

EADS  
Presentación  
de la Sociedad  
2005

# En Vanguardia



The step beyond

# Bienvenido

---

EADS es un líder mundial aeroespacial,  
de defensa y servicios relacionados.

Esperamos que este suplemento "EADS de  
un vistazo 2005" le sirva de diario de vuelo  
en un viaje alrededor del mundo de EADS.



## EADS de un vistazo en 2005

Grupo EADS

Principales cifras de 2005

Principales indicadores de 2005

Las acciones de EADS

EADS en el mundo

---

## Airbus

Airbus es líder mundial en la fabricación de aviones. Su orientación a los clientes, el “know-how” comercial, su liderazgo tecnológico y su eficiencia en fabricación le hacen conseguir constantemente la mitad de todos los pedidos de aviones de 100 plazas o más.

---

## Aviones de Transporte Militar

Aviones de Transporte Militar diseña, fabrica y vende algunos de los aviones de transporte más avanzados del mundo. Sus productos abarcan aviones de transporte pesados, medios y ligeros, así como derivados militares de Airbus, que aprovechan todas las eficiencias de los aviones comerciales de Airbus.

---

## Eurocopter

Eurocopter es el principal fabricante de helicópteros del mundo. Capta más del 50% de las ventas de helicópteros civiles y paraestatales, y cuenta con un fuerte y creciente negocio militar.

---

## Defensa y Sistemas de Seguridad

Defensa y Sistemas de Seguridad es el eje principal de las actividades militares y de seguridad mundial de EADS. Tiene una amplia gama de plataformas, incluyendo el papel de EADS en Eurofighter, sistemas de misiles, sistemas de comunicación para defensa, electrónica y servicios de defensa.

---

## Espacio

EADS Espacio es el primer grupo espacial de Europa y el tercero mayor a escala mundial. Es el proveedor europeo líder de satélites, lanzadores y servicios espaciales. Está desempeñando un papel clave en los programas espaciales institucionales de Europa.

# EADS marca la pauta en innovación en muchas áreas de aviación comercial, defensa, seguridad mundial y espacio.

A320



- Mejor año en cuanto a entregas, pedidos y rentabilidad
- Primer vuelo del A380, el avión más grande y económico del mundo
- Lanzamiento del A350, un avión tecnológicamente avanzado, de gran autonomía y eficiencia

A330 MRTT



- Aumento del EBIT, que refleja el éxito operativo y la reestructuración del ejercicio anterior
- Pedido de ocho aviones A400M de Sudáfrica en 2005, además de los 180 pedidos iniciales. Cuatro pedidos de Malasia en 2006. Declaración de intención de Chile por tres aviones
- Air Tanker, el consorcio liderado por EADS – nombrado ofertante único para el programa del avión cisterna británico.

El AS350 volando al Everest



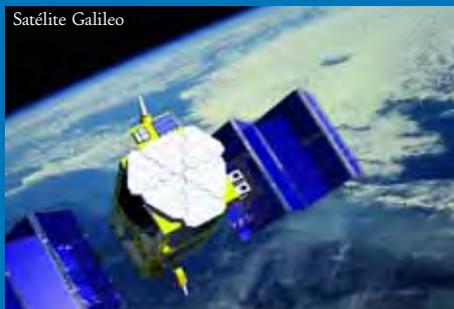
- Consolidación del liderazgo mundial en el sector civil y paraestatal
- España se confirma como tercer mercado nacional
- Bélgica, Nueva Zelanda y España, nuevos clientes del NH90
- Se han alcanzado importantes acuerdos de cooperación en Asia y Norteamérica

Eurofighter



- Excelente año en entregas y nuevos pedidos
- Importantes contratos de misiles, autoprotección del Eurofighter y vigilancia fronteriza
- Capacidades añadidas en sectores de crecimiento, mediante adquisiciones

Satélite Galileo



- Aumento considerable de la rentabilidad gracias al crecimiento y a una base de costes más baja
- Éxito en la calificación del Ariane 5 ECA (10 toneladas)
- Avance en la calificación de misiles balísticos
- Importantes pedidos de satélites EADS Astrium de Corea del Sur y la Agencia Europea del Espacio
- Avance de los sistemas de comunicaciones vía satélite para defensa, con el progreso de Paradigm en el Reino Unido y la selección como ofertante favorito para Alemania

# Principales cifras de 2005

## Grupo EADS

		2005	2004	2003
Ingresos	Mio€	34.206	31.761	30.133
EBIT <sup>1</sup> (beneficio antes de intereses e impuestos)	Mio€	2.852	2.432 <sup>2</sup>	1.543
Beneficio neto	Mio€	1.676	1.203 <sup>2,3</sup>	206
Beneficio por acción	€	2,11	1,50 <sup>3</sup>	0,26
Dividendo por acción	€	0,65 <sup>4</sup>	0,50	0,40
Posición de tesorería neta	Mio€	5.489	3.961	3.008
Pedidos recibidos <sup>5</sup>	Mio€	92.551	44.117	61.150
Cartera de pedidos <sup>5</sup>	Mio€	253.235	184.288	179.280
Plantilla (número de empleados)		113.210	110.662	109.135

<sup>1</sup> Salvo que se indique lo contrario, las cifras EBIT (beneficio antes de intereses e impuestos) presentadas en este informe son datos antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios

<sup>2</sup> Cifra de 2004 actualizada por el gasto de opciones a acciones (-12 millones de euros para el Grupo EADS) según la aplicación, por primera vez, de la NIIF 3

<sup>3</sup> EADS sigue usando el término 'beneficio neto'. Es idéntico al beneficio del período atribuible a los accionistas de la sociedad matriz según lo definido por las NIIF; la aplicación revisada de las normas de la NIC 32 exigía cambios respecto a la contabilización de las opciones de venta concedidas a BAE Systems como accionista minoritario de Airbus. Estos cambios han dado lugar a una aportación de 289 millones de euros al beneficio neto (185 millones de euros en el ejercicio 2004) o 0,36 euros al beneficio por acción (0,23 euros en el ejercicio 2004)

<sup>4</sup> Se propondrá a la Junta General de Accionistas el 4 de mayo de 2006

<sup>5</sup> 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

## Divisiones de EADS

		2005	2004	2003
<b>Airbus</b>				
Ingresos	Mio€	22.179	20.224	19.048
Cartera de pedidos	Mio€	201.963	136.022	141.836
<b>Aviones de Transporte Militar</b>				
Ingresos	Mio€	763	1.304	934
Cartera de pedidos	Mio€	20.961	19.897	20.007
<b>Eurocopter</b>				
Ingresos	Mio€	3.211	2.786	2.611
Cartera de pedidos	Mio€	9.960	9.117	8.702
<b>Defensa y Sistemas de Seguridad</b>				
Ingresos	Mio€	5.636	5.385	5.165
Cartera de pedidos	Mio€	18.509	17.276	14.283
<b>Espacio</b>				
Ingresos	Mio€	2.698	2.592	2.424
Cartera de pedidos	Mio€	10.931	11.311	7.888
<b>Otras Actividades<sup>6</sup></b>				
Ingresos	Mio€	1.155	1.123	1.192
Cartera de pedidos	Mio€	2.128	1.079	1.115

<sup>6</sup> ATR, EADS EFW, EADS Socata y EADS Sogerma Services están adjudicadas a Otras Actividades, que no es una División independiente de EADS

# EADS viene aportando constantemente un EBIT y un beneficio por acción más altos.

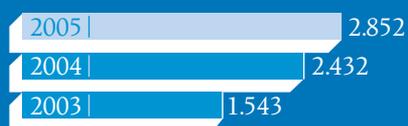
## Ingresos (millones de euros)



+8%

Los ingresos han aumentado un 8%, a 34.200 millones de euros. Se han logrado incrementos en la mayoría de nuestras Divisiones, siendo especialmente fuertes en Airbus y Eurocopter.

## EBIT (millones de euros)



+17%

En 2005, EADS ha rebasado claramente el récord del ejercicio anterior. Este notable resultado obedece principalmente al constante y fuerte flujo de ingresos y beneficios de Airbus, así como a las actividades del Grupo en Espacio y Defensa.

## Beneficio neto (millones de euros)



+39%

El beneficio neto, de 1.676 millones de euros, ha crecido un 39% respecto a los 1.203 millones de euros registrados en 2004. La cifra de 2004 (declarada en 1.030 millones de euros) se ha actualizado a efectos de comparación, tras la implantación de la NIIF 2 y la NIC 32 revisada.

## Beneficio por acción (€)



+41%

El beneficio por acción en 2005 ha aumentado a 2,11 euros de 1,50 euros en 2004, reflejando el fuerte aumento del beneficio neto vinculado a unos excelentes resultados de explotación y a un mejor resultado financiero.

## Posición de tesorería neta (millones de euros)



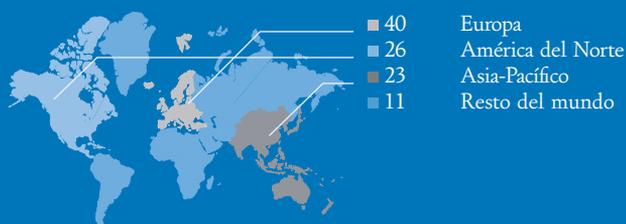
+39%

La posición de tesorería neta de EADS ha mantenido un nivel muy positivo, creciendo un 39% y situándose en 5.500 millones de euros, proporcionando robustez y flexibilidad.

Los porcentajes usados en los gráficos de este informe corresponden a la variación entre 2004 y 2005

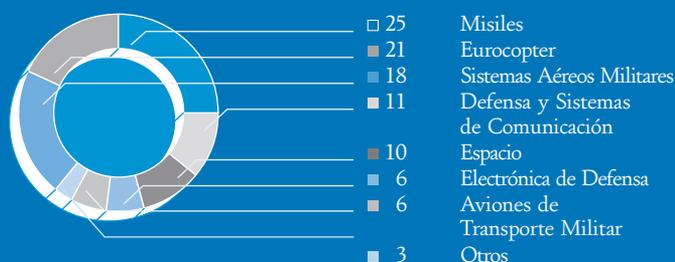
# Principales indicadores de 2005

## Desglose geográfico de ingresos en 2005 (%)



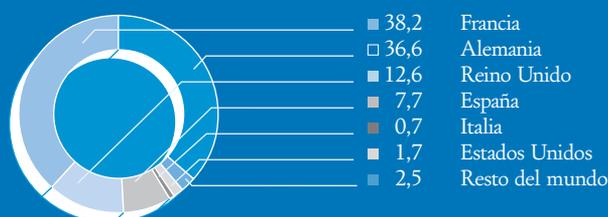
Europa representa el mayor porcentaje de ingresos, y América del Norte genera el segundo mayor porcentaje, seguida de cerca por Asia-Pacífico.

## Ingresos de las actividades de defensa en 2005 (%)



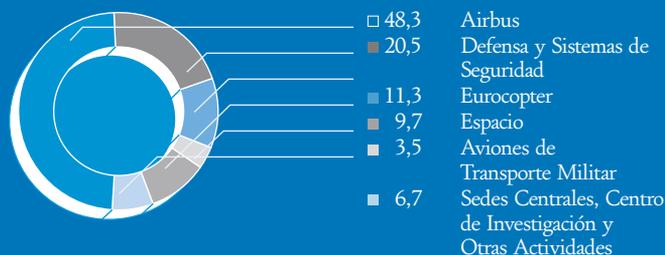
Los ingresos de las actividades de defensa ascendieron a 7.700 millones de euros. Las principales aportaciones corresponden a helicópteros, misiles (MBDA), aviones militares, comunicaciones seguras (DCS) y espacio.

## Empleados por país a finales de 2005 (%)



El 95% de la plantilla total de EADS está situada en los mercados nacionales europeos de la compañía, y repartida por más de 80 centros industriales.

## Empleados por sector de actividad al final de 2005 (%)



Durante 2005 se produjo un pequeño aumento de la plantilla, principalmente a causa de la expansión de Airbus y Eurocopter. A finales de 2005, la plantilla total estaba compuesta por 113.210 empleados.

# El récord de la cartera de pedidos asegura el crecimiento futuro.

## Pedidos recibidos (millones de euros)



En 2005, EADS registró una cifra récord de pedidos recibidos, por valor de 92.500 millones de euros (+110% respecto a 2004), incluyendo 10.300 millones de euros de las actividades de defensa.

## Cartera de pedidos (millones de euros)



La cartera de pedidos de EADS aumentó un 37% gracias al crecimiento de la cartera de Airbus y al continuo crecimiento de las actividades de defensa. Este incremento se habría cifrado en un 32% a tipos de cambio constante del dólar estadounidense.

## Cartera de pedidos de defensa (millones de euros)



La cartera de pedidos de defensa aumentó un 7% en 2005, gracias a la fortaleza de los pedidos recibidos en Aviones de Transporte Militar, Eurocopter, y Defensa y Sistemas de Seguridad.

## I+D autofinanciado (millones de euros)



El gasto en I+D en 2005 reflejó el continuo y elevado nivel de inversión de EADS en innovación. Representó un 6,1% de los ingresos de EADS.

# Participación en el accionariado de EADS

El accionariado institucional siguió avanzando durante 2005, con un aumento de la inversión por parte de instituciones europeas. Los inversores de Europa continental aumentaron notablemente su participación, del 34% al 40%. Por otra parte, la participación de los inversores británicos y estadounidenses ha experimentado un cierto retroceso, del 55% al 48%.

Al cierre del ejercicio, la cotización de EADS se situaba en 31,95 euros, es decir, experimentaba una revalorización del 50% respecto al cierre del ejercicio anterior, mientras que el índice CAC 40 y los sectores bursátiles aeroespaciales y de defensa avanzaron un 23% y un 21%, respectivamente, en el mismo período. En un contexto de subida de las cotizaciones, el volumen de negociación permaneció alto, con una media de unos dos millones de acciones diarias.

El comienzo de 2005 fue lento debido a que la cotización se consolidó tras noticias de retrasos que afectaban al programa del A380, cuestiones relacionadas con la sucesión en la dirección y unas directrices financieras conservadoras para 2005, anunciadas en diciembre de 2004. Las acciones de EADS sólo avanzaron un 1,73% en los cuatro y medio primeros meses hasta mediados de mayo. Esta situación se produjo a pesar de noticias tranquilizadoras sobre el desarrollo de la compañía, así como de los buenos resultados del ejercicio 2004 publicados en el primer trimestre, junto con una revisión de las directrices financieras y un aumento del dividendo del 25%.

No obstante, las acciones de EADS adquirieron un ímpetu considerable a raíz de la publicación de los resultados del primer trimestre de 2005 en el mes de mayo, del éxito en el Salón Aéreo de París, y del anuncio del nuevo equipo directivo en junio. Estos acontecimientos dieron paso a una percepción de renovada iniciativa estratégica, combinada con éxitos en el mercado. A finales de julio, los resultados y el flujo de efectivo del primer semestre, junto con una nueva revisión de las directrices, reforzaron la apetencia de acciones de EADS entre los inversores, pese a la continua incertidumbre sobre el dólar estadounidense, el encarecimiento de los combustibles y una competencia abiertamente acalorada en aviación civil entre Airbus y su principal competidor.

Entre mediados de mayo y final de año, la cotización de EADS subió casi un 50%. Alcanzó un máximo histórico el 22 de diciembre, situándose en 33,45 euros, en el contexto de un buen flujo de noticias, entre ellas un importante pedido de China y un pedido complementario de Paradigm para Astrium. Después, la cotización se consolidó hasta final de año con bajos volúmenes de negociación, en gran parte debido a la debilidad del dólar estadounidense y a la preocupación por los precios del combustible.

Dividendo por acción (€) – (importe bruto)



+30%

Por tercer año consecutivo, se propone un aumento del dividendo sobre la base del fuerte crecimiento de beneficios de EADS. En 2005, el Consejo de EADS adaptó su política de dividendo optando por la continuidad del mismo como objetivo deseable de política de accionistas a lo largo de los años siguientes.

<sup>1</sup> Se propondrá en la Junta General de Accionistas el 4 de mayo de 2006

# La cotización de EADS alcanzó máximos históricos en 2005.

Evolución de la cotización bursátil a 31 de diciembre de 2005



— EADS  
— CAC 40  
— MSCI World Aero/Defence (convertida a euros usando el tipo de cambio diario del dólar)

■ Cotización máxima en 2005: 33,45 € el 22 de diciembre

Código ISIN: NL0000235190

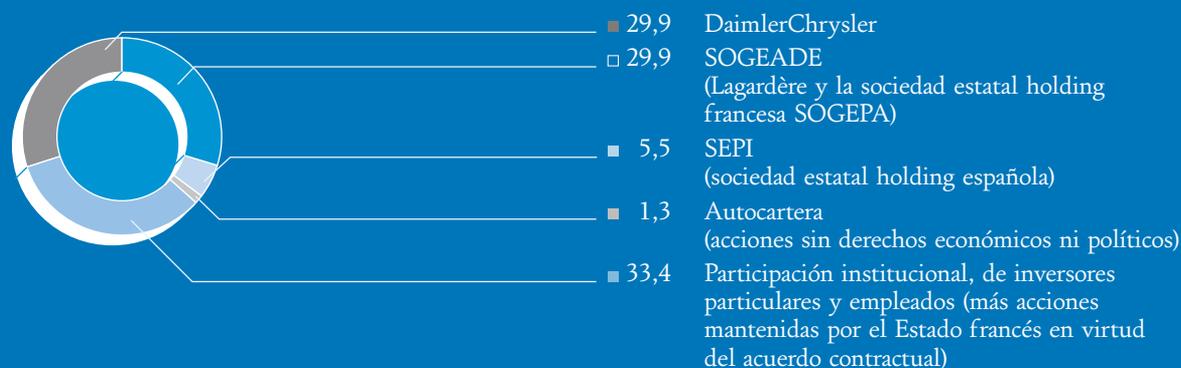
Número de acciones en circulación a 31 de diciembre de 2005: 817.743.130

Precio de oferta el 10 de julio de 2000: 19 euros para los inversores institucionales, 18 euros para los inversores particulares

Cotización máxima de 2005 en la Bolsa de París: 33,45 euros el 22 de diciembre de 2005

Cotización mínima de 2005 en la Bolsa de París: 20,76 euros el 5 de enero de 2005

Estructura accionarial a 31 de diciembre de 2005 (%)



En abril de 2006, DaimlerChrysler y Lagardère SCA han anunciado que habían realizado operaciones simultáneas destinadas a reducir sus respectivas participaciones en EADS un 7,5% cada una. Esta medida contribuye a la liquidez de la acción de EADS. Al mismo tiempo, DaimlerChrysler y Lagardère SCA confirmaban su continuo compromiso de seguir formando parte del núcleo del accionariado de EADS. Según los contratos de accionistas, el equilibrio del control del gobierno corporativo entre los principales accionistas de EADS permanece invariable.

# EADS en el mundo



Este mapa contiene una selección de las recientes actividades y éxitos empresariales de EADS en el mundo

# EADS está expandiéndose hacia los mercados de crecimiento aeroespaciales y de defensa del mundo.

alemana

EADS  
Elektronik





Cubierta:  
Cabina del A380

Contracubierta:  
El Ecureuil AS350  
con el A380

---

■	Mensajes
2	Carta de los Presidentes del Consejo
4	La propuesta de inversión de EADS
6	Declaraciones de los Consejeros Delegados

---

■	Principios rectores
10	Mejora
14	Internacionalización
18	Innovación

---

■	Análisis de actividades
22	El mundo en el que operamos
28	Airbus
32	Aviones de Transporte Militar
34	Eurocopter
36	Defensa y Sistemas de Seguridad
38	Espacio

---

■	Responsabilidades
40	Recursos Humanos
42	Responsabilidad Social Corporativa

---

■	Dirección y Gobierno Corporativo
46	Estructura organizativa
48	Comité Ejecutivo
50	Gobierno Corporativo

---

■	Otros datos
52	Glosario
54	Direcciones
56	Calendario financiero 2006

---

El informe anual 2005 de EADS se compone de:



Presentación de la Sociedad 2005 (1)



Estados Financieros y Gobierno Corporativo 2005 (2)



Descripción Legal, de Actividades y Responsabilidad Corporativa 2005 (3) (disponible previa petición)



La versión electrónica del informe anual 2005 está disponible en [www.reports.eads.com](http://www.reports.eads.com)

# Estimados accionistas de EADS:

Nos complace comunicarles que, durante 2005, EADS sacó pleno partido a su liderazgo en el mercado dentro de un contexto de fuerte reactivación del mercado de aviación, volviendo a fortalecer considerablemente su posición en la industria mundial aeroespacial y de defensa.



A la izquierda:  
Manfred Bischoff  
Presidente

A la derecha:  
Arnaud Lagardère  
Presidente

Por sexto año consecutivo, EADS ha superado los objetivos que había anunciado y ha consolidado su posición como fuerza motriz de la industria aeroespacial y de defensa a escala mundial. En 2005, un año récord para la industria de la aviación, EADS ha confirmado su posición como líder de mercado en aviones comerciales de 100 plazas o más y ha aumentado considerablemente su cartera en el sector de defensa.

Según estaba previsto desde la fundación de EADS, el Consejo de Administración se renovó en 2005. Al mismo tiempo, se nombraron nuevos consejeros delegados y dos directores de operaciones, y se produjo una ligera reconfiguración de la estructura de divisiones y la organización de las sedes centrales. El Consejo de EADS supervisó de cerca este proceso, garantizando la continuidad de la estrategia y la responsabilidad con todas las partes interesadas.

En 2005, el Consejo de Administración dedicó gran parte de su tiempo y su atención a revisar la implantación de la estrategia y a asegurar su éxito, concentrándose en la expansión de la compañía a nuevos mercados y en la ampliación de la gama de productos. Ejemplos de ello son el lanzamiento de la iniciativa "Global Industrial Development" (Desarrollo Industrial Mundial) así como el análisis periódico de la cartera de productos de aviones civiles, incluyendo el lanzamiento del A350.

La posición competitiva de EADS en la industria aeroespacial internacional constituyó un punto clave para el Consejo, que estudió distintos modos de desarrollar y posicionar al Grupo para el futuro. Analizó las oportunidades para desarrollar EADS desde dentro, partiendo de sus fuertes capacidades actuales, y estudió posibles escenarios de crecimiento externo.

A lo largo de 2005, el Consejo supervisó y revisó de cerca el progreso de importantes programas, tales como el Airbus A380, el avión de transporte A400M, Paradigm y los vehículos aéreos no tripulados (UAV). Por otra parte, respecto a las cuestiones de recursos humanos en EADS, el Consejo se ocupó de la cualificación de los directivos, así como de la necesidad de atraer, retener y desarrollar a nuestros empleados con gran potencial con el fin de asegurar la calidad futura de la dirección de EADS y su estructura de liderazgo multinacional. Por último, se debatió y se tomaron las decisiones oportunas sobre comportamiento y estructura financieros, estrategia de coberturas, política de financiación y principios contables, en una atmósfera de colaboración y confianza.

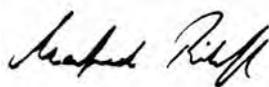
EADS partía bien posicionada a principios de 2005 para beneficiarse plenamente de la reactivación del mercado y, por ello, los resultados del pasado ejercicio han vuelto a sobrepasar sus objetivos. Con un EBIT de 2.850 millones de euros, una impresionante y creciente cartera de pedidos y una considerable posición de tesorería neta, el Grupo ha demostrado que la estrategia de EADS, así como su implantación, están en la senda correcta, dando lugar a unas sólidas fortaleza y rentabilidad financieras.

El año 2005 también fue muy positivo para nuestros accionistas, en muchos sentidos. Nuestra cotización despuntó claramente sobre los principales índices, alcanzando un máximo histórico de 33,45 euros el 22 de diciembre. Esto hizo de nuestra compañía una de las de mejor comportamiento en el sector aeroespacial y de defensa a escala mundial. En vista de la fortaleza financiera y las excelentes perspectivas del Grupo, el Consejo recomendará el pago de un dividendo de 0,65 euros por acción, cifra que representa un incremento del 30% respecto al ejercicio anterior.

También estamos decididos a convertirnos en una referencia de mercado en las áreas de gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa asegurando una dirección y una comunicación transparentes, cumpliendo las expectativas del mercado respecto a las normas sociales, legales y obligatorias. Por lo tanto, para proporcionar las directrices adecuadas a los empleados de EADS, el Código Ético de Conducta del Grupo se ha actualizado con el fin de que refleje las prácticas recomendadas por los diversos códigos y leyes, y de que se ajuste a las buenas prácticas. Está basado en los valores subyacentes de EADS y adaptado plenamente a las normas internacionales reconocidas. En este sentido, la estrategia de EADS prevé un equilibrio sostenible entre el comportamiento económico, la consideración de los intereses de todas las partes interesadas y el respeto al medio ambiente.

El Consejo de Administración es consciente de que la dirección de EADS ha logrado establecer esta compañía como una empresa creíble y fiable, no sólo para sus clientes, proveedores y empleados, sino también a los ojos del público. Queremos hacer llegar nuestro agradecimiento y nuestras felicitaciones a todas las personas del Grupo que han contribuido a este resultado, que se desarrollará y seguirá realizándose en beneficio de todas las partes interesadas de EADS, según las más elevadas normas de gobierno corporativo.

De cara al futuro, el Consejo ha tomado las medidas pertinentes para garantizar la continuidad de sus operaciones y su composición. Seguimos comprometidos con el éxito de EADS y la implantación de su estrategia de perseguir un crecimiento rentable en aviación civil, espacio y defensa, marcando la pauta en estos mercados. Esto nos permitirá seguir creando un valor sustancial para nuestros accionistas y, además, contribuir al bienestar de todas las partes interesadas en la compañía.



Manfred Bischoff  
Presidente



Arnaud Lagardère  
Presidente

## La propuesta de inversión de EADS

Invertir en EADS es adquirir una participación en una compañía mundial con posiciones de liderazgo en mercados de crecimiento de la industria aeroespacial y de defensa.

---

## Cumplimos

Ariane 5 ECA



EADS ha cumplido sus objetivos. En los seis años transcurridos desde su creación, hemos logrado el liderazgo en mercados importantes, hemos llevado a cabo una reorganización industrial a escala masiva, y hemos aumentado la rentabilidad de todas nuestras actividades con mayores ingresos y mayor eficiencia. Estas actuaciones han conducido al logro de unos resultados financieros que han cumplido, o superado, los objetivos que anunciamos públicamente año tras año.

---

## Actividades equilibradas

El Beluga cargando un NH90



Los pedidos de defensa han crecido en los últimos años, y nuestras actividades de defensa se han vuelto más fuertes a medida que los nuevos programas importantes entraban en la fase de producción y entrega. Mejoramos paulatinamente la integración de nuestros sistemas y proporcionamos soluciones de red para complejas necesidades de defensa y asimismo de seguridad mundial. Seguir aumentando la proporción de los ingresos de defensa, así como los beneficios, es nuestro objetivo declarado, de ese modo, también podemos mitigar las variaciones cíclicas del negocio de la aviación civil.

---

## Somos globales

El A380 sobre Sydney



EADS cuenta con una fuerte presencia en los mercados aeroespacial y de defensa más grandes y de más rápido crecimiento del mundo. Se mantiene activa para aumentar su presencia en estos países a lo largo de toda la cadena de valor. Al volvernos cada vez más globales, estamos asegurando el acceso a los países con mayor demanda. Lo hacemos con ambición y con excelentes recursos.

---

## Estamos posicionados para el crecimiento

El A400M



EADS está cosechando los frutos de la reactivación de la aviación civil y de su mayor eficiencia interna. Airbus tiene una cartera de pedidos récord, las actividades de defensa crecen con firmeza y Espacio está beneficiándose de un aumento de la productividad. Una cartera de productos competitiva y en evolución, la mejora en las operaciones y la expansión de la presencia internacional impulsarán el crecimiento.

A man in a dark suit, white shirt, and red striped tie is seated in an airplane cabin. He is looking down at a white document he is holding in his hands. The background shows the interior of an airplane, including the overhead luggage bin and the seat structure.

Las claves para que EADS  
crezca en un mundo más  
competitivo son:  
Mejora,  
Internacionalización,  
Innovación



Los Consejeros Delegados de EADS, Thomas Enders (izquierda) y Noël Forgeard (derecha) dentro de un EC 135

# La rentabilidad de EADS ha alcanzado nuevas cotas y sus excelentes e innovadores productos preparan el camino para el crecimiento futuro.

## Estimados accionistas, clientes, proveedores y colaboradores:

El año 2005, notable para la industria aeroespacial, ha sido un año récord para EADS. La Compañía no sólo ha registrado el mejor comportamiento global de su historia, sino que además, por sexto año consecutivo, ha cumplido o incluso superado sus objetivos financieros. Deseamos dar las gracias a todos aquellos que han contribuido a este éxito.

Los resultados de 2005 confirman la trayectoria de crecimiento de la Compañía. Todos los que trabajamos en EADS tenemos el compromiso de mantener este ímpetu y de materializar su enorme potencial de futuro.

En cuanto a rentabilidad, EADS ha alcanzado nuevas cotas. El margen EBIT de 2005 ascendió a un 8,3%, equivalente a 2.850 millones de euros. Vale la pena señalar que el EBIT, el beneficio neto y la tesorería neta han aumentado considerablemente más que los ingresos, que también han experimentado un notable incremento. Además, nuestros excelentes e innovadores productos preparan el camino para seguir creciendo.

### Una visión convertida en realidad: el A380

Cuando el A380 despegó hacia el cielo por primera vez el 27 de abril, empezó una nueva era de la aviación comercial. Fue un acontecimiento histórico, presenciado por miles de personas en Toulouse y visto por millones de espectadores en el mundo entero.

Lo que empezó como un atrevido diseño de ingeniería hace más de diez años se convertirá en parte de la realidad para los pasajeros y las líneas aéreas cuando entre en servicio este revolucionario avión. Ofreciendo viajes aéreos cómodos y asequibles a las regiones de crecimiento del mundo, el A380 demuestra lo que queremos decir al afirmar que EADS es una fuerza motriz del cambio en la industria aeroespacial mundial.

De hecho, esta Compañía se caracteriza en gran medida por su búsqueda tecnológica y empresarial de ese "paso más allá". En esta línea de pensamiento, asumimos conjuntamente la responsabilidad como Consejeros Delegados con el fin de que esta gran compañía sea aún mejor y de seguir construyéndola sobre los sólidos cimientos ya establecidos por nuestros predecesores.

Thomas Enders  
Consejero Delegado



### Empezando un nuevo capítulo con una estrategia clara

En 2005, la Compañía inauguró un nuevo capítulo de su desarrollo. Nuestra estrategia hace hincapié en cuatro objetivos: asegurar que Airbus siga siendo un competidor robusto, realzar el comportamiento operativo y financiero de nuestras actividades de espacio, defensa y helicópteros, expandir nuestra presencia mundial y, en última instancia, conseguir una rentabilidad de primera clase en todos nuestros negocios.

Los resultados y las iniciativas del año pasado confirman que la Compañía está haciendo buenos progresos de cara al logro de estos objetivos estratégicos.

En 2005, por tercer año consecutivo, Airbus lideró el sector en cuanto a unidades entregadas, y por quinto año consecutivo en cuanto a pedidos nuevos. Con todo, la competencia ha intensificado sus esfuerzos por recuperar el terreno perdido. Aceptamos el desafío.

Eurocopter, con su buen comportamiento en ingresos y beneficios, ha reforzado su posición como líder de mercado en el sector de los helicópteros. Además, las Divisiones Aviones de Transporte Militar y Espacio han registrado mejoras notables en sus comportamientos financieros.

El compromiso inquebrantable de EADS con su negocio espacial ha sido corroborado no sólo por la exitosa vuelta a la rentabilidad ya lograda, sino también porque la actividad institucional de Espacio de EADS ya tiene asegurada un crecimiento anual del 2,5% hasta 2010.

La cartera de atractivas y exportables plataformas de EADS, con productos rompedores tales como el A400M, el Eurofighter y los helicópteros NH90 y, así como diversos avanzados sistemas de misiles, está demostrando su éxito en los mercados de todo el mundo. La Compañía también está desarrollando su negocio de defensa en la línea de la integración de grandes sistemas, y la provisión de soluciones complejas, tanto en defensa como en seguridad mundial. Sobre la base de nuestra experiencia en Iniciativas de Financiación Privada (PFI), adquirida especialmente mediante el liderazgo de las dos PFI de defensa más grandes del Reino Unido, tenemos intención de hacer de los servicios una oferta esencial, respaldados por una financiación innovadora.

La adquisición de Atlas Elektronik, una empresa líder de electrónica para defensa marítima, realizada junto con ThyssenKrupp, resalta la determinación de EADS de fortalecer las capacidades de la Compañía en sistemas para el sector naval. EADS evalúa cuidadosamente todas las opciones disponibles para nuevas adquisiciones y consolidación empresarial.

#### EADS fortalece su presencia en mercados de crecimiento

Durante 2005, la Compañía hizo un gran avance en la expansión de su alcance mundial. Prácticamente la mitad de todos los pedidos nuevos de Airbus procedieron de China y la India. Según las previsiones, el tráfico aéreo de China se duplicará con creces en los próximos cinco años, EADS está resuelta a aprovechar las oportunidades de crecimiento derivadas de la globalización.

Por lo tanto, hemos forjado varias importantes alianzas con socios industriales estadounidenses, chinos, rusos y coreanos, embarcándonos junto con ellos en proyectos de cooperación y desarrollo, tanto civiles como militares, muy prometedores.

En Estados Unidos, EADS ha expandido su presencia industrial y está bien posicionada para proyectos importantes con los ejércitos de aire y tierra. NorthropGrumman decidió asociarse con nosotros para la renovación de la flota de aviones cisterna de las fuerzas aéreas. En Corea del Sur, Eurocopter fue seleccionado principal colaborador de la nación para el desarrollo del primer helicóptero de transporte militar local. Con China se han firmado dos acuerdos estratégicos, que cubren el desarrollo conjunto de un nuevo helicóptero multiuso, el EC175. EADS hará otras incursiones en los mercados de crecimiento más prometedores durante los próximos meses y años.

A finales de 2005, la cartera de pedidos de la Compañía se situaba en la cifra no igualada de 253.200 millones de euros, dato que refleja el fuerte ímpetu empresarial de las unidades operativas de EADS. Sus pedidos recibidos se duplicaban con creces, alcanzando casi los 93.000 millones de euros. Todo ello representa una excelente base para que continúe la inigualable historia de éxito de la Compañía.

#### La vía de avance: tres puntales de desarrollo

Desde nuestro nombramiento en junio, nos hemos concentrado en concebir la vía de avance para EADS, prestando especial atención a las perspectivas de crecimiento de la Compañía y a sus resultados brutos y netos, en un entorno de la industria aeroespacial y de defensa caracterizado por una creciente competencia a escala mundial.

Hemos introducido un programa a escala de todo el Grupo – que denominamos “Triple I”– que proporciona un mapa completo para seguir creciendo:

- Asegurando que mediante la **Mejora** continua nos beneficiamos plenamente de nuestra enorme cartera de pedidos, elevando el comportamiento operativo de EADS en cuanto a costes, calidad y entrega puntual. Por lo tanto, durante los próximos años se dará la máxima prioridad a herramientas y procesos de última generación, a la implantación y la ejecución de proyectos de mejora en todas las divisiones y funciones corporativas, y especialmente a centrarnos en la cadena de suministro, crecientemente compleja.
- Creando nuevas oportunidades de crecimiento a medio plazo mediante la **Internacionalización**, estamos preparados para ampliar la presencia de la Compañía en los mercados comerciales, de seguridad y de defensa que presenten el desarrollo más dinámico. EADS tiene intención de ser un interlocutor industrial local fuerte en países clave, tales como los Estados Unidos, China, Rusia, Corea del Sur y la India. Aparte del acceso al mercado, ser un ciudadano corporativo en estos importantes países nos permitirá contratar los mejores talentos y la mejor tecnología que existan a escala mundial. Estamos seguros de que, con su fondo europeo, esta Compañía está excepcionalmente bien preparada para convertirse en un Grupo industrial auténticamente mundial.
- Por último, mediante la **Innovación**, sentamos las bases para el crecimiento del mañana, configurando el futuro de nuestra Compañía y del sector. Con nuestra iniciativa para acelerar la innovación, por ejemplo, aumentando los niveles de disponibilidad de tecnología, centrándonos en tecnologías que cambian el juego e introduciendo un Director de Tecnología para todo el Grupo, aseguraremos que EADS mantenga la ventaja en innovación que diferencia nuestros productos en el terreno competitivo.

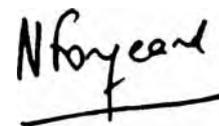
#### Avanzando juntos

En sus esfuerzos por volverse más fuerte, EADS nunca olvida su responsabilidad con los necesitados. Tanto durante la catástrofe del tsunami en el sureste asiático como cuando el huracán Katrina golpeó el sur de los Estados Unidos, EADS envió hospitales móviles, helicópteros y aviones de transporte a las áreas afectadas. En ambas ocasiones, los empleados de EADS demostraron un gran compromiso y su generosidad, y queremos darles las gracias por todo su apoyo.

Hemos fijado objetivos ambiciosos para el Grupo y hemos definido un itinerario claro que creemos asegurará el éxito de EADS en los próximos años. Mirando atrás a un sobresaliente año 2005, la Compañía está preparando positivamente su futuro. Será una tarea exigente, pero nos embarcaremos en ella con confianza.



Thomas Enders  
Consejero Delegado



Noël Forgeard  
Consejero Delegado

Noël Forgeard  
Consejero Delegado





# Mejora

## Realzando nuestro negocio

Como empresa mundial aeroespacial y de defensa, siempre tenemos que situar a nuestros clientes y accionistas en primer lugar: los clientes esperan el comportamiento prometido, y los accionistas esperan la mejor rentabilidad posible para su inversión. Las mejoras continuas son esenciales para asegurar el cumplimiento de las expectativas.

EADS está aprovechando continuamente las tecnologías más avanzadas para desarrollar productos que proporcionen una ventaja competitiva a sus clientes. Pero la ambiciosa naturaleza de los nuevos programas de EADS presenta retos operativos, tanto para la propia EADS como para sus proveedores. Estos retos pueden estar relacionados con el desarrollo de productos o con los correspondientes procesos de fabricación.

En 2005, los Consejeros Delegados hicieron de la mejora un elemento clave de la estrategia a largo plazo. Han iniciado un examen a escala de todo el Grupo sobre el modo de mejorar los procesos operativos a fin de asegurar que los programas sean objeto del máximo control en cuanto a calidad, especificaciones, coste y plazo, y el modo de compartir las buenas prácticas de forma óptima en todo el Grupo.

En vista del creciente papel de la innovación para acelerar el desarrollo de nuevos productos y la internacionalización en el fomento de crecimiento futuro, la mejora operativa es más indispensable que nunca. Como líder tecnológico en la industria aeroespacial y de defensa, que cuenta con socios industriales en todo el mundo, la necesidad de procesos operativos de primera clase será vital para EADS.

La iniciativa de mejora a largo plazo de EADS se concentrará en la ejecución de procesos operativos clave que fluyan entre ingeniería, fabricación y compras. En especial, se concentrará en la introducción de nuevos productos y en la cadena de suministro. Partirá de programas ya iniciados, reuniendo recursos de todo el Grupo, dando a las personas las habilidades que necesiten para conseguir mejoras reales, e implantando los más avanzados procesos y herramientas de tecnología de la información.

#### **El dominio de soluciones ensayadas y probadas**

Al mejorar los procesos que respaldan la introducción de nuevos productos, EADS está tratando de dominar soluciones adoptadas por otras industrias tecnológicamente avanzadas. Es prioritario asumir un cambio cultural. El desafío consiste en volverse más grande cuando EADS depende más que nunca de proveedores clave para el desarrollo de productos. EADS está acrecentando su papel de arquitecto e integrador, por lo que debe desarrollar un espíritu de auténtica asociación con sus proveedores.

---

## Mejora – una prioridad estratégica

Elevar el comportamiento operativo de EADS en cuanto a coste, calidad y entrega puntual asegurará que nos beneficiemos plenamente de nuestra inmensa cartera de pedidos.

En la cadena de suministro, EADS puede adaptar procesos avanzados y soluciones de tecnología de la información que presten el apoyo necesario. A fin de lograr un comportamiento de primera clase de la cadena de suministro, será necesario utilizar unas herramientas de tecnología de la información avanzadas para complementar las que ya se están usando en las Unidades de Negocio.

Iniciativas precoces, como los Análisis de Clientes o el programa “Black Belt” para preparar expertos internos, recibieron una buena acogida en las Unidades de Negocio durante 2005, y existe una fuerte demanda de apoyo operativo.

#### Route 06

Airbus ya ha aplicado medidas de mejora similares como parte de su iniciativa Route 06. Aunque concebido principalmente para reducir costes, el programa Route 06 está sirviendo para crear una organización mucho más ágil y eficiente, como pone de manifiesto la sorprendente reducción de los plazos de espera. Entre 2003 y 2005, el plazo desde que un comprador de un avión de un solo pasillo comunica las especificaciones que necesita, en cuanto a motor y cabina, y la fecha de entrega se redujo de nueve a siete meses. La experiencia de Route 06 se puede usar para conseguir mejoras similares en otras áreas del Grupo.

En 2004, la División Defensa y Sistemas de Seguridad puso en marcha una completa iniciativa de “Gestión de Programas y Riesgos” (PRM), destinada a realzar estas capacidades críticas y sus procesos asociados sobre una base sostenida en toda la División. Este programa también será tenido en cuenta para su aplicación a escala del Grupo.



El helicóptero AS350

# Internacionalización



## Globalizando nuestro negocio

La internacionalización nos hará parte de los mercados más atractivos y nos permitirá beneficiarnos de los mejores recursos disponibles a escala mundial. Alimentará nuestro crecimiento.



En determinados países, EADS está tratando de realzar considerablemente su presencia industrial en toda la cadena de valor, desarrollando, fabricando y vendiendo en estos importantes mercados.

En 2005, los Consejeros Delegados decidieron hacer del desarrollo industrial mundial una dimensión clave de la estrategia del Grupo a largo plazo, y asignar un equipo a conseguir su implantación. El objetivo es asegurar el crecimiento futuro convirtiendo a la Compañía en parte integrante de los mercados de crecimiento y teniendo acceso a los mejores recursos disponibles en todo el mundo. EADS está desarrollando una estrategia industrial para cada uno de los mercados clave que ha identificado. Se pretende captar el crecimiento en los mercados más atractivos mediante un planteamiento industrial selectivo, desarrollando además la base industrial en los cuatro países de origen de la compañía.

Los sectores aeroespacial y de defensa constituyen una industria mundial. En este sentido, las capacidades de investigación, desarrollo, compras, fabricación y servicio posventa asignadas a escala mundial son factores que influyen cada vez más en el éxito. Desempeñar un papel activo en países importantes en el sector aeroespacial y provistos de alta tecnología da a EADS acceso a la tecnología y el know-how de más calidad que se encuentren disponibles. Esto mejora sus productos y les da una ventaja competitiva. Asimismo, presenta la ventaja de reducir la exposición al euro, equilibrando los costes de producción entre varias divisas.

Además, los gobiernos suelen ejercer un fuerte control sobre los mercados y prefieren comprar a contratistas locales; como mínimo, esperan que los contratistas adquieran localmente unos porcentajes significativos de los contratos. Por lo tanto, para seguir con su crecimiento, EADS cree que es esencial convertirse en una empresa local, un buen vecino y un ciudadano comprometido en sus mercados objetivo.

#### Centrándose en los mercados más atractivos

EADS está centrándose especialmente en los Estados Unidos, el mayor mercado; en Asia-Pacífico, la región con el mayor potencial de crecimiento; y en Rusia, cuya capaz industria aeroespacial está empezando a recuperar su antigua fortaleza. En Asia-Pacífico, países como China, India y Corea del Sur representan una alta prioridad.

Estos países tienen el mayor potencial de demanda y cuentan con empresas que constituirían socios de alta calidad, poseedores de capacidades industriales, así como de know-how del mercado local. A escala mundial, el mercado de defensa de Norteamérica y los mercados comerciales y de defensa de Asia son los de más rápido crecimiento. Además de hacerlo en estos países, EADS continuará con su acertada estrategia de cooperación y adquirirá empresas locales en todos los mercados clave. Ejemplos de ello son Patria en Finlandia y Australian Aerospace Industries, que en ambos casos crean oportunidades de crecimiento y acceso al mercado en sus respectivos mercados.

---

## Desarrollo industrial mundial – un objetivo a largo plazo

La internacionalización une el destino de EADS con el de los países que tienen unos mercados, activos y capacidades aeroespaciales y de defensa grandes o crecientes.

**Logros de 2005**

Los mayores logros de esta estrategia en 2005 se produjeron en China. En diciembre, Airbus y la Comisión Nacional de Desarrollo y Reformas de China (NDRC) acordaron expandir la cooperación industrial. Al mismo tiempo, el Grupo de Importación y Exportación de Suministros de Aviación de China (CASGC) firmó un contrato para la compra de 150 aviones de la familia A320, que constituye el mayor pedido de aviones de la historia en ese país.

También en diciembre, la compañía aeroespacial china AVIC II y Eurocopter acordaron desarrollar conjuntamente un helicóptero para uso civil y paraestatal de seis-siete toneladas, el EC175. En Corea se llegó a un acuerdo similar con Korea Aerospace Industries, para el desarrollo conjunto de un helicóptero de transporte militar de ocho toneladas.

En EE.UU. se han hecho asimismo avances notables, con la formación de equipos con grandes compañías estadounidenses de cara a importantes programas (por ejemplo, la renovación de la flota de aviones cisterna del país), así como mediante adquisiciones más pequeñas y el desarrollo de vínculos industriales en el sur de los Estados Unidos.

**Protegiendo nuestros activos clave**

Además de globalizar sus operaciones de diversos modos, EADS seguirá fortaleciendo su papel en los cuatro países de origen, beneficiándose de la fuerte base industrial y tecnológica europea. Todos los proyectos se someten a un cuidadoso análisis de consecuencias en cuanto a transferencia de tecnología, derechos de propiedad intelectual y continuidad de las operaciones en Europa. Son elementos clave de cualquier decisión.

Para EADS, la globalización es un imperativo estratégico para un crecimiento rentable. Como entidad multinacional desde su creación, EADS cuenta con las habilidades necesarias para alcanzar el éxito mundial.



Aleta exterior del ala del A380



Impulsando nuestra actividad

La innovación crea una ventaja competitiva para nuestros clientes, significa procesos más baratos, más rápidos y más seguros para EADS, y crea puestos de trabajo de mucho valor allí donde EADS opere o realice compras.

# Innovación

El desarrollo de productos, servicios y procesos nuevos que aporten una ventaja competitiva a los clientes es parte de la estrategia central de EADS. Ha dado lugar al concepto de “familia” para los aviones de Airbus, a un mayor uso de composites en aviones y helicópteros, a los primeros helicópteros “fly-by-wire” y a la primera iniciativa de financiación privada para comunicaciones militares.

EADS invierte en innovación mucho más que cualquiera de sus competidoras. Además de investigación y desarrollo (I+D) institucional y financiado públicamente, el Grupo ha gastado 2.100 millones de euros en I+D autofinanciado durante 2005, cantidad equivalente a más de un 6% de sus ingresos. El Grupo también ha invertido más de 600 millones de euros en investigación y tecnología para desarrollar tecnologías para futuros productos, servicios y procesos.

#### **Acelerando la investigación tecnológica y el desarrollo de productos**

Para mejorar el ritmo y la relevancia de la innovación, la dirección apuesta por impulsar la investigación tecnológica y el desarrollo de productos. La rapidez es un factor clave, y el Grupo se centrará en asegurar el nivel de disponibilidad de nuevas tecnologías con mucha más precocidad. Las capacidades de EADS se compararán continuamente con referencias externas, asegurando que la Compañía siga al frente de los desarrollos y, en especial, sensible a los descubrimientos tecnológicos.

EADS seguirá reforzando su enfoque de la arquitectura de sistemas y capacidades y herramientas de ingeniería, agilizando el uso de herramientas de diseño e ingeniería. Se han fijado ambiciosos objetivos para reducir los plazos de desarrollo hasta la mitad para plataformas importantes. Habrá menos herramientas, pero se usarán en toda la Compañía y además se implantarán en organizaciones de proveedores y socios tecnológicos, aumentando la homogeneidad global.

Se están introduciendo nuevas tecnologías para ahorrar costes y tiempo. Llegará un día en que las pruebas virtuales sustituirán a las físicas. El túnel de viento será sustituido por herramientas de simulación digitales. Los programas de desarrollo se compartirán sin fisuras en toda la Compañía, con los proveedores y socios tecnológicos de todo el mundo, esforzándose por avanzar sin que en ello influyan las zonas horarias y las estructuras.

Para cubrir todos los aspectos y lograr sus ambiciosas metas, EADS se abrirá más al exterior. Por lo tanto, los programas tecnológicos desarrollados sobre una base internacional con socios académicos o industriales tendrán que haberse doblado, al menos, para 2010.

---

## La innovación, en el núcleo del éxito

Los nuevos productos, servicios y procesos impulsan la creación de valor para los clientes y, a su vez, para los accionistas.

Áreas definidas de focalización en las innovaciones tecnológicas son, por ejemplo, sistemas avanzados de sensores, materiales y estructuras, conceptos de energía alternativa y plataformas no hostiles para las personas.

Un ejemplo típico de desarrollos recientes es el primer vuelo, en septiembre de 2005, de un helicóptero que se sirve de palas de rotor autoadaptables lo que puede reducir considerablemente el ruido y las vibraciones. Las palas del rotor del demostrador funcionan con accionadores hechos de “materiales inteligentes”. Tras el éxito de la prueba de vuelo del sistema experimental, se desarrollará para su producción en serie.

Otro ejemplo es la terminación del sistema Airbus Visual Line (AVL) en el taller de sus instalaciones de ensamblaje final en Toulouse. Con sus grandes paneles electrónicos, ha sustituido todos los impresos en papel, proporcionando información detallada sobre el trabajo en curso, los posibles problemas y su solución.

EADS se esforzará por trabajar al máximo de sus capacidades, consiguiendo descubrimientos relevantes y tecnologías maduras tan pronto como sea posible. Esto representa un desafío, pero recompensa, y aportará más ventajas competitivas y alimentará el crecimiento; asegurando puestos de trabajo, y aportando un valor superior a largo plazo a los accionistas.



Automated Transfer Vehicle (Vehículo Automatizado de Transporte)

# El mundo en el que operamos



Los pedidos de aviones están registrando el nivel más alto de la historia. En defensa y espacio, hay sectores específicos que están experimentando crecimiento a largo plazo.

# El mundo en el que operamos

## Aviación comercial

Las líneas aéreas están pidiendo un número sin precedentes de aviones comerciales, a causa del lanzamiento de nuevos aparatos, de la fuerte demanda de las compañías de bajo coste y del rápido crecimiento de la aviación en Asia. El elevado precio del petróleo también está impulsando la demanda de aviones eficientes en consumo de combustible.

Los dos fabricantes de aviones líderes del mundo consiguieron, en conjunto, 2.140 pedidos nuevos de aviones de 100 plazas o más el año pasado, en comparación con el máximo histórico de 1.528 en 1989 y 1.138 en la cumbre del último ciclo, en 2000. Hace poco tiempo, en 2003, los pedidos registraron un mínimo cíclico de 524. Hay otros mercados comerciales de interés para EADS que también se encuentran en una coyuntura alcista. Las entregas de helicópteros civiles aumentaron un 15% en cuanto a volumen a escala mundial y un 30% en cuanto a valor.

Durante el año se lanzaron varios aviones de nueva generación. Los fabricantes de aviones están sacando partido a materiales nuevos, tales como materiales compuestos, y a otras tecnologías para diseñar aviones que sean más eficientes en consumo de combustible, mejorando al mismo tiempo la comodidad. Además, el mantenimiento de estos aviones es menos costoso. Los aviones de nueva generación pueden ser entre un 40% y un 55% más eficientes que los aviones más antiguos, dependiendo del modelo y del tipo de funcionamiento. Según la Air Transport Association, la eficiencia en consumo de combustible de las líneas aéreas estadounidenses se ha triplicado desde 1971. Los aviones de nueva generación seguirán mejorando la eficiencia aún más.

Sin embargo, el precio del combustible y el aumento de la competencia, principalmente debido al modelo de negocio de bajo coste, están haciendo estragos en los ingresos más altos derivados de la constante recuperación del tráfico. A medida que suben los precios del petróleo suben aún más los precios del combustible, que en 2005 alcanzó un promedio de aproximadamente 60 dólares, frente a los 30 de 2002. Los estudiosos no pronostican caídas considerables a partir de estos niveles. Para contrarrestar este efecto, las líneas aéreas están reduciendo plantilla, así como el peso de los equipos a bordo, por ejemplo, eliminando los teléfonos, los equipos de cocina y el agua superflua. También están recurriendo a una navegación más precisa. En el extremo inferior del mercado comercial, los precios más altos de los combustibles están fomentando el auge de la venta de aviones turbopropulsores, que son eficientes en consumo de combustible y además tienen bajos niveles de emisión de CO<sub>2</sub>.

La rentabilidad de las líneas aéreas es muy variable en las diferentes partes del mundo. La Internacional Air Traffic Association (IATA) cifra las pérdidas en un total de 6.000 millones de dólares en 2005, pero esta cifra está concentrada en Estados Unidos (pérdidas de 10.000 millones de dólares). Actualmente hay tres líneas aéreas estadounidenses en situación de quiebra según el "Chapter 11", que están tratando de reorganizarse. Las líneas aéreas tradicionales de EE.UU. se ven acosadas por elevados gastos de mano de obra y prestaciones sociales. Han conseguido reducir los gastos de personal, pero el encarecimiento del combustible ha absorbido ese ahorro.



Coste del combustible en los gastos totales de las líneas aéreas (%)



Situados en 1,70 USD por galón, los costes de los combustibles de las líneas aéreas como porcentaje de sus gastos totales se acerca al 25%  
Fuente: ICAO

### Crecimiento del tráfico

El tráfico sigue recuperándose. Según cifras preliminares de la Internacional Civil Aviation Organization (ICAO), el tráfico programado medido por ingresos/pasajero/kilómetro (RPK) aumentó aproximadamente un 7,5% en 2005 respecto a 2004. Las adiciones de capacidad, medidas por las plazas/kilómetro disponibles (ASK), aumentaron con más lentitud, dando lugar a factores de carga más elevados y más utilización de los activos. Las líneas de Oriente Medio registraron el mayor crecimiento, seguidas por las de América Latina, mientras que el crecimiento de Asia-Pacífico y Europa fue similar a la media mundial. En los Estados Unidos, el crecimiento no fue tan bueno a causa de los terribles huracanes que azotaron el país.

Las líneas aéreas asiáticas son las más rentables en la actualidad, y se prevé que serán las más beneficiadas del crecimiento del tráfico aéreo. La expansión del tráfico en China será la más rápida del mundo, según Airbus, con un crecimiento medio anual en RPK del 8,2% durante más de 20 años, frente a la tasa media mundial del 5,2%. Para el año 2023, se prevé que la región Asia-Pacífico tenga una cuota del 31% del tráfico mundial, mientras que Europa tendrá un 32% y América del Norte un 26%. La proporción actual es América del Norte 33%, Europa 32% y Asia-Pacífico 25%.

De cara al futuro, según la Perspectiva de Mercado de Airbus, el tráfico mundial de pasajeros se triplicará, ascendiendo a nueve billones de RPK entre 2004 y 2023. Para cubrir este crecimiento, las líneas aéreas invertirán en 16.600 aviones de pasajeros con capacidad de más de 100 plazas, y 700 aviones de carga. En el mercado de helicópteros, expertos del sector prevén que durante los próximos cinco años se entregarán entre 2.600 y 3.000 helicópteros nuevos para uso civil. Se cree que liderarán el mercado los helicópteros corporativos, de servicios para emergencias médicas, de petróleo y gas, y de servicios paraestatales nacionales (ej. seguridad nacional, aplicación de las leyes y extinción de incendios). América del Norte seguirá siendo el mayor mercado, mientras que los países emergentes de Asia serán los que más contribuyan al futuro crecimiento.

### Defensa y seguridad

El principal motor de crecimiento del sector sigue siendo la necesaria reposición de las plataformas que van quedando anticuadas, estando hasta un 90% de las futuras compras mundiales de defensa relacionadas con plataformas. Se trata de un crecimiento a largo plazo cada vez más estimulado para los aviones de apoyo (cisternas y transporte), aviones de misiones incluyendo los UAV, helicópteros, barcos de guerra y vehículos blindados ligeros (que incorporan complejos equipos electrónicos para misiones). Al mismo tiempo, a medida que se transforman los ejércitos, exigen nuevas soluciones interoperables basadas en capacidades para misiones conjuntas. La naturaleza cambiante de las amenazas, en especial de estados delincuentes y terroristas, también está creando una demanda de tipos específicos de equipos militares y de seguridad.

Una proporción creciente de las compras se realizará por medio de métodos nuevos. Los gobiernos de todo el mundo muestran cada vez más interés por comprar servicios al sector privado. Para cumplir estos requisitos, los contratistas de defensa no sólo tienen que ofrecer servicios de alto rendimiento, sino también esquemas contractuales innovadores.

Adquirir sistemas integrados es otra tendencia en el área de compras. Algunos clientes quieren que la industria aporte sistemas interoperables completos con las decisiones de mando y control basadas en un cuadro operativo común. Sólo los grandes contratistas de defensa y seguridad tienen capacidad para actuar como contratistas principales de unos sistemas integrados tan complejos.



EC130

Pedidos y entregas de aviones durante los últimos 20 años



Fuente: Airbus, Boeing, MD

# El mundo en el que operamos

Las compras de defensa en Estados Unidos (147.000 millones de dólares en 2005) y Europa (55.000 millones de euros en 2005) seguirán creciendo a una tasa de aproximadamente 1% anual a largo plazo. En los países emergentes de Asia, los presupuestos están aumentando con rapidez. EADS calcula que en 2005 el gasto se acercó a 100.000 millones de dólares, y que crecerá más del 2% anual a largo plazo. No obstante, la mayor parte de los presupuestos asiáticos sólo está accesible para las empresas locales. Las importaciones de equipos por parte de Oriente Medio se mantienen estables a un elevado nivel.

La seguridad mundial ofrece una nueva oportunidad para la mayoría de los contratistas de defensa, dado que los gobiernos conceden cada vez más prioridad a construir infraestructuras de seguridad nacional a raíz del 11S. EADS calcula que el tamaño de este mercado fue superior a 35.000 millones de euros en 2005, y que se expandirá a una tasa superior al 10% anual fuera de Estados Unidos.

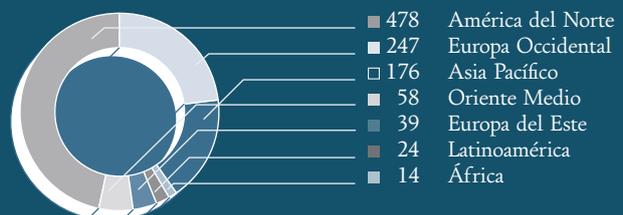
Los helicópteros, uno de los sectores de defensa de más rápido crecimiento. La demanda de helicópteros de transporte y ataque por parte de Europa y Estados Unidos está alimentando este sector a corto plazo, pero a medio plazo Asia proporcionará el crecimiento más significativo. De unas ventas totales estimadas de 7.200 helicópteros militares hasta el año 2020, una clara mayoría se venderá fuera del mercado estadounidense. Además, las fuerzas de seguridad, tales como las patrullas fronterizas y la policía, necesitan cada vez más helicópteros. Los helicópteros comerciales tenderán a adaptarse para estas necesidades específicas de seguridad.

En aviones de combate, existe la necesidad de sustituir las flotas anticuadas (un 40% de la flota mundial, compuesta por 7.000 aparatos, tiene más de 25 años). El futuro está dominado por importantes programas en desarrollo que entren en la fase de producción. Los aviones europeos Gripen, Rafale y Eurofighter han entrado en producción, mientras que el nuevo F35 estadounidense sigue en desarrollo. Las alternativas rusas tienen éxito en mercados con menores exigencias. Si bien estas necesidades de reposición seguramente se materializarán antes de que estén plenamente introducidos los UAV de combate, ya se están desarrollando los primeros programas UAV para vigilancia y reconocimiento.

Tanto Airbus como Boeing están abordando la necesidad mundial de sustituir los aviones de reabastecimiento. Entretanto, los candidatos para sustituir los aviones de transporte grandes y medios son el enorme C-17 de Boeing, el C-130 de Lockheed Martin y el nuevo desafío de EADS, el A400M. En el segmento de aviones de transporte más pequeños, los competidores mundiales son Finmeccanica y EADS.



Gasto militar en el mundo en 2004 (miles MM USD)



Fuente: S.I.P.R.I. Anuario 2005

En el sector de misiles, el mayor crecimiento se espera en Asia-Pacífico, aunque Oriente Medio seguirá siendo un importante destino para las campañas de exportación de EE.UU. y Europa. Un factor importante a la hora de conseguir dichas oportunidades es la cooperación con proveedores de plataformas para soluciones aéreas y navales. Estados Unidos representa la mitad del mercado mundial, mientras que Europa y el resto del mundo se reparten la otra mitad a partes iguales.

Es previsible que continúe la consolidación de la industria, a medida que las empresas de defensa busquen oportunidades para construir y llenar sus carteras así como para entrar en nuevos mercados regionales. En 2005, BAE Systems adquirió United Defence Industries, la compañía estadounidense de sistemas en tierra, mientras que EADS y ThyssenKrupp Technologies adquirieron conjuntamente Atlas Elektronik, la empresa alemana de electrónica naval.

Los observadores de la comunidad inversora han tomado nota de estas buenas tendencias de crecimiento a largo plazo para los contratistas que posean la combinación adecuada de equipos y servicios. Cuando Goldman Sachs Group, Inc. publicó su extenso estudio analítico en septiembre de 2005, cambió su visión de la industria aeroespacial y de defensa de Europa de neutral a atractiva.

#### Espacio

##### Militar:

En Europa se prevé que el gasto en satélites militares para defensa aumente considerablemente debido al gasto en sistemas de comunicaciones seguras, sistemas de advertencia precoz, reconocimiento, inteligencia de señales y navegación. Actualmente, los presupuestos nacionales ascienden a, aproximadamente, 1.000 millones de euros. El presupuesto espacial militar de EE.UU. sigue siendo el mayor del mundo con diferencia, situado en 17.000 millones de dólares, según fuentes oficiales. Las empresas extranjeras que deseen acceder a este mercado tienen que asociarse con una empresa estadounidense de defensa.

Las comunicaciones seguras se demandan debido al creciente despliegue de fuerzas armadas en países extranjeros. En lugar de comprar equipos, muchos ministerios de defensa están firmando contratos "Public Private Partnership" (PPP). En este modelo, el proveedor de servicios construye el satélite y sigue siendo su propietario, pero es remunerado por el servicio. Esto tiene la ventaja de ofrecer mejor valor a los ministerios de defensa, y a menudo la capacidad excedente del satélite puede ser vendida por el operador a otro usuario.



Exo Mars

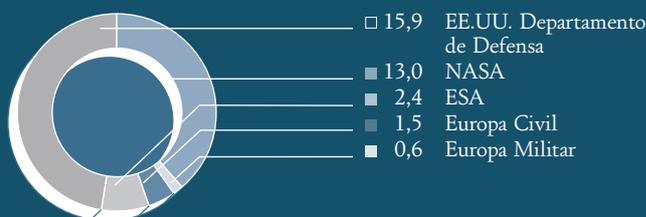
#### Civil, institucional y comercial:

La demanda de satélites de telecomunicaciones es firme, tras el declive que experimentó en la primera parte de este decenio. La industria espera que los pedidos de satélites comerciales alcancen una media de 18-20 al año a corto plazo. En 2005 se pidieron 19.

Entretanto, la reunión del Consejo de Ministros de la Agencia Europea del Espacio (ESA), celebrada en Berlín los días 5 y 6 de diciembre de 2005 fue un éxito para la industria, confirmando el presupuesto espacial de la ESA de 8.260 millones de euros de 2006 a 2010 y adoptando una serie de acuerdos favorables por unanimidad. Esto proporciona la certeza de que los programas institucionales civiles seguirán su curso.

El Consejo también aprobó un acuerdo destinado a animar a los países europeos a que sean partidarios de lanzadores europeos para los lanzamientos de satélites, práctica común en Estados Unidos, China y Rusia respecto a sus propias empresas. Además, los ministros concedieron un incremento anual del 2,5% durante cinco años para el presupuesto de programas científicos de la ESA.

Presupuestos espaciales públicos en EE.UU. y Europa en 2005 (miles de millones EUR)



Sobre la base de tipos medios de cambio en 2005 EUR/USD = 1,24  
Fuente: ASD-Eurospace

(millones €)	2005	2004	Variación
Ingresos	22.179	20.224	+10%
EBIT	2.307	1.919	+20%
Pedidos recibidos	78.254	25.816	+203%
Cartera de pedidos	201.963	136.022	+48%

En número de aviones	2005	2004	Variación
Entregas	378	320	+18%
Cartera de pedidos	2.177	1.500	+45%

En 2005, Airbus recibió más pedidos que nunca antes en sus 35 años de historia, manteniendo su liderazgo en la industria tanto en número de pedidos como en entregas. Las tasas de producción se aceleraron con firmeza en función de la cifra récord de la cartera de pedidos. Este éxito refleja una demanda sin precedentes de nuevos aviones así como las innovaciones introducidas por Airbus para proporcionar a las líneas aéreas la eficiencia en combustible y la flexibilidad operativa que necesitan.

El año fue importante para los dos nuevos programas de aviones de Airbus. El avión A380 de dos plantas voló por primera vez el 27 de abril. No es sólo que este avión de 555 plazas sea el más grande, sino que además es el más avanzado tecnológicamente, con una innovadora aerodinámica, hidráulica de alta presión y mayor uso de plástico reforzado por fibra de carbono. En octubre se lanzó el avión A350 de 250-300 plazas, de fuselaje ancho y gran autonomía, ofreciendo a las líneas aéreas la tecnología disponible en el A380.

## Confirmando el liderazgo

2005 fue un año récord para Airbus en cuanto a entregas, pedidos recibidos, cartera de pedidos y rentabilidad.

# Airbus

Está en marcha el programa de ahorro de costes Route 06, que se lanzó en 2003 con un objetivo de reducción de costes de 1.500 millones de euros para 2006. Al tiempo que se está implantando este programa, existe ahora una mayor atención a la mejora continua de la eficiencia, tanto en Airbus como entre sus proveedores.

Airbus logró sus mayores ingresos de la historia en 2005. Situados en 22.200 millones de euros para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2005, fueron un 10% superiores a los de 2004 (20.200 millones). Las entregas de 378 aviones de 100 plazas o más, comparadas con las 320 de 2004, fueron el principal origen de este incremento. El EBIT creció un 20%, a 2.310 millones de euros (1.920 millones en 2004), y el margen EBIT aumentó por encima de su objetivo del 10% (9,5% en 2004).

Airbus fue responsable de un 56,6% de las entregas de 2005, y ahora ha entregado 4.130 aviones a líneas aéreas desde su creación. Las tasas de producción están aumentando con firmeza tanto en la línea A330/A340 como en la línea de aviones de un solo pasillo, y alcanzarán escalas mensuales de 7,5 y 30, respectivamente, en la primavera de 2006. La producción de aviones de la familia A320 es la más alta lograda en la historia por cualquier fabricante de aviones. Ha sido posible debido a unas flexibles técnicas de producción y a un excelente volumen con reducción de los plazos de espera.

#### Cartera de pedidos

2005 fue un año sin precedentes en cuanto a nuevos pedidos, con Airbus recibiendo 1.111 pedidos en firme valorados en unos 95.900 millones de dólares a precios brutos de catálogo. Esta cantidad fue muy superior a la cifra del anterior año récord de Airbus, es decir, 1998 con 556 pedidos, y dio a Airbus una cuota de mercado del 52% en cuanto a aviones y del 45% en cuanto a valor. Esto deja a Airbus con la mayor cartera de pedidos que ha tenido en la historia, por un total de 2.177 aviones valorados en unos 220.300 millones de dólares a precios brutos de catálogo. En cuanto al tamaño de la cartera de pedidos, representa una cuota de mercado del 55%.

La mayoría de los pedidos de 2005 procedieron de Asia y Oriente Medio, con algunos importantes procedentes también de Latinoamérica y de las nuevas compañías de bajo coste de Europa. Los mayores pedidos se originaron en China, incluyendo el pedido de 150 aviones de un solo pasillo realizado por CASGC (China Aviation Supplies Import and Export Group) en diciembre, por el que se han recibido pagos a cuenta. Las compañías de leasing también siguieron desempeñando un papel importante, con pedidos de hasta 195 aviones.



A380

Entre los nuevos pedidos del A380 en 2005 se encuentran contratos firmados con tres clientes por 20 aviones, superando así el objetivo de contar con un cliente más el año anterior a la entrada en servicio. Los nuevos clientes incluían el primero de China, China Southern, el primero de la India, con Kingfisher, y un segundo gran transportista, la estadounidense UPS. Los pedidos reflejan claramente las ventajas de la capacidad sin precedentes que el nuevo avión de dos pisos ofrece a los clientes de Airbus. Los pedidos en firme del A380 se sitúan ahora en un total de 159, de 16 clientes. Se prevé que la certificación se habrá completado a tiempo para la entrega al primer cliente, Singapore Airlines, para finales de 2006.

El nuevo avión A350, de 250-300 plazas y gran autonomía, consiguió 172 pedidos y compromisos de 13 clientes entre la fecha de su lanzamiento en octubre y final de año. De estos pedidos, unos 87 correspondieron a nueve clientes y empresas de leasing. Los compromisos para este nuevo modelo son bastante superiores a los correspondientes a su competidor directo en la clase de media capacidad y gran autonomía en el mismo período de tiempo después de su lanzamiento comercial. Reflejan el atractivo comercial del avión, incluyendo su avanzada tecnología y su sinergia operativa con el resto de las familias Airbus.

La familia de aviones de gran autonomía A330, A340 y A350 recibió 166 pedidos de 18 clientes, su nivel histórico más alto de pedidos brutos anuales. Se calcula que el mercado de aviones nuevos en este segmento de 250-300 plazas y gran autonomía aumentará a más de 3.000 aviones durante los próximos 20 años.

La mayoría de los pedidos correspondió a la familia A320 de un solo pasillo, con carácter de éxito. Con 918 pedidos, la cifra de pedidos recibidos más alta de su historia, logró una cuota de mercado del 62% y se mantuvo como líder de mercado en este segmento. Con una cartera de pedidos de 1.652 aviones, la Familia A320 es la opción favorita de los operadores de bajo coste, que representaron más de un tercio de los pedidos del año. Esta Familia es también la clara favorita del mercado de aviación chino.

Los derivados del A320 tuvieron un gran éxito de ventas en el mercado de jets corporativos, y la familia de aviones corporativos de Airbus recibió 15 pedidos en firme. Con estos pedidos, el número total recibido para esta familia de aviones ascendió a más de 60.

## Expansión mundial

A fin de adaptarse para asegurar el crecimiento para sus accionistas y empleados, Airbus está estudiando colaboraciones con organizaciones industriales en China, Rusia, los Estados Unidos y otros países.

Durante el año se ampliaron los vínculos con la aviación civil china, tras la firma de varios acuerdos para aumentar la cooperación. Tras los dos contratos firmados con China Aviation Industry Corporation I y II (AVIC I y II), las organizaciones públicas de aviación, en diciembre se firmó un acuerdo para estudiar la viabilidad de una colaboración industrial cuyo objetivo sería establecer una línea de ensamblaje final del A320 en China. En la actualidad, hay cinco empresas chinas de los grupos AVIC I y II que participan en la fabricación de piezas para la familia de aviones de un solo pasillo. Airbus tiene el compromiso de elevar los volúmenes de compras hasta alcanzar los 60 millones de dólares para el año 2007, y 120 millones de dólares para 2010.

La colaboración con las empresas rusas también se amplió. En agosto, Airbus e Irkut, la compañía rusa de producción científica, firmaron un acuerdo preliminar esbozando la participación rusa en el desarrollo del A350 y programas futuros de aviones. Para 2007, Airbus tiene intención de ofrecer a las empresas rusas contratos por un valor total de 110 millones de dólares anuales. Inicialmente, Airbus abrió su oficina de Moscú en 1995. Su programa ruso cubre numerosos proyectos de investigación y tecnología y trabajo de diseño, así como una amplia cooperación en el campo de certificación.

La presencia de Airbus en Norteamérica se expandió con un nuevo centro de ingeniería en Mobile, Alabama. Estas nuevas instalaciones funcionarán para aviones derivados comerciales y militares, incluyendo los modelos A330, A340 y A350, y el avanzado avión cisterna militar KC-30. El centro empieza a operar en 2006 y se prevé que dará empleo a unas 150 personas.

En Australia, Airbus amplió su asociación de investigación estableciendo un acuerdo marco de investigación y tecnología con el Co-operative Research Centre for Advanced Composite Structures de Melbourne.



Centro de pintura de Airbus

#### Atención al cliente

Como parte de su continuo impulso por mejorar el servicio al cliente, Airbus trasladó su departamento de atención al cliente a nuevas oficinas en su centro de Toulouse, donde reunió a toda su plantilla - 1.000 empleados - bajo el mismo techo. Las oficinas cuentan con un centro de atención telefónica las 24 horas.

Airbus tomó varias medidas destinadas a ayudar a sus clientes a conseguir ahorro en costes. Entre las más importantes, congeló el precio de las piezas de recambio por tercer año consecutivo. También decidió poner todos los datos técnicos disponibles electrónicamente, en Internet o en CD-ROM, lo que ahorrará tiempo a las líneas aéreas y reducirá sus gastos. Además, Airbus diseñó un programa de software de gestión de combustible para las líneas aéreas. El programa AirS@avings, disponible en la web, proporciona valores de índice de coste del combustible por vuelos individuales o parejas de ciudades. Contribuye a reducir y optimizar el consumo de combustible.

Los servicios digitales se mejoraron con un nuevo portal B2B denominado Airbus World, donde las líneas aéreas y las operadoras pueden compartir información. Se complementa con un nuevo catálogo electrónico de piezas de recambio.

Airbus también creó la primera red de Mantenimiento, Reparación y Revisión General (MRO), con 13 unidades MRO, a fin de ayudar a las líneas aéreas a encontrar los servicios de mantenimiento de mejor calidad con independencia de donde estén. Esta red se complementó con el Modular Spares Service de Airbus, un completo plan de apoyo diseñado para ayudar a las líneas aéreas a mejorar la gestión de sus existencias de piezas. De nuevo, el objetivo es que las líneas aéreas puedan ahorrar tiempo y dinero.

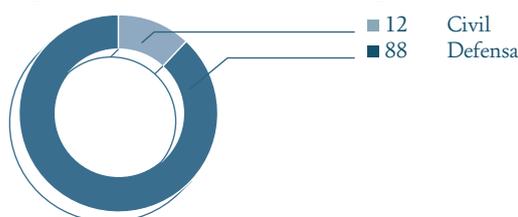
#### Perspectiva

La actual cartera de pedidos de Airbus dará lugar a que las entregas aumenten en más de un 10% en 2006 y se mantengan en un nivel elevado durante los próximos años. Asimismo, con la plena implantación del programa de ahorro en costes Route 06 y otras mejoras de la eficiencia, Airbus está preparándose para hacer frente al deterioro previsto del tipo de las coberturas de cambio euro/dólar a partir de 2007.

Si bien los pedidos de 2005 fueron excepcionalmente elevados, Airbus confía en poder mantener el nivel récord de la cartera de pedidos a lo largo de 2006, teniendo en cuenta la fortaleza de la demanda asiática. Esto mantendría la visibilidad de las futuras entregas permanentemente elevada hasta final de año. A más años vista, las líneas aéreas estadounidenses no participaron en el aumento de pedidos de 2005, pero se prevé que invertirán en aviones nuevos, más eficientes en cuanto a consumo de combustible, en algún momento de los próximos años.

(millones €)	2005	2004	Variation
Ingresos	763	1.304	-41%
EBIT	48	26	+85%
Pedidos recibidos	1.840	1.176	+56%
Cartera de pedidos	20.961	19.897	+5%

Ingresos por mercado (como % de ingresos externos)



La División Aviones de Transporte Militar registró un EBIT más elevado en 2005, beneficiándose de la reestructuración completada el año anterior. Hizo progresos en campañas de exportación para todas las clases de aviones, incluyendo el avión de transporte A400M, de elevado valor, y el avión de reabastecimiento basado en una plataforma de Airbus, beneficiándose de los ciclos de reequipamiento en estas áreas. EADS CASA mantuvo su liderazgo mundial en aviones de transporte medios y ligeros, como demuestra el hecho de haber sido seleccionada en dos de los mayores contratos concedidos hasta la fecha por el gobierno brasileño.

El EBIT aumentó un 85%, a 48,4 millones de euros frente a los 26,2 millones de 2004. Esta cifra es un reflejo del éxito de la reestructuración y de la inexistencia de costes asociados. Los ingresos ascendieron a 763,3 millones (1.300 millones de euros en 2004). Esta reducción refleja principalmente el efecto negativo (500 millones de euros) del traslado del reconocimiento de ingresos para el programa A400M al primer trimestre de 2006.

Los pedidos nuevos ascendieron a un total de 1.800 millones de euros, con el A400M y los aviones medios y ligeros de EADS CASA consiguiendo importantes pedidos. La cartera de pedidos creció levemente, terminando el año en 21.000 millones de euros (19.900 millones en 2004). Se firmaron diversos contratos y declaraciones de intenciones que darán lugar a pedidos en firme en el ejercicio 2006.

#### Primeros pedidos de exportación para el A400M

El A400M consiguió sus primeros pedidos de exportación, a medida que los gobiernos se ocupaban de actualizar los aviones de transporte pesados más antiguos. Sudáfrica firmó un pedido en firme en abril para al menos ocho y Malasia firmó un contrato en diciembre, que se registrará en 2006, para comprar cuatro. Añadidos a los 180 pedidos iniciales hacen un total de 192. Como muestra de que hay más pedidos en camino, el gobierno chileno firmó en julio una declaración de intenciones para adquirir hasta tres.

## Crecimiento en pedidos de exportación

Los contratos en Asia, África y Latinoamérica confirmaron el liderazgo de la División en aviones de transporte medios y ligeros, y comprendieron los primeros pedidos de exportación del A400M.

# Aviones de Transporte Militar

Además, el gobierno brasileño concedió a EADS CASA dos grandes pedidos de exportación. EADS CASA suministrará 12 aviones de transporte medio C-295 para prestar apoyo a las poblaciones del remoto Amazonas. También modernizará ocho aviones de patrulla marítima P-3, instalando sistemas de misiones (FITS) en los mismos. Se trata de los mayores contratos firmados hasta la fecha entre EADS y Latinoamérica.

De acuerdo con la estrategia de Desarrollo Industrial Mundial de EADS, todos los contratos de exportación de la División entrañaron la participación de subcontratistas locales.

La estrategia de MTA para participar en el mercado de defensa estadounidense ha experimentado un notable progreso. En septiembre, EADS se unió a Northrop Grumman como principal subcontratista en su licitación por el avión de reabastecimiento de nueva generación, KC-30, para las fuerzas aéreas estadounidenses. Además, en mayo se firmó un contrato de asociación con Raytheon para licitar en el programa del Future Cargo Aircraft del ejército estadounidense.

#### Progreso industrial

La producción del A400M ha empezado y la construcción de la línea de ensamblaje final en Sevilla, España está en marcha. Continuando con el cambio de plantilla necesario para los nuevos programas del A400M y el avión cisterna, se han unido unos 150 ingenieros a la División, con lo que su plantilla total está compuesta por unos 4.000 empleados.

Airbus está fabricando el primero de los cinco aviones Multi-Role Tanker Transport (MRTT) A330 pedidos por las fuerzas de defensa australianas. Se han completado tres prototipos de la innovadora pértiga de reabastecimiento "boom", con controles electrónicos "fly-by-wire".

#### Perspectiva

La gama de aviones de transporte militar de la División está bien adaptada a las necesidades de los gobiernos que deseen reequipar a sus ejércitos y otros servicios. Con su superior capacidad de carga, velocidad y viabilidad para vuelos tácticos de baja altitud, el A400M está empezando a conseguir pedidos de exportación y es una opción obvia para los gobiernos que deseen sustituir sus flotas antiguas de aviones de transporte pesados.

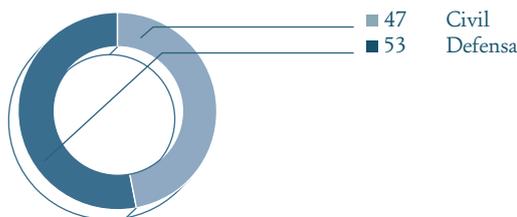
La División está licitando en diversos grandes contratos. MTA espera que el consorcio Air Tanker reciba en 2006 un pedido del gobierno británico para el programa del Future Strategic Tanker Aircraft valorado en 14.000 millones de euros, por 14 aviones MRTT A330. En Estados Unidos, la División forma parte de asociaciones licitadoras con Northrop Grumman y Raytheon en particular para el programa de reposición de aviones cisterna y para el futuro avión de carga que será adquirido conjuntamente por el ejército de tierra y las fuerzas aéreas. Por último, se añadirá a los ingresos el pedido de 12 aviones C-295 realizado por Portugal a principios de 2006.

De cara a los próximos años, la División contribuirá con más ingresos y un EBIT más alto. Tanto el A400M como los aviones cisterna harán una aportación sustancial a la expansión. Además, la División se encuentra en una fuerte posición para expandir su cartera de pedidos en aviones de transporte militar medios y ligeros.



(millones €)	2005	2004	Variación
Ingresos	3.211	2.786	+15%
EBIT	212	201	+5%
Pedidos recibidos	3.522	3.245	+9%
Cartera de pedidos	9.960	9.117	+9%

Ingresos por mercado (como % de ingresos externos)



Eurocopter volvió a captar más del 50% de las ventas civiles y paraestatales, confirmando su liderazgo mundial en este sector. La División siguió recibiendo una gran cuota del negocio militar accesible, lo que demuestra más aún la competitividad de sus helicópteros militares de nueva generación. Desde una perspectiva estratégica, se alcanzaron importantes acuerdos en España, Asia y Estados Unidos.

Los ingresos crecieron un 15%, a 3.200 millones de euros (2.800 millones en 2004), mientras que el EBIT experimentaba un leve aumento a 212 millones de euros (201 millones en 2004). La composición de los ingresos, una tasa de cambio dólar/euro desfavorable y mayores gastos de investigación y desarrollo ejercieron presión en el margen de beneficio.

Los pedidos nuevos ascendieron a un total de 3.500 millones de euros, elevando la cartera de pedidos a 9.960 millones a final de año. Se recibieron pedidos de unos 401 helicópteros. En cuanto a valor, los pedidos se desglosan en un 42% para helicópteros en serie, un 41% para servicios a clientes y un 17% investigación y desarrollo y otros.

Además de Australia y otros diez países, Bélgica, Nueva Zelanda y España seleccionaron el helicóptero multifunción NH90 para sus fuerzas armadas, lo que pone de relieve su rendimiento, así como sus bajos costes operativos y de mantenimiento.

Los grandes éxitos comerciales logrados en diversos sectores, tales como petróleo y gas, búsqueda y rescate, y médico, incluyendo un pedido de una de las mayores empresas de servicios médicos aéreos de EE.UU., volvieron a demostrar la versatilidad de la gama de productos.

**Expansión internacional**

La construcción de un nuevo centro industrial en Albacete, al sur de España, la firma del contrato de desarrollo y producción del Tigre HAD para España y Francia, y la selección del NH90 confirmaron España como el tercer país nacional de Eurocopter.

**La cartera de pedidos, en expansión**

La División mantuvo su liderazgo mundial en el sector civil y paraestatal, consiguiendo al mismo tiempo un importante volumen de negocio militar y expandiendo su presencia internacional.

# Eurocopter

En el extranjero se hicieron avances notables, especialmente en la región de Asia, de gran crecimiento. En China, AVIC II, la compañía estatal de aviación, y Eurocopter decidieron ampliar su colaboración desarrollando conjuntamente un nuevo helicóptero civil y paraestatal tecnológicamente avanzado de seis-siete toneladas, que satisfará la demanda china y del resto del mundo en este segmento. En Corea, un mercado tradicionalmente estadounidense, el gobierno encargó a Eurocopter, bajo el liderazgo de KAI, el desarrollo del primer helicóptero militar del país.

En otro país clave, Estados Unidos, Eurocopter registró 122 pedidos y consiguió más del 45% de cuota en el mercado civil estadounidense. Además, la Guardia Costera de EE.UU. lo seleccionó para modernizar su flota de helicópteros Dolphin. En el aspecto militar, Eurocopter se unió a Sikorsky para licitar por el contrato LUH, que combina el mejor helicóptero de COTS con la mejor solución de apoyo logístico.

#### Mejores tecnología y servicios

Los proyectos I+T de Eurocopter giran principalmente en torno a tres ejes:

- Integración del helicóptero en el campo de batalla digital militar (más difícil de detectar, protección contra misiles y colisiones);
- Integración del helicóptero en los sistemas de transporte aéreo civil (para todo tiempo, reducción de ruidos y vibración en vuelo);
- Efectividad en costes usando tecnologías de simulación para reducir gastos no recurrentes, ciclos de desarrollo y para optimizar los procesos de mantenimiento, reparación y revisión, así como la fabricación de estructuras de materiales compuestos.

Respecto a los servicios, Eurocopter siguió invirtiendo en la satisfacción del cliente. Se hizo una revisión general de los talleres de reparación mecánica y se abrieron plataformas de logística en todo el mundo. Además, la oferta de formación se amplió con un nuevo simulador de nivel D.

#### Perspectiva

Eurocopter se enfrenta al futuro con una gama competitiva y completa de productos, una importante cartera de pedidos futuros y una fuerte posición estratégica. Tiene en marcha varias campañas de venta. Especialmente, la División está ofreciendo helicópteros militares de nueva generación y servicios muy competitivos en un momento en que está creciendo la demanda de compras, como el programa del Light Utility Helicopter del ejército estadounidense. El buen equilibrio de la cartera de actividades de Eurocopter y la dimensión de la flota “en servicio” reducen los riesgos financieros asociados a los ciclos de mercado de helicópteros nuevos.

Estratégicamente, la demostrada habilidad de Eurocopter para implantar acuerdos de cooperación internacional en mercados de rápido crecimiento está impulsando su cartera de pedidos, el acceso a recursos escasos y los resultados. Por otra parte, Eurocopter tiene intención de proteger y mejorar su ventaja tecnológica, el principal requisito previo para un desarrollo sostenible. Además, su capacidad para ofrecer y certificar soluciones a medida a clientes orientados a misiones seguirá siendo valiosa desde el punto de vista estratégico.

En 2006, Eurocopter prevé que aumentará el crecimiento de las ventas y la rentabilidad, y proyecta consolidar su liderazgo en el mercado mundial. A más largo plazo, este crecimiento debería mantenerse, con una mayor aportación de las ventas militares, área en la que se espera que la demanda aumente con firmeza.



(millones €)	2005	2004	Variation
Ingresos	5.636	5.385	+5%
EBIT	201	226	-11%
Pedidos recibidos	6.673	8.457	-21%
Cartera de pedidos	18.509	17.276	+7%

Ingresos por mercado (como % de ingresos externos)



Defensa y Sistemas de Seguridad avanzó en la producción del Eurofighter e incrementó las entregas de misiles. La División consiguió un elevado número de pedidos nuevos, aumentando el tamaño de su cartera, con algunos especialmente significativos de sus soluciones tecnológicas avanzadas en misiles y defensa antimisiles, y soluciones de seguridad. La dirección actuó para mejorar la gama de capacidades y la eficacia operativa de la División.

Gracias en gran parte a Eurofighter y a los programas de misiles, los ingresos aumentaron un 5%, a 5.600 millones de euros (5.400 millones en 2004). A finales de 2005 se habían entregado 34 Eurofighters para Alemania y España, unos 600 misiles de crucero de largo alcance Storm Shadow/Scalp y 66 misiles Taurus aire-tierra. El EBIT se sitúa en 201 millones de euros (226 millones en 2004, debido al retroceso de una provisión para litigios), pese a unos 100 millones de euros de cargos por actividades relacionadas con UAVs en 2005. Por lo tanto, la rentabilidad operativa ha aumentado claramente respecto a 2004.

**Crecimiento de la cartera de pedidos**

La cartera de pedidos aumentó un 7%, situándose en 18.500 millones de euros a final de año (17.300 millones en 2004). Entre los contratos importantes destacan el pedido de España del misil Taurus aire-tierra, un pedido de Electrónica para Defensa para sistemas de autoprotección de Eurofighter, el pedido de misiles Exocet de la India, la adjudicación del contrato del Reino Unido para el proyecto de infraestructura de información para defensa, y la confirmación del contrato de vigilancia fronteriza en Rumania. Como parte del consorcio Medium Extended Air Defence System (MEADS) International, a LFK y MBDA se les adjudicó una parte en el diseño y desarrollo del sistema trinacional MEADS.

Esta gran cartera de pedidos proporciona una considerable seguridad en cuanto a la perspectiva de los ingresos durante los próximos años. La espina dorsal sigue siendo Eurofighter (Tramo 1 y 2), así como los pedidos de misiles. Si bien la mayoría de los pedidos proceden de países europeos, el porcentaje de pedidos de exportación está aumentando.

Más allá de la defensa, a la seguridad  
 Un año excelente en cuanto a entregas y nuevos pedidos, construyendo al mismo tiempo capacidades en áreas de crecimiento.

# Defensa y Sistemas de Seguridad

### Aumentando la eficiencia y realizando la integración

Debido a una estructura más integrada en Defensa y Sistemas de Seguridad, que incluye la consolidación de la organización de ventas y marketing y la creación del "Centro de Diseño de Sistemas" como entidad centralizada, Defensa y Sistemas de Seguridad presentará un enfoque más integrado y se centrará más intensamente en sus clientes y mercados nacionales. Las estructuras organizativas en las unidades de negocio "Defensa y Sistemas de Comunicación", "Electrónica para Defensa" y "Sistemas Aéreos Militares" se están racionalizando.

Dos adquisiciones añadidas a capacidades en sectores de crecimiento. En septiembre, la División adquirió el negocio de comunicación por radio (PMR) de Nokia, lo que convirtió a EADS en la única empresa de telecomunicaciones seguras competitiva a escala mundial que ofrece las tecnologías TETRA y TETRAPOL. En diciembre, EADS y ThyssenKrupp Technologies adquirieron conjuntamente Atlas Elektronik, la empresa de electrónica naval, que fortalecerá las capacidades en el campo de electrónica y sistemas navales, creando una entidad "de sistemas y electrónica marítimos" tanto para barcos de superficie como para submarinos.

La adquisición del negocio PMR permitió a EADS presentar una oferta, junto con Siemens, para proporcionar a las autoridades de seguridad alemanas una red digital nacional de transmisión de voz y datos.

### Perspectiva

Sobre la base de su fuerte negocio de plataformas en defensa, que actualmente representa la mayor parte de los ingresos de la División, Defensa y Sistemas de Seguridad está implantando una estrategia para seguir ampliando sus actividades de sistemas y seguridad. Aunque Eurofighter y los contratos de misiles constituyen la espina dorsal de la cartera de pedidos, se está haciendo un esfuerzo especial por añadir capacidades en sistemas de mando y control, sistemas marítimos, seguridad mundial y comunicaciones seguras, en los que EADS ve oportunidades de crecimiento a medio plazo.

La reorganización de la División mejorará el acceso a los mercados y optimizará las interfaces con los mercados nacionales. La integración de funciones centrales a escala de división está reduciendo costes, y seguirá impulsando la rentabilidad. Además, se reorganizaron Defensa y Sistemas de Comunicación (DCS), Electrónica para Defensa (DE) y Sistemas Aéreos Militares (MAS). Junto con la integración de LFK en el negocio de misiles de MBDA, esto preparará el terreno para alcanzar mayores eficiencias.

En 2006, Defensa y Sistemas de Seguridad seguirá pasando del desarrollo a la producción de misiles y otros productos. Además, las campañas de exportación de Eurofighter pueden fortalecer la cartera de pedidos, y el desarrollo del producto UAV puede estimular la demanda de los clientes. A más largo plazo, se prevé que las actividades de seguridad irán haciendo una mayor aportación a los ingresos.



El Storm Shadow en la cámara anecoica

(millones €)	2005	2004	Variation
Ingresos	2.698	2.592	+4%
EBIT	58	9	+544%
Pedidos recibidos	2.322	5.658	-59%
Cartera de pedidos	10.931	11.311	-3%

Ingresos por mercado (como % de ingresos externos)



Espacio confirmó su retorno a la rentabilidad en 2005. Su EBIT fue considerablemente superior, ascendiendo a 58 millones de euros (9 millones en 2004). La mejora refleja el crecimiento en lo que sigue siendo un difícil entorno de negocio, junto con el efecto positivo de la menor base de costes por el programa de reestructuración.

Los ingresos aumentaron a 2.700 millones de euros (2.600 millones en 2004), habiendo contribuido a este crecimiento tanto EADS Space Transportation como EADS Astrium y EADS Space Services. A final de año, la cartera de pedidos de la División se situaba en 10.900 millones de euros (11.300 millones en 2004), imbuyendo confianza en que el crecimiento continuaría durante los próximos años.

#### Gran interés por comunicaciones de defensa

Alemania se unió al Reino Unido como cliente de Space Services, seleccionando a EADS como ofertante favorito para el contrato de construcción y explotación del Satcom BW, su primer sistema de satélite exclusivamente militar. A medida que los ministerios de defensa destinan más tropas al extranjero, necesitan comunicaciones seguras vía satélite adquiridas mediante contratos de construcción y explotación a medio plazo, que minimizan la inversión. En diciembre, el Reino Unido amplió su contrato de comunicaciones militares con el sistema de última generación Skynet 5, incluyendo un tercer satélite.

También en defensa, el gobierno francés contrató a EADS Space Transportation para que desarrollara el demostrador de la etapa superior de un misil balístico, y a EADS Astrium para un satélite militar, confirmando su voluntad de prepararse para el futuro de los sistemas militares con EADS.

#### Avance de las actividades comerciales

Conviene resaltar que el potente lanzador de satélites Ariane 5 ECA de diez toneladas logró la homologación en noviembre, lo que le permite lanzar satélites grandes de la próxima generación y operar con más rentabilidad. Arianespace, en la que EADS Space

## Aprovechando nuestros logros

Los ingresos han aumentado a raíz de la reestructuración. Los servicios de la División, lanzadores y satélites están bien posicionados para satisfacer futuras necesidades.

# Espacio

Transportation tiene una participación del 29%, transportó ocho satélites al espacio y consiguió siete contratos nuevos. Su filial Starsem lanzó tres satélites y consiguió dos contratos.

En un mercado muy competitivo, EADS Astrium firmó su primer contrato con SES ASTRA, la operadora luxemburguesa de satélites, y el Korean Aerospace and Research Institute le ha adjudicado un contrato para diseñar y construir su primer satélite multifuncional COMS; asimismo, se lanzaron tres satélites para servicio comercial. En previsión de las necesidades de las operadoras de satélites, en junio EADS Astrium anunció dos nuevas iniciativas conjuntas. Astrium está uniéndose a Alcatel-Alenia Space para desarrollar el satélite Alphabus, que tendrá el alto rendimiento requerido para los servicios multimedia y de telefonía móvil de la próxima generación. También formalizó un acuerdo con Antrix Corporation, para desarrollar y comercializar conjuntamente satélites de comunicaciones de menor rendimiento.

En diciembre, ampliando su presencia europea, la División adquirió Dutch Space, la mayor compañía espacial de Holanda, y la integrará en Space Transportation.

#### Estabilidad institucional

El desarrollo del sistema europeo de navegación por satélite Galileo siguió en marcha, con el lanzamiento del primero de los cuatro satélites de prueba en diciembre. Galileo Industries, en la que EADS tiene una participación del 38%, está construyendo tres satélites de pruebas. En junio se fusionaron los dos consorcios que compiten por operar el sistema Galileo. Se espera que el consorcio resultante de la fusión, del que EADS es miembro, reciba el contrato de la concesión en 2006.

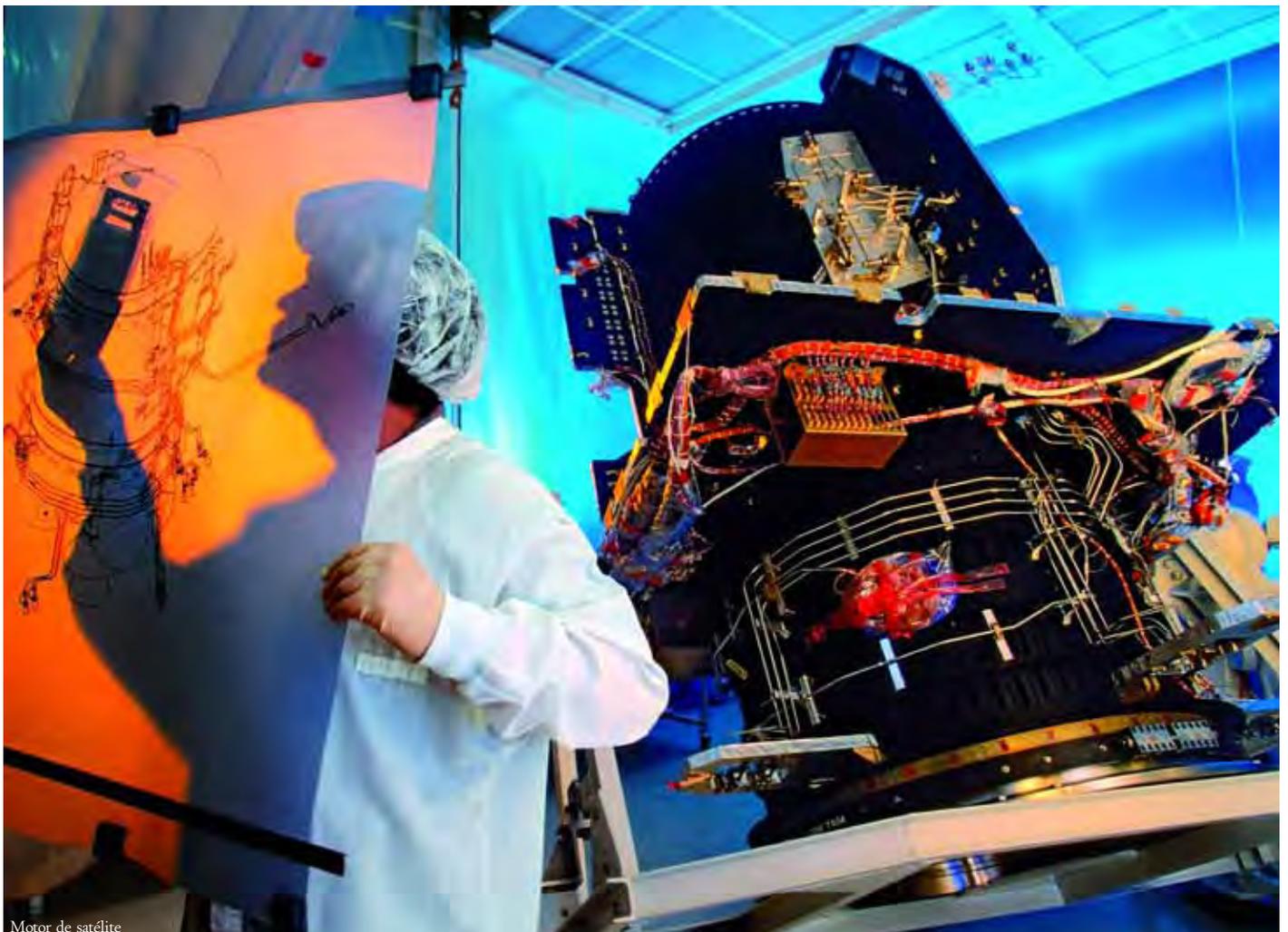
Ya se ha llegado a un acuerdo sobre los emplazamientos de la infraestructura de Galileo, con la sede central en Toulouse y funciones operativas en Alemania, Italia, Reino Unido y España.

Se prevé que el sistema de navegación por satélite Galileo produzca una amplia gama de nuevas aplicaciones para navegación vía satélite.

#### Perspectiva

Como pionera en comunicaciones seguras vía satélite, la unidad de negocio EADS Space Services está bien posicionada para captar nuevos contratos en este mercado en expansión. Además, las actividades comerciales de la División tienen ofertas de productos adaptadas a las necesidades cambiantes de sus clientes a raíz de la homologación del potente lanzador de diez toneladas Ariane 5 ECA, la fiabilidad demostrada de sus satélites modulares Eurostar 3000 y el acuerdo para desarrollar el satélite de alto rendimiento Alphabus. Por último, la perspectiva institucional es estable después de que el Consejo de Ministros de la Agencia Europea del Espacio, en su reunión de diciembre de 2005, acordara presupuestos para los próximos cuatro años, y el proyecto Galileo sigue dando fe de la determinación de Europa de mantener un acceso independiente al espacio.

En el ejercicio siguiente, la División seguirá aumentando sus ingresos y su EBIT. EADS Space Transportation y EADS Space Services liderarán una vigorosa expansión de los ingresos. Las mejoras en costes de Astrium y Space Transportation, planificadas a partir de la modernización de las operaciones y mayores eficiencias en las cadenas de suministro, darán lugar a mejores márgenes. Estas mejoras de ingresos y márgenes se trasladarán a un EBIT más alto.



Motor de satélite

EADS es una compañía internacional que se está expandiendo con rapidez, con ambiciones globales, impulsada por la innovación y con elevadas normas de comportamiento. EADS está desarrollando a sus empleados para conducir al Grupo hacia sus objetivos en un exigente entorno de negocio mundial.

#### Ambiciones globales

En la ambiciosa línea de EADS de ampliar más su presencia mundial, la dirección de Recursos Humanos (RR.HH.) se ha estado adelantando en la gestión de su creciente plantilla en todo el mundo, para aprovechar su, cada vez mejor, diversidad.

Con varias Divisiones expandiendo sus actividades en China, se lanzó un proyecto conjunto de RR.HH. para establecer una política común de Recursos Humanos. A través del grupo de trabajo, el proyecto ECHO, se creó un manual de política y práctica comunes en materia de RR.HH. para su uso por los profesionales de recursos humanos de las Divisiones y Unidades de Negocio que se están expandiendo en el país. Además, se organizaron varios programas de formación, incluyendo un programa “Expand Management Development” cuyos participantes visitaron Shanghai. Asimismo, se organizaron “Action Learning Expeditions” a China y la India para los altos directivos de EADS.

#### Imagen como empresario

En 2005, varios estudios independientes reconocieron el atractivo de EADS como centro de trabajo. Según un sondeo realizado por Universum, los estudiantes de ingeniería clasificaban EADS como la quinta empresa más atractiva para trabajar en Europa (primera en Francia y sexta en Alemania). Reflejo del compromiso de EADS por promover la diversidad de género en las carreras de ingeniería, un estudio ha demostrado que, según las estudiantes alemanas de ingeniería, EADS ha mejorado su atractivo como lugar de trabajo, pasando del 21º puesto en 2004 al noveno en 2005.

---

## Desarrollando a nuestra gente

Como empresa líder en una industria de alta tecnología, EADS tiene contratadas a algunas de las personas de más talento del sector y está considerada una de las empresas más atractivas de Europa para trabajar.

# Recursos Humanos

### Evolución de la plantilla

En 2005, el número de empleados aumentó a 113.210, frente a los 110.662 de 2004. La plantilla de Airbus aumentó de 51.959 a 54.721 empleados. EADS ha estado ampliando sus recursos en las áreas de ingeniería y fabricación para hacer frente a la creciente carga de trabajo de desarrollo de programas nuevos tales como el A350, y debido a importantes programas que están entrando en la fase de entrega, tales como el A380 y los helicópteros NH90 y Tiger.

### Formación

Durante el año se lanzaron diversos planes innovadores de formación, destinados a desarrollar el pleno potencial de los empleados de EADS.

Además de sus programas de carácter continuo, la Corporate Business Academy ha lanzado la Academia de Verano, un programa de formación y enseñanza a medida, en el que el personal se beneficia de innovadores métodos de aprendizaje. Asimismo, se ha lanzado un nuevo programa de desarrollo estratégico y personal para la alta dirección, denominado ACHIEVE.

EADS se está preparando para los cambios demográficos de la sociedad y el efecto que tienen en la vida laboral. EADS está adoptando medidas específicas para mejorar las oportunidades profesionales de sus empleados de más edad en Francia. Estas actuaciones comportan una evaluación formal de la carrera cuando los empleados cumplen 45 años, combinada con formación adicional. El objetivo es asegurar que las capacidades y la motivación de los empleados de más edad perduren en sus vidas laborales.

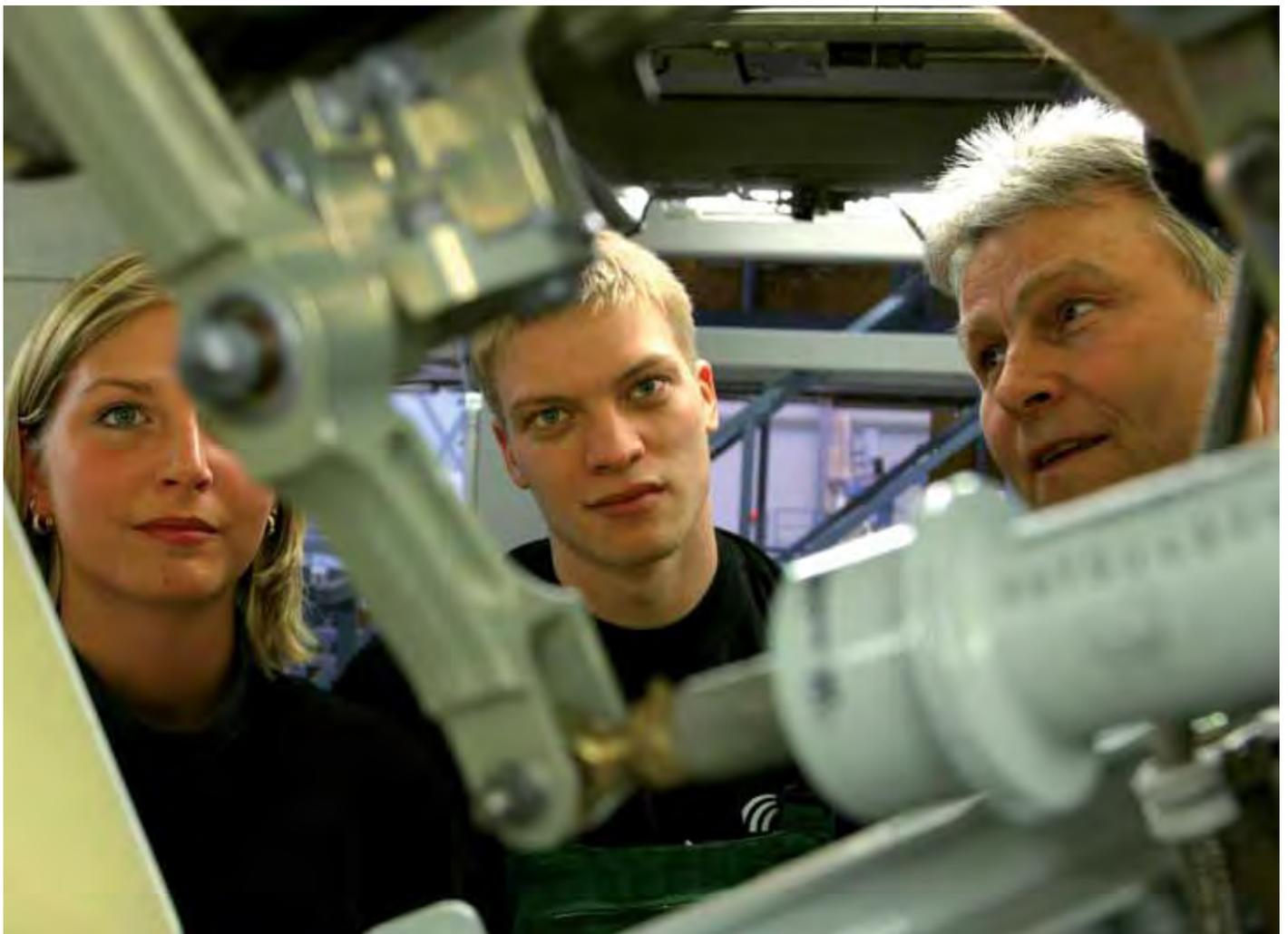
### Plan de Participación Accionarial para los Empleados

Los empleados participaron a gran escala en los logros del Grupo. Más de 10.000 empleados compraron casi dos millones de acciones a través del Plan de Participación Accionarial para los Empleados (ESOP), que representan aproximadamente un 0,25% del capital social. Los empleados de EADS han comprado 21,52 millones de acciones durante los últimos seis años. Debido a la evolución de la cotización de EADS durante el año, los empleados se han beneficiado de su esfuerzo colectivo por desarrollar EADS. Asimismo, para que el plan ESOP resulte más atractivo para los empleados británicos de EADS, se ha lanzado un nuevo plan de ahorro, denominado "Stock Incentive Plan" (SIP).

### Eficiencia en RR.HH.

EADS ha lanzado un programa mundial electrónico de recursos humanos que cubre todas las Divisiones. Este programa está destinado a revisar y simplificar procesos actuales, implantar plataformas e-RRHH comunes, basadas en sistemas de software SAP comunes, y establecer a medio plazo unos servicios comunes compartidos a escala mundial en cuanto a remuneración y tiempo. El programa será un importante impulsor de la eficiencia de EADS en RR.HH. durante los próximos años. Además, se han establecido herramientas comunes para los informes internos y la gestión de ejecutivos.

En resumen, Recursos Humanos de EADS está respondiendo a los retos de una organización cada vez más mundial y una moderna plantilla. EADS tiene contratados a algunos de los ingenieros y directivos más preparados del mundo. A fin de lograr sus ambiciones, debe seguir atrayendo a los mejores y ofreciendo oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.



Desarrollando un modelo de crecimiento sostenible



En 2005, EADS estableció una política que le permitirá avanzar hacia su meta de marcar la pauta en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el sector aeroespacial y de defensa. La Compañía formalizó políticas RSC que se aplicarán en toda EADS para lograr un desarrollo sostenible, equilibrando el comportamiento económico con consideraciones medioambientales y sociales en todo el Grupo. Por medio de los Indicadores Principales de Resultados (KPI), se puede hacer un seguimiento interno del rendimiento y la mejora para su comunicación a terceros.

Además, el Código de Ética de EADS se actualizó para reflejar la situación del Grupo como líder de mercado y en su aplicación de buenas prácticas de ética empresarial.

**A destacar en 2005**

En 2005, EADS progresó en la implantación de su política RSC en cada una de las áreas cubiertas por la misma.

**Economía:**

La Ética Empresarial es muy importante para EADS, para asegurar unas prácticas empresariales éticas y el cumplimiento de toda la legislación pertinente en los países en los que opera. Durante 2005, el Grupo revisó sus normas de comercio exterior para fomentar la sensibilización acerca de las buenas prácticas y reforzar la protección contra la corrupción. Las revisiones tuvieron en cuenta la valiosa aportación de reconocidos organismos internacionales con los que EADS ha desarrollado contactos periódicos. Mediante este activo sistema de cooperación en red, y el continuo intercambio con compañías homólogas, EADS presta soporte a la iniciativa de la industria de fijar y promover normas de integridad en las áreas aeroespacial y de defensa.

Progresando para marcar pautas  
EADS tiene un marco que le permitirá conseguir y medir los progresos en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

# Responsabilidad Social Corporativa

El Crecimiento Sostenible a largo plazo de EADS se basa en la capacidad del Grupo de ofrecer productos y prestar servicios que den la talla. Esto exige una atención constante a la satisfacción del cliente y la calidad del producto, una innovación permanente y una gestión experta de los proveedores. Con esta finalidad, en todas las unidades de negocio se va empleando cada vez más el programa de Calidad y Excelencia Operativa (QOEP). Para aumentar el potencial de innovación, el Corporate Research Centre firmó nuevos acuerdos con socios académicos y creó un grupo de estudiosos para un nuevo tipo de investigación de la aviación.

#### Medio Ambiente:

El respeto al medio ambiente es de especial interés para EADS porque vende productos con largos ciclos de vida. El Grupo da prioridad a minimizar la repercusión de sus actividades en el medio ambiente, asegurando que cada unidad de negocio cumpla las leyes y los reglamentos de cada país en el que opere. En 2005, EADS formó una red dedicada exclusivamente a abordar los retos de la directiva de la UE sobre la Restricción del Uso de Sustancias Peligrosas, que limita la utilización de determinados materiales. En el Grupo se han desarrollado otras iniciativas. Por ejemplo, Airbus logrará pronto la certificación ISO 14001 completa para todos sus centros europeos. En toda EADS, al final de 2005 había otros nueve centros cubiertos por una certificación ISO o un registro EMAS en comparación con el final de 2004 (+45%).

#### Relaciones con Empleados:

En el área de relaciones con empleados, el Grupo hace hincapié en su determinación de respetar los derechos laborales allá donde opere. En junio, EADS y el Comité de Empresa Europeo, junto con las Federaciones europea e internacional de Trabajadores del Metal, firmó un acuerdo internacional que proporciona un marco para respetar los derechos laborales en todos los lugares donde opere el Grupo. Esto reafirma su creencia colectiva en la RSC y la voluntad de respetar los principios y las normas comunes impuestos por las convenciones y directrices internacionales, al mismo tiempo que sigue haciendo crecer el éxito económico de EADS. Asimismo, EADS ha promovido su plan a largo plazo de atraer mujeres al sector aeroespacial, superando en un 0,5% su objetivo anual del 20% para la contratación de mujeres.

Respecto a la Ciudadanía Corporativa, EADS cree que es importante contribuir al bienestar cultural, educativo y social de los países en los que opera. Esto comporta una amplia gama de actividades, pero en 2005 lo más notable fueron los esfuerzos por paliar los desastres tras el tsunami en Asia, el terremoto en Pakistán y los huracanes en EE.UU. En Asia, un avión Beluga de Airbus transportó suministros de ayuda, varios helicópteros Eurocopter realizaron misiones de rescate y se estableció una central de rescate móvil en la costa de Indonesia. En Pakistán, el Grupo transportó 95 toneladas de suministros de ayuda tras el terremoto y ofreció su ayuda para la evacuación aérea de los heridos. Por último, en Estados Unidos, EADS transportó 23 toneladas de suministros de ayuda, además de contribuir con helicópteros para misiones de rescate.

## “La industria de defensa opera en un entorno estrictamente controlado”

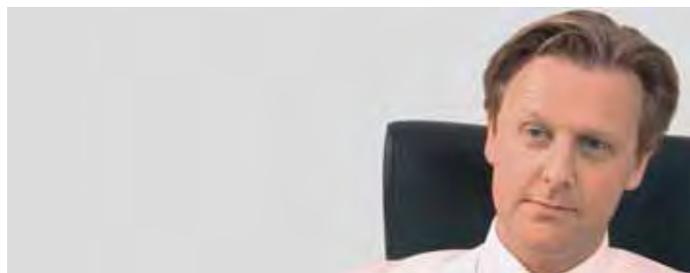
Entrevista con John Harrison,  
Director de los Servicios Jurídicos (General Counsel),  
Defensa y Sistemas de Seguridad

#### ¿Puede EADS ser socialmente responsable siendo propietaria de un negocio de defensa?

Creo que el propio concepto de participar en la industria de defensa es de por sí socialmente responsable. ¿Por qué? Porque no sólo somos miembros de la economía global, sino que además prestamos soporte a gobiernos y organizaciones internacionales, tales como la OTAN, que en última instancia defienden y respaldan nuestras libertades y todas las ventajas de una sociedad libre de las que gozamos actualmente. A una escala menos filosófica, la industria de defensa opera en un entorno legal y reglamentario estrictamente controlado.

#### ¿Cómo se aseguran ustedes de que se respeten los controles de exportación?

Asegurarnos de que cumplimos la totalidad de la legislación sobre control de exportaciones es una tarea compleja y una de mis funciones es descomponer esa complejidad. Tenemos que identificar los casos en que un producto se ve afectado por disposiciones legales, lo que es un requisito mínimo para nosotros, completado por la aplicación de normas de la compañía que a menudo van más allá de la legislación. Los empleados de control de exportaciones son técnicos sagaces que trabajan en nuestros propios centros, no en torres de marfil.



Recibimos el asesoramiento de expertos que nos indican qué piezas pueden usarse para propósitos tanto civiles como militares, a fin de asegurar que respetamos las restricciones sobre exportación.

No sólo obedecemos las leyes, sino que también mantenemos conversaciones con las autoridades pertinentes.

#### ¿Cómo se previenen contra la corrupción?

Como empresa, no toleramos el soborno. Tenemos políticas y procedimientos internos detallados que se ocupan precisamente de este punto, por ejemplo, ofreciendo directrices sobre hospitalidad. Pero sólo tener reglas no es suficiente, las aplicamos con rigor. Cada empleado y colaborador de EADS es responsable de respetar las normas. Además, tenemos un departamento que supervisa el cumplimiento y asesora a los empleados sobre lo que es permisible.

# Responsabilidad Social Corporativa



Información más detallada en: Descripción Legal, de Actividades y Responsabilidad Corporativa 2005 (3) (disponible previa petición)

## Valores

En 2005 se actualizó el conjunto de valores de EADS.

**Fiabilidad** Cumplimos nuestros compromisos con los clientes, empleados y accionistas. Reconocemos nuestras responsabilidades ante todas las partes interesadas. Gestionamos nuestros riesgos y respondemos de lo que hacemos.

**Innovación** Compartimos un espíritu creativo común y el entusiasmo por la innovación. Desarrollamos los proyectos más avanzados con un espíritu pionero. Valoramos el espíritu emprendedor y el valor como fuente de ideas rompedoras y éxito futuro.

**Excelencia** Fijamos metas ambiciosas y nos esforzamos por lograr una mejora continua. Estamos comprometidos con lograr el mejor comportamiento y la mejor rentabilidad posibles. Creamos valor para nuestros accionistas y todas las demás partes interesadas.

**Satisfacción del cliente** Nos mueve el mercado. Escuchamos a nuestros clientes para proporcionarles unas soluciones idóneas que se adelanten a sus necesidades. La satisfacción del cliente es la clave de nuestro éxito a largo plazo.

**Honradez** Actuamos de conformidad con nuestros valores y compromisos. Estamos comprometidos con cumplir la totalidad de las leyes y los reglamentos aplicables, así como con mantener elevados estándares de honradez e integridad. Proporcionamos información transparente a todos los interesados.

**Diversidad** Creemos que nuestros empleados son los elementos clave de nuestro éxito en el futuro. Somos una empresa internacional con una cultura compartida de diversidad y apertura. Valoramos tanto las aportaciones individuales como el trabajo en equipo.

## “La diversidad añade amplitud a nuestras capacidades”

Entrevista con Thierry Baril,  
Director de Recursos Humanos, Eurocopter



### ¿Cuál es su política sobre diversidad?

Creemos absolutamente en la diversidad por razones tanto éticas como prácticas. Eurocopter es una empresa en crecimiento mundial en un momento en que todas las empresas de alta tecnología están compitiendo por conseguir los mejores empleados. Abrazar la diversidad en cuanto a género, nacionalidad, entorno, etc. nos permite escoger entre la flor y nata y contratar a los mejores.

Además, la diversidad añade amplitud a nuestras capacidades. Si estamos en la India necesitamos personal de la zona para entender el país y su forma de hacer negocios. Contratar a gente del sector de automoción nos enseña sobre la producción en serie. Queremos que un 10% de los empleados de ingeniería que contratemos en 2006 hayan vivido o estudiado fuera de Francia, Alemania o España.

### ¿Qué retos se derivan de ser la División de EADS con la máxima presencia internacional?

Para poner este tema en contexto, tenemos 11.000 empleados en Francia, Alemania y España y otros 2.000 repartidos por nuestras 15 filiales internacionales. En 2004 empezamos a sentar los cimientos para una implantación más global de las políticas de recursos humanos. Con la base de datos mundial interna del departamento, ahora podemos hacer un seguimiento de nuestros empleados en

todo el mundo y asegurar una mayor igualdad de oportunidades. También hemos traído empleados de nuestras filiales a Europa para cursos de formación, por primera vez, por ejemplo en la Corporate Business Academy de EADS, y hemos ofrecido oportunidades de desarrollo profesional local a medida.

### ¿Qué diferencia ha representado el International Framework Agreement (Acuerdo Marco Internacional) alcanzado con el Comité de Empresa Europeo?

Hemos tenido filiales fuera de Europa durante 25 o 30 años y siempre hemos mantenido los estándares laborales europeos en todas estas instalaciones. El International Framework Agreement refuerza nuestras normas, pero siempre hemos sido una empresa respetada y atractiva como empleador. Entre 2002 y 2005 hemos duplicado la plantilla fuera de Europa, pero sin ninguna dificultad para contratar a personas de gran valía.

## Código de Ética de EADS

A la vista de su establecimiento como líder de mercado en muchas de sus áreas de actividad, y de la evolución del entorno legal en relación con la ética empresarial, EADS actualizó su Código de Ética (el Código) para reflejar las prácticas recomendadas por diversos códigos y leyes y para aplicar buenas prácticas.

En un único y exhaustivo documento, el nuevo Código expone las directrices empresariales de EADS respecto a las normas éticas del Grupo. El Código sirve de directriz esencial de EADS mediante sus documentos integrados y también hace referencia a las políticas detalladas expuestas en el Manual Corporativo de EADS, y puede complementarse con políticas o procesos específicos de cada división o unidad de negocio. Se basa en los valores subyacentes de EADS y está totalmente adaptado a los estándares internacionales reconocidos expuestos en normas, declaraciones o directrices, tales como la Declaración Universal de Derechos Humanos.

El Código abarca todo el ámbito de las políticas RSC de EADS, abordando en cinco capítulos las principales líneas de conducta ética. De este modo, el Código facilita a todos los empleados directrices sobre conducta apropiada en sus respectivos entornos profesionales.

EADS mantiene el compromiso de implantar los principios descritos en el Código, en especial confiando al Comité de Ética, nombrado por el Consejo de EADS, la responsabilidad del cumplimiento en materia de ética.

## Perspectiva

En 2006, EADS seguirá desplegando y supervisando sus políticas RSC por medio de una red coordinada a escala del Grupo e incluyendo a representantes de las divisiones y unidades de negocio. El Grupo también seguirá trabajando para mejorar los parámetros de comunicación RSC.

Otra prioridad será seguir abordando el tema de la “ética empresarial”, tanto interna como externamente. Internamente, el Código de Ética se lanzará mediante una completa campaña informativa para aumentar la sensibilización de los empleados sobre la importancia de una conducta empresarial ética, vinculándola con los valores subyacentes de EADS. Además, las actividades de formación en comercio extranjero y redes se usarán para diseminar una cultura de “sensibilización”.

Externamente, EADS se propone mantener un diálogo en la industria aeroespacial y de defensa de Europa con el objetivo de lanzar una plataforma de principios sentando elevados estándares, intercambiando buenas prácticas, promoviendo programas de formación y cumplimiento y, más en general, generando posiciones comunes sobre ética y anticorrupción en la industria europea.

A medida que EADS construye su presencia industrial en todo el mundo, se prestará una especial atención a promover políticas RSC fuera de los mercados nacionales originarios de la compañía. Se está empezando a concienciar a los equipos de compras sobre los retos RSC relacionados con una política crecientemente global.

EADS seguirá realzando su política y sus prácticas RSC, creando valor a largo plazo mediante una aplicación constante de la visión del Grupo para lograr un rendimiento económico teniendo en cuenta, al mismo tiempo, los intereses de todas las partes interesadas y el respeto por el medio ambiente.

## “Queremos integrar los temas medioambientales en nuestra cultura”

Entrevista con Philippe de Saint Aulaire,  
Director de Medio Ambiente, Airbus



Dado que el A380 es el avión comercial más grande ¿es también el que más contamina?

Cuando el A380 entre en servicio, será el avión más eficiente respecto a emisiones de CO<sub>2</sub>. Además, consume algo menos de tres litros de combustible por persona por cada 100 kilómetros. Comparativamente, el coche europeo medio consume más de cinco litros por persona con unos factores de carga medios.

En los últimos 40 años, el consumo de combustible en aviación ha descendido un 50%. Aún más, el Consejo Asesor de Investigación Aeronáutica en Europa ha fijado un objetivo muy arduo de reducir el consumo otro 50% para el año 2020. Estamos investigando cómo lograrlo, cuestionando el diseño del avión y su funcionamiento.

¿Qué hacen ustedes con los aviones cuando se vuelven obsoletos?

Los primeros Airbus están llegando al final de sus vidas útiles y creemos que nuestros clientes se verán pronto obligados a desmantelarlos. Con el denominado proyecto PAMELA (Process for Advanced Management of End of Life Aircraft) nos estamos preparando para almacenar y desmontar los aviones civiles en unas condiciones ecológicas, seguras y económicas.

¿Qué significado tiene el propósito de Airbus de lograr la certificación ISO 14001 para centros y productos para finales de 2006?

Queremos integrar las cuestiones medioambientales en nuestra cultura. El sistema de gestión medioambiental ISO 14001 contribuirá a asegurar que los aspectos medioambientales se tengan en cuenta en cada parte de Airbus, y nos permitirá medir nuestros progresos.

¿Puede el medio ambiente ser una fuente de ventaja competitiva?

A medida que aumenta la presión de las partes interesadas, el medio ambiente se está convirtiendo en una cuestión real para las líneas aéreas. También es concebible que, en el futuro, los pasajeros seleccionen los vuelos en función del comportamiento medioambiental del avión. Por lo tanto, sí, el medio ambiente está a punto de convertirse en una cuestión competitiva importante.

# Estructura organizativa

a 31 de diciembre de 2005

## Consejo de Administración

Presidentes Manfred Bischoff Arnaud Lagardère
Thomas Enders Noël Forgeard Hans Peter Ring Jean-Paul Gut Juan Manuel Eguiagaray Louis Gallois Rüdiger Grube François David Michael Rogowski

## Consejeros Delegados

(Chief Executive Officers)

Consejeros Delegados Thomas Enders Noël Forgeard
--

## Directores Operativos

(Chief Operating Officers)

Finanzas Hans Peter Ring
Marketing, Estrategia y Desarrollo Global Jean-Paul Gut

## Áreas del Grupo

EADS North America Ralph D. Crosby Jr.
Recursos Humanos Jussi Itävuori
Secretaría Corporativa Laurence Dors
Comunicaciones Corporativas Christian Poppe
Servicios Jurídicos Diane de Saint Victor
Calidad Corporativa Bill Black
Asuntos Políticos Francia: Denis Verret Alemania: Christoph Hoppe España: Enrique Barrientos

■ Miembro del Comité Ejecutivo

En abril de 2006, EADS ha nombrado a D. Jean J. Botti Director Técnico y Miembro del Comité Ejecutivo a partir del 1 de mayo de 2006

El Consejo configura activamente las prioridades de misión y estrategia del Grupo, que se implantan bajo la dirección de los Consejeros Delegados, quienes proporcionan el impulso necesario para las grandes iniciativas operativas. Los departamentos y las divisiones del Grupo cumplen las instrucciones de los Consejeros Delegados.

Las cinco divisiones – Airbus, Aviones de Transporte Militar, Eurocopter, Defensa y Sistemas de Seguridad, y Espacio – atienden las necesidades específicas de sus respectivos clientes, mientras que las áreas centralizadas del Grupo realzan la oferta de la Compañía mediante intercambio de información, tecnología compartida y sinergias de prácticas de trabajo. Todo ello permite la máxima generación de valor.

## Divisiones

## Sociedades Operativas



# Comité Ejecutivo



**Thomas Enders**  
Consejero Delegado

El Sr. Enders ingresó en MBB/Dasa en 1991. Tras varios años en el sector comercial de la compañía, fue nombrado Secretario General de Dasa AG en 1995. A partir de 1996 estuvo a cargo de Estrategia Corporativa y Tecnología y, desde el año 2000, fue Director de la División Defensa y Sistemas de Seguridad. En junio de 2005 fue nombrado Consejero Delegado de EADS. El Sr. Enders es licenciado por las Universidades de Bonn y UCLA, California.



**Noël Forgeard**  
Consejero Delegado

El Sr. Forgeard se incorporó a Matra en 1987 como Vicepresidente Senior de las actividades de Defensa y Espacio. En 1992 fue nombrado Consejero Delegado de Lagardère y Consejero Delegado de Matra HT. Se incorporó a Airbus Industrie en 1998 y pasó a ser Presidente y Consejero Delegado de Airbus en 2001. En 2005 fue nombrado Consejero Delegado de EADS. Se licenció en la Ecole Polytechnique y en la Ecole des Mines.



**Fabrice Brégier**  
Director de la División Eurocopter

El Sr. Brégier se incorporó a MATRA Défense en 1993 como presidente de Apache MAW y Eurodrone GIE. En 1996 fue nombrado director de las actividades Stand-Off de MATRA BAe Dynamics, ocupando después los cargos de Consejero Delegado de MBDA en 1998 y Consejero Delegado de MBDA en 2001. Fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de Eurocopter en abril de 2003. En junio de 2005 fue nombrado Director de la División Eurocopter y miembro del Comité Ejecutivo.



**Gustav Humbert**  
Director de la División Airbus

El Sr. Humbert ingresó en MBB en 1980. Antiguo miembro del Consejo de Dirección de Dasa AG, a cargo de la División de Aviación Comercial, el Sr. Humbert fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de Daimler Benz Aerospace Airbus GmbH en 1994. Fue nombrado Director de Operaciones de Airbus en 2000 y Presidente y Consejero Delegado de Airbus en 2005. Se licenció y se doctoró en Ingeniería en la Universidad Técnica de Hanover.



**Francisco Fernández Sáinz**  
Director de la División Aviones de Transporte Militar

El Sr. Fernández Sáinz se incorporó a CASA en 1971 como ingeniero de diseño de estructuras. Entre 1975 y 2002 ocupó varios cargos como Director de Ingeniería de Productos, Director de Proyectos, Director de Desarrollo de Ingeniería en la Dirección Técnica, Vicepresidente de Ingeniería y Vicepresidente Ejecutivo de Programas y, por último, Director General de Airbus España. Es Director de la División Aviones de Transporte Militar desde 2002. El Sr. Fernández Sáinz tiene un Master por ICADE y es Ingeniero Aeronáutico.



**Ralph D. Crosby Jr.**  
Director de EADS North America

El Sr. Crosby es Presidente y Consejero Delegado de EADS North America desde 2002. Anteriormente fue fundador y Presidente del Sector de Sistemas Integrados en Northrop Grumman Corporation, tras haber sido Vicepresidente y Director General de la División de Aviación Comercial y de la División B-2 de la sociedad. El Sr. Crosby tiene licenciaturas de la Academia Militar estadounidense, del Graduate Institute of International Studies de Ginebra, y de la Universidad de Harvard.

# En sus tareas operativas, los Consejeros Delegados están respaldados por dos Directores de Operaciones y un Comité Ejecutivo.



**Hans Peter Ring**  
Director Financiero

El Sr. Ring inició su carrera en MBB en 1977 y fue nombrado Director de Control de la División Misiles en 1987. A partir de 1992 fue Director Financiero y Miembro del Consejo de Dornier Luftfahrt. En 1996, fue nombrado Vicepresidente senior de Control de Dasa y posteriormente de EADS. El Sr. Ring fue nombrado Director Financiero de EADS en 2002. Es licenciado en Administración de Empresas.



**Jean-Paul Gut**  
Director de Marketing, Estrategia y Desarrollo Mundial

Desde 1983, el Sr. Gut ha ocupado diversos cargos ejecutivos en el área de exportaciones y operaciones internacionales de MATRA Défense y del Grupo Lagardère. En 1998, el Sr. Gut fue nombrado miembro del Consejo de Dirección del Grupo Lagardère, como responsable de Operaciones Internacionales y del sector de Alta Tecnología. En 2000 fue nombrado Director de EADS Internacional y, en 2005, Director de Operaciones de EADS. Se licenció en el Institut d'Etudes Politiques de París (IEP).



**Stefan Zoller**  
Director de la División Defensa y Sistemas de Seguridad

El Sr. Zoller ingresó en Dasa en 1996 como Jefe del Gabinete del Presidente y Consejero Delegado de la Sociedad. Anteriormente, ocupó diversos cargos directivos en DaimlerChrysler, Dornier y Senstar/Canada. Desde 2000 ha ocupado puestos de alta dirección en el área de defensa de EADS y, en 2005, fue nombrado Director de la División Defensa y Sistemas de Seguridad. El Sr. Zoller se licenció en la Universidad de Tubinga y se doctoró en Derecho Mercantil.



**François Auque**  
Director de la División Espacio

El Sr. Auque se incorporó a Aerospatiale como Director Financiero en 1991, tras una carrera en el Grupo Suez y en el Tribunal de Cuentas de Francia. Ocupó varios cargos de alta dirección en Aerospatiale MATRA. Desde 2000 ha sido Director de la División Espacio de EADS. El Sr. Auque se licenció en la Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC), en la Ecole Nationale d'Administration (ENA), y en el Institut d'Etudes Politiques de París (IEP).



**Jussi Itävuori**  
Director de Recursos Humanos

El Sr. Itävuori se incorporó a EADS en septiembre de 2001. Anteriormente, trabajó para KONE Corporation desde 1982 y en 1989 fue nombrado Director de Recursos Humanos y miembro del Comité Ejecutivo de KONE Elevators. En 1995 fue nombrado miembro del Comité Ejecutivo y director de Recursos Humanos de KONE Corporation. El Sr. Itävuori se licenció en la Vaasa School of Economics, Finlandia, y sirvió en las fuerzas aéreas finlandesas como piloto.

En abril de 2006, EADS ha nombrado a D. Jean J. Botti Director Técnico y Miembro del Comité Ejecutivo a partir del 1 de mayo de 2006



Información adicional disponible en:  
Sección de Gobierno Corporativo de [www.eads.com](http://www.eads.com),  
EADS Estados Financieros y Gobierno Corporativo 2005 (2)

En 2005, el Consejo de EADS siguió manteniendo el principio rector de maximizar el valor para el accionista de conformidad con las leyes aplicables y los principios de gobierno corporativo vigentes en los países pertinentes para la Sociedad, intensificando al mismo tiempo la mejora de sus prácticas sobre gobierno corporativo.

En su seguimiento de la marcha de la Compañía, el Consejo celebró siete reuniones y fue informado periódicamente de la evolución de la Compañía mediante informes de los Consejeros Delegados, acompañados de previsiones dinámicas y de planes estratégicos y operativos. La tasa media de asistencia a dichas reuniones fue del 91%. Entre las materias tratadas y las operaciones autorizadas se encontraron la estrategia de EADS, los procesos de reorganización (como la reestructuración de las divisiones de EADS y la organización de las sedes centrales), y aspectos importantes del negocio (como la decisión de lanzar el A350, la política de productos de Airbus en el futuro, la estrategia en defensa incluyendo la consolidación de la industria europea y la adquisición de Atlas Elektronik junto con ThyssenKrupp Technologies, el análisis de los programas UAV de EADS, el desarrollo del helicóptero EC175 junto con China, y el análisis de la estrategia futura de Sogerma).

Asimismo, el Consejo aprobó planes operativos, presupuestos, planes de remuneración (incluidos un plan de opciones a acciones - SOP - y un plan de participación accionarial de los empleados - ESOP -) así como la optimización financiera y el proceso de gestión de riesgos y controles internos. Igualmente, trató materias relativas a personal y recursos humanos, tales como los requisitos para ser directivo, y la política para atraer, retener y desarrollar a personas de alto potencial a fin de asegurar la calidad futura de la dirección de EADS y su estructura de liderazgo multinacional. En la junta del 11 de mayo de 2005, Manfred Bischoff y Arnaud Lagardère fueron reelegidos Presidentes, y los dos Comités del Consejo se volvieron a constituir con la misma composición anterior. En la reunión del 25 de junio de 2005, el Consejo nombró a los siguientes directivos para el Comité Ejecutivo: los Consejeros Delegados de EADS, los dos Directores de Operaciones, el Consejero Delegado de Airbus, el Director de Defensa y Sistemas de Seguridad y el Director de Eurocopter. También confirmó el nombramiento de los demás miembros del Comité Ejecutivo.

---

## Configurando la misión y la estrategia del Grupo

### La efectividad del gobierno y la dirección, factores clave para el éxito.

Los cambios en el gobierno corporativo de EADS implantados en 2004 para reflejar las buenas prácticas en las jurisdicciones pertinentes para EADS repercutieron en diversas materias en 2005, incluyendo los planes de introducción de nuevos miembros del Consejo tras su nombramiento en la Junta General Anual.

Las actividades del Comité de Auditoría y el Comité de Nombramientos y Remuneración durante 2005 reflejaron diversas modificaciones para incorporar las buenas prácticas de los últimos años, especialmente las nuevas directrices internas de los Consejeros (las "Directrices de los Consejeros") que se habían adoptado recientemente en la reunión del Consejo del 10 de diciembre de 2004. El Comité de Auditoría celebró tres reuniones en 2005 y realizó una consulta por escrito. Revisó los resultados de 2004 así como los del primer semestre del ejercicio 2005. El Comité de Nombramientos y Remuneración celebró cinco reuniones durante 2005 para revisar la política de remuneración (incluso los planes de pensiones), los pagos de bonus de 2004, el plan de opciones a acciones y el plan de participación accionarial de los empleados para 2005, y para recomendar los nombramientos del Presidente y el Consejero Delegado de EADS Space Transportación, el Director de Defensa y Sistemas de Comunicaciones, y el Consejero Delegado de EADS Sogerma Services.

La remuneración de todos los miembros del Consejo consiste en una parte fija y una parte variable. Parte de la remuneración pagada a los miembros del Consejo se basa en el criterio de la generación de efectivo y en el EBIT, sea a escala de Grupo o de División, así como en su rendimiento individual. La proporción variable suele representar al menos la mitad de su remuneración total.

La mejora continua y la efectividad del gobierno y la dirección del Grupo seguirán siendo un importante foco de atención y un factor clave de éxito para EADS.

---

## Miembros del Consejo de Administración

### Manfred Bischoff

Presidente de EADS

Delegado de DaimlerChrysler para la Industria Aeroespacial

### Arnaud Lagardère

Presidente de EADS

Socio Colectivo y Consejero Delegado de Lagardère

### Thomas Enders

Consejero Delegado de EADS

Presidente de la Asociación Alemana de la

Industria Aeroespacial "BDLI"

### Noël Forgeard

Consejero Delegado de EADS

Miembro del Consejo de Administración de Arcelor

### Hans Peter Ring

Director Financiero de EADS (Chief Operating Officer for Finance)

Miembro del Consejo Supervisor y del Comité de Accionistas de

M+W Zander - D.I.B. Facility Management GmbH

### Jean-Paul Gut

Director de Marketing, Estrategia y Desarrollo Global de EADS

Miembro del Consejo de Administración de Arjil

Commanditée-Arco

### Juan Manuel Eguiagaray Ucelay

Director del Servicio de Estudios de la Fundación Alternativas

### Louis Gallois

Presidente de SNCF

### Rüdiger Grube

Miembro del Consejo de Dirección de DaimlerChrysler

### François David

Presidente y Consejero Delegado de COFACE

### Michael Rogowski

Presidente del Consejo Supervisor de J.M. Voith AG

---

# Glosario

## Air-Ground Surveillance (AGS)

Sistema de vigilancia aire-superficie de la OTAN para el seguimiento de combates

## ARBS

“Aerial Refuelling Boom System” – Sistema de reabastecimiento aéreo con controles fly-by-wire, incluyendo un sistema automático de aligeramiento de carga que da una mayor cobertura de repostaje y un mayor control. El ARBS situará a EADS en la vanguardia de la tecnología de reabastecimiento aéreo

## ASK

Plazas disponibles/kilómetro

## ATI

“Advanced Technology Initiative” – Iniciativa tecnológica avanzada, un impulso de todo el Grupo por aumentar la eficiencia en innovación, investigación y tecnología

## ATV

El Vehículo Automatizado de Transporte (Automated Transfer Vehicle) es una aeronave multifunción de apoyo que transporta suministros y combustible a la Estación Espacial Internacional (ISS)

## Avión de un solo pasillo

Un avión con un solo pasillo. En Airbus, el avión de un solo pasillo se usa para la familia A320

## AVL

Sistema de línea visual de Airbus

## C4ISR

Sistemas de mando, control, comunicación, ordenadores, vigilancia e inteligencia para las fuerzas de defensa

## CBA

La “Corporate Business Academy” (Academia de Negocios de EADS)

## Cobertura (de los tipos de cambio)

Una forma de asegurarse contra las fluctuaciones adversas de los tipos de cambio

## Comunalidad de la flota

Una característica de la familia Airbus, que permite a las líneas aéreas explotar versiones de diferentes tamaños minimizando la necesidad de nueva formación y recertificación de los pilotos

## COTS

Disponible en el mercado comercial

## CRC

“Corporate Research Centre” – Centro de Investigación Corporativo de EADS

## Deepwater

Un programa integral de modernización de la Guardia Costera estadounidense para adquirir aviones nuevos y sistemas de vigilancia

## Dol

Declaración de intenciones

## EBIT

“Earnings Before Interest and Taxes” – Beneficio antes de Intereses e Impuestos; EADS usa el EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios como un indicador clave de su comportamiento económico

## EGAS

“European Guaranteed Access to Space” – Acceso garantizado de Europa al espacio

## ESA

“European Space Agency” – Agencia europea del espacio

## ESOP

Plan de participación accionarial de los empleados

## EuroMALE

Un vehículo aéreo no tripulado versátil y de gran autonomía, producido por EADS

## FAA

Federal Aviation Authority (EE.UU.)

## FITS

“Fully Integrated Technical System” – Sistema técnico totalmente integrado

## Fly-by-wire

Un sistema de control electrónico basado en enlaces electrónicos en lugar de mecánicos

## FSTA

“Future Strategic Tanker Aircraft” (Avión cisterna estratégico del futuro); un programa del Reino Unido

## Galileo

El sistema de navegación por satélite de Europa que está siendo desarrollado en la actualidad

## GBAD

El nuevo sistema del Reino Unido de defensa aérea desde tierra diseñado para mejorar los sistemas de defensa aérea de un país

## Gobierno Corporativo

Control y seguimiento de una sociedad para asegurar que su dirección actúe en el interés de todas las partes interesadas, no se asuman riesgos indebidos y se cumpla la legislación pertinente

## HAD

“Hélicoptère d’Appui Destruction” – Helicóptero de Apoyo y Destrucción

## Hub

Un aeropuerto importante, situado estratégicamente, desde el que parten radios para llevar el tráfico regional

## IATA

International Air Traffic Association

## ICAO

International Civil Aviation Organisation – La agencia de Naciones Unidas para la aviación civil internacional

## I+D

Investigación y desarrollo – Todas las actividades relacionadas con la evolución de nuevos productos y servicios

## ISS

La Estación Espacial Internacional

## I+T

Investigación y Tecnología – Todas las actividades del campo de la investigación y tecnologías genéricas no atribuibles directamente a productos, y diseñadas para mantener o ampliar los conocimientos o la base tecnológica

## JCA

El avión de carga de los ejércitos de tierra y aire de EE.UU.

## KHP

Programa para sustituir la flota anticuada de helicópteros estadounidenses de transporte y enlace operada por el ejército coreano

## KPI

Indicador Principal de Rendimiento – una medida del comportamiento de una empresa en un área concreta

<p><b>LSI</b> Integración de grandes sistemas</p> <p><b>LUH</b> Programa de “Light Utility Helicopters” del ejército estadounidense</p> <p><b>MALE</b> Medium Altitude Long Endurance UAV – Vehículo aéreo no tripulado de altitud media y gran autonomía</p> <p><b>MEADS</b> “Medium Extended Air Defence System”, un sistema de defensa aéreo en tierra</p> <p><b>MOU</b> Acuerdo bilateral</p> <p><b>MRO</b> Mantenimiento, reparación y revisión en relación con la industria de la aviación</p> <p><b>MRTT</b> Multi-Role Tanker Transport Aircraft (Avión de transporte/cisterna multifuncional)</p> <p><b>NASA</b> National Aeronautics and Space Administration, la agencia espacial estadounidense</p> <p><b>Network-centric</b> La superioridad de la información es más importante cada día en defensa. Los sistemas “network centric” permiten a las fuerzas armadas acometer nuevas tareas de reconocimiento y vigilancia, tecnología de sensores, y mando y comunicaciones</p>	<p><b>OCCAR</b> Organización Conjunta de Cooperación en Materia de Armamento</p> <p><b>OTAN</b> Organización del Tratado del Atlántico Norte</p> <p><b>PFI</b> “Private Finance Initiative” – Proyecto por el que el sector público adquiere servicios al sector privado. El sector público define sus necesidades y el sector privado obtiene la solución para prestar los servicios requeridos</p> <p><b>PIB</b> Producto Interior Bruto, una medida de producción de la economía</p> <p><b>PPP</b> “Public Private Partnership” – Contratos de asociación pública-privada</p> <p><b>PRM</b> Gestión de Riesgos de programas</p> <p><b>Quiebra al amparo del Chapter 11</b> El capítulo 11 del Código de Quiebras estadounidense protege a una empresa en quiebra de sus acreedores mientras aquella reorganiza su negocio con vistas a volver a ser rentable</p>	<p><b>RPK</b> Ingresos pasajero/kilómetro</p> <p><b>RSC</b> Responsabilidad social corporativa – la responsabilidad de una empresa ante sus empleados, el medio ambiente, sus clientes y la sociedad en general</p> <p><b>Seguridad mundial</b> Seguridad estatal diseñada para el control de fronteras, la gestión de crisis y la protección en grandes acontecimientos</p> <p><b>SIP</b> Stock Incentive Plan – Plan de ahorro en acciones</p> <p><b>SOP</b> Plan de Opciones a Acciones</p> <p><b>SRTC</b> Centro de Investigación y Tecnología de Singapur, una ampliación de la organización de investigación de EADS para gestionar e intermediar en proyectos en estrecha cooperación con instituciones científicas de Singapur</p> <p><b>TETRA</b> “Terrestrial Trunked Radio”, una de las más modernas normas de radio digital usada en el mundo entero en las áreas de transporte público y seguridad. También tiene extensas aplicaciones industriales. El sistema TETRA proporciona a los usuarios servicios de comunicación por radio totalmente seguros e ininterrumpidos</p>	<p><b>Triple III</b> “Improvement, Internationalisation, Innovation” – Mejora, Internacionalización, Innovación, los principios rectores de la estrategia de crecimiento de EADS: las mejoras continuas son esenciales para asegurar el cumplimiento de las expectativas; la internacionalización hará que EADS forme parte de los mercados más atractivos; la innovación crea una ventaja competitiva para los clientes de EADS</p> <p><b>UAV</b> “Unmanned Aerial Vehicle” – Vehículo aéreo no tripulado</p> <p><b>UCAV</b> “Unmanned Combat Aerial Vehicle” – Vehículo aéreo de combate no tripulado</p>
--	---	---	---

Domicilio Social de EADS	Airbus	Defensa y Sistemas de Seguridad	Espacio
European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V. Le Carré Beechavenue 130 - 132 1119 PR Schiphol-Rijk Holanda Tel. +31 206 55 48 00	Airbus 1, Rond-point Maurice Bellonte 31707 Blagnac Francia Tel. +33 5 61 93 33 33	Defence and Security Systems 81663 Munich Alemania Tel. +49 89 6070	EADS SPACE 6, Rue Laurent Pichat 75216 Paris Cedex 16 Francia Tel. +33 1 42 24 28 28
Sedes Centrales	Aviones de Transporte Militar	EADS Military Air Systems 81663 Munich Alemania Tel. +49 89 6070	EADS Astrium 31, Avenue des Cosmonautes 31402 Toulouse Cedex 04 Francia Tel. +33 5 62 19 62 19
En Francia: EADS 37, Boulevard de Montmorency 75781 Paris cedex 16 Francia Tel. +33 1 42 24 24 24	EADS Military Transport Aircraft Avenida de Aragón 404 28022 Madrid España Tel. +34 915 85 70 00	Eurofighter Am Söldnermoos 17 85399 Hallbergmoos Alemania Tel. +49 811 800	EADS SPACE Transportation Hünefeldstrasse 1-5 28199 Bremen Alemania Tel. +49 421 5390
En Alemania: EADS 81663 Munich Alemania Tel. +49 89 6070	Eurocopter Aéroport International de Marseille-Provence 13725 Marignane cedex Francia Tel. +33 4 42 85 85 85	Defence and Communication Systems 81663 Munich Alemania Tel. +49 89 6070	66, Route de Verneuil, BP 3002 78133 Les Mureaux Francia Tel. +33 1 39 06 12 34
En España: EADS Avenida de Aragón 404 28022 Madrid España Tel. +34 915 85 70 00		Defence Electronics Wörthstrasse 85 89077 Ulm Alemania Tel. +49 731 3920	EADS SPACE Services 6, Rue Laurent Pichat 75216 Paris cedex 16 Francia Tel. +33 1 42 24 28 28
EADS Norteamérica		MBDA 11, The Strand Londres WC2N 5HR Reino Unido Tel. +44 20 7451 6000	
EADS of North America, Inc. 1616 North Ft. Myer Drive, Suite 1600 Arlington, VA 22209 EE.UU. Tel. +1 703 236 3300		EADS/LFK – Lenkflugkörper-systeme GmbH Landshuter Strasse 26 85716 Unterschleissheim Alemania Tel. +49 89 31790	
		EADS Services 63, ter. Avenue Edouard Vaillant 92517 Boulogne Billancourt Francia Tel. +33 1 58 17 77 11	
		81663 Munich Alemania Tel. +49 89 6070	

**EADS EFW**

Grenzstrasse 1  
01109 Dresden  
Alemania  
Tel. +49 351 88390

**EADS Sogerma Services**

Aéroport International  
Bordeaux-Mérignac  
Rue Marcel Issartier  
33701 Mérignac  
Francia  
Tel. +33 5 56 55 4000

**EADS Socata**

Zone d'Aviation et d'Affaires  
Le Terminal,  
Bât 413  
93350 Le Bourget  
Francia  
Tel. +33 1 49 34 69 69

**ATR Avions de**

**Transport Régional**  
1, Allée Pierre Nadot  
31712 Blagnac cedex  
Francia  
Tel. +33 5 62 21 62 21

**EADS Internacional****EADS**

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

**Oficinas de Representación****Norteamérica**

Ottawa, Canadá  
Tel. +1 613 230 3902  
Fax +1 613 230 1442

**Europa Occidental**

Atenas, Grecia  
Tel. +30 210 69 83 871  
Fax +30 210 69 83 870

**Roma, Italia**

Tel. +39 06 45 23 291  
Fax +39 06 45 23 4006

**Ankara, Turquía**

Tel. +90 312 439 89 64  
Fax +90 312 439 70 07

**Londres, Reino Unido**

Tel. +44 207 845 84 00  
Fax +44 207 845 84 01

**Europa Central & del Este**

Varsovia, Polonia  
Tel. +48 22 627 05 28  
Fax +48 22 627 05 35

**Moscú, Rusia**

Tel. +7 495 797 53 67  
Fax +7 495 797 53 66

**Oriente Medio y Magreb**

Abu Dhabi, E.A.U.  
Tel. +971 2 681 28 78  
Fax +971 2 681 10 27

**El Cairo, Egipto**

Tel. +20 2 794 86 71  
Fax +20 2 795 73 17

**Muscat, Omán**

Tel. +968 24 601 922  
Fax +968 24 602 845

**Riad, Arabia Saudita**

Tel. +966 1 46 53 456  
Fax +966 1 46 30 844

**África**

Johannesburgo, Sudáfrica  
Tel. +27 11 256 79 00  
Fax +27 11 256 79 11

**Trípoli, Libia**

Tel. +218 21 335 1026  
Fax +218 21 335 1257

**Latinoamérica**

Sao Paulo, Brasil  
Tel. +55 11 3093 2800  
Fax +55 11 3093 2801

**Santiago de Chile, Chile**

Tel. +56 22 78 78 78  
Fax +56 22 78 79 79

**Ciudad de México, México**

Tel. +52 55 5281 02 90  
Fax +52 55 5281 32 36

**Norte de Asia**

Pekín, China  
Tel. +86 10 646 11 266  
Fax +86 10 645 10 409

**Seúl, Corea del Sur**

Tel. +82 2 798 49 25  
Fax +82 2 798 49 27

**Taipei, Taiwán**

Tel. +886 2 2712 15 94  
Fax +886 2 2712 10 89

**Sur de Asia/Pacífico**

Canberra, Australia  
Tel. +61 2 62 62 91 33  
Fax +61 2 62 62 91 36

**Nueva Delhi, India**

Tel. +91 11 4166 32 80  
Fax +91 11 4166 32 07

**Yakarta, Indonesia**

Tel. +62 21 573 57 33  
Fax +62 21 573 59 23

**Kuala Lumpur, Malasia**

Tel. +60 3 21 63 02 33  
Fax +60 3 21 63 02 11

**Singapur, Singapur**

Tel. +65 67 37 50 77  
Fax +65 67 33 58 15

**Bangkok, Tailandia**

Tel. +66 2 610 43 00  
Fax +66 2 610 43 01

**Hanoi, Vietnam**

Tel. +84 4 943 68 85  
Fax +84 4 943 68 72

## Calendario financiero 2006

---

Publicación de resultados del ejercicio 2005:  
8 de marzo de 2006

North America Investor Forum:  
13 de marzo de 2006,  
Nueva York, EE.UU.

Junta General Anual:  
4 de mayo de 2006,  
Ámsterdam, Holanda

Publicación de resultados del primer trimestre de 2006:  
16 de mayo de 2006

Reunión informativa de accionistas:  
3 de julio de 2006,  
París, Francia

Publicación de resultados del primer semestre de 2006:  
27 de julio de 2006

Global Investor Forum:  
21 y 22 de septiembre de 2006,  
Hamburgo, Alemania

Publicación de resultados del tercer trimestre de 2006:  
8 de noviembre de 2006

---

Relaciones con los Inversores:  
Números de teléfono – llamada gratuita:  
Francia: 0 800 01 2001  
Alemania: 00 800 00 02 2002  
España: 00 800 00 02 2002

Los accionistas de otros países pueden llamarnos al número:  
+33 1 41 33 90 94

Buzón de correo electrónico para responder a las preguntas de los accionistas:  
[ir@eads.com](mailto:ir@eads.com)

También se puede visitar nuestra página web:  
[www.eads.com](http://www.eads.com)

---

El informe anual 2005 de EADS  
se compone de:



Presentación de la Sociedad  
2005 (1)



Estados Financieros y  
Gobierno Corporativo  
2005 (2)



Descripción Legal,  
de Actividades y  
Responsabilidad Corporativa  
2005 (3)  
(disponible previa petición)



La versión electrónica del informe  
anual 2005 está disponible en  
[www.reports.eads.com](http://www.reports.eads.com)

Portada  
El A380

European Aeronautic Defence  
and Space Company EADS N.V.  
Le Carré, Beechavenue 130-132  
1119 PR Schiphol-Rijk  
Holanda

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

Este documento está disponible  
asimismo en las direcciones siguientes:  
European Aeronautic Defence  
and Space Company EADS N.V.

En España  
Avenida de Aragón 404  
28022 Madrid - España

En Francia  
37, boulevard de Montmorency  
75781 Paris cedex 16 - Francia

En Alemania  
81663 Munich - Alemania

