

# **Informe del Consejo de Administración**

**(emitido a 26 de febrero de 2013)**

- 
1. PRESENTACIÓN GENERAL
  2. RESUMEN 2012
  3. CAPITAL SOCIAL Y EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN
    - 3.1 Accionariado y derechos de voto
    - 3.2 Relación con los principales accionistas
    - 3.3 Planes ESOP futuros y planes de incentivos a largo plazo
    - 3.4 Evolución de la cotización en 2012
    - 3.5 Política de dividendos
    - 3.6 Política de comunicación con el accionista
  4. GOBIERNO CORPORATIVO
    - 4.1 Gestión y control
    - 4.2 Código de gobierno corporativo holandés
    - 4.3 Informe sobre remuneración
    - 4.4 Programa de Ética y *Compliance*
    - 4.5 Sistema de gestión del riesgo empresarial
    - 4.6 Factores de riesgo
  5. INFORMACIÓN FINANCIERA Y OTROS DATOS DE INTERÉS
    - 5.1 Estados financieros consolidados (NIIF)
    - 5.2 Estados financieros de la sociedad EADS N.V.
    - 5.3 Información sobre los auditores estatutarios
    - 5.4 Recursos Humanos
    - 5.5 Medio ambiente
    - 5.6 Investigación y Tecnología
  6. OBJETIVOS FINANCIEROS PARA 2013
  7. RETOS ESTRATÉGICOS DE EADS
    - 7.1 Retos estratégicos del Grupo
    - 7.2 Perspectiva de las Divisiones
-

## Estimados accionistas:

Presentamos el Informe del Consejo de Administración (el "**Informe del Consejo**") sobre las actividades de European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V. (la "**Sociedad**", la "**Compañía**" o "**EADS**" y, junto con sus filiales, el "**Grupo**") durante el ejercicio fiscal 2012, preparado de conformidad con la normativa holandesa.

Para obtener una información más detallada sobre las actividades, finanzas, factores de riesgo y Gobierno Corporativo de EADS, el lector deberá consultar la página web de EADS - [www.eads.com](http://www.eads.com).

# 1. Presentación general

Con unos ingresos consolidados de 56.500 millones de euros en 2012, EADS es la primera Compañía aeroespacial y de defensa de Europa y una de las mayores compañías aeroespaciales y de defensa del mundo. En cuanto a cuota de mercado, EADS se encuentra entre los dos principales fabricantes de aviones comerciales y helicópteros civiles, lanzadores de satélites comerciales y sistemas de misiles, y es un proveedor líder de aviones militares, satélites y electrónica de defensa. En 2012, generó aproximadamente un 79% de sus ingresos totales en el sector civil y un 21% en el sector de defensa. A 31 de diciembre de 2012, la plantilla activa de EADS estaba formada por 140.405 empleados.

EADS tiene sus actividades organizadas en torno a las cuatro Divisiones operativas siguientes: (i) Airbus (que incluye Airbus Commercial y Airbus Military), (ii) Eurocopter, (iii) Astrium, y (iv) Cassidian.

# 2. Resumen 2012

2012 fue un año de transición exitosa, crecimiento continuo y avance sostenido para EADS. Pese a una coyuntura macroeconómica difícil, EADS mejoró su rendimiento operativo interanual, impulsado por una fuerte actividad comercial en Airbus y un aumento de las actividades de servicios en Eurocopter y Astrium.

Cuando EADS empezó el año 2012, se fijó las siguientes "Prioridades del Grupo EADS para 2012", que fueron compartidas con todos sus empleados:

1. Centrar la gestión en el compromiso, las destrezas de las personas y la diversidad de género; realizar ascensos en este sentido
2. Realzar la rentabilidad, generar tesorería e incrementar la creación de valor
3. Cumplir en los programas en curso y mejorar la eficiencia de la ingeniería
4. Proteger los programas públicos en curso y futuros en épocas de limitaciones presupuestarias
5. Identificar el crecimiento del negocio orgánico y externo en EE.UU. y en los países emergentes
6. Aplicar la integridad y la transparencia a nuestros procesos clave y sentar normas en el sector tanto sobre ética empresarial como en materia de gestión de riesgos empresariales
7. Promover la innovación y el espíritu emprendedor
8. Implantar y cumplir en ambiciones de servicios
9. Mejorar la ecoeficiencia de nuestros productos y procesos industriales
10. Asegurar un proceso de transición sin tropiezos y eficiente

En el ejercicio 2012, los ingresos de EADS aumentaron un 15%, a 56.500 millones de euros. Este fuerte comportamiento se vio impulsado principalmente por mayores volúmenes y tipos de cambio del dólar estadounidense más favorables en Airbus Commercial, así como firmes aumentos en Eurocopter y Astrium. Los ingresos en Eurocopter y Astrium se vieron realizados por las actividades de servicios, entre ellas las de Vector Aerospace y Vizada. Estas empresas, que fueron adquiridas en 2011, aportaron unos 1.500 millones de euros a los ingresos de 2012. A pesar de la coyuntura del mercado de defensa en

general, los ingresos de defensa permanecieron invariables respecto a 2011. Las entregas físicas continuaron elevadas, con un récord de 588 aviones para Airbus Commercial, 29 aviones para Airbus Military, 475 helicópteros en Eurocopter y el 53º lanzamiento consecutivo con éxito del Ariane 5.

EADS logró un crecimiento de dos dígitos en los ingresos y los beneficios en 2012, aumentando más la cartera de pedidos. De cara al futuro, la atención al crecimiento del resultado neto y la dedicación a la rentabilidad siguen siendo esenciales. En todo caso, con el nuevo sistema de gobierno corporativo, la nueva estructura accionarial y el nuevo Consejo a partir del final de marzo se trata de dar más dinamismo a la Compañía y a sus empleados en su exitosa senda de crecimiento internacional.

## 3. Capital social y evolución de la cotización

### 3.1 Accionariado y derechos de voto

---

#### Capital social emitido

A 31 de diciembre de 2012, el capital social emitido de EADS ascendía a 827.367.945 euros dividido en 827.367.945 acciones con un valor nominal de 1 euro cada una. El capital social emitido de EADS a dicha fecha representa un 27,58% del capital social autorizado de 3.000.000.000 de euros, representado por 3.000 millones de acciones. El titular de una acción emitida tiene derecho a un voto y al beneficio proporcional a su participación en el capital social emitido.

#### Modificación del capital social o de los derechos inherentes a las acciones

Salvo que dicho derecho esté limitado o sea suspendido por la junta de accionistas (o el Consejo de Administración, si está autorizado por la junta de accionistas para ello) según se describe más adelante, los titulares de acciones tienen un derecho preferencial a suscribir acciones de nueva emisión en proporción al valor nominal total de las acciones que ya poseen, salvo acciones emitidas a cambio de una contraprestación que no sea en efectivo y acciones emitidas a favor de los empleados de la Sociedad o de una sociedad del Grupo. En cuanto a la posición contractual relativa a los derechos preferentes, véase “- 3.2. Relación con los principales accionistas”.

La junta de accionistas está facultada para emitir acciones. La junta de accionistas también puede autorizar al Consejo, por un período no superior a cinco años, para que emita acciones y determine los términos y condiciones de las emisiones de acciones.

Asimismo, la junta de accionistas está facultada para limitar o suspender los derechos preferentes en relación con emisiones nuevas de acciones y puede autorizar al Consejo, por un período no superior a cinco años, para que limite o excluya los derechos preferentes. Todos los acuerdos en este contexto deben ser aprobados por una mayoría de dos tercios de los votos emitidos durante la junta de accionistas en el caso de que menos de la mitad del capital emitido esté presente o representado en dicha junta.

Sin embargo, se requeriría una mayoría del 75% de los votos una vez entren en vigor los nuevos Estatutos ("**Nuevos Estatutos**") de EADS según la propuesta a la Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 27 de marzo de 2013 ("**Junta General Extraordinaria**"), para cualquier acuerdo de accionistas de emitir acciones o conceder derechos para suscribir acciones por un precio total de emisión superior a 500.000.000 euros por emisión, pero solo si no existe ningún derecho preferente respecto a la misma. La misma mayoría sería aplicable si la junta de accionistas deseara autorizar al Consejo de Administración para que éste decidiera sobre dicha emisión de acciones o concesión de derechos. Para obtener más información, consúltese el Informe del Consejo de Administración relativo a la Junta General Extraordinaria (el "**Informe del Consejo de la Junta General Extraordinaria**").

De conformidad con el acuerdo de los accionistas actuales aprobado en la Junta General Anual ("**Junta**") celebrada el 31 de mayo de 2012, los poderes para emitir acciones y otorgar derechos de suscripción de acciones que formen parte del capital social autorizado de la Sociedad, así como para limitar o suspender derechos de suscripción preferente a los accionistas existentes, se han delegado en el Consejo, si bien dichos poderes están limitados al 0,15% del capital social autorizado de EADS. Dichos poderes se concedieron por un período que expira en la Junta que se celebrará el 29 de mayo de 2013. En

dicha Junta se solicitará a los accionistas que renueven dichos poderes, siempre que dicha autorización renovada no entrañe una emisión de acciones ni el otorgamiento de derechos para suscribir acciones, que requeriría el voto mayoritario del 75% si fuera decidido por la junta de accionistas según los Nuevos Estatutos. En la Junta celebrada el 31 de mayo de 2012 se autorizó al Consejo, durante un período de 18 meses a partir de la fecha de dicha Junta, a recomprar acciones de EADS por cualquier medio, incluso productos derivados, en cualquier mercado bursátil o de otro modo, siempre que, al realizar dicha recompra, EADS no pasara a ser titular de más del 10% de su capital social emitido. En la Junta que se celebrará el 29 de mayo de 2013 se solicitará a los accionistas que renueven dichos poderes (sin perjuicio de la autorización adicional para recomprar que se indica a continuación).

Además, en relación con los cambios previstos en la estructura accionarial y el régimen de gobierno de EADS (la "**Nueva Estructura de Gobierno**") según el acuerdo (el "**Multiparty Agreement**") alcanzado el 5 de diciembre de 2012 por la Sociedad, los principales accionistas de EADS y Kreditanstalt für Wiederaufbau ("**KfW**"), una institución de derecho público que se ocupa de los objetivos de política doméstica e internacional del Gobierno Federal de la República Federal de Alemania, se ha propuesto una autorización adicional para la recompra de acciones para su aprobación por la Junta. Según el acuerdo propuesto (que en sí mismo está condicionado a la aprobación de todos los demás acuerdos propuestos a la Junta General Extraordinaria), el Consejo de Administración estará autorizado, durante un período de 18 meses desde la fecha de dicha Junta General Extraordinaria, a recomprar hasta un 15% del capital social emitido de EADS a la fecha de la adquisición, por cualquier medio, incluso productos derivados, en cualquier bolsa de valores, en una compra privada, por medio de una oferta pública de compra o de otro modo, a un precio no inferior al valor nominal y no superior a 50 euros por acción. Esta autorización será adicional a, y sin perjuicio de, la autorización concedida por la Junta celebrada el 31 de mayo de 2012 y la autorización solicitada a la Junta General Extraordinaria que se celebrará el 29 de mayo de 2013. Para obtener más información en relación con el Multiparty Agreement y esta autorización adicional para la recompra de acciones, consúltese el Informe del Consejo de la Junta General Extraordinaria.

La junta de accionistas puede reducir el capital social emitido mediante la cancelación de acciones, o rebajando el valor nominal de las acciones por medio de una modificación de los Estatutos. La cancelación de acciones requiere la aprobación de una mayoría de dos tercios de los votos emitidos durante la junta de accionistas en el caso de que en dicha junta esté presente o representado menos de la mitad del capital emitido; la rebaja del valor nominal por medio de una modificación de los Estatutos requiere la aprobación de una mayoría de dos tercios de los votos emitidos durante la junta de accionistas (salvo que la modificación de los Estatutos conlleve también una modificación que según los Nuevos Estatutos requerirá un voto mayoritario del 75%).

## Títulos que dan acceso al capital de la Sociedad

Exceptuando las opciones sobre acciones concedidas para la suscripción de acciones de EADS (véase "Notas a los Estados Financieros Consolidados ("NIIF") — Nota [35]: Pagos basados en acciones"), no existen títulos que den acceso, ni de forma inmediata ni con el transcurso del tiempo, al capital social de EADS.

El cuadro siguiente muestra la dilución potencial total que se produciría si se ejercitaran todas las opciones sobre acciones emitidas a 31 de diciembre de 2012:

	Número de acciones	Porcentaje de capital diluido	Número de derechos de voto	Porcentaje de derechos de voto diluidos*
Número total de acciones de EADS emitidas a 31 de diciembre de 2012	827.367.945	98,6%	822.141.410	98,6 %
Número total de acciones de EADS que pueden emitirse tras el ejercicio de opciones sobre acciones	11.355.143	1,4%	11.356.143	1,4 %
Capital social total potencial de EADS	838.724.088	100%	833.497.553	100%

(\*) El potencial efecto de dilución del ejercicio de estas opciones sobre el capital y los derechos de voto puede ser limitado como resultado de programas de recompra de acciones de la Sociedad y en el caso de la cancelación posterior de acciones recompradas.

## Modificaciones en el capital social emitido realizadas en 2012

En 2012, los empleados de EADS ejercitaron 5.261.784 opciones sobre acciones que les habían sido concedidas mediante los planes de opciones sobre acciones lanzados por la Sociedad. Como resultado, en el curso de 2012 se emitieron

5.261.784 acciones nuevas. La Sociedad también emitió 2.177.103 acciones nuevas en 2012 en relación con el plan de participación accionarial de los empleados.

En 2012 se cancelaron 553.233 acciones mantenidas en autocartera en virtud de la aprobación de la Junta celebrada el 31 de mayo de 2012.

## Recompras de acciones en 2012

Durante 2012, EADS compró un total de 2.119.467 acciones directamente o a tenor de contratos suscritos con un banco para comprar acciones de EADS por cuenta de la propia Sociedad mediante productos derivados, a fin de compensar el efecto de dilución resultante de la emisión de acciones tras el ejercicio de opciones sobre acciones al amparo de los diversos planes de opciones sobre acciones de la Sociedad.

## Estructura accionarial al final de 2012

EADS agrupó las actividades de Aerospatiale Matra (“**Aerospatiale Matra**” o “**ASM**”), Daimler Aerospace AG (“**Dasa**”) (salvo determinados activos y pasivos) y Construcciones Aeronáuticas SA (“**CASA**”) al amparo de una serie de operaciones consumadas en julio de 2000.

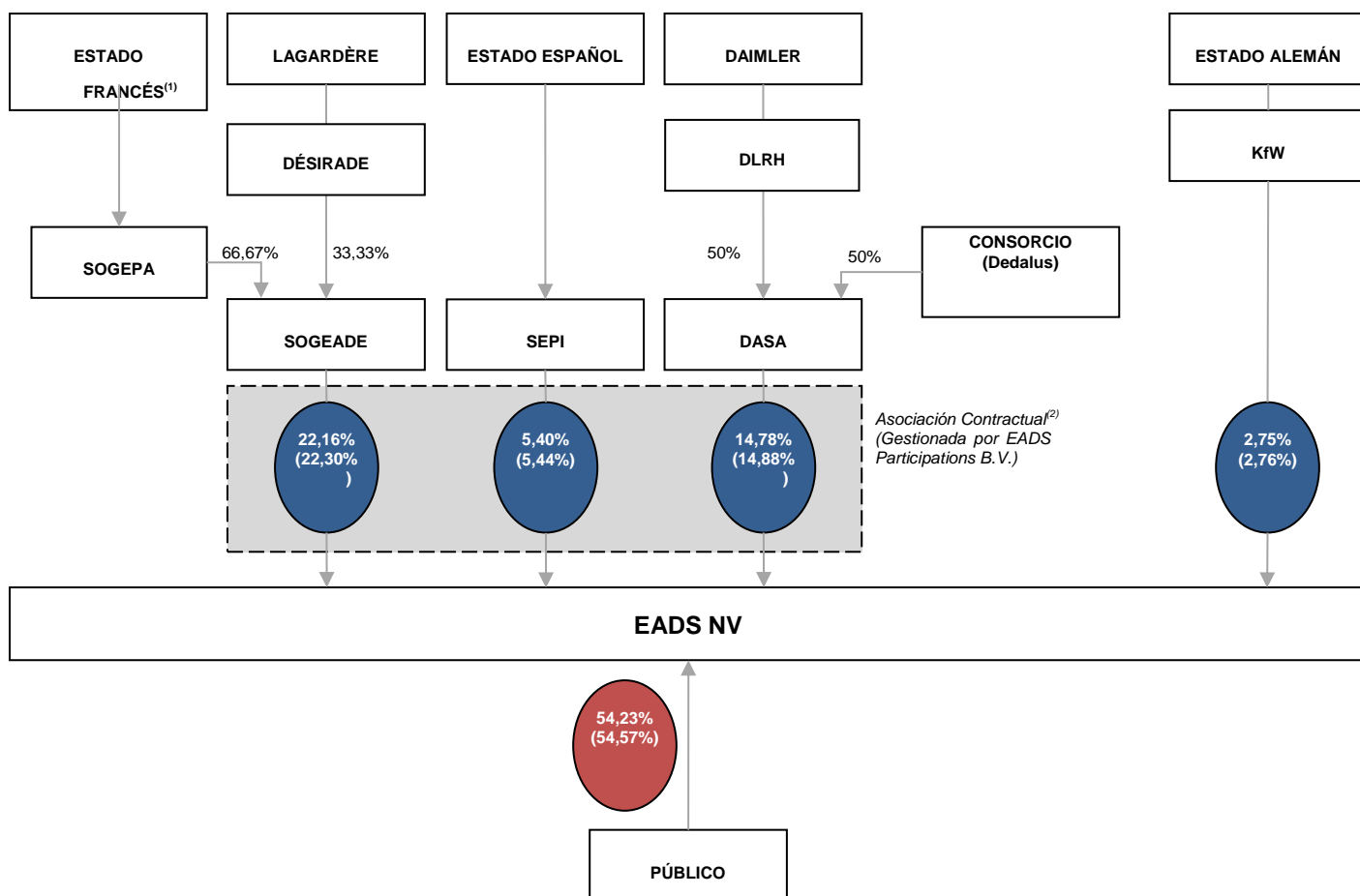
En este Informe del Consejo, el término “Ultimación” hace referencia a la ultimación en julio de 2000 de las aportaciones realizadas por Aerospatiale Matra, Dasa y Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (“**SEPI**”) (una sociedad estatal holding española) a EADS para reunir dichas actividades en el seno de EADS.

La expresión “Acciones Indirectas de EADS” hace referencia a las acciones de EADS de las que son titulares Dasa, SEPI y Société de Gestion de l’Aéronautique, de la Défense et de l’Espace (“**Sogeade**”), así como, para Lagardère SCA (“**Lagardère**”) y Société de Gestion de Participations Aéronautiques (“**Sogepa**”) o las sociedades de su grupo, el número de acciones de EADS de las que sean titulares indirectamente a través de Sogeade, y que refleje, por razones de transparencia, su participación respectiva en Sogeade. Las Acciones Indirectas de EADS se han pignorado a favor de EADS Participations B.V., a la que se ha concedido la facultad exclusiva de ejercitar los derechos de voto inherentes a las acciones pignoradas (incluyendo el derecho de asistencia e intervención en juntas de accionistas), según se describe a continuación.

Salvo que el contexto requiera otra lectura, las participaciones accionariales de Dasa en EADS figuran en este documento como participaciones accionariales de Daimler AG (“**Daimler**”), y los derechos y obligaciones de Dasa en virtud de los acuerdos descritos en el presente figuran como derechos y obligaciones de Daimler.

A 31 de diciembre de 2012, un 14,78% del capital social de EADS pertenecía a Dasa, cuyo capital social, a 31 de diciembre de 2012, era propiedad al 50% de Daimler Luft- und Raumfahrt Holding AG (“**DLRH**”), una filial al cien por cien de Daimler, y al 50% de un consorcio de inversores de los sectores público y privado (“**Dedalus**”), y Daimler controlaba los derechos de voto de todas las acciones de EADS propiedad de Dasa. Sogeade, una sociedad colectiva francesa (*société en commandite par actions*) cuyo capital, a 31 de diciembre de 2012, era propiedad al 66,67% de Sogepa (una sociedad estatal holding francesa) y al 33,33% de Désirade (una *société par actions simplifiée* francesa propiedad de Lagardère al 100%), era titular de un 22,16% de las acciones de EADS. Por lo tanto, un 36,94% del capital social de EADS era propiedad de Dasa y Sogeade, que controlaban conjuntamente EADS por medio de una asociación contractual de derecho holandés gestionada por EADS Participations B.V. (la “**Asociación Contractual**”). SEPI, que forma parte de la Asociación Contractual, era titular del 5,40% del capital social de EADS. KfW era titular de una participación con derecho a voto del 2,76% en EADS y de una participación económica del [8,56%] en EADS – 2,76% directamente y 5,80% a través de Dedalus. El público (incluyendo los empleados de EADS) y la Sociedad eran titulares, respectivamente, del 54,23% y el 0,63% del capital social de EADS. La República Francesa (el “**Estado francés**”) era titular directo del 0,06% del capital social, estando dicha participación accionarial supeditada a determinadas estipulaciones específicas.

El diagrama siguiente muestra la estructura accionarial de EADS a 31 de diciembre de 2012 (% del capital y derechos de voto [entre paréntesis] antes del ejercicio de opciones vivas sobre acciones otorgadas para la suscripción de acciones de EADS). Véase “Notas a los Estados Financieros Consolidados (“**NIIF**”) – Nota [35]: Pagos basados en acciones”.



- (1) El Estado francés también posee directamente un 0,06% del capital social (estando dichas acciones depositadas en la Caisse des Dépôts et Consignations) y ejercita los derechos de voto inherentes a dichas acciones de EADS de la misma forma que EADS Participations B.V. ejercita los derechos de voto agrupados en la Asociación Contractual.
- (2) EADS Participations B.V. ejercita los derechos de voto inherentes a estas acciones de EADS pignoradas por Sogead, Dasa y SEPI, que conservan la titularidad de sus respectivas acciones.
- (3) A 31 de diciembre de 2012, EADS posee, directa o indirectamente a través de otra sociedad en la que EADS posea directa o indirectamente más del 50% del capital social, 5.226.535 acciones propias, equivalentes a un 0,63% del capital social emitido. Las acciones en autocartera propiedad de EADS no gozan de derechos de voto.

## Cambios en la estructura accionarial durante 2012 y a principios de 2013

El 6 de diciembre de 2012, de acuerdo con una transacción prevista en el Multiparty Agreement, Daimler vendió 61,1 millones de acciones de EADS (aproximadamente un 7,44% de las acciones de EADS en circulación) mediante una transacción acelerada de prospección de la demanda (la “**ABB**”). Esta transacción redujo la participación económica de Daimler en EADS a aproximadamente 7,44% y su participación con derecho a voto al 14,88%. KfW adquirió un 2,76% de las acciones de EADS en circulación en el marco de la ABB.

En una segunda transacción, KfW (a través de una filial participada al cien por cien) adquirió el 65% de las acciones de Dedalus el 2 de enero de 2013, con lo que su participación en Dedalus se elevó al 78%. El 22% restante de Dedalus es propiedad de algunas entidades públicas alemanas. Dedalus mantiene una participación económica del 7,44% en EADS. Como resultado de estas dos transacciones, KfW mantiene actualmente una participación con derecho a voto del 2,76% en EADS y una participación económica del 8,56% en EADS – 2,76% directamente y 5,80% a través de Dedalus. Las demás entidades públicas alemanas que participan en Dedalus poseen una participación económica del 1,64% en EADS a través de Dedalus. Así pues, la participación económica conjunta de KfW y dichas entidades públicas alemanas en EADS asciende actualmente al 10,2%.

Con sujeción al cumplimiento de determinadas condiciones suspensivas (las “**Condiciones Suspensivas**”), expuestas en el Multiparty Agreement —incluyendo la aprobación por la Junta General Extraordinaria de los acuerdos de accionistas propuestos en la misma— se prevé que poco después de la Junta General Extraordinaria tenga lugar una serie de

transacciones relacionadas (denominadas en conjunto la “**Consumación**”). Hasta que se produzca la consumación (por lo tanto incluso durante la Junta General Extraordinaria) Daimler seguirá controlando, con sujeción a los términos del Participation Agreement actual (véase “3.2. Relación con los principales accionistas”), los derechos de voto de las acciones de EADS en las que Dedalus y sus inversores poseen una participación económica indirecta.

KfW se ha incorporado al Participation Agreement (véase “3.2. Relación con los principales accionistas”) mediante un acta de adhesión (el “**Acta de Adhesión**”), según la cual KfW ha acordado ejercitar los derechos de voto inherentes a las Acciones de EADS adquiridas por KfW en la ABB en el mismo sentido que se ejerciten los derechos de voto inherentes a las Acciones Indirectas de EADS.

Para obtener más información en relación con los cambios futuros previstos en la estructura accionarial de EADS tras la Consumación, consúltese el Informe del Consejo de la Junta General Extraordinaria.

En cuanto al número de acciones y derechos de voto propiedad de los miembros del Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo a 31 de diciembre de 2012, véase “Notas a los Estados Financieros de la Sociedad – Note [11]: Remuneración”.

## Transacciones para limitar las posiciones de las partes del nuevo acuerdo de accionistas antes de la Consumación

Sogepa y SEPI han acordado que, tan pronto como sea posible tras la aprobación por la Junta General Extraordinaria de los acuerdos de accionistas propuestos de vender o depositar (es decir, una cesión transitoria a una fundación holandesa a efectos de administración) el número de acciones de EADS, en su caso, antes de la Consumación necesario para impedir la actuación en forma concertada de Sogepa, KfW y SEPI (junto con todas y cualesquiera de las personas que actúen [o se considere que actúan] en concierto con ellas según las normas holandesas sobre ofertas públicas que se describen más detalladamente a continuación) para alcanzar o superar el 30% de los derechos de voto en la junta de accionistas de EADS en cualquier momento dado. En el caso de que sean depositadas, las acciones de EADS correspondientes serán transmitidas a una fundación holandesa independiente de manera que no se produzca ningún riesgo de que se exija una oferta obligatoria debido al concierto de Sogepa, KfW y SEPI para las Acciones de EADS según la ley holandesa.

## Derecho de asistencia a las juntas de accionistas

Todo titular de una o más acciones puede asistir a las juntas de accionistas, sea personalmente o mediante representante autorizado por escrito, con derecho de voz y voto de acuerdo con lo establecido en los Estatutos. Sin embargo, según los Estatutos y con sujeción a los términos de los mismos (y los Nuevos Estatutos), estos derechos pueden suspenderse en determinadas circunstancias.

Un accionista o una persona que tenga derecho de asistir a una junta pueden hacerse representar por más de un representante autorizado, si bien solo podrá nombrar un representante autorizado para cada acción.

Las personas que tienen derecho de asistencia y voto en juntas de accionistas son aquellas que estén registradas en un registro designado a tal fin por el Consejo de Administración veintiocho días antes de la fecha de la junta de accionistas (la “**Fecha de Registro**”), independientemente de quién tenga derecho a las acciones en el momento de dicha junta.

Toda persona que tenga derecho a ejercitar los derechos expuestos en el párrafo anterior (sea personalmente o mediante representante autorizado por escrito) y que asista a la junta desde otro lugar, de tal manera que la persona que actúe como presidente de la junta tenga la certeza de que dicha persona está participando debidamente en la junta, se considerará presente o representada en la junta, tendrá derecho a votar y será tenida en cuenta a efectos de quórum.

Como requisito previo para asistir a la junta de accionistas y emitir su voto, el Consejo de Administración, o alternativamente una entidad o persona designada para ello por el Consejo de Administración, deberá recibir la notificación por escrito de cada titular de una o más acciones y de aquellos cuyos derechos se deriven de dichas acciones, no antes de la Fecha de Registro, de la intención de asistir a la junta. En última instancia, esta notificación debe ser recibida por la Sociedad, o alternativamente una entidad o persona designada para ello por la Sociedad, el día mencionado en el aviso de convocatoria.

Los titulares de acciones que estén registrados en el registro de accionistas en Ámsterdam tienen la opción de mantenerlas a través de Euroclear France S.A. En este caso, las acciones están registradas a nombre de Euroclear France S.A.

Los accionistas que mantengan sus acciones de EADS a través de Euroclear France S.A. que deseen asistir a las juntas generales tendrán que solicitar a su intermediario financiero o titular de cuenta una tarjeta de asistencia y Euroclear France



S.A. les dará una autorización a este efecto de conformidad con las instrucciones especificadas por la Sociedad en la convocatoria. A este efecto, un accionista también podrá solicitar ser registrado directamente (y no a través de Euroclear France S.A.) en el registro de la Sociedad. No obstante, en las bolsas de valores solo se pueden negociar las acciones registradas a nombre de Euroclear France S.A.

Para ejercitar sus derechos de voto, los accionistas, poniéndose en contacto con su intermediario financiero o titular de cuenta, también podrán dar sus instrucciones de voto a Euroclear France S.A. o a cualquier otra persona designada a este efecto, según lo especificado por la Sociedad en la convocatoria.

De conformidad con sus Estatutos, EADS puede disponer medios electrónicos de convocatoria, asistencia y voto en las juntas de accionistas. La utilización de dichos medios electrónicos dependerá de la disponibilidad de los medios técnicos necesarios y de la práctica del mercado.

## Oferta pública obligatoria según la ley holandesa

De conformidad con la ley holandesa, los accionistas están obligados a formular una oferta pública para todas las acciones del capital social de la sociedad emitidas y en circulación en el supuesto de que, individualmente o actuando de forma concertada (en el sentido en que dichos términos se definen a continuación), posean un 30% o más de los derechos de voto (control significativo) de la Sociedad. Además de otras excepciones que se indican a continuación, la obligación de formular ofertas públicas no es aplicable a personas que, a la fecha en que entraron en vigor las disposiciones de la ley holandesa en materia de absorciones, ya fueran poseedoras, individualmente o actuando de forma concertada, de un 30% o más de los derechos de voto de la Sociedad. En caso de existir dicho concierto, un miembro nuevo del concierto puede ser eximido si satisface determinadas condiciones.

Según la ley holandesa, las personas físicas, personas jurídicas o sociedades están "actuando de forma 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 objetivo para evitar el éxito de una oferta previamente anunciada de acciones de dicha sociedad objetivo. Se considera que "actúan de manera concertada" en los términos señalados por la ley holandesa 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, (ii) personas jurídicas o sociedades y sus filiales, y (iii) personas físicas y sus sociedades filiales.

Además de las excepciones indicadas con anterioridad, se verá exenta de la obligación de formular ofertas públicas una persona física, persona jurídica o sociedad que, entre otras cosas:

- ▶ Adquiera un control significativo como consecuencia de haber declarado incondicional una oferta pública realizada para la totalidad de las acciones (o certificados de depósito) de la sociedad objetivo, siempre que el ofertante, como consecuencia, pueda ejercer más del 50% de los votos en la junta general de la sociedad objetivo.
- ▶ Sea una persona jurídica, 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 de la sociedad objetivo por un período máximo de dos años y para fines de defensa de la sociedad objetivo, y (ii) el objeto social de dicha persona jurídica sea preservar los intereses de la sociedad objetivo.
- ▶ Sea una persona jurídica, 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) una transmisión intra-grupo de las acciones representativas de dicho control significativo; o (ii) una transmisión entre una sociedad matriz y su filial.
- ▶ Adquiera un control significativo mediante la actuación concertada con una o más personas físicas, personas jurídicas o sociedades, en cuyo caso la obligación de formular una oferta pública recaerá en la persona física, persona jurídica o sociedad facultada para ejercer la mayoría de los derechos de voto en las juntas generales de accionistas de la sociedad objetivo.
- ▶ Intervenga en calidad de custodio (en caso de que y en la medida en que no pueda ejercer derecho de voto por iniciativa exclusivamente propia).

La obligación de formular una oferta pública no será aplicable si, entre otras cosas:

- ▶ La persona física o jurídica o la sociedad, tras haber adquirido un control significativo, pierde el mismo en el transcurso de un período de gracia de treinta días (que puede ser ampliado por la Sala de Sociedades del Tribunal de Apelación de Ámsterdam a noventa días en total), a no ser que (i) dicha pérdida de control se produzca como resultado de la transmisión a una persona física o jurídica o una sociedad a la cual proceda aplicar una de las excepciones expuestas con anterioridad, o (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 apruebe por adelantado la adquisición de un control significativo – y cualquier adquisición posterior de acciones– por un tercero con un 90% de los votos emitidos a favor de dicha propuesta, excluyendo los votos de dicho tercero y de cualquiera de las partes con las que actúe de forma concertada.

Según la ley holandesa, un accionista minoritario también puede solicitar que sus acciones sean adquiridas por un ofertante que posea como mínimo un 95% del capital social emitido y sus correspondientes derechos de voto. La petición deberá ser presentada ante la Sala de Sociedades del Tribunal de Apelación de Ámsterdam dentro de un plazo de tres meses desde la clausura del período de aceptación de la oferta pública.

## Modificaciones de los Estatutos

Según los Estatutos, los acuerdos para modificar los Estatutos requieren una mayoría de dos tercios de los votos emitidos válidamente en una junta general de accionistas, salvo –según los Nuevos Estatutos– que correspondan a modificaciones de un cierto número de disposiciones de los mismos, en cuyo caso se requerirá una mayoría del 75%. La propuesta que contiene el texto literal de la modificación propuesta debe ponerse a disposición de los accionistas, para su inspección, en la sede central de EADS, a partir de la fecha en que se convoque la junta y hasta después de que haya finalizado.

En relación con la Nueva Estructura de Gobierno, los Nuevos Estatutos se han propuesto para su aprobación por la Junta General Extraordinaria. La propuesta de modificar los Estatutos de la Sociedad se formula asimismo en relación con la Ley sobre Dirección y Supervisión (*Wet bestuur en toezicht*) e incluye determinados cambios técnicos, incluyendo cambios relativos a la estructura monista del Consejo de Administración de EADS y las normas sobre conflictos de intereses.

Para obtener más información respecto a los Nuevos Estatutos, consúltese el Informe del Consejo de la Junta General Extraordinaria y el Cuadro Explicativo publicado en relación con esta materia.

## 3.2 Relación con los principales accionistas

Los principales acuerdos que rigen las relaciones entre los fundadores de EADS y formalizados en el momento de la Ultimación son (i) un acuerdo entre Daimler, Dasa, Lagardère, Sogepa, Sogeade y SEPI (el “**Participation Agreement**”), y (ii) un acuerdo de Asociación Contractual según la ley holandesa entre Sogeade, Dasa, SEPI y EADS Participations B.V. (el “**Contractual Partnership Agreement**”), que repite determinadas condiciones del Participation Agreement y algunos otros acuerdos (especialmente, un acuerdo de accionistas [el “**Sogeade Shareholders’ Agreement**”) suscrito en el momento de la Ultimación por Sogepa y Lagardère y un acuerdo entre el Estado francés, Daimler y DRH.

Estos acuerdos contienen, entre otras, disposiciones relativas a las materias siguientes:

- ▶ La composición del Consejo de Administración de EADS, EADS Participations B.V. y Sogeade Gérance (*gérant commandité* de Sogeade).
- ▶ Restricciones sobre la transmisión de acciones de EADS y acciones de Sogeade.
- ▶ Derechos preferentes y derecho a sumarse (*tag-along*) de Daimler, Sogeade, Sogepa y Lagardère.
- ▶ Protecciones contra terceros hostiles.
- ▶ Consecuencias de un cambio de control de Daimler, Sogeade, Lagardère, Sogepa o SEPI.
- ▶ Una opción de venta concedida por Sogeade a Daimler sobre sus acciones de EADS en determinadas circunstancias.
- ▶ Derechos específicos del Estado francés en relación con determinadas decisiones estratégicas, relativas, entre otras materias, a la actividad de misiles balísticos de EADS.
- ▶ Determinadas limitaciones sobre el alcance de la participación del Estado francés en EADS.

El 5 de diciembre de 2012, el Consejo de Administración, los principales accionistas de EADS y KfW suscribieron el Multiparty Agreement, que prevé diversos cambios en la estructura accionarial y de gobierno de EADS. Con sujeción al cumplimiento de las Condiciones Suspensivas que se exponen en el Multiparty Agreement –incluyendo la aprobación por la Junta General Extraordinaria de los acuerdos de accionistas propuestos a dicha Junta General Extraordinaria– y, en el marco de la Consumación, el Participation Agreement entre los principales accionistas de EADS, que actualmente incluye a KfW (en conjunto, los **“Miembros del Consorcio Actual”**), el Contractual Partnership Agreement y las disposiciones relacionadas se resolverían y serían sustituidos en parte por un acuerdo de accionistas más limitado (el **“Nuevo Acuerdo de Accionistas”**) solo entre Sogepa, KfW y SEPI (que han acordado mantener, colectivamente, menos del 30% de la participación con derecho a voto en EADS). El Nuevo Acuerdo de Accionistas no dará a sus partes ningún derecho a designar miembros del Consejo o del equipo directivo ni a participar en el gobierno de EADS. Por último, el Multiparty Agreement establece la suscripción de acuerdos de seguridad estatal con el Estado francés y el Estado alemán y algunos otros compromisos de EADS respecto a determinadas materias que afectan a los intereses de los Miembros del Consorcio Actual.

Para obtener más información en relación con el Multiparty Agreement y la relación futura prevista con los principales accionistas de EADS tras la Consumación, consúltese el Informe del Consejo de la Junta General Extraordinaria.

A continuación se ofrecen más detalles sobre los acuerdos existentes entre los principales accionistas de EADS, que seguirán en vigor hasta la Consumación.

## 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 (teniendo en cuenta las propuestas realizadas por Lagardère en lo que respecta a los consejeros designados por Sogead). Daimler y Sogead designan cada una dos consejeros, salvo acuerdo en contrario, y estos consejeros de Daimler y Sogead ejercen conjuntamente el derecho a designar y cesar al Presidente (Chairman) y al Consejero Delegado (**“CEO”**). Además, SEPI tiene el derecho a designar un Consejero, siempre que la participación accionarial de SEPI en EADS sea del 5% o superior. El Presidente habrá de tener nacionalidad francesa o alemana, y el Consejero Delegado tendrá la otra nacionalidad.

Esta estructura otorga a Daimler y Sogead 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. requerirán el voto favorable de al menos cuatro consejeros. [Tras la consumación y la implantación de la relación futura prevista con los principales accionistas de EADS anteriormente descrita, EADS Participations B.V. dejará de participar en el gobierno de EADS [y será liquidada], véase información adicional en el Informe del Consejo de la Junta General Extraordinaria.]

## Transmisión de acciones de EADS

Daimler, Sogead, SEPI, Lagardère y Sogepa tienen 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 aquellas que sí lo sean, de conformidad con 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), Sogead (en el caso de una venta realizada por Daimler) o Sogead y Daimler (en el caso de una venta realizada por SEPI) podrán ejercer un derecho de tanteo o vender sus Acciones Indirectas de EADS en el mercado en la misma proporción que exista entre las Acciones Indirectas de EADS de las que sean titulares las partes interesadas.
- ▶ Cualquier venta de Acciones Indirectas de EADS realizada por Sogepa o Lagardère estará sometida a un derecho de tanteo a favor de Lagardère o de Sogepa, según sea el caso. En el caso de que no se ejerza este derecho, las Acciones Indirectas de EADS podrán venderse (i) a un tercero identificado siempre que se obtenga el acuerdo de Lagardère o de Sogepa (según sea el caso), así como de Daimler y (ii) si no puede lograrse este acuerdo, las Acciones Indirectas de EADS podrán ser vendidas en el mercado, sin perjuicio del derecho de tanteo de Daimler contemplado anteriormente.

- ▶ Lagardère y Sogepa dispondrán respectivamente de un derecho proporcional de salida conjunta en caso de venta de sus Acciones Indirectas de EADS.
- ▶ Los derechos de tanteo y de salida conjunta de Lagardère y Sogepa a los que se hace referencia en los apartados anteriores no se aplicarán a aquella venta de acciones de EADS poseídas directamente por uno de ellos.

Toda venta de acciones de EADS en el mercado de conformidad con lo estipulado en el Participation Agreement se realizará de forma ordenada con el fin de garantizar que se produzcan las menores alteraciones posibles en el mercado de acciones de EADS. A tal efecto, cada parte consultará con las restantes antes de cualquier venta de este tipo.

Las restricciones de transmisión antes descritas serán modificadas por el Multiparty Agreement. Para obtener más información en relación con el Multiparty Agreement y estas modificaciones, consúltese el Informe del Consejo de la Junta General Extraordinaria.

## Control de EADS

En el supuesto de que un tercero al que se opusieran Daimler o Sogead (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 de la Asociación Contractual (una “**Participación Cualificada**”), en tal caso, excepto en el supuesto de que el Tercero Hostil hubiera efectuado una Oferta Hostil (tal como se define más adelante) o hasta que Daimler y Sogead hayan acordado que el Tercero Hostil debe dejar de ser considerado como tal, o hasta que dicho Tercero Hostil haya dejado de ser titular de una Participación Cualificada, las partes del Participation Agreement ejercerán todos los medios de control y de influencia de que dispongan sobre EADS con el fin de evitar que dicho Tercero Hostil incremente sus derechos o facultades en relación con EADS.

Las partes del Participation Agreement podrán aceptar una oferta (independientemente de que se realice en forma de oferta pública de adquisición o de otra forma) que provenga de un Tercero Hostil y que no sea aceptable para Daimler o Sogead (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 Sogead, en cuyo caso estas sociedades podrán ejercitar sus derechos de tanteo sobre la totalidad o una parte de las acciones de EADS de las que sea titular la parte que desea aceptar la Oferta Hostil.

Las ventas de acciones de EADS, salvo las de Acciones Indirectas de EADS, realizadas por Daimler, Sogead o Lagardère cuando un Tercero Hostil sea accionista y adquirente de acciones de EADS en el mercado, estarán sometidas al derecho de tanteo de Sogead, Daimler y Sogepa respectivamente. En caso de que la venta fuera realizada por Lagardère, si Sogepa no ejerciera su derecho de tanteo, Daimler dispondría a su vez de un derecho de tanteo.

## Pignoración de las acciones de EADS a favor de EADS Participations B.V.

Con el fin de garantizar sus compromisos en virtud del Contractual Partnership Agreement y del Participation Agreement, Sogead, Dasa y SEPI otorgaron una prenda sobre sus respectivas Acciones Indirectas de EADS a EADS Participations B.V., cuyos beneficiarios son EADS Participations B.V. y las demás partes del Contractual Partnership Agreement. [En el marco de la Consumación y la implantación de la relación futura prevista con los principales accionistas de EADS anteriormente descritas, la prenda quedará liberada; véase el Informe del Consejo de la Junta General Extraordinaria para obtener más información.]

## Transacciones entre partes vinculadas

Véase “Notas a los Estados Financieros Consolidados (“NIIF”) – Nota [36]: Transacciones entre partes vinculadas”.

## 3.3 Planes ESOP futuros y plan de incentivos a largo plazo

En el pasado, EADS ha puesto en marcha Planes de Participación Accionarial de Empleados (“**ESOP**”) y Planes de Incentivos a Largo Plazo (“**LTIP**”) para retener y remunerar a los empleados de EADS.

De conformidad con los acuerdos de accionistas aprobados en la Junta General Anual, se han concedido al Consejo poderes para emitir acciones y excluir derechos preferentes de suscripción de los accionistas. Dichos poderes incluyen el visto bueno de planes ESOP y LTIP.

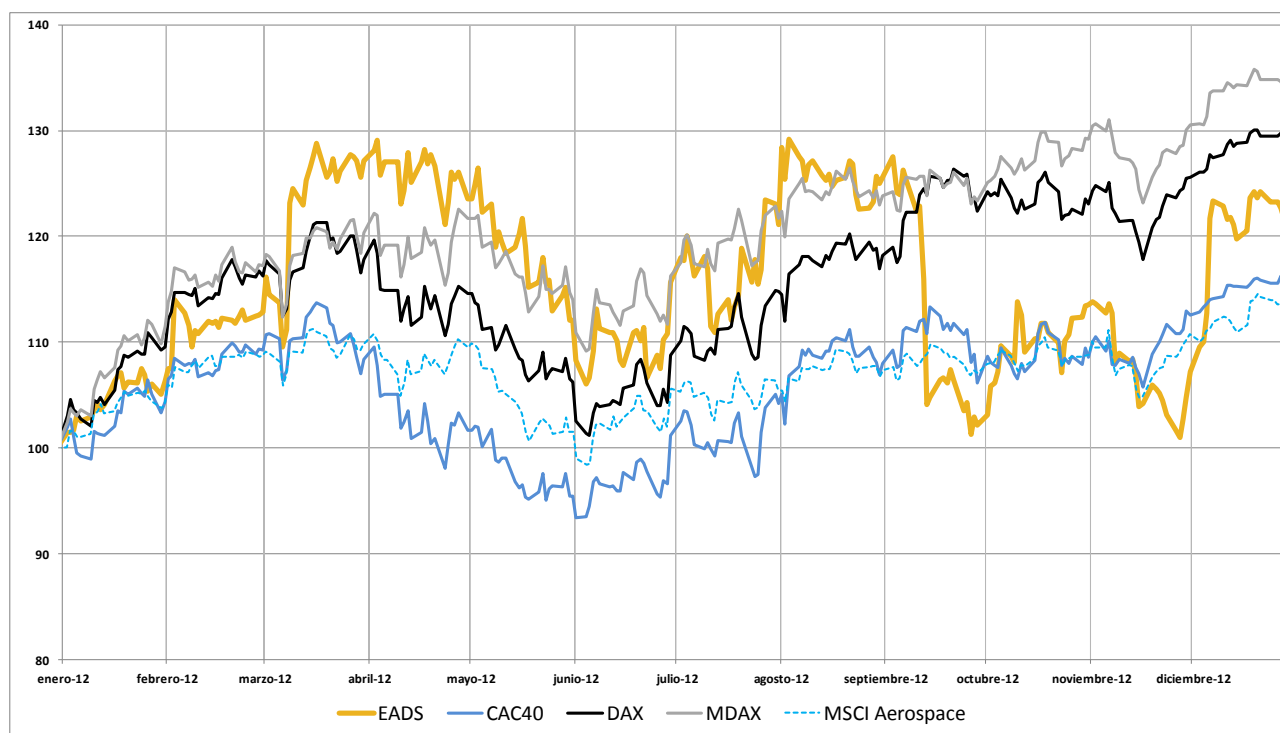
En el marco de los planes ESOP y LTIP, el Consejo tendrá la autoridad discrecional de ofrecer acciones y conceder participaciones en función de los resultados y/o restringidas a empleados que, a juicio del Consejo, sean elegibles para ello, y a someter la concesión, cuando proceda, a condiciones sujetas a los resultados; cada participación da derecho a un pago en efectivo.

### Elementos de los planes ESOP y LTIP (Detalles)

Para obtener descripciones con información adicional sobre los programas ESOP y LTIP, véase

- ▶ Sección "4.3.1.2 Política de remuneración detallada".
- ▶ Sección "4.3.4 Planes de participación accionarial de empleados".

## 3.4 Evolución de la cotización en 2012



Tras un avance del 38% en el ejercicio anterior, la cotización de EADS subió un 22,15% en 2012. En el mismo año, el CAC 40 mejoró un 15,23%, el DAX un 29,06% y el MDAX un 33,9%. El índice MSCI Aerospace subió un 12,2%.

Hasta abril de 2012, EADS siguió una tendencia alcista respaldada por la declaración de los resultados empresariales del ejercicio en marzo. Los mercados financieros reaccionaron de forma positiva al mejor comportamiento financiero, que batió las expectativas a pesar de los continuos desafíos de los programas. El 3 de abril, la acción de EADS subió hasta 31,17 euros.

Durante los meses siguientes, EADS y los mercados en conjunto descendieron debido a inquietudes sobre la coyuntura macroeconómica a escala mundial. Algunos analistas e inversores cuestionaron los índices de producción de los principales fabricantes.

A partir de principios de junio, la cotización de EADS siguió una tendencia de mercado positiva, recuperando su nivel máximo del año, en 31,20 euros el 3 de agosto. La actitud positiva en torno a EADS se vio realzada por el anuncio de planes de construir una línea de montaje final de Airbus en EE.UU.

El 12 de septiembre, el anuncio de conversaciones sobre una posible fusión de EADS y BAE Systems desencadenó una pronunciada caída de la cotización. Los inversores se mostraron inquietos ante la noticia, y algunos de ellos sostenían que el ratio 60/40 previsto en la nueva entidad propuesta representaba una valoración baja para los accionistas de EADS.

Tras la cancelación de las conversaciones sobre la fusión el 10 de octubre, las acciones de EADS experimentaron un repunte. Sin embargo, los mercados siguieron mostrando cautela hacia la Sociedad, quedando a la espera de nuevas noticias sobre la estrategia futura programada para 2013.

A principios de diciembre, la alta Dirección de EADS confirmó su intención de aportar un crecimiento rentable. Este mensaje, combinado con la noticia, el 5 de diciembre, de planes de modificar el sistema de gobierno corporativo del Grupo, dio un nuevo impulso a las acciones de EADS. La perspectiva de que se pusiera fin al acuerdo de los accionistas mayoritarios, un aumento significativo del *free-float* y la recompra de acciones prevista tuvo una calurosa acogida en el mercado. El 31 de diciembre de 2012, la acción de EADS cerró en 29,50 euros.

## 3.5 Política de dividendos

---

Sobre la base de un Beneficio por Acción (BPA) de 1,50 euros, el Consejo de Administración de EADS propone a la Junta General de Accionistas la distribución de un dividendo bruto de 0,60 euros por acción, pagadero el 5 de junio de 2013 (ejercicio 2011: 0,45 € por acción). La fecha de registro debería ser el 4 de junio de 2013.

La cifra se acerca a un ratio de distribución ajustado al de otras compañías del sector. Desde el punto de vista del Consejo, a medida que la Sociedad madure, ésta será la política de distribución orientativa de cara al futuro.

## 3.6 Política de comunicación con el accionista

---

En todo momento, la política de EADS consiste en actuar en estricto cumplimiento de las normas y los reglamentos aplicables sobre divulgación de información imparcial y no selectiva e igualdad de tratamiento a los accionistas.

EADS publica sus resultados financieros trimestralmente. Las publicaciones de resultados financieros, las presentaciones y las reuniones con analistas e inversores están totalmente disponibles en la página web de EADS.

Además de la información trimestral, EADS se comunica periódicamente con inversores y analistas por medio de presentaciones itinerantes, reuniones colectivas o bilaterales, visitas locales, conferencias con brokers y foros de inversión. Además de la junta general anual, EADS organiza reuniones informativas exclusivas para inversores minoristas.

La finalidad de estas reuniones es asegurar que los accionistas y la comunidad inversora puedan adquirir una visión equilibrada y completa del rendimiento de la Compañía y los problemas a los que se enfrenta su negocio, así como recibir comentarios de los accionistas.

# 4. Gobierno Corporativo

## 4.1 Gestión y control

---

A continuación se exponen las disposiciones actuales sobre el sistema de gobierno de EADS en el momento de la publicación de este Informe del Consejo, salvo que se indique específicamente algo distinto. Con sujeción al cumplimiento de

las Condiciones Suspensivas expuestas en el Multiparty Agreement –incluyendo la aprobación por la Junta General Extraordinaria de los acuerdos de accionistas propuestos a dicha Junta– y en el marco de la Consumación, se prevé que se produzcan diversos cambios en el sistema de gobierno de EADS. Para obtener más información en relación con el Multiparty Agreement y los cambios futuros previstos en el sistema de gobierno de EADS tras la Consumación, consúltese el Informe del Consejo de la Junta General Extraordinaria.

#### 4.1.1 COMPOSICIÓN, FACULTADES Y NORMAS

---

Según los Estatutos, el Consejo de Administración es responsable de la gestión de la Sociedad.

El Consejo está compuesto por un máximo de once miembros nombrados y destituidos por la junta de accionistas. El Consejo de Administración elaboró una serie de normas internas (el “**Reglamento**”) en la reunión que celebró el 7 de julio de 2000. El Reglamento 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. Posteriormente, el Reglamento fue modificado en una reunión del Consejo de Administración celebrada el 22 de octubre de 2007 con el fin de adoptar las modificaciones sobre gobierno corporativo aprobadas por la Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el mismo día.

El Reglamento 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 dispone asimismo la creación de tres comités (el Comité de Auditoría, el Comité de Nombramientos y Retribuciones y el Comité Estratégico) especificando la composición, funciones y normas de funcionamiento de los mismos.

Las partes que intervinieron en el Participation Agreement (tal como quedó modificado el 22 de octubre de 2007 y como ha quedado definido en el apartado 3.4 anterior) 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, un Consejero independiente se define como “un Consejero que no es directivo, empleado, agente o que tenga importantes vínculos comerciales o profesionales con el Grupo Dasa, el Grupo Lagardère, el Grupo Sogepa, el Grupo SEPI, el Estado francés, el Estado alemán, el Estado español o el Grupo EADS”.

De conformidad con el Participation Agreement, el Consejo de Administración está formado por once miembros, con la composición siguiente:

- ▶ Un Presidente no ejecutivo, nombrado a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y los Consejeros de Sogead.
- ▶ El Consejero Delegado de EADS, nombrado a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y los Consejeros de Sogead.
- ▶ Dos Consejeros nombrados por Daimler.
- ▶ Dos Consejeros nombrados por Sogead.
- ▶ Un Consejero nombrado por SEPI, mientras las Acciones Indirectas de EADS propiedad de SEPI representen un 5% o más de la cantidad total de acciones de EADS.
- ▶ 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 expira en la Junta General de Accionistas de EADS que se celebre en 2017. A partir de ese año, los miembros del Consejo de Administración serán elegidos cada cinco años.

La junta 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 y en particular las relaciones con el

CEO, a quien se unirá en las negociaciones estratégicas de alto nivel con socios externos, que se llevarán a cabo bajo su supervisión.

El Presidente habrá de tener nacionalidad francesa o alemana, y el Consejero Delegado tendrá 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 periodo 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 Sogead 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 Sogead), 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 implementación 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 periodo 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.

A propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y los Consejeros de Sogead, el Consejo de Administración ha nombrado a un Consejero Delegado, que es el responsable de la gestión diaria de la sociedad. La forma en que el Consejero Delegado puede dimitir o ser cesado y la forma en que 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 CEO, si se dan las mismas condiciones que en el caso del Presidente.

## Poderes de los miembros del Consejo

La representación de la Sociedad será ejercida por el Consejo de Administración o por el Consejero Delegado (CEO). El CEO no realizará operaciones que sean propias de las responsabilidades clave del Consejo de Administración a menos que estas operaciones hayan sido aprobadas previamente por el mismo.

Las principales responsabilidades del Consejo de Administración abarcan, entre otras:

- ▶ Aprobar cualquier modificación de la naturaleza y el alcance de la 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 ("Mayoría Cualificada", según se define a continuación).
- ▶ Aprobar la estrategia global y el plan estratégico del Grupo.
- ▶ Aprobar el plan de negocio operativo y el presupuesto anual del Grupo.
- ▶ Fijar los principales objetivos de rendimiento del Grupo.
- ▶ Realizar un seguimiento trimestral del rendimiento operativo del Grupo.
- ▶ Nombrar o cesar al Presidente y al CEO y decidir sobre el nombramiento o el cese del CEO de Airbus; entendiéndose que (i) el Presidente y el CEO de Airbus deberán ser de la misma nacionalidad, sea francesa o alemana, y el CEO y el COO de Airbus de la otra nacionalidad, y (ii) el cargo de CEO y CEO de Airbus no puede recaer en la misma persona ("Mayoría Cualificada").
- ▶ Nombrar a los miembros del Comité Ejecutivo (véase a continuación), como un equipo completo, no uno por uno.
- ▶ Establecer y aprobar modificaciones del Reglamento y de 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 órgano similar) de otras compañías 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 cooperación del Grupo (Mayoría Cualificada).
- ▶ Aprobar los principios y directrices rectores de la conducta del Grupo en materias que impliquen obligaciones no contractuales (como asuntos de medio ambiente, garantía de calidad, anuncios financieros, integridad) así como la imagen corporativa del Grupo.
- ▶ Aprobar cuestiones relacionadas con la política accionarial y las medidas o anuncios importantes de cara a los mercados de capitales.
- ▶ Aprobar cualquier decisión importante que afecte a la actividad de misiles balísticos del Grupo (Mayoría Cualificada).
- ▶ Aprobar otras medidas y actividades de importancia fundamental para el Grupo o que impliquen un nivel de riesgo distinto al habitual.
- ▶ Aprobar cualquier propuesta del Presidente o del CEO relativa al nombramiento de Consejeros independientes, para someterla a la junta general de accionistas.

## Votos y reglamento

Cada Consejero tiene derecho a un voto, salvo que, si hay más Consejeros designados por Sogead e que Consejeros designados por Daimler presentes o representados en la reunión, el Consejero designado por Daimler que esté presente en la reunión puede ejercer el mismo número de votos que los Consejeros designados por Sogead e que estén presentes o representados en la reunión, y viceversa. Todas las decisiones del Consejo se adoptan por mayoría simple de votos (seis Consejeros, presentes o representados, que voten a favor de la decisión), excepto en las votaciones sobre determinadas materias, que solo se pueden resolver por mayoría de votos, incluyendo el voto unánime de los dos Consejeros designados por Sogead e y los dos Consejeros designados por Daimler (la **“Mayoría Cualificada”**). El quórum para el tratamiento de asuntos en las reuniones del Consejo exige la presencia de al menos uno de los Consejeros designados por Sogead e y uno de los Consejeros designados 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 debe constar por escrito.

En el caso de que se produzca una situación de bloqueo en el seno del Consejo, exceptuando aquella que dé a Daimler el derecho a ejercitar la opción de venta concedida por Sogead e, el asunto se someterá a Arnaud Lagardère (o a la persona que designe Lagardère) como representante de Sogead e y al consejero delegado de Daimler. En el caso de que el asunto en cuestión, incluyendo una situación de bloqueo que dé a Daimler el derecho a ejercitar la opción de venta (pero en este caso con el acuerdo de Sogepa y Daimler), sea un asunto que forme parte de las competencias de la junta general de EADS, el acuerdo se someterá a la junta general, quedando suspendidos los derechos de voto de Sogead e, Daimler y SEPI.

De acuerdo con el Reglamento, el Consejo puede constituir comités formados por sus miembros. Además del Comité de Auditoría, del Comité de Nombramientos y Retribuciones y del Comité Estratégico, el Consejo puede constituir otros comités en los que puede delegar determinadas funciones menores o accesorias de toma de decisiones, si bien dicha delegación no exime de responsabilidad colectiva al conjunto de Consejeros. El quórum para el tratamiento de asuntos en cualquier reunión de un comité exige la presencia de al menos uno de los Consejeros designados por Sogead e y uno de los Consejeros designados por Daimler. Todas las decisiones de un comité requieren la mayoría simple de sus miembros.

Además de atenerse al Reglamento, la actuación del Consejo se rige 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, 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 dichos códigos establece las funciones de los respectivos comités.

## Composición del Consejo de Administración en 2012

Nombre	Edad	Inicio del mandato (como miembro del Consejo)	Fin del mandato	Función principal	Posición
Arnaud Lagardère	51	2003, reelegido en 2005, 2007 y 2012	2017	Presidente del Consejo de Administración de EADS NV	No ejecutivo
Thomas Enders	54	2005, reelegido en 2012	2017	Consejero Delegado de EADS NV	Ejecutivo
Dominique D'Hinnin	53	2007, reelegido en 2012	2017	Socio Co-gestor de Lagardère SCA	Designado por Sogead
Hermann-Josef Lamberti	57	2007, reelegido en 2012	2017	Ex miembro del Consejo de Dirección de Deutsche Bank AG	Independiente
Lakshmi N. Mittal	62	2007, reelegido en 2012	2017	Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal SA	Independiente
Sir John Parker	70	2007, reelegido en 2012	2017	Presidente de Anglo American PLC	Independiente
Michel Pébereau	71	2007, reelegido en 2012	2017	Presidente Honorario de BNP Paribas SA	Independiente
Josep Piqué i Camps	58	2012	2017	Presidente de Pangea XXI, Consultora Internacional	Designado por SEPI
Wilfried Porth	54	2009, reelegido en 2012	2017	Miembro del Consejo de Dirección de Daimler AG	Designado por Daimler
Jean-Claude Trichet	70	2012	2017	Presidente de SOGEP, Gobernador Honorario del Banco de Francia	Designado por Sogead
Bodo Uebber	53	2007, reelegido en 2012	2017	Miembro del Consejo de Dirección de Daimler AG	Designado por Daimler

Nota: Situación a 1 de marzo de 2013. El domicilio profesional de todos los miembros del Consejo para cualquier asunto relacionado con EADS es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

Información más detallada del curriculum vitae y otros mandatos de los miembros del Consejo de Administración disponible en la página web de EADS [www.eads.com](http://www.eads.com).

En EADS, cada miembro del Consejo de Administración debe poseer la combinación adecuada de experiencia, cualificaciones, habilidades y conocimientos industriales necesaria para ayudar a la Sociedad a formular y ejecutar su estrategia global, junto con la pericia específica requerida para cumplir las tareas que se le asignen como miembro de uno de los comités del Consejo. Asimismo, el Consejo de Administración opina que sus miembros deben tener una composición variada respecto a género, experiencia, nacionalidad, etc. para fomentar la calidad y eficiencia de su trabajo.

### 4.1.2 ACTIVIDAD DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN 2012

#### Reuniones del Consejo

El Consejo celebró 11 reuniones durante 2012 y fue informado periódicamente de la evolución de la Sociedad mediante informes del Consejero Delegado, acompañados de planes estratégicos y operativos. El índice medio de asistencia media a estas reuniones permaneció estable, en un 86%.

A lo largo de 2012, el Consejo hizo un seguimiento de los progresos en programas importantes, tales como el A350 XWB, A400M, A380, NH90, y el programa de seguridad de la frontera saudí. Recibió información periódica sobre los progresos en el desarrollo del programa A350 XWB, así como sobre los retos de los amarres de las alas del A380.

El Consejo se ocupó asimismo de la estrategia de EADS (incluyendo el entorno competitivo) y realizó análisis de integración tras la fusión en adquisiciones recientes tales como las de Vector Aerospace y Vizada. Además, el Consejo aprobó la línea de montaje final de aviones de pasillo único en Mobile, Alabama, que está llevando la producción de la Familia A320, líder en el sector, al mayor mercado del mundo para aviones de pasillo único.

De acuerdo con los ambiciosos objetivos de Visión 2020, el Consejo apoyó a la Dirección en su evaluación y negociaciones de una fusión entre EADS y BAE Systems. La iniciativa se basaba en una sólida lógica industrial y representaba una

oportunidad de crear una combinación de dos compañías complementarias mayor que la suma de las partes. El proyecto se canceló cuando se vio que los intereses de los gobiernos de los países de las partes no podían conciliarse de forma adecuada, y que la duración del proceso causaría trastornos a la Sociedad.

Por último, tras un análisis de las lecciones aprendidas del abandonado proyecto de fusión, el Consejo apoyó a la Dirección en su negociación de la renuncia por los principales accionistas a sus derechos de control y en el establecimiento del nuevo sistema de gobierno acordado en el Multiparty Agreement. Durante la evaluación de la fusión y las conversaciones sobre gobierno corporativo, el Consejo protegió la integridad de su trabajo estableciendo grupos de trabajo adecuados, subcomités y procedimientos de distribución de la información para evitar riesgos de conflicto de intereses y proteger a determinados consejeros del riesgo de actuar con información privilegiada. A lo largo de este período, los consejeros independientes desempeñaron un importante papel.

Además, el Consejo se centró en los resultados financieros y las previsiones del Grupo, la gestión de activos, los retos de la cadena de suministros, el negocio de servicios, el cumplimiento en los principales procesos del negocio y en programas importantes, así como en iniciativas de eficiencia e innovación. Revisó los resultados de la Gestión del Riesgo Empresarial ("ERM"), la normativa sobre control de exportaciones, la política de relaciones con inversores y comunicación financiera, y los riesgos legales. Asimismo, el Consejo debatió nuevas acciones resultantes de la tercera encuesta de empatía en EADS.

Por último, el Consejo se centró en temas de gobierno corporativo y planificación de sucesiones, facilitando una fluida transición del Consejo y la Dirección. Las recomendaciones para los nombramientos respectivos fueron preparadas diligentemente por el Consejo, aplicando el proceso de sucesión según las normas de EADS, que fue actualizado en octubre de 2007. Este proceso trata de identificar a los mejores candidatos posibles para que formen parte del Consejo así como para puestos ejecutivos de alta Dirección.

## Evaluación del Consejo en 2012

El Consejo lleva a cabo una evaluación anual de su rendimiento y una evaluación más exhaustiva cada tres años, realizada por consultores independientes. Debido a la transición en el Consejo y la Dirección a mediados de año, y en vista de los cambios significativos en el Gobierno Corporativo y en la composición del Consejo tras la Junta General Extraordinaria en marzo de 2013, el Consejo decidió renunciar a su evaluación en 2012. La próxima evaluación del Consejo se llevará a cabo en 2013.

### 4.1.3 COMITÉS DEL CONSEJO

#### Resumen de la composición de los Comités en 2012

Consejeros	Comité de Auditoría	Comité de Nombramientos y Retribuciones	Comité Estratégico
Arnaud Lagardère (Presidente)			Presidente
Thomas Enders(CEO)			X
Dominique D'Hinnin	X	X	
Hermann-Josef Lamberti	Presidente	X	
Lakshmi N. Mittal			
Sir John Parker	X	Presidente	
Michel Pébereau			X
Josep Piqué i Camps			
Wilfried Porth		X	
Jean-Claude Trichet			X
Bodo Uebber	X		X
Número de reuniones en 2012	5	6	1
Índice medio de asistencia en 2012	85%	96%	100%
Nota: Situación a 1 de marzo de 2013.			

## Comité de Auditoría

Conforme a lo estipulado en el Reglamento, el Comité de Auditoría realiza recomendaciones al Consejo de Administración sobre la aprobación de los estados financieros anuales y de las cuentas periódicas (primer trimestre, primer semestre, tercer trimestre), así como sobre el nombramiento de auditores y la determinación de su remuneración. Además, 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. En este sentido, trata con los auditores el programa de auditoría y los resultados de la auditoría de cuentas y vigila la adecuación de los controles internos, de las políticas contables y de la información financiera del Grupo. También supervisa el sistema de gestión del riesgo empresarial (ERM) del Grupo y la organización de *Compliance*.

El reglamento y las responsabilidades del Comité de Auditoría se exponen en su Código.

El Presidente del Consejo y el Consejero Delegado están invitados a participar en cada reunión del Comité. El Director Financiero y el Director de Contabilidad son invitados a asistir a algunas reuniones del Comité de Auditoría para presentar propuestas y contestar preguntas. Además, el Director de Auditoría Corporativa y el *Chief Compliance Officer* deben informar periódicamente al Comité de Auditoría.

El Comité de Auditoría debe reunirse al menos cuatro veces al año. En 2012 llevó a cabo todas sus tareas y celebró cinco reuniones, con un índice medio de asistencia del 85%.

## Comité de Nombramientos y Retribuciones

De conformidad con el Reglamento, el Comité de Nombramientos y Retribuciones presenta al Consejo recomendaciones sobre el nombramiento de los miembros del Comité Ejecutivo (a propuesta del CEO y con el visto bueno del Presidente), del Secretario Corporativo de EADS, de los miembros del Comité de Accionistas de Airbus y de los presidentes de la Comisión de Control (u órgano similar) de otras importantes compañías y unidades de negocio del Grupo. Asimismo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones hace recomendaciones al Consejo 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 y del Comité Ejecutivo. El reglamento y las responsabilidades del Comité de Nombramientos y Retribuciones se exponen en su Código.

El principio básico que rige los nombramientos de directivos del Grupo es que se nombre al mejor candidato para el puesto ("el mejor para el puesto"), al mismo tiempo que se trata de lograr una composición diversa respecto a género, experiencia, nacionalidad, etc. La aplicación de estos principios no debería suponer ninguna restricción en la variedad de nacionalidades dentro del equipo directivo de EADS con funciones ejecutivas.

El Presidente del Consejo y el Consejero Delegado están invitados a participar en cada reunión del Comité. El Director de Recursos Humanos de EADS es invitado a asistir a reuniones del Comité de Nombramientos y Retribuciones para presentar propuestas y contestar preguntas.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones debe reunirse al menos dos veces al año. Durante 2012 celebró seis reuniones, con un índice medio de asistencia del 96%.

Además de hacer recomendaciones al Consejo respecto a nombramientos importantes en el seno del Grupo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones analizó los temas de talento y la planificación de sucesiones, debatió medidas para mejorar el compromiso activo de los empleados y promover la diversidad, analizó la remuneración de los miembros del Comité ejecutivo para 2012, el plan de incentivos a largo plazo y la remuneración variable para 2011. Sobre la base del resultado del plan de acciones gratuitas, también propuso los términos del plan ESOP para 2012.

## Comité Estratégico

El Comité Estratégico no es un órgano ejecutivo, sino un recurso a disposición del Consejo de Administración de EADS para preparar sus decisiones sobre temas estratégicos. De conformidad con el Reglamento, el Comité Estratégico presenta al Consejo recomendaciones sobre los desarrollos estratégicos, las estrategias corporativas, los principales proyectos de fusiones y adquisiciones, las principales inversiones o desinversiones, las decisiones sobre proyectos o productos, así como los principales proyectos de investigación y desarrollo. El reglamento y las responsabilidades del Comité Estratégico se exponen en su Código.

Además de vigilar las grandes iniciativas estratégicas y de las Divisiones, los objetivos de adquisición y las posibles desinversiones, así como los progresos de las máximas prioridades del Grupo en el año, presentó recomendaciones al Consejo en relación con el panorama de la competencia y la política industrial de los países de origen, la percepción de la Sociedad en los principales mercados, las continuas limitaciones en los presupuestos de defensa, y realizó una revisión de las estrategias de varios países.

El Comité Estratégico debe reunirse al menos dos veces al año. El Consejero Delegado es miembro del Comité y el Director de Marketing y Ventas de EADS es un invitado permanente del mismo, para presentar propuestas y contestar preguntas. Durante la iniciativa de fusión con BAE, el Consejo absorbió las funciones del Comité Estratégico, por lo tanto el Comité solo celebró una reunión durante el primer semestre de 2012. El nuevo régimen de gobierno corporativo de EADS, propuesto a la Junta General Extraordinaria para su aprobación, no prevé la continuidad del Comité Estratégico.

#### 4.1.4 CONFLICTOS DE INTERESES Y NORMAS SOBRE OPERACIONES CON INFORMACIÓN PRIVILEGIADA

---

##### Conflictos de intereses

EADS tiene en vigor una política sobre conflictos de intereses, que expone que se debe dar a conocer y evitar cualquier conflicto de intereses real o aparente entre EADS y los miembros de su Consejo de Administración (consúltese el Código de los Consejeros y el Código de Ética, disponibles en la página web de la Sociedad [www.eads.com](http://www.eads.com)). Los Nuevos Estatutos sobre los que decidirá la Junta General Extraordinaria incluirán una modificación de las disposiciones sobre conflictos de intereses como resultado de la Ley sobre Dirección y Supervisión (*Wet bestuur en toezicht*) que se promulgó el 1 de enero de 2013, que confirmará, entre otras cosas, que un miembro del Consejo en situación de conflicto deberá abstenerse de participar en el proceso de toma de decisiones respecto a las materias en cuestión.

##### Normas sobre operaciones con información privilegiada

El Consejo también ha adoptado unas normas específicas sobre operaciones con información privilegiada ("ITR"), que limitan la capacidad de sus miembros para operar con acciones de EADS en determinadas circunstancias. De acuerdo con las Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada, (i) todos los empleados y consejeros tienen prohibido realizar operaciones con acciones u opciones sobre acciones de EADS si disponen de información privilegiada, y (ii) ciertas personas solo pueden operar con acciones u opciones sobre acciones de EADS en períodos muy limitados y tienen obligaciones específicas de informar al responsable de cumplimiento ITR de la Sociedad y a las autoridades competentes de los mercados financieros respecto a determinadas operaciones. La versión actualizada de las ITR, vigente desde el 1 de mayo de 2012, está disponible en la página web de la Sociedad [www.eads.com](http://www.eads.com).

## 4.2 Código de gobierno corporativo holandés

---

De conformidad con el derecho holandés y las disposiciones del Código de Gobierno Corporativo holandés modificado al final de 2008 (el "Código Holandés"), que incluye una serie de recomendaciones no obligatorias, la Sociedad aplica las disposiciones del mismo o, si procede, explica las razones de la no aplicación de dichas disposiciones. EADS, en su continuo esfuerzo por adherirse a las normas más exigentes, aplica la mayor parte de las recomendaciones del Código Holandés y debe proporcionar las explicaciones siguientes, de conformidad con el principio de "aplicar o explicar".

El texto completo del Código Holandés se puede consultar en [www.commissiecorporategovernance.nl](http://www.commissiecorporategovernance.nl).

Respecto al ejercicio 2012, EADS manifiesta lo siguiente:

**1. EADS es una Sociedad controlada por accionistas dominantes y, por lo tanto, un número de los miembros del Consejo, Comité de Auditoría, Comité de Nombramientos y Retribuciones y Comité Estratégico son designados y pueden ser cesados por los accionistas dominantes.**

Por consiguiente:

- ▶ Cuatro de los once miembros del Consejo son independientes (en tanto que la disposición III.2.1 del Código Holandés

recomienda que no haya más de un consejero no independiente).

- ▶ Los miembros del Consejo se retiran simultáneamente cada cinco años (en tanto que la disposición III.3.6 del Código Holandés recomienda que haya un calendario de jubilaciones para evitar, en la medida de lo posible, una situación en la que muchos miembros no ejecutivos del Consejo se retiren al mismo tiempo).
- ▶ El plazo del cargo de los miembros del Consejo es de cinco años sin limitación para su renovación (en tanto 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 y que haya cuatro mandatos de cuatro años (sin limitación para la renovación) para los miembros ejecutivos del Consejo).
- ▶ El Consejo está dirigido por el Presidente del Consejo. En caso de cese o dimisión del Presidente, el Consejo deberá designar inmediatamente a un nuevo Presidente. Por lo tanto, no hay necesidad de que un vicepresidente se haga cargo cuando se producen vacantes (en tanto que la disposición III.4.1(f) del Código Holandés recomienda que haya un vicepresidente).
- ▶ El Comité de Auditoría de EADS no celebra reuniones sin que esté presente el Consejero Delegado (en tanto que la disposición III.5.9 del Código Holandés lo recomienda).
- ▶ El Comité de Auditoría de EADS incluye a dos miembros del Consejo designados por los accionistas dominantes (en tanto que la disposición III.5.1 del Código Holandés recomienda que no haya más de un miembro no independiente en el Comité de Auditoría).
- ▶ El Comité de Nombramientos y Retribuciones de EADS incluye a dos miembros del Consejo designados por los accionistas dominantes (en tanto que la disposición III.5.1 del Código Holandés recomienda que no haya más de un miembro no independiente en dicho Comité).
- ▶ El Comité de Nombramientos y Retribuciones de EADS no es el órgano pertinente responsable del proceso de selección y propuestas de designación de miembros del Consejo (en tanto que la disposición III.5.14 (a) del Código Holandés recomienda que dicho Comité se centre en elaborar criterios de selección y procedimientos de nombramiento de miembros del Consejo; y la disposición III.5.14 (d) recomienda que dicho Comité se centre en formular propuestas sobre nombramientos y reelecciones).
- ▶ De acuerdo con la Ley sobre Dirección y Supervisión (*Wet bestuur en toezicht*) que se promulgó el 1 de enero de 2013, la composición de un Consejo es equilibrada si contiene al menos un 30% de mujeres y al menos un 30% de hombres. El equilibrio contemplado de la composición del Consejo se tendrá en cuenta en toda la medida posible, entre otras cosas, para los nuevos nombramientos y recomendaciones. El Consejo todavía no cumple estas directrices sobre composición. En relación con los cambios en la composición del Consejo, según se reflejan en el Informe del Consejo de la Junta General Extraordinaria, la Sociedad ha incorporado a una mujer a su Consejo. EADS seguirá promoviendo la diversidad de género en su Consejo en el futuro, tratando de aumentar la proporción de Consejeros del género femenino.

Algunas de las disposiciones sobre gobierno corporativo arriba descritas cambiarán sustancialmente con la nueva estructura de gobierno. Consúltense el Informe del Consejo de la Junta General Extraordinaria para obtener más información.

## **2. En lo relativo a la remuneración de los miembros del Consejo**

EADS aplica normas diferentes para la remuneración del miembro ejecutivo (CEO) y los miembros no ejecutivos del Consejo, tal y como se explica en las secciones 4.3.1. Política de remuneración de EADS y 4.3.2. Remuneración de los miembros del Consejo de Administración

En el caso de cese del Consejero Delegado por parte de la Sociedad, se le abonará una indemnización por resolución equivalente a una vez y media el salario anual total estimado con sujeción a las condiciones siguientes (mientras que la disposición II.2.8 del Código Holandés recomienda que la remuneración máxima en el supuesto de cese sea el salario de un año y que, si el máximo del salario de un año fuera evidentemente irrazonable para un miembro ejecutivo del Consejo que sea cesado durante su primer plazo en el cargo, dicho miembro del Consejo pueda recibir una indemnización por cese no superior al doble del salario anual): el Consejo ha decidido que el Consejero Delegado no puede seguir desempeñando dicha función si se produce un cambio en la estrategia o la política de EADS o como resultado de un cambio de control en

EADS. La indemnización por cese solamente se pagará en el caso de que el Consejero Delegado haya cumplido los criterios de rendimiento establecidos por el Consejo.

**3. EADS cotiza en las bolsas de valores de Francfort, París y españolas y trata de cumplir estrictamente la normativa pertinente y seguir las prácticas generales en estos mercados, protegiendo a todas las partes interesadas en la Sociedad.**

Por lo tanto, de acuerdo con esta normativa y los principios generales de las jurisdicciones en las que cotiza la Sociedad,

- ▶ EADS no exige a los miembros del Consejo que traten sus valores de la Sociedad como una inversión a largo plazo (en tanto que la disposición III.7.2 del Código Holandés recomienda dicho tratamiento).
- ▶ EADS no sigue diversas recomendaciones sobre el trato con analistas, incluyendo permitir a los accionistas que sigan las reuniones con analistas en tiempo real y sobre la publicación de presentaciones a analistas en la página web según expone la disposición IV.3.1 del Código Holandés.

---

Para obtener información sobre el funcionamiento de la junta de accionistas y sus principales poderes y sobre los derechos de los accionistas y cómo se pueden ejercitar, consúltese la sección 3.1 (Accionariado y derechos de voto – Derecho de asistencia a las juntas).

Para obtener información sobre la composición y el funcionamiento del Consejo y sus respectivos comités, consúltese la sección 4.1.1 “Composición, poderes y reglamento”, la sección 4.1.2 “Actividad del Consejo en 2012”, y la sección 4.1.3 “Comités del Consejo”.

Para obtener información sobre (i) participaciones directas e indirectas significativas, (ii) titulares de acciones con derechos de control especiales, (iii) normas que rigen el nombramiento y el cese de consejeros, (iv) modificaciones de los Estatutos, y (v) delegación en el Consejo de la facultad para emitir o recomprar acciones, consúltese la sección 3.1 “Accionariado y derechos de voto – Estructura accionarial y evolución en 2012”, sección 3.2 “Relación con los principales accionistas”, sección 4.1.1 “Composición, poderes y reglamento”, sección 3.1 “Accionariado y derechos de voto – Modificación de los estatutos” y sección 3.1 “Accionariado y derechos de voto – Modificación del capital social o de los derechos inherentes a las acciones”.

Para obtener más información en relación con el Multiparty Agreement y los cambios futuros previstos en el sistema de gobierno de EADS tras la Consumación, consúltese el Informe del Consejo de la Junta General Extraordinaria.

## 4.3 Informe sobre remuneración

---

### 4.3.1 POLÍTICA DE REMUNERACIÓN DE EADS

---

#### 4.3.1.1 Principios generales

##### Estrategia

La estrategia de remuneración de EADS consiste en proporcionar una remuneración que:

- ▶ Atraiga, retenga y motive a ejecutivos cualificados
- ▶ Esté alineada con los intereses de los accionistas
- ▶ Esté vinculada al rendimiento en una medida significativa
- ▶ Sea justa y transparente
- ▶ Sea competitiva frente al mercado comparable
- ▶ Se pueda aplicar consistentemente en todo el Grupo

##### Referencia

La política de remuneración se compara periódicamente con las prácticas de otras compañías mundiales, usando datos de grupos homólogos y datos de empresas de consultoría sobre la industria en general. Los datos de referencia son una media ponderada de información obtenida en Francia, Alemania y Reino Unido, los países de origen de EADS. En los países fuera de la región de origen de EADS (como EE.UU.), EADS compara sus datos con los del grupo de empresas homólogas nacionales del sector. El objetivo total de remuneración de los ejecutivos se establece en el nivel medio en comparación con los datos de referencia.

##### Evaluación de la proporcionalidad de la remuneración del Consejo y del Comité Ejecutivo

En marzo de 2010, una evaluación realizada por un experto independiente confirmó que la remuneración y los términos y condiciones del Consejo y del Comité Ejecutivo de EADS se ajustaban a las referencias europeas correspondientes y que EADS cumplía los requisitos y reglamentos específicos establecidos en los marcos de gobierno corporativo pertinentes. Esta evaluación se confirmó en octubre de 2011. Para asegurar el cumplimiento en el futuro, si la regulación cambia se llevará a cabo una evaluación similar. Se prevé revisar la estructura de remuneración de los miembros del Comité Ejecutivo de EADS durante el año 2013.

##### Análisis periódico

El Comité de Nombramientos y Retribuciones estudia y hace recomendaciones al Consejo sobre la política de remuneración y aspectos relacionados y el Consejo toma la decisión definitiva. Según su código, el Comité de Nombramientos y Retribuciones debe asegurarse de que las normas para determinar la parte variable de la remuneración de los ejecutivos sean congruentes con el rendimiento anual y la estrategia a largo plazo de EADS, y que dicha parte variable esté vinculada a objetivos mensurables y predeterminados, que deben ser logrados tanto a corto como a largo plazo.

Cada año, el Comité de Nombramientos y Retribuciones revisa la consecución de los objetivos de rendimiento para la remuneración variable y analiza el modo en que afectan a la remuneración de los ejecutivos. Tras un análisis de diferentes escenarios, el Consejo determina el nivel al que se han cumplido las condiciones de rendimiento. Basándose en las recomendaciones del Comité de Nombramientos y Retribuciones, el Consejo puede ajustar el pago de la remuneración variable anual y las concesiones LTIP al alza o a la baja cuando los criterios predeterminados de rendimiento pueden dar lugar a un resultado injusto en circunstancias extraordinarias.

Al tomar su decisión definitiva sobre la política de remuneración, el Consejo trata de promover los intereses de EADS a medio y largo plazo y de evitar que los ejecutivos actúen en su propio interés o asuman riesgos que no encajen en la estrategia aprobada.



## Gestión del rendimiento

La estructura de remuneración cambió en 2011 para reflejar la importancia de la gestión del rendimiento en EADS. Por consiguiente, EADS se concentra en la implantación adecuada de las normas correspondientes a la gestión del rendimiento.

### (i) Fijación de objetivos financieros colectivos

El proceso para fijar objetivos financieros colectivos se ha reforzado para que sea más proactivo e interactivo entre el Consejo y el Comité Ejecutivo. Su finalidad es lograr tanto los objetivos estratégicos a largo plazo establecidos en el programa Visión 2020 como los objetivos a corto plazo basados en la planificación operativa anual.

El proceso se desarrolla en dos fases consecutivas: Alrededor de mitad de año, el Consejo, en diálogo con la Dirección, fija el 'objetivo ambicioso' para los indicadores clave de rendimiento ("KPI") financieros colectivos, teniendo en cuenta referencias de mercado de empresas homólogas y otras industrias pertinentes. Esto representa el nivel de consecución del 150% de la remuneración variable y el LTIP. A final de año, junto con la planificación operativa, se ultimará la fijación de objetivos para el año/los años siguiente(s).

Los objetivos financieros colectivos en sí mismos están sujetos a diferentes métricas. La remuneración variable anual se determina sobre la base de la consecución de objetivos colectivos para el Beneficio antes de Intereses e Impuestos ("EBIT") y la Tesorería a escala de Grupo y Divisiones. Las concesiones LTIP se basan en la consecución del Beneficio por Acción ("BPA" = Beneficio Neto dividido por el número de acciones ordinarias) medio absoluto del Grupo a tres años.

El BPA es una medida ampliamente reconocida en el mercado como indicador clave de rendimiento para las concesiones de LTIP, y es utilizada por numerosas compañías homólogas. El promedio del BPA a tres años sirve para centrarse más en el rendimiento a largo plazo, especialmente desde la perspectiva de los inversores, reforzando con ello la relación entre la remuneración y un rendimiento operativo sostenible en todo el Grupo EADS.

Para la definición de los objetivos financieros colectivos 2013 se ha decidido introducir la Rentabilidad sobre el Capital Empleado ("RoCE") además del EBIT\* y la Tesorería a escala de Grupo y Divisiones como parámetro para la medición del rendimiento a efectos de la remuneración variable anual. RoCE se define como el EBIT\* dividido por el capital empleado medio. Los principales impulsores del Capital Empleado son el Capital Circulante Neto (principalmente existencias más cuentas a cobrar menos cuentas a pagar y pagos anticipados) y el Inmovilizado.

### (ii) Fijación de objetivos individuales

Los objetivos individuales usados para la determinación de la remuneración variable anual se centran en la colaboración dentro del Grupo y en intensificar el concepto de *compliance*. En este sentido, el cumplimiento de la conducta directiva prevista está definido en las Competencias de Liderazgo de EADS ("EADS Leadership Competencies"), que se basan en los valores de la Compañía y las lecciones aprendidas de la encuesta de empatía de los empleados ("EADS Engagement Survey").

La ponderación de los objetivos de conducta aumenta hasta el 40% de la parte individual de la remuneración variable anual. Además, la ponderación de los objetivos operacionales clásicos se basa en los objetivos SMART tradicionales (específicos, mensurables, asequibles, realistas, con límite temporal claro) fijados a escala individual, de equipo o funcional (hasta las Divisiones). Estos objetivos operacionales representarán un mínimo del 60% de los objetivos individuales globales.

### (iii) Diferencial de rendimiento

El diferencial de rendimiento (nivel de logro) de la remuneración variable anual es de 0% a 200%. La intención de este cambio es que la Sociedad pueda reconocer los logros destacados de las actividades y de las personas mejor que en el pasado. El rendimiento relativo de los ejecutivos en toda la organización EADS va acompañado de una política de distribución para asegurar una evaluación justa e impedir pagos que no sean razonables.

<sup>1</sup> Salvo que se indique otra cosa, las cifras de EBIT\* presentadas en este informe corresponden al Beneficio antes de Intereses e Impuestos, antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

#### 4.3.1.2 Política de remuneración detallada

##### Miembros no ejecutivos del Consejo

Cada miembro no ejecutivo del Consejo recibe una retribución fija anual de 80.000 euros y una dieta por asistencia a las reuniones del Consejo de 5.000 euros por cada reunión a la que asista. El Presidente del Consejo recibe una retribución fija anual de 180.000 euros por desempeñar su cargo y una dieta por asistencia a las reuniones del Consejo de 10.000 euros por cada reunión a la que asista.

El Presidente de cada uno de los Comités del Consejo percibe una retribución fija anual adicional de 30.000 euros. Los miembros de cada uno de los Comités del Consejo reciben una retribución fija anual de 20.000 euros por su pertenencia a cada Comité. La retribución anual de los Presidentes y miembros de los Comités es acumulativa si los miembros no ejecutivos del Consejo pertenecen a dos Comités diferentes.

Los miembros no ejecutivos del Consejo no tienen derecho a remuneración variable ni a concesiones según los planes LTIP de EADS.

##### Consejero Delegado

El Consejero Delegado (el único miembro ejecutivo del Consejo) no recibe dietas por su asistencia a las reuniones del Consejo ni ninguna retribución específica como miembro del Consejo. En lugar de ello, la política de remuneración del Consejero Delegado (al igual que para los demás miembros del Comité Ejecutivo) para 2012 está concebida para equilibrar el rendimiento operativo a corto plazo y los objetivos de la Compañía a medio y largo plazo, y está compuesta por los elementos siguientes:

Elemento de remuneración	Principales criterios	Medidas de los resultados	% remuneración total estimada/% de devengo
Salario base	Recompensar el valor de mercado del puesto de trabajo/cargo	No aplicable	Ex CEO de EADS Louis Gallois: 45% de la remuneración total estimada
			CEO de EADS Thomas Enders: 50% de la remuneración total estimada (**)
Remuneración variable anual	Recompensar el rendimiento anual sobre la base de la consecución de medidas de rendimiento de la Compañía y objetivos individuales/de equipo, incluso objetivos financieros y no financieros y conductas.	Parte colectiva (50% de la remuneración variable estimada): EBIT (50%), <i>Free Cash Flow</i> (50%)	Ex CEO de EADS Louis Gallois: 55% de la remuneración total estimada (entre el 0% y el 200%) CEO de EADS Thomas Enders: 50% de la remuneración total estimada (entre el 0% y el 200%) (**)
		Parte individual (50% de la remuneración variable estimada): consecución de objetivos individuales anuales	Otros miembros del Comité Ejecutivo: 50% de la remuneración total estimada (entre el 0% y el 200%)
Plan de incentivos a largo plazo	Recompensa del rendimiento de la Compañía a largo plazo y el compromiso respecto a objetivos financieros	El número de participaciones del que se disfrutará se basa en la media absoluta del BPA a tres años a escala de EADS	Las participaciones en función de resultados devengadas oscilarán entre el 50% y el 150% de las inicialmente concedidas*

\* En el caso de resultados absolutos negativos durante el período de análisis de resultados, el Consejo puede decidir revisar el devengo de participaciones en función de resultados incluyendo la parte del 50% que no está sujeta a condiciones de rendimiento (condición adicional de devengo).

\*\* Para Louis Gallois, ex CEO de EADS, hasta el 31 de mayo de 2012. Para Thomas Enders, CEO de EADS, desde el 1 de junio de 2012.

---

Los objetivos de rendimiento individual del Consejero Delegado para 2012 fueron las "Prioridades del Grupo EADS para 2012". (Véase Capítulo 2, "Resumen 2012", en este documento.) El Consejo estableció que el rendimiento de ambos CEOs respecto a estas prioridades fue excelente en general, repercutiendo en la parte individual de la remuneración variable anual (véase la descripción anterior). En ese sentido, el Consejo hizo hincapié en la influencia decisiva de ambos CEOs en los logros empresariales de EADS, los cambios en la estructura de gobierno corporativo de EADS y su compromiso con la evolución de la cultura de EADS. Asimismo, el Consejo reconoció su compromiso con la gestión de riesgos y *compliance*. La parte colectiva de la remuneración variable anual del Consejero Delegado en 2012 se determinó sobre la base de los objetivos financieros amplios del Grupo EADS. Estos objetivos amplios (EBIT\* declarado de 2.500 millones de euros y Tesorería antes de financiación a clientes y fusiones y adquisiciones de 600 millones de euros) dieron derecho a una distribución del 150% de la parte colectiva de la remuneración variable anual.

Respecto a los criterios de EBIT\*, la distribución variable se ha fijado entre 0% y 200%: El diferencial del objetivo de EBIT\* (en porcentaje de los ingresos) se ha establecido como +/- 1,5% del objetivo del 100%.

Para los criterios de *Free Cash Flow* (FCF), se aplica la misma lógica pero con una medición de variación de +/-2.5% (porcentaje de los ingresos) frente al objetivo del 100%.

Estos objetivos se han establecido en el proceso de fijación de objetivos financieros (véase la sección 4.3.1.1. de este documento) y también se han logrado con creces.

Además, el Consejero Delegado (al igual que los demás miembros del Comité Ejecutivo) tiene derecho a pensión y a otras prestaciones, según se describe a continuación.

### **Remuneración variable anual**

Cada año, se puede percibir una remuneración variable en efectivo basada en la consecución de objetivos específicos y exigentes, que se calcula sobre la base de dos componentes iguales:

- ▶ Objetivos financieros colectivos (que representan un 50% de la remuneración variable anual) para recompensar el rendimiento empresarial a escala del Grupo o a escala de la División (si procede). El EBIT\* y el *Free Cash Flow* son los indicadores financieros elegidos para medir el rendimiento de la Sociedad en 2012 (el EBIT representa un 50% y la Tesorería representa un 50%).
- ▶ Objetivos individuales (que representan un 50% de la remuneración variable anual) para recompensar el rendimiento individual medido frente a la consecución de objetivos individuales/de equipo, que también comprenden indicadores no financieros que sean pertinentes para los objetivos de creación de valor a largo plazo y de conducta de la Sociedad.

Sobre la base del nivel de rendimiento, la remuneración colectiva, al igual que la individual, puede variar en función de los resultados entre el 0% y el 200% del pago previsto. Un 100%, tanto para los objetivos individuales como para los financieros colectivos, indicaría unos excelentes resultados personales y de la Sociedad.

Según se indica en la sección 4.3.1.1, (i), para la fijación de los objetivos financieros colectivos de 2013 se ha decidido introducir la medida RoCE además del EBIT\* y el *Free Cash Flow* a escala de Grupo y de Divisiones. La ponderación respectiva de los tres componentes será la siguiente: 45% EBIT\*, 45% *Free Cash Flow*, 10% RoCE. En 2014, la ponderación del criterio RoCE puede aumentar.

El Plan LTIP de EADS está compuesto por participaciones en función de resultados y participaciones restringidas, y es una herramienta general para la retención del talento y la promoción del crecimiento del valor de la Sociedad a largo plazo.

Las participaciones en función de resultados son derechos a recibir un pago en efectivo basado en el valor de la acción de EADS en las respectivas fechas de devengo. Se conceden a los ejecutivos del Grupo en función de su nivel jerárquico. El devengo de estas participaciones está condicionado a los resultados del negocio a medio plazo. El período medio de devengo es de 4 años y 3 meses.

Las participaciones restringidas también son derechos a recibir un pago en efectivo basado en el valor de la acción de EADS en las respectivas fechas de devengo. Se conceden a determinadas personas para recompensar su rendimiento personal y su potencial. El devengo de estos derechos está condicionado a la permanencia en el Grupo.

Si se cumplen los criterios de resultados y/o siempre que el ejecutivo siga contratado por la Sociedad o por cualquiera de las sociedades del Grupo, el devengo de las participaciones en función de resultados y restringidas da derecho al ejecutivo/persona seleccionada a cuatro pagos en efectivo a lo largo de entre 3,5 y 5 años (promedio de 4 años y 3 meses); cada pago representa un 25% de los derechos devengados. En diciembre de 2012, el Consejo decidió que el devengo para los miembros del Comité Ejecutivo de EADS será de entre el 50% y el 75% de su valor distribuido en efectivo, y del 25% al 50% en una "promesa de acciones no financiada". Esta "promesa de acciones no financiada" dará a los miembros del Comité Ejecutivo de EADS el derecho a recibir el número correspondiente de acciones de EADS en la cuarta fecha de devengo del calendario de devengo del plan de participaciones en función del rendimiento y restringidas de EADS.

Las participaciones en función de resultados se devengarán a un mínimo del 50%, un 100% si se logra el objetivo de rendimiento y hasta un máximo del 150% en el caso de que el logro de los criterios de rendimiento supere el objetivo. Hasta el LTIP 2009 inclusive, los criterios de resultados fueron el EBIT acumulado del Grupo EADS de dos años consecutivos definidos al principio medido frente a los objetivos fijados en la planificación operativa correspondiente. Desde el LTIP 2010, los criterios de resultados cambiaron al "beneficio por acción medio absoluto de 3 años" del Grupo EADS sobre la base de una determinación específica de objetivos por parte del Consejo de EADS.

En el caso de resultados absolutos negativos (EBIT\* acumulado del Grupo EADS) durante el período de análisis de resultados, el Consejo puede decidir revisar el devengo de participaciones en función de resultados incluyendo la parte del 50% que no está sujeta a condiciones de rendimiento (condición adicional de devengo).

Además, y con el fin de fortalecer la alineación de la alta Dirección de EADS con los objetivos de crecimiento a largo plazo, el Consejo ha solicitado que los miembros del Comité Ejecutivo adquieran y mantengan en el futuro –sin determinar período– acciones de EADS por un valor igual a su "objetivo de remuneración total" individual contractual.

En diciembre de 2012, el Consejo aprobó la concesión de 2.121.800 participaciones en función del objetivo de resultados y 623.080 participaciones restringidas a un total de 1.797 ejecutivos y determinados no ejecutivos de EADS.

El LTIP 2013 propuesto sería un plan de participaciones en función de resultados y restringidas, sometido a las mismas normas generales antes descritas. El plan ofrecería la concesión de unos 4.000.000 (o más) de participaciones en función de resultados y restringidas. El número de asignaciones dependerá en gran medida del número de beneficiarios y de la evolución de la cotización usada como base de cálculo a la fecha de concesión (metodología de valor nominal). El valor de cada participación estaría basado en el precio medio de la cotización de EADS en las respectivas fechas de devengo. El valor de concesión de las participaciones en función de resultados concedidas al Consejero Delegado no representará más del 50% de su remuneración total estimada.

El volumen de la concesión del LTIP anual de EADS se ajustará para que refleje la política de valor nominal decidida por el Consejo para las diferentes categorías de ejecutivos de EADS a escala de objetivos.

#### 4.3.2 REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO

Los importes de los diversos componentes que constituyen la remuneración concedida al Consejero Delegado y a los Consejeros no ejecutivos durante 2012, junto con información adicional sobre el número de participaciones en función de resultados y detalles sobre los derechos a prestaciones por pensiones del Consejero Delegado, se exponen en "Notas a los Estados Financieros de la sociedad - Nota 11: Remuneración".

Asimismo, se resumen a continuación:

##### Remuneración total y costes de retribución relacionados:

El total de la remuneración y los costes de retribución relacionados de los miembros del Consejo de Administración y ex Consejeros correspondientes a 2012 y 2011 se resumen en los cuadros siguientes:

Miembros no ejecutivos del Consejo (en €)	2012	2011
Percepción fija*	1.158.335	1.170.000
Dietas de asistencia a reuniones	510.000	425.000

\* La percepción fija relativa a 2011 se pagó en 2012; la percepción fija relativa a 2012 se pagará en 2013.

<b>Miembros ejecutivos del Consejo (en €)</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Salario base Louis Gallois (1 de enero a 31 de mayo de 2012)	412.500	990.000
Pago variable (relativo al período 1 de enero a 31 de mayo de 2012) incluyendo la parte pagada por EADS NV) Louis Gallois	830.615	1.993.475
Salario base Thomas Enders (1 de junio a 31 de diciembre de 2012)	816.669	N/A
Pago variable (relativo al período 1 de junio a 31 de mayo de 2012) incluyendo la parte pagada por EADS NV) Thomas Enders	1.278.083	N/A

La remuneración en efectivo de los miembros no ejecutivos del Consejo relativa a 2012 fue la siguiente:

<b>2012</b>	<b>Percepción fija* en €</b>	<b>Dieta de asistencia a reuniones en €</b>	<b>Total en €</b>
<b>Consejeros</b>			
Bodo Uebber	157.500	55.000	212.500
Rolf Bartke	41.667	15.000	56.667
Dominique D'Hinnin	120.000	55.000	175.000
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	33.333	15.000	48.333
Arnaud Lagardère	164.167	80.000	244.167
Hermann-Josef Lamberti	130.000	50.000	180.000
Lakshmi N. Mittal	80.000	40.000	120.000
Sir John Parker	130.000	50.000	180.000
Michel Pébereau	100.000	40.000	140.000
Josep Piqué i Camps	46.667	35.000	81.667
Wilfried Porth	108.334	35.000	143.334
Jean-Claude Trichet	46.667	40.000	86.667
<b>TOTAL</b>	<b>1.158.335</b>	<b>510.000</b>	<b>1.668.335</b>

\* La parte fija se pagará en 2013

La remuneración en efectivo del miembro ejecutivo del Consejo relativa a 2012 fue la siguiente:

<b>2012</b>	<b>Salario base en €</b>	<b>Remuneración variable en € relativa a 2012</b>
<b>Consejeros</b>		
Louis Gallois (1 de enero a 31 de mayo de 2012)	412.500	830.615
Thomas Enders (1 de junio a 31 de diciembre de 2012)	816.669	1.278.083

## Incentivos a largo plazo

El cuadro siguiente muestra un resumen sobre las participaciones en función de resultados concedidas al Consejero Delegado en 2012 al amparo del LTIP:

	<b>Plan de participaciones: número de participaciones en función de resultados*</b>	
	<b>Concedidas en 2012</b>	<b>Fechas de devengo</b>
Thomas Enders	50.300	El calendario de devengo se compone de 4 pagos a lo largo de 2 años: (i) 25% previsto en mayo de 2016; (ii) 25% previsto en noviembre de 2016; (iii) 25% previsto en mayo de 2017;

\* El devengo de todas las participaciones en función de resultados concedidas al Consejero Delegado está sujeto a condiciones de rendimiento.

Al ex CEO de EADS, Louis Gallois, no se le concedió ningún incentivo a largo plazo.

## Prestaciones por jubilación

Los doce miembros del Comité Ejecutivo son beneficiarios de prestaciones por jubilación como parte de sus contratos de trabajo. La política general consiste en darles una pensión anual del 50% de su salario base anual al cumplir cinco años de servicio en el Comité Ejecutivo de EADS, pagadera una vez que alcancen la edad de jubilación.

Estos derechos pueden aumentar de forma progresiva hasta el 60% después del segundo mandato, normalmente después de diez años de servicio en el Comité Ejecutivo de EADS. Sin embargo, a fin de alcanzar este coeficiente del 60%, el miembro correspondiente del Comité Ejecutivo también debe tener una antigüedad de 12 años en el Grupo.

Estos acuerdos de pensiones se han puesto en marcha mediante planes colectivos de pensiones para ejecutivos en Francia y Alemania. Las prestaciones por jubilación también están sometidas a otras normas respecto, por ejemplo, a antigüedad mínima y otras condiciones exigidas por las legislaciones nacionales.

El ex CEO Louis Gallois se jubiló el 1 de junio de 2012 con una prestación de 3.869.637 euros (obligación por pensión con prestación definida, es decir, el valor contable en efectivo).

Para el Consejero Delegado, Thomas Enders, el importe de la obligación por pensión con prestación definida (es decir, el valor contable en efectivo) ascendía a 11.800.233 a 31 de diciembre de 2012, mientras que el importe por servicios corrientes y coste de intereses correspondiente a sus derechos devengados en el ejercicio 2012 representaba un gasto de 1.000.769 euros. Esta obligación se ha periodificado en los estados financieros consolidados. Dicha obligación superior por prestación definida para la pensión de la Sociedad para Thomas Enders responde a la política de pensiones del Comité Ejecutivo de EADS anteriormente descrita, y tiene en cuenta (1) la antigüedad de Thomas Enders en EADS y su Comité Ejecutivo y (2) la promesa de pensión pública significativamente más baja del sistema de pensiones de la seguridad social alemana, en comparación con las pensiones públicas correspondientes al sistema de pensiones de Francia. Estas promesas de pensión pública antes indicadas son posiciones que se compensan y que reducen las pensiones pagadas en última instancia por la Sociedad.

Los miembros no ejecutivos del Consejo no son beneficiarios de prestaciones de jubilación.

## Indemnización por resolución de empleo

Como parte de su contrato, el Consejero Delegado tiene derecho a una indemnización por resolución cuando su salida se produce a consecuencia de una decisión de la Sociedad en caso de cambio de control o de estrategia de la Sociedad. El pago de la indemnización por resolución también está supeditado a condiciones de rendimiento, determinadas y evaluadas por el Consejo. La indemnización por resolución, en su caso, ascendería a un máximo de 18 meses del objetivo de remuneración total anual.

El ex Consejero Delegado Louis Gallois cumplió 65 años en 2009 y se jubiló en 2012 sin ningún pago de indemnización por resolución de empleo. Los miembros no ejecutivos del Consejo no son beneficiarios de este plan de indemnización.

## Cláusula de no competencia

El contrato del Consejero Delegado incluye una cláusula de no competencia, que es aplicable por un período de un año, comenzando al final del contrato de trabajo, y es renovable por otro año a iniciativa de la Sociedad. La cláusula prevé una compensación igual al 50% de su último salario anual, consistente en el salario base más la parte variable por rendimiento anual recientemente pagada.

La aplicación de esta cláusula está supeditada a una decisión del Consejo.

El ex Consejero Delegado Louis Gallois reconoció las expectativas de EADS respecto a su cláusula de no competencia a su jubilación. Sin embargo, tanto EADS como Louis Gallois acordaron no aplicar formalmente esta cláusula de no competencia puesto que no se hizo ningún pago en este sentido.

## Otras prestaciones

El Consejero Delegado, Thomas Enders, tiene derecho a un coche de empresa. El valor residual de su coche de empresa ascendía a 57.134 euros (IVA excluido) a 31 de diciembre de 2012.

### 4.3.3 REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ EJECUTIVO

---

Los miembros del Comité Ejecutivo, incluso el Consejero Delegado, tienen derecho a recibir una remuneración total anual en el ejercicio 2012 (proporcional al período de pertenencia al Comité ejecutivo, incluyendo el salario base, la remuneración variable para 2012 y pagos de los LTIP de EADS) de 26.712.896 euros. El aumento de la remuneración total, en comparación con 2011, se debe en gran parte a la ampliación del Comité Ejecutivo y a la distribución en los últimos planes de incentivos a largo plazo.

Para el ex Consejero Delegado de EADS Louis Gallois, esta remuneración estaba dividida en un 45% fijo (salario base) y un 55% variable (remuneración variable anual) según objetivos y para los demás miembros del Comité Ejecutivo en un 50% fijo (salario base) y un 50% variable (remuneración variable anual) según objetivos. Thomas Enders, Consejero Delegado de EADS, tiene un 50% fijo (salario base) y un 50% variable (remuneración variable anual) según objetivos.

La remuneración total pagada por EADS y todas las sociedades del Grupo durante el ejercicio 2012 a Louis Gallois, ex Consejero Delegado, ascendió a 1.243.115 euros (esta cantidad incluye los pagos de su salario base de enero al 31 de mayo de 2012, de 412.500 euros, y la remuneración variable correspondiente a 2012 de 830.615 euros. La remuneración total pagada por EADS y todas las sociedades del Grupo a Thomas Enders, Consejero Delegado, desde el 1 de junio hasta el 31 de diciembre de 2012 ascendió a 2.696.264 euros (para dicho período, esta cantidad incluye los pagos de su salario base de 816.669 euros, la remuneración variable para 2012 de 1.278.083 euros y pagos de los planes de incentivos a largo plazo de EADS de 601.512 euros).

Los miembros del Comité Ejecutivo, incluso el Consejero Delegado, reciben la mayor parte de su remuneración de la entidad nacional correspondiente del Grupo (según los términos de su contrato de trabajo) y la parte restante de EADS N.V. ("**Remuneración NV**", según los términos del acuerdo N.V.).

Además de Louis Gallois, ex CEO de EADS, tres miembros del Comité Ejecutivo han dejado el Comité Ejecutivo de EADS en 2012: Hans-Peter Ring, ex Director Financiero de EADS, Jussi Itavuori, ex Director de Recursos Humanos de EADS y Stefan Zoller, ex Director de la División Cassidian. El importe total acumulado de los pagos por resolución de contrato según las disposiciones del Grupo EADS ascendió a 3.132.162 euros.

### 4.3.4 PLAN DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIAL DE EMPLEADOS

---

EADS respalda la participación accionarial de los empleados. Desde su creación, EADS ha ofrecido periódicamente a los empleados elegibles la oportunidad de comprar acciones de EADS en términos favorables mediante planes de participación accionarial ("**ESOP**").

En junio de 2012, EADS invitó a los empleados del Grupo a suscribir acciones de EADS cuyo número se igualaría con acciones gratuitas sobre la base de un ratio definido. Este ratio variaría en función del número de acciones adquiridas a valor razonable de mercado por los empleados, con un descuento máximo del 50% por cada 10 acciones adquiridas y un descuento mínimo del 21% por 400 acciones adquiridas. El número máximo de acciones que un empleado podía adquirir fue determinado por el Consejo en 400, que daría lugar a que el empleado recibiera 507 acciones. El cálculo del porcentaje de descuento corresponde a la reducción del precio de la acción teniendo en cuenta el número de acciones adquiridas frente a la inversión inicial.

En Francia, los empleados podían adquirir sus acciones a través de un fondo de inversión ("**FCPE**") que forma parte del plan de ahorro del Grupo.

Los miembros no ejecutivos del Consejo no tenían derecho a acciones gratuitas.

#### ESOP futuro

La Sociedad tiene intención de poner en marcha un Plan ESOP en 2013, sujeto a su aprobación por el Consejo. Se prevé que el ESOP 2013 sea un plan por el que la Sociedad haga concesiones de acciones gratuitas que igualen un número determinado de acciones adquiridas directamente por los empleados. La oferta total se haría por hasta aproximadamente 3,2

millones de acciones de la Sociedad, es decir, hasta un 0,39% de su capital social emitido, y estaría abierta a todos los empleados elegibles para ello (incluso el Consejero Delegado). Al amparo del ESOP 2013, en diciembre de 2012 se puso en marcha un plan de ahorro fiscal exclusivo de Reino Unido (*Share Incentive Plan – SIP*) que está sujeto a la decisión del Consejo en mayo de 2013.

Los miembros no ejecutivos del Consejo no tenían derecho a participar en el ESOP futuro.

#### 4.3.5 VARIOS

---

#### Política sobre concesión de préstamos y garantías

La política general de EADS consiste en no conceder préstamos a los miembros del Consejo de Administración. Salvo que la ley disponga otra cosa, la Sociedad reembolsará a los miembros del Consejo diversos costes y gastos, como los costes razonables de defensa jurídica. En determinadas circunstancias, como una acción u omisión por parte de un miembro del Consejo que se pueda caracterizar como deliberada, temeraria o gravemente culpable, no habrá derecho a reembolso. La Sociedad también ha contratado un seguro de responsabilidad (“D&O” – Consejeros y Directivos) para las personas pertinentes.

### 4.4 Programa de Ética y Compliance

---

El Consejo nombró al *Chief Compliance Officer* (“CCO”) del Grupo EADS para que diseñara e implantara el Programa de Ética y *Compliance* de EADS, que da respaldo al compromiso del Grupo de respetar las más elevadas normas éticas y de cumplimiento para mantener la competitividad global del Grupo. El CCO dirige la organización de *compliance* a escala de todo el Grupo, siendo sus operaciones supervisadas por el Comité de Auditoría.

Con el Programa de Ética y *Compliance* de EADS se trata de asegurar que las prácticas empresariales del Grupo se ajusten a las leyes y los reglamentos aplicables, así como a los principios de ética empresarial respaldados por el Grupo. También se trata de promover una cultura de integridad y transparencia. Un elemento clave del programa es el Código de Ética del Grupo, “Integridad y Transparencia” (disponible en la página web de la Sociedad, [www.eads.com](http://www.eads.com)), que trata de ser una guía para la conducta de todos los empleados de EADS en el día a día.

Se ha implantado en el Grupo un área y una red de recursos de *compliance*, en una estructura que equilibra la proximidad con el día a día de las actividades empresariales y la necesaria independencia. Por consiguiente, los responsables de *compliance* de todo el Grupo informan tanto a la Dirección como al área de *compliance*. Esto se refleja al nivel jerárquico más alto, en el que el *Chief Compliance Officer* del Grupo EADS informa tanto al Consejero Delegado como al Comité de Auditoría.

Los responsables de *compliance* nombrados para cada una de las cuatro Divisiones de EADS así como de diversas Unidades de Negocio se encargan de dar apoyo a los empleados para que desempeñen las actividades empresariales siguiendo principios éticos y de conformidad con el Programa de Ética y *Compliance* de EADS. Los máximos responsables de *compliance* en las Divisiones y las Unidades de Negocio deben asegurarse de tener suficientes recursos para desempeñar sus funciones con eficacia e informar tanto al CCO del Grupo EADS como al director de la División o Unidad de Negocio correspondiente.

A escala de Grupo, se nombran responsables de *compliance* permanentes en los departamentos en los que existen los principales riesgos y se les dota de facultades para emitir las correspondientes normas aplicables en todo el Grupo. El responsable internacional de *compliance* del Grupo se dedica a desarrollar e implantar la política de ética empresarial de EADS y sus correspondientes normas para prevenir la corrupción. El responsable de *compliance* para control de exportaciones trata de asegurar que las actividades de marketing del Grupo cumplan todas las normas pertinentes sobre las exportaciones y las normas internas respecto a “países sensibles”. El responsable de *compliance* para compras se encarga de supervisar el cumplimiento en la cadena de suministro. El responsable de *compliance* para protección de datos se encarga de abordar más efectivamente los riesgos de *compliance* en materia de privacidad de datos en el Grupo.



A fin de lograr los objetivos estipulados por el CEO y debatidos con el Comité de Auditoría, el CCO del Grupo EADS ha establecido una hoja de ruta basada en normas internacionales. La hoja de ruta proporciona asimismo una visión global de actividades tales como:

- Una evaluación periódica e información sobre los principales riesgos de *compliance* como parte del sistema ERM de EADS.
- El seguimiento de las políticas sobre ética y *compliance*.
- La atribución de facultades al área de *Compliance* e información transparente al Comité de Auditoría y debates con el Comité Ejecutivo.
- Las actividades de comunicación y formación en todo el Grupo.
- La investigación de acusaciones en materia de *compliance* y el funcionamiento del sistema de alerta, "OpenLine", mediante el cual los empleados pueden plantear sus inquietudes sobre ética y *compliance* de una forma totalmente confidencial y sin temor a represalias.

Debido a los requisitos legales actuales, las alertas formuladas en OpenLine solo se pueden tratar si están relacionadas con cuestiones de contabilidad, finanzas, corrupción o prácticas anticompetitivas. El uso de OpenLine está limitado a los empleados de todas las sociedades controladas por el Grupo que estén situadas en Francia, Alemania, España y Reino Unido. En 2012 se obtuvo la autorización reglamentaria pertinente para la comunicación de temas relacionados con conflictos de intereses, acoso, revelación de información confidencial y seguridad de productos así como para expandir el sistema a nuevos países. La implantación está supeditada a permisos internos. Teniendo en cuenta su estrategia global de *compliance*, EADS hace un seguimiento del sistema OpenLine, organiza su empleo en otros países y evalúa la posibilidad de ampliar su ámbito a temas de naturaleza general y operacional.

Los informes sobre los progresos del programa se presentan trimestralmente al Comité de Auditoría del Consejo. Además, el *Chief Compliance Officer* del Grupo EADS estableció un informe semestral al Comité de Auditoría para exponer acusaciones en materia de *compliance*. El informe contiene detalles sobre infracciones potencialmente significativas en materia de *compliance* que afecten al Grupo de las que sea conocedor el CCO, incluyendo las acusaciones sobre *compliance*. Véase "Notas a los Estados Financieros Consolidados ("NIIF") – Nota [32]: Litigios y demandas". Para fomentar la transparencia en todo el Grupo, este informe se comparte con la alta Dirección.

En el futuro, EADS seguirá liderando los esfuerzos por establecer unas normas globales y coherentes de *compliance* en la industria aeroespacial y de defensa, en especial de ética empresarial, incluyendo un compromiso de tolerancia cero de la corrupción. En la actualidad, el European Common Industry Standards y el International Forum on Business Ethical Conduct se encuentran entre las iniciativas más innovadoras de ética empresarial en todo el sector. A medida que dichas normas adquieran mayor coherencia a escala mundial, con un terreno de juego más nivelado para todos, EADS tratará de que su compromiso con la ética y la integridad se convierta en una ventaja competitiva sostenible.

## 4.5 Sistema de Gestión del Riesgo Empresarial

---

La gestión de riesgos y oportunidades es de la máxima importancia para EADS, teniendo en cuenta el complejo y volátil entorno de negocio en el que opera. El sistema de gestión del riesgo empresarial ("Enterprise Risk Management" – "ERM") de EADS está compuesto por un conjunto exhaustivo de actividades y procedimientos de gestión de riesgos y oportunidades en toda la Compañía.

El objetivo del sistema ERM es crear y preservar el valor para las partes interesadas en EADS. Su diseño y aplicación tienen por objetivo detectar efectivamente acontecimientos potenciales que puedan afectar a EADS, gestionar los riesgos para respetar los límites definidos de tolerancia al riesgo, identificar y gestionar oportunidades y proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos. Para ello, EADS trata de tener un sistema ERM integrado, congruente, exhaustivo, eficiente y transparente, usando los mismos conceptos, prácticas y lenguaje. Trata de inculcar una filosofía de gestión de riesgos en la cultura de EADS, a fin de que la gestión de riesgos y oportunidades sea un proceso habitual y diario para los empleados.

El Consejo de Administración y la alta Dirección de EADS consideran la ERM un proceso clave de gestión para dirigir la Compañía y permitir que la Dirección trate efectivamente los riesgos y las oportunidades. Las avanzadas capacidades y

organización del sistema ERM que EADS trata de implantar paulatinamente pueden proporcionar una ventaja competitiva en la medida en que consigan lograr lo siguiente:

- Estrategia: la selección de objetivos estratégicos de alto nivel, que respalde la visión de EADS y sea congruente con la disposición al riesgo.
- Operaciones: la efectividad y la eficiencia de las operaciones y la asignación de recursos; la entrega de productos en el plazo, con el coste y con la calidad acordados; la capacidad para lograr objetivos de rendimiento y financieros; la ejecución de decisiones y procesos directivos teniendo en cuenta el riesgo.
- Información: la fiabilidad de la información y en especial de la información financiera.
- *Compliance*: el cumplimiento de las leyes y los reglamentos aplicables.

## Proceso de ERM

Los objetivos, principios y proceso del sistema ERM, respaldados por el Consejo, están expuestos en la política de ERM de EADS y se comunican a todo el Grupo. La política de ERM de EADS se complementa con diversos manuales, directrices, guías, etc. El sistema ERM está basado en el Marco de Control Interno y Gestión de Riesgos de la Empresa del Committee of Sponsoring Organisations de la Comisión Treadway (COSO II). Entre las normas externas que contribuyen al sistema ERM de EADS se encuentran los marcos de Control Interno (CI) y ERM de COSO, así como normas específicas del sector definidas por la International Standards Organisation (ISO).

El sistema ERM comprende un procedimiento de información jerárquico en sentido tanto descendente como ascendente para asegurar una mejor gestión y mayor transparencia de los riesgos y oportunidades. En la alta Dirección, el Consejo y el Comité de Auditoría debaten los principales riesgos y oportunidades, respuestas relacionadas con el riesgo y aprovechamiento de oportunidades, así como la situación del sistema ERM, incluyendo cambios significativos y mejoras proyectadas. Este proceso se basa en una información *bottom-up* sistemática que incluye las opiniones de la Dirección. Después, los resultados se trasladan a la organización. El diseño del sistema ERM trata de asegurar el cumplimiento de las leyes y los reglamentos aplicables respecto al Control Interno (CI) y la Gestión de Riesgos (GR). Aborda paralelamente el CI y la GR.

El proceso de ERM se compone de cuatro elementos: el proceso operativo, que consta de ocho componentes de ERM para mejorar la gestión del riesgo operacional y de las oportunidades usando una pauta consistente; el proceso de información, que contiene procedimientos sobre la información obligatoria del sistema ERM y la situación de los riesgos/oportunidades; el proceso de *compliance*, que contiene procedimientos para confirmar la evaluación de la efectividad del sistema ERM y el proceso de apoyo, que incluye procedimientos para mejorar y verificar la calidad del sistema ERM de EADS.

El proceso de ERM es aplicable a todas las fuentes posibles de riesgos y oportunidades, teniendo en cuenta las fuentes tanto internas como externas, sean cuantificables o no, que puedan afectar a EADS a corto, medio y largo plazo. También es aplicable a la totalidad del negocio, las actividades y los departamentos de EADS. En cada nivel, la Dirección debate el proceso de ERM en su llevanza del negocio, como parte del proceso de toma de decisiones y en las actividades relacionadas. Por ello, el proceso de ERM forma parte del proceso de gestión e interactúa con otros procesos. Los detalles de la aplicación del proceso de ERM varían en función de la disposición al riesgo de la Dirección y la dimensión, la estructura y la naturaleza de la unidad organizativa, el proyecto/programa, departamento o proceso. No obstante, en general son aplicables los principios fundamentales de la política de ERM de EADS.

La información sobre los principales riesgos a los que está expuesto el Grupo se encuentra en la sección "Factores de riesgo".

## Gobierno y responsabilidad del sistema ERM

La estructura de gobierno y las responsabilidades correspondientes al sistema ERM de EADS son las siguientes:

- El Consejo supervisa el diseño y la efectividad del sistema ERM, incluso las acciones de la Dirección para mitigar los riesgos inherentes a las actividades empresariales de EADS. Debate los principales riesgos al menos trimestralmente, basándose en los informes sobre ERM o según sea necesario en función de la evolución de los

riesgos empresariales. Cuenta con el soporte del Comité de Auditoría, que al menos una vez al año debate las actividades relativas al funcionamiento, el diseño y la efectividad del sistema ERM, así como cualquier cambio significativo y mejora prevista antes de su presentación al Consejo en pleno.

- El Consejero Delegado de EADS, respaldado por el Comité Ejecutivo, es responsable de la efectividad del sistema ERM, el entorno interno correspondiente (es decir, valores, cultura) y la filosofía de riesgo. Cuenta con el soporte del Director Financiero de EADS, que supervisa al Director de Riesgos de EADS y el diseño y la implantación de procesos del sistema ERM.
- El Director de Riesgos de EADS es el responsable primario de la estrategia, las prioridades, el diseño del sistema, la evolución cultural y la herramienta de información de la ERM. Supervisa el funcionamiento del sistema ERM con el apoyo de áreas directivas dedicadas al seguimiento de riesgos a escala de Grupo y de Divisiones, cuya misión es reducir activamente la importancia global del riesgo. Esta área de gestión de riesgos está organizada en red con los responsables de riesgos en los diferentes niveles de la organización e impulsa una cultura de gestión proactiva del riesgo.
- La dirección ejecutiva de las Divisiones, las Unidades de Negocio y los departamentos de las Sedes Centrales de EADS asumen la responsabilidad del funcionamiento y el seguimiento del sistema ERM en sus áreas respectivas de responsabilidad. Tratan de asegurar la transparencia y la efectividad del sistema ERM, así como la adhesión a sus objetivos. Asumen la responsabilidad de la implantación de actividades apropiadas de respuesta para reducir la probabilidad y el efecto de exposiciones a riesgos, y por otro lado para que la implantación de las actividades de respuesta apropiadas aumente la probabilidad y el efecto de las exposiciones a oportunidades.

## Efectividad del sistema ERM

El sistema ERM de EADS tiene que ser efectivo. EADS ha establecido unos mecanismos recurrentes de autoevaluación de la ERM para su aplicación en toda la Compañía. La finalidad es permitir que EADS pueda asegurar razonablemente la efectividad de su sistema ERM. La garantía de efectividad de la ERM comprende:

- Proceso de ERM: Debe estar presente y en funcionamiento en toda EADS sin ninguna debilidad sustancial y tiene que cumplir los requisitos de la política de ERM de EADS.
- Disposición al riesgo: Debe ajustarse al entorno de riesgo de EADS.
- Sistema CI de ERM: Debe tener un sistema CI efectivo para el proceso de ERM en vigor.

Para la cobertura de todas sus actividades, EADS ha definido 20 procesos de negocio de alto nivel. Para lograr la efectividad del sistema ERM, el proceso de ERM debe formar parte integrante de todos los demás procesos empresariales. La efectividad de la ERM queda garantizada si el logro de los objetivos del proceso de ERM está asegurado por unos controles adecuados que funcionen efectivamente en toda la organización y se encuentren dentro del correspondiente nivel de disposición al riesgo.

La efectividad operativa se mide, entre otras cosas, valorando los principales fallos del sistema ERM que se han detectado durante el año o cualesquiera cambios significativos introducidos en el sistema ERM.

La combinación de los controles siguientes está concebida para lograr una seguridad razonable sobre la efectividad del sistema ERM:

<b>Organización</b>	<b>Control de ERM con explicaciones</b>
Consejo/Comité de Auditoría	<p><b>Seguimiento periódico</b></p> <p>El Consejo y el Comité de Auditoría revisan, controlan y supervisan el sistema ERM.</p>

	<b>Debates sobre ERM en la alta Dirección</b>
Alta Dirección	Este control es un paso importante del proceso de <i>compliance</i> de ERM. Todos los resultados de los procedimientos de gestión de riesgos, autoevaluación y confirmación son presentados por la alta Dirección de las Divisiones o Unidades de Negocio y debatidos y cuestionados a nivel de Consejero Delegado / Director Financiero de EADS.
	<b>Procedimiento de carta de confirmación de ERM</b>
Dirección	Los responsables de las entidades y los procesos/departamentos que participan en los procedimientos anuales de <i>compliance</i> de ERM tienen que firmar cartas de confirmación de ERM, especialmente sobre la efectividad y las deficiencias o debilidades del control interno. El ámbito de los participantes se determina alineando la cobertura del negocio de EADS con la disposición al riesgo de la Dirección.
	<b>Medición de la efectividad</b>
Departamento ERM	Evaluación de la efectividad del sistema de ERM llevando a cabo la gestión del riesgo operacional para el proceso de ERM, referencias, etc.
	<b>Auditorías sobre ERM</b>
Auditoría Corporativa	Aportación de una garantía independiente al Comité de Auditoría sobre la efectividad del sistema ERM.
	<b>Sistema de alertas</b>
<i>Compliance</i>	Aportación de pruebas sobre deficiencias del sistema ERM.

## Evolución en 2012 y perspectivas

Hoy en día, las empresas operan en un entorno de riesgo más volátil que en cualquier momento del pasado. Por consiguiente, es más crítico, más estratégico y más valioso en conjunto contar con capacidades maduras en materia de gestión de riesgos. EADS trata de emplear su sistema ERM con eficacia en todo el Grupo a fin de mitigar los riesgos e impulsar la ventaja competitiva, e invierte en este sentido. El diseño de su sistema ERM ha evolucionado, pasando a ser una herramienta de gestión más homogénea y orientada al rendimiento, integrada en el negocio. Los principales logros de 2012 son los siguientes:

- Seguimiento periódico por parte del Consejo/Comité de Auditoría: Consejo - revisión 4 veces al año de los principales Riesgos/Oportunidades; Comité de Auditoría - revisión en enero del sistema ERM.
- Fortalecimiento de los cimientos de ERM, con una sensibilización progresiva sobre los procesos ERM y el desarrollo de una auténtica cultura de riesgo.
- Mayor despliegue de una herramienta informática para el sistema ERM a escala de todo el Grupo.
- Sólida aportación de ERM a iniciativas de mejora lanzadas en todo el Grupo.
- Terminación con éxito del proceso de *compliance* de ERM a final de año, es decir, se recibieron las cartas de confirmación de ERM de todos los responsables de riesgos en Divisiones, Unidades de Negocio y Áreas empresariales, y se celebraron todos los debates de la alta Dirección sobre ERM.

En general, EADS trata de evaluar y mejorar continuamente la efectividad operativa del sistema de ERM. La Sociedad seguirá haciendo uso de las recomendaciones del departamento de auditoría interna, que revisa periódicamente la gestión de riesgos de determinados departamentos y procesos empresariales, para reforzar más su sistema ERM.

## Declaración del Consejo - limitaciones

Según su leal saber y entender, el Consejo cree que el sistema interno de gestión y control de riesgos sobre la información financiera ha funcionado debidamente en 2012 y da la garantía razonable de que la información financiera no contiene errores de importancia sustancial.

Con independencia de la calidad de su diseño, los sistemas de ERM tienen limitaciones intrínsecas, como la vulnerabilidad derivada de su incumplimiento o las potenciales negligencias en los controles establecidos por parte de la Dirección. Por ello, no se puede ofrecer una garantía absoluta de que el sistema y los procedimientos de ERM de EADS sean o vayan a ser absolutamente eficaces, a pesar de todo el cuidado y esfuerzo invertidos en ello.

## 4.6 Factores de riesgo

---

EADS está sujeta a diversos riesgos e incertidumbres que pueden afectar a su rendimiento financiero. La actividad, la situación financiera o los resultados de explotación 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 EADS desconoce o considera irrelevantes pero que podrían afectar negativamente a sus actividades empresariales. Para obtener más información sobre estos riesgos, consúltese el “Documento de Registro” de EADS, disponible en la página web de la Sociedad ([www.eads.com](http://www.eads.com)).

### 4.6.1 Riesgos del mercado financiero

---

#### **Inquietudes sobre la deuda soberana**

Las actividades y los resultados de EADS, por ser una empresa global, dependen en gran medida de la situación de mercado y económica en Europa, EE.UU. y el resto del mundo. La situación económica y del mercado puede deteriorarse significativamente debido, entre otras cosas, a crisis que afecten a los mercados de crédito o a la liquidez, a recesiones regionales o mundiales, a grandes fluctuaciones en los precios de las materias primas (incluso del petróleo), a los tipos de cambio de divisas o los tipos de interés, a la inflación o la deflación, a rebajas en la calificación de la deuda soberana y la deuda bancaria, a reestructuraciones o impagos, o a acontecimientos geopolíticos adversos (incluso los de Oriente Próximo, el norte de África y otras regiones). Cualquiera de estos acontecimientos podría repercutir en las actividades de EADS durante períodos cortos o prolongados y tener un efecto negativo en los resultados de las operaciones y la situación financiera de EADS en el futuro.

Los mercados financieros europeos han experimentado distorsiones significativas a causa de inquietudes sobre la capacidad de determinados países de la eurozona para reducir sus déficits públicos y refinanciar o amortizar sus obligaciones de deuda a medida que venzan. Dichas distorsiones han contribuido a unos mercados crediticios más restrictivos, a mayor volatilidad en el tipo de cambio del euro frente a otras divisas importantes y a una incertidumbre considerable sobre las perspectivas económicas a corto plazo de algunos países de la UE, así como la calidad de los préstamos a deudores soberanos y bancos en la UE. En términos más generales, la crisis de la deuda soberana de la UE ha tenido un efecto indirecto en los mercados financieros del mundo entero y, cada vez más, en la situación económica de Europa y del resto del mundo.

Si la situación económica se deteriorara o si se produjeran distorsiones de mercado más acusadas, podría haber nuevas o mayores restricciones en los mercados de crédito, poca liquidez y una volatilidad extrema en los mercados de crédito, de divisas y de renta variable. Todo ello podría tener diversos efectos en las actividades de EADS, entre ellos:

- Solicitudes de clientes para aplazar o cancelar pedidos de aviones debido, entre otras cosas, a falta de disponibilidad de crédito suficiente del mercado para financiar las compras de aviones o a unos niveles bajos de demanda de viajes aéreos y de actividades de carga más en general.
- Un aumento en la financiación de ventas que EADS deba proporcionar a sus clientes para apoyarles en las compras de aviones, aumentando con ello su exposición al riesgo de impagos de clientes a pesar de cualquier interés en garantía que EADS pudiera tener en los aviones correspondientes.

- Nuevas reducciones del gasto público en defensa, seguridad nacional y actividades espaciales, más allá de las medidas de consolidación presupuestaria ya propuestas por gobiernos en todo el mundo.
- Inestabilidad financiera, incapacidad para obtener crédito o insolvencia de proveedores y subcontratistas importantes, que afectara a la capacidad de EADS para cumplir sus obligaciones con los clientes satisfactoriamente y a su debido tiempo.
- Un continuo desendeudamiento así como fusiones, rebajas de la calificación financiera y quiebras de bancos u otras instituciones financieras, que darían lugar a un universo más pequeño de contrapartes y a menor disponibilidad de crédito, lo que a su vez reduciría la disponibilidad de las garantías bancarias que EADS necesita para sus actividades o limitaría su capacidad para suscribir coberturas de cambio.
- Incumplimiento de contrapartes de inversión o de productos derivados y de otras instituciones financieras, que podría influir negativamente en las operaciones de tesorería de EADS, incluso en sus activos líquidos.

Los resultados financieros de EADS también podrían verse negativamente afectados en función de las pérdidas o ganancias registradas en la venta o canje de instrumentos financieros; cargos por deterioro resultantes de las revaluaciones de títulos de deuda y de renta variable y de otras inversiones; tipos de interés; saldos de tesorería; y cambios en el valor razonable de instrumentos derivados. Una mayor volatilidad en los mercados financieros y más incertidumbre económica global aumentaría el riesgo de que los importes reales obtenidos en el futuro en los instrumentos financieros de EADS difieran significativamente de los valores razonables que actualmente tienen asignados.

## Monedas extranjeras

Una parte significativa de los ingresos de EADS están denominados en dólares estadounidenses mientras que una parte sustancial de los gastos en los que incurre están denominados 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 desajuste de los tipos de cambio, sus beneficios se verán afectados por las fluctuaciones en el mercado del tipo de cambio del dólar estadounidense frente a las divisas citadas. La estrategia de cobertura de divisas de EADS puede no proteger a la Sociedad frente a variaciones significativas de los tipos de cambio del dólar respecto al euro y a la libra esterlina, especialmente a largo plazo, lo que podría tener efectos negativos en los resultados de sus actividades y su situación financiera. Además, la parte de los ingresos de EADS denominados en dólares estadounidenses que no esté cubierta de conformidad con la estrategia de coberturas de EADS estará expuesta a variaciones en los tipos de cambio, que pueden ser significativas.

## Financiación de ventas

Como apoyo a las ventas, EADS puede acordar participar en la financiación a determinados clientes o garantizar parte del valor de mercado de ciertos aviones durante períodos limitados tras su entrega a los clientes. Como resultado, EADS tiene una cartera significativa de acuerdos de arrendamiento y otros acuerdos de financiación con compañías aéreas y otros clientes. No puede garantizarse que dichas medidas protejan plenamente a EADS frente a eventuales impagos por parte de clientes ni frente a descensos significativos del valor de los aviones financiados en el mercado de segunda mano, lo que puede tener un efecto negativo en sus resultados de explotación y su situación financiera en el futuro.

## Crédito de la contraparte

Además del riesgo de crédito antes comentado relativo a la financiación de las ventas, EADS está expuesta al riesgo de crédito en el alcance del incumplimiento de sus contrapartes en instrumentos financieros, como instrumentos de cobertura e inversiones financieras temporarias. No puede garantizarse que EADS no pierda el beneficio de determinados instrumentos derivados o inversiones financieras temporarias en caso de distorsiones sistemáticas del mercado. En esas circunstancias,

el valor y la liquidez de dichos instrumentos financieros podrían descender y dar lugar a un deterioro significativo, lo que a su vez repercutiría negativamente en los resultados de explotación y la situación financiera de EADS en el futuro.

## **Cartera de inversión en renta variable**

EADS mantiene determinadas inversiones en títulos de renta variable por motivos comerciales o estratégicos que pueden variar durante el tiempo que dura la inversión. EADS está expuesta al riesgo de cambios negativos significativos e imprevistos en el valor razonable de Dassault Aviation así como de otras empresas asociadas.

## **Compromisos por pensiones**

EADS participa en varios planes de pensiones para empleados, tanto ejecutivos como no ejecutivos, algunos de los cuales no están adecuadamente financiados. Aunque EADS ha registrado una provisión en su balance para su cuota de déficit sobre la base de estimaciones actuales, no se puede garantizar que dichas estimaciones no vayan a ser revisadas al alza en el futuro, lo que llevaría a EADS a registrar provisiones adicionales respecto a dichos planes.

Para obtener más información sobre los riesgos del mercado financiero y el modo en que EADS trata de gestionar dichos riesgos, consúltese “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIF) – Nota [34A]: Gestión de riesgos financieros”.

## **Aspectos fiscales**

Como grupo multinacional con operaciones en numerosas jurisdicciones y ventas en el mundo entero, EADS está sujeta a la legislación fiscal de diversos países. EADS gestiona su negocio a fin de crear valor a partir de las sinergias y las capacidades comerciales de sus diferentes entidades, y por lo tanto trata de estructurar sus operaciones de un modo que sea eficiente a efectos fiscales. La estructura de la organización de EADS y de las transacciones que lleva a cabo se basa en su propia interpretación de las leyes y los reglamentos fiscales aplicables, basándose en general en dictámenes recibidos de asesores fiscales internos o independientes y, en la medida necesaria, en decisiones o directrices específicas de las autoridades fiscales competentes. No puede garantizarse que las autoridades fiscales no traten de cuestionar dicha interpretación, en cuyo caso EADS o sus filiales podrían ser objeto de reclamaciones fiscales. Además, las leyes y los reglamentos fiscales que son aplicables a la actividad empresarial de EADS pueden ser modificadas por las autoridades fiscales –por ejemplo, como resultado de cambios en las circunstancias o prioridades fiscales–, lo que podría influir en la eficiencia fiscal global de EADS. Toda exposición fiscal adicional podría tener un efecto negativo en los resultados de explotación y la situación financiera de EADS en el futuro.

### **4.6.2 Riesgos relacionados con la actividad**

---

#### **Carácter cíclico del mercado de aviación comercial**

Tradicionalmente, el mercado de aviones comerciales ha mostrado tendencias cíclicas debidas, en parte, a cambios en la demanda de transporte aéreo de pasajeros y carga, en la que a su vez influye el crecimiento económico o el crecimiento del producto interior bruto (“PIB”). Sin embargo, existen otros factores que desempeñan un papel importante en la configuración del mercado de aviones comerciales, tales como (i) la antigüedad media y la obsolescencia técnica de la flota en relación con los aviones nuevos, (ii) el número y las características de los aviones retirados del servicio y estacionados a la espera de un potencial retorno al servicio, (iii) factores de transporte de pasajeros y carga, (iv) políticas de precios de las compañías aéreas, (v) situación financiera de las compañías aéreas y disponibilidad de financiación externa para las compras de aviones, (vi) desregulación y (vii) limitaciones medioambientales impuestas al funcionamiento de los aviones. EADS prevé que el mercado de aviones comerciales seguirá siendo cíclico, y que los baches que se puedan producir en las tendencias económicas generales pueden tener efectos negativos sobre su resultado de explotación y su situación financiera en el futuro.

#### **Actos relacionados con terrorismo, epidemias y catástrofes**

Como demostraron atentados del pasado (como los de Nueva York y Madrid) y la expansión de epidemias (como la gripe H1N1), el terrorismo y las epidemias pueden influir negativamente en la percepción por parte del público de la seguridad y comodidad de los viajes en avión y por ello reducir la demanda de tales viajes y de aviones comerciales. El estallido de guerras, revueltas o disturbios de carácter político en una región determinada también puede repercutir en la predisposición a realizar viajes aéreos. Asimismo, los grandes accidentes aéreos pueden tener un efecto negativo en la percepción del público o de los reguladores sobre la seguridad de una clase determinada de aviones, de un determinado tipo de diseño, de una compañía aérea o del tráfico aéreo. Como resultado del terrorismo, la inestabilidad geopolítica, las epidemias y otros acontecimientos catastróficos, una compañía aérea puede enfrentarse a una reducción repentina de la demanda de viajes aéreos y verse obligada a adoptar costosas medidas de seguridad. Debido a ese tipo de acontecimientos y a su influencia negativa en el sector de las compañías aéreas en general o en ciertas compañías aéreas en particular, EADS puede sufrir un descenso en la demanda de todos o de determinados tipos de aviones u otros productos, y sus clientes pueden pedir el aplazamiento de las entregas o la cancelación de pedidos.

Además de afectar a la demanda de sus productos, el acaecimiento de acontecimientos catastróficos podría distorsionar las operaciones internas de EADS o su capacidad para hacer llegar sus productos y servicios a clientes. Las distorsiones pueden estar relacionadas con amenazas a la seguridad física y las infraestructuras, ataques a sus sistemas informáticos o fallos en los mismos, daños derivados de fenómenos climáticos u otras catástrofes naturales, y otras crisis. Cualquier retraso significativo en la producción, o cualquier destrucción, manipulación, robo o uso indebido de los datos, sistemas de información o redes de EADS podría tener un efecto adverso significativo en los resultados de explotación y la situación financiera de EADS en el futuro, así como en la reputación de la Compañía y de sus productos y servicios.

## **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 estos proveedores pueden experimentar dificultades financieras o de otro tipo en el futuro, en especial aquellos con un desajuste importante por tipo de cambio entre los ingresos denominados en dólares estadounidenses y una parte sustancial de costes soportados en euros. Dependiendo de la gravedad de estas dificultades, algunos proveedores podrían verse obligados a reducir su producción, cerrar sus instalaciones o declararse en quiebra, lo que podría distorsionar la entrega de suministros a EADS. A EADS puede resultar difícil encontrar sustitutos para determinados proveedores o subcontratistas sin un retraso significativo, lo que afectaría a su capacidad para cumplir sus obligaciones con clientes satisfactoria y puntualmente. Este tipo de acontecimientos, a su vez, podría tener un efecto negativo en los resultados de explotación y la situación financiera de EADS en el futuro. En la medida en que EADS decida prestar asistencia financiera o de otro tipo en el futuro a determinados proveedores que estén experimentando dificultades financieras para garantizar el suministro ininterrumpido de materiales y piezas, podría verse expuesta al riesgo de crédito en relación con dichos proveedores.

Por último, si el entorno macroeconómico da lugar a una inflación superior a la media histórica, los costes de mano de obra y de compras de EADS pueden aumentar considerablemente en el futuro. Esto puede implicar mayores costes de componentes y producción que, a su vez, repercutirían negativamente en la rentabilidad y los cash flows de EADS en el futuro, en la medida en que EADS no pueda repercutir dichos costes a sus clientes o exigir a sus proveedores que absorban dichos costes. Asimismo, los proveedores o subcontratistas de EADS pueden formular reclamaciones contra la Sociedad para conseguir precios más altos u otra compensación contractual, en especial en el supuesto de cambios significativos en los calendarios de desarrollo o producción, lo que podría tener un efecto negativo en la rentabilidad de EADS en el futuro.

## **Aceleración industrial**

Como resultado del gran número de pedidos nuevos de aviones registrado en los últimos años, EADS tiene intención de acelerar su tasa de producción con el fin de cumplir los calendarios de entrega pactados para dichos aviones (incluyendo helicópteros). Dado que se encuentra cerca de su plena utilización de capacidad, el que EADS pueda seguir aumentando su tasa de producción dependerá de una serie de factores, como la ejecución de planes de rendimiento internos, la disponibilidad de materias primas, elementos (como aluminio, titanio y *composites*) y personal cualificado, dada la alta demanda por parte de EADS y sus competidores, la conversión de materias primas en piezas y ensamblajes, y el comportamiento de proveedores y subcontratistas (en especial proveedores de equipos proporcionados por el comprador)



que pueden experimentar limitaciones de recursos o financieras debido a la aceleración. La gestión de estos factores también se complica por el desarrollo paralelo de nuevos programas de aviones, especialmente en Airbus, que comportan sus propias exigencias en cuanto a recursos. Por consiguiente, un fallo en uno cualquiera o en la totalidad de estos factores podría dar lugar al incumplimiento de compromisos de entrega y, en función de la duración del retraso en el cumplimiento de dichos compromisos, podría conllevar costes adicionales y la reprogramación o cancelación de pedidos por parte de los clientes.

## **Productos y servicios de alta tecnología**

EADS ofrece a sus clientes unos productos y servicios que incorporan, en la mayoría de las ocasiones, 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 avanzados métodos de diseño, fabricación y prueba de sus productos, no puede garantizar que estos productos o servicios se desarrollen, fabriquen o utilicen con éxito, ni que vayan a obtener los resultados esperados.

Algunos de los contratos firmados por EADS establecen la renuncia a una parte del beneficio esperado, una reducción de los pagos a percibir, el compromiso de proporcionar un producto sustitutivo u otros productos o servicios, o una reducción del precio en ventas posteriores realizadas al mismo cliente, en el supuesto de que los productos no se entreguen a tiempo o no funcionen correctamente. No existen garantías de que no se vaya a producir la imposición de sanciones relativas al incumplimiento o la rescisión de contratos en el caso de que EADS no cumpla los plazos de entrega u otras obligaciones contractuales – en especial respecto a programas de nuevo desarrollo como el A350 XWB o el A400M. (Véase "Riesgos vinculados a programas" a continuación)

Además del riesgo de cancelaciones de contratos, EADS también puede incurrir en mayores costes o en una pérdida de ingresos en relación con las acciones de subsanación necesarias para corregir cualesquiera problemas de funcionamiento detectados en sus productos o servicios. Cualquier retraso significativo en el desarrollo, la producción, el funcionamiento o el rendimiento de los productos y servicios de EADS podría tener un efecto adverso significativo en los resultados de explotación y la situación financiera de EADS en el futuro, así como en la reputación de la Compañía y de sus productos y servicios.

## **Dependencia del gasto público y de determinados mercados**

En cualquier mercado, el gasto público (incluido el gasto en defensa y seguridad) depende de una compleja combinación de consideraciones geopolíticas y limitaciones presupuestarias, y por consiguiente puede estar sujeto a significativas fluctuaciones de año en año y de país en país. Debido a la coyuntura económica global y a prioridades presupuestarias que compiten entre sí, algunos países han decidido reducir su nivel de gasto público. Éste es especialmente el caso de los presupuestos para defensa y seguridad, en los que varios países han propuesto o ya han aplicado reducciones sustanciales. La resolución o la reducción de la financiación en el futuro o las cancelaciones o retrasos que afecten a contratos existentes pueden tener un efecto negativo en los resultados de explotación y la situación financiera de EADS en el futuro. En el caso de que varios países decidan suscribir conjuntamente contratos de defensa u otros contratos de compra, las limitaciones económicas, políticas o presupuestarias en cualquiera de estos países pueden tener un efecto negativo en la capacidad de EADS para suscribir o cumplir dichos contratos.

Además, una parte significativa de la carga de trabajo de EADS se concentra en ciertas regiones o países que incluyen Estados Unidos, China, India y Emiratos Árabes Unidos. Unas condiciones económicas y políticas desfavorables, así como ciertos baches en las tendencias económicas generales dentro de esos países o regiones, pueden tener un efecto negativo en los resultados de explotación y la situación financiera de EADS en el futuro.

## **Disponibilidad de financiación pública y de otras fuentes**

En el pasado, EADS y sus principales competidores se han beneficiado de diferentes tipos de financiación pública para la investigación y desarrollo de sus productos. Sin embargo, no es posible asegurar que la financiación pública siga estando disponible en el futuro. Además, la disponibilidad de otras fuentes externas de financiación dependerá de diversos factores,

tales como la situación del mercado, la disponibilidad de crédito en general, las calificaciones crediticias de EADS, así como la posibilidad de que prestamistas o inversores desarrollen una percepción negativa de las perspectivas financieras de EADS a largo o corto plazo si la Compañía incurre en pérdidas elevadas o si su nivel de actividad empresarial desciende debido a un bache económico. Por ello, EADS puede no ser capaz de obtener financiación externa adicional en términos favorables, incluso no obtenerla, lo que puede limitar la capacidad futura de EADS para hacer inversiones, desarrollar plenamente sus planes en investigación y desarrollo, y financiar sus operaciones.

## **Competencia y acceso al mercado**

Los mercados en los que opera EADS se caracterizan por una fuerte competencia. No se puede garantizar que EADS sea capaz de competir con éxito con sus competidores presentes o futuros o que las presiones competitivas que afronta en todas las áreas de negocio no den lugar a menores ingresos o a una menor cuota de mercado.

## **Principales programas 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 con un elevado nivel de complejidad. Los planes de negocio que respaldan dichas inversiones a menudo implican un largo período hasta que dichas inversiones empiecen a dar fruto, y presuponen un determinado nivel de rentabilidad durante este período a fin de justificar la inversión inicial. No es posible garantizar que se cumplan las estimaciones comerciales, técnicas y de mercado que han servido de base a dichos planes de negocio, ni, en consecuencia, que se consiga alcanzar los beneficios o el período de amortización previstos en dichos planes.

## **Programas de reestructuración, transformación y ahorro de costes**

A fin de mejorar la competitividad, contrarrestar los crecientes costes de las compras y alcanzar sus objetivos de rentabilidad, entre otras cosas, EADS y sus Divisiones han lanzado varios programas de reestructuración, transformación y ahorro de costes durante los últimos años. Entre ellos se encuentran programas para todo el Grupo, tales como "Future EADS", así como programas para Divisiones específicas, como "AGILE" en Astrium y "Simplify" en Cassidian.

Sin embargo, los ahorros previstos de costes al amparo de estos programas están basados en estimaciones preliminares, de manera que el ahorro real puede ser muy diferente. En especial, las medidas de reducción de costes de EADS están basadas en la situación actual y no tienen en cuenta aumentos de costes que podrían derivarse de cambios en su sector o sus operaciones, incluso nuevos desarrollos empresariales, incrementos de salarios y costes u otros factores. La incapacidad de EADS para implantar las medidas de reducción de costes previstas de forma satisfactoria o la posibilidad de que dichos esfuerzos no produzcan la reducción de costes estimada, pueden incidir negativamente en sus resultados de explotación y su situación financiera en el futuro.

## **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 defensa, sobre todo en el Reino Unido, solicitan cada vez con mayor frecuencia propuestas y adjudican contratos en virtud de planes conocidos como proyectos de colaboración público-privada (“PPP”, *Public-Private Partnerships*) o iniciativas de financiación privadas (“PFI”, *Private Finance Initiatives*). No se puede ofrecer garantías de la medida en que EADS logrará de manera eficaz y efectiva (i) competir por futuros programas de PPP y PFI, (ii) administrar los servicios previstos en 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 puede asimismo afrontar riesgos imprevistos de tipo político, presupuestario, de la regulación o de la competencia durante los largos períodos de vigencia de los programas PPP y PFI.

### Riesgos vinculados a programas

Además de los factores de riesgo mencionados anteriormente, EADS se enfrenta también a los siguientes riesgos vinculados a programas específicos (aunque esta lista no pretende ser exhaustiva, pone de relieve los riesgos actuales que la Dirección considera reales):

- **Programa A350 XWB.** En relación con el programa A350 XWB, EADS se enfrenta a los siguientes retos importantes: (asegurar la madurez de la tecnología en relación con el uso de *composites*; satisfacer los objetivos de rendimiento técnico del avión y respetar el calendario de desarrollo; asegurar la aceleración de la producción y la adecuada preparación de personal cualificado clave, por ejemplo, para estrés (fatiga) y diseño de *composites*; asegurar el logro de objetivos de costes recurrentes; asegurar el comportamiento de los socios que comparten riesgos, incluidos los seleccionados para las plantas vendidas por Airbus y los que participan en el marco empresarial ampliado; mantener la satisfacción del cliente con una nueva política de adecuación que permita la aceleración de la producción; gestionar los contratos con clientes de una forma coherente con el plan industrial de entregas y asegurar una fase industrial exitosa del A350-1000.
- **Programa A380.** En relación con el programa A380, EADS se enfrenta a los siguientes retos importantes: gestionar la tensión en la cadena de suministro como resultado de la acusada aceleración de la producción en los próximos años; hacer mejoras continuas para reducir los recursos y costes relacionados con el diseño del primer modelo (“head of version”) de cada avión a medida para clientes nuevos, a fin de que cada año se pueda completar un número mayor de dichos primeros modelos; gestionar la madurez en servicio y llegar a dominar las causas y realizar las acciones necesarias para reparar las fisuras descubiertas en las alas de algunos aviones A380, así como limitar los costes asociados exclusivamente a los costes de reparación. Además, la actividad comercial se centra en registrar más ventas, para asegurar un mínimo de 30 entregas en 2015.
- **Programa A400.** En relación con el programa A400M, EADS se enfrenta a los siguientes retos importantes: realizar las últimas pruebas de desarrollo y la documentación correspondiente para que el avión obtenga la certificación civil y asimismo cumpla los requisitos para la certificación y la habilitación militar (autorización de operación inicial [IOC]); completar el desarrollo de un conjunto completo de productos y servicios de apoyo en servicio que aporten el éxito en misiones a los clientes del programa; preparar la entrada en servicio del primer avión junto con el conjunto de elementos de apoyo necesarios; finalizar el desarrollo del avión (motor, sistemas de carga, ayudas defensivas; gestionar las dificultades previstas en la aceleración de la producción simultáneamente a la entrega de capacidades progresivamente mejores (autorización de operación estándar [SOC] 1 a 3); y cumplir el calendario contractual para los siguientes hitos del programa.
- **Programa A320neo.** En relación con el programa A320neo, EADS se enfrenta a los siguientes retos importantes: gestionar la tensión en la cadena de suministro como resultado de la aceleración industrial; cumplir el plan de desarrollo del motor, incluyendo objetivos de rendimiento, y su calendario y asegurar la disponibilidad de personal cualificado para el programa.
- **Programas NH90 y Tigre.** En relación con los programas NH90 y Tigre, EADS se enfrenta a los siguientes retos importantes: seguir avanzando en la aceleración industrial del programa NH90, incluyendo retrofits; superar las renegociaciones de contratos con gobiernos y atender peticiones para reducir pedidos contractualmente vinculantes así como asegurar el soporte en relación con múltiples flotas que entren en servicio.

- **Programa EC225.** En relación con el programa EC225, EADS se enfrenta a los siguientes retos importantes: trabajar en las causas del fallo del eje principal de la caja de cambios que se produjo durante dos incidentes en 2012, en estrecha cooperación con operadoras de petróleo y gas y otros clientes, respetando al mismo tiempo la confidencialidad de la investigación oficial de los accidentes; implantar medidas correctivas provisionales para que la flota vuelva a estar en condiciones de vuelo y el potencial rediseño posterior de la caja de cambios: retrofits y reclamaciones.
- **Integración de sistemas.** En relación con los proyectos de Lead Systems Integration (en especial el contrato de vigilancia de la frontera saudí y el escudo de seguridad nacional de Qatar), EADS se enfrenta a los siguientes retos importantes: cumplir el calendario y los objetivos de costes con un elevado número de ubicaciones con infraestructuras locales complejas para la entrega y la integración de productos COTS (radares, cámaras, sensores) con sus interfaces en el sistema; asegurar una aceleración eficiente del proyecto y de la dotación de personal; y gestionar el despliegue incluyendo a los subcontratistas, así como la formación y la adaptación organizativa del cliente.

### 4.6.3 Riesgos jurídicos

---

#### **Dependencia de joint ventures y de participaciones no dominantes**

Una parte importante del volumen de ventas de EADS proviene de varios consorcios, joint ventures y participaciones accionariales. Aunque EADS intenta participar en joint ventures en las que sus intereses coincidan con los de 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. Además, el resto de las partes asociadas en estas entidades pueden ser competidores de EADS y, en consecuencia, tener intereses divergentes de los de EADS.

#### **Responsabilidad derivada de los productos y sus garantías**

EADS diseña, desarrolla y fabrica productos de alto perfil y elevado valor unitario, especialmente 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 cumpla la finalidad prevista. Aunque EADS cree que sus programas de seguros son suficientes para proteger a la Sociedad frente a dichas responsabilidades, no se puede garantizar que no surjan reclamaciones en el futuro o que dicha cobertura de seguros sea adecuada.

#### **Propiedad intelectual**

EADS se encuentra respaldada por la legislación en materia de patentes, derechos de autor, marcas e información comercial reservada, así como por los acuerdos con los empleados, clientes, proveedores y terceras partes, para establecer y mantener sus derechos de propiedad intelectual en los productos y tecnologías que utiliza en sus actividades. A pesar de los esfuerzos de EADS por defender sus derechos de propiedad intelectual, ya sean directos o indirectos, dichos derechos pueden ser puestos en tela de juicio, invalidados o ignorados. Además, aunque EADS crea que cumple los derechos de propiedad intelectual concedidos a terceras partes, en alguna ocasión ha sido acusada de infracción y podría ser objeto de otras reclamaciones en el futuro. Estas reclamaciones podrían ser perjudiciales para su reputación, costarle dinero e impedirle que ofrezca determinados productos o servicios. Las reclamaciones o los litigios en este sentido, con independencia de que EADS gane o pierda en última instancia, podrían exigir una gran cantidad de tiempo y dinero, perjudicar el buen nombre de EADS u obligarla a formalizar acuerdos de licencias. EADS podría no ser capaz de formalizar dichos acuerdos de licencia en términos aceptables. Si se aceptara una reclamación de infracción contra EADS, podría dictarse una orden judicial contra la Sociedad, causando más daños y perjuicios.

## Control de exportación y otras regulaciones

Los mercados de exportación tienen una gran importancia para EADS. No se puede garantizar (i) que los controles a la exportación a los que está sometida EADS no lleguen a ser más restrictivos, ni (ii) que las nuevas generaciones de productos desarrollados por EADS no vayan a ser objeto de controles similares o incluso más rigurosos, ni (iii) que no concurren factores geopolíticos que hagan imposible la obtención de licencias para la exportación en relación con determinados clientes o limiten la capacidad de EADS para llevar a cabo sus actividades según los términos de contratos previamente suscritos. EADS también está supeditada a una diversidad de regulaciones gubernamentales, incluyendo, entre otros, normativa relativa a relaciones comerciales, al uso de sus productos y disposiciones en materia de sobornos. Aunque EADS trata de cumplir la totalidad de dichas regulaciones, incluso las infracciones no intencionadas o su incumplimiento podrían dar lugar a responsabilidades administrativas, civiles o penales que conllevarían multas y penalizaciones o podrían dar lugar a la suspensión o la exclusión de EADS de contratos gubernamentales durante un período de tiempo o a la suspensión de los privilegios de exportación de EADS.

Asimismo, EADS se ve ocasionalmente sometida a indagaciones e investigaciones gubernamentales sobre su entorno empresarial y competitivo dada, entre otras cosas, la naturaleza fuertemente regulada de su industria. Dichas indagaciones e investigaciones podrían dar lugar a resoluciones desfavorables para EADS, que podrían tener un efecto negativo en la actividad, los resultados de explotación y la situación financiera de la Sociedad.

## Litigios

EADS está inmersa actualmente en diversos procesos jurídicos y regulatorios. Véase "Notas a los Estados Financieros Consolidados ("NIIF") – Nota [32]: Litigios y demandas". EADS prevé que tendrá que seguir destinando recursos de tiempo y dinero a su defensa, con independencia del resultado, y esto puede desviar los esfuerzos y la atención del equipo directivo de las operaciones empresariales normales. Aunque EADS no puede predecir en este momento el resultado de estos procesos, es posible que den lugar a la imposición de indemnizaciones, multas u otros recursos, que podrían tener un efecto negativo en la actividad, la situación financiera y los resultados de explotación de EADS. Asimismo, una resolución desfavorable podría influir negativamente en el precio de las acciones y en la reputación de EADS.

### 4.6.4 Riesgos industriales y vinculados al medio ambiente

---

Teniendo en cuenta el ámbito de sus actividades y las industrias en las que opera, EADS está sometida a leyes y reglamentos rigurosos en materia de medio ambiente, salud y seguridad en numerosas jurisdicciones de todo el mundo. Por lo tanto, EADS incurre y prevé seguir incurriendo en significativos desembolsos y otros gastos de explotación para respetar la creciente complejidad de tales leyes y reglamentos, que cubren tanto la protección del entorno natural como los aspectos de salud y seguridad en el puesto de trabajo. Además, los diversos productos fabricados y vendidos por EADS deben cumplir las leyes y normas sobre medio ambiente, salud y seguridad y sobre sustancias / preparaciones, de las jurisdicciones en las que opera. En el supuesto de un accidente u otro incidente grave relacionado con un producto, EADS puede verse obligada a realizar investigaciones y tomar medidas de subsanación. Los empleados, los clientes y otras terceras partes también pueden formular reclamaciones por daños personales, daños a la propiedad o daños al medio ambiente (incluyendo recursos naturales). Los problemas de este tipo también pueden tener un importante efecto negativo en la reputación competitiva de EADS y sus productos y servicios.

## 5. Información financiera y otros datos de interés

Los Estados Financieros Consolidados de EADS se preparan de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera ("NIIF").

## 5.1 Estados Financieros Consolidados ("NIIF")

### 5.1.1 Cuenta de Resultados Consolidada ("NIIF")

**Cuadro 1 – Cuenta de Resultados Consolidada (NIIF)**

en millones de €	2012	2011
Ingresos ordinarios	56.480	49.128
Coste de las ventas	(48.545)	(42.285)
<b>Margen bruto</b>	<b>7.935</b>	<b>6.843</b>
Gastos asociados a la venta	(1.192)	(981)
Gastos de administración	(1.672)	(1.427)
Gastos de investigación y desarrollo	(3.142)	(3.152)
Otros ingresos	184	359
Otros gastos	(229)	(221)
Participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la p	241	164
Otros ingresos de inversiones	6	28
<b>Beneficio antes de costes financieros e impuesto sobre sociedades</b>	<b>2.131</b>	<b>1.613</b>
Total costes financieros	(453)	(220)
Impuesto sobre sociedades	(449)	(356)
<b>Beneficio del ejercicio</b>	<b>1.229</b>	<b>1.037</b>
<b>Atribuible a</b>		
Tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante (ingresos netos)	1.228	1.033
Participaciones no dominantes	1	4

### 5.1.2 Ingresos

En el ejercicio 2012, los ingresos de EADS aumentaron un 15%, a 56.500 millones de euros (ejercicio 2011: 49.100 millones de euros). Este fuerte comportamiento se vio impulsado principalmente por mayores volúmenes y tipos de cambio del dólar estadounidense más favorables en Airbus Commercial, así como firmes aumentos en Eurocopter y Astrium. Los ingresos en Eurocopter y Astrium se vieron realizados por las actividades de servicios, entre ellas las de Vector Aerospace y Vizada. Las empresas adquiridas en 2011 aportaron unos 1.500 millones de euros a los ingresos de 2012. A pesar del entorno de defensa en general, los ingresos de defensa permanecieron invariables respecto a 2011.

### 5.1.3 EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios

EADS usa el EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios como un indicador clave de sus resultados económicos. El término "extraordinarios" hace referencia a partidas tales como los gastos de amortización de ajustes a valor de mercado relativos a la fusión de EADS, la combinación de Airbus y la formación de MBDA, así como pérdidas por deterioro de valor. En lo sucesivo, el EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios aparece reflejado como EBIT\*.

## Cuadro 2 – Conciliación del Beneficio antes de costes financieros e impuesto de sociedades con el EBIT\* (NIIF)

(en millones de €)	2012	2011
<b>Beneficio antes de costes financieros e impuesto sobre sociedades</b>	<b>2.131</b>	<b>1.613</b>
Enajenación y deterioro de fondo de comercio	17	42
Depreciación extraordinaria y enajenación	38	41
<b>EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios</b>	<b>2.186</b>	<b>1.696</b>

El EBIT\* declarado de EADS aumentó a 2.186 millones de euros (ejercicio 2011: 1.696 millones de euros) con cargos no recurrentes por un total de 820 millones de euros registrados durante el año.

De este total de cargos no recurrentes, en Airbus se contabilizaron 522 millones de euros durante 2012, incluyendo la cifra prevista de 251 millones de euros para el A380 en relación con la reparación del amarre de las alas. El cargo del A350 XWB de 124 millones de euros, que reflejaba la actualización del programa, permanece invariable desde el primer semestre de 2012. En el programa A350 XWB se están realizando progresos, pero sigue representando un reto y no queda margen de maniobra en el calendario. Los cargos incluyen asimismo la cifra de 76 millones de euros relacionada con el cierre del programa Hawker Beechcraft registrada en el tercer trimestre, y un cargo de 71 millones de euros por el efecto de los tipos de cambio sobre el desajuste de los pagos previos a la entrega y la revaluación del balance. En Eurocopter, la renegociación de determinados contratos para clientes del sector público dio lugar a un cargo de 100 millones de euros en el cuarto trimestre. En Cassidian se registraron cargos por un total de 198 millones de euros en el último trimestre, que reflejan costes de reestructuración acordes con la transformación del negocio (98 millones de euros) y un cargo relacionado con la eliminación de riesgos en la cartera (100 millones de euros), en especial para el negocio de sistemas seguros y soluciones.

El EBIT\* antes de partidas no recurrentes (EBIT\* ajustado) –un indicador que registra el margen subyacente del negocio excluyendo los gastos o beneficios no recurrentes derivados de movimientos en las provisiones en relación con programas y reestructuraciones o efectos de los tipos de cambio– registró un fuerte aumento, a 3.000 millones de euros (ejercicio 2011: 1.800 millones de euros) para EADS y a unos 1.800 millones de euros para Airbus (ejercicio 2011: en torno a 500 millones de euros). El comportamiento del Grupo se vio impulsado por el fuerte rendimiento subyacente en Airbus Commercial, mientras que Eurocopter y Astrium también aportaron incrementos absolutos al EBIT\* antes de partidas no recurrentes.

El Beneficio Neto aumentó un 19%, a 1.228 millones de euros (ejercicio 2011: 1.033 millones de euros), equivalente a un beneficio por acción de 1,50 euros (BPA en el ejercicio 2011: 1,27 de euros). El Beneficio Neto\* antes de partidas no recurrentes se elevó a 1.838 millones de euros (ejercicio 2011: 1.132 millones de euros). Estos aumentos reflejan la mejora del comportamiento operativo subyacente. El Beneficio Neto antes de partidas no recurrentes es el Beneficio Neto del que se han deducido las partidas no recurrentes del EBIT\*. Excluye otros resultados financieros (salvo la relajación del descuento en las provisiones) y todos los efectos fiscales de las partidas mencionadas. El Beneficio Neto\* antes de partidas no recurrentes es el Beneficio Neto antes de partidas no recurrentes de fondo de comercio y extraordinarios, después de impuestos.

El resultado financiero se situó en -453 millones de euros (ejercicio 2011: -220 millones de euros). El resultado por intereses en 2012 se situó en -285 millones de euros (ejercicio 2011: 13 millones de euros), deteriorado principalmente a causa de menores ingresos por intereses en función de la alta calidad de las inversiones. Además, el resultado por intereses de 2011 incluía una liberación positiva aislada de 120 millones de euros por la terminación del programa A340. La partida de otros resultados financieros asciende a -168 millones de euros (ejercicio 2011: -233 millones de euros), reflejando un mejor efecto de la revaluación derivada de los tipos de cambio en comparación con 2011. Esta línea incluye asimismo la aplicación de provisiones descontadas.

**Cuadro 3 – EBIT\* e Ingresos por División**

por División (Cifras en millones de euros)	EBIT*			Ingresos		
	Ejercicio 2012	Ejercicio 2011	Variación	Ejercicio 2012	Ejercicio 2011	Variación
Airbus (1)	1.230	584	+111%	38.592	33.103	+17%
Airbus Commercial	1.125	543	+107%	36.943	31.159	+19%
Airbus Military	93	49	+90%	2.131	2.504	-15%
Eurocopter	311	259	+20%	6.264	5.415	+16%
Astrium	312	267	+17%	5.817	4.964	+17%
Cassidian	142	331	-57%	5.740	5.803	-1%
Sedes Centrales / Consolidación	142	196	-	-1.457	-1.409	-
Otras Actividades	49	59	-17%	1.524	1.252	+22%
<b>Total</b>	<b>2.186</b>	<b>1.696</b>	<b>+29%</b>	<b>56.480</b>	<b>49.128</b>	<b>+15%</b>

\*Beneficios antes de intereses e impuestos, deterioro de valor del fondo de comercio y extraordinarios.

1) Los segmentos sobre los que se informa, Airbus Commercial y Airbus Military, forman la División Airbus. Las eliminaciones se tratan a escala de División.

**5.1.4 Estado de Situación Financiera Consolidado (NIIF)**

(en millones de euros)

**Cuadro 4 – Estado de Situación Financiera Consolidado (NIIF)**



Otros activos no corrientes	2.801	1.884	917
Activos por impuestos diferidos*)	4.518	4.318	200
Inversiones financieras temporarias no corrientes	5.987	7.229	-1.242
<b>Activos no corrientes</b>	<b>46.773</b>	<b>45.466</b>	<b>1.307</b>
Existencias	23.216	22.563	653
Deudores comerciales*)	6.790	6.394	396
Otros activos corrientes	4.239	4.503	-264
Inversiones financieras temporarias corrientes	2.328	4.272	-1.944
Efectivo y equivalentes al efectivo	8.756	5.284	3.472
<b>Activos corrientes</b>	<b>45.329</b>	<b>43.016</b>	<b>2.313</b>
<b>Total activo</b>	<b>92.102</b>	<b>88.482</b>	<b>3.620</b>
Patrimonio neto atribuible a tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	10.409	8.850	1.559
Participaciones no dominantes*)	25	15	10
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>10.434</b>	<b>8.865</b>	<b>1.569</b>
Provisiones no corrientes*)	9.816	9.144	672
Pasivos de financiación a largo plazo	3.506	3.628	-122
Pasivos por impuestos diferidos*)	1.504	1.043	461
Otros pasivos no corrientes*)	18.194	18.300	-106
<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>33.020</b>	<b>32.115</b>	<b>905</b>
Provisiones corrientes*)	6.045	5.856	189
Pasivos de financiación a corto plazo	1.273	1.476	-203
Acreedores comerciales*)	9.917	9.630	287
Pasivos por impuestos corrientes*)	458	308	150
Otros pasivos corrientes*)	30.955	30.232	723
<b>Pasivos corrientes</b>	<b>48.648</b>	<b>47.502</b>	<b>1.146</b>
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>	<b>92.102</b>	<b>88.482</b>	<b>3.620</b>

\*) La información comparativa se ajusta retrospectivamente de conformidad con la NIIF 3.45. Las principales variaciones comprenden: Activos intangibles en +41 millones de euros, inmovilizado material en -13 millones de euros, otras inversiones y activos financieros a largo plazo en -26 millones de euros, participaciones no dominantes en -5 millones de euros y provisiones no corrientes en +19 millones de euros

## Activos no corrientes

Activos intangibles, de 13.422 millones de euros (ejercicio anterior, ajustado: 12.786 millones de euros), incluye 11.003 millones de euros (ejercicio anterior, ajustado: 10.812 millones de euros) de fondo de comercio. Esta cifra corresponde principalmente a Airbus Commercial (6.670 millones de euros), Cassidian (2.711 millones de euros), Astrium (1.236 millones de euros) y Eurocopter (323 millones de euros). Las correspondientes comprobaciones anuales del posible deterioro de valor, que se realizaron en el cuarto trimestre, dieron lugar a un cargo por deterioro de valor de 17 millones de euros en Otras Actividades. La capitalización de los costes de desarrollo del programa A350 XWB comenzó en el segundo trimestre de 2012. Desde el 1 de abril de 2012, se capitalizó un importe total de 366 millones de euros.

Eliminando los efectos de los tipos de cambio de +44 millones de euros, la partida de inmovilizado material aumenta en +1.004 millones, a 15.268 millones de euros (ejercicio anterior, ajustado: 14.220 millones de euros), incluyendo activos arrendados de 576 millones de euros (ejercicio anterior: 574 millones de euros). El aumento se debe principalmente al programa A350. El inmovilizado material comprende asimismo "Inversiones inmobiliarias" que ascienden a 72 millones de euros (ejercicio anterior: 74 millones de euros).

Las inversiones en asociadas contabilizadas mediante el método de la participación, de 2.662 millones de euros (ejercicio anterior: 2.677 millones de euros) comprenden principalmente la inversión accionarial en Dassault Aviation. La inversión accionarial en Dassault Aviation incluye un ajuste según las NIIF para ingresos y otros ingresos integrales relativos al ejercicio anterior. Los componentes de capital a 30 de junio de 2012 se han usado para estimar la posición de capital consolidada al final de 2012 de Dassault Aviation.

Otras inversiones y otros activos financieros a largo plazo, de 2.115 millones de euros (ejercicio anterior, ajustado: 2.352 millones de euros) corresponden a Airbus por un importe de 1.273 millones de euros (ejercicio anterior: 1.659 millones de euros), principalmente en relación con la parte no corriente de las actividades de financiación de aviones.

Otros activos no corrientes comprende principalmente instrumentos financieros derivados no corrientes y gastos anticipados no corrientes. El aumento de +917 millones a 2.801 millones de euros (ejercicio anterior: 1.884 millones de euros) se debe principalmente a la variación positiva de la parte no corriente de valores razonables de instrumentos financieros derivados (+771 millones de euros).

Los activos por impuestos diferidos aumentan en +200 millones a 4.518 millones de euros (ejercicio anterior: 4.318 millones de euros).

Los valores razonables de los instrumentos financieros derivados se incluyen en otros activos no corrientes (1.197 millones de euros, ejercicio anterior: 486 millones de euros), en otros activos corrientes (321 millones de euros, ejercicio anterior: 404 millones de euros), en otros activos no corrientes (1.159 millones de euros, ejercicio anterior: 2.140 millones de euros), y en otros pasivos no corrientes (852 millones de euros, ejercicio anterior: 995 millones de euros) que corresponden a un valor razonable neto total de -493 millones de euros (ejercicio anterior: -2.245 millones de euros). El volumen de contratos en USD cubiertos aumenta de 75.100 millones USD a 31 de diciembre de 2011 a 83.600 millones USD a 31 de diciembre de 2012. El tipo de cambio spot del dólar estadounidense es 1,32 USD/EUR a 31 de diciembre de 2012 frente a 1,29 a 31 de diciembre de 2011. El tipo medio de cobertura en USD para la cartera de coberturas del Grupo mejora de 1,37 USD/EUR a 31 de diciembre de 2011 a 1,35 USD/EUR a 31 de diciembre de 2012.

## Activos corrientes

Existencias, de 23.216 millones de euros (ejercicio anterior, ajustado: 22.563 millones de euros) aumenta en +653 millones de euros. Este aumento se debe principalmente a más productos no terminados y servicios en programas de Airbus (+724 millones de euros) y Eurocopter (+195 millones de euros), compensado parcialmente por Cassidian (-131 millones de euros) y Astrium (-75 millones de euros).

Deudores comerciales aumenta en +396 millones a 6.790 millones de euros (ejercicio anterior: 6.394 millones de euros), principalmente a causa de Airbus (+214 millones de euros), Eurocopter (+145 millones de euros) y Astrium (+60 millones de euros).

Otros activos corrientes incluye la "Parte corriente de otros activos financieros a largo plazo", "Otros activos financieros corrientes", "Otros activos corrientes" y "Activos por impuestos corrientes". La disminución de -264 millones a 4.239 millones de euros (ejercicio anterior: 4.503 millones de euros) comprende, entre otros, un descenso de cuentas a cobrar por IVA (129 millones de euros) y de cuentas a cobrar de partes vinculadas (-114 millones de euros).

Efectivo y equivalentes al efectivo aumenta de 5.284 millones de euros a 8.756 millones de euros.

## Total patrimonio neto

El patrimonio neto atribuible a los tenedores de patrimonio neto de la matriz (incluyendo acciones propias compradas) asciende a 10.409 millones de euros (ejercicio anterior: 8.850 millones de euros). El aumento se debe principalmente a unos ingresos netos de +1.228 millones de euros y otros ingresos globales de +589 millones de euros, compensado en parte por una distribución en efectivo a los accionistas de -369 millones de euros.

Participaciones no dominantes aumenta a 25 millones de euros (ejercicio anterior, ajustado: 15 millones de euros).

## Pasivos no corrientes

Provisiones no corrientes, de 9.816 millones de euros (ejercicio anterior, ajustado: 9.144 millones de euros) comprende la parte no corriente de provisiones para pensiones, con un aumento de +493 millones de euros, a 6.121 millones de euros (ejercicio anterior: 5.628 millones de euros), que se contrarresta parcialmente con financiación adicional a activos de planes. En comparación con el final de 2011, los tipos de descuento aplicados al cálculo de las provisiones para pensiones desciende del 4,5% al 3,7% (Alemania), del 4,75% al 3,5% (Francia) y del 4,8% al 4,5% (Reino Unido), dando lugar a un aumento de la provisión para pensiones con el efecto correspondiente en activos por impuestos diferidos y pérdidas actuariales en el patrimonio neto.

Además, hay otras provisiones incluidas en las provisiones no corrientes, que aumentan en +179 millones a 3.695 millones de euros (ejercicio anterior, ajustado: 3.516 millones de euros). La variación refleja principalmente el aumento de la provisión para contratos onerosos para el A350 XWB, respecto a la que se registró un cargo de 124 millones de euros en el primer semestre de 2012.

Pasivos de financiación a largo plazo, que comprende principalmente bonos y obligaciones con instituciones financieras, desciende en -122 millones a 3.506 millones de euros (ejercicio anterior: 3.628 millones de euros).

Otros pasivos no corrientes, que comprende "Otros pasivos financieros no corrientes", "Otros pasivos no corrientes" e "Ingresos diferidos no corrientes", desciende en total en -106 millones a 18.194 millones de euros (ejercicio anterior, ajustado: 18.300 millones de euros), debido principalmente a un descenso de los valores razonables de instrumentos financieros (-981 millones de euros), compensado en su mayor parte por mayores pagos anticipados recibidos (+625 millones de euros) y un aumento de los anticipos reembolsables de gobiernos (+228 millones de euros).

## Pasivos corrientes

Provisiones corrientes aumenta en +189 millones, a 6.045 millones de euros (ejercicio anterior, ajustado: 5.856 millones de euros) y comprende la parte corriente de pensiones (312 millones de euros) y de otras provisiones (5.733 millones de euros).

Deudores comerciales aumenta en +287 millones, a 9.917 millones de euros (ejercicio anterior: 9.630 millones de euros), principalmente en Airbus (+599 millones de euros) y en Eurocopter (+336 millones de euros), contrarrestado en parte por Astrium (-410 millones de euros) y Cassidian (-259 millones de euros).

Otros pasivos corrientes comprende "Otros pasivos de financiación corrientes", "Otros pasivos corrientes" e "Ingresos diferidos corrientes". Aumenta en +723 millones, a 30.955 millones de euros (ejercicio anterior: 30.232 millones de euros).

Otros pasivos corrientes comprende principalmente pagos anticipados corrientes de clientes, de 25.333 millones de euros (ejercicio anterior: 25.006 millones de euros), aumentando en +327 millones de euros.

### 5.1.5 Tesorería Neta

---

La posición de Tesorería Neta de EADS aumentó a la respetable cifra de 12.300 millones de euros (final de 2011: 11.700 millones de euros) tras una aportación en efectivo de 856 millones de euros a activos de pensiones y el pago de dividendo de unos 370 millones de euros.

La tesorería bruta comprende "Inversiones financieras temporarias no corrientes", "Inversiones financieras temporarias corrientes" y "Efectivo y equivalentes al efectivo". Para el cálculo de la tesorería neta, "Pasivos de financiación a largo plazo" y "Pasivos de financiación a corto plazo" se deducen de la tesorería bruta.

El *Free Cash Flow* antes de adquisiciones, de 1.449 millones de euros, superó las expectativas. El modelo estacional tradicional de pagos a final de año ha sido muy sólido. Dio lugar a una fuerte variación en el capital circulante en el cuarto trimestre, gracias al comportamiento en la entrega de aviones y al flujo de anticipos y pagos recibidos de clientes comerciales y estatales. El cash flow bruto de operaciones refleja el fuerte rendimiento subyacente durante el año.

El nivel de inversión industrial se situó en 3.300 millones de euros, reflejando la aceleración en el desarrollo y los programas en serie a medida que la Compañía construye capacidad para un crecimiento del resultado bruto y neto impulsado por los volúmenes. También incluye el gasto capitalizado de I+D según la NIC 38. A pesar del nivel récord de entregas de aviones comerciales, la exposición por financiación bruta a clientes de EADS fue prácticamente estable respecto al nivel de 2011.

### 5.1.6 Pedidos recibidos y Cartera de pedidos

---

Los pedidos recibidos de EADS se situaron en 102.500 millones de euros (ejercicio 2011: 131.000 millones de euros) y reflejaron el continuo ímpetu comercial en toda la cartera de EADS. Airbus Military, Eurocopter, Astrium y Cassidian registraron incrementos interanuales en sus pedidos recibidos, y Airbus Commercial superó su objetivo de pedidos, contabilizando 914 pedidos brutos en 2012. Al final de diciembre de 2012, la cartera de pedidos del Grupo había aumentado

un 5%, a 566.500 millones de euros (final de 2011: 541.000 millones de euros). La cartera de pedidos de defensa descendió a 49.600 millones de euros (final de 2011: 52.800 millones de euros).

**Cuadro 5 – Pedidos recibidos y Cartera de Pedidos por División**

por División (Cifras en millones de euros)	Pedidos recibidos(2)			Cartera de pedidos(2)		
	Ejercicio 2012	Ejercicio 2011	Variación	31 dic. 2012	31 dic. 2011	Variación
Airbus (1)	88.142	117.874	-25%	523.410	495.513	+6%
Airbus Commercial	86.478	117.301	-26%	503.218	475.477	+6%
Airbus Military	1.901	935	+103%	21.139	21.315	-1%
Eurocopter	5.392	4.679	+15%	12.942	13.814	-6%
Astrium	3.761	3.514	+7%	12.734	14.666	-13%
Cassidian	5.040	4.168	+21%	15.611	15.469	+1%
Sedes Centrales / Consolidación	-1.413	-1.233	-	-1.112	-1.467	-
Otras Actividades	1.549	2.025	-24%	2.908	2.983	-3%
Total	102.471	131.027	-22%	566.493	540.978	+5%

- 1) Los segmentos sobre los que se informa, Airbus Commercial y Airbus Military, forman la División Airbus. Las eliminaciones se tratan a escala de División.
- 2) Las aportaciones de las actividades de aviones comerciales a los Pedidos recibidos y la Cartera de Pedidos de EADS están basadas en precios brutos de catálogo.

### 5.1.7 Divisiones de EADS

Los ingresos consolidados de **Airbus** aumentaron un 17%, a 38.592 millones de euros (ejercicio 2011: 33.103 millones de euros), reflejando la fortaleza en las entregas de aviones comerciales. El EBIT\* consolidado de Airbus Commercial se duplicó con creces, elevándose a 1.230 millones de euros (ejercicio 2011: 584 millones de euros).

Los ingresos de Airbus Commercial ascendieron a 36.943 millones de euros (ejercicio 2011: 31.159 millones de euros), impulsados por el récord de 588 entregas comerciales (ejercicio 2011: 534), incluyendo 30 A380. Se registraron 585 entregas con reconocimiento de ingresos, y otras tres en régimen de arrendamiento operativo. Los ingresos también se beneficiaron de los tipos de cambio favorables del dólar estadounidense.

El EBIT\* declarado de Airbus Commercial se elevó a 1.125 millones de euros (ejercicio 2011: 543 millones de euros). El EBIT\* de Airbus Commercial antes de partidas no recurrentes, de 1.647 millones de euros (ejercicio 2011: 485 millones de euros), se benefició de un mejor comportamiento operacional que incluía efectos favorables de volumen y de precios netos de subidas. Reflejó asimismo una mejora en los tipos de las coberturas. Los gastos de I+D autofinanciado de la División descendieron levemente, a 2.442 millones de euros. A pesar de la estabilidad en las entregas, los ingresos de Airbus Military descendieron un 15%, a 2.131 millones de euros (ejercicio 2011: 2.504 millones de euros), debido a menos ingresos en relación con el A400M y aviones de reabastecimiento. El EBIT\* de Airbus Military mejoró significativamente, situándose en 93 millones de euros (ejercicio 2011: 49 millones de euros), gracias a una combinación favorable de entregas y a mejoras en los márgenes de programas más maduros desde el punto de vista técnico.

Durante 2012, Airbus Commercial registró 914 pedidos brutos (ejercicio 2011: 1.608 pedidos brutos). Los pedidos netos ascendieron a un total de 833 (ejercicio 2011: 1.419). Estos pedidos netos comprendían 739 aviones de la Familia A320 (ceo y neo), 85 A330/ A350XWB y nueve A380.

El desarrollo del A350 XWB sigue su curso, basado en el nuevo calendario, y la línea de montaje final está plenamente operativa. El montaje estructural del primer avión, el 'MSN1', se completó y se logró el 'electrical power on'. En febrero de 2013 se cumplió otro hito con la concesión de la certificación de tipo del motor por la Agencia Europea de Seguridad Aérea para el turbofan Trent XWB.

Respecto al A380, el problema de los amarres de las alas se ha resuelto, con reparaciones en los aviones ya operativos y modificaciones del diseño incorporadas a los de nueva producción. La vía hacia el punto de inflexión en 2015 está fijada en 30 entregas.

En respuesta a la fuerte y continua demanda de sus programas en serie, Airbus logró una firme aceleración de la producción de las Familias A320 y A330 a 42 y 9,5 aviones mensuales, respectivamente. A final de año, AirAsia se convirtió en el primer operador de un A320 equipado con el dispositivo de ahorro de combustible 'Sharklet'.

Airbus Military registró 32 pedidos de aviones (ejercicio 2011: 5 pedidos) y entregó 29 aviones (ejercicio 2011: 29 entregas), que comprendieron 20 aviones de transporte militar ligeros y medios, cinco A330 MRTT y cuatro conversiones P-3. Con 300 horas de pruebas de función y fiabilidad completadas, la certificación civil y militar para el A400M se espera en el primer trimestre de 2013, con la primera entrega prevista en el segundo trimestre de 2013 y cuatro entregas previstas durante este año. A lo largo del tiempo se lograrán capacidades militares completas, y los retos permanecerán hasta entonces. Airbus Military fue seleccionado por India como el licitante favorito para suministrar aviones A330 MRTT.

Al final de diciembre de 2012, la cartera de pedidos consolidada de Airbus estaba valorada en 523.400 millones de euros (final de 2011: 495.500 millones de euros). La cartera de pedidos de Airbus Commercial ascendió a 503.200 millones de euros (final de 2011: 475.500 millones de euros), comprendiendo 4.682 unidades que representan un récord en el sector (final de 2011: 4.437 aviones). A final de año, la cartera de pedidos de Airbus Military se situaba en 21.100 millones de euros (final de 2011: 21.300 millones de euros).

Los ingresos de **Eurocopter** aumentaron un 16%, a la cifra récord de 6.264 millones de euros (ejercicio 2011: 5.415 millones de euros), impulsada principalmente por una mayor actividad de soporte para reparaciones y revisiones y por la inclusión en el ejercicio completo de la consolidación del negocio de Vector Aerospace. Los mayores ingresos del NH90 y el Super Puma también contribuyeron al incremento global. El total de entregas descendió a 475 helicópteros (ejercicio 2011: 503 helicópteros), en especial de los modelos EC135 y Ecureuil.

El EBIT\* de la División aumentó un 20%, a 311 millones de euros (ejercicio 2011: 259 millones de euros). El EBIT\* de 2012 incluye el cargo de 100 millones de euros registrado en el cuarto trimestre, reflejando la situación actualizada de las continuas renegociaciones para determinados programas del sector público. El EBIT\* antes de partidas no recurrentes aumentó un 10% interanual, reflejando el mix de los ingresos y el aumento de los gastos de I+D, como se preveía.

Los pedidos recibidos de Eurocopter en 2012 aumentaron un 15%, a 5.392 millones de euros (ejercicio 2011: 4.679 millones de euros) y el número de pedidos netos aumentó por tercer año consecutivo, a 469 (ejercicio 2011: 457). Los pedidos de las Familias Ecureuil/ Fennec/EC130 y EC135/ EC145 fueron especialmente elevados.

Eurocopter sigue trabajando en estrecha colaboración con las autoridades investigadoras para analizar y explicar la causa original de los incidentes del Super Puma. La causa original de los recientes incidentes del Ecureuil se ha detectado y se ha implantado un programa para llevar a cabo un retrofit aprobado por la EASA.

Al final de 2012, la cartera de pedidos de Eurocopter registraba un valor de 12.900 millones de euros (final de 2011: 13.800 millones de euros), comprendiendo 1.070 helicópteros (final de 2011: 1.076 helicópteros).

Los ingresos de **Astrium** en 2012 aumentaron a 5.817 millones de euros (ejercicio 2011: 4.964 millones de euros), impulsados principalmente por el crecimiento en servicios, incluyendo la integración de Vizada y una sólida ejecución de programas. El EBIT\* aumentó un 17%, a 312 millones de euros (ejercicio 2011: 267 millones de euros). Astrium está obteniendo ganancias en eficiencia y productividad procedentes de su rendimiento operacional como resultado del programa de transformación AGILE. Sin embargo, la mayor inversión en I+D y en esfuerzos de globalización, así como algunos costes de integración de Vizada, influyeron en el margen de explotación en 2012.

La División recibió pedidos por valor de 3.800 millones de euros en 2012 (ejercicio 2011: 3.500 millones de euros), pese a la constante y dura competencia en el mercado.

En 2012 se realizaron siete lanzamientos del Ariane 5, llevando el número de lanzamientos consecutivos con éxito a 53. En el año se entregaron nueve satélites construidos por Astrium. Los lanzamientos de satélites del cuarto trimestre comprendieron el satélite militar británico Skynet 5D y el satélite de observación de la Tierra Pléiades 1B, ampliando la flota operada por Astrium Services.

En noviembre, el Consejo Ministerial de la Agencia Espacial Europea confirmó los presupuestos espaciales europeos relacionados con importantes programas de Astrium. Esto dio lugar a contratos iniciales por valor de 108 millones de euros recibidos en enero de 2013 para asegurar el desarrollo del Ariane 6 y del Ariane 5 ME.

Al final de 2012, la cartera de pedidos de Astrium se situaba en 12.700 millones de euros (final de 2011: 14.700 millones de euros).

**Los ingresos de Cassidian** en 2012 permanecieron básicamente estables, como se preveía, en 5.740 millones de euros (ejercicio 2011: 5.803 millones de euros). El EBIT\* en 2012 descendió a 142 millones de euros (ejercicio 2011: 331 millones de euros) reflejando los cargos no recurrentes de 198 millones de euros registrados en el cuarto trimestre. Sobre una base subyacente, el EBIT\* antes de partidas no recurrentes fue inferior a lo esperado debido a inversiones en globalización y transformación, a pesar de menores costes de I+D.

La cartera de pedidos de Cassidian experimentó un aumento significativo, a 5.000 millones de euros en 2012 (ejercicio 2011: 4.200 millones de euros), pese al desafiante entorno del mercado. Esto se debió principalmente a las actividades de Eurofighter y de exportación de misiles. En diciembre, Omán firmó un contrato para la compra de 12 aviones Eurofighter Typhoon que todavía no está incluido en la cartera de pedidos.

Al final de diciembre de 2012, la cartera de pedidos de Cassidian había aumentado levemente, a 15.600 millones de euros (final de 2011: 15.500 millones de euros).

#### **Sedes Centrales y Otras Actividades (no pertenecientes a ninguna División)**

Los ingresos de Otras Actividades aumentaron un 22%, elevándose a 1.524 millones de euros (ejercicio 2011: 1.252 millones de euros), impulsados por aumentos de volumen en EADS Norteamérica y más entregas en ATR. El EBIT\* de Otras Actividades descendió a 49 millones de euros (ejercicio 2011: 59 millones de euros) y el EBIT\* antes de partidas no recurrentes se mantuvo estable respecto al nivel de 2011 debido a un mix de ingresos menos favorable.

Tras un 2011 excepcional, en el año 2012 ATR consiguió 61 pedidos en firme (ejercicio 2011: 119) y su cartera de pedidos alcanzó los 221 aviones a final de año, equivalente a casi tres años de producción. ATR logró un nivel récord de entregas anuales con 64 aviones, que representa un aumento interanual del 19% (ejercicio 2011: 54 aviones).

A finales de 2012, el Ejército estadounidense adjudicó a EADS Norteamérica una opción contractual por valor de 181.800 millones de dólares para entregar otros 34 helicópteros UH-72A Lakota Light Utility, elevando el número total de pedidos a 312. El número total de entregas del Lakota a las Fuerzas Armadas estadounidenses alcanzó los 250 en diciembre de 2012.

Al final de diciembre de 2012, la cartera de pedidos de Otras Actividades había descendido levemente, a 2.900 millones de euros (final de 2011: 3.000 millones de euros).

## **5.2 EADS N.V. Estados financieros de la sociedad**

---

### **Cuadro 6 – Balance de EADS N.V.**

(en millones de euros)	31 de diciembre	
	2012	2011
Fondo de comercio	4.354	4.354
Inmovilizado financiero	11.337	9.802
Inversiones financieras temporarias no corrientes	5.786	7.103
<b>Activos fijos</b>	<b>21.477</b>	<b>21.259</b>
Cuentas a cobrar y otros activos	8.654	6.362
Inversiones financieras temporarias corrientes	7.641	4.140
Efectivo y equivalentes al efectivo	1.549	3.394
<b>Activos no fijos</b>	<b>17.844</b>	<b>13.896</b>
<b>Total activo</b>	<b>39.321</b>	<b>35.155</b>

<b>Patrimonio neto <sup>1)</sup></b>	<b>10.409</b>	<b>8.850</b>
Pasivos de financiación	3.078	3.090
<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>3.078</b>	<b>3.090</b>
Otros pasivos corrientes	25.834	23.215
<b>Pasivos corrientes</b>	<b>25.834</b>	<b>23.215</b>
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>	<b>39.321</b>	<b>35.155</b>

1) El balance está preparado antes de la atribución del resultado neto.

#### Cuadro 7 – Cuenta de Resultados de EADS N.V.

(en millones de euros)	2012	2011
Ingresos de inversiones	1.168	1.010
Otros resultados	60	23
<b>Resultado neto</b>	<b>1.228</b>	<b>1.033</b>

## 5.3 Información sobre los auditores estatutarios

	Fecha del primer nombramiento	Vencimiento del mandato actual*
KPMG Accountants N.V. Rijnzathe 14 – 3454 PV De Meern — Países Bajos Representada por J.C.M. van Rooijen	10 de mayo de 2000	29 de mayo de 2013
Ernst & Young Accountants LLP Boompjes 258, 3011 XZ Rotterdam — Países Bajos Representada por C.T. Reckers	24 de julio de 2002	29 de mayo de 2013

(\*) Se someterá un acuerdo a la Junta General de Accionistas convocada para el 29 de mayo de 2013, a fin de nombrar a Ernst & Young Accountants LLP y KPMG Accountants N.V. auditores de la Sociedad para el ejercicio 2013.

KPMG Accountants N.V., Ernst & Young Accountants LLP y sus respectivos representantes están inscritos en la NBA (*Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants*; anteriormente *Royal NIVRA*).

## 5.4 Recursos Humanos

### 5.4.1 INFORMACIÓN SOBRE LA PLANTILLA

En 2012, entraron a trabajar en EADS 11.080 empleados en todo el mundo (8.238 en 2011), y 4.042 empleados dejaron el Grupo (3.666 en 2011). A final de año, la plantilla de EADS había aumentado a 140.405 (final de 2011: 133.115). El aumento de la plantilla activa se debe principalmente a la aceleración de las actividades empresariales de EADS, que se prevé continuará. EADS espera contratar a otras 5.000 personas en 2013.

En cuanto a nacionalidades, un 38,5% de los empleados de EADS proceden de Francia, un 32,9% de Alemania, un 9,3% de Reino Unido y un 8,2% de España. Un 1,7% de los empleados son ciudadanos estadounidenses. El 9,4% restante son empleados que proceden de otros 130 países en total.

Teniendo en cuenta la dinámica de crecimiento y la creciente competencia por personal altamente cualificado, la capacidad para atraer talento es un activo clave para la Sociedad. En 2012, varias encuestas independientes reconocieron a EADS y sus Divisiones como empleadores de primera elección. Según la investigación realizada por Randstad, la empresa internacional de servicios de recursos humanos, EADS y sus Divisiones estaban calificadas por experimentados profesionales entre las tres primeras empresas de Francia, Alemania y España. En 2012, los alumnos de ingeniería franceses clasificaron a EADS como el primer empleador europeo según las encuestas de licenciados Trendence y Universum.

### 5.4.2 ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La misión global del área de Recursos Humanos (RR.HH.) del Grupo consiste en garantizar que EADS atraiga, desarrolle y retenga una plantilla de primera categoría, competente, motivada y flexible que encaje en sus necesidades empresariales presentes y futuras. RR.HH. facilita la diversidad, la integración y la internacionalización continuas del Grupo y contribuye a fomentar un espíritu común en EADS. La estrategia de RR.HH. trata de hacer de EADS un empleador global de primera elección así como un centro de trabajo innovador y un lugar de trabajo atractivo para nuestros empleados. RR.HH. da soporte a los directivos en sus tareas de liderazgo y gestión del capital humano y asesora a los empleados.

Desde junio de 2012, las áreas de RR.HH. de EADS y Airbus están integradas bajo la misma dirección: el Director de Recursos Humanos de EADS y Airbus. El equipo directivo corporativo de EADS para recursos humanos (HRDC) está compuesto por directores de RR.HH. de Divisiones y del Grupo. Una doble línea de comunicación operativa de las Divisiones al Director de RR.HH. del Grupo promueve una coherencia completa y la alineación en el gobierno operativo del área de RR.HH. del Grupo.

El área de RR.HH. ha implantado servicios compartidos a escala mundial respecto a administración, nóminas, contratación y formación, usando un sistema común de información en todo el mundo.



Estos esfuerzos a lo largo de los últimos años y el establecimiento de estructuras compartidas de servicios y gobierno están proporcionando una integración cada vez mayor del área de RR.HH. Se ha introducido un modelo de servicio (“Delivery Model”) común para RR.HH. que entraña una definición armonizada del papel del “Business Partner” para asegurar una representación consistente del área de recursos humanos en las diferentes actividades empresariales. La figura del “Business Partner” facilita la proximidad y asegura el desarrollo de las personas y que las soluciones de RR.HH. estén adaptadas a los retos del negocio.

El equipo de RR.HH. corporativo asegura la definición e implantación en el Grupo de estrategias, políticas, procesos y proyectos de RR.HH. que obren en el interés global de EADS y por lo tanto (i) define políticas comunes de RR.HH. junto con las Divisiones y (ii) es responsable de aspectos especiales en los que tiene soberanía (por ejemplo desarrollo del talento y de ejecutivos, remuneración y prestaciones, así como relaciones sociales e industriales). En este sentido, el equipo de RR.HH. corporativo actúa como líder estratégico y centro de competencia en materias específicas de RR.HH. y trabaja en estrecha cooperación con las Divisiones y Unidades de Negocio que tienen la responsabilidad operativa de la gestión de sus empleados. Tanto para los temas en los que tiene responsabilidad soberana como para determinadas materias importantes de RR.HH., existen redes formales establecidas que aseguran la celebración de reuniones periódicas de los directivos y especialistas de RR.HH. de diferentes áreas del negocio a escala tanto de Grupo como nacional.

En 2011, trabajando con los departamentos de estrategia del Grupo y de las Divisiones y con el CTO, RR.HH. avanzó considerablemente en el trazado de las competencias existentes y definiendo las que EADS tendrá que desarrollar en el futuro.

La campaña ESOP 2012 ha sido un gran éxito. 27.507 empleados (20,1%) invirtieron en la Sociedad, la mayor cifra en la historia de EADS, que demuestra la confianza de los empleados en la Compañía.

En 2011 se lanzó una iniciativa a escala de grupo, “my life at EADS” (“mi vida en EADS”), cuyo fin es crear un mejor entorno de trabajo y realzar el bienestar de los empleados mediante mejoras en salud y seguridad, prevención del estrés, soluciones para el cuidado de los hijos y acuerdos de trabajo flexible. En noviembre se aprobaron quince buenas prácticas que se promoverán en todo el Grupo.

Respecto a la diversidad de género, la atención siguió centrándose principalmente en la gestión del talento y en reunir un conjunto interno de mujeres de talento, con el respaldo de un programa de desarrollo específico para mujeres al nivel 5 (directivo), denominado “GROW”.

En 2012, un 21,4% de las nuevas contrataciones de la Sociedad eran mujeres (21% en 2011) y las mujeres representaban un 17,3% de la plantilla activa (17% en 2011). Para 2020, EADS trata de aumentar la cuota de mujeres contratadas al 25% y la cuota de mujeres en niveles de alta Dirección y ejecutivo al 20%.

Desde 2009, EADS tiene en marcha una iniciativa para todos los empleados del Grupo, consistente en una encuesta realizada cada 18-24 meses, que pone de relieve los catalizadores de la empatía así como las áreas susceptibles de mejora.

Desde entonces, se ha desplegado un plan integral de acción centrado en el reconocimiento de los empleados, el refuerzo de las conductas de liderazgo, la comunicación interna y entre equipos, la proximidad de los directivos, así como el apoyo de RR.HH. a los empleados de EADS.

Se han puesto en marcha muchas acciones específicas para promover un lugar de trabajo atractivo. Entre otras:

- ▶ Todas las unidades participaron con entusiasmo en dos debates anuales entre directivos y subordinados: la entrevista anual y la revisión a mitad de año.
- ▶ En junio de 2011 se establecieron foros para compartir buenas prácticas y permitir que toda la organización aprenda de esas valiosas experiencias. La documentación se distribuyó entre todos los directivos.
- ▶ Siguieron desarrollándose programas de formación en liderazgo, como “BEST/INSPIRE”, a todos los niveles directivos. Desde 2009 se ha dado formación a más de 6.000 directivos.
- ▶ Se centró una atención especial en planes de acción y seguimiento a escala de equipo, en todas las Divisiones (*team boosters*), con el apoyo local de RR.HH.

Los resultados de la tercera encuesta de empatía se dieron a conocer en junio de 2012 y revelaron una mejora significativa en EADS, con un aumento de los equipos comprometidos activamente en todas las Divisiones y avances muy positivos en

conjunto. Se han llevado a cabo otras acciones destinadas a fomentar la empatía y el intercambio de buenas prácticas (por ejemplo, talleres a medida / *team accelerators*, planes de reconocimiento automático, etc.).

La cuarta encuesta de empatía de EADS se realizará durante el último semestre de 2013.

En el marco de su intento de fomentar un entorno de trabajo estimulante y gratificante, EADS da un respaldo activo a las ambiciones de formación de los empleados y sus cambios de destino profesional en el seno del Grupo. En 2012, más de 7.500 empleados aprovecharon la oportunidad de trasladarse a un nuevo departamento, centro o país de EADS. La movilidad de los empleados dentro de Divisiones o entre ellas será una de las prioridades esenciales a beneficio tanto de los empleados de EADS como del propio Grupo. Para la Compañía es crítico el desarrollo de nuevas competencias, la aportación de ideas y la ampliación de las redes profesionales.

Además, EADS está dedicando esfuerzos significativos al análisis y al desarrollo de todas las competencias en el Grupo. Hay acciones de análisis de destrezas y de desarrollo para cubrir lagunas, tales como un plan de formación sólido y adaptado. En 2012, EADS ha impartido más de 2.850.000 horas de formación entre sus empleados.

## 5.5 Medio ambiente

---

La destacada posición de EADS en las actividades aeroespaciales hace de la Sociedad un agente clave en el tema de la movilidad sostenible y, más en general, en la evolución hacia una *economía verde*. La primera política medioambiental del Grupo se publicó en 2008, tras la creación de la red medioambiental de EADS; esta política se tradujo en una hoja de ruta medioambiental corporativa, hecha pública un año más tarde, que dicta el cumplimiento de la normativa y la continua mejora de la gestión medioambiental, y define objetivos específicos de procesos, productos y servicios ecoeficientes. Para realzar el sentido de importancia e incorporar sistemáticamente la ecoeficiencia a la cultura corporativa, EADS dedicó su novena prioridad para todo el Grupo en 2012 a "mejorar la ecoeficiencia de nuestros productos y procesos industriales". El concepto de ecoeficiencia manifiesta la conciliación de la protección del medio ambiente con la economía empresarial (maximizando la creación de valor económico al tiempo que se minimiza la repercusión medioambiental) y hace hincapié en la gestión del medio ambiente y el cumplimiento de la normativa tanto como en las oportunidades de negocio.

### 5.5.1 GESTIÓN DE LA REPERCUSIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LAS ACTIVIDADES Y LOS PRODUCTOS A LO LARGO DE SU CICLO DE VIDA

---

#### Sistema de Gestión Medioambiental ("EMS")

La ISO 14001 es una norma reconocida internacionalmente de eficiencia en el EMS para las empresas y las organizaciones. EADS fomenta no solo la certificación medioambiental de sus operaciones, sino también la aplicación de una perspectiva de ciclo de vida completo para sus productos y servicios, dado que esto sigue siendo el modo más eficiente en costes y práctico para reducir efectivamente la repercusión en el medio ambiente. El EMS certificado se ha implantado paulatinamente en todos los centros de producción de EADS y más de un 90% de los empleados de EADS trabajan de acuerdo con la ISO 14001. Con la orientación del EMS a centros y ciclos de vida de productos se pretende crear valor económico reduciendo los costes y la exposición medioambientales en cada etapa de la vida de un producto, desde su diseño y su explotación hasta el final de su vida útil. En 2012, Astrium Francia completó con éxito el proceso de re-certificación según la ISO 14001. Numerosos centros de Eurocopter también recibieron la certificación ISO 14001 en 2012, en especial Eurocopter Reino Unido, Helibras Brasil y American Eurocopter (auditoría independiente prevista para el segundo trimestre de 2013). En 2013, se prevé que Cassidian obtenga su primera certificación ISO 14001 para sus centros en Finlandia, Airbus atravesará el proceso de re-certificación mundial y Eurocopter sigue el proceso de certificación para Eurocopter Sudáfrica, Australian Aerospace y Motorflug.

#### En la etapa de Investigación y Desarrollo

La atención de EADS se centra principalmente en posibilitar que todo el sector de la aviación cumpla los estrictos objetivos de 2020 y 2050 sobre la reducción de ruidos y emisiones. Cinco de los siete grupos de investigación y tecnología dentro de la red de investigación corporativa del Grupo se ocupan de materias relacionadas con la ecoeficiencia. Un 90% de la inversión anual de Airbus en investigación y desarrollo se dedica a mejoras medioambientales. Airbus está comprometida

con los objetivos de Flightpath 2050 para alcanzar una reducción del 75% en la emisión de CO2 por pasajero y kilómetro, un 90% de las emisiones de óxidos de nitrógeno (NOX) y un 65% del ruido para el año 2050.

## A escala de toda la empresa

EADS se esfuerza por mantener controlada la repercusión medioambiental de toda su cadena de suministro, y ayuda a sus proveedores a mejorar, muy especialmente en los requisitos legales y reglamentarios relativos al contenido de diversas sustancias en los productos. Para mitigar riesgos empresariales no banales, hay en marcha una gran movilización para dar soporte a la cadena de suministro de EADS en complejas normativas relacionadas con sustancias, tales como REACH.

EADS se esfuerza en desarrollar iniciativas industriales conjuntas para mejorar el comportamiento medioambiental global de la industria aeroespacial y de defensa de la manera más efectiva, consistente y eficiente en costes posible. En este sentido, EADS respaldó la creación de IAEG (International Aerospace Environmental Group) para armonizar respuestas industriales a la regulación medioambiental tanto existente como nueva, alinear las normas medioambientales aeroespaciales y trabajar en un enfoque común y con expectativas compartidas sobre la cadena de suministro.

EADS dirige o participa en diversos grupos de trabajo medioambiental, tanto europeos como internacionales, tales como ICAO, ATAG, ICCAIA, ASD, CAEP, WEF, así como en grupos de trabajo medioambiental de organizaciones industriales nacionales, tales como GIFAS en Francia, TEDAE en España, BDLI en Alemania y ADS en Reino Unido.

## A escala de producción

Los procesos de producción se están revisando para que incluyan sistemáticamente criterios de ecoeficiencia en las operaciones empresariales y nos permitan ser una empresa ecoeficiente.

Para reducir la huella medioambiental de la Sociedad de cara a 2020 se han lanzado iniciativas, tanto a escala de Divisiones como de centros, como las siguientes:

- Airbus puso en marcha BLUE-5, que proporciona una hoja de ruta para reducir la huella medioambiental de Airbus para 2020 en los cinco aspectos de la Visión 2020 de EADS: consumo de energía, emisiones de CO2, producción de residuos, consumo y vertidos de agua, y emisiones de compuestos orgánicos volátiles (VOC).
- Airbus construyó nuevas instalaciones utilizando las últimas tecnologías en cuanto a edificios sostenibles, diseñados para mejorar la eficiencia energética de las actividades industriales sobre la base de los principios de *lean manufacturing*, y reduciendo al mismo tiempo la repercusión medioambiental. Por ejemplo, la factoría del A350XWB en Broughton, Reino Unido, recibió la calificación de "excelente" según los métodos BREEAM, gracias a calderas de biomasa como fuente primaria de calefacción, conjuntos fotovoltaicos de seguimiento solar, un nuevo sistema de canalización para la recogida de agua de lluvia y otras muchas mejoras en el sistema de gestión de edificios.
- Eurocopter construyó edificios nuevos en Donauwörth que usan tecnologías de bajo consumo energético y energía geotérmica, y creó un aparcamiento de 16.000 m2 cubierto con paneles solares. Eurocopter también reforzó sus colaboraciones para avanzar hacia una logística *verde* (principalmente con SDV y DHL) a fin de conseguir compensar las emisiones de carbono y lograr reducciones directas.
- Cassidian y Astrium lanzaron algunas campañas innovadoras (tejados, aislamiento, etc.), cambiaron algunos sistemas de aire comprimido, instalaron sensores de presencia para el control de la iluminación y fomentaron iniciativas locales para alcanzar los ambiciosos objetivos de 2020.
- Además de numerosas mejoras en la gestión de instalaciones, EADS ha tratado de integrar firmemente la ecoeficiencia en su estrategia industrial. Se han realizado talleres para identificar las buenas prácticas del Grupo y establecer referencias con otras empresas y sectores. Se catalogarán las mejores prácticas y procesos industriales ecoeficientes para que se conviertan en normas y referencias aplicables para el Grupo.

Para supervisar los progresos y cumplir las obligaciones de información, el proceso de información medioambiental de EADS ya está totalmente implantado, organizado en torno a directrices claras, con una herramienta de recopilación de datos y una red estructurada. El proceso de información y los datos consolidados son objeto de auditoría externa desde 2010. En 2012 se verificaron 14 indicadores medioambientales, [frente a cuatro en 2010], que cubrirán temas tales como consumo

energético, emisiones de CO<sub>2</sub>, producción de residuos y consumo de agua. Los resultados de la auditoría del año pasado han demostrado que la información medioambiental de EADS es pertinente, madura y fiable.

## Comportamiento de los aviones:

Durante los 40-50 últimos años, el sector de la aviación ha reducido los ruidos en un 75% y el CO<sub>2</sub> en un 70%. Aun así, el comportamiento medioambiental tiene que seguir mejorando y constituye una importante área de atención.

Aunque su tecnología de ahorro de combustible sea un argumento atractivo para las líneas aéreas, el ruido y la eficiencia en combustible del A380 (consumo de < 3 litros de combustible por pasajero cada 100 km frente a la media de 5 litros de la flota a escala mundial) siguen sin igual en su categoría.

De acuerdo con los ambiciosos objetivos del programa ACARE, se han fijado unos requisitos ("Top Level Aircraft Requirements") para el comportamiento medioambiental de la familia A320neo. Por ejemplo, sobre la base de unas hipótesis realistas de explotación por las compañías aéreas, el objetivo de consumo de combustible (de -15% de consumo por avión en comparación con el A320 actual) se convierte en un ahorro de unas 3.600 toneladas de CO<sub>2</sub> al año.

La instalación de dispositivos "Sharklet" en las alas, que han sido diseñados especialmente para la Familia A320, reducirá el consumo de combustible hasta un 3,5%, equivalente a una reducción de unas 1.000 toneladas de CO<sub>2</sub> por avión al año. Esta reducción equivale al CO<sub>2</sub> producido por unos 200 coches al año.

La eficiencia incorporada del combustible es sin duda la mayor aportación del A350 WXB al respeto medioambiental. El A350 XWB ha sido diseñado para que sea ecoeficiente de puerta a puerta, lo que significa niveles más bajos de ruido y emisiones y mayor eficiencia de combustible en todas las etapas del trayecto. En el diseño del A350 XWB se han favorecido los materiales respetuosos con el medio ambiente. Ejemplos típicos son los fluidos hidráulicos y las baterías. Cada componente del avión se ha optimizado para una mayor ecoeficiencia.

El demostrador híbrido X3 de Eurocopter ha cumplido la promesa de llevar más lejos los límites de la aviación de ala rotatoria sobrepasando su objetivo de velocidad original de 220 nudos y demostrando con ello el rendimiento, las capacidades y la madurez de la aeronave. Las velocidades del helicóptero y de la hélice pueden variarse en un alto grado, haciendo posible reducir significativamente los niveles de ruido durante vuelos a baja altitud. El X3 también puede realizar trayectorias de vuelo optimizadas durante el aterrizaje y el despegue a fin de reducir la huella sonora percibida desde tierra. El X3 consume menos combustible por kilómetro durante los vuelos a alta velocidad que la generación actual de helicópteros convencionales.

Aparte del desarrollo de aviones, EADS está asumiendo un papel de liderazgo en el desarrollo de soluciones integradas para un mejor rendimiento medioambiental, incluyendo la modernización de la Gestión del Tráfico Aéreo ("ATM") y el desarrollo de combustibles alternativos.

EADS está abriendo camino en el desarrollo de biocombustibles sostenibles, compuestos por materias primas de biomasa que a lo largo de todo su ciclo de vida producen menos emisiones de CO<sub>2</sub> que los combustibles fósiles convencionales. EADS ha estado trabajando con una amplia gama de socios – universidades, agricultores, compañías aéreas y refinerías, así como con las organizaciones que dictan normas, para desarrollar biocombustibles "drop-in" que se pueden utilizar en los aviones existentes sin modificarlos. Airbus tiene actualmente seis proyectos de creación de cadena de valor en Rumania, España, Qatar, Brasil, Australia y China, y está prosiguiendo con proyectos en Sudáfrica y Canadá. También presta soporte a compañías aéreas en sus operaciones comerciales con uso de biocombustibles, y está codirigiendo con la UE un proyecto clave para preparar un estudio de viabilidad y su hoja de ruta para asegurar que en 2020 la UE tenga disponibilidad de dos millones de toneladas de biocombustibles para la aviación.

Con la participación de Airbus en vuelos y su apoyo técnico, ahora existen combustibles alternativos con una mezcla 50/50 certificados para vuelos comerciales (procesos Fischer-Tropsch y HEFA). Más de 1.500 vuelos comerciales se han realizado utilizando combustibles alternativos en todo el mundo. La estrategia de combustibles alternativos de Airbus se basa en que sea el catalizador en la búsqueda de soluciones sostenibles para la producción de combustibles alternativos asequibles en cantidades suficientes para afrontar los retos medioambientales de la aviación a escala comercial.

EADS también se dedica al desarrollo y soporte de modernos sistemas ATM, con el objetivo global de permitir un crecimiento sostenible del transporte aéreo. EADS interactúa y contribuye a desarrollar programas ATM como el "Single

European Sky ATM Research" (SESAR) en Europa, así como NextGen en EE.UU. La filial del Grupo "Airbus ProSky" se dedica al desarrollo y soporte de modernos sistemas ATM.

El uso de tecnologías innovadoras, biocombustibles y unos procedimientos optimizados de tráfico aéreo y vuelo para los aviones modernos pueden dar lugar en conjunto a una reducción significativa en las emisiones de CO<sub>2</sub>. Esto quedó demostrado en junio de 2012, cuando Airbus y Air Canada realizaron un vuelo con un Airbus A319 que redujo las emisiones de CO<sub>2</sub> en más de un 40% en comparación con un vuelo regular similar.

## Fin de la vida útil y reciclaje de aviones

Este proceso merece una consideración especial: a lo largo de los 20 próximos años se retirarán del servicio más de 14.000 aviones de transporte comercial, y se sustituirán por aviones más eficientes en combustible y emisiones de CO<sub>2</sub>. Airbus ha desarrollado unas técnicas de desmantelado y reciclaje sostenibles que cumplen la normativa en materia de medio ambiente, salud y seguridad, y va incorporando paulatinamente estos conocimientos al diseño de aviones.

### 5.5.2 EADS: UN ALMACÉN TECNOLÓGICO QUE CONTRIBUYE A LA OFERTA ECOLÓGICA

---

La evolutiva cartera tecnológica de EADS, que surge de su investigación en el área aeroespacial y de defensa, tiene aplicaciones dentro y fuera de su actividad principal que contribuyen a la innovación medioambiental en otros sectores.

Como ejemplo de este enfoque, Astrium está posicionando sus satélites y servicios de observación, navegación y telecomunicaciones para que faciliten tres soluciones para los retos medioambientales de la Tierra: seguimiento (proporcionar a los legisladores unos datos sólidos para la toma de decisiones), mitigación (de la repercusión negativa de las actividades humanas) y adaptación (a la degradación medioambiental). Astrium es el contratista principal de cuatro de las seis misiones de exploración de la Tierra de la ESA – Cryosat-2, Swarm, Aeolus y EarthCARE. En 2012, la ESA adjudicó a Astrium un contrato para definir el satélite CarbonSat. El CarbonSat medirá la concentración global y la distribución de los dos gases más importantes con efecto invernadero –el dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) y el metano (CH<sub>4</sub>)– con unos niveles de exactitud sin precedentes, proporcionando a los científicos del clima datos esenciales para el análisis del clima y para refinar modelos informáticos de simulación del clima.

## 5.6 Investigación y Tecnología, calidad e ingeniería de sistemas

---

Durante 2012, la Oficina Técnica Corporativa (Corporate Technical Office, "CTO") de EADS respaldó las actividades de investigación y tecnología de la Compañía, trabajando directamente con las unidades de negocio y realizando al mismo tiempo las capacidades de EADS Innovation Works, el área de investigación y desarrollo. Además, la CTO reforzó su responsabilidad de supervisar las iniciativas de calidad de EADS, dirigiendo también la implantación de la ingeniería de sistemas en toda la Compañía, el enfoque interdisciplinar para dominar sistemas grandes y complejos para que cumplan diversos requisitos empresariales y técnicos.

La reestructuración de la CTO en 2012 simplificó y agilizó sus relaciones con las Divisiones de EADS, fomentando al mismo tiempo un proceso de toma de decisiones más abierto en los proyectos, dando lugar a opciones más claras en etapas anteriores de los programas. Esta reestructuración se acumula a los logros de la CTO desde su creación hace cinco años.

En 2012, la evolución de la CTO comprendió un aumento de la actividad de cooperación con Rusia, a lo que contribuyó la relación establecida con Skolkovo, el nuevo centro de alta tecnología del país. Uno de los proyectos conjuntos emprendidos en el ámbito de esta relación se centra en motores continuos de onda de detonación para sistemas de propulsión futuros, en los que trabajan la CTO e investigadores rusos del Instituto Lavrentiev.

La CTO Innovation Nursery, que ayuda a financiar conceptos e ideas nuevos y prometedores dentro de EADS, respaldó un número creciente de proyectos específicos, entre ellos una evolución del sistema de vigilancia y detección por láser SLD-Scout contra las amenazas de los francotiradores. Desarrollado conjuntamente por EADS Innovation Works, la filial de Astrium CILAS y Areva, el SLD-Scout usa una unidad de tipo binocular que pesa menos de dos kilos para detectar y localizar una gama completa de telescopios empleados por los francotiradores, así como vistas basadas en óptica.

La investigación de EADS relativa a los peligros resultantes de la formación de hielo en los aviones entró en una nueva fase en 2012 con la introducción del nuevo túnel de viento Icing and Contamination Research Facility (iCORE) de EADS Innovation Works en sus instalaciones de laboratorio de Ottobrunn, Alemania. Este túnel de viento criogénico compacto se está usando para poder identificar revestimientos, acabados de superficies a medida y otros medios de contrarrestar la acumulación de hielo que se produce durante el vuelo en la atmósfera y las nubes.

Ahora se está validando una nueva tecnología de inspección basada en láser, llamada 'LUCIE' (Laser Ultrasonics Composite Inspection Equipment), tras su desarrollo por EADS Innovation Works junto con los equipos de investigación y tecnología de Airbus, la Ecole des Mines francesa, la empresa iPhoton y la española Tecnatom. LUCIE ofrece un medio completamente nuevo para inspeccionar estructuras compuestas tales como los fuselajes de los aviones, sustituyendo las técnicas de ultrasonido actuales que exigen un contacto directo o el uso de un agente de acoplamiento.

La joint venture DATADVANCE de EADS Innovation Works e inversores rusos cobró nuevo impulso para su herramienta de software MACROS, que ayuda a reducir el plazo de diseño y el coste de productos complejos de ingeniería. Las capacidades de MACROS, creada por el International Research Institute of Advanced Systems de Rusia y el Institute for Information Transmission Problems, con la validación realizada por EADS Innovation Works, se demostraron en una aplicación de línea de montaje final en Airbus. Además, DATADVANCE estableció un acuerdo de asociación con TELUM, un líder ruso en el desarrollo de sistemas de comunicación vía radio en los campos de defensa y profesionales.

En las instalaciones de EADS en Ottobrunn, y con la participación de la CTO, se está estableciendo un campus único creado en un centro industrial con la colaboración de universidades, instituciones de investigación y la industria. El Bavarian International Campus Aerospace & Security (BICAS) cuenta con la participación de EADS y otros seis socios fundadores respaldados por el estado alemán de Baviera, e inicialmente se centra en tres "pilares" que implican proyectos de investigación, equipos científicos y programas de enseñanza y estudio.

En el área de la realidad virtual, EADS Innovation Works está aplicando esta tecnología con "sujetos" pasajeros para contribuir a determinar qué medidas podrían aplicarse para que las cabinas de pasajeros de los aviones sean más ecoeficientes en el futuro, definiendo herramientas y métodos de medición para determinar la aceptación entre los pasajeros de factores como un menor espacio de almacenamiento en vuelos de corta y media duración si el precio del billete se rebaja de acuerdo con ello.

La CTO también tiene bajo su responsabilidad el proyecto de la Compañía para armonizar la infraestructura de tecnologías de la información de EADS en todas sus Divisiones y operaciones, denominado Lean EGIMS (EADS Global Information Management Services). En 2012, Lean EGIMS sobrepasó su objetivo de ahorro en costes con la implementación de una infraestructura unificada para los ordenadores, redes y teléfonos, junto con servicios de soporte comunes.

## 6. Objetivos financieros para 2013

Como base para sus previsiones en 2013, EADS prevé que la economía mundial y el tráfico aéreo aumenten de acuerdo con los pronósticos independientes actuales y no espera ninguna distorsión importante a causa de la actual crisis de la deuda soberana.

En 2013, los pedidos brutos de aviones comerciales deberían ser superiores al número de entregas, en la banda de 700 aviones. Las entregas de Airbus deberían continuar creciendo, hasta situarse entre 600 y 610 aviones comerciales. Debido a menos entregas del A380 y basándose en un tipo de cambio de 1 EUR = 1,35 USD, los ingresos de EADS deberían experimentar un crecimiento moderado en 2013. Ampliando la mejora del margen subyacente de 2012, en 2013 EADS tiene como objetivo alcanzar un EBIT\* antes de partidas no recurrentes de 3.500 millones de euros y un BPA\* antes de partidas no recurrentes de aproximadamente 2,50 euros antes de la recompra de acciones propuesta.

Excluyendo la conocida repercusión de los amarres de las alas del A380 en 2013 de unos 85 millones de euros sobre la base de 25 entregas, de cara al futuro, desde el punto de vista actual, las "partidas no recurrentes" deberían limitarse a cargos potenciales en el programa A350 XWB y a efectos de los tipos de cambio vinculados al desajuste en pagos previos a la entrega y a la revaluación del balance. El programa A350 XWB sigue constituyendo un desafío. Cualquier cambio en el calendario previsto podría tener una repercusión cada vez mayor en las provisiones.

EADS trata de que su *Free Cash Flow* alcance un punto de equilibrio después de financiación a clientes y antes de adquisiciones en 2013.

## 7. Retos estratégicos de EADS

Definida en 2007, la estrategia de la Visión 2020 del Grupo ponía de relieve la necesidad de una cartera equilibrada, una presencia más globalizada, mayor presencia en EE.UU., un negocio de servicios significativo y mayor atención a plataformas/sistemas en la cadena de valor. Además, se definió un conjunto de acciones inalienables – la más importante de las cuales era mantener una cuota de mercado de entre el 40% y el 60% en aviones comerciales.

### 7.1 Visión 2020 – Logros

---

El Grupo desglosó su Visión 2020 en varios objetivos, frente a los cuales se realizó un seguimiento cuantitativo y cualitativo. En algunos objetivos se hicieron avances significativos, pero todavía tiene que materializarse el logro total de todos los objetivos.

- **Ingresos equilibrados:** Lograr un equilibrio 50/50 en producción de aviones comerciales y otras actividades, para protegerse frente a la ciclicidad del mercado y cumplir los requisitos de inversión. Este objetivo ha representado un desafío a causa del pronunciado incremento de la producción en Airbus durante los últimos años, pues ha pasado de unas 450 entregas al año en 2007 a 588 el año pasado. Al final de 2012, el Grupo todavía generaba en torno al 35% de sus ingresos en áreas ajenas a la producción de aviones comerciales.
- **Rentabilidad:** Lograr una eficiencia operacional y financiera óptima que alcance el 10% del EBIT en la primera mitad del decenio 2010-2020. Aunque el Grupo se enfrentó a retos significativos de programas en el pasado (v. g. A380 y A400M), muchos de estos programas están estabilizados y, gracias a sus programas integrales de ahorro en costes y mejoras en la eficiencia, EADS se encuentra en la senda para alcanzar el 10% en 2015 con sujeción a un tipo de cambio de 1,30 EUR/USD y antes del A350.

- **Servicios:** Lograr una cuota en servicios del 25% en 2020, por lo tanto 20.000 millones de euros, centrándose en servicios con alto valor. Tras un significativo crecimiento orgánico complementado por varias adquisiciones recientes (v. g. Vizada en servicios SATCOM, Vector Aerospace en servicios para helicópteros, SatAir en gestión de materiales de aviones comerciales), el Grupo reconoció casi 7.500 millones de euros en ingresos por servicios al final de 2012. Esta cifra representa un aumento de más del 75% desde 2008, cuando los ingresos por servicios se situaban en 4.200 millones de euros.
- **Globalización:** Alcanzar un 40% de las compras de EADS fuera de Europa; 20% de los empleados fuera de Europa; y lograr 10.000 millones de dólares de ingresos ajenos a Airbus en EE.UU. así como obtener una posición importante ante el Gobierno estadounidense. El objetivo de compras sigue siendo un desafío, con un 28,5% ya realizadas fuera de Europa y pocas decisiones de compras importantes de programas nuevos a la vista dentro de Airbus Commercial. Por otra parte, los empleados fuera de Europa han estado creciendo debido a una combinación de iniciativas de crecimiento externo y orgánico en EE.UU., Brasil, India y China. Los empleados del Grupo fuera de Europa aumentaron del 4,5% de nuestra plantilla total en 2008 a alrededor del 7% en 2012. Los ingresos en EE.UU. han crecido considerablemente debido a fusiones y adquisiciones en nichos de mercado y a la venta de más de 350 helicópteros EC-145 al Ejército estadounidense. En 2008, el Grupo generó un poco más de 1.000 millones de dólares en EE.UU. de actividades comerciales ajenas a Airbus, y en 2012 esta cifra se situaba en casi 2.700 millones de dólares. El crecimiento en el negocio de defensa/sector público de EE.UU. depende en gran medida de conseguir un programa importante como el helicóptero Armed Aerial Scout o realizar fusiones y adquisiciones.
- **Ecoeficiencia:** Los temas medioambientales se convertirán en un catalizador transversal hacia el desarrollo sostenible. Internamente, el Grupo ha avanzado en su actividad de fabricación, siguiendo procesos respetuosos con el medio ambiente que también recortan costes y aumentan nuestra eficiencia. Además, ahora hacemos un seguimiento de las emisiones de CO<sub>2</sub>, el consumo de agua y la generación de residuos en todo el Grupo. Lo que es más importante, la introducción por parte del Grupo de aviones más nuevos y eficientes en consumo como el A320 NEO y el A350 también está capitalizando el deseo de los clientes de operar con una mayor eficiencia energética.

## 7.2 La senda para la estrategia del Grupo

---

Debido a retos y cambios en el Grupo y a tendencias del mercado externo y de la competencia, la Dirección de EADS está revisando su estrategia.

Los cambios internos clave dentro de la Compañía comprenden la reorganización de algunas de sus actividades de defensa/sector público, el nombramiento de un nuevo equipo directivo en 2012 y la expectativa de un nuevo Consejo de Administración en 2013. Externamente, el Grupo ha experimentado una mayor competencia de competidores emergentes, especialmente en el mercado de aviones comerciales, de rápido crecimiento, junto con el estancamiento/la reducción de los presupuestos públicos, mientras los mercados comerciales crecían más rápido de lo previsto en 2007. Otras tendencias continuas que es necesario atender en la estrategia futura son la consolidación de proveedores, nuevos clientes con exigencias de servicios nuevos, así como una creciente ambición de los países emergentes de participar en la industria aeroespacial y de defensa. Por último, la fallida fusión con BAE, que habría servido para cumplir prácticamente todos los objetivos de Visión 2020, también ha obligado a la Dirección a replantearse la susceptibilidad de ejecución de la estrategia.

El equipo de Desarrollo Corporativo llevó a cabo una revisión completa de Visión 2020 en otoño de 2012, a fin de averiguar con exactitud dónde se encontraba la Compañía en relación con cada objetivo. Tras esta revisión, en el cuarto trimestre se realizaron varios talleres para explorar estrategias potenciales, entre ellos ideas creativas, basadas en cambios internos, cambios en el entorno externo y tendencias futuras importantes relevantes para el sector aeroespacial y de defensa. Los hallazgos iniciales obtenidos en estos ejercicios fueron examinados por el Comité Ejecutivo del Grupo EADS y se presentaron al Consejo al final de 2012. Actualmente, este trabajo continúa sobre la nueva dirección estratégica de la Compañía, usando material generado en talleres anteriores, las observaciones del nuevo Consejo, así como desarrollando



ideas nuevas sobre cómo puede crecer el Grupo de forma rentable y sostenible. Esta revisión culminará con la presentación de la nueva estrategia al Consejo de Administración para su validación a mediados de 2013.

## 7.3 Perspectiva de las Divisiones

---

### **Airbus**

En 2013, Airbus prevé un nuevo aumento de las entregas hasta al menos 600 aviones comerciales. Las tasas de producción mensual continuarán en 42 para el A320, aunque aumentando a 10 al mes para el A330. Para implantar la solución de los amarres de las alas, la producción del A380 se desacelerará levemente en 2013, a unos 25 aviones.

En el complejo programa A350 XWB, la Dirección dedicará la máxima atención a lograr el éxito en el primer vuelo alrededor de mediados de 2013 y a preparar el camino para una aceleración de la producción sin contratiempos, con una primera entrega prevista para el segundo semestre de 2014. Airbus espera conseguir unos 700 pedidos brutos de aviones comerciales.

Airbus Military tiene el objetivo de realizar la primera entrega del A400M a las Fuerzas Aéreas francesas en el segundo trimestre de 2013. Para 2013 hay previstas en total cuatro entregas del A400M – tres a Francia y una a Turquía. Airbus Military prevé entregar al menos 28 aviones y conseguir unos 30 pedidos nuevos.

Se espera que la rentabilidad subyacente de Airbus (EBIT\* antes de partidas no recurrentes) mejore significativamente, gracias a un mayor volumen de entregas, mejores precios y mejora en el comportamiento de la producción del A380. De cara al futuro, el EBIT\* declarado dependerá de la capacidad del Grupo para cumplir en los programas A400M, A380 y A350 XWB según los compromisos contraídos con sus clientes.

### **Eurocopter**

En 2013, Eurocopter espera registrar un crecimiento rentable, con el respaldo de más entregas y actividades de servicios. Entre los objetivos se encuentra el ritmo de entregas para las Familias Super Puma y Ecureuil, así como para los helicópteros NH90 y Tigre y la preparación de la aceleración del EC175.

Continuarán las conversaciones de alto nivel con determinados Gobiernos europeos sobre los compromisos contractuales del NH90 y del Tigre. En estrecha colaboración con las autoridades investigadoras, Eurocopter seguirá analizando los incidentes del EC225 registrados en 2012, a fin de identificar la causa y aplicar medidas correctoras.

A partir de ahora y hasta 2015, Eurocopter espera beneficiarse de crecimiento orgánico e inorgánico, con aumentos de la rentabilidad impulsados por mejoras operacionales, una mejor gestión de programas y, desde 2014, efectos de mix favorables.

### **Astrium**

Sobre la base de los pedidos existentes, el número de lanzamientos del Ariane 5 y entregas de satélites en 2013 debería ser similar al de 2012. En los mercados de defensa, Astrium mantendrá su sólida posición en Europa, en su condición de socio clave de programas gubernamentales y de la OTAN. Astrium tratará de lograr un crecimiento rentable de las exportaciones en 2013 y a medio plazo, sobre todo en sus áreas de servicios civiles y de defensa y actividades de equipos.

Se espera que las medidas introducidas con el plan de transformación Agile, en especial los métodos de *lean manufacturing* y procesos estandarizados, respalden el rendimiento subyacente en 2013 y en el futuro. En un entorno de mercado cada vez más competitivo, Astrium seguirá centrando la inversión en innovación en todos sus aspectos y en ampliar su presencia mundial.

### **Cassidian**

En 2013, se prevé que los ingresos de Cassidian sean estables en general en comparación con 2012, impulsados principalmente por los importantes programas Eurofighter y MBDA. A medio plazo, Cassidian trata de lograr una mejora

significativa de la rentabilidad mediante reducciones de costes, procesos más eficientes y una mejor ejecución en programas. Aunque las entregas de Eurofighter están aseguradas hasta 2017, Cassidian seguirá explorando oportunidades de exportación en todo el mundo.

La información contenida en este Informe del Consejo le permitirá formarse una opinión sobre la situación de la Sociedad y sus operaciones, que se someten a su aprobación.

Para obtener más información y detalles sobre las actividades de EADS, sus finanzas, gobierno corporativo y en especial factores de riesgo, el lector deberá consultar la página web de EADS en [www.eads.com](http://www.eads.com).

El Consejo de Administración declara que, según su leal saber y entender:

- ▶ Los estados financieros del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012 dan una imagen fiel y razonable de los activos, pasivos, situación financiera y beneficios o pérdidas de EADS y de las empresas incluidas en la consolidación tomadas en conjunto.
- ▶ Este Informe del Consejo da una imagen fiel y razonable de la situación a la fecha de balance y de la evolución y el rendimiento durante el ejercicio 2012 de EADS y las empresas incluidas en la consolidación tomadas en conjunto, y describe los principales riesgos que afronta EADS.

### **Consejo de Administración**

Arnaud Lagardère, Presidente

Thomas Enders, Consejero Delegado

Dominique D'Hinnin, Consejero

Hermann-Josef Lamberti, Consejero

Lakshmi N. Mittal, Consejero

Sir John Parker, Consejero

Michel Pébereau, Consejero

Josep Piqué i Camps, Consejero

Wilfried Porth, Consejero

Jean-Claude Trichet, Consejero

Bodo Uebber, Consejero

**Leiden, 26 de febrero de 2013**