de acciones de EADS, salvo en el caso de que la diferencia entre las participaciones de Daimler y de Sogeadé (calculadas en porcentajes representados por el número de acciones indirectas de EADS de cada una de ellas en relación con el número total de acciones de EADS) sea inferior o igual al 5%, en cuyo caso la disolución y liquidación solo se producirán si las acciones indirectas de EADS de las que sean titulares Daimler o Sogeadé representan como máximo un 5% del número total de acciones de EADS.
 - (ii) si, en caso de que se produzcan cambios en el control de Lagardère, de Sogepa, de Sogeadé o de Daimler, no se ha efectuado, tal y como se estipula en el Acuerdo de Participación (véase más adelante el apartado de **“Cambio de Control”**), una notificación, en el plazo de doce meses desde que se haya producido el cambio de control, de una oferta de adquisición por un tercero de acciones de Sogeadé o de acciones indirectas de EADS de las que sea titular la parte que es objeto del cambio de control (la **“Parte Objeto del Cambio”**) (teniendo la parte objeto del cambio intención de aceptar dicha oferta). La ausencia de notificación de una oferta de adquisición por un tercero de las acciones indirectas de EADS de las que SEPI sea titular en caso de que se produzca un cambio de control en esta última no dará lugar a la disolución del Contrato de Asociación o de EADS Participations B.V., sino que supondrá la pérdida por parte de SEPI de los principales derechos y obligaciones que le corresponden en virtud del Acuerdo de Participación o del Acuerdo de Asociación.
- En caso de que se produzca un supuesto de vencimiento, EADS Participations B.V. no podrá seguir ejerciendo ninguna actividad, salvo aquéllas que sean necesarias para su liquidación o para la liquidación del Contrato de Asociación.

Cambio de control

El Acuerdo de Participación prevé, en particular, que si (a) Lagardère o Sogepa son objeto de un cambio de control y Daimler lo solicita (b) Sogeadé es objeto de un cambio de control y Daimler lo solicita (c) Daimler es objeto de un cambio de control y Sogeadé lo solicita (d) SEPI es objeto de un cambio de control y Sogeadé o Daimler lo solicitan:

- (i) la parte que sea objeto de un cambio de control hará todo lo posible para garantizar la venta de sus acciones de Sogeadé (si la parte que es objeto del cambio de control es Lagardère o Sogepa) o de sus acciones indirectas de EADS (si la parte que es objeto de un cambio de control es Daimler, Sogeadé o SEPI) a un tercero adquirente en condiciones de mercado. Cuando la parte que sea objeto de un cambio de control sea Lagardère o Sogepa, el tercero adquirente será nombrado con la aprobación de Daimler, aprobación que no podrá denegarse sin motivos justificados; y
- (ii) si se recibe una oferta de adquisición realizada por un tercero de las acciones de Sogeadé de las que sean titulares Lagardère o Sogepa, o de las acciones indirectas de EADS de las que sean titulares Daimler, Sogeadé o SEPI, según sea el caso, y si la parte objeto del cambio tiene intención de aceptar esta oferta, ésta se deberá notificar inmediatamente a: (a) Daimler en el caso de un cambio de control que afecte a Lagardère o a Sogepa; (b) Sogeadé en el caso de un cambio de control que afecte a Daimler; (c) Daimler en el caso de un cambio de control que afecte a Sogeadé o; (d) Daimler o Sogeadé en el caso de un cambio de control que afecte a SEPI (la parte que reciba la notificación de acuerdo con lo dispuesto en los puntos (a), (b), (c) o (d) se denominará en adelante la **“Parte que No es Objeto del Cambio”**).



La Parte que No es Objeto del Cambio tendrá un derecho de adquisición preferente sobre las acciones de Sogead e o las acciones indirectas de EADS ofertadas, al precio ofrecido por el tercero. En lo que respecta al supuesto contemplado en el punto (d), si tanto Daimler como Sogead e han solicitado que SEPI encuentre un tercero adquirente, cada una de ellas tendrá derecho a proceder a la adquisición de las acciones indirectas de EADS de SEPI, de forma proporcional al número de acciones indirectas de EADS de las que sea titular cada una de ellas en ese momento. En el caso en que la Parte que No es Objeto del Cambio no notifique su intención de proceder a la adquisición de las acciones de Sogead e o de las acciones indirectas de EADS en un plazo de 30 días desde la fecha de la oferta, la Parte Objeto del Cambio estará obligada a vender dichas acciones de Sogead e o acciones indirectas de EADS al tercero en las condiciones de su oferta inicial.

El tercero adquirente no podrá ser un competidor de EADS, Sogead e o Daimler, según sea el caso, ni una sociedad del Grupo que haya tomado el control de la Parte Objeto de Cambio.

Supuestos de incumplimiento distintos a un cambio de control

El Acuerdo de Participación prevé determinadas medidas que se tomarán cuando tenga lugar un supuesto de incumplimiento (distinto de un cambio de control), (por ejemplo en caso de insolvencia o de incumplimiento sustancial del Acuerdo de Participación). En particular, si se produce este supuesto de incumplimiento en lo que respecta a Daimler, Sogead e o a SEPI, la parte no responsable del incumplimiento (a saber, respectivamente, Sogead e, Daimler o Sogead e y Daimler de forma conjunta) tendrá una opción de compra sobre las acciones de EADS correspondientes a la parte responsable del incumplimiento, así como sobre su participación en la Sociedad EADS Participations B.V. Si este supuesto de incumplimiento se produce respecto a Lagardère o Sogepa, esta parte estará obligada a hacer todo lo posible para vender su participación en el capital de Sogead e a un tercero adquirente, y ello en condiciones de mercado y de buena fe (dicho adquirente no podrá ser un competidor de EADS o de Daimler). En caso de que la venta la realice Lagardère, el tercer adquirente deberá ser designado por Sogepa con el consentimiento de Daimler (dicho consentimiento no podrá denegarse sin motivos justificados). En caso de que la venta la realice Sogepa, deberá contar con el acuerdo de Daimler (dicho acuerdo no podrá denegarse sin motivos justificados).

Derechos y compromisos específicos del Estado francés

El Estado francés, que no es parte en el Acuerdo de Participación, celebró otro contrato con Daimler y DLRH, sometido al derecho francés, con fecha de 14 de octubre de 1999 (en su versión modificada) conforme al cual:

- ⊙ el Estado francés se compromete a no ser titular, a través de Sogepa, Sogead e y EADS Participations B.V., de una

participación en EADS que supere el 15% del total del capital social emitido de EADS;

- ⊙ el Estado francés se compromete a que ni él ni ninguna de sus sociedades participadas sean titulares directos de ninguna acción de EADS; y
- ⊙ sin tener en cuenta en cada caso (i) las acciones de EADS correspondientes al Estado francés tras la distribución de forma gratuita a determinados antiguos accionistas de Aerospatiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999 y que deberán ser vendidas en el mercado; (ii) las acciones de las que sean titulares Sogepa o el Estado francés y que puedan ser vendidas o adquiridas de acuerdo con las disposiciones del *Participation* Acuerdo de Participación o del Acuerdo de Accionistas de Sogead e (véase lo dispuesto a continuación) y (iii) las acciones adquiridas exclusivamente con fines de inversión.

Asimismo, en cumplimiento de un contrato firmado por EADS y el Estado francés (el “**Contrato de Misiles Balísticos**”), EADS ha concedido al Estado francés (a) un derecho de veto y, posteriormente, una opción de compra sobre la actividad de misiles balísticos, opción que podrá ejercitarse en el caso de que (i) un tercero que no sea filial de los Grupos Daimler y/o Lagardère adquiera, de forma directa o indirecta, en nombre propio o de forma concertada, más del 10% o cualquier múltiplo del 10% del capital o de los derechos de voto de EADS, o (ii) se plantee la venta, después de la resolución del Acuerdo de Accionistas de Sogead e, de los activos o acciones de sociedades que ejerzan las actividades de misiles balísticos y, (b) un derecho de oposición a la transmisión de dichos activos o de dichas acciones durante la duración del Acuerdo de Accionistas de Sogead e.

Sogead e

Sogead e es una sociedad comanditaria por acciones de derecho francés (*société en commandite par actions*), cuyo capital social está participado al 66,67% por Sogepa y al 33,33% por Désirade, una *société par actions simplifiée* francesa. El capital social de Désirade pertenece a su vez al 100% a Lagardère. Lagardère por lo tanto posee indirectamente el 33,33% de Sogead e.

El comanditario (*associé commandité*) de Sogead e, Sogead e Gérance, es una *société par actions simplifiée* sometida al derecho francés, Administradora de Sogead e y la participación de capital dividida a partes iguales entre Sogepa y Lagardère SCA.

El Consejo de Administración de Sogead e Gérance está integrado por ocho Consejeros, cuatro de ellos designados por Lagardère (uno de los cuales habrá de ser Presidente del Consejo) y cuatro por Sogepa. Las decisiones del Consejo de Administración de Sogead e Gérance se tomarán por mayoría simple de los Consejeros, salvo en lo que respecta a las cuestiones que se enumeran a continuación para las que se requerirá una mayoría cualificada de seis Consejeros sobre el total de ocho: (a) adquisiciones o desinversiones de participaciones o de activos cuyo importe individual sobrepase



los 500 millones de euros; (b) acuerdos estratégicos de alianza y de cooperación industrial o financiera; (c) ampliación del capital de EADS por un importe superior a 500 millones de euros sin derecho de suscripción preferente; (d) cualquier decisión de venta o de constitución de garantías sobre los activos relativos a la categoría de contratista principal, el diseño, el desarrollo y la integración de los misiles balísticos o a las participaciones mayoritarias en las sociedades Cilas, Sodern o Nuclétudes y en el GIE Cosyde (cada una de ellas una “materia reservada a Sogead” (“**Sogead Reserved Matter**”). Las decisiones contempladas en el punto (d) anterior estarán asimismo regidas por el Contrato de Misiles Balísticos (véase lo dispuesto anteriormente sobre “— Derechos y Compromisos Específicos del Estado francés”).

En los casos en que, durante una votación del Consejo de Administración de Sogead Gérance relativa a estas cuestiones, no sea posible conseguir la mayoría cualificada de seis Consejeros debido al voto negativo de cualquiera de los Consejeros designados por Sogepa, los Consejeros designados por Sogead en el Consejo de Administración de EADS Participations B.V. estarán obligados a votar en contra de la propuesta. Esto significaría que el Estado francés, en calidad de accionista de Sogepa, podría vetar todas las decisiones relativas a dichas cuestiones por lo que se refiere a EADS Participations B.V., y en consecuencia también a EADS, mientras el Acuerdo de Accionistas de Sogead siga en vigor.

Además, en el supuesto de que el Consejo de Administración de EADS Participations B.V. y/o el Consejo de Administración de EADS fueran requeridos para ocuparse de las materias siguientes:

- (a) nombramiento/cese del Presidente y del Consejero Delegado de EADS, así como nombramiento/cese del Consejero Delegado de Airbus;
- (b) inversiones, proyectos, lanzamiento de nuevos productos o desinversiones dentro del Grupo, toda vez que el valor individual de los mismos exceda de 500 millones de euros;
- (c) acuerdos sobre estrategia y cooperación;
- (d) modificaciones del capital autorizado de EADS e incremento en el capital suscrito de EADS, exceptuando los aumentos del capital con fines de ESOP u otras emisiones de valores a favor del personal por un importe inferior, por año o plan, al 2% del capital emitido;
- (e) modificaciones de (1) los Estatutos sociales de EADS, (2) los reglamentos internos del Consejo de Administración y (3) las normas internas por las cuales se ha de dirigir el Comité Ejecutivo;
- (f) cambios en la denominación social, sede o nacionalidad de EADS; y
- (g) decisiones significativas relacionadas con la ingeniería de misiles balísticos de EADS.

El Consejo de Sogead Gérance deberá previamente reunirse para adoptar una resolución relativa a la pertinencia de cualquiera de los asuntos anteriormente mencionados. En tal sentido el acuerdo de Sogead Gérance deberá constar por escrito y habrá de requerir el voto favorable cualificado de seis de los ocho Consejeros; entiéndase que aquellos Consejeros del Consejo de EADS Participations B.V. que hayan sido designados por Sogead no estarán en ningún caso obligados por dicho acuerdo. Este procedimiento no será aplicable en caso de considerarse que la cuestión relevante constituye una materia reservada a Sogead en concordancia con lo anteriormente expuesto.

La estructura del accionariado de Sogead reflejará en todo momento las participaciones indirectas de todos los accionistas de Sogead en EADS.

En algunos casos, y en particular en los supuestos de cambio de control de Lagardère, esta última otorgará una opción de compra sobre las acciones de Sogead a favor de cualquier tercera parte de carácter privado, que sea designada por Sogepa y que cuente con la aprobación de Daimler. Esta opción podrá ejercerse durante la vigencia del Acuerdo de Accionistas de Sogead conforme al precio de mercado de las acciones de EADS.

El Acuerdo de Accionistas de Sogead se rescindirá si Lagardère o Sogepa dejan de ser titulares de una participación igual, al menos, al 20% del capital de Sogead, aunque hay que precisar que: (a) las disposiciones relativas a la opción de compra otorgada por Lagardère tal como se ha descrito anteriormente permanecerán vigentes mientras el Acuerdo de Participación esté en vigor, (b) mientras que Sogepa sea titular de al menos una acción de Sogead, conservará el derecho de designar un Consejero en Sogead Gérance, cuya aprobación será necesaria para cualquier decisión de venta o de constitución de garantías sobre los activos relativos a la categoría de contratista principal, el diseño, el desarrollo y la integración de los misiles balísticos o a las participaciones mayoritarias en las sociedades Cilas, Sodern o Nuclétudes y en el GIE Cosyde; y (c) el Acuerdo de Accionistas de Sogead se rescindirá en caso de disolución de la Sociedad EADS Participations B.V. causada por Daimler. En este último caso, las partes se comprometen a negociar un nuevo acuerdo de accionistas dentro del espíritu del acuerdo de accionistas celebrado entre ellas el 14 de abril de 1999 relativo a Aerospatiale Matra, teniendo en cuenta sus participaciones respectivas en Sogead en la fecha de la disolución de EADS Participations B.V.

Opción de venta

Según lo dispuesto en el Acuerdo de Participación, Sogead otorga a Daimler una opción de venta sobre sus acciones en EADS, que Daimler podrá ejercer (i) en casos de situaciones de bloqueo que resulten del ejercicio por Sogepa de sus derechos relativos a determinadas decisiones estratégicas (enumeradas anteriormente en el marco de la descripción de Sogead) que no sean aquéllas relativas a la actividad de misiles balísticos o (ii) durante determinados períodos sin perjuicio de que, en



ambos casos, el Estado francés siga siendo titular de una participación directa o indirecta en EADS. La opción de venta solo podrá ejercerse sobre la totalidad de las acciones de EADS de las que Daimler sea titular, y no solo sobre algunas.

El precio de la ejecución de esta opción de venta se calculará en base a un promedio de la cotización en bolsa de EADS.

En caso de que Daimler ejercite la opción de venta otorgada por Sogead, esta última adquirirá las acciones de EADS a Daimler. Sin embargo, Lagardère tendrá derecho a solicitar a Sogepa que reemplace a Sogead con el fin de adquirir las acciones de EADS de las que Daimler sea titular, después de que ésta haya ejercitado su opción de venta. Esta facultad de sustitución ha sido aceptada por Daimler. En el supuesto de que Lagardère no ejercite esa facultad de sustitución, deberá aportar la parte proporcional de la financiación necesaria para esta adquisición que le corresponda. Sogepa se compromete a aportar la parte de la financiación que corresponda a sus derechos en Sogead. En el caso de que Lagardère decidiera no participar en la financiación, (a) Sogepa se compromete a reemplazar a Sogead para adquirir las acciones vendidas por Daimler debido al ejercicio por parte de esta última de su opción de venta, y (b) Sogepa o Lagardère podrán solicitar la liquidación de Sogead y de EADS Participations B.V., así como la resolución del Acuerdo de Accionistas de Sogead

(no obstante las cláusulas de resolución del Acuerdo de Accionistas de Sogead que se describen en el anterior apartado “Sogead”). En ese caso, Lagardère podría proceder a la venta de sus acciones de EADS en el mercado, o por venta de un bloque de acciones a un tercero.

Pignoración de las acciones de EADS otorgadas a favor de EADS Participations B.V.

Tras la ejecución y con el fin de garantizar sus compromisos en virtud del Contrato de Asociación y del Acuerdo de Participación, Sogead, Daimler y SEPI otorgaron una prenda sobre sus respectivas acciones indirectas de EADS a EADS Participations B.V., cuyos beneficiarios son EADS Participations B.V. y las demás partes del Contrato de Asociación.

Con independencia de las relaciones entre la Sociedad y sus principales accionistas que se acaban de describir en el presente apartado 3.3.2, no existen posibles conflictos de interés entre las obligaciones de los Consejeros de la Sociedad y sus respectivos intereses privados u otras obligaciones.

3.3.3 Forma de las acciones

Las acciones de EADS son nominativas. El Consejo de Administración podrá decidir que la totalidad o una parte sean al portador.

Las acciones quedarán inscritas en el libro-registro de accionistas sin que se emita certificado alguno, o si el Consejo

de Administración lo decide podrán emitirse certificados respecto a una parte o a la totalidad de las acciones. Los certificados de acciones se emitirán en la forma determinada por el Consejo de Administración. Las acciones nominativas se numerarán de la forma que determine el Consejo de Administración.

3.3.4 Modificaciones en el capital de la Sociedad desde de su constitución

La Sociedad fue constituida con un capital social autorizado de 500.000 florines holandeses (“NLG”), compuesto por 500 acciones, de valor nominal 1.000 NLG cada una, 100 de las cuales se emitieron a favor de Aerospatiale Matra el 29 de diciembre de 1998. El 28 de diciembre de 1999 estas acciones se transmitieron a DASA AG mediante acta de transmisión notarial.

Los cambios en el accionariado de la Sociedad desde que se llevó a cabo la oferta pública inicial de acciones y su posterior admisión a cotización en bolsa se detallan a continuación (la descripción de los cambios producidos en el capital social de la Sociedad desde su constitución, se encuentra en el apartado “— 3.2.5 Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad”).

Desde julio de 2000, un número de 4.293.746 acciones de EADS han sido distribuidas sin pago de prestaciones por

el Estado francés a determinados antiguos accionistas de Aerospatiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999. La última distribución se llevó a término en julio de 2002.

Asimismo, en enero de 2001, el Estado francés y Lagardère vendieron en el mercado la totalidad de sus acciones de EADS (7.500.000 y 16.709.333 acciones de EADS), con excepción de las Acciones Indirectas de EADS (y, en el caso del Estado francés, con excepción también las acciones de EADS a distribuir entre los antiguos accionistas de Aerospatiale Matra, véase el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas — Derechos y Compromisos Específicos del Estado francés”), como consecuencia de la falta de ejercicio de la opción de compra sobreadjudicada (*over-allotment option*) concedida a los suscriptores en el contexto de la oferta pública de acciones llevada a cabo por la Sociedad durante la salida a bolsa en julio de 2000 (incluyendo, en el caso de Lagardère,



aquellas acciones, distintas de las Acciones Indirectas de EADS, adquiridas a las Instituciones Financieras francesas a la conclusión del período de ejercicio de las opciones sobreajudicadas).

El 8 de julio de 2004, Daimler anunció que había colocado en el mercado (en el contexto de una operación de cobertura) todas sus acciones de EADS (22.227.478 acciones), lo que representaba el 2,73% del capital y el 2,78% de los derechos de voto de EADS en aquella fecha, a excepción de sus Acciones Indirectas de EADS.

El 11 de noviembre de 2005, DASA AG transfirió la totalidad de su participación en EADS a su filial DaimlerChrysler Luft-und Raumfahrt Beteiligungs GmbH & Co.KG (“DC KG”), de la cual posee el 100% de su capital social. Sin embargo, en noviembre de 2006, DC KG volvió a transferir la totalidad de su participación en EADS de vuelta a DASA AG.

El 4 de abril de 2006, Daimler y Lagardère anunciaron el comienzo de transacciones simultáneas destinadas a reducir, cada uno, un 7,5% sus respectivas participaciones en EADS. Daimler suscribió un acuerdo de venta a plazo de aproximadamente 61 millones de acciones de EADS con un grupo de bancos de inversión. Daimler indicó que cedía en préstamo estas acciones a los bancos como anticipo a la realización efectiva de la venta a plazo. Lagardère emitió bonos obligatoriamente convertibles en acciones. Las acciones EADS que debían ser entregadas a la fecha de vencimiento de los bonos representaban como máximo el 7,5% del capital social de EADS, o aproximadamente 61 millones de acciones EADS y se entregaron en tres tramos iguales equivalente cada uno de ellos a un 2,5% del capital social de EADS. Los dos primeros tramos se entregaron en junio de 2007 y en junio de 2008, mientras que la entrega del tercer tramo se ha adelantado de junio a marzo de 2009, como más adelante se expone.

El 8 de septiembre de 2006, se notificó a la Sociedad que el banco JSC Vneshtorgbank (anteriormente, Bank of Foreign Trade) había adquirido 41.055.530 de acciones de EADS, lo que representaba el 5,04% del capital social de EADS en esa fecha.

El 9 de febrero de 2007, Daimler llegó a un acuerdo con un consorcio de inversores de los sectores público y privado (“Dedalus”) por el que redujo de manera significativa su participación en EADS, que pasó del 22,5% al 15%, manteniéndose el equilibrio entre los derechos de voto de los accionistas alemanes y franceses. De este modo, el consorcio Dedalus adquirió una participación en el accionariado del 7,5% en EADS, mientras que Daimler continúa controlando los derechos de voto del paquete total del 22,5% de acciones de EADS. En el caso de que esta estructura se disuelva, Daimler tendrá derecho, bien a proporcionar a los inversores acciones de EADS, bien a abonarles una indemnización en metálico. En el caso de que se proporcionen acciones de EADS, el Estado alemán, el Estado francés y Lagardère, a través de Sogead, tendrán derecho de suscripción preferente sobre dichas acciones de EADS. Esta operación constituye una excepción específica a los acuerdos descritos en el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”.

tendrán derecho de suscripción preferente sobre dichas acciones de EADS. Esta operación constituye una excepción específica a los acuerdos descritos en el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”.

El 26 de diciembre de 2007, JSC Vneshtorgbank vendió y transfirió 41.055.530 acciones en EADS al Banco de Desarrollo y Asuntos Económicos Extranjeros (*Vnesheconombank*). Posteriormente, la mencionada transacción fue notificada a EADS.

El 26 de enero de 2009, Lagardère y Natixis, único suscriptor y único titular de los bonos obligatoriamente convertibles pendientes emitidos por Lagardère en 2006, firmaron una modificación del contrato de suscripción acordando, a iniciativa de Natixis, adelantar el reembolso de los bonos obligatoriamente convertibles, y por consiguiente la fecha de entrega del tercer tramo de acciones de EADS, del 25 de junio al 24 de marzo de 2009. De acuerdo con las disposiciones de dicha modificación, Lagardère entregó a Natixis 20.370.000 de acciones de EADS, que representan el 2,5% del capital y de los derechos de voto de EADS, el 24 de marzo de 2009.

El 19 de marzo de 2010, Daimler y el consorcio Dedalus de inversores de los sectores público y privado confirmaron que mantenían el acuerdo alcanzado el 9 de febrero de 2007 relativo a los participaciones y los derechos de voto de EADS (como se ha mencionado anteriormente). En la Cancillería Federal alemana, el 16 de marzo de 2010, Daimler y los inversores expresaron su voluntad de mantener el acuerdo existente sin cambio alguno. De esta forma, Daimler seguía ostentando el 22,5% de los derechos de voto de EADS y su participación se mantenía en el 15%. Por lo tanto, el equilibrio de derechos de voto existente entre los accionistas alemanes y franceses permanecía invariable.

El 10 de noviembre de 2011, Daimler anunció que había firmado un acuerdo de intenciones con el Gobierno federal de Alemania para la adquisición por el banco estatal KfW del 7,5% de la participación de Daimler en EADS, transacción que se llevará a cabo en 2012. Daimler también declaró que había acordado con el Gobierno alemán mantener conversaciones concluyentes en un futuro próximo acerca de la estructura a largo plazo del consorcio de inversores Dedalus que fue creado en 2007 y ratificado en 2010 (como se ha mencionado anteriormente). El consorcio controla actualmente el 7,5% de EADS, y Daimler ha afirmado que el entendimiento compartido es que el consorcio de inversores Dedalus debería fundamentalmente seguir existiendo.

De momento, los derechos de voto del consorcio de inversores Dedalus seguirán correspondiendo a Daimler. Por consiguiente, tras la prevista transferencia de acciones a KfW, Daimler reduciría su participación en EADS hasta el 7,5% y sus derechos de voto al 15%. Los derechos de voto de Daimler y KfW se agrugarían en una sociedad de cartera intermedia.

La siguiente tabla muestra la evolución del capital social y de los derechos de voto de la Sociedad durante los tres últimos ejercicios:

Posición a 31 de diciembre de 2007	Posición a 31 de diciembre de 2011			Posición a 31 de diciembre de 2010			Posición a 31 de diciembre de 2009		
	% de capital	% de derechos de voto	Número de acciones	% de capital	% de derechos de voto	Número de acciones	% de capital	% de derechos de voto	Número de acciones
DASA AG	22,35%	22,45%	183.337.704	22,46%	22,55%	183.337.704	22,46%	22,55%	183.337.704
Sogead	22,35%	22,45%	183.337.704	22,46%	22,55%	183.337.704	22,46%	22,55%	183.337.704
SEPI	5,45%	5,47%	44.690.871	5,47%	5,49%	44.690.871	5,48%	5,50%	44.690.871
Subtotal del Contrato de Asociación	50,14%	50,36%	411.366.279	50,39%	50,59%	411.366.279	50,40%	50,60%	411.366.279
Estado francés ⁽¹⁾	0,06%	0,06%	502.746	0,06%	0,06%	502.746	0,06%	0,06%	502.746
Público ⁽²⁾	49,35%	49,58%	404.943.474	49,16%	49,35%	401.338.521	49,15%	49,34%	401.120.240
Adquisición de acciones propias ⁽³⁾	0,45%	-	3.669.792	0,39%	-	3.195.176	0,39%	-	3.115.796
Total	100%	100%	820.482.291	100%	100%	816.402.722	100%	100%	816.105.061

(1) Acciones correspondientes al Estado francés tras la distribución gratuita de 4.293.746 acciones entre determinados antiguos accionistas de Aerospatiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999. Todas las acciones de las que es titular actualmente el Estado francés tendrán que ser vendidas en el mercado.

(2) Incluidos los empleados de EADS. A 31 de diciembre de 2011, los empleados de EADS poseían aproximadamente el 3,7% del capital social (y de los derechos de voto).

(3) Las acciones de EADS en autocartera no gozan de derechos de voto.

De conformidad con la información de la que dispone la Sociedad, a excepción de lo establecido anteriormente en el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”, no se ha pignorado ninguna de las acciones de la Sociedad.

La Sociedad solicitó que se revelase la identidad de los titulares beneficiarios de las acciones en posesión de titulares identificables (“*Titres au porteur identifiables*”) que ostentasen más de 2.000 acciones de forma individual. El estudio, finalizado el 31 de diciembre de 2011, tuvo como resultado

la identificación de 1.345 accionistas que eran titulares de un total de 365.471.908 de acciones de EADS (incluidas 5.162.966 acciones de las que es titular Iberclear por cuenta de los mercados españoles y 32.906.252 acciones de las que es titular Clearstream por cuenta del mercado alemán).

La actual estructura accionarial de la Sociedad se puede ver en el diagrama recogido en el apartado “— 3.3.1 Estructura del accionariado”.

3.3.5 Personas que ejercen el control de la Sociedad

Véanse “— 3.3.1 Estructura del accionariado” y “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”.

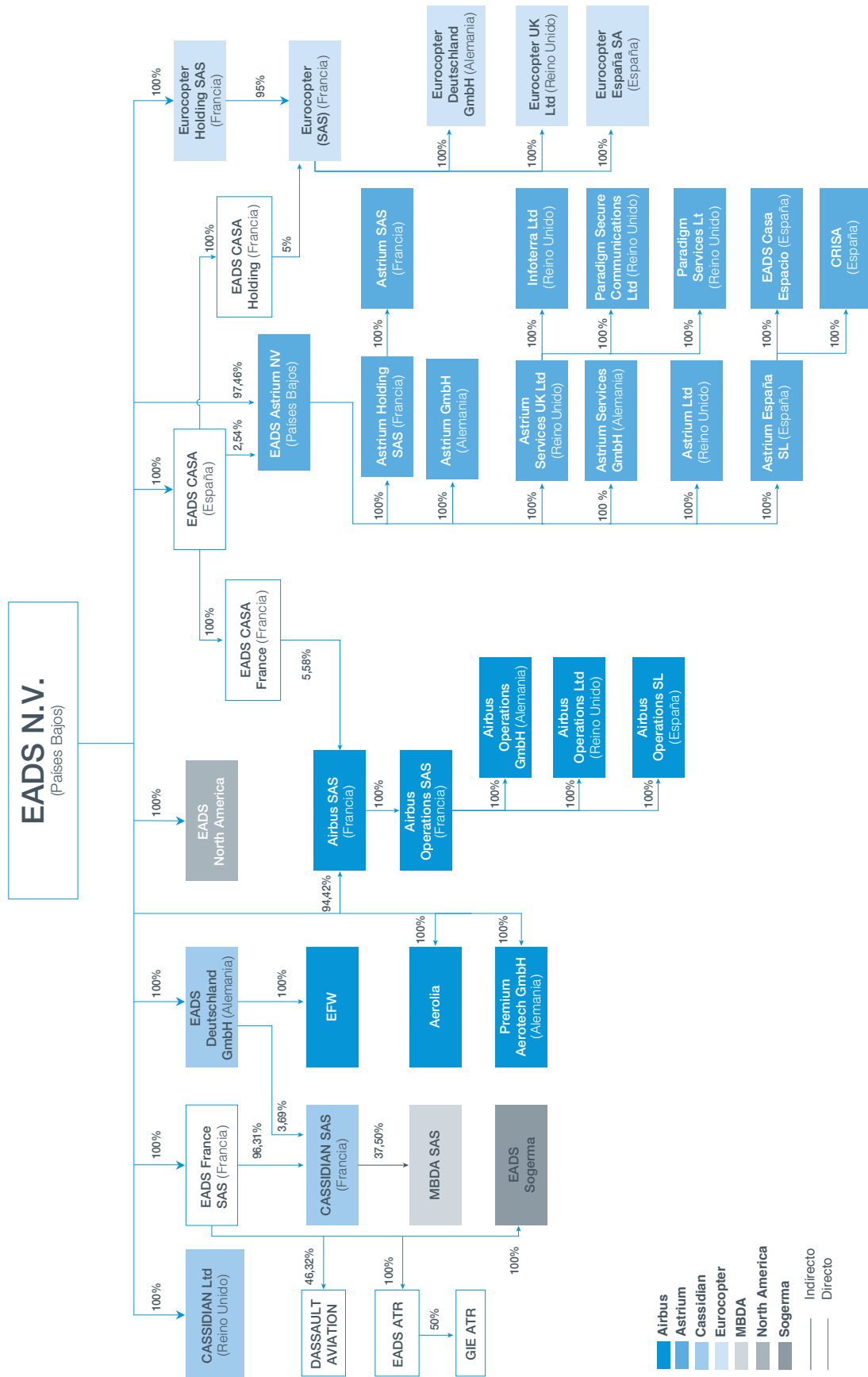
3.3.6 Organigrama simplificado del Grupo

El organigrama siguiente ilustra la estructura organizativa simplificada de EADS a 31 de diciembre de 2011, que consta de cuatro Divisiones y las principales Unidades de Negocio. Véase el apartado “Información relativa a las actividades de

EADS — 1.1.1 Visión general — Organización de las actividades de EADS”. Para facilitar la presentación, se han omitido algunas sociedades de cartera intermedias.



Organigrama del Grupo EADS



- Airbus
- Astrium
- Cassidian
- Eurocopter
- MBDA
- North America
- Sogerma
- Indirecto
- Directo

3.3.7 Adquisición de acciones propias

3.3.7.1 Derecho holandés e información sobre programas de recompra de acciones

De conformidad con el reglamento CE 2273/2003, la Sociedad está sujeta a las condiciones aplicables a los programas de recompra de acciones y a la revelación de información relativa a las mismas, tal y como se describe a continuación.

De acuerdo con el derecho civil holandés, la Sociedad podrá adquirir sus propias acciones, sujeto al cumplimiento de ciertas disposiciones de derecho holandés y de los Estatutos, si (i) los fondos propios menos la cantidad necesaria para proceder a la adquisición no son inferiores al total del importe del capital desembolsado y exigido y de todas las reservas impuestas por el derecho holandés, y (ii) al final de estas operaciones la Sociedad y sus filiales no sean titulares o beneficiarias de un número de acciones cuyo valor nominal total sea superior a la mitad (50%) del capital social emitido de la Sociedad. El Consejo de Administración solo podrá proceder a adquirir acciones propias si ha sido autorizado para ello por la Junta Ordinaria de Accionistas. Esta autorización solo será válida por un período máximo de 18 meses.

A las acciones en autocartera no les corresponderá ningún derecho de voto. Los usufructuarios y acreedores pignoratiosos de acciones en posesión de la Sociedad no se verán sin embargo privados de sus derechos de voto en el caso en que el derecho de usufructo o la prenda existieran antes de que la Sociedad fuera titular de la acción.

La Junta General de Accionistas de EADS celebrada el 26 de mayo de 2011 autorizó al Consejo de Administración, mediante una resolución que renovó la autorización previa otorgada por la Junta General de Accionistas celebrada el 1 de junio de 2010, durante un período de 18 meses a partir de la fecha de dicha Junta, a adquirir acciones propias de la Sociedad, por cualquier medio, incluso a través de productos derivados financieros, ya sea en el mercado de valores o de otra forma, siempre y cuando, tras dicha adquisición, la Sociedad no posea más de un 10% del capital social emitido de la Sociedad, y a un precio que no sea inferior al valor nominal ni superior al mayor de los precios de la última negociación independiente y la oferta actual independiente más elevada en las negociaciones del mercado regulado del país en el que se lleve a cabo la compra.

En la Junta General de Accionistas convocada para el 31 de mayo de 2012, se presentará una propuesta de renovación de la autorización otorgada por la Junta General de Accionistas celebrada el 26 de mayo de 2011 y autorizará al Consejo de Administración, durante un período de 18 meses a partir de la fecha de dicha Junta, a adquirir acciones propias de la Sociedad, por cualquier medio, incluso a través de productos derivados financieros, ya sea en el mercado de valores o de otra forma, siempre y cuando, tras dicha adquisición, la Sociedad no posea más de un 10% del capital social de la Sociedad, y a un precio que no sea inferior al valor nominal

ni superior al mayor de los precios de la última actividad independiente y la oferta actual independiente más elevada en las negociaciones del mercado regulado del país en el que se lleve a cabo la compra.

En la fecha del presente documento, la Sociedad poseía 4.221.405 acciones propias, lo que representa el 0,51% de su capital social.

3.3.7.2 Normativa francesa

Como consecuencia de su admisión a cotización en un mercado regulado de Francia, la Sociedad está sometida a la regulación que se resume a continuación.

En aplicación de los artículos 241-1 a 241-6 del Reglamento General de la AMF, la adquisición por una sociedad de sus propias acciones estará subordinada a la publicación de la descripción del programa de recompra de acciones. Dicha descripción deberá publicarse antes de la entrada en vigor del programa de recompra de acciones.

En aplicación de los artículos 631-1 a 631-4 del Reglamento General de la AMF, una sociedad no podrá realizar operaciones sobre sus propias acciones con la intención de manipular el mercado. Los artículos 631-5 y 631-6 del Reglamento General de la AMF establecen también las condiciones de validez de las operaciones realizadas por la Sociedad sobre sus propias acciones.

Después de adquirir sus propias acciones, la Sociedad ha de publicar en su sitio Web información específica sobre dichas operaciones, en un plazo no superior a siete días hábiles bursátiles.

Además, la Sociedad deberá proporcionar información detallada a la AMF, como mínimo mensualmente, toda la información específica relativa a dichas adquisiciones previamente publicadas en su página web, e información relativa a la amortización de las acciones recompradas.

3.3.7.3 Normativa alemana

Como emisor extranjero, la Sociedad no estará sometida a las normas de derecho alemán relativas a las operaciones de recompra de sus propias acciones, ya que estas disposiciones solo se aplican a emisores alemanes.

3.3.7.4 Normativa española

Como emisor extranjero, la Sociedad no estará sometida a las normas de derecho español relativas a las operaciones de recompra de sus propias acciones, ya que estas disposiciones solo se aplican a emisores españoles.

Sin embargo, de conformidad con las Normas de Conducta establecidas en la Ley 24/1988, de 28 de julio de 1988, del Mercado de Valores, la Sociedad no podrá realizar operaciones sobre sus acciones propias con el fin de manipular el mercado.

3.3.7.5 Descripción del programa de recompra de acciones que se someterá a la aprobación de la Junta General Anual de Accionistas convocada para el 31 de mayo de 2012

De conformidad con los artículos 241-2-1 y 241-3 del Reglamento General de la AMF, se proporciona a continuación una descripción del programa de recompra de acciones (“*descriptif du programme*”) que la Sociedad debe llevar a cabo:

⊙ **fecha de la Junta General de Accionistas en la que se aprobará el programa de recompra de acciones:**
31 de mayo de 2012;

⊙ **destino que se pretende dar a las acciones de EADS en manos de la Sociedad a fecha del presente documento:**

La reducción del capital social mediante la amortización de la totalidad o parte de las acciones recompradas –en concreto con el fin de evitar el efecto de dilución derivado de determinadas ampliaciones del capital social realizadas al contado– (i) reservadas o que se vayan a reservar a los empleados del Grupo EADS y/o (ii) obtenidas o que se vayan a obtener en el marco de la ejecución de opciones sobre acciones concedidas o que se vayan a conceder a algunos empleados del Grupo EADS: 4.221.405 acciones.

Para más información acerca de las acciones ostentadas por EADS en la fecha de entrada en vigor del Reglamento de la CE 2273/2003, y aún en su poder en la fecha del presente documento, véase más adelante;

⊙ **objetivos del programa de recompra de acciones que la Sociedad pondrá en marcha (por orden de prioridad, sin efecto alguno en el orden real de utilización de la autorización de recompra, que determinará el Consejo de Administración caso por caso de acuerdo con las necesidades):**

⊙ la reducción del capital social mediante la amortización de la totalidad o parte de las acciones recompradas, en concreto con el fin de evitar el efecto de dilución derivado de determinadas ampliaciones del capital social realizadas al contado, (i) reservadas o que se vayan a reservar a los empleados del Grupo EADS y/o (ii) obtenidas o que se vayan a obtener en el marco de la ejecución de las opciones de compra concedidas o que se vayan a conceder a algunos empleados del Grupo EADS, entendiéndose que las acciones recompradas no gozan ni de derechos de voto ni de dividendo,

⊙ la posesión de acciones para el cumplimiento de obligaciones relativas a (i) instrumentos financieros de deuda convertibles en acciones de EADS, o (ii) programas de oferta de acciones a los empleados u otras asignaciones de acciones a los empleados del Grupo EADS,

⊙ la adquisición de acciones para su retención y su subsiguiente intercambio o utilización como instrumento de pago en el marco de posibles transacciones de crecimiento externo; y

⊙ la liquidez o dinamismo del mercado secundario de las acciones de EADS de conformidad con un acuerdo de

liquidez que se suscribirá con un proveedor independiente de servicios de inversión en cumplimiento de la resolución de la AMF de 1 de octubre de 2008 relativa a la aprobación de acuerdos de liquidez reconocidos como prácticas del mercado por la AMF;

⊙ **procedimiento:**

⊙ porcentaje máximo del capital social emitido objeto de recompra por parte de la Sociedad: 10%,

⊙ número máximo de acciones objeto de recompra por parte de la Sociedad: 82.380.506 acciones, en base a un capital social emitido de 823.805.062 acciones en la fecha del presente documento. El porcentaje del 10% correspondería a 83.787.499 acciones en base a las 837.874.993 acciones que representarían el capital social totalmente diluido de la Sociedad como consecuencia de la ejecución de todas las opciones sobre acciones (*stock options*) que aún puedan ser ejercidas en la fecha del presente documento,

⊙ los importes que deberán pagarse en concepto de compra de las acciones propias no podrán, de conformidad con el derecho holandés aplicable, superar los componentes de capital que sean pagaderos o distribuibles a los accionistas. Por “componentes de capital pagaderos o distribuibles a los accionistas” se entiende las primas de participación (en relación con las participaciones en especie), las primas de emisión (en relación con las participaciones en metálico) y demás reservas tal y como se establece en los Estados Financieros de EADS, de los que se deducirá el precio de recompra de las acciones propias.

A 31 de diciembre de 2011, los valores respectivos de cada uno de estos componentes de capital de EADS en sí mismos pagaderos o distribuibles a los accionistas eran: 7.519.000.000 euros (primas de participación), 3.486.000.000 euros (otras reservas e ingresos retenidos, incluidas las pérdidas netas correspondientes al ejercicio) y 113.000.000 euros (acciones propias), es decir, un importe total de 3.920.000.000 euros.

EADS se reserva el derecho de aplicar íntegramente el programa de adquisición de acciones y se compromete a no superar, ni directa ni indirectamente, el límite del 10% del capital social emitido, así como el importe de 3.920.000.000 euros durante el periodo total del programa.

Por último, EADS se compromete a mantener en todo momento un número suficiente de acciones en manos del público con el fin de cumplir los límites establecidos por NYSE Euronext,

⊙ las acciones podrán comprarse o venderse en cualquier momento (inclusive durante una oferta pública) en la medida en que lo autoricen la normativa del mercado de valores y por cualquier medio, incluyéndose, de forma no limitativa, paquetes de acciones e incluyendo la utilización de opciones, combinaciones de instrumentos financieros derivados o la emisión de títulos que den derecho de cualquier forma a acciones de EADS de acuerdo con los límites establecidos en este documento. Además, EADS utilizará opciones de compra y permutas financieras que

han sido adquiridas en virtud de los acuerdos que había suscrito durante el anterior programa de recompra de acciones (véase a continuación) y no excluye la posibilidad de utilizar una estructura de transacción similar a la que se utilizó en el anterior programa de recompra de acciones con el fin de proceder a la recompra de sus propias acciones.

La parte de acciones recompradas mediante la utilización de paquetes de acciones puede ascender a todas las acciones objeto de recompra en el marco de este programa,

- ⊙ por otra parte, en el caso de que se utilicen instrumentos financieros derivados, EADS garantizará que no hace uso de mecanismos que harían crecer de manera significativa la volatilidad de las acciones especialmente en caso de opciones de compra,
- ⊙ características de las acciones objeto de recompra por parte de la Sociedad: acciones de EADS, una sociedad que cotiza en el Euronext de París, en el *regulierter Markt* del Mercado de Valores de Fráncfort y en las bolsas de Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia,
- ⊙ Daimler, DASA AG, el Estado francés, Lagardère, SEPI, Sogead y Sogepa conservarán todos sus derechos, dependiendo de las circunstancias, para vender sus acciones de EADS disponibles a EADS como parte de este programa de recompra de acciones,
- ⊙ precio máximo de adquisición por acción: 50 €;
- ⊙ **periodo del programa de recompra de acciones y otras características:** este programa de recompra de acciones estará vigente hasta el 30 de noviembre de 2013 inclusive, es decir, la fecha de vencimiento de la autorización solicitada en la Junta General Anual de Accionistas que se celebrará el 31 de mayo de 2012. Uno de los principales objetivos de este programa de recompra de acciones de EADS está

vinculado a la posible ejecución, por parte de los empleados del Grupo EADS, de opciones sobre acciones que les fueron concedidas entre 2002 y 2006; en la actualidad se pretende (i) que dicho programa continúe y se renueve como mínimo hasta el 17 de diciembre de 2016 (siendo el día 16 de diciembre de 2016 la fecha tope en la que un empleado del Grupo EADS podría ejercer la totalidad o parte de las opciones sobre acciones que se le concedieron en 2006) y (ii) que se solicite a la Junta General Anual de Accionistas de EADS que renueve las autorizaciones hasta tal fecha.

Las 1.843.814 acciones de EADS propiedad de ésta en la fecha de entrada en vigor del Reglamento de la CE 2273/2003 de 22 de diciembre de 2003, el 13 de octubre de 2004, y aún en poder de EADS en la fecha del presente documento podrán, por orden de prioridad descendiente, o bien (i) ser canceladas en virtud de una decisión que se adoptará, de conformidad con el derecho holandés, en una Junta General de Accionistas de EADS, con el fin de evitar el efecto de dilución derivado de determinadas ampliaciones del capital social realizadas al contado, durante el ejercicio previo a la celebración de la Junta General de Accionistas de EADS, en el marco de un plan de oferta de acciones a los empleados de EADS y/o mediante la ejecución de opciones sobre acciones concedidas a determinados empleados del Grupo EADS, o (ii) mantenerse con el fin de permitir el cumplimiento de ciertas obligaciones descritas en los objetivos del plan de recompra de acciones al que se hace referencia en este documento, o (iii) utilizarse como intercambio o instrumento de pago en el marco de una posible transacción de crecimiento externo, o bien (iv) venderse en el marco de un acuerdo de liquidez.

A la fecha del presente documento, EADS no ha suscrito ningún acuerdo de liquidez con ningún proveedor independiente de servicios de inversión en el marco del plan de recompra de acciones.

En ese mismo marco del plan de recompra de acciones, EADS ha utilizado instrumentos financieros derivados (véase a continuación). Estos instrumentos financieros derivados (opciones de compra) poseen las características que figuran en la tabla siguiente:

	Posiciones iniciales a la fecha del presente documento			
	Posición inicial en la compra		Posición inicial en la venta	
	Opciones de compra adquiridas	Venta a plazo	Opciones de compra	Venta
Número de acciones	6.710.403			
Fecha media máxima de vencimiento ⁽¹⁾	9 de agosto de 2012	-	-	-
Precio medio de ejercicio ⁽¹⁾	-	-	-	-

(1) Véase el apartado "Gobierno Corporativo — 4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo".

Con el fin de compensar el efecto de dilución derivado de las ampliaciones de capital realizadas al contado que resultaría del ejercicio de las opciones sobre acciones concedidas a determinados empleados del Grupo EADS en 2002, EADS ha implantado un plan de recompra de acciones según el método del delta neutro. A este respecto, EADS ha suscrito los siguientes acuerdos: (i) contratos de opciones de compra que permiten a EADS adquirir de uno de los principales bancos

franceses un número de acciones de EADS equivalente al número de acciones creadas como resultado del ejercicio de opciones sobre acciones concedidas a ciertos empleados del Grupo EADS en 2002, y (ii) contratos de permuta financiera para el ajuste periódico de un importe en metálico equivalente a las primas pagadas por EADS a uno de los principales bancos franceses en virtud de los contratos de opciones de compra, de acuerdo con el método del delta neutro.

En virtud de estos contratos, las opciones de compra que EADS adquirió de uno de los principales bancos franceses presentan las mismas condiciones (en cuanto a los precios de ejercicio, las fechas de ejercicio, las cantidades y las fechas de vencimiento) que las opciones sobre acciones concedidas en el marco del plan de opciones sobre acciones de 2002. En caso de un aumento del precio de la acción de EADS, un banco francés de primera línea deberá comprar el número de acciones de EADS que resulten del aumento del precio de acuerdo con la fórmula del método delta neutro. El importe total desembolsado por estas acciones por dicho banco francés corresponde a la carga financiera soportada por EADS, tal y como se determina a partir de los importes variables en el contrato de permutas financieras. Por otra parte, en caso de que se produzca una reducción en el precio de la acción de EADS, dicho banco francés deberá vender un número de acciones de EADS que resulten de la reducción del precio de acuerdo con la fórmula del método Delta neutro. El importe total recibido por el banco francés por la venta de estas acciones corresponde a los ingresos financieros percibidos por EADS, tal y como se determine a partir de los importes variables en el contrato de permutas financieras. De acuerdo con estas condiciones, el importe final debido como resultado de las compras de las opciones de compra únicamente se conocerá en el momento del pago tal y como se determina a partir del último importe variable del contrato de permutas financieras.

La estructura de la transacción trata de cubrir el efecto de dilución y el riesgo de precios relativo a EADS vinculados al ejercicio de las opciones de compra concedidas a determinados empleados del Grupo EADS en 2002. En este marco, EADS emplea los procedimientos de control interno puestos en marcha por la Sociedad con el fin de

garantizar la fiabilidad de la gestión de los riesgos asociados a dichas opciones de compra y permutas financieras. Se han establecido los procedimientos y las herramientas para la presentación de información, y la responsabilidad y las facultades se han delegado en el departamento financiero y de tesorería de EADS que se encarga de todas las decisiones operativas y de todas las actividades que son de su competencia. Los órganos competentes dentro de la organización deben tener conocimiento de todas las transacciones, actividades y riesgos de importancia.

Desde un punto de vista contable, las opciones de compra se califican como instrumentos de capital, siempre y cuando se liquiden físicamente en acciones de EADS (IAS 32.16). La contabilidad inicial condujo a una reducción de los saldos de caja destinados al pago de las primas, así como del importe correspondiente en los fondos propios. Cada pago variable realizado en aplicación de la fórmula del método de delta neutro, tiene impacto tanto en los activos líquidos como en el capital con el fin de reflejar las primas acumuladas pagadas sobre las opciones de compra. Con el ejercicio de las opciones de compra, EADS deduce de los activos líquidos el importe pagado (precio de ejercicio x número de opciones) y deduce de los fondos propios las acciones propias. Las variaciones del valor de mercado de las opciones de compra no se reflejan en los Estados Financieros. El efecto de todas estas operaciones, por lo tanto, es neutro en la Cuenta de Resultados.

El mencionado banco francés se ha comprometido por contrato a cumplir las normativas vigentes en relación con los procedimientos de recompra aplicables a EADS y, en concreto, las disposiciones de los Artículos 241-1 a 241-6 y 631-1 y siguientes del Reglamento General de la AMF.

3.4 Dividendos

3.4.1 Dividendos y repartos en efectivo distribuidos desde la constitución de la Sociedad

En la tabla siguiente se detallan las distribuciones en efectivo pagadas a los accionistas desde la constitución de la Sociedad:

Ejercicio fiscal	Fecha del pago del reparto en efectivo	Importe bruto por acción ⁽¹⁾
2000	27 de junio de 2001	0,50 €
2001	28 de junio de 2002	0,50 €
2002	12 de junio de 2003	0,30 €
2003	4 de junio de 2004	0,40 €
2004	8 de junio de 2005	0,50 €
2005	1 de junio de 2006	0,65 €
2006	16 de mayo de 2007	0,12 €
2007	4 de junio de 2008	0,12 €
2008	8 de junio de 2009	0,20 €
2009	-	-
2010	6 de junio de 2011	0,22 €

(1) Nota: Las cifras no se han ajustado para reflejar las variaciones del número de acciones en circulación.

3.4.2 Política de distribución de dividendos de EADS

Teniendo en cuenta el beneficio por acción de 1,27 euros registrado en 2011, el Consejo de Administración ha propuesto para la próxima Junta General Anual de Accionistas un dividendo de 0,45 euros por acción. En caso de aprobación por parte de la Junta General Anual, se prevé que el dividendo se abone el 7 de junio de 2012 a los titulares de acciones de EADS que lo sean a 6 de junio de 2012.

Estas cifras convergen hacia un ratio de política de dividendo acorde con el sector y sus homólogos. Desde el punto de vista del Consejo de Administración, y teniendo en cuenta que la Sociedad está madurando, esta política constituirá las futuras líneas directrices.

3.4.3 Plazo de prescripción de dividendos

En virtud del artículo 31 de los Estatutos, el derecho al pago de un dividendo o de cualquier otra forma de distribución votada por la Junta General de Accionistas prescribe a los cinco años a partir de la fecha en que dicho dividendo sea

líquido y exigible. El derecho al pago de cantidades a cuenta de dividendos prescribe a los cinco años a partir de la fecha en que dicho dividendo haya vencido y sea exigible.

3.4.4 Régimen fiscal

La descripción que se incluye a continuación constituye un análisis general del derecho fiscal holandés vigente actualmente. Se limita a las incidencias fiscales significativas para un titular de acciones de la Sociedad (las "Acciones")

que no sea o que no reciba el trato de residente en los Países Bajos a cualquiera de los efectos previstos en la normativa fiscal de los Países Bajos (un "Accionista no residente"). Algunas categorías de accionistas de la Sociedad podrán



estar sometidas a normas específicas que no se analizan a continuación y que son susceptibles de tener unos efectos sustancialmente diferentes de los de las normas generales que estudiaremos a continuación. En caso de duda sobre su situación fiscal en los Países Bajos y en su país de residencia, se aconseja a los inversores que consulten a sus asesores en materia fiscal. Cuando en el documento se haga referencia a “los Países Bajos” o “Países Bajos”, se refiere solo a la parte europea del Reino de los Países Bajos.

Retenciones fiscales sobre dividendos

En general, los dividendos distribuidos por la Sociedad respecto a las acciones estarán sujetos a una retención fiscal en los Países Bajos al tipo legal del 15%. El término dividendo comprenderá los dividendos en efectivo o en especie, los dividendos implícitos y explícitos, la amortización de capital desembolsado no considerado como capital a efectos de las normas holandesas de retenciones fiscales sobre dividendos, y los beneficios procedentes de liquidaciones que superen el capital medio desembolsado considerado como capital a efectos de las normas holandesas de retenciones fiscales sobre dividendos. Las acciones liberadas pagadas con la prima incorporada a la acción, consideradas como capital a efectos de las normas holandesas de retenciones fiscales sobre dividendos, no estarán sujetas a retención fiscal.

Un accionista no residente puede cumplir los requisitos para la obtención de una exención o reembolso total o parcial de la retención fiscal mencionada en virtud de la normativa nacional o un tratado fiscal en vigor entre los Países Bajos y su país de residencia. Los Países Bajos han firmado tratados fiscales con los EE.UU., Canadá, Suiza, Japón, la mayor parte de los estados Miembros de la Unión Europea y con otros países.

Retenciones fiscales sobre la venta u otras formas de disposición de las acciones

Los pagos recibidos en contraprestación por las ventas u otras formas de disposición de las acciones no estarán sujetos a retención fiscal en los Países Bajos, salvo que la venta o disposición se efectúe, o se considere que se efectúe, a favor de la Sociedad o de una filial directa o indirecta de la misma. En principio, la amortización o venta a favor de la Sociedad o de una filial directa o indirecta de la Sociedad se considerará como dividendo y estará sometida a las normas estipuladas anteriormente en “Retenciones fiscales sobre dividendos”.

Impuestos sobre la renta y sobre plusvalías

Un accionista no residente que reciba dividendos de la Sociedad por las acciones o que obtenga una plusvalía por la venta o disposición de acciones no estará sujeto a imposición fiscal sobre rentas o plusvalías en los Países Bajos a menos que:

- ⊙ esas rentas o plusvalías sean atribuibles a un negocio o a parte del mismo gestionado de forma efectiva en los Países Bajos o que se lleve a cabo a través de un establecimiento permanente (“*vaste inrichting*”) o de un representante permanente (“*vaste vertegenwoordiger*”) en los Países Bajos; o

- ⊙ el accionista no residente no sea una persona física y posea o se considere que posee, directa o indirectamente, una participación significativa (“*aanmerkelijk belang*”) o una participación que se considere significativa en la Sociedad y que tal participación (i) no forme parte del activo de un negocio, y (ii) dicho accionista no residente la mantenga con el objetivo principal, o uno de los objetivos principales, de eludir las retenciones fiscales sobre dividendos o el impuesto sobre la renta individual en los Países Bajos de otra persona o entidad; o

- ⊙ el accionista no residente sea una persona física y (i) posea, directa o indirectamente, una participación significativa (“*aanmerkelijk belang*”) o una participación que se considere significativa en la Sociedad y que tal participación no forme parte del activo de un negocio o (ii) dicha renta o plusvalía cumpla los requisitos necesarios para considerarla en los Países Bajos como renta de actividades diversas (“*belastbaar resultaat uit verage werkzaamheden*”), según la definición que de este término hace la ley holandesa sobre el impuesto sobre la renta de las personas físicas de 2001 (“*Wet inkomstenbelasting 2001*”).

En términos generales, se entenderá que un accionista no residente no es titular de una participación significativa en el capital social de la Sociedad, a menos que dicho accionista no residente, individualmente o en concierto con otras personas relacionadas, devenga titular, conjunta o separadamente y directa o indirectamente, de acciones de la Sociedad, o de un derecho de adquisición de acciones de la misma que ascienda al 5% o un porcentaje mayor del capital social emitido y en circulación o de alguna clase del mismo de la Sociedad. Con carácter general, se considera que se ostenta una participación significativa cuando la totalidad o una parte de una participación significativa ha sido dispuesta, o se considere que ha sido dispuesta con la aplicación de una desgravación por reinversión.

Impuesto sobre donaciones y sucesiones

Los impuestos sobre donaciones y sucesiones de los Países Bajos no se aplicarán a la transmisión de acciones mediante donación, o tras el fallecimiento de un accionista no residente, a menos que la transmisión haya sido realizada por, o en nombre de una persona que, en el momento de la donación o el fallecimiento, sea, o se considere que sea, residente en los Países Bajos.

Impuesto sobre el valor añadido

El pago de los dividendos sobre las acciones y la transmisión de las mismas no estarán sujetos a gravamen alguno en concepto de impuesto sobre el valor añadido en los Países Bajos.

Otros impuestos y obligaciones

El otorgamiento, distribución y/o la ejecución legal (incluyendo la ejecución de cualquier sentencia extranjera en los tribunales de los Países Bajos) llevados a cabo con respecto a los dividendos derivados de las acciones o con relación a la transmisión de

acciones no estarán sujetos en los Países Bajos a ningún tipo de impuesto registral, impuesto sobre transmisiones, impuesto sobre el patrimonio, timbre ni a ningún otro impuesto o derecho similar, con excepción de las tasas judiciales exigidas en los Países Bajos.

Residencia

Un accionista no residente no se convertirá en residente en los Países Bajos, ni se entenderá que lo es, por el mero hecho de que sea titular de una acción o por el mero hecho del otorgamiento, el cumplimiento, la distribución y/o la ejecución forzosa de derechos con respecto a las acciones.

3.5 Información anual relativa a los valores

La siguiente lista de anuncios públicos incluye todas las informaciones que se deben proporcionar de conformidad con el apartado 5:25f de la WFT y constituye la información anual relativa a los valores que se ha de publicar en aplicación del Artículo 10 de la Directiva 2003/71/CE. Los anuncios públicos y la información subyacente pueden ser consultados a través del sitio Web de la Sociedad www.eads.com:

Comunicado de prensa con los resultados del primer trimestre de 2011	13 de mayo de 2011
Comunicado de prensa con los resultados del primer semestre de 2011	29 de julio de 2011
Comunicado de prensa – EADS adquiere Vizada para su División Astrium	1 de agosto de 2011
Comunicado de prensa con los resultados del tercer trimestre de 2011	10 de noviembre de 2011
Comunicado de prensa con los resultados anuales de 2011	8 de marzo de 2012

Por otra parte, EADS publica declaraciones realizadas en el transcurso ordinario de su actividad a las que también se puede acceder a través de su sitio Web www.eads.com.



4

Gobierno Corporativo

4.1	Gestión y control	131
4.1.1	Consejo de Administración, Presidente y Consejero Delegado (CEO)	132
4.1.2	Comités del Consejo	143
4.1.3	Comité Ejecutivo	144
4.1.4	Sistema de gestión del riesgo empresarial	146
4.1.5	Organización de compliance	151
4.2	Intereses de los Consejeros y principales directivos	152
4.2.1	Remuneración a los Consejeros y de los principales directivos	152
4.2.2	Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado (CEO)	155
4.2.3	Operaciones con partes vinculadas	156
4.2.4	Préstamos y garantías a los Consejeros	156
4.3	Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	156
4.3.1	Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	156
4.3.2	Planes de acciones para empleados (ESOP)	157
4.3.3	Planes de Incentivos a Largo Plazo	158

De conformidad con el derecho holandés y con las disposiciones del Código de Gobierno Corporativo holandés en su versión modificada a finales de 2008 (en adelante, el “Código holandés”), que incluye ciertas recomendaciones no obligatorias, la Sociedad aplica las disposiciones del Código holandés o, en su caso, explica y aporta las sólidas razones por las que ha optado por no aplicar dichas disposiciones. En su permanente afán por incorporar los estándares más avanzados, EADS aplica la mayor parte de las actuales recomendaciones del Código holandés; sin embargo, está obligada, de conformidad con el principio “cumplir o explicar” del mismo, a facilitar las siguientes explicaciones.

Para tener acceso al texto completo del Código holandés se puede consultar el siguiente sitio Web: www.commissiecorporategovernance.nl.

1. EADS es una Sociedad controlada y, por tanto, varios Miembros del Consejo de Administración, del Comité de Auditoría, del Comité de Nombramientos y Retribuciones, así como del Comité Estratégico, son designados y pueden ser cesados por sus accionistas mayoritarios

Sin embargo, conviene señalar que una autoevaluación del Consejo de Administración confirmó que los Miembros del mismo nombrados por los accionistas mayoritarios habían mantenido opiniones y defendido posiciones que, en todos los aspectos importantes, eran acordes con los intereses económicos de los accionistas individuales. Dado que no existen importantes conflictos de interés entre EADS y sus accionistas mayoritarios, y dada la independencia de los accionistas mayoritarios entre sí, se considera que los Miembros del Consejo de Administración designados por los accionistas mayoritarios representan adecuadamente los intereses de todos los accionistas cuando actúan de forma crítica e independiente de los demás así como de cualquier interés particular. Asimismo, la composición del Consejo de Administración (en el que se encuentran representadas una amplia gama de experiencias) y el desarrollo de las reuniones fomentan la expresión de puntos de vista autónomos y complementarios.

En consecuencia:

- (a) cuatro de los once Miembros del Consejo de Administración son independientes (mientras que la disposición III.2.1 del Código holandés recomienda que no haya más de un miembro no independiente);
- (b) los Miembros del Consejo de Administración cesan simultáneamente cada cinco años (mientras que la disposición III.3.6 del Código holandés recomienda que haya un calendario de ceses para evitar en la medida de lo posible que muchos de los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración cesen al mismo tiempo);
- (c) el Presidente del Consejo de Administración preside dicho Consejo de Administración. En caso de cese o dimisión del Presidente, el Consejo debe designar inmediatamente a un

nuevo Presidente. Por tanto, no es necesaria la figura del Vicepresidente para cubrir la vacante si llegara a producirse (mientras que la disposición III.4.1(f) del Código holandés recomienda que haya un Vicepresidente);

- (d) el Comité de Auditoría de EADS no se reúne si no está presente el Consejero Delegado (mientras que la disposición III.5.9 del Código holandés así lo recomienda);
- (e) el Comité de Auditoría de EADS incluye a dos Miembros del Consejo de Administración nombrados por los accionistas mayoritarios (mientras que la disposición III.5.1 del Código holandés recomienda que no haya más de un miembro no independiente en el Comité de Auditoría);
- (f) el Comité de Nombramientos y Retribuciones de EADS incluye a dos Miembros del Consejo de Administración nombrados por los accionistas mayoritarios (mientras que la disposición III.5.1 del Código holandés recomienda que no haya más de un miembro no independiente en el Comité);
- (g) el Comité de Nombramientos y Retribuciones de EADS no es el organismo responsable del procedimiento de selección y de las propuestas de nombramiento de los Miembros del Consejo de Administración (mientras que la disposición III.5.14 (a) del Código holandés recomienda que dicho Comité centre su actividad en especificar los criterios de selección y los procedimientos de nombramiento de los Miembros del Consejo de Administración, y la disposición III.5.14 (d) recomienda que dicho Comité centre su actividad en hacer propuestas de nombramientos y de cambios de puesto).

2. En lo que se refiere a la remuneración de los Miembros del Consejo de Administración

EADS aplica diversas reglas para establecer la remuneración del miembro ejecutivo (el Consejero Delegado) y los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración, como se explica en el apartado “— 4.2.1.2. Política de remuneración detallada”.

En caso de cese por parte de la Sociedad del Consejero Delegado, se le abonará una indemnización por cese que corresponderá a una vez y media el total del objetivo de sueldo anual (mientras que la disposición II.2.8 del Código holandés recomienda que la remuneración máxima, en caso de cese, sea de un año de sueldo y que si ese máximo de un año fuera manifiestamente inadecuado para un miembro ejecutivo del Consejo de Administración que es cesado durante su primer año de mandato, dicho Consejero tenga derecho a una compensación por cese que no supere el doble del sueldo anual) siempre que se respeten las siguientes condiciones: el Consejo de Administración haya determinado que el Consejero Delegado no puede seguir ocupando su cargo como consecuencia de un cambio de la estrategia o las políticas de EADS o como resultado de un cambio de control en EADS. La indemnización por cese se abonará únicamente en el caso de que el Consejero Delegado haya cumplido las condiciones de obtención de resultados estipuladas por el Consejo de Administración.

No obstante, dicha indemnización por cese no será de aplicación cuando el Consejero Delegado haya alcanzado los 65 años de edad y tenga la posibilidad de jubilarse de inmediato.

3. EADS cotiza en las Bolsas de FRÁNCFORT, París y en las bolsas españolas, y dedica todos sus esfuerzos a cumplir las normas esenciales y a seguir las prácticas generales de dichos mercados para proteger a todos los grupos de interés

(a) Asimismo, EADS ha adoptado normas sobre uso de información privilegiada que disponen normas internas específicas, entre otras, aquellas a las que estarán sujetas los Miembros del Consejo de Administración que posean o negocien con acciones de EADS y de otras sociedades. Por ello, de conformidad con esas reglas y reglamentos, así como las prácticas comunes en los países en los que la Sociedad cotiza;

(b) EADS no exige a los Consejeros que consideren sus acciones de la Sociedad como una inversión a largo plazo (mientras que la disposición III.7.2 del Código holandés recomienda esta opción);

(c) El mandato de los Miembros del Consejo de Administración es de cinco años, sin límite de renovación (mientras que las disposiciones II.1.1 y III.3.5 del Código holandés recomiendan que no haya más de tres mandatos de cuatro años para los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración y que haya mandatos de cuatro años, sin límite de renovación, para los Miembros ejecutivos del mismo);

(d) EADS no cumple algunas de las recomendaciones en sus relaciones con los analistas, entre ellas la de permitir a ciertos accionistas que puedan seguir sus reuniones con analistas en tiempo real y la de publicar las presentaciones a analistas en su página web, como estipula la disposición IV.3.1 del Código holandés.

4.1 Gestión y control

Desde su constitución en 2000 y hasta el 22 de octubre de 2007, EADS estuvo presidida por una estructura de dirección bicéfala, con dos Presidentes del Consejo y dos Consejeros Delegados conjuntos, lo cual ha proporcionado la estabilidad y el equilibrio necesarios para una Sociedad con un legado industrial e internacional únicos como el nuestro.

El 16 de julio de 2007, Daimler (anteriormente, DaimlerChrysler), el Gobierno francés y Lagardère decidieron, junto con el equipo directivo de EADS, implantar una nueva estructura de dirección y liderazgo. También se consultó al Gobierno alemán. Las bases de esta modificación eran eficiencia, cohesión y simplificación de la estructura de liderazgo y gestión de EADS para el fomento de las mejores prácticas corporativas, manteniendo al mismo tiempo un equilibrio entre los principales accionistas alemanes y franceses. Bajo esta estructura de gestión simplificada, EADS en la actualidad es dirigida por un solo Presidente y por un solo Consejero Delegado.

Los principales accionistas llegaron asimismo a la conclusión de que lo mejor para el Grupo era aumentar el número de Miembros independientes en el Consejo de Administración, y

así lo recomendaron, con el propósito de reflejar de manera adecuada el perfil global de EADS a través de una confirmación de las mejores prácticas de gobierno corporativo internacional.

En este sentido, tanto Daimler como Sogeaode rechazaron dos puestos en el Consejo de Administración, siendo designados cuatro Consejeros independientes durante la Junta General Extraordinaria celebrada el 22 de octubre de 2007. Aparte del Consejero Delegado, el Consejo de Administración ya no tiene Consejeros ejecutivos.

El núcleo accionarial de EADS también decidió modificar las responsabilidades asumidas por el Consejo de Administración, el Presidente, el Consejero Delegado y el Comité Ejecutivo, como se señala a continuación. Esas modificaciones fueron totalmente implantadas y entraron en vigor a partir de la Junta General Extraordinaria de Accionistas y de la reunión del Consejo de Administración, celebradas ambas el 22 de octubre de 2007.

4.1.1 Consejo de Administración, Presidente y Consejero Delegado (CEO)

4.1.1.1 Composición, facultades y normas

Conforme a los Estatutos de la Sociedad, el Consejo de Administración es responsable de la dirección de la Sociedad.

El Consejo de Administración está compuesto de un máximo de once Miembros, nombrados y cesados por la Junta General de Accionistas. El Consejo de Administración elaboró una serie de normas internas (el **"Reglamento del Consejo de Administración"**) en la reunión que celebró el 7 de julio de 2000. El Reglamento del Consejo de Administración fue modificado en una reunión del Consejo de Administración celebrada el 5 de diciembre de 2003 con el fin de adoptar las recomendaciones de cambio relativas al Gobierno Corporativo. Éste fue a su vez modificado en una reunión del Consejo de Administración celebrada el 22 de octubre de 2007 con el fin de adoptar las modificaciones aprobadas por la Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el mismo día.

El Reglamento del Consejo de Administración establece la composición, funciones y principales responsabilidades del Consejo de Administración, así como el procedimiento de nombramiento y las responsabilidades del Presidente y del Consejero Delegado. El Reglamento del Consejo de Administración dispone asimismo la creación de tres Comités (el Comité de Auditoría, el Comité de Nombramientos y Retribuciones, así como el Comité Estratégico) especificando la composición, funciones y normas de funcionamiento de los mismos.

El Consejo de Administración ha adoptado asimismo normas específicas sobre operaciones con información privilegiada, que limitan la posibilidad de sus Miembros para negociar con acciones de EADS en determinadas circunstancias (para más información, véase "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.3 Legislación aplicable e información a revelar").

Las partes intervinientes en el Acuerdo de Participación (tal como quedó modificado el 22 de octubre de 2007 y como ha quedado definido en el primer párrafo de "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas") acordaron que los derechos de voto vinculados a las acciones indirectas de EADS los ejercerá EADS Participations B.V. para garantizar que el Consejo de Administración de EADS incluya a los Consejeros de EADS Participations B.V. y a cuatro Consejeros independientes más.

De conformidad con el Reglamento del Consejo de Administración, un Consejero independiente se define como *"un Consejero que no es directivo, Consejero, empleado, agente o que tenga importantes vínculos comerciales o profesionales con el Grupo DASA, el Grupo Lagardère, el Grupo Sogepa, el Grupo SEPI, el Estado francés, el Estado alemán, el Estado español o el Grupo EADS"*.

De conformidad con el Acuerdo de Participación, el Consejo de Administración (el **"Consejo de Administración"**; al referirse

a los Miembros del Consejo de Dirección se utiliza el término **"Consejeros"**) está formado por los siguientes once Miembros:

- ① un Presidente no Ejecutivo, nombrado a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogead;e;
- ② el Consejero Delegado de EADS, nombrado a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogead;e;
- ③ dos Consejeros nombrados por Daimler;
- ④ dos Consejeros nombrados por Sogead;e;
- ⑤ un Consejero nombrado por SEPI, mientras las acciones indirectas de EADS que posea SEPI representen el 5% o más de la cantidad total de acciones de EADS, pero en todo caso hasta la Junta General Anual de Accionistas que se celebrará en 2012; y
- ⑥ cuatro Consejeros independientes, propuestos conjuntamente por el Presidente y el Consejero Delegado de EADS, y aprobados individualmente por el Consejo.

De conformidad con los Estatutos, el mandato de cada Miembro del Consejo de Administración expirará en la Junta General Anual de Accionistas de EADS que se celebrará en 2012. Véase — 1. Información relativa a las actividades de EADS — 1.2 Acontecimientos recientes" para la composición del Consejo de Administración propuesta tras dicha junta. Los Miembros del Consejo de Administración cesarán cada quinta Junta General Anual de Accionistas que se celebre a partir de esa fecha.

La Junta General de Accionistas podrá en cualquier momento suspender o cesar a cualquier Miembro del Consejo de Administración. El número de mandatos consecutivos que un Consejero puede desempeñar no está limitado.

El Consejo de Administración nombra a un Presidente, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogead. El Presidente garantiza el buen funcionamiento del Consejo de Administración y en particular las relaciones con el Consejero Delegado, a quien se unirá en las negociaciones estratégicas de alto nivel con socios externos, y que se llevarán a cabo bajo su supervisión.

El Presidente deberá ser de nacionalidad francesa o alemana, y el Consejero Delegado de la otra nacionalidad.

El Presidente puede presentar su dimisión como Presidente del Consejo de Administración o puede ser cesado como Presidente por el Consejo de Administración, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogead. Además, el nombramiento finaliza si el Presidente dimite o es cesado como Consejero. Inmediatamente después del cese o dimisión del Presidente, si los Consejeros de Daimler y los Consejeros de Sogead no designan conjunta e inmediatamente a un nuevo Presidente, el Consejo de Administración nombrará por mayoría simple a un Consejero

(de la misma nacionalidad que el antiguo Presidente) como Presidente interino por un período que expirará cuando suceda el primero de estos dos supuestos: (i) veinte días naturales después de que los Consejeros de Daimler y los Consejeros de Sogeade designen conjuntamente a un nuevo Presidente (durante ese tiempo, se convoca una reunión del Consejo de Administración para nombrar al nuevo Presidente, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y los Consejeros de Sogeade), o (ii) dos meses después del nombramiento del Presidente interino.

A petición de cualquiera de los Miembros del Consejo de Administración, presentada tres años después del inicio del mandato del Presidente, alegando que se han producido graves desviaciones contrarias a los objetivos y/o fallos en la implantación de la estrategia definida por el Consejo de Administración, dicho Consejo deberá reunirse para decidir si esas desviaciones y/o fallos se han producido realmente durante ese período y si es el caso, decidir si renueva su confianza en el Presidente (el "**Voto de Confianza**"). El Consejo de Administración decidirá sobre ese voto de confianza por mayoría simple. El Presidente será cesado si no consigue el voto de confianza y se nombrará a un nuevo Presidente de acuerdo con lo anterior.

El Consejo de Administración nombró igualmente a un Consejero Delegado, que será el responsable de la gestión diaria de la Sociedad, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogeade. La forma en que el Consejero Delegado puede dimitir o ser cesado y la forma en que el Consejero Delegado puede ser sustituido, si se da el caso, son idénticas a las aplicables al Presidente. El procedimiento del voto de confianza que se ha señalado anteriormente también es aplicable al Consejero Delegado, si se dan las mismas condiciones que en el caso del Presidente.

Facultades del Consejo de Administración

La representación de la Sociedad será ejercida por el Consejo de Administración o por el Consejero Delegado. El Consejero Delegado no podrá realizar operaciones que sean propias de las responsabilidades principales del Consejo de Administración a menos que estas operaciones hayan sido aprobadas previamente por el mismo.

Las responsabilidades principales del Consejo de Administración incluyen entre otras:

- ⊙ aprobar cualquier modificación de la naturaleza y el alcance de actividad del Grupo;
- ⊙ aprobar cualquier propuesta que se vaya a someter a la Junta General de Accionistas con el fin de modificar los Estatutos de EADS (por mayoría cualificada, tal y como se define a continuación);
- ⊙ aprobar la estrategia global y el plan estratégico del Grupo;
- ⊙ aprobar el plan de negocio y el presupuesto anual del Grupo;
- ⊙ fijar los principales objetivos del rendimiento del Grupo;
- ⊙ realizar un seguimiento del rendimiento operativo del Grupo con carácter trimestral;

- ⊙ nombrar o cesar al Presidente y al CEO y decidir sobre el nombramiento o cese del CEO de Airbus, entendiéndose que (i) el Presidente y el CEO de Airbus deberán tener la misma nacionalidad, francesa o alemana, y el CEO y el COO de Airbus de nacionalidades diferentes, así como que (ii) el CEO y el CEO de Airbus no pueden ser la misma persona (mayoría cualificada);
- ⊙ nombrar a los Miembros del Comité Ejecutivo (véase más abajo), como un equipo completo, no uno por uno;
- ⊙ fijar y aprobar modificaciones al Reglamento del Consejo de Administración y a las normas del Comité Ejecutivo (mayoría cualificada);
- ⊙ decidir los nombramientos del Comité de Accionistas de Airbus, el Secretario Corporativo de EADS y los Presidentes de la Comisión de Control (u otro órgano similar) de otras sociedades o Unidades de Negocio importantes del Grupo;
- ⊙ aprobar las modificaciones importantes de la estructura organizativa del Grupo;
- ⊙ aprobar las inversiones, las decisiones sobre proyectos o productos y las desinversiones del Grupo por un valor que supere los 350 millones de euros (lo cual supone que se requerirá la mayoría cualificada solo para las inversiones, las decisiones sobre proyectos o productos y las desinversiones del Grupo EADS cuyo valor supere los 500 millones de euros);
- ⊙ aprobar las alianzas estratégicas y los convenios de operaciones conjuntas del Grupo (mayoría cualificada);
- ⊙ aprobar principios y directrices que gobiernen la conducta del Grupo en asuntos que impliquen responsabilidades no contractuales (como cuestiones medioambientales, el control de calidad, los anuncios financieros, la integridad) así como la identidad corporativa del Grupo;
- ⊙ aprobar cuestiones relacionadas con la política accionarial y las medidas o anuncios importantes de cara al mercado de capitales;
- ⊙ aprobar cualquier decisión importante que afecte a la actividad de misiles balísticos del Grupo (mayoría cualificada);
- ⊙ aprobar otras medidas y actividades de importancia fundamental para el Grupo o que impliquen un nivel de riesgo distinto al habitual; y
- ⊙ aprobar cualquier propuesta del Presidente o del Consejero Delegado relativa al nombramiento de Consejeros independientes, para someterla a la Junta General de Accionistas.

Sistema de votación

Cada Consejero tendrá un voto, salvo que, si hay más Consejeros designados por Sogeade que Consejeros designados por Daimler presentes en la reunión o representados en ella, el Consejero designado por Daimler que esté presente en la reunión podrá emitir el mismo número de votos que los Consejeros designados por Sogeade que estén

presentes en la reunión o representados en ella, y viceversa. Todas las decisiones del Consejo de Administración se tomarán por mayoría simple de los votos (seis Consejeros, presentes o representados, que votan a favor de una decisión), excepto en las votaciones sobre ciertos temas que solo se pueden resolver por mayoría cualificada, que incluya el voto unánime de los dos Consejeros designados por Sogead e y los dos Consejeros designados por Daimler (la “**Mayoría Cualificada**”). El cuórum para el examen de las cuestiones que figuran en el orden del día de cualquier reunión del Consejo de Administración será de al menos un Consejero designado por Sogead e y un Consejero designado por Daimler. Un Consejero puede autorizar a otro Consejero a que lo represente en la reunión del Consejo y a que vote en su nombre. Dicha autorización se hará por escrito.

En el caso de que se produzca una situación de bloqueo en el seno del Consejo de Administración, distinta de aquella en la que Daimler tiene derecho a ejercer la opción de venta concedida por Sogead e (véase “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas — Opción de Venta”), el asunto será remitido a Arnaud Lagardère (o a la persona que sea designada a tal efecto por Lagardère) como representante de Sogead e y al Consejero Delegado de Daimler. En el caso de que el asunto en cuestión, incluyendo un bloqueo de los que dan derecho a Daimler a ejercer dicha opción de venta (pero en este caso con el acuerdo de Sogepa y de Daimler), sea un asunto dentro de la competencia de la Junta General de Accionistas de EADS, podrá ser sometido a la junta general, estando suspendidos en dicha junta los derechos de voto de Daimler, Sogead e y SEPI.

Conforme a las disposiciones del Reglamento del Consejo de Administración, éste está facultado para constituir comités formados por Consejeros. Además del Comité de Auditoría,

del Comité de Nombramientos y Retribuciones y del Comité Estratégico, el Consejo de Administración tendrá la posibilidad de constituir otros comités en los que podrá delegar ciertas funciones menores o accesorias de toma de decisiones, no eximiendo dicha delegación al conjunto de Consejeros de su responsabilidad colectiva. El cuórum para el examen de las cuestiones que figuran en el orden del día de cualquier reunión de un comité será de al menos un Consejero designado por Sogead e y un Consejero designado por Daimler. Todas las decisiones de cualquier comité se adoptarán por mayoría simple de sus Miembros.

La actuación del Consejo de Administración se registrará, además de por su Reglamento, por las directrices internas de los Consejeros (las “**Directrices de los Consejeros**”) adoptadas de acuerdo con las mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo. Las Directrices de los Consejeros están compuestas por un código de los Consejeros (el “**Código de los Consejeros**”) que detalla los derechos y deberes de los Miembros del Consejo de Administración, un código del Comité de Auditoría (el “**Código del Comité de Auditoría**”), un código del Comité de Nombramientos y Retribuciones (el “**Código del Comité de Nombramientos y Retribuciones**”), y un código del Comité Estratégico (el “**Código del Comité Estratégico**”), cada uno de los cuales detalla las funciones reforzadas de cada uno de los Comités.

El Código de los Consejeros establece los principios básicos que deben respetar todos y cada uno de los Consejeros, tales como la obligación de actuar en el interés de la Sociedad y de sus accionistas, la obligación de dedicar todo el tiempo y la atención que sean necesarios al desempeño de sus deberes y la obligación de evitar cualquier conflicto de interés.

Composición del Consejo de Administración

Nombre	Edad	Inicio del mandato (como Miembro del Consejo de Administración)	Conclusión del mandato	Función principal	Estatus
Bodo Uebber	52	2007	2012	Presidente de EADS N.V.	No Ejecutivo
Louis Gallois	68	2000, reelegido en 2005 y 2007	2012	Consejero Delegado de EADS N.V.	Ejecutivo
Rolf Bartke	64	2007	2012	Presidente de Recaro-Group	Designado por Daimler
Dominique D’Hinnin	52	2007	2012	Socio Codirector de Lagardère SCA	Designado por Sogead e
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	66	2005, reelegido en 2007	2012	Asesor Económico	Designado por SEPI
Arnaud Lagardère	50	2003, reelegido en 2005 y 2007	2012	General Partner y Director de Lagardère SCA	Designado por Sogead e
Hermann-Josef Lamberti	56	2007	2012	Miembro del Consejo de Dirección de Deutsche Bank AG	Independiente
Lakshmi N. Mittal	61	2007	2012	Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal SA	Independiente
Sir John Parker	69	2007	2012	Presidente de Anglo American PLC	Independiente
Michel Pébereau	70	2007	2012	Presidente Honorífico de BNP Paribas SA	Independiente
Wilfried Porth	53	2009	2012	Miembro del Consejo de Dirección de Daimler AG	Designado por Daimler

Nota: Situación a 1 de marzo de 2012. El domicilio profesional de todos los Miembros del Consejo de Administración para cualquier asunto relacionado con EADS es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

En EADS, todos los Consejeros deberán contar la debida experiencia, cualificaciones, competencias y conocimientos industriales necesarios para ayudar a la Sociedad a la hora de diseñar y aplicar su estrategia global, así como los conocimientos y capacidades necesarias para desempeñar las funciones que se les asignen como Miembros de alguno de los Comités del Consejo. El Consejo de Administración también cree que la variada composición de sus Miembros en cuanto a género, experiencia, nacionalidad de origen, etc., es muy valiosa respecto de la calidad y eficiencia de su trabajo.

La Sociedad no ha nombrado observadores al Consejo de Administración. De conformidad con el derecho holandés aplicable, los empleados no pueden elegir Consejeros. Los Consejeros no están obligados a ser titulares de un número mínimo de acciones.

Currículum Vitae y otros cargos y funciones desempeñados por los Miembros del Consejo de Administración en otras sociedades

Bodo Uebber

Don Bodo Uebber fue nombrado Presidente de EADS en abril de 2009. Es miembro del Comité de Dirección de Daimler AG, responsable financiero y de control (desde el 16 de diciembre de 2004) y de la División Daimler Financial Services (desde el 16 de diciembre de 2003). Anteriormente, había ocupado diversos puestos de liderazgo de carácter financiero en Dornier Luftfahrt GmbH, DASA AG y MTU Aero Engines GmbH. El Sr. Uebber nació el 18 de agosto de 1959 en Solingen. Se licenció en 1985 en Ingeniería y Ciencias Económicas en la Universidad Técnica de Karlsruhe. Ese mismo año, se incorporó a Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH (MBB).

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- ⊙ Miembro del Comité de Dirección de Daimler AG;
- ⊙ Presidente del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.;
- ⊙ Presidente de la Comisión de Control de Daimler Financial Services AG;
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Mercedes-Benz Bank AG;
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Bertelsmann AG;
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Stiftung Deutsche Sporthilfe;
- ⊙ Miembro del Consejo de Inversión de "Stifterverband der Deutschen Wissenschaft";
- ⊙ Miembro del Consejo Asesor de Daimler Unterstützungskasse GmbH;
- ⊙ Miembro del Consejo Asesor de Deutsche Bank AG en Múnich;

- ⊙ Miembro del Consejo Asesor de Landesbank Baden-Württemberg;
- ⊙ Miembro del Círculo de Donantes del Museo Judío de Berlín;
- ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de la "Isla de los Museos" en Berlín; y
- ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de la "Nueva Galería Estatal de Stuttgart".

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- ⊙ Miembro del Consejo de Administración de DaimlerChrysler México Holding S.A. de C.V. (dimitió el 31 de julio de 2007);
- ⊙ Presidente del Consejo de Administración de DaimlerChrysler North America Holding Corporation (DCNAH) (dimitió el 3 de agosto de 2007);
- ⊙ Presidente del Consejo de Administración de DaimlerChrysler Corporation (DCC) (dimitió el 3 de agosto de 2007);
- ⊙ Presidente del Consejo de Administración de DC UK Holding plc.(dimitió el 1 de noviembre de 2007);
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Daimler España Holding S.A. (dimitió el 30 de junio de 2008);
- ⊙ Presidente de la Comisión de Control de Daimler France Holding S.A.S. (dimitió el 31 de octubre de 2008);
- ⊙ Miembro del Consejo de Administración de Freightliner LLC (dimitió el 30 de septiembre de 2009);
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de McLaren (dimitió el 10 de noviembre de 2009); y
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Talanx AG (dimitió el 31 de agosto de 2011).

Louis Gallois

Don Louis Gallois es Consejero Delegado ("CEO") de EADS desde agosto de 2007, después de haber sido uno de los Consejeros Delegados conjuntos de EADS, Presidente y Consejero Delegado de Airbus desde 2006. Anteriormente, había sido sucesivamente Presidente y Consejero Delegado de SNECMA, Presidente y Consejero Delegado de Aerospatiale y Presidente de SNCF. Anteriormente, trabajó en diversos puestos para el Ministerio francés de Economía y Finanzas, el Ministerio de Investigación e Industria y el Ministerio de Defensa. El Sr. Gallois es licenciado en ciencias económicas por la *École des Hautes Études Commerciales* y es antiguo alumno de la *École Nationale d'Administration*.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- ⊙ Consejero Delegado de EADS Participations B.V.;
- ⊙ Miembro del Consejo de Administración de Stichting Administratiekantoor EADS;
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Michelin;



⊙ Miembro del Consejo de Administración de la *École Centrale des Arts et Manufactures*; y

⊙ Presidente de *Universcience Partenaires*.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

⊙ Miembro del Consejo de Administración de Dassault Aviation (dimitió el 26 de noviembre de 2008).

Rolf Bartke

Don Rolf Bartke es Presidente de Recaro-Group. Fue Presidente de Kuka AG hasta 2009, tras haber sido Jefe de la Unidad de Negocio de vehículos comerciales de DaimlerChrysler AG entre 1995 y 2006. Anteriormente había sido Director Gerente de Mercedes-Benz en las siguientes áreas: proyectos, planificación y desarrollo de vehículos comerciales, así como *marketing* y planificación de ventas de Unimog y MB-trac. Empezó su carrera profesional en 1976 como Director gerente de los agentes comerciales de Unimat GmbH en Düsseldorf. El Sr. Bartke es Doctor en Economía por la Universidad de Karlsruhe.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

⊙ Presidente de la Comisión de Control de SFC Energy AG (anteriormente, SFC Smart Fuel Cell AG);

⊙ Miembro del Consejo de Administración de Campus Community Partnership Foundation (anteriormente, J&R Carter Partnership Foundation);

⊙ Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.; y

⊙ Miembro del Consejo Asesor de HUF Hülsbeck & Fürst GmbH & Co.KG.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

⊙ Presidente del Consejo de Administración de SAF-Holland S.A. (dimitió el 31 de enero de 2009); y

⊙ Presidente de Kuka AG (dimitió el 18 de septiembre de 2009).

Dominique D'Hinnin

Don Dominique D'Hinnin fue nombrado Socio Codirector de Lagardère SCA en marzo de 2010. Se incorporó a Lagardère en 1990 como asesor del Presidente del Comité Financiero del Grupo. Más tarde, ocupó diversos puestos dentro del Grupo: primero fue nombrado Director de Auditoría interna, luego Director Financiero de Hachette Livre, en 1993, antes de ser nombrado Vicepresidente Ejecutivo de Grolier Inc en los EE.UU. y Director Financiero de Lagardère SCA en 1998. El Sr. D'Hinnin es antiguo alumno de la *École Normale Supérieure*, así como Inspector de Hacienda.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

⊙ Consejero y Director de Operaciones de Arjil Commandité Arco S.A.;

⊙ Presidente y Director Gerente de Ecrinvest 4 S.A.;

⊙ Administrador de Hachette S.A.;

⊙ Miembro de la Comisión de Control de Lagardère Active S.A.S.;

⊙ Representante permanente de Hachette S.A. en el Comité de Control de Lagardère Active Broadcast;

⊙ Administrador de Lagardère Entertainment S.A.S.;

⊙ Administrador de Lagardère Services S.A.S.;

⊙ Administrador de Hachette Livre S.A.;

⊙ Administrador de Lagardère Ressources S.A.S.;

⊙ Administrador de Sogeadé Gérance S.A.S.;

⊙ Miembro de la Comisión de Control de Financière de Pichat & CIE SCA;

⊙ Miembro de la Comisión de Control de Matra Manufacturing & Services S.A.S.;

⊙ Presidente del "Club des Normaliens dans l'Entreprise";

⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) y Tesorero de la Fundación "École Normale Supérieure";

⊙ Presidente del "Institut de l'École Nationale Supérieure";

⊙ Representante permanente de Hachette Filipacchi Presse en el Comité de Control de Les Editions P. Amaury S.A.;

⊙ Miembro de la Comisión de Control y del Comité de Auditoría de CANAL + France S.A.;

⊙ Director de Lagardère North America, Inc.;

⊙ Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.; y

⊙ Miembro del Comité Estratégico de PWC France.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

⊙ Presidente y *Managing Director* de Lagardère Télévision Holdings S.A. (dimitió en enero de 2007);

⊙ Administrador de Legion Group S.A. (dimitió en mayo de 2007);

⊙ Director de Lagardère Management, Inc. (dimitió en octubre de 2007);

⊙ Miembro de la Comisión de Control de Hachette Holdings S.A.S. (dimitió en diciembre de 2007);

⊙ Miembro de la Comisión de Control de Financière Pichat S.A.S. (dimitió en abril de 2008);

⊙ Presidente de la Comisión de Control de Newsweb S.A. (dimitió en junio de 2008);

⊙ Presidente de Eole S.A.S. (dimitió en febrero de 2009);

⊙ Miembro de la Comisión de Control y Presidente del Comité de Auditoría de Le Monde S.A. (dimitió en noviembre de 2010);



- ⊙ Vicepresidente de Atari S.A. (anteriormente Infogrames Entertainment S.A.) y Presidente del Comité de Auditoría de Atari S.A. (dimitió en marzo de 2011);
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Lagardère Sports S.A.S. (dimitió en mayo de 2011); y
- ⊙ Administrador de Le Monde Interactif S.A. (dimitió en diciembre de 2011).

Juan Manuel Eguiagaray Ucelay

Don Juan Manuel Eguiagaray Ucelay es economista y asesor económico de un número de instituciones públicas y sociedades del sector privado. Fue Profesor numerario de economía en la Universidad de Deusto de Bilbao (1970-1982), y Profesor Asociado de Economía en la Universidad Carlos III de Madrid. El Sr. Eguiagaray Ucelay es licenciado y doctor en derecho y ciencias económicas por la Universidad de Deusto. En el Gobierno de España, fue Ministro de Administraciones Públicas (1991-1993) y Ministro de Industria y Energía (1993-1996). Dimitió de su escaño parlamentario en 2001 para dedicarse a actividades económicas y sociales.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- ⊙ Presidente de Solidaridad Internacional (ONG);
- ⊙ Miembro del Consejo Asesor de EPTISA (anteriormente Fundación Grupo EP);
- ⊙ Miembro del Consejo Asesor de Cap Gemini España;
- ⊙ Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.;
- ⊙ Miembro del Consejo Asesor de Siemens S.A.;
- ⊙ Presidente del Comité Asesor de Fundación Alternativas; y
- ⊙ Presidente de la iniciativa pública y privada de UNESPA.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- ⊙ Miembro del Consejo Asesor de Creation, Advising and Development (Creade), S.L. (dimitió el 1 de julio de 2007); y
- ⊙ Asesor económico de Arco Valoraciones S.A. (dimitió el 1 de noviembre de 2007).

Arnaud Lagardère

Don Arnaud Lagardère fue nombrado Socio Director de Lagardère SCA en marzo de 2003 y su nombramiento fue renovado por la Comisión de Control a propuesta de los *General Partners* el 11 de marzo de 2009 para un periodo de seis años, hasta el 11 de marzo de 2015. Además el Sr. Lagardère es Presidente de Lagardère SAS y Lagardère Capital & Management SAS. A 31 de diciembre de 2001, ostentaba, junto a estas dos empresas, el 9,62% del capital social de Lagardère SCA. El Sr. Lagardère es licenciado en ciencias económicas por la Universidad de Paris Dauphine. Fue nombrado Director y Consejero Delegado de la empresa MMB, que se convirtió en Lagardère SCA en 1987. Fue Presidente de la empresa estadounidense Grolier Inc. entre 1994 y 1998.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- ⊙ Presidente y Consejero Delegado de Lagardère Media (denominación social: Hachette S.A.);
 - ⊙ Director de Hachette Livre S.A.;
 - ⊙ Presidente de la Comisión de Control de Lagardère Services S.A.S. (anteriormente Hachette Distribution Services);
 - ⊙ Presidente de la Comisión de Control de Lagardère Active S.A.S.;
 - ⊙ Presidente de la Comité Ejecutivo de Lagardère Unlimited S.A.S.;
 - ⊙ Consejero de Lagardère Ressources S.A.S.;
 - ⊙ Presidente de Lagardère Unlimited Inc.;
 - ⊙ Representante permanente de Lagardère Unlimited INC, miembro directivo de Lagardère Unlimited LLC;
 - ⊙ Presidente y Consejero Delegado de SOGEADE Gérance S.A.S.;
 - ⊙ Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.;
 - ⊙ Presidente de la Fondation Jean-Luc Lagardère;
 - ⊙ Presidente de la asociación deportiva Lagardère Paris Racing Ressources (Ley de Asociaciones de 1901);
 - ⊙ Presidente de la asociación deportiva Lagardère Paris Racing (Ley de Asociaciones de 1901);
 - ⊙ Presidente y Consejero Delegado de Lagardère S.A.S.;
 - ⊙ Presidente y Consejero Delegado de Lagardère Capital & Management S.A.S.;
 - ⊙ Presidente y Consejero Delegado de Arjil Commandité - ARCO S.A.; y
 - ⊙ Presidente de Sport Investment Company LLC.;
- Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:
- ⊙ Presidente y Consejero Delegado (Presidente Delegado) de Lagardère Active Broadcast S.A. Monégasque (dimitió en marzo de 2007);
 - ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Lagardère Sports S.A.S. (dimitió en abril de 2007);
 - ⊙ Director de Lagardère Management Inc. (dimitió en octubre de 2007);
 - ⊙ Presidente del Consejo de Administración de Lagardère Active North America Inc. (dimitió en octubre de 2007);
 - ⊙ Presidente de la Comisión de Control de Hachette Holding S.A.S. (anteriormente Hachette Filipacchi Medias) (dimitió en diciembre de 2007);
 - ⊙ Director de France Télécom S.A. (dimitió en enero de 2008);

- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Virgin Stores S.A. (dimitió en febrero de 2008);
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Le Monde S.A. (dimitió en febrero de 2008);
- ⊙ Presidente (Consejero Delegado) de Lagardère Active Broadband S.A.S. (dimitió en junio de 2008);
- ⊙ Director de LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton S.A. (dimitió en mayo de 2009);
- ⊙ Representante permanente de Lagardère Active Publicité ante el Consejo de Administración de Lagardère Active Radio International S.A. (dimitió en mayo de 2009);
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Daimler AG (dimitió en abril de 2010);
- ⊙ Presidente de “Association des Amis de Paris Jean-Bouin C.A.S.G” (Ley de Asociaciones de 1901) (dimitió en septiembre de 2010); y
- ⊙ Presidente de la Comisión de Control de Lagardère Sports S.A.S. (dimitió en mayo de 2011).

Hermann-Josef Lamberti

Don Hermann-Josef Lamberti es Miembro del Consejo Directivo de Deutsche Bank AG desde 1999 y es el Director de Operaciones del banco. Desde 1985, ha ocupado varios puestos de dirección en IBM, trabajando tanto en Europa como en EE.UU., en las áreas de control, desarrollo de aplicaciones internas, ventas, software personal, *marketing* y gestión de marca. En 1997 fue nombrado Presidente de la Dirección de IBM Alemania. Inició su carrera profesional en 1982 en Touche Ross, en Toronto, antes de incorporarse al Chemical Bank en Fráncfort. El Sr. Lamberti cursó estudios de administración y dirección de empresas en las Universidades de Colonia y Dublín y es titular de un Master.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de BVV Pensionsfonds des Bankgewerbes AG;
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de BVV Versicherungsverein des Bankgewerbes A.G. und BVV Versorgungskasse des Bankgewerbes e.V.;
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Carl Zeiss AG;
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Deutsche Börse AG;
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Deutsche Bank Privat-und Geschäftskunden AG;
- ⊙ Miembro del Consejo de Dirección de Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V.;
- ⊙ Miembro del Consejo Asesor de Barmenia Versicherungen Wuppertal;
- ⊙ Miembro suplente del Comité de Seguros de Bundesverband deutscher Banken e.V.;

- ⊙ Miembro de la Asamblea de Delegados del Comité de Seguros de Bundesverband deutscher Banken e.V.;
- ⊙ Miembro del Comité Financiero de la Comunidad Alemania de Bundesverband deutscher Banken e.V.;
- ⊙ Miembro del Consejo de Dirección de Deutsches Aktieninstitut e.V.;
- ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de e-Finance Lab Frankfurt am Main;
- ⊙ Miembro del Consejo de la bolsa de Eurex Deutschland;
- ⊙ Vicepresidente del Consejo de la bolsa de Frankfurter Wertpapierbörse AG;
- ⊙ Presidente de la Sociedad de Freunde der Bachwoche Ansbach e.V.;
- ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) del Instituto de Derecho y Finanzas de Fráncfort;
- ⊙ Miembro del Consejo Asesor del Institut für Unternehmensplanung – IUP;
- ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Junge Deutsche Philharmonie;
- ⊙ Vicepresidente del Patronato (*Board of Trustees*) de la Sociedad de Promoción de Kölner Kammerorchester e.V.;
- ⊙ Miembro del Programa Consejo Asesor de LOEWE Landes-Offensive zur Entwicklung Wissenschaftlich-ökonomischer Exzellenz des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst;
- ⊙ Miembro del Círculo Asesor de Münchner Kreis;
- ⊙ Miembro suplente del Consejo Asesor de Prüfungsverband deutscher Banken e.V.;
- ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de The Frankfurt International School e.V.;
- ⊙ Miembro del Comité Ejecutivo del Institut für Wirtschaftsinformatik der HSG de la Universität St.Gallen;
- ⊙ Miembro del Consejo de Administración de *Universitätsgesellschaft Bonn-Freunde*, Förderer, Alumni;
- ⊙ Miembro del Consejo Asesor del Centro para la Gestión Corporativa orientada al mercado de WHU;
- ⊙ Miembro del Comité de Gestión y del Comité Federal de Wirtschaftsrat der CDU e.V.;
- ⊙ Miembro de la Comisión de Börsensachverständigenkommission (*Bundesfinanzministerium*);
- ⊙ Miembro del Consejo de Dirección y del Comité Ejecutivo de Frankfurt Main Finance e.V.;
- ⊙ Miembro del Consejo Asesor de Franhofer-IUK-Verband;
- ⊙ Miembro del Consejo universitario de la Universidad de Colonia;



- ⊙ Miembro del Consejo de Administración de Stichting Administratiekantoor EADS;
 - ⊙ Miembro del Consejo de Administración de Wirtschaftsinitiative FrankfurtRheinMain e.V.;
 - ⊙ Miembro del Comité Ejecutivo y del Comité de Gestión de Frankfurt RheinMain e.V.;
 - ⊙ Miembro del Senado de Acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V.;
 - ⊙ Miembro del Consejo de Administración de la Cámara de Comercio Americana en Alemania;
 - ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Hanns Martin Schleyer-Stiftung;
 - ⊙ Miembro del Comité editorial de la revista científica “*Wirtschaftsinformatik*”;
 - ⊙ Miembro del Comité Asesor Internacional de la escuela de negocios IESE de la Universidad de Navarra;
 - ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Johann Wolfgang Goethe-Universität Fachbereich Wirtschaftswissenschaften; y
 - ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Stiftung Lebendige Stadt.
- Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:
- ⊙ Miembro del Consejo de Administración de Fiat S.p.A. (dimitió el 24 de julio de 2007);
 - ⊙ Miembro del Verband der Sparda-Banken e.V. (dimitió el 30 de septiembre de 2007);
 - ⊙ Miembro del Consejo Constitutivo de Otto A. Wipprecht-Stiftung (dimitió el 31 de mayo de 2008);
 - ⊙ Miembro del Comité Consultivo de la Universidad de Augsburg (dimitió el 30 de septiembre de 2008);
 - ⊙ *Executive Customer* del Consejo Asesor de Symantec Corporation (dimitió el 12 de mayo de 2010);
 - ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Baden-Badener Unternehmengespräche - Gesellschaft zur Förderung des Unternehmensnachwuchses e.V. (dimitió el 13 de mayo de 2010);
 - ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Wallraf-Richartz-Museum und Museum Ludwig e.V. (dimitió el 31 de enero de 2011);
 - ⊙ Miembro del Consejo Constitutivo de Wallraf-Richartz-Museum (dimitió el 31 de enero de 2011); y
 - ⊙ Miembro del Senado de Fraunhofer Gesellschaft (dimitió el 31 de diciembre de 2011).

Lakshmi N. Mittal

Don Lakshmi N. Mittal es Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal. En 1976 fundó la Mittal Steel Company y en 2006 dirigió su fusión con Arcelor creando así ArcelorMittal, el mayor fabricante de acero del mundo. Es universalmente conocido por su papel preponderante en la reestructuración de la industria del acero mundial, y cuenta con más de 35 años de experiencia en el sector del acero e industrias afines. Entre sus múltiples cargos, el Sr. Mittal es Miembro del Consejo de Administración de Goldman Sachs, del Consejo Empresarial Internacional del Foro Económico Mundial y del Consejo Asesor de la Escuela de Administración y Dirección de Empresas Kellogg (*Kellogg School of Management*). Asimismo, ha recibido numerosos reconocimientos de instituciones internacionales y revistas y colabora con un número de organizaciones sin ánimo de lucro.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- ⊙ Presidente del Consejo de Administración y CEO de ArcelorMittal S.A.;
- ⊙ Presidente del Consejo de Administración de Aperam S.A.;
- ⊙ Miembro del Consejo de Administración de Goldman Sachs;
- ⊙ Miembro del Comité Ejecutivo de la World Steel Association (anteriormente denominada International Iron and Steel Institute);
- ⊙ Miembro del Comité de Economía Internacional del Foro Económico Mundial;
- ⊙ Miembro del Consejo de Inversiones Extranjeras de Kazajistán;
- ⊙ Miembro del Consejo Asesor a escala mundial del Primer Ministro de India;
- ⊙ Miembro de la Comisión Presidencial Internacional de asesoramiento de Mozambique;
- ⊙ Miembro del Comité Consultivo para Inversores nacionales y Extranjeros del Presidente, Ucrania;
- ⊙ Miembro del Comité Asesor de *Kellogg School of Management*;
- ⊙ Miembro del Patronato (*Board of Trustees*) de Cleveland Clinic;
- ⊙ Miembro del Comité Ejecutivo de *Indian School of Business*;
- ⊙ Patrocinador especial de los Prince's Trust;
- ⊙ Miembro del Consejo de Administración ArcelorMittal USA Inc;
- ⊙ Presidente de Ispat Inland ULC;
- ⊙ Gobernador de ArcelorMittal Foundation;
- ⊙ Miembro del Consejo de Administración de ONGC Mittal Energy Ltd;
- ⊙ Miembro del Consejo de Administración de ONGC Mittal Energy Services Ltd;

- ⊙ Patrono (*Trustee*) de Gita Mittal Foundation;
- ⊙ Patrono (*Trustee*) de Gita Mohan Mittal Foundation;
- ⊙ Patrono (*Trustee*) de Lakshmi y Usha Mittal Foundation;
- ⊙ Presidente del Consejo de Gobierno de LNM *Institute of Information Technology*;
- ⊙ Patrono (*Trustee*) de Mittal Champion Trust; y
- ⊙ Patrono (*Trustee*) de Mittal Children's Foundation.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- ⊙ Miembro del Consejo Asesor Internacional de Citigroup (dimitió en junio de 2008);
- ⊙ Miembro del Consejo de Administración de ICICI Bank Limited (dimitió en mayo de 2010);
- ⊙ Miembro del Consejo de Commonwealth Business Council Limited (dimitió en febrero de 2011);
- ⊙ Miembro del Business Council (dimitió en diciembre de 2011); y
- ⊙ Miembro del Comité Ejecutivo de Lakshmi Niwas y Usha Mittal Foundation (dimitió en diciembre de 2011).

Sir John Parker

Sir John Parker es Presidente de Anglo American PLC, Vicepresidente de DP World (Dubai) y Administrador no Ejecutivo de Carnival PLC y Carnival Corporation. Abandonó el cargo de Presidente de National Grid PLC en diciembre de 2011. Su carrera profesional ha abarcado los sectores de ingeniería, defensa y construcción naval, incluida una experiencia de cerca de 25 años como Consejero Delegado en Harland & Wolff y Babcock International Group. Presidió el Tribunal del Banco de Inglaterra de 2004 a 2009. Sir Parker cursó Arquitectura Naval e Ingeniería Mecánica en el *College of Technology, Queens University, Belfast*.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- ⊙ Director de Carnival plc y Carnival Corporation;
- ⊙ Vicepresidente de D.P. World (Dubái);
- ⊙ Director de White Ensign Association Limited;
- ⊙ Miembro del Consejo de Administración de Stichting Administratiekantoor EADS;
- ⊙ Presidente de la Real Academia de Ingeniería; y
- ⊙ Miembro visitante de la Universidad de Oxford.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- ⊙ Administrador *senior* no ejecutivo del Banco de Inglaterra (dimitió en junio de 2009);
- ⊙ CoPresidente de Mondi Group (dimitió en agosto de 2009);
- ⊙ Rector de la Universidad de Southampton (dimitió en julio de 2011);

- ⊙ Miembro del Consejo Asesor Internacional de Citigroup (disuelto en diciembre de 2011); y
- ⊙ Presidente de National Grid PLC (dimitió en enero de 2012).

Michel Pébereau

Don Michel Pébereau ha sido Presidente del Consejo de BNP Paribas desde 2003 hasta 2011. Presidió la fusión que dio origen a BNP Paribas en 2000 convirtiéndose en Presidente y Consejero Delegado (CEO). En 1993 fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de la *Banque Nationale de Paris* y la privatizó. Anteriormente, había sido Presidente y Consejero Delegado de *Crédit Commercial de France*. Inició su carrera profesional en 1967 en la *Inspection Générale des Finances*. En 1970 se incorporó al Tesoro francés, donde desempeñó varios puestos relevantes. El Sr. Pébereau es antiguo alumno de la *École Nationale d'Administration* y de la *École Polytechnique*.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- ⊙ Miembro del Consejo de Administración de BNP Paribas;
 - ⊙ Miembro del Consejo de Administración de la empresa Saint-Gobain;
 - ⊙ Miembro del Consejo de Administración de Total;
 - ⊙ Miembro del Consejo de Administración de Pargesa Holding S.A., Suiza;
 - ⊙ Miembro del Consejo de Administración de BNP Paribas S.A., Suiza;
 - ⊙ Miembro del Consejo de Administración de Axa;
 - ⊙ Miembro de la Comisión de Control de *Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie*, Marruecos;
 - ⊙ Censor de Galeries Lafayette S.A.;
 - ⊙ Presidente del Consejo Directivo del *Institut d'Études Politiques de Paris*;
 - ⊙ Miembro de la Comisión de Control del *Institut Aspen France*;
 - ⊙ Miembro del Comité Ejecutivo del *Institut de l'Entreprise*;
 - ⊙ Miembro del Comité Ejecutivo del *Mouvement des Entreprises en France*; y
 - ⊙ Miembro de la "Académie des sciences morales et politiques".
- Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:
- ⊙ Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. (dimitió el 22 de octubre de 2007);
 - ⊙ Miembro del Consejo de Administración de Lafarge (dimitió el 12 de mayo de 2011); y
 - ⊙ Miembro del Consejo de Administración de BNP Paribas (dimitió el 1 de diciembre de 2011).



Wilfried Porth

Don Wilfried Porth es Miembro del Consejo de Dirección de Daimler AG y Director de Relaciones Laborales, responsable de Recursos Humanos, de la gestión de las Tecnologías de la Información y de las Compras de Materiales y Servicios no destinados a la producción. Hasta 2006, fue Vicepresidente Ejecutivo de MB Van y, anteriormente, fue Consejero Delegado de Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corp. Anteriormente, había ocupado diferentes puestos de dirección en Daimler Group, incluyendo algunos años de experiencia en el extranjero. El Sr. Porth se licenció en Ingeniería en la Universidad de Stuttgart.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Daimler Financial Services AG;
- ⊙ Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.; y
- ⊙ Presidente del Patronato (*Board of Trustees*) de Hanns Martin Schleyer Stiftung.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- ⊙ Miembro del Consejo Asesor de Westfalia Van Conversion GmbH (dimitió en noviembre de 2007);
- ⊙ Miembro de la Comisión de Control de Mercedes-Benz Ludwigsfelde GmbH (dimitió en marzo de 2009);
- ⊙ Miembro del Consejo Asesor de Mercedes-Benz España, S.A. (dimitió en junio de 2009);
- ⊙ Miembro del Consejo de Administración de Daimler Vans Manufacturing, LLC (dimitió en agosto de 2009); y
- ⊙ Director de Daimler Vans Manufacturing, LLC (dimitió en agosto de 2009).

Consejeros independientes

Los cuatro Consejeros independientes, nombrados según criterios de independencia, que se señalan anteriormente son: Hermann-Josef Lamberti, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker y Michel Pébereau.

Delitos previos y vínculos familiares

Según el leal saber y entender de la Sociedad, ninguno de los Consejeros (ni a título individual ni como Consejero o directivo de cualquiera de las entidades enumeradas anteriormente) ha sido condenado por delitos de estafa, ha sido objeto de un procedimiento de quiebra, nombramiento de un síndico o liquidación, ni ha sido objeto de ninguna acusación pública oficial o sanción por parte de una autoridad legal o reglamentaria, ni tampoco ha sido inhabilitado judicialmente para actuar como miembro de órganos administrativos, directivos o de control de ningún emisor ni para dirigir los asuntos de ninguna sociedad como mínimo durante los últimos cinco años. En la fecha de este documento, no existen vínculos familiares entre los Consejeros.

4.1.1.2 Actuación del Consejo de Administración en 2011

Reuniones del Consejo

El Consejo de Administración celebró nueve reuniones durante 2011 y fue informado periódicamente de la evolución de la Sociedad mediante informes del Consejero Delegado, acompañados de estimaciones actualizadas y de planes estratégicos y operativos. El índice medio de asistencia a dichas reuniones aumentó hasta el 86%.

Durante 2011, el Consejo de Administración ha seguido de cerca los avances de los programas importantes, como el A350 XWB, A320neo, A400M, A380, Ariane5, Paradigm, Eurofighter, Talarion y el programa de Seguridad de las fronteras de Arabia Saudí. Se le mantuvo regularmente informado de los progresos del desarrollo del programa A350 XWB y analizó la situación de la iniciativa del programa de mejora de la gestión en todo el Grupo.

Por otra parte, el Consejo de Administración revisó la estrategia (incluyendo el entorno competitivo y la estrategia de fusiones y adquisiciones) y, de conformidad con los objetivos establecidos en Visión 2020, aprobó la adquisición de Vector Aerospace, Satair y Vizada, lo que reforzó la posición de EADS a nivel internacional, en general, y en el segmento de mercado de servicios, en particular.

El Consejo también se centró en las posibles consecuencias derivadas de la crisis de la deuda soberana europea, los resultados financieros y las previsiones del Grupo, la gestión de activos, el cumplimiento en los procesos clave del negocio, así como en las iniciativas de eficiencia e innovación. Revisó los resultados de la gestión del riesgo empresarial, los reglamentos para el control de las exportaciones, la política de relaciones con los inversores y de comunicación financiera y los riesgos legales. Además, el Consejo deliberó sobre nuevas medidas para mejorar la participación y el compromiso de los empleados de EADS.

Por último, el Consejo de Administración se centró en cuestiones de gobernanza y planificación de la sucesión a fin de facilitar una transición sin complicaciones de la cúpula directiva y del Consejo de Administración en 2012. Las recomendaciones de los nombramientos fueron diligentemente preparadas por el Consejo, mediante la aplicación del proceso de sucesión según los términos de gobernanza de EADS, que fueron actualizados en octubre de 2007. El proceso tiene como objetivo identificar los mejores candidatos posibles para formar parte del Consejo de Administración, así como ocupar puestos ejecutivos de alta dirección. Véase “— 1. Información relativa a las actividades de EADS — 1.2 Acontecimientos recientes”.

Autoevaluación del Consejo

El Consejo de Administración realiza una autoevaluación anual de sus actuaciones, además de la evaluación llevada a cabo cada tres años por consultores externos (como fue el caso a comienzos de 2010). El Secretario Corporativo realizó la última autoevaluación a principios de 2012, en base a las entrevistas individuales mantenidas por éste con cada Consejero. Esta autoevaluación analizó la función del

Consejo de Administración, sus actuaciones, el nivel de cumplimiento de su misión, el modo en que su composición se adapta a la estrategia de EADS, así como los instrumentos y procedimientos que afectan a sus resultados.

Los Consejeros opinan que la frecuencia y la duración de las reuniones del Consejo son adecuadas para tratar todos los temas, si bien la adición de varias reuniones no programadas para tratar decisiones específicas y las limitaciones para viajar plantean una gran exigencia a los Miembros del Consejo de EADS. La calidad de la documentación de apoyo ha mejorado aún más y se centra más en apoyar el proceso de toma de decisiones, sin por ello dejar de ser detallada. La información suministrada en las reuniones es adecuada teniendo en cuenta la complejidad de las actividades. El tiempo disponible para deliberar durante las reuniones es satisfactorio, sobre todo porque los Consejeros asisten a las mismas con una buena preparación previa.

Los Consejeros consideran unánimemente que el Consejo de Administración ha madurado, que su capacidad de trabajo en equipo es eficiente, lo que le permite abarcar nuevos ámbitos y abordar asuntos relevantes en el mejor interés del Grupo, de forma muy abierta y profesional. Los debates son desinhibidos y los diferentes puntos de vista son alentadores y constructivos. Los Consejeros consideran que el trabajo del Consejo les permite cumplir sus obligaciones fiduciarias. Además, la colaboración entre el Consejo de Administración y los Miembros del Comité Ejecutivo se considera fluida y eficiente gracias al mutuo intercambio de experiencias. Las reuniones puntuales en las plantas industriales se consideran beneficiosas y esta práctica seguirá vigente.

En general, el Consejo de Administración considera que reúne unas competencias internacionales variadas y relevantes, especialmente en el ámbito empresarial y financiero, y una experiencia estratégica global. En 2011, dichas capacidades se utilizaron para debatir la estabilización del A400M y el A380, la reducción de los riesgos técnicos y comerciales del A350 XWB, el lanzamiento del A320neo, un importante contrato de suministro de aviones, las grandes adquisiciones, los resultados de la renovación del sistema de remuneración del personal directivo, el apoyo a las actividades de defensa en tiempos de presión a la baja del gasto público y en defensa, la estrategia regional y de segmentos y la planificación de la sucesión.

La observancia de los requerimientos impregna la labor del Consejo de Administración.

Los Consejeros tienen la sensación de que el Consejo de Administración está menos absorbido por los urgentes retos de los programas y por cuestiones a corto plazo en detrimento de valoraciones a más largo plazo. La mayoría de los Miembros del Consejo están satisfechos de que en 2011 se haya dedicado más tiempo a cuestiones principales a largo plazo. Por tercera vez, el Consejo de Administración dedicó un día completo a una reunión sobre la estrategia en 2011, incluida una evaluación de las estrategias específicas de cada país y del panorama competitivo en determinados segmentos de la industria.

El trabajo de los Comités es muy minucioso y profesional, y la interacción del Comité de Auditoría y del Comité de Nombramientos y Retribuciones con el resto del Consejo de Administración es satisfactoria. Las reuniones del Comité se están celebrando cada vez más en fechas diferentes a las de las reuniones del Consejo de Administración. El resultado del trabajo de la mayoría de los Comités se considera útil por todos los Miembros del Consejo de Administración para preparar sus decisiones, ya que se centran más en cuestiones especiales y técnicas, para evitar la duplicación del trabajo. Se han propuesto ideas para perfeccionar aún más la labor del Comité Estratégico y mejorar su pertinencia para el Consejo de Administración. Finalmente, las Presidencias del Consejo y de los Comités se consideran muy competentes y disciplinadas.

La asistencia a las reuniones del Consejo de Administración, así como a las del Comité de Nombramientos y Retribuciones ha mejorado, y se considera suficiente para permitir un debate constante e informado sobre los diferentes asuntos. La asistencia a título individual también ha mejorado sustancialmente.

Desde la última autoevaluación, en 2011, los debates sobre la estrategia financiera a la vista de la crisis de la deuda soberana europea, la planificación de la sucesión, las cuestiones de organización y las formas de proteger a la Sociedad en caso de desinversión del núcleo de accionistas constituyen las mejoras más tangibles. La mejora constante, la competitividad y la efectividad del gobierno y la gestión del Grupo seguirán siendo uno de los enfoques principales y un factor clave del éxito para EADS.

4.1.2 Comités del Consejo

4.1.2.1 Resumen de la composición de los comités en 2011

En 2011, los Comités del Consejo estuvieron compuestos por los Miembros siguientes:

Consejero	Comité de Auditoría	Comité de Nombramientos y Retribuciones	Comité Estratégico
Bobo Uebber (Presidente)			Presidente
Louis Gallois (CEO)			X
Rolf Bartke	X		
Dominique D'Hinnin	X	X	
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay			
Arnaud Lagardère			X
Hermann-Josef Lamberti	Presidente	X	
Lakshmi N. Mittal			
Michel Pébereau			X
Sir John Parker	X	Presidente	
Wilfried Porth		X	X
Número de reuniones celebradas (índice de asistencia)	5 (85%)	4 (94%)	3 (80%)

4.1.2.2 Comité de Auditoría

Conforme a lo estipulado en el Reglamento del Consejo de Administración, el Comité de Auditoría realiza recomendaciones al Consejo de Administración sobre la aprobación de los estados financieros anuales y de las cuentas periódicas (Q1, H1, 9M), así como sobre el nombramiento de auditores externos y la determinación de su remuneración. Asimismo, el Comité de Auditoría tiene la responsabilidad de garantizar que las actividades de auditoría interna y externa sean realizadas correctamente y que a los temas de auditoría se les conceda la debida importancia en las reuniones del Consejo de Administración. Por lo tanto, analiza con los auditores su programa de auditoría y los resultados de la auditoría de las cuentas y supervisa la idoneidad de los controles internos del Grupo, sus políticas contables y la información financiera. También evalúa el funcionamiento del sistema de ERM y la organización de cumplimiento normativo del Grupo. Los reglamentos y responsabilidades del Comité de Auditoría se exponen en el Código del Comité de Auditoría.

El Presidente del Consejo de Administración y el Consejero Delegado están invitados a tomar parte en todas las reuniones del Comité. Se requiere la asistencia del responsable de contabilidad y del Director Financiero a las reuniones del Comité de Auditoría con el fin de defender las propuestas de gestión y responder a cualquier cuestión que se plantee.

El Comité de Auditoría deberá reunirse como mínimo cuatro veces al año. En 2011 se reunió cinco veces, con un índice medio de asistencia del 85%. En 2011, el Comité de Auditoría realizó todas las actividades mencionadas anteriormente.

4.1.2.3 Comité de Nombramientos y Retribuciones

De conformidad con el Reglamento del Consejo de Administración, el Comité de Nombramientos y Retribuciones presenta al Consejo de Administración ciertas recomendaciones sobre el nombramiento de los Miembros del Comité Ejecutivo (a propuesta del CEO y con la aprobación del Presidente), el Secretario Corporativo de EADS, los Miembros del Comité de accionistas de Airbus, y los Presidentes de la Comisión de Control (u órgano similar) de otras importantes compañías o Unidades de Negocio del Grupo. Asimismo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones presenta recomendaciones al Consejo de Administración sobre las estrategias de remuneración y los planes de remuneración a largo plazo, y decide los contratos de servicio y otros temas contractuales relacionados con los Miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo. Las normas de funcionamiento y las responsabilidades del Comité de Nombramientos y Retribuciones se exponen en el Código del Comité de Nombramientos y Retribuciones.

El principio básico que rige los nombramientos de directivos del Grupo debe ser que se nombre al mejor candidato para el puesto ("mejor candidato para el puesto"), al mismo tiempo que se mantiene una composición equilibrada en cuanto a género, experiencia, nacionalidad, etc. No obstante, la aplicación de estos principios no debería suponer ninguna restricción a la diversidad dentro del equipo directivo de EADS con funciones ejecutivas.

El Presidente del Consejo de Administración y el Consejero Delegado están invitados a tomar parte en todas las reuniones del Comité. Se requiere la asistencia del Director de Recursos Humanos de EADS a las reuniones del Comité

de Nombramientos y Retribuciones con el fin de defender las propuestas de gestión y responder a cualquier cuestión que se plantee.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones deberá reunirse al menos dos veces al año. En 2011 se reunió cuatro veces, con un índice medio de asistencia del 94%. Además de presentar recomendaciones al Consejo de Administración para los principales nombramientos dentro del Grupo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones revisó los mejores talentos y el calendario de sucesión, debatió medidas para mejorar la participación y promover la diversidad, estudió la retribución de los Miembros del Comité Ejecutivo de 2011, el plan de incentivos a largo plazo y la remuneración variable correspondiente a 2010. Teniendo en cuenta el resultado del plan de acciones gratuitas, también propuso los términos del plan ESOP para 2012.

4.1.2.4 Comité Estratégico

El Comité Estratégico no es un organismo con capacidad de decisión sino un recurso a disposición del Consejo de Administración para elaborar sus decisiones sobre temas estratégicos. De conformidad con el Reglamento del Consejo de Administración, el Comité Estratégico presenta a dicho Consejo las recomendaciones que estime oportunas sobre

los desarrollos estratégicos, las estrategias corporativas, los principales proyectos de fusión y adquisición, las principales inversiones, las decisiones sobre proyectos, productos o desinversiones, así como los principales proyectos de Investigación y Desarrollo. Los reglamentos y responsabilidades del Comité Estratégico se exponen con más detalle en el Código del Comité Estratégico.

El Comité de Auditoría deberá reunirse como mínimo dos veces al año. El Consejero Delegado es miembro y Presidente de la Organización de ventas y marketing de EADS y está invitado a tomar parte en todas las reuniones del Comité Estratégico con el fin de defender las propuestas de gestión y responder a cualquier cuestión que se plantee. En 2011, el Comité se reunió tres veces, con un índice medio de asistencia del 80%.

Además de controlar las principales iniciativas estratégicas del Grupo y de las diferentes Divisiones, los objetivos de adquisición y las posibles desinversiones, así como el avance de las principales prioridades del Grupo durante el año, realizó recomendaciones al Consejo de Administración sobre los entornos competitivos y la política industrial de los países en los que EADS tiene sus sedes, la percepción de la Sociedad en los mercados principales, las continuas limitaciones de los presupuestos de defensa, así como un estudio de las estrategias de diversos países.

4.1.3 Comité Ejecutivo

El Consejero Delegado, con el apoyo de un Comité Ejecutivo (el “**Comité Ejecutivo**”), es el responsable de la gestión diaria de la Sociedad. El Comité Ejecutivo, presidido por el Consejero Delegado, también incluye a los Directores de las principales Divisiones funcionales del Grupo. El Comité Ejecutivo se reunió en once ocasiones durante 2011.

En las reuniones del Comité Ejecutivo se tratan principalmente las siguientes cuestiones:

- ⊙ la aprobación de los nombramientos de sus respectivos equipos directivos por los Directores de División del Grupo (salvo el del Director de Operaciones de Airbus);
- ⊙ la aprobación de inversiones hasta 350 millones de euros;
- ⊙ la definición y el control de la ejecución de la estrategia para las actividades de EADS;
- ⊙ la gestión, la organización y la estructura jurídica del Grupo;
- ⊙ el nivel de rendimiento de las actividades y de las funciones de apoyo del Grupo; y
- ⊙ todos los aspectos relativos al negocio de la Sociedad, incluyendo el plan operativo del Grupo y de las Divisiones y Unidades de Negocio.

La organización interna del Comité Ejecutivo se define en función del reparto de actividades entre sus Miembros

bajo la supervisión del Consejero Delegado. A pesar de la responsabilidad colectiva definida anteriormente, cada miembro del Comité Ejecutivo es responsable a título personal de la gestión de su cartera y está obligado a acatar las decisiones tomadas por el Consejero Delegado y por el Comité Ejecutivo, según los casos.

El Consejero Delegado intentará alcanzar un consenso entre los Miembros del Comité Ejecutivo acerca de las cuestiones debatidas en las reuniones del mismo. En el caso de que no sea posible llegar a un acuerdo, el Consejero Delegado está autorizado a adoptar una decisión sobre dicha cuestión. En el caso de que exista una divergencia relativa a una cuestión fundamental o significativa sobre una cuestión aún por decidir, el miembro del Comité Ejecutivo que haya expresado su desacuerdo en esta cuestión podrá solicitar al Consejero Delegado que someta la cuestión al parecer del Presidente.

Los Miembros del Comité Ejecutivo son nombrados por el Consejo de Administración, a propuesta del Consejero Delegado, tras haberla aprobado el Presidente y haberla estudiado el Comité de Nombramientos y Retribuciones. El nombramiento del Comité Ejecutivo deberá aprobarse como un único equipo, no de forma individual, a excepción del Consejero Delegado de Airbus, que será nombrado por el Consejo de Administración de forma individual. El mandato de los Miembros del Comité Ejecutivo es de cinco años.

Composición del Comité Ejecutivo

Nombre	Edad	Inicio del mandato actual	Conclusión del mandato	Cargo principal
Louis Gallois	68	2007	2012	Consejero Delegado de EADS
François Auque	55	2010	2015	CEO de Astrium/Coordinación de Espacio y Defensa
Lutz Bertling	49	2011	2016	CEO de Eurocopter
Jean J. Botti	54	2011	2016	Director Técnico de EADS
Fabrice Brégier	50	2007	2012	COO de Airbus/Director de Operaciones de EADS
Thomas Enders	53	2007	2012	CEO de Airbus
Jussi Itävuori	56	2008	2012	Director de Recursos Humanos de EADS
Marwan Lahoud	45	2007	2012	Director de Marketing y Estrategia de EADS
Sean O'Keefe	56	2010	2014	CEO de EADS North America
Hans Peter Ring	61	2007	2012	Director Financiero de EADS
Domingo Ureña-Raso	53	2009	2014	Director de Airbus Military
Stefan Zoller	54	2010	2015	CEO de Cassidian

Nota: Situación a 1 de marzo de 2012. El domicilio profesional de todos los Miembros del Comité Ejecutivo para cualquier asunto relacionado con EADS es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

Louis Gallois, Consejero Delegado de EADS

Véase el apartado “— 4.1.1 Consejo de Administración, Presidente y Consejero Delegado — Currículum Vitae y otros cargos y funciones desempeñados por los Miembros del Consejo de Administración en otras sociedades”.

François Auque, CEO de Astrium y Coordinación de Espacio y Defensa

El Sr. Auque fue nombrado en 2000. Anteriormente había sido Director Financiero de Aerospatiale, entonces Aerospatiale Matra, y Director Gerente de satélites de Aerospatiale Matra. Su carrera profesional se inició en el Grupo Suez y en el Tribunal de Cuentas francés. El Sr. Auque es licenciado por la *École des Hautes Études Commerciales* y el *Institut d'Études Politiques* y es antiguo alumno de la *École Nationale d'Administration*.

Lutz Bertling, CEO de Eurocopter

El Sr. Bertling fue nombrado en 2006. Procedente de la División de Defensa y Seguridad, se incorporó a Eurocopter en 2003 como Vicepresidente Ejecutivo de los Programas Gubernamentales, pasando a desempeñar las funciones de Consejero Delegado de Eurocopter Deutschland a principios de 2006. Anteriormente, había ocupado diversos puestos en DaimlerChrysler Rail Systems y en la Universidad de Braunschweig. Es Doctor en ingeniería por la Universidad de Braunschweig.

Jean J. Botti, Director Técnico

El Sr. Botti fue nombrado Director Técnico en 2006. Provenía de General Motors, donde fue Director Tecnológico y posteriormente Director de Línea de Negocio de la actividad Powertrain de Delphi. Inició su carrera profesional en 1978 como ingeniero de producto en Renault. El Sr. Botti tiene una licenciatura por el INSA de Toulouse, un MBA por la *Central Michigan University* y un doctorado por el *Conservatoire des Arts et Métiers*, y ha realizado un curso en Gestión de Investigación y Desarrollo en el *Massachusetts Institute of*

Technology (MIT). El Sr. Botti es miembro de SAE, así como de la Academia Francesa de Tecnología y del Comité Asesor de Investigación Europea (ERAB).

Fabrice Brégier, Director de Operaciones de EADS

El Sr. Brégier fue nombrado Director de Operaciones (*Chief Operating Officer*, (COO)) de Airbus en 2006, asumiendo también la responsabilidad del rendimiento operativo de EADS. En 2003 fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de Eurocopter. Anteriormente había sido Consejero Delegado de MBDA. El Sr. Brégier se incorporó a Matra Défense en 1993 como Presidente del Grupo de Intereses Económicos (GIE), Apache MAW y GIE Eurodrone. Es antiguo alumno de la *École Polytechnique* y de la *École des Mines*.

Thomas Enders, CEO de Airbus

El Sr. Enders, Consejero Delegado de Airbus desde 2007, estudió Económicas, Ciencias Políticas e Historia en la Universidad de Bonn y la Universidad de California en Los Ángeles. Antes de incorporarse a la industria aérea en 1991 (Messerschmitt-Bölkow-Blohm), ocupó, entre otros, el cargo de miembro de Equipo de Planificación en el Ministerio de Defensa alemán. Ocupó varios cargos en MBB y posteriormente en DASA, entre ellos, el de Director de Personal, Director de Desarrollo Corporativo y Tecnología y Director de Sistemas de Defensa. Después de la creación de EADS en 2000, fue nombrado Consejero Delegado de EADS Defence and Security Systems Division, cargo que ocupó hasta 2005, cuando fue nombrado como uno de los Consejeros Delegados de EADS. El Sr. Enders ocupa el cargo de Presidente de la BDLI (según sus siglas en alemán, Asociación Alemana de Industria Aérea) desde 2005.

Jussi Itävuori, Director de Recursos Humanos

El Sr. Itävuori se incorporó a EADS en 2001 y en 2003 se convirtió en miembro del Comité Ejecutivo. Anteriormente había trabajado para KONE Corporation desde 1982. A partir

de 1995, desempeñó el puesto de Director de Recursos Humanos y miembro del Comité Ejecutivo de KONE. En 1982, el Sr. Itävouri se licenció en la Vaasa School of Economics, en Finlandia.

Marwan Lahoud, Director de Marketing y Estrategia

El Sr. Lahoud fue nombrado en junio de 2007. Anteriormente era CEO de MBDA. Ha trabajado para Aerospatiale, en su fusión con Matra, y en la creación de EADS. Dentro de EADS, ha sido Vicepresidente Senior de Fusiones y Adquisiciones. El Sr. Lahoud es antiguo alumno de la *École Polytechnique* y es licenciado por la *École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace*.

Sean O'Keefe, CEO de EADS North America

El Sr. O'Keefe fue elegido miembro del Comité Ejecutivo en 2010. Antes, fue un alto ejecutivo de la General Electric Company. Antes de incorporarse al GE, trabajó en diversos servicios públicos, siendo Rector de la Universidad de Luisiana, Director de la NASA, Director Adjunto del Presupuesto Federal en la Casa Blanca, Secretario de la armada de los EE.UU. y Director de Finanzas del Departamento de Defensa. Entre varios nombramientos de servicio público, asumió diversos profesorado en universidades de los EE.UU.. El Sr. O'Keefe es licenciado de la Universidad de Syracuse y de la Universidad de Loyola, y le han otorgado cinco licenciaturas honoríficas de doctorado.

Hans Peter Ring, Director Financiero

Desde su nombramiento en 2002, el Sr. Ring es Director Financiero de EADS. Además, fue Director de Operaciones (COO) (2005 - 2007) y Director Financiero de Airbus (2007 - 2008). En 1996, fue nombrado Vicepresidente Senior a cargo del Control, en DASA y posteriormente en EADS. Desde 1992 era Director Financiero y Miembro del Consejo de Dornier Luftfahrt. Es titulado en administración y dirección de empresas por la Universidad de Erlangen-Nuremberg.

Domingo Ureña-Raso, Director de Airbus Military

El Sr. Ureña-Raso fue nombrado en febrero de 2009. Anteriormente, era responsable de los programas Power8 y "Future EADS". Desde 1989, ha ocupado diferentes cargos, entre otros en CASA, EADS PZL, la División de Defensa & Seguridad ("DS") y Airbus. El Sr. Ureña-Raso es licenciado por a Universidad Politécnica de Madrid, graduado por la escuela de negocios de París ESSEC y titular de un MBA.

Stefan Zoller, CEO de Cassidian

El Sr. Zoller fue nombrado en 2005, después de haber desempeñado puestos de dirección dentro de la División desde 2000. Anteriormente, ocupó puestos directivos dentro de DASA, DaimlerChrysler, Dornier y Senstar/Canadá. El Sr. Zoller es licenciado por la Universidad de Tübingen y tiene un doctorado.

4.1.4 Sistema de gestión del riesgo empresarial

La gestión de riesgos y oportunidades es de vital importancia para EADS dada la complejidad y volatilidad del entorno empresarial en el que opera. El sistema de gestión del riesgo empresarial ("ERM") se compone de un amplio conjunto de actividades y procedimientos de gestión de los riesgos y oportunidades en EADS.

El objetivo del sistema ERM es crear y preservar valor para las partes interesadas de EADS. Está diseñado y se aplica para identificar de forma efectiva posibles acontecimientos que pudieran afectar a EADS, gestionar el riesgo para que éste se sitúe dentro de la tolerancia al riesgo definida, identificar y gestionar las oportunidades y proporcionar una certeza razonable de la consecución de los objetivos. Para lograr dicho objetivo, EADS pretende que este amplio conjunto tenga un sistema de ERM integrado, coherente, completo, eficiente y transparente que utilice las mismas herramientas de interpretación, práctica y lenguaje. Pretende integrar la filosofía de la gestión de riesgos en la cultura de EADS, con el fin de lograr que la gestión de los riesgos y oportunidades sea para sus empleados un proceso regular y cotidiano.

El Consejo de Administración y los directivos de EADS consideran que el sistema de ERM es un proceso de gestión clave para dirigir la Sociedad y que permite a los Miembros del equipo de dirección afrontar con eficacia los riesgos y oportunidades. Las capacidades avanzadas de

ERM y de organización que EADS está tratando de aplicar progresivamente pueden proporcionar una ventaja competitiva en la medida en que permiten lograr con éxito lo siguiente:

- ☉ estrategia: la selección de objetivos estratégicos de alto nivel, en apoyo de la visión de EADS y coherentes con la disposición al riesgo;
- ☉ operaciones: la eficacia y eficiencia de las operaciones y de la asignación de recursos; la entrega puntual de los productos de conformidad con los objetivos de calidad y costes; la capacidad para conseguir los objetivos financieros y de rentabilidad; la adopción de decisiones y procesos de gestión adaptados al riesgo;
- ☉ procedimiento de información: la fiabilidad del proceso de transmisión de la información y, en particular, de la información financiera; y
- ☉ cumplimiento normativo: el cumplimiento de la legislación y las normas aplicables.

4.1.4.1 Procedimientos de ERM

Los objetivos, principios y procedimientos del sistema ERM aprobados por el Consejo de Administración se especifican en la Política de ERM de EADS y se comunican a todo el Grupo.

La Política de ERM de EADS se completa con diferentes manuales, directrices, guías, etc. El sistema ERM se basa en el marco de Control Interno y de Gestión del Riesgo de la Empresa del Comité de Organizaciones Patrocinadas de la Comisión Treadway (COSO II). Entre los estándares externos que contribuyen al sistema ERM de EADS están los marcos de COSO para el control interno y ERM, así como los estándares propios de cada industria, tal y como los define la Organización Internacional de Estandarización (ISO).

El sistema ERM abarca un procedimiento jerárquico ascendente y descendente integrado con el fin de ayudar a garantizar una mejor gestión y una mayor transparencia de los riesgos y oportunidades. En el extremo superior de la jerarquía, el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría debaten los principales riesgos y oportunidades, las respuestas frente a los riesgos y el aprovechamiento de las oportunidades, así como la situación del sistema ERM, incluidos los cambios significativos y las mejoras previstas. Se basa en un procedimiento de información ascendente sistemático que incluye la opinión de la Dirección. Posteriormente, los resultados se trasladan a toda la organización. El diseño del sistema de ERM pretende garantizar el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables respecto del control interno ("CI") y la gestión de riesgos ("RM"). Se dirige al IC y al RM de modo paralelo.

El procedimiento de ERM consta de cuatro elementos: **el procedimiento operativo**, que consiste en una secuencia de ocho componentes consistentes y estandarizados para mejorar la gestión de los riesgos operativos y de las oportunidades; **el procedimiento de informes**, que incluye procedimientos para informar sobre el estado del sistema de ERM y la situación de los riesgos y oportunidades; **el procedimiento de cumplimiento normativo**, que consta de procedimientos para ratificar la evaluación de la efectividad del sistema de ERM; y **el procedimiento de apoyo**, que incluye procedimientos para mejorar la calidad y aportar pruebas complementarias de la calidad del sistema de ERM.

El sistema de ERM es de aplicación a todas las posibles fuentes de riesgos y oportunidades, tanto de fuentes externas como internas, tanto los cuantificables como los que no lo son, que pudieran afectar a EADS a corto, medio y largo plazo. Asimismo, se aplica a todas las Divisiones, Unidades de Negocio y departamentos de EADS. La Dirección de los diferentes niveles organizativos debate el sistema ERM en el momento de llevar a cabo la actividad empresarial, como parte de su proceso de toma de decisiones y actividades conexas. Por lo tanto, el procedimiento de ERM forma parte del proceso de gestión y se interrelaciona con otros procedimientos. Los pormenores de la aplicación del procedimiento de ERM varían en función del apetito por el riesgo de la Dirección, así como del tamaño, la estructura y naturaleza de la unidad organizativa, el programa/proyecto, el departamento o el procedimiento. No obstante, generalmente se aplicarán los principios fundamentales de la Política de ERM de EADS.

Para examinar los principales riesgos a los que se halla expuesto el Grupo, véase el apartado "Factores de Riesgo".

4.1.4.2 Órganos de decisión y responsabilidades respecto del sistema de ERM

Los órganos de decisión y sus responsabilidades respecto del sistema de ERM son los siguientes:

- ⊙ el Consejo de Administración supervisa el diseño y la efectividad del sistema de ERM, incluyendo las acciones de gestión destinadas a reducir los riesgos inherentes a las actividades de negocio de EADS. Analiza los principales riesgos al menos una vez al trimestre sobre la base de los informes de ERM o, según las necesidades, en función del desarrollo de los riesgos del negocio. Cuenta con el apoyo del Comité de Auditoría, que abordará, al menos una vez al año, las actividades con respecto a la operación, el diseño y la eficacia del sistema de ERM, así como cualquier cambio significativo y las mejoras previstas antes de su presentación al Consejo de Administración en pleno;
- ⊙ el Consejero Delegado de EADS, respaldado por el Comité Ejecutivo, es responsable de la adopción de un sistema de ERM efectivo, un entorno interno coherente (es decir, valores, cultura) y de la filosofía del riesgo. Cuenta con el apoyo del Director Financiero de EADS, el cual supervisa al Director de Riesgos de EADS así como el diseño y el proceso de implantación del sistema de ERM;
- ⊙ el Director de Riesgos es el principal responsable de la estrategia de ERM, las prioridades, el diseño de sistemas, el desarrollo de la cultura y las herramientas de informes. Se encarga de supervisar el funcionamiento del sistema de ERM y está respaldado por una organización de gestión del riesgo específica a nivel del Grupo y de las Divisiones, que se esfuerza por reducir los aspectos críticos de los riesgos en general. La organización de gestión del riesgo está conectada en red con los portadores de los riesgos en los diferentes niveles organizativos y promueve una cultura de gestión de riesgos proactiva; y
- ⊙ la dirección ejecutiva de las Divisiones, las Unidades de Negocio y los Departamentos de las sedes centrales asume la responsabilidad del funcionamiento y el seguimiento del sistema de ERM en sus respectivas áreas de responsabilidad. Su propósito es garantizar la transparencia y la efectividad del sistema de ERM y la conformidad con sus objetivos. Son responsables de la puesta en marcha de las actividades de respuesta apropiadas para reducir la probabilidad de que se produzcan riesgos y su impacto, y, a la inversa, de la implantación de respuestas apropiadas para incrementar la probabilidad y el impacto de las oportunidades.

4.1.4.3 Eficacia del sistema de ERM

El sistema de ERM de EADS tiene que ser efectivo. EADS ha implantado mecanismos recurrentes de autoevaluación del sistema de ERM que deben aplicarse en todo EADS. Dichos mecanismos tienen como objeto garantizar razonablemente la eficacia del sistema de ERM. La garantía de la eficacia del sistema de ERM incluye:

- ⦿ procedimientos de ERM: deben estar implantados y en funcionamiento en todo EADS sin deficiencias sustanciales y deben cumplir los requisitos de la política de ERM de EADS;
- ⦿ disposición al riesgo: debe ser conforme al entorno de riesgo de EADS;
- ⦿ sistema de CI de los procedimientos de ERM: es necesario que los procedimientos de ERM implantados dispongan de un sistema de CI efectivo.

Se ha diseñado la combinación de los siguientes controles con el fin de lograr garantías razonables sobre la eficacia del sistema de ERM:

Organización	Control del sistema de ERM con las oportunas explicaciones
Consejo de Administración/ Comité de Auditoría	Control regular El Consejo de Administración y el Comité de Auditoría revisan, controlan y supervisan el sistema de ERM.
Alta Dirección	Debates de la alta Dirección sobre el sistema de ERM Este control constituye el paso más importante del procedimiento de cumplimiento normativo de ERM. Las Divisiones y las Unidades de Negocio presentan los resultados de los procedimientos de gestión del riesgo, autoevaluación y confirmación a la alta Dirección, siendo debatidos y cuestionados a nivel de los Consejeros Delegados y Directores Financieros de EADS.
Dirección	Procedimiento de confirmación por carta del sistema de ERM Los responsables de las entidades y procedimientos/departamentos que toman parte en los procedimientos anuales de cumplimiento del sistema de ERM deben firmar cartas de confirmación de ERM, en particular, en lo referente a la eficacia del control interno, así como a las deficiencias o insuficiencias. El alcance de los participantes se determina alineando la cobertura de los negocios de EADS con el apetito por el riesgo de la Dirección.
Departamento de ERM	Medición de la eficacia del sistema de ERM Evaluar la eficacia del sistema de ERM realizando una gestión del riesgo operativo para los procedimientos de ERM, los criterios de evaluación específicos, etc.
Auditoría corporativa	Auditorías del sistema de ERM Ofrecer una garantía independiente al Comité de Auditoría sobre la eficacia del sistema de ERM de EADS.
Cumplimiento normativo	Sistema de alerta Aportar pruebas de las deficiencias del sistema de ERM.

4.1.4.4 Desarrollos realizados en 2011 y perspectivas de futuro

Actualmente, las empresas están operando en un entorno de riesgo más volátil que nunca. Por lo tanto, tener unas capacidades de gestión de riesgos altamente desarrolladas resulta más crítico, más estratégico y, en general, más valioso. EADS trata de desplegar de forma eficaz su sistema de ERM a nivel del Grupo con el fin de reducir el riesgo, obtener ventajas competitivas e invertir en consecuencia. El diseño de su sistema de ERM ha evolucionado hacia una herramienta de gestión más homogénea y orientada al rendimiento que se integra en el negocio que, en 2011, obtuvo los siguientes logros principales:

- ⦿ el fortalecimiento de las bases de ERM, con un progresivo respeto de los procesos de ERM y el desarrollo de una verdadera cultura del riesgo;

Con el fin de cubrir todas sus actividades, EADS ha definido 20 procesos de negocio de alto nivel. Para lograr la eficacia del sistema de ERM, los procedimientos de ERM, que constituyen un proceso solapado, deben formar parte integrante de dichos procesos de negocio. La efectividad del sistema de ERM queda garantizada si el logro de los objetivos de los procedimientos de ERM está avalado por controles adecuados del sistema de ERM que funcionen eficazmente en toda la organización y se adecuen a los respectivos niveles de apetito por el riesgo.

La eficacia operativa se mide, entre otras cosas, mediante la evaluación de cualquier posible deficiencia grave del sistema de ERM descubierta en las actividades anuales o cualquier cambio significativo aportado al sistema de ERM.

- ⦿ el inicio del despliegue de una herramienta informática de ERM específica a nivel del Grupo;
- ⦿ la fuerte contribución del sistema de ERM a las iniciativas de mejora puestas en marcha en todo el Grupo; y
- ⦿ la conclusión satisfactoria del procedimiento de cumplimiento normativo de ERM a finales de año, es decir, se recibieron las cartas de confirmación del sistema de ERM de todos los portadores de riesgos de las Divisiones, Unidades de Negocio y Funciones de Negocio, y se realizaron todos los debates de la alta Dirección sobre el sistema de ERM.

Como una perspectiva de futuro, EADS trata de:

- ⦿ seguir la senda hacia una gestión del riesgo más desarrollada, en particular, hacia un mayor nivel de conciencia del ERM, de capacidades y de una cultura y organización de la gestión del riesgo;



- ⊙ integrar totalmente la organización de gestión del riesgo en las operaciones comerciales;
- ⊙ mejorar la medición, la elaboración de modelos y los análisis del sistema ERM para la toma de decisiones;
- ⊙ mejorar aún más la transparencia, reducir el riesgo considerablemente y potenciar que se aprovechen las oportunidades mediante la utilización de la metodología ERM;
- ⊙ seguir implantando la herramienta informática de ERM a nivel del Grupo; y
- ⊙ establecer un modelo común de competencias y un plan de trayectoria profesional para los gestores del riesgo.

De forma más global, EADS no cesa en su empeño de evaluar y mejorar la eficacia operativa del sistema de ERM. EADS utilizará las recomendaciones del departamento de Auditoría Corporativa, que ha revisado la gestión del riesgo de determinados departamentos y procesos de negocio, para fortalecer aún más su sistema de ERM.

4.1.4.5 Declaración del Consejo – limitaciones

El Consejo de Administración considera, a su leal saber y entender, que la gestión de riesgos internos y el sistema de control sobre la información financiera funcionaron correctamente en 2011 y que ofrecen una garantía razonable de que los informes financieros no contienen ninguna anomalía importante.

Con independencia de la calidad de su diseño, todos los sistemas ERM tienen limitaciones inherentes, tales como la vulnerabilidad derivada de su incumplimiento o las potenciales negligencias en los controles establecidos por parte de la Dirección. En consecuencia, no se puede ofrecer una garantía absoluta de que los procedimientos de ERM de EADS son o serán totalmente eficaces, a pesar de todo el cuidado y esfuerzo invertidos en ello.

4.1.4.6 Procesos de negocios cubiertos por el sistema de ERM

Teniendo en cuenta las actividades de EADS, se han identificado 20 procesos de negocio de alto nivel en EADS. Estos procesos se han clasificado como procesos fundamentales (Investigación y Desarrollo, producción, ventas, gestión postventa y de programas), procesos de apoyo (suministro corporativo, Recursos Humanos, contabilidad, activos fijos, tesorería, tecnología de la información, fusiones y adquisiciones, contencioso y seguros) y procesos de gestión (estrategia, auditoría corporativa, control, cumplimiento normativo, gestión del riesgo empresarial y gestión de la Dirección). Estos procesos de negocio, junto a los correspondientes procedimientos de ERM, están diseñados para controlar los riesgos de procedimiento que de forma significativa pudieran afectar a la situación financiera y a los resultados de las operaciones del Grupo. A continuación se proporciona una descripción de los principales procesos de negocio a nivel de sus respectivas sedes centrales implantados en 2011.

Contabilidad

El núcleo del sistema de ERM de EADS lo constituyen procedimientos y controles contables destinados a dar garantías razonables sobre la fiabilidad del proceso de transmisión de la información financiera y la preparación de los estados financieros y demás informes financieros utilizados por la Dirección y comunicados a los inversores y otros grupos de interés de EADS. Este método integrado de planificación e información pretende mejorar la comunicación interna y la transparencia entre los departamentos y las unidades organizativas de EADS.

El modelo de control financiero de EADS define los procedimientos de planificación y elaboración de informes que se aplican a todas las unidades operativas del Grupo, así como las responsabilidades del Director Financiero, que se encarga de la elaboración, aplicación y seguimiento de estos procedimientos. Entre las principales funciones del Director Financiero se encuentra la de supervisar la elaboración de Estados Financieros Consolidados de EADS, preparados bajo la supervisión directa del Director Contable (“CAO”). Éste es responsable del funcionamiento de los sistemas y las normas de consolidación del Grupo y de la definición de políticas contables a nivel de Grupo que concuerdan con las NIIF, normas de elaboración de informes y directrices financieras con el fin de garantizar la coherencia y calidad de la información financiera comunicada por las Unidades de Negocio y las Divisiones. Las políticas contables de EADS están establecidas en un manual contable escrito, que es acordado con los auditores externos de la Sociedad. Los cambios introducidos en dicho manual contable requieren la aprobación del Director de Contabilidad y, si implican modificaciones importantes, del Director Financiero o del Consejo de Administración (conforme al asesoramiento del Comité de Auditoría).

El control del proceso de planificación y elaboración de informes financieros se efectúa no solo mediante el desarrollo de políticas y sistemas contables para todo el Grupo, sino también mediante un proceso organizado para extraer información de las unidades informadoras de manera puntual como herramienta actualizada orientada a la toma de decisiones para controlar el rendimiento operativo del Grupo. Dicha información incluye informes periódicos de tesorería y caja, así como información financiera utilizada para la futura planificación operativa y estratégica y para el control y supervisión de riesgos económicos derivados de las actividades del Grupo. Los Directores Financieros de las Divisiones se reúnen frecuentemente con el Director Contable y su personal responsable para comentar la información financiera generada por las Divisiones.

Antes de ser publicados y posteriormente presentados para su aprobación a los accionistas, los Estados Financieros Consolidados son auditados por los auditores externos de EADS, analizados por el Comité de Auditoría de EADS y presentados ante el Consejo de Administración para su aprobación. Un proceso similar se utiliza para los datos trimestrales y semestrales. Los auditores del Grupo intervienen antes de que los Estados Financieros de EADS sean sometidos al Consejo de Administración.



Tesorería

Los procedimientos de gestión de tesorería, definidos por el departamento central de tesorería de EADS, mejoran la capacidad de la Dirección para identificar y evaluar riesgos relativos a liquidez, tipos de cambio y tipos de interés. Las empresas controladas están sujetas a los procedimientos de gestión centralizada de la tesorería, con procedimientos similares de control para las empresas conjuntas, tales como MBDA.

Gestión de tesorería

La gestión de liquidez para dar apoyo a las operaciones es una de las principales misiones del departamento central de tesorería de EADS. La planificación regular de tesorería, junto con el departamento de planificación/ informes, así como los informes mensuales de tesorería del departamento central de tesorería, proporcionan a la Dirección la información necesaria para supervisar el nivel de liquidez del Grupo y para emprender las acciones correctivas necesarias a fin de garantizar la liquidez general. Con el fin de mantener los niveles de liquidez establecidos como objetivo y proteger la tesorería, EADS ha implantado un sistema de *cash pooling*, con barridos ascendentes diarios de las cuentas de las filiales controladas a las cuentas gestionadas centralmente. Se han definido y comunicado a nivel del Grupo los procedimientos de prevención del fraude en los pagos. Para la gestión de los riesgos de crédito relacionados con instrumentos financieros, véase “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 34a: Gestión de riesgos financieros.”

Gestión de coberturas

Las operaciones comerciales generan importantes riesgos de tipo de cambio y tipo de interés. El Consejo de Administración define y actualiza periódicamente la política de coberturas del Grupo. Con el fin de garantizar que todas las Actividades de Cobertura se realicen conforme a la política de cobertura del Grupo, todas las operaciones de cobertura son ejecutadas por el departamento central de tesorería. Dicho departamento realiza un análisis continuo de los riesgos y propone medidas adecuadas a las Divisiones y Unidades de Negocio con respecto al riesgo de tipo de cambio y de tipo de interés. Se exige a las filiales que calculen, actualicen y controlen mensualmente su exposición a los riesgos de tipo de cambio y de tipo de interés con el departamento central de tesorería de EADS, de acuerdo con los procedimientos de tesorería definidos. Véase el apartado “Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las actividades — 2.1.7 Actividades de Cobertura”.

Financiación de ventas

En relación con ciertos contratos comerciales, EADS puede acordar la celebración de contratos de financiación de ventas. En cuanto a la financiación de ventas en Airbus, se determina un presupuesto anual para la financiación como parte del proceso de planificación operativa de EADS. Las operaciones de financiación se aprueban caso por caso, con la participación del equipo de Dirección, de acuerdo con ciertas directrices de evaluación de riesgos y están gestionadas por una organización integrada a nivel de Grupo.

Ventas

Los contratos comerciales celebrados por las filiales operativas de EADS pueden exponer al Grupo a riesgos financieros, operativos y jurídicos importantes. Para controlar dichos riesgos, la Dirección ha puesto en práctica procedimientos de revisión de las propuestas contractuales destinados a garantizar que EADS no celebre contratos comerciales significativos que la expongan a riesgos inaceptables o que no sean conformes con los objetivos generales del Grupo. Entre estos procedimientos se encuentran (i) límites y criterios aprobados por el Consejo de Administración para determinar los perfiles de riesgo y rentabilidad y (ii) un proceso de aprobación previa obligatorio para los contratos definidos como “de alto riesgo”. Los contratos que se encuentran dentro de las categorías definidas requieren la aprobación del respectivo Director Financiero de la División. Los contratos que se consideren de “alto riesgo” y rebasen determinados límites, deben ser remitidos a un Comité Comercial permanente (en el que el Director Financiero y el Director de *Marketing* y Estrategia ostentan la calidad de Presidentes, pudiendo consultar al Consejero Delegado si fuera necesario). Este comité se responsabiliza de analizar la propuesta presentando recomendaciones en caso de necesidad, en base a las cuales la Unidad de Negocio afectada podrá presentar su oferta. En el caso de Airbus, debido a la naturaleza y el tamaño de sus actividades, se aprueban los contratos de conformidad con la política de gobierno corporativo específica de Airbus, que responde a las directrices de EADS y que aplican el mismo principio, con la participación de EADS. En general, si EADS comparte el control de una filial con un tercero, el Comité Comercial es responsable de establecer la posición de EADS sobre los contratos comerciales propuestos.

Departamento jurídico

EADS está sujeta a un gran número de regímenes jurídicos en cada una de las jurisdicciones en las que realiza actividades comerciales. La misión del departamento jurídico de EADS, en coordinación con los departamentos jurídicos de las Divisiones y las Unidades de Negocio, es promover y defender activamente los intereses del Grupo en todos los litigios que le afecten, así como su seguridad legal en todo momento. A la hora de desempeñar su cometido, es responsable de la aplicación y la supervisión de los procedimientos diseñados para garantizar que las actividades de EADS respeten todas las leyes, los reglamentos y los requisitos aplicables. Asimismo, es responsable de la supervisión de todos los principales litigios que afecten al Grupo, incluida la Propiedad Intelectual.

El departamento jurídico de EADS, junto con el Secretario Corporativo, desempeña asimismo un papel fundamental en el diseño y administración de (i) los procedimientos de gobierno corporativo de EADS y (ii) la documentación jurídica relativa a la delegación de poderes y responsabilidades, así como la definición del entorno de control interno y la gestión de EADS.

Auditoría corporativa

El departamento de Auditoría Corporativa de EADS, bajo la dirección del Secretario Corporativo, proporciona al Comité Ejecutivo y al Comité de Auditoría una garantía por



medio de un plan de auditoría anual aprobado orientado a los riesgos. El departamento de Auditoría Corporativa (i) examina la consecución de los objetivos estratégicos, financieros y operativos del Grupo, (ii) comprueba la fiabilidad e integridad del proceso de transmisión de la información del Grupo, (iii) evalúa la efectividad del sistema de ERM, (iv) valora la eficacia y eficiencia de los procesos, entidades o funciones seleccionados y (v) verifica el cumplimiento de las leyes, reglamentos, directrices del Grupo y procedimientos. La auditoría corporativa también realiza revisiones especiales, a petición de la Dirección, centradas en riesgos actuales (por ejemplo, las actividades fraudulentas sospechosas) y futuros (por ejemplo, la gestión de contratos y de programas). En 2011, el *Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne* (IFACI) auditó el departamento de auditoría corporativa y certificó que éste cumplía los requisitos del Marco Internacional para la Práctica Profesional. La auditoría corporativa también estableció una función jurídica en 2011, con conocimientos especializados para apoyar al Grupo en su tratamiento de las denuncias de incumplimiento.

Suministro corporativo

Los resultados de EADS dependen en gran medida de su cadena de suministro. Por ello, las compras constituyen un elemento decisivo del mercado.

El tamaño y la complejidad de EADS exigen un enfoque común para maximizar los puntos fuertes del mercado y evitar ineficacias en el proceso de compras. Para contribuir a que las compras se lleven a cabo de la forma más efectiva, eficaz y ética posible, el Jefe de Compras y el Consejo de Compras (*Chief Procurement Officers Council*) definen y aplican un conjunto de procesos comunes de compras, con el apoyo de una estrategia común de compras y en última instancia de la estrategia y visión del Grupo.

Este enfoque y procesos comunes se aplican y optimizan en todas las Divisiones mediante las redes de compras. Estas redes incluyen a representantes de todas las Divisiones. Tienen como misión, encargada por el Consejo de Compras de EADS, definir y dar a conocer a toda EADS diversos temas relacionados con las compras estratégicas como la gestión de las relaciones con los proveedores, los procesos y herramientas comunes, las compras globales, las compras compartidas, compliance, la responsabilidad social corporativa, y la gestión de la eficiencia en las compras. Los procesos de compra son revisados de forma regular a través de indicadores de rendimiento, auditorías y autoevaluaciones, que posteriormente son puestos a prueba y optimizados.

Ética y cumplimiento normativo

Véase a continuación el apartado “— 4.1.5 Organización de compliance”.

4.1.5 Organización de compliance

El *Chief Compliance Officer* (“CCO”) del Grupo es responsable de diseñar e implantar el programa de ética y cumplimiento normativo de EADS, que refuerza el compromiso del Grupo de adherirse a las normas éticas y de compliance de mayor exigencia con el fin de mantener la competitividad mundial del Grupo.

El programa de ética y compliance de EADS tiene como objetivo garantizar que las prácticas empresariales del Grupo cumplan con los reglamentos y la legislación aplicables, así como con los principios éticos empresariales aprobados por éste. Asimismo pretende fomentar una cultura de integridad y transparencia. Uno de los elementos clave del programa es el Código Ético del Grupo, “Integridad y Transparencia” (que se actualizó en 2010 y está disponible en la página web de la Sociedad), cuyo objetivo es guiar el comportamiento diario de todos los empleados de EADS.

A nivel de Grupo, se han implantado una organización de compliance y una red de recursos, dentro de una estructura que equilibra la proximidad de las actividades empresariales diarias con la independencia necesaria. En consecuencia, los responsables de compliance de todo el Grupo responden tanto ante la Dirección como ante la organización de compliance. Esto se refleja en el nivel jerárquico más alto de la organización, en el que el CCO del Grupo EADS responde tanto ante el Consejero Delegado como ante el Comité de Auditoría, que

supervisa el funcionamiento de la organización de compliance a nivel de Grupo en su totalidad.

Los responsables de compliance nombrados en cada una de las cuatro Divisiones de EADS, así como en varias Unidades de Negocio, están encargados de ayudar a los empleados a realizar sus actividades empresariales de forma ética y de conformidad con el programa de ética y compliance de EADS. Los jefes de compliance de las Divisiones y Unidades de Negocio deben garantizar que éstas disponen de recursos suficientes para desempeñar su actividad de forma eficaz, y responden tanto ante el *Chief Compliance Officer* del Grupo EADS como ante el responsable de la correspondiente División o Unidad de Negocio.

A escala del Grupo, se han nombrado responsables de compliance permanentes en los departamentos en los que existen los mayores riesgos y se les ha facultado para imponer las normas aplicables correspondientes en todo el Grupo. Por ejemplo, el responsable a nivel internacional de compliance del Grupo diseña e implanta la Política de ética y compliance de EADS así como las normas para prevenir la corrupción. El responsable de compliance en materia de exportación del Grupo tiene como objetivo garantizar que las actividades del Grupo respeten todas las normas de control a la exportación relevantes, así como la política interna de “países críticos”, mientras que el responsable de compliance en materia de

compras supervisa el cumplimiento en la cadena de suministro. Desde 2010, un cuarto responsable de compliance se encarga de evaluar de forma más eficaz los riesgos relativos al cumplimiento de la legislación en materia de protección de datos dentro del Grupo.

El CCO del Grupo EADS ha establecido una “hoja de ruta” basada en normas internacionales con el fin de lograr los objetivos marcados por el Consejero Delegado y debatidos con el Comité de Auditoría. La hoja de ruta da una visión global de las actividades de compliance, tales como:

- ① la evaluación y el informe periódicos sobre los principales riesgos de compliance como parte del sistema ERM de EADS;
- ② el seguimiento de las políticas de ética y compliance;
- ③ la transparencia de la información al Comité de Auditoría y los debates con el Comité Ejecutivo;
- ④ las actividades de comunicación y formación a nivel de Grupo; y
- ⑤ el funcionamiento del nuevo sistema de alerta implantado en 2010, “OpenLine”, a través del cual los empleados pueden transmitir, respetando la confidencialidad, sus preocupaciones sobre ética y compliance, sin temor a represalias. De conformidad con las exigencias reglamentarias en vigor, las alertas que se reciban en OpenLine únicamente

podrán atenderse si se refieren a asuntos relacionados con la contabilidad, las finanzas, la corrupción o las prácticas anticompetitivas (desde 2011). El uso de OpenLine está restringido a los empleados de todas las empresas controladas por el Grupo EADS y situadas en Francia, Alemania, España y el Reino Unido. Teniendo en cuenta la estrategia general de compliance de EADS, ésta supervisará el sistema OpenLine y evaluará la posibilidad de ampliar su perímetro a todos los empleados y ampliar su ámbito a cuestiones de carácter general y operativo.

En 2011, los informes sobre los progresos del programa fueron presentados cuatro veces ante el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría.

En el futuro, EADS seguirá realizando esfuerzos para establecer unas normas globales de compliance consecuentes en la industria espacial y de defensa, en particular en materia de ética empresarial. En la actualidad, las normas europeas comunes que regulan la industria y el Foro Internacional sobre Conducta Ética Empresarial se encuentran entre las iniciativas de ética empresarial más innovadoras del sector. Teniendo en cuenta que dichas normas de la industria son cada vez más consistentes con un terreno de juego más nivelado para todos a nivel mundial, EADS va a tratar que su compromiso respecto a la ética y la integridad se convierta en una ventaja competitiva sostenible.

4.2 Intereses de los Consejeros y principales directivos

4.2.1 Remuneración a los Consejeros y de los principales directivos

4.2.1.1 Principios generales

Estrategia

La estrategia de remuneración de EADS pretende ofrecer una remuneración que:

- ① permita atraer, retener y motivar a ejecutivos cualificados;
- ② sea acorde con los intereses de los accionistas;
- ③ esté vinculada en gran medida al rendimiento;
- ④ sea justa y transparente;
- ⑤ sea competitiva con las retribuciones comparables en el mercado;
- ⑥ pueda aplicarse sistemáticamente en todo el Grupo.

Evaluación comparativa

Periódicamente, la política de remuneración es objeto de una evaluación comparativa con respecto de las prácticas de otras empresas mundiales, utilizando datos de grupos similares y datos generales del sector de empresas consultoras. Los datos de referencia corresponden a la media ponderada de la información procedente de Francia, Alemania y Reino Unido, países en los que EADS tiene sus sedes. En países que no sean mercados domésticos de EADS (como EE.UU.), EADS utiliza como parámetros de referencia datos de grupos homólogos de dichos países. La remuneración total estimada de los directivos se establece en la media de los datos objeto de la evaluación comparativa.

4.2.1.2 Política de remuneración detallada

Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración

Cada miembro no ejecutivo del Consejo de Administración recibe una compensación fija anual de 80.000 euros, así como unas dietas de asistencia de 5.000 euros por cada reunión del Consejo a la que asista. El Presidente del Consejo recibirá una compensación fija anual de 180.000 euros por desempeñar su puesto, así como unas dietas de asistencia de 10.000 euros por cada reunión del Consejo a la que asista.

Los Presidentes de cada uno de los Comités del Consejo reciben una compensación anual adicional de 30.000 euros. Los Miembros de cada uno de los Comités del Consejo recibirán una compensación anual adicional de 20.000 euros por cada Comité del que sean Miembros. Las compensaciones anuales por ser Presidente o miembro de un Comité son acumulativas si el miembro no ejecutivo en cuestión pertenece a dos Comités diferentes.

Los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración no tienen derecho a remuneraciones variables o incentivos de conformidad con los Planes de Incentivos a Largo Plazo de EADS.

Consejero Delegado

El Consejero Delegado (el único miembro ejecutivo del Consejo de Administración) no recibe compensaciones por asistencia a las reuniones del Consejo ni ninguna otra compensación específica como Miembro del Consejo de Administración. Por el contrario, la política de remuneración del Consejero Delegado (así como de los demás Miembros del Comité Ejecutivo) está diseñada para alcanzar un equilibrio entre el rendimiento operativo a corto plazo y los objetivos a medio y largo plazo de la Sociedad y consta de los siguientes elementos principales:

Elemento de remuneración	Principales criterios	Medición del rendimiento	% de la remuneración total estimada/% del devengo
Sueldo base	Remunerar el puesto/valor del trabajo en el mercado	n/a	<ul style="list-style-type: none"> CEO de EADS: 45% de la remuneración total estimada Otros Miembros del Comité Ejecutivo: 50% de la remuneración total estimada
Remuneración variable anual	Remunerar la rentabilidad anual en base a la consecución de la medición del rendimiento de la Sociedad y de los objetivos individuales/por equipos, incluidos los objetivos y comportamientos financieros y no financieros	Parte colectiva (50% de la remuneración variable estimada): EBIT* (50%), Liquidez (50%) Parte individual (50% de la remuneración variable estimada): logro de los objetivos anuales individuales	<ul style="list-style-type: none"> CEO de EADS: 55% de la remuneración total estimada (del 0% al 200%) Otros Miembros del Comité Ejecutivo: 50% de la remuneración total estimada (del 0% al 200%)
Plan de incentivo a largo plazo	Remunerar los resultados y el compromiso a largo plazo de la Sociedad en función de los objetivos financieros	El número de participaciones vinculadas a resultados devengadas se basa en la media absoluta del beneficio por acción de tres años a nivel de EADS	Las participaciones devengadas vinculadas a resultados irán del 50% al 150% de las concedidas inicialmente ⁽¹⁾

(1) En caso de resultados absolutos negativos durante el período de resultados, el Consejo de Administración podrá decidir proceder a la revisión del devengo de las participaciones vinculadas a resultados incluido el 50% que no está sujeto a condiciones de resultados (condición de disfrute adicional).

Además, el Consejero Delegado (así como los demás Miembros del Comité Ejecutivo) tiene derecho a prestaciones por jubilación y otros beneficios, tal y como se describe más adelante.

4.2.1.3 Remuneración de los Miembros del Consejo de Administración

Los importes de los diversos elementos que componen la remuneración del Consejero Delegado y de los Consejeros no ejecutivos durante 2011, junto con información adicional como el número de participaciones sujetas a resultados (véase el apartado “— 4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo”), así como los datos de prestaciones por jubilación del Consejero Delegado se exponen en “Notas a los Estados Financieros de la Sociedad — Nota 11: Retribución”.





También se resumen a continuación:

Remuneración total y costes relacionados con la retribución

La remuneración total y los costes relacionados con la retribución de los Miembros del Consejo de Administración correspondientes a 2011 y 2010 se detallan a continuación:

	2011	2010
	en €	en €
Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración		
Fijo ⁽¹⁾	1.170.000	1.170.000
Dietas de asistencia	425.000	520.000

(1) El Fijo correspondiente a 2010 se pagó en 2011; el Fijo correspondiente a 2011 se abonará en 2012.

	2011	2010
	en €	en €
Miembros ejecutivos del Consejo de Administración		
Sueldo base	990.000	900.000
Remuneración variable anual (relativa al período señalado incluyendo la parte abonada por EADS N.V.)	1.993.475	1.732.500

La remuneración en efectivo de los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración correspondiente a 2011 ha sido la siguiente:

2011	Fijo ⁽¹⁾ en €	Dietas de asistencia en €	Total en €
Consejeros			
Bodo Uebber	210.000	90.000	300.000
Rolf Bartke	100.000	45.000	145.000
Dominique D'Hinnin	120.000	45.000	165.000
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	80.000	40.000	120.000
Arnaud Lagardère	100.000	30.000	130.000
Hermann-Josef Lamberti	130.000	35.000	165.000
Lakshmi N. Mittal ⁽²⁾	80.000	30.000	110.000
Sir John Parker	130.000	35.000	165.000
Michel Pébereau	100.000	35.000	135.000
Wilfried Porth	120.000	40.000	160.000
Total	1.170.000	425.000	1.595.000

(1) El fijo se abonará en 2012.

(2) Sin incluir el Fijo correspondiente a 2010 abonado en 2011.

La remuneración en efectivo del miembro ejecutivo del Consejo de Administración correspondiente a 2011 ha sido la siguiente:

2011	Sueldo base en €	Remuneración variable anual en € relativa a 2011
Consejero		
Louis Gallois	990.000	1.993.475

Incentivos a largo plazo

El cuadro siguiente proporciona una idea general de las participaciones vinculadas a resultados concedidas al Consejero Delegado en 2011 con arreglo al Plan de incentivo a largo plazo (LTIP):

	Plan de acciones sujetas a resultados: número de participaciones en los resultados ⁽¹⁾	
	Concedidas en 2011	Fechas de devengo
Louis Gallois	51.400	El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años: (i) 25% previsto en mayo de 2015; (ii) 25% previsto en noviembre de 2015; (iii) 25% previsto en mayo de 2016; (iv) 25% previsto en noviembre de 2016.

(1) El disfrute de todas las participaciones en los resultados concedidas al Consejero Delegado está sujeto a ciertas condiciones de resultados.

Prestaciones por jubilación

Los doce Miembros del Comité Ejecutivo cuentan con prestaciones de pensiones como parte de sus contratos laborales. La política general es de concederles pensiones anuales correspondientes al 50% de su sueldo base anual al alcanzar los cinco años de servicios en el Comité Ejecutivo de EADS, pagaderas una vez alcancen la edad de jubilación.

Esos derechos pueden incrementarse gradualmente hasta el 60% después del segundo mandato, habitualmente después de diez años de servicio en el Comité Ejecutivo. No obstante, para alcanzar esta tasa de reemplazo del 60%, el miembro del Comité Ejecutivo en cuestión deberá tener doce años de antigüedad en el Grupo.

Estos planes de pensiones se han implantado y financiado mediante planes colectivos de pensiones en Francia y Alemania. Dichas prestaciones por jubilación tienen también reglas diferentes, por ejemplo por servicio de determinada duración mínima y otras condiciones exigidas por la normativa nacional.

Para el Consejero Delegado, el importe de las prestaciones de pensiones (es decir, el valor contable efectivo) ascendió a 2.900.000 euros a 31 de diciembre de 2011, mientras que el coste contabilizado de servicios corrientes e intereses relacionados con su pensión, durante el ejercicio 2011, representó un gasto de 600.000 euros. Esta obligación se ha periodificado en los Estados Financieros Consolidados.

Los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración no perciben prestaciones por jubilación.

Indemnización por cese

De conformidad con su contrato, el Consejero Delegado tendrá derecho a una indemnización por cese cuando el mismo se deba a una decisión de la Sociedad en caso de cambio de control o de cambio en la estrategia de la Sociedad. El pago de la indemnización por cese también está sujeto al cumplimiento de las condiciones estipuladas y evaluadas por el Consejo de Administración. La indemnización por cese, en caso de aplicarse, ascendería como máximo a 18 meses del total del objetivo de remuneración anual.

No obstante, dicha norma de indemnización por cese no será de aplicación cuando el Consejero Delegado haya alcanzado los 65 años de edad y tenga la posibilidad de jubilarse de inmediato.

Los Miembros no Ejecutivos del Consejo de Administración no perciben indemnización por cese.

Cláusula de no competencia

En el contrato del Consejero Delegado figura una cláusula de no competencia aplicable durante un periodo de un año que comenzará al terminar el contrato, y que podrá renovarse por otro año a iniciativa de la Sociedad. Dicha cláusula prevé una retribución del 50% del último sueldo objetivo anual que se define como el salario base más la última remuneración variable anual abonada. La aplicación de la misma se someterá a la decisión del Consejo de Administración.

El Consejero Delegado ha renunciado de forma proactiva al beneficio de dicha retribución, a pesar de seguir vinculado por la cláusula de no competencia. El Consejo de Administración ha accedido a esta petición.

Otros beneficios

El Consejero Delegado tendrá derecho a un vehículo de la empresa. El valor del vehículo de la empresa a 31 de diciembre de 2011 es de 24.120 euros (IVA no incluido).

4.2.1.4 Remuneración de los Miembros del Comité Ejecutivo

Los Miembros del Comité Ejecutivo, incluido el Consejero Delegado, tienen derecho a recibir, por el ejercicio 2011, una remuneración total por año entero de 18.786.097 euros (para la remuneración pagada en EE.UU. se ha aplicado el tipo de cambio medio de 2011). Esta remuneración se divide, para el Consejero Delegado en un 45% de parte fija y 55% de parte variable del objetivo y para los demás Miembros del Comité Ejecutivo en un 50% de parte fija y 50% de parte variable del objetivo.

La remuneración total pagada por EADS y todas las sociedades del Grupo a Don Louis Gallois, Consejero Delegado, durante el ejercicio 2011, ascendió a 2.777.500 euros (esta cantidad incluye los pagos del sueldo base de enero a diciembre de 2011 (990.000 euros) y la remuneración variable de 2010 (1.732.500 euros)).

Los Miembros del Comité Ejecutivo, incluido el Consejero Delegado, perciben la mayor parte de su remuneración de la pertinente entidad nacional del Grupo (de conformidad con sus respectivos contratos) y el resto de EADS N.V. ("Remuneración de N.V.", según los términos de la carta convenio de N.V.).

4.2.2 Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado (CEO)

Véase "— 4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo".



4.2.3 Operaciones con partes vinculadas

El Artículo 2:146 del Código Civil holandés estipula lo siguiente:

“Salvo que en los Estatutos se estipule lo contrario, una sociedad (*naamloze vennootschap*) estará representada por su Consejo de Vigilancia en todos los asuntos en los que tenga un conflicto de interés con uno o varios de los Miembros de su Consejo de Administración. La Junta General de Accionistas deberá estar facultada en todo momento para designar a una o varias personas a tal efecto”. En el caso de EADS, los Estatutos estipulan una medida diferente, ya que facultan al Consejo de Administración para representar a la Sociedad en aquellos asuntos en los que ésta tenga algún conflicto de interés con uno o varios Miembros del Consejo de Administración.

Durante los años 2009, 2010 y 2011, la Sociedad no celebró contrato alguno con ninguno de sus Consejeros o directivos principales, ni con ningún accionista que tuviera más del 5% de los derechos de voto de la Sociedad, fuera del curso ordinario de los negocios y en condiciones distintas

a las condiciones normales de mercado. Consulte “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” — Nota 36: Transacciones con partes vinculadas” correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2011 y “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 36: Transacciones entre partes vinculadas” correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010, que se ofrece como referencia en el presente documento.

Véase el apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas” para obtener una descripción de las relaciones existentes entre la Sociedad y sus principales accionistas. Excepto las relaciones entre la Sociedad y sus principales accionistas que se describen en el presente documento, no existen potenciales conflictos de interés entre las obligaciones de los Consejeros hacia la Sociedad y sus respectivos intereses privados o sus demás obligaciones.

4.2.4 Préstamos y garantías a los Consejeros

EADS no ha concedido ningún préstamo a sus Consejeros o Miembros del Comité Ejecutivo.

4.3 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados

4.3.1 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados

La política de retribución de EADS está estrechamente relacionada con la consecución de los objetivos individuales y de la Sociedad, tanto para cada División como para el Grupo en general. En 2011, se creó un plan de participaciones restringidas en los resultados para la alta Dirección del Grupo (véase el apartado “— 4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo”) y, en el marco de un nuevo plan de titularidad de acciones para los empleados, se ofreció a los empleados la

posibilidad de comprar acciones en condiciones favorables (véase el apartado “— 4.3.2 Planes de acciones para empleados”).

Los sistemas de participación en los resultados, que se aplican en EADS en Francia, Alemania, España y Reino Unido están siguiendo un conjunto de normas unitarias para el Grupo, garantizando una aplicación consistente en estos cuatro países.

4.3.2 Planes de acciones para empleados (ESOP)

EADS respalda los planes de acciones para empleados. Desde su creación, EADS ha ofrecido regularmente a los empleados que reunían los requisitos necesarios la oportunidad de comprar acciones de EADS en condiciones favorables en el marco de planes de acciones para los empleados (“ESOPs”).

La tabla siguiente muestra las principales condiciones de los ESOP realizados de 2000 a 2011⁽³⁾:

Año	Precio por acción	Valor nominal por acción	Número de acciones emitidas	Fecha de emisión
2000	15,30 €	1 €	11.769.259	21 de septiembre de 2000
2001	10,70 €	1 €	2.017.894	5 de diciembre de 2001
2002	8,86 € ⁽¹⁾ / 7,93 € ⁽²⁾	1 €	2.022.939	4 de diciembre de 2002
2003	12,48 €	1 €	1.686.682	5 de diciembre de 2003
2004	18 €	1 €	2.017.822	3 de diciembre de 2004
2005	18,86 €	1 €	1.938.309	29 de julio de 2005
2007	19,62 ⁽¹⁾ /17,16 € ⁽²⁾	1 €	2.037.835	9 de mayo de 2007
2008	12,79 € ⁽¹⁾ /11,70 € ⁽²⁾	1 €	2.031.820	25 de julio de 2008
2009	10,76 €	1 €	1.358.936	18 de diciembre de 2009
2011	22,15 € ⁽¹⁾ /21,49 € ⁽²⁾	1 €	2.445.527	29 de julio de 2011

(1) Acciones adquiridas en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo.

(2) Acciones compradas directamente.

(3) En 2010, el plan ESOP habitual se sustituyó por un plan especial de acciones gratuitas con motivo del décimo aniversario de la EADS dirigido a cerca de 118.000 empleados de 29 países. Se concedieron 10 acciones gratuitas de EADS a todos aquellos empleados que cumplían los requisitos, lo que supuso la distribución de 1.184.220 acciones en total. Dichas acciones eran en su totalidad acciones de tesorería y, por consiguiente, no afectaron en modo alguno al capital suscrito.

ESOP 2011

En junio de 2011, EADS ofreció a los empleados que cumplían los requisitos un máximo del 0,39% del total de su capital social emitido antes de la oferta. Se ofreció a los empleados hasta un máximo de 3.200.000 acciones de valor nominal de 1 euro cada una.

La oferta a empleados estaba restringida a los empleados que:

- ⊙ tuviesen una antigüedad mínima de tres meses;
- ⊙ fuesen empleados de (i) EADS o (ii) una de sus filiales o (iii) sociedades en las que EADS controlase un mínimo del 10% del capital social y sobre cuya gestión poseyera una influencia determinante.

La oferta a los empleados se dividió en dos tramos:

- ⊙ las acciones suscritas por empleados que reunían los requisitos necesarios en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo se ofrecieron al precio de 22,15 euros por acción;
- ⊙ las acciones suscritas directamente por empleados que reunían los requisitos necesarios se ofrecieron al precio de 21,49 euros por acción.

En 2011, el ESOP estuvo estructurado como un plan de ajuste de acciones, en virtud del cual EADS equiparó un determinado número de acciones adquiridas a valor de mercado con la

concesión de acciones gratuitas sobre la base de una ratio definida. Dicha ratio varió en función del número de acciones adquiridas, con un descuento máximo del 50% por 10 acciones compradas y un descuento mínimo del 21% para 400 acciones compradas (número máximo de acciones disponibles para su compra por un único empleado).

En general, los empleados no podrán vender las acciones ofrecidas en el marco de esta oferta durante un año, y en algunos países durante más tiempo. En la oferta de acciones a empleados se suscribieron un total de 2.445.527 acciones. Las acciones se entregaron el 29 de julio de 2011.

Futuros Planes de acciones para empleados

EADS tienen previsto llevar a cabo un ESOP en 2012, previa aprobación del Consejo de Administración. En 2012, se prevé que el ESOP sea un plan de ajuste de acciones, en virtud del cual la Sociedad equipará un determinado número de acciones adquiridas a valor de mercado con la concesión de acciones gratuitas sobre la base de una ratio definida. La oferta total ascendería hasta aproximadamente 3,2 millones de acciones de la Sociedad, es decir, el 0,39% del capital social emitido, y estaría dirigida a todos aquellos empleados que cumplieren con los requisitos (incluido el Consejero Delegado). Como parte del plan ESOP 2012, en diciembre de 2011 se lanzó un plan de incentivos en acciones en el Reino Unido que está sujeto a la decisión final del Consejo de Administración.

4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo

El Consejo de Administración, haciendo uso de la autorización que le concedieron las juntas de accionistas (véanse las fechas a continuación), aprobó planes de opciones sobre acciones en 2001, 2002, 2003, 2004, 2005 y 2006. En 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011, el Consejo de Administración aprobó la

concesión de participaciones vinculadas a los resultados y de participaciones restringidas de la Sociedad. La concesión de las llamadas “participaciones” no se liquidará físicamente en acciones sino que representa un plan liquidado en efectivo de acuerdo con la NIIF 2.

Las principales características de estas opciones, así como de las participaciones vinculadas a resultados y las participaciones restringidas, a 31 de diciembre de 2011 se indican en el apartado “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) – Nota 35: Pagos basados en acciones”. También se ofrece un resumen de las mismas en los siguientes cuadros:

	Tercer tramo	Cuarto tramo
Fecha Junta General de Accionistas	10 de mayo de 2001	10 de mayo de 2001
Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	12 de julio de 2001	9 de agosto de 2002
Número de opciones concedidas	8.524.250	7.276.700
Número de opciones pendientes	-	1.593.543
Opciones concedidas a:		
• Don Philippe Camus	135.000	135.000
• Don Rainer Hertrich	135.000	135.000
• los diez empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2001 (tercer tramo) y 2002 (cuarto tramo)	738.000	808.000
Número total de empleados con derecho a opciones	1.650	1.562
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años y cuatro semanas desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer año tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas para evitar el uso de información privilegiada — Véase el apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones”).	
Fecha vencimiento	12 de julio de 2011	8 de agosto de 2012
Derecho de conversión	Una opción por acción	Una opción por acción
Devengadas	100%	100%
Precio de ejercicio	24,66 €	16,96 €
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión	
Número de opciones ejercitadas	3.492.831	5.058.674



	Quinto tramo	Sexto tramo
Fecha Junta General de Accionistas	6 de mayo de 2003	6 de mayo de 2003
Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	10 de octubre de 2003	8 de octubre de 2004
Número de opciones concedidas	7.563.980	7.777.280
Número de opciones pendientes	3.165.988	5.269.000
Opciones concedidas a:		
• Don Philippe Camus	135.000	135.000
• Don Rainer Hertrich	135.000	135.000
• los diez empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2003 (quinto tramo) y 2004 (sexto tramo)	808.000	808.000
Número total de empleados con derecho a opciones	1.491	1.495
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años y cuatro semanas desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer año tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas para evitar el uso de información privilegiada — Véase el apartado "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones").	
Fecha vencimiento	9 de octubre de 2013	7 de octubre de 2014
Derecho de conversión	Una opción por acción	Una opción por acción
Devengadas	100%	100% ⁽¹⁾
Precio de ejercicio	15,65 €	24,32 €
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión	
Número de opciones ejercitadas	3.771.068	5.900

(1) En lo que se refiere al sexto tramo, el disfrute de parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de EADS estaba sujeto a condiciones sobre el rendimiento. Por ello, una parte de esas opciones condicionales no se han llegado a disfrutar y han quedado anuladas durante el ejercicio 2007.

	Séptimo tramo
Fecha Junta General de Accionistas	11 de mayo de 2005
Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	9 de diciembre de 2005
Número de opciones concedidas	7.981.760
Número de opciones pendientes	5.800.678 ⁽¹⁾
Opciones concedidas a:	
• Don Thomas Enders	135.000
• Don Noël Forgeard	135.000
• los diez empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2005 (séptimo tramo)	940.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos	1.608
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer año tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas para evitar el uso de información privilegiada — Véase el apartado "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones"). En lo que se refiere al séptimo tramo, parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de EADS estaban relacionadas con el rendimiento.
Fecha vencimiento	8 de diciembre de 2015
Derecho de conversión	Una opción por acción
Devengadas	100% ⁽¹⁾
Precio de ejercicio	33,91 €
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión
Número de opciones ejercitadas	-

(1) En lo que se refiere al séptimo tramo, el disfrute de parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de EADS estaba sujeto a condiciones sobre el rendimiento. Por ello, una parte de esas opciones condicionales no se han llegado a disfrutar y han quedado anuladas durante el ejercicio 2008.



Octavo tramo

Fecha Junta General de Accionistas	4 de mayo de 2006
Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	18 de diciembre de 2006
Plan de opciones sobre acciones	
Número de opciones concedidas	1.747.500
Número de opciones pendientes	1.639.500
Opciones concedidas a:	
• Don Thomas Enders	67.500
• Don Louis Gallois	67.500
• los diez empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2006 (octavo tramo)	425.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos	221
Fecha a partir de la cual se pueden ejercitar las opciones	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un período de dos años desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer año tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas relativas al tráfico de información privilegiada — Véase el apartado "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones").
Fecha de vencimiento	16 de diciembre de 2016
Derecho de conversión	Una opción por acción
Devengadas	100%
Precio de ejercicio	25,65 €
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión
Número de opciones ejercitadas	-

Noveno tramo

Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	7 de diciembre de 2007	
Plan de participaciones vinculadas a los resultados y restringidas		
	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas	1.693.940	506.060
Número de participaciones en circulación	-	234.508
Participaciones concedidas a:		
• Don Louis Gallois	33.700	-
• los diez empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2007 (noveno tramo)	239.900	43.500
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.617
Fechas de devengo	Las participaciones restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo. El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años: <ul style="list-style-type: none"> • 25% previsto en mayo de 2011; • 25% previsto en noviembre de 2011; • 25% previsto en mayo de 2012; • 25% previsto en noviembre de 2012. 	
Número de participaciones devengadas	4.240	241.352



Décimo tramo

Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	13 de noviembre de 2008	
Plan de participaciones vinculadas a los resultados y restringidas		
	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.192.740	801.860
Número de participaciones en circulación	2.104.820	761.420
Participaciones concedidas a:		
• Don Louis Gallois	40.000	-
• los diez empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2008 (décimo tramo)	304.000	68.200
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.684
Fechas de devengo	Las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo y, en el caso de las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo. El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años: <ul style="list-style-type: none"> • 25% previsto en mayo de 2012; • 25% previsto en noviembre de 2012; • 25% previsto en mayo de 2013; • 25% previsto en noviembre de 2013. 	
Número de participaciones devengadas	5.600	3.780

(1) Sobre la base de la consecución del 100% de los resultados objetivo. Se otorgará como mínimo el 50% de las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos; el 100% en el caso de alcanzarse los resultados objetivo; hasta un máximo del 150% en caso de superarse el criterio de resultados. En caso de resultados absolutos negativos (EBIT* acumulado de EADS) durante el período de resultados, el Consejo de Administración podrá decidir proceder a la revisión del devengo de las participaciones vinculadas a los resultados incluido el 50% que no está sujeto a condiciones de resultados (condición de disfrute adicional).

Tramo decimoprimer

Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	13 de noviembre de 2009	
Plan de participaciones vinculadas a los resultados y restringidas		
	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.697.740	928.660
Número de participaciones en circulación	2.612.380	910.360
Participaciones concedidas a:		
• Don Louis Gallois*	46.000	-
• los diez empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2009 (tramo decimoprimer)	356.000	96.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.749
Fechas de devengo	Las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo y, en el caso de las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo. El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años: <ul style="list-style-type: none"> • 25% previsto en mayo de 2013; • 25% previsto en noviembre de 2013; • 25% previsto en mayo de 2014; • 25% previsto en noviembre de 2014. 	
Número de participaciones devengadas	7.850	3.400

(1) Sobre la base de la consecución del 100% de los resultados objetivo. Se otorgará como mínimo el 50% de las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos; el 100% en el caso de alcanzarse los resultados objetivo; hasta un máximo del 150% en caso de superarse el criterio de resultados. En caso de resultados absolutos negativos (EBIT* acumulado de EADS) durante el período de resultados, el Consejo de Administración podrá decidir proceder a la revisión del devengo de las participaciones vinculadas a los resultados incluido el 50% que no está sujeto a condiciones de resultados (condición de disfrute adicional).

* Para mayor información sobre las participaciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad – Nota 11: Retribución".



Tramo duodécimo

Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión) 10 de noviembre de 2010

Plan de participaciones vinculadas a los resultados y restringidas

	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.891.540	977.780
Número de participaciones en circulación	2.843.440	956.400
Participaciones concedidas a:		
• Don Louis Gallois*	54.400	-
• los diez empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2010 (noveno duodécimo)	341.600	79.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.711

Las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo y, en el caso de las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo. El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años:

- 25% previsto en mayo de 2014;
- 25% previsto en noviembre de 2014;
- 25% previsto en mayo de 2015;
- 25% previsto en noviembre de 2015.

Número de participaciones devengadas - -

(1) Sobre la base de la consecución del 100% de los resultados objetivo. Se otorgará como mínimo el 50% de las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos; el 100% en el caso de alcanzarse los resultados objetivo; hasta un máximo del 150% en caso de superarse el criterio de resultados. En caso de resultados absolutos negativos (EBIT* acumulado de EADS) durante el período de resultados, el Consejo de Administración podrá decidir proceder a la revisión del devengo de las participaciones vinculadas a los resultados incluido el 50% que no está sujeto a condiciones de resultados (condición de disfrute adicional).

* Para mayor información sobre las participaciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad — Nota 11: Retribución".

Tramo decimotercero

Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión) 9 de noviembre de 2011

Plan de participaciones vinculadas a los resultados y restringidas

	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de participaciones concedidas ⁽¹⁾	2.588.950	877.750
Número de participaciones en circulación	2.588.950	877.750
Participaciones concedidas a:		
• Don Louis Gallois*	51.400	-
• los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2011 (tramo decimotercero)	320.050	-
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.771

Las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo y, en el caso de las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo. El calendario de devengos consta de cuatro pagos durante dos años:

- 25% previsto en mayo de 2015;
- 25% previsto en noviembre de 2015;
- 25% previsto en mayo de 2016;
- 25% previsto en noviembre de 2016.

Número de participaciones devengadas - -

(1) Sobre la base de la consecución del 100% de los resultados objetivo. Se otorgará como mínimo el 50% de las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos; el 100% en el caso de alcanzarse los resultados objetivo; hasta un máximo del 150% en caso de superarse el criterio de resultados. En caso de resultados absolutos negativos (EBIT* acumulado del Grupo EADS) durante el período de resultados, el Consejo de Administración podrá decidir proceder a la revisión del devengo de las participaciones vinculadas a los resultados incluido el 50% que no está sujeto a condiciones de resultados (condición de disfrute adicional).

* Para mayor información sobre las participaciones concedidas al CEO, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad — Nota 11: Retribución".

La información relacionada con las opciones sobre acciones, las participaciones vinculadas a los resultados y las participaciones restringidas canceladas y ejercitadas durante el año está contenida en “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 35: Pagos basados en acciones”.

Para más información acerca de las transacciones llevadas a cabo por los Miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo véase el sitio Web de EADS y/o el sitio Web de las autoridades bursátiles competentes.

El accionariado de la Sociedad y los Miembros del Consejo de Administración

Miembro del Consejo de Administración	Accionariado
• Don Louis Gallois	15 acciones ordinarias 67.500 opciones sobre acciones ⁽¹⁾ 13.500 participaciones vinculadas a los resultados
• Don Dominique d’Hinnin	61 acciones ordinarias
• Don Arnaud Lagardère	2 acciones ordinarias

(1) Véase el octavo tramo que figura en el cuadro anterior.

Los demás Miembros del Consejo de Administración no detentan acciones u otros valores de la Sociedad.



5

Entidad responsable del Documento de Registro

5.1 Entidad responsable del Documento de Registro	166
5.2 Declaración de la entidad responsable del Documento de Registro	166
5.3 Política de información	167
5.4 Compromisos de la Sociedad en materia de información	167
5.5 Cambios significativos	167

5.1 Entidad responsable del Documento de Registro

EADS

5.2 Declaración de la entidad responsable del Documento de Registro

La Sociedad declara que, tras haber adoptado todas las medidas necesarias para garantizar la fiabilidad de la información contenida en el Documento de Registro, de acuerdo con los datos de que dispone la Sociedad, dicha información se corresponde con los hechos y no contiene omisiones que pudieran afectar a la interpretación del mismo.

EADS representada por:

Louis Gallois

Consejero Delegado

5.3 Política de información

Para cualquier consulta puede ponerse en contacto con:

Don Philippe Balducci

Director de Relación con el Inversor y Comunicación Financiera

EADS

37, boulevard de Montmorency

75781 París Cedex 16 Francia

Teléfono: +33 1 42 24 28 00

Fax: +33 1 42 24 28 40

E-mail: ir@eads.com

El sitio Web www.eads.com proporciona diversa información sobre la Sociedad, incluido el Informe del Consejo de Administración. Por otra parte, durante el período de vigencia del presente Documento de Registro, se podrán consultar las copias de:

- ⊙ los Estatutos;
- ⊙ el Documento de Registro registrado en inglés ante la AFM y aprobado por ésta el 21 de abril de 2010;
- ⊙ el Documento de Registro registrado en inglés ante la AFM y aprobado por ésta el 19 de abril de 2011; y
- ⊙ los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de la Sociedad EADS correspondientes a los ejercicios finalizados a 31 de diciembre de 2009, 2010 y 2011, junto con los correspondientes informes de auditoría en el domicilio social de EADS en: European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V., Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos, con sede estatutaria (*statutaire zetel*) en Ámsterdam, Tel.: + 31 (0)71 5245 600.

Los accionistas tienen también a su disposición líneas telefónicas gratuitas tanto en España (00 800 00 02 2002) como en Alemania (00 800 00 02 2002) y Francia (0 800 01 2001). También pueden enviar mensajes a la siguiente dirección de correo electrónico: ir@eads.com.

5.4 Compromisos de la Sociedad en materia de información

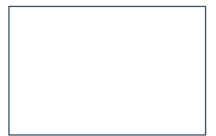
Teniendo en cuenta que las acciones de la Sociedad cotizan en Euronext Paris, en el *regulierter Markt* (en el subsegmento de negociación Prime Standard) de la Bolsa de Fráncfort y en las Bolsas de Valores de Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia, la Sociedad está sometida a determinadas leyes y reglamentos

en materia de información tanto en Francia, como en Alemania y España. Los principales reglamentos y leyes se resumen en el apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.3 Legislación aplicable e información a revelar”.

5.5 Cambios significativos

Desde el 31 de diciembre de 2011 hasta la fecha de registro del presente documento no ha habido modificaciones en la situación económica y financiera del Grupo aparte de las que aquí se hacen constar.





www.reports.eads.com

El Informe Anual 2011 de EADS está compuesto por:



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



Documento de Registro 2011
Estados Financieros

**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

