

# Documento de Registro de 2008



ACTIVIDAD, GOBIERNO Y  
RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

---

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

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

**El presente Documento de Registro fue elaborado de conformidad con el Anexo 1 del Reglamento de la CE 809/2004, registrado en inglés y aprobado por la autoridad holandesa, *Autoriteit Financiële Markten* (la “AFM”), el 22 de abril de 2009 en su calidad de autoridad competente al amparo de la *Wet op het financieel toezicht* (en su versión modificada) (Ley de Supervisión del Mercado de Valores de los Países Bajos) de conformidad con la Directiva 2003/71/CE. El presente Documento de Registro únicamente podrá utilizarse en una transacción financiera como documento integrante de un folleto informativo de conformidad con la Directiva 2003/71/CE en caso de ir acompañado de una nota de valores y un resumen del mismo aprobados por la AFM.**

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

# Documento de Registro de 2008

---

Factores de riesgo

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

# Documento de Registro de 2008

## ACTIVIDAD, GOBIERNO Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

	<b>Factores de riesgo</b>	<b>7</b>
1.	<b>RIESGOS DE LOS MERCADOS FINANCIEROS</b>	<b>8</b>
2.	<b>RIESGOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD</b>	<b>11</b>
3.	<b>RIESGOS JURÍDICOS</b>	<b>17</b>
4.	<b>RIESGOS INDUSTRIALES Y VINCULADOS AL MEDIO AMBIENTE</b>	<b>19</b>

## **1** Información relativa a las actividades de EADS **23**

1.1	<b>PRESENTACIÓN DEL GRUPO EADS</b>	<b>24</b>
1.1.1	Presentación	24
1.1.2	Airbus	30
1.1.3	Eurocopter	42
1.1.4	Astrium	46
1.1.5	Defensa & Seguridad	51
1.1.6	Otras actividades	58
1.1.7	Inversiones	60
1.1.8	Seguros	61
1.1.9	Litigios y arbitrajes	62
1.1.10	Incorporación por referencia	63
1.2	<b>ACONTECIMIENTOS RECIENTES</b>	<b>63</b>

## **2** Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones **67**

2.1	<b>ANÁLISIS FINANCIERO Y DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>68</b>
2.1.1	Información previa	68
2.1.2	Visión general	68
2.1.3	Estimaciones, políticas y consideraciones contables claves	72
2.1.4	Valoración de los resultados de la gestión	78
2.1.5	Resultados de las operaciones de EADS	83
2.1.6	Movimientos del total de patrimonio neto consolidado (incluidos intereses minoritarios)	88
2.1.7	Liquidez y recursos de capital	90
2.1.8	Actividades de cobertura	98
2.2	<b>ESTADOS FINANCIEROS (incluido como documento separado)</b>	<b>99</b>
2.3	<b>HONORARIOS DE LOS AUDITORES ESTATUTARIOS</b>	<b>100</b>
2.4	<b>INFORMACIÓN SOBRE LOS AUDITORES ESTATUTARIOS</b>	<b>101</b>

## **3** Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social **103**

3.1	<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SOCIEDAD</b>	<b>104</b>
3.1.1	Nombre comercial, denominación social, sede y domicilio social	104
3.1.2	Forma jurídica	104
3.1.3	Legislación aplicable e información a revelar	104
3.1.4	Fecha de constitución y duración de la Sociedad	107
3.1.5	Objeto social	107
3.1.6	Registro mercantil	107
3.1.7	Consulta de documentos jurídicos	107
3.1.8	Ejercicio fiscal	108
3.1.9	Distribución y reparto de resultados	108
3.1.10	Juntas de accionistas	108
3.1.11	Notificación de participaciones	110
3.1.12	Ofertas públicas forzosas	111
3.2	<b>INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL RELATIVA AL CAPITAL SOCIAL</b>	<b>114</b>
3.2.1	Modificación del capital social o de los derechos inherentes a las acciones	114
3.2.2	Capital social emitido	114
3.2.3	Capital social autorizado	114
3.2.4	Títulos que dan acceso al capital social	115
3.2.5	Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad	116
3.3	<b>CAPITAL Y DERECHOS DE VOTO</b>	<b>117</b>
3.3.1	Estructura del capital	117
3.3.2	Relaciones con los principales accionistas	118
3.3.3	Forma de las acciones	124
3.3.4	Modificaciones en el capital de la Sociedad después de su constitución	124
3.3.5	Personas que ejercen el control de la Sociedad	126
3.3.6	Organigrama simplificado del Grupo	126
3.3.7	Adquisición de acciones propias	128
3.4	<b>DIVIDENDOS</b>	<b>132</b>
3.4.1	Dividendos y repartos en efectivo distribuidos desde la constitución de la Sociedad	132
3.4.2	Política de distribución de dividendos de EADS	132
3.4.3	Plazo de prescripción de dividendos	132
3.4.4	Régimen fiscal	133
3.5	<b>INFORMACIÓN ANUAL RELATIVA A LOS VALORES</b>	<b>134</b>

<b>4</b>	<b>Gobierno Corporativo</b>	<b>137</b>			
<b>4.1</b>	<b>DIRECCIÓN Y CONTROL</b>	<b>143</b>			
4.1.1	Consejo de Administración, Presidente y Consejero Delegado	143			
4.1.2	Comité de Auditoría	155			
4.1.3	Comité de Nombramientos y Retribuciones	156			
4.1.4	Comité Estratégico	156			
4.1.5	Comité Ejecutivo	157			
4.1.6	Entreprise Risk Management System (ERM)	159			
4.1.7	Organización de <i>Compliance</i>	165			
<b>4.2</b>	<b>RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS Y DE LOS PRINCIPALES DIRECTIVOS</b>	<b>165</b>			
4.2.1	Remuneración de los Consejeros y de los principales directivos	165			
4.2.2	Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado	169			
4.2.3	Operaciones con partes vinculadas	169			
4.2.4	Préstamos y garantías a los consejeros	169			
<b>4.3</b>	<b>PLANES DE INCENTIVOS Y DE PARTICIPACIÓN EN LOS RESULTADOS PARA EMPLEADOS</b>	<b>170</b>			
4.3.1	Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	170			
4.3.2	Planes de acciones para empleados (ESOP)	170			
4.3.3	Planes de incentivos a largo plazo	173			
<b>5</b>	<b>Responsabilidad corporativa y sostenibilidad</b>	<b>181</b>			
<b>5.1</b>	<b>GOBIERNO, ÉTICA Y COMPLIANCE</b>	<b>184</b>			
5.1.1	Código ético de EADS	184			
5.1.2	Programa de ética y <i>compliance</i>	185			
<b>5.2</b>	<b>CRECIMIENTO SOSTENIBLE</b>	<b>192</b>			
5.2.1	Calidad del producto y satisfacción del cliente	192			
5.2.2	Apoyo y protección de la innovación	195			
5.2.3	Gestión de proveedores: fomento de una relación de beneficio mutuo con los proveedores de EADS	198			
<b>5.3</b>	<b>PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE</b>	<b>202</b>			
5.3.1	Política	202			
5.3.2	Organización	203			
5.3.3	Resultados y mejores prácticas	203			
<b>5.4</b>	<b>RECURSOS HUMANOS: RELACIÓN EMPLEADOR — EMPLEADO</b>	<b>208</b>			
5.4.1	Información sobre la plantilla y la organización del trabajo	208			
5.4.2	Organización de los recursos humanos	209			
5.4.3	Políticas y resultados de los recursos humanos	210			
<b>5.5</b>	<b>CIUDADANÍA CORPORATIVA</b>	<b>217</b>			
5.5.1	Mantenimiento de un diálogo abierto con las partes afectadas por la actividad de EADS	217			
5.5.2	Inclusión de los intereses comunitarios en la estrategia global de EADS	219			
<b>6</b>	<b>Entidad responsable del Documento de Registro</b>	<b>221</b>			
<b>6.1</b>	<b>ENTIDAD RESPONSABLE DEL DOCUMENTO DE REGISTRO</b>	<b>222</b>			
<b>6.2</b>	<b>DECLARACIÓN DE LA ENTIDAD RESPONSABLE DEL DOCUMENTO DE REGISTRO</b>	<b>222</b>			
<b>6.3</b>	<b>POLÍTICA DE INFORMACIÓN</b>	<b>222</b>			
<b>6.4</b>	<b>COMPROMISOS DE LA SOCIEDAD EN MATERIA DE INFORMACIÓN</b>	<b>223</b>			
<b>6.5</b>	<b>CAMBIOS SIGNIFICATIVOS</b>	<b>223</b>			



# Factores de riesgo

1.	RIESGOS DE LOS MERCADOS FINANCIEROS	8
2.	RIESGOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD	11
3.	RIESGOS JURÍDICOS	17
4.	RIESGOS INDUSTRIALES Y VINCULADOS AL MEDIO AMBIENTE	19

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

## 1. RIESGOS DE LOS MERCADOS FINANCIEROS

### El impacto de la actual crisis financiera

La inestabilidad financiera que afecta actualmente al sistema bancario y a los mercados financieros, así como las continuas preocupaciones sobre la sostenibilidad del modelo de negocio de los bancos de inversión y de otras entidades financieras han resultado en un mayor coste y en una menor disponibilidad del crédito, un bajo nivel de liquidez en numerosos mercados financieros y una extrema volatilidad en todas las clases de activos. A su vez, todo ello ha afectado a la esfera real de la economía mundial. La actividad empresarial de EADS puede verse afectada por determinados efectos derivados de la crisis financiera, incluyendo, entre otros :

- Las dificultades económicas de los clientes que pueden desembocar en solicitudes de retraso o cancelación de pedidos de aviones debido a la imposibilidad de obtener crédito para financiar la compra de aviones o, de modo más general, debido a la fuerte recesión económica y la disminución de la demanda de transporte aéreo de pasajeros y carga.
- Un incremento significativo del importe correspondiente a la financiación de las ventas que EADS otorga a sus clientes para apoyar la compra de aviones, aumentando así su exposición al riesgo de impagos por parte de sus clientes.
- Las dificultades económicas o la insolvencia de sus proveedores clave, que pueden suponer retrasos en la producción.
- El incumplimiento de las contrapartes de derivados o de inversiones y de otras entidades financieras, que pueden incidir negativamente en las operaciones de tesorería de EADS.
- Un continuo desapalancamiento, así como fusiones y quiebras de bancos y otras entidades financieras, que se traducen en un universo de contrapartes más reducido y una menor disponibilidad de crédito que, a su vez, puede reducir la

posibilidad de obtener las garantías bancarias necesarias para las actividades de EADS.

- Menor disponibilidad de crédito por parte de las contrapartes de cobertura, lo que podría limitar la capacidad de EADS para realizar las oportunas coberturas de divisas.
- Cambios en los tipos de interés a largo plazo, los diferenciales crediticios o en la inflación, que podrían afectar al tipo de descuento aplicable a los pasivos devengados por pensiones del Grupo.
- Cambios en los tipos de interés a corto plazo, así como la posible falta de liquidez de determinadas clases de activos, que podrían afectar a la rentabilidad financiera del Grupo.
- Las continuas desinversiones en todas las clases de activos arriesgados, que podrían conllevar una mayor depreciación de los valores de los activos y unas menores ventajas de diversificación para los activos afectos al plan de pensiones para cubrir los pasivos devengados por pensiones, aumentando así las provisiones para planes de pensiones del Grupo.
- Un acceso reducido a los mercados de capital y a otras fuentes de financiación que, a pesar de la posición neta de tesorería de 9.193 millones de euros a finales de 2008 y de no tener necesidades de refinanciación inmediatas a corto plazo —salvo 1.000 millones de euros en bonos con vencimiento en marzo de 2010—, podría limitar la futura capacidad de EADS para realizar inversiones de capital, desarrollar plenamente sus esfuerzos en investigación y desarrollo y financiar operaciones.

Asimismo, la actual incertidumbre respecto a las condiciones económicas mundiales podría incrementar la volatilidad del precio de la acción de EADS.

## Exposición a riesgos de divisas

Una parte significativa de los ingresos de EADS están denominados en dólares estadounidenses, mientras que una parte sustancial de los gastos en los que incurre están denominados en euros y, en menor medida, en libras esterlinas. Por ello, en la medida en que EADS no utilice instrumentos financieros que le permitan cubrir su exposición al riesgo derivado del tipo de cambio de divisas, sus beneficios se verán afectados por las fluctuaciones en el mercado del tipo de cambio del dólar estadounidense frente a las citadas divisas y, en menor medida, por las fluctuaciones en el mercado de tipo del tipo de cambio de la libra esterlina frente al euro. Por este motivo, EADS ha introducido una estrategia relativa a tipos de cambio para gestionar y minimizar dicha exposición. Con el fin de asegurar los tipos de cambio a los que se convierten en euros o libras esterlinas los ingresos en dólares estadounidenses (procedentes principalmente de Airbus y del negocio de satélites comerciales), EADS gestiona una cartera de contratos de cobertura de tipos de cambio a largo plazo. Es difícil determinar si la exposición al riesgo derivado del tipo de cambio de EADS se materializará y, en su caso, cuándo llegará a materializarse, en particular teniendo en cuenta la posibilidad de que se produzcan variaciones no predecibles en el volumen de ventas a causa de cancelaciones o aplazamientos de pedidos. Por otra parte, ya que un porcentaje importante de la exposición de EADS a riesgos derivados del tipo de cambio se cubre mediante contratos con terceros, EADS está igualmente expuesta al riesgo de que cualquiera de sus contrapartes en los contratos de cobertura incumpla tales acuerdos. Asimismo, EADS puede encontrar dificultades a la hora de poner en práctica totalmente su estrategia de cobertura, dependiendo de la voluntad de las contrapartes de la cobertura de conceder crédito. En consecuencia, no puede garantizarse que la estrategia de cobertura de divisas de EADS proteja a la misma ante variaciones significativas de los tipos de cambio del dólar respecto al euro y a la libra esterlina, ni que dichas variaciones no afecten a los resultados de sus actividades o a su situación financiera.

El volumen consolidado de ventas, costes, activos y pasivos expresados en divisas distintas al euro se convierten a euros para la elaboración de los Estados Financieros de EADS. La estrategia de cobertura de divisas de EADS pretende cubrir su flujo de caja y, en gran medida su **EBIT\***. Las variaciones en el valor de estas divisas frente al euro afectarán al valor en euros de los ingresos, otros resultados financieros, costes, al activo y al pasivo, así como al EBIT\* de EADS.

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

Para un mayor detalle sobre la política de cobertura de divisas de EADS véase el apartado “Examen y Análisis por parte de la Dirección de la Situación Financiera y de los Resultados de las Operaciones — 2.1.8 Actividades de Cobertura”. Véase el apartado “Examen y Análisis por parte de la Dirección de la Situación Financiera y de los Resultados de las Operaciones — 2.1.3.6 Tratamiento contable de las transacciones de cobertura del riesgo de tipo de cambio en los estados financieros”, en el que se resume el tratamiento contable dado por EADS a las operaciones de cobertura de tipos de cambio.

## Exposición al riesgo de financiación de ventas

Con el fin de apoyar las ventas, EADS puede participar en la financiación de clientes. En consecuencia, EADS cuenta con una importante cartera de arrendamientos financieros y otros acuerdos de financiación con compañías aéreas y otros clientes. Los riesgos derivados de las actividades de financiación de ventas de EADS pueden clasificarse en dos categorías: (i) riesgo crediticio, que se refiere a la capacidad del deudor para cumplir las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos de financiación; y (ii) riesgo de valor del avión, vinculado principalmente a descensos inesperados en el valor futuro de los aviones. Las

medidas adoptadas por EADS para mitigar dichos riesgos incluyen la optimización de estructuras financieras y jurídicas, la diversificación entre series de aviones y clientes, el análisis crediticio de las contrapartes de financiación, la dotación de provisiones relativas a la exposición al riesgo del valor de los activos y de los créditos y el traspaso a terceros de la exposición a determinados riesgos. No puede garantizarse que dichas medidas protejan a EADS frente a eventuales impagos por parte de clientes ni frente a descensos significativos del valor de los aviones financiados en el mercado de segunda mano.

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

Los acuerdos para la financiación de las ventas de EADS exponen a la Sociedad al riesgo derivado del valor del avión dado que, generalmente, mantiene garantías sobre los aviones con el fin de garantizar el cumplimiento por parte de los clientes de sus obligaciones financieras frente a EADS, y dado que garantiza parte del valor de mercado de ciertos aviones durante un periodo limitado posterior a su entrega a los clientes. En condiciones de mercado adversas, el mercado de aviones de segunda mano podría perder liquidez y el valor de mercado de los aviones de este tipo podría disminuir considerablemente por debajo de los importes estimados. En el caso de que se produjera un impago de las obligaciones en virtud de la financiación por parte de un cliente, en el momento en que el valor de mercado de un aparato usado hubiera disminuido de manera inesperada, EADS quedaría expuesta a la diferencia entre el importe del préstamo pendiente de pago y el valor de mercado de dicho avión, neto de costes adicionales (tales como los costes de mantenimiento y de nueva comercialización, etc.) Del mismo modo, si un descenso imprevisto en el valor de mercado de un avión determinado se produjera durante el periodo de vigencia de la garantía del valor del activo (“GVA”) respecto a dicho avión, EADS quedaría expuesta a una pérdida equivalente al importe máximo de la diferencia entre el valor de mercado de dicho avión y el importe de la garantía del valor del activo. No puede garantizarse que las medidas adoptadas por EADS sean suficientes para cubrir esas eventuales diferencias.

A través del departamento de Gestión de Activos de Airbus y como resultado de determinadas operaciones de financiación llevadas a cabo en el pasado, EADS es propietaria de aviones usados, lo cual la expone directamente a las fluctuaciones del valor de mercado de dichos aviones de segunda mano.

Finalmente, EADS tiene también ciertos compromisos importantes de apoyo financiero para proporcionar financiación en relación con pedidos de Airbus y ATR. Aunque la experiencia sugiere que es poco probable que este tipo de financiación propuesta se lleve realmente a cabo, la actual crisis financiera ha desembocado en el endurecimiento de los mercados crediticios y la supresión o reducción del importe de la financiación externa a disposición de los clientes para financiar la compra de aviones. Por lo tanto, dichos clientes pueden buscar una mayor utilización de los compromisos de apoyo financiero que ofrece EADS. En función del acuerdo alcanzado con los clientes, la exposición a la financiación de ventas de EADS podría registrar un aumento significativo en el futuro. A pesar de las medidas emprendidas por EADS para reducir los riesgos procedentes de las actividades de la financiación de ventas que se describen anteriormente, EADS quedará expuesta al riesgo de impagos por parte de sus clientes o a bajadas significativas del valor del avión financiado en el momento de su reventa en el mercado, lo cual puede tener efectos negativos sobre los resultados futuros de sus actividades y su situación financiera.

## Riesgo de crédito de la contraparte

EADS está expuesta al riesgo de crédito en la medida en que cualquiera de sus contrapartes pueda incumplir sus compromisos en cuanto a los contratos de instrumentos financieros, como los instrumentos de cobertura y las inversiones en efectivo. Sin embargo, el Grupo tiene establecidas políticas para evitar concentraciones del riesgo de crédito y asegurar que éste sea limitado.

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

crédito para gestionar y limitar su exposición al riesgo de crédito de manera activa. Este sistema de límites asigna líneas de exposición máxima a las contrapartes de las operaciones financieras, basándose como mínimo en sus clasificaciones crediticias conforme a los datos publicados por Standard & Poor's, Moody's y Fitch Ratings. Se vigilan y actualizan de forma regular los límites respectivos, pero no se puede ofrecer garantías de que, a pesar de dichos límites y la diversificación de las contrapartes, EADS no vaya a perder el beneficio de ciertos derivados o de inversiones en efectivo, en el caso de una generalización sistemática de un funcionamiento anómalo del mercado.

## Riesgos asociados a la cartera de inversiones en acciones

EADS mantiene determinadas inversiones en acciones por motivos comerciales o estratégicos que pueden variar durante el tiempo de la inversión. Las inversiones en acciones se contabilizan utilizando o bien el método de la participación (empresas asociadas), para los casos en los que EADS tenga la capacidad de ejercer una influencia significativa, o bien el valor razonable de

las mismas. Si el valor razonable no se puede determinar con facilidad, la inversión se contabiliza a su coste de adquisición.

La inversión principal de EADS en empresas asociadas es Dassault Aviation. El valor de los activos netos de esta inversión, a 31 de diciembre de 2008, era de 2.200 millones de euros. EADS está

expuesta al riesgo de variaciones importantes e inesperadas en el valor de Dassault Aviation, así como de las restantes empresas asociadas. Respecto a inversiones en acciones diferentes a las efectuadas en empresas asociadas, las cuales suponen sólo una parte de los activos totales de EADS, la Sociedad no considera significativo el riesgo de variaciones negativas del valor razonable, ni de pérdidas de valor en estas inversiones.

La autocartera de EADS no se considera inversión en acciones. Asimismo, la inversión en acciones propias no se considera expuesta a riesgos, ya que toda variación de su valor se refleja directamente

en los fondos propios únicamente cuando se venden en el mercado y nunca afecta a los ingresos netos. Las acciones propias tienen como principal objetivo cubrir el riesgo de dilución derivado de los planes de compra de acciones para empleados y del ejercicio de las opciones de compra de acciones por parte de los mismos.

Si desea más información sobre los riesgos del mercado financiero y los enfoques adoptados por EADS para tratar de gestionar dichos riesgos, consulte en “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)” — la nota 35A : “Información sobre instrumentos financieros — Gestión de riesgos financieros”.

## Compromisos relativos a pensiones

EADS participa en varios planes de pensiones, tanto para ejecutivos como para empleados no ejecutivos, algunos de los citados planes cuentan con una financiación insuficiente. Para más información sobre estos planes, véase “Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones” así como “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — nota 26B : “Provisión por planes de pensiones”. Aunque EADS ha dotado con una provisión en su

balance para cubrir la parte correspondiente a la financiación insuficiente basándose en estimaciones actuales, no puede asegurarse que, en el futuro, dichas estimaciones no sean revisadas al alza, lo que obligaría a EADS a dotar nuevas provisiones relacionadas con dichos planes. Las posibles provisiones adicionales podrían afectar negativamente al patrimonio total de la empresa (antes de impuestos), lo cual, a su vez, podría tener un efecto negativo en su situación financiera futura.

## 2. RIESGOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD

### Carácter cíclico del mercado de la aviación comercial

Tradicionalmente, el mercado de aviones comerciales se ha caracterizado por las tendencias cíclicas, en parte debido a los cambios en la demanda de viajes aéreos para el transporte de pasajeros y carga, ya que dicha demanda varía esencialmente en función del crecimiento económico y del producto interior bruto (“PIB”). No obstante, existen otros factores que desempeñan un papel importante a la hora de delimitar el mercado de aviones comerciales para el transporte de pasajeros, como (i) la edad media y la obsolescencia técnica de la flota respecto de los aviones nuevos; (ii) el número y las características de los aviones que han sido retirados del servicio y que se encuentran pendientes de una posible vuelta a la actividad; (iii) los coeficientes de ocupación; (iv) la política de tarifas de las compañías aéreas; (v) la salud financiera de las compañías aéreas y la capacidad de financiación externa para la compra de aviones; (vi) la liberalización del mercado y (vii) las restricciones de tipo medioambiental que sufren las actividades aéreas. EADS estima que el mercado de aviones comerciales, incluyendo en cierto

grado el mercado de los helicópteros civiles, seguirá siendo cíclico, y que los baches que se puedan producir en las tendencias económicas generales, como los que se están experimentando actualmente, pueden tener efectos negativos sobre su resultado operativo y su situación financiera.

En particular, la volatilidad que actualmente muestran los precios del petróleo, así como los mercados financieros y crediticios, y la incertidumbre económica mundial —incluyendo la entrada en recesión oficial de los Estados Unidos y de la zona euro y el reciente descenso del tráfico aéreo de pasajeros— aumentan el riesgo de que se produzcan retrasos o cancelaciones por parte de los clientes en los pedidos en firme, que EADS podría aceptar. Además, el concurso de clientes de las líneas aéreas podría llevar a la cancelación de sus pedidos pendientes. Si se produjera cualquiera de esas eventualidades, los ingresos de EADS y su capacidad de generar beneficios podrían verse significativamente mermados.

Además, EADS puede verse obligada a aportar modificaciones significativas a su plan de negocio en respuesta a las condiciones del mercado, incluyendo cambios en su ritmo de producción o la reconfiguración de aviones destinados inicialmente a clientes que

hayan retrasado o anulado sus pedidos. La incapacidad de EADS para implantar de forma satisfactoria dichos cambios podría afectar negativamente a los resultados futuros de sus actividades y a su situación financiera.

## Impacto del terrorismo, las epidemias y catástrofes en el mercado de la aviación comercial

Como han demostrado los atentados de Nueva York y Madrid, así como la expansión del Síndrome Respiratorio Agudo Severo (“SRAS”), la gripe aviar, el terrorismo y las epidemias pueden afectar negativamente a la percepción por parte del público de la seguridad y comodidad de los viajes en avión y por ello reducir la demanda de tales viajes y de aviones comerciales. El estallido de la guerra en una determinada región también puede afectar al deseo del público de viajar por vía aérea. Por otra parte, los accidentes aéreos graves pueden repercutir negativamente en la percepción que el público o las autoridades reguladoras tienen de la seguridad de cierto tipo de avión, diseño o compañía aérea.

Como consecuencia de los atentados terroristas, las epidemias y otras catástrofes, una compañía aérea puede enfrentarse a un repentino descenso de la demanda de viajes en avión y verse obligada a adoptar costosas medidas de seguridad. En respuesta a ese tipo de acontecimientos, y a su influencia negativa sobre el sector de las compañías aéreas en general o sobre ciertas compañías aéreas en particular, EADS puede sufrir un descenso en la demanda de todos o de determinados tipos de aviones y sus clientes pueden pedir que se posponga la entrega de nuevos aviones o cancelar ciertos pedidos.

## Dependencia del gasto público y de determinados mercados

En cada mercado, el gasto público (incluido el gasto en defensa) depende de consideraciones geopolíticas y de limitaciones presupuestarias complejas y variadas. El gasto público puede experimentar fluctuaciones importantes de un año para otro y de un país a otro. Unas condiciones económicas y políticas desfavorables, así como un debilitamiento de las tendencias económicas generales en los mercados de EADS pueden reducir el gasto público y tener consecuencias negativas, en el futuro, sobre el resultado operativo y la situación financiera de EADS.

En el caso de que varios países decidieran celebrar de forma conjunta contratos de defensa o de otro tipo de compras, las

presiones económicas, políticas o presupuestarias de alguno de dichos países podrían influir negativamente en la capacidad de EADS para participar en dichos contratos o para cumplirlos.

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

## Disponibilidad de financiación pública y otras fuentes de financiación

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

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

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

En el pasado, EADS y sus principales competidores se beneficiaron de la financiación pública para la investigación y desarrollo de sus productos. Por ejemplo, EADS recibió, por parte de algunos gobiernos, financiación reembolsable para el programa del avión comercial A380, y se encuentra negociando con algunos países de la UE la financiación para desarrollar el programa del avión comercial A350 XWB. Sin embargo, no es posible asegurar que la financiación pública se mantenga en el futuro, tanto para los citados proyectos como para otros distintos, debido en parte a los procedimientos anteriormente mencionados.

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

## Seguimiento de proyectos de colaboración público-privada e iniciativas de financiación privadas

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

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

EADS es parte en contratos de PPP y PFI, por ejemplo a través de Paradigm con Skynet 5 y servicios de telecomunicaciones relacionados, y participa en propuestas de PFI adicionales, tales como el proyecto Airtanker (FSTA — Future Strategic Tanker Aircraft). Una de las dificultades asociadas a las PFI radica en la distribución de los riesgos entre las diferentes partes y en la elección del momento adecuado para proceder a la asignación de los mismos a lo largo del transcurso del proyecto.

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

## Competencia y acceso al mercado

La mayoría de las actividades de EADS son objeto de una fuerte competencia, y, en particular, Airbus se ha visto afectada por fuertes presiones a la baja en los precios como consecuencia de dicha competencia. EADS considera que algunas de las causas que originan esta competencia en los precios se han atenuado gracias a las

reestructuraciones en el sector aeroespacial y de defensa que se están produciendo en la actualidad. No obstante, ciertos clientes han conseguido importantes incentivos para fomentar la competitividad en una serie de factores, como el precio y las condiciones de pago. No existen garantías de que dicha competencia no vaya a

intensificarse, especialmente en un contexto de declive económico prolongado.

Por otra parte, los contratos aeroespaciales y de defensa se conceden, implícita o explícitamente, atendiendo a un criterio de preferencia nacional. Aunque EADS es una agrupación multinacional, lo que le permite ampliar mucho su mercado

interno, la Sociedad corre el riesgo de encontrarse en una situación de desventaja competitiva en determinados países, particularmente fuera de Europa, frente a proveedores locales de determinados productos. Teniendo en cuenta de la importancia estratégica y de la sensibilidad política de los sectores aeroespacial y de defensa, se prevé que los aspectos políticos influyan en la elección de determinados productos en un futuro próximo.

## Productos y servicios de alta tecnología

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

Algunos de los contratos celebrados por EADS establecen la renuncia a una parte del beneficio esperado; una reducción de los pagos a percibir; el compromiso de proporcionar otros servicios o productos; el lanzamiento de otro producto sustitutivo; o una reducción del precio en ventas posteriores realizadas al mismo cliente, en el supuesto de que los productos no se entreguen a tiempo o no funcionen correctamente. No existen garantías de que no se vaya a producir la imposición de sanciones relativas al cumplimiento o la rescisión de contratos en el caso de que EADS no cumpla los plazos de entrega u otras obligaciones contractuales.

Por ejemplo, tras las dificultades de producción que EADS tuvo en 2006 relacionadas con el programa A380, determinados clientes decidieron anular sus pedidos de aviones de carga A380. En 2007 y 2008, EADS anunció importantes retrasos en las entregas de su programa A400M. En ambos años, el EBIT\* de EADS se vio afectado negativamente por estos hechos. Véase “Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones”, así como “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — nota 3 : Contabilización del programa A400M”.

No existen garantías de que no se vayan a producir en el futuro problemas similares. Además de los costes derivados de la garantía de los productos, de la ejecución de los contratos y de las medidas correctoras necesarias, esos problemas pueden incrementar los costes o reducir los ingresos —en particular a consecuencia de la rescisión de contratos— con el consiguiente impacto negativo en los resultados operativos futuros y en la condición financiera de EADS. Cualquier problema en este sentido podría tener también importantes consecuencias negativas en la reputación comercial de los productos de EADS.

## Programas principales de investigación y desarrollo

El entorno comercial de un buen número de los principales sectores de actividad de EADS se caracteriza por tener asociados importantes gastos de investigación y desarrollo que requieren considerables inversiones iniciales de gran complejidad. Los planes de negocio que han motivado dichas inversiones suponen, a menudo, un largo periodo de amortización antes de lograr la recuperación de dichas inversiones y apuestan por un cierto rendimiento durante dicho periodo, para justificar la inversión inicial. No es posible garantizar el cumplimiento de las estimaciones comerciales, técnicas y de mercado que han servido de base a dichos planes de negocio, ni que, por tanto, se consiga

recuperar la inversión o alcanzar los beneficios en los plazos previstos. EADS prevé un aumento significativo de sus costes consolidados de investigación y desarrollo en los próximos años debido a la aceleración de la implantación de nuevos programas en todas las Divisiones, especialmente el desarrollo del A350 XWB.

El éxito en el desarrollo de nuevos programas también depende de la habilidad que demuestre EADS para atraer y retener a los ingenieros aeroespaciales y otros profesionales cuyos conocimientos técnicos y experiencia son cruciales para cubrir

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

sus necesidades específicas. En función del mercado, la demanda de dichos ingenieros puede superar a menudo a la oferta, lo que supone una fuerte competencia a la hora de buscar profesionales cualificados. No se puede garantizar que EADS pueda atraer y conservar al personal necesario para llevar adelante sus

operaciones con éxito. La incapacidad para atraer y retener a ese personal o un aumento del índice de rotación de los empleados de EADS podrían afectar de forma negativa, en el futuro, a los resultados de las actividades o a la situación financiera de EADS.

## Programas de reestructuración y ahorro de costes "Power8", "Power8 Plus" y "Future EADS"

EADS anunció en 2007 la implantación, en Airbus, de un programa de ahorro significativo de costes y de reestructuración denominado "Power8". Este programa estudia todos los aspectos de Airbus para conseguir que sea más ágil, más integrada, más eficiente y más productiva. Como parte de Power8, la Dirección de Airbus busca aplicar fuertes reducciones de costes y generar liquidez, para contribuir con 2.100 millones de euros al EBIT\* de 2010 en adelante y aportar un total de 5.000 millones de euros de *cash flow* acumulado entre 2007 y 2010. Gran parte de la reducción de costes provendrá de la reducción de plantilla de Airbus en 10.000 empleados (de los cuales, aproximadamente un 50% son trabajadores temporales y subcontratas locales).

Además, en 2008, EADS lanzó un programa de reducción de costes en todo el Grupo denominado "Power8 Plus", con el fin de lograr un aporte al EBIT\* de 1.000 millones de euros entre 2011 y 2012. Se espera que Airbus aporte las dos terceras partes del ahorro de costes previsto, y que el resto lo aporten las Divisiones de Eurocopter, Astrium, Defensa & Seguridad (DS), así como de las sedes centrales de EADS.

Por último, EADS está trabajando actualmente en un nuevo plan de integración y ahorro de costes denominado "Future EADS", cuyo objetivo es lograr un aporte al EBIT\* de 200 millones de euros como mínimo en 2011-2012. Está destinado a una mayor integración, mejora en el proceso de toma de decisiones y ahorros en costes a través de las sedes centrales, las Divisiones y la interacción entre las sedes centrales y las Divisiones. Como parte de esta iniciativa, la antigua División de Aviones de Transporte Militar se ha integrado en Airbus con el nombre de "Airbus Military". Véase el apartado "Información de las actividades de EADS — 1.1.2 Airbus — Airbus Military" que figura a continuación.

Todas estas previsiones de ahorros se basan en estimaciones preliminares, de manera que el ahorro real podría ser muy diferente. En particular, esas medidas de reducción de costes de EADS se basan en las condiciones actuales y no toman en consideración los posibles aumentos de costes que podrían provenir de ciertos cambios en el sector o en las operaciones,

incluyendo los desarrollos de nuevas actividades, los aumentos de sueldos y costes, u otros factores. La incapacidad de EADS para implantar, de forma satisfactoria, las medidas de reducción de costes previstas o la posibilidad de que dichos esfuerzos no produzcan la reducción de costes estimada, pueden incidir negativamente, en el futuro, sobre los resultados operativos futuros y la situación financiera de la empresa.

Junto con la posibilidad de que el ahorro de costes previsto en los programas anteriormente mencionados no se consiga, EADS puede incurrir también en mayores costes de implantación de los esperados, que dependerán del resultado de las actuales negociaciones con los representantes de los trabajadores y otros interlocutores. En muchos casos, puede producirse una resistencia interna a las medidas de reestructuración organizativa y de reducción de costes contempladas, incluidas la venta por parte de Airbus de ciertos centros y la integración de la División de Aviones de Transporte Militar en Airbus. Las reestructuraciones, los cierres, la venta de centros y las reducciones de puestos de trabajo también podrían afectar negativamente a las relaciones laborales y las relaciones públicas del Grupo y han desembocado y pueden volver a desembocar en jornadas de paro y/o manifestaciones. En el caso de que dichos paros y/o manifestaciones se prolongaran o que los costes de implantación de los programas anteriormente mencionados fueran mayores de los previstos a consecuencia de dichas negociaciones, los resultados operativos futuros de EADS y su situación financiera podrían verse afectados negativamente.

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

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

## Dependencia de determinados proveedores y subcontratistas

EADS depende de numerosos proveedores y subcontratistas clave que le suministran las materias primas, las piezas y componentes que necesita para fabricar sus productos. Recientemente, algunos de dichos proveedores se han enfrentado a graves dificultades financieras como consecuencia de la actual crisis financiera. En el caso de que dichas dificultades se agravaran, algunos proveedores podrían verse obligados a reducir su producción, a cesar su actividad o a solicitar protección por quiebra, lo que podría afectar al normal suministro de EADS. A EADS podría resultar difícil

encontrar sustitutos a determinados proveedores sin provocar importantes retrasos, lo que podría tener efectos negativos sobre el futuro resultado operativo y la situación financiera de EADS.

Asimismo, EADS podría decidir en el futuro facilitar ayuda financiera o de otro tipo a determinados proveedores con el fin de garantizar el suministro ininterrumpido de materiales y componentes, lo que podría exponerle a un riesgo crediticio por parte de dichos proveedores.

## Riesgos vinculados a programas

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

- *Programa A380.* En relación con el programa A380, y a consecuencia de los retrasos en la entrega anunciados en 2006, EADS se enfrenta a los principales retos siguientes : (i) gestionar la presión sobre la cadena de suministros dado el fuerte aumento de la producción previsto para los próximos años, (ii) evitar las interrupciones de la producción y los costes relacionados que podrían provenir, en particular, de la aplicación de Power8 y sus efectos en las relaciones laborales, (iii) introducir con éxito una nueva maqueta digital en la producción futura del A380, y (iv) gestionar los vencimientos de las entregas. La capacidad de EADS para superar esos retos será decisiva para asegurarse una producción sin problemas de los aviones de “segunda generación”, es decir, aquellos que superen la producción inicial de 25 aviones.
- *Programa A350 XWB.* En relación con el programa A350 XWB, EADS se enfrenta a los principales retos siguientes : (i) alcanzar los objetivos de rendimiento técnico del avión, (ii) garantizar el fuerte incremento de personal cualificado, por ejemplo para el diseño de estructuras compuestas, (iii) asegurar el logro de objetivos de costes recurrentes, (iv) garantizar que la nueva organización industrial derivada de Power8 contribuya a un desarrollo efectivo, (v) garantizar el rendimiento de las operaciones de riesgo compartido, incluidas aquellas que se hayan elegido para la venta de centros por Airbus, y (vi) conseguir la elección de un segundo motor.
- *Programa A400M.* En relación con el programa A400M, que supone una significativa exposición para EADS, la Sociedad

se enfrenta a los principales retos siguientes : (i) negociar cambios en el calendario de programa junto con cambios en otras áreas del contrato con los clientes del lanzamiento, (ii) trabajar con el consorcio fabricante de los motores y con los principales proveedores de sistemas para misiones críticas e integración de sistemas para concertar un calendario de programa plausible, incluyendo una fecha fiable para el primer vuelo, (iii) gestionar un programa de pruebas de vuelo que difiera significativamente del programa del avión comercial Airbus, (iv) integrar los sistemas civiles (gestión de vuelo, navegación, etc.) con los complejos sistemas militares, (v) garantizar que el avión, a la vez, responde a las exigencias de la certificación comercial y reúne las calificaciones militares que exigen los clientes del programa en cada jurisdicción, y (vi) gestionar las dificultades de producción previstas.

Además, en vista de los actuales retrasos en el programa A400M, la *Organisation Conjointe en Matière d'Armement* (“OCCAR”) tiene el derecho contractual, con el mandato unánime de todas las naciones clientes del lanzamiento, a reclamar la resolución de todo el contrato de lanzamiento A400M el 1 de abril de 2009. En caso de cancelación, Airbus Military SL (“AMSL”) estaría obligada a reembolsar a OCCAR todos los pagos iniciales, los pagos previos a la entrega y cualesquiera otros recibidos de OCCAR. El importe total es de aproximadamente 5.700 millones de euros. Por otra parte, cada una de las naciones clientes del lanzamiento puede pedir la cancelación de los aviones individuales que vayan a experimentar un retraso sustancial. Ello conllevaría el reembolso de los pagos iniciales y de los pagos previos a la entrega recibidos de OCCAR en relación con dichos aviones. En función de la magnitud de dichas posibles cancelaciones, podría producirse un efecto negativo sobre los futuros resultados de las actividades de EADS, así como sobre su situación financiera y su reputación.

En el escenario actual de continuación del programa A400M, podrían computarse también sanciones importantes basadas en cláusulas contractuales por un importe acumulado de 1.400 millones de euros a abonar por cada entrega de avión que se retrase más de 10 meses a partir de la fecha de entrega original establecida en el contrato. Teniendo en cuenta los probables retrasos mínimos actuales en las entregas, esta sanción se aplicaría como mínimo a un número significativo de aviones, pero este asunto será objeto de negociación con los clientes. La provisión del A400M a partir del 31 de diciembre de 2008 incluye la valoración actual de EADS del importe prorrateado de las sanciones a pagar en última instancia.

Dado que no pueden calcularse actualmente, no se han tenido en cuenta en la nueva valoración de la provisión del A400M de los Estados Financieros de 2008 diversos costes potenciales adicionales. Por consiguiente, podrían tener que contabilizarse efectos negativos importantes sobre los ingresos en periodos futuros en los que dichos costes puedan calcularse o en los que los acontecimientos permitan volver a la estimación con el método de contabilidad de terminación. Las posibles ventajas resultantes de las futuras negociaciones con los clientes, si las hubiese, podrían reducir dichos efectos, pero únicamente se computarían una vez que hayan sido acordadas entre OCCAR y las naciones clientes de lanzamiento.

En conclusión, aunque EADS cree que las estimaciones de gastos e ingresos incluidas actualmente en los Estados Financieros según el método de contabilidad anticipado (*early stage*) reflejan sus valoraciones más apropiadas en las

circunstancias actuales, la complejidad técnica del programa A400M y la incertidumbre acerca del resultado de la evolución técnica implican que pueden surgir nuevos riesgos financieros, como por ejemplo retrasos adicionales significativos en el calendario de entrega, costes de terminación de contratos adicionales y el importe final a abonar por daños liquidados. La materialización de dichos riesgos podría provocar una importante exposición financiera adicional a posibles cancelaciones de pedidos o incluso la posible cancelación del programa A400M en su totalidad.

Para más información sobre el programa A400M, véanse los apartados “Información relativa a las Actividades de EADS —1.1.2 Airbus—Airbus Military”, “Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones”, así como “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — nota 3 : Contabilización del programa A400M”.

➤ *Programa NH90.* En relación con el programa NH90, EADS se enfrenta a los principales retos siguientes : (i) cumplir el calendario de desarrollo, los objetivos de costes y el contenido técnico —configuración operativa completa de la versión TTH (Helicóptero de Transporte Táctico) y la configuración final de la versión NFH (Helicóptero de Fragata OTAN) de los actuales programas de desarrollo de las numerosas versiones, (ii) gestionar el fuerte aumento de la producción del programa, y (iii) garantizar la disponibilidad de asistencia en relación con las numerosas flotas que están entrando en servicio.

## 3. RIESGOS JURÍDICOS

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

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

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

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

El grado de control ejercido por EADS en los consorcios, *joint ventures* y a través de las participaciones accionariales varía de un caso a otro y es susceptible de evolucionar. Aunque EADS intenta participar sólo en *joint ventures* en los que está a partes iguales con sus socios, existe el riesgo de enfrentarse a

desacuerdos o bloqueos, propio de cualquier entidad controlada de forma conjunta, en particular de aquéllas en las que todas las decisiones importantes deben tomarse por unanimidad de sus miembros, o en las que existen derechos de salida limitados. Las otras partes asociadas en estas entidades pueden ser también competidores de EADS y, en consecuencia, tener intereses divergentes de los de EADS.

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

## Responsabilidad derivada de los productos y sus garantías

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

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

## La propiedad intelectual e industrial

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

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

## Controles a las exportaciones y otras regulaciones

Los mercados de exportación tienen una gran importancia para EADS. Además, se considera que un buen número de productos de uso militar diseñados y fabricados por EADS tienen un interés estratégico nacional. En consecuencia, la exportación de dichos productos fuera de los mercados nacionales en los que opera EADS corre el riesgo de ser restringida o sometida a la

obtención de licencias y controles a la exportación, impuestos fundamentalmente por Reino Unido, Francia, Alemania y España, países donde EADS desarrolla sus principales actividades militares, y por otros países de los que proceden los proveedores, fundamentalmente EE.UU. No puede garantizarse (i) que los controles a la exportación a los que está sujeta EADS no serán

más restrictivos, (ii) ni que las nuevas generaciones de productos desarrollados por EADS no vayan a ser objeto de controles similares o incluso más rigurosos, (iii) ni que no concurran factores geopolíticos que hagan imposible la obtención de licencias de exportación para uno o varios clientes o limiten la capacidad de EADS para llevar a cabo sus actividades según los términos de contratos previamente suscritos. Un acceso reducido a los mercados militares de exportación podría afectar de forma negativa a la actividad, a la situación financiera y al resultado de las actividades de EADS.

EADS también está sujeta a otras regulaciones de los gobiernos que pueden afectar negativamente a sus actividades y a su

situación financiera, por ejemplo las normativas en materia de relaciones comerciales (incluyendo las recientes modificaciones de la legislación francesa a este respecto), de utilización de sus productos, de prácticas laborales y de relaciones con autoridades extranjeras. Además, la capacidad de EADS para comercializar nuevos productos y para acceder a nuevos mercados puede depender de la obtención de certificaciones y autorizaciones gubernamentales según un determinado calendario. Aunque EADS intenta cumplir la totalidad de dichas normativas, cualquier infracción no intencionada o incumplimiento de las mismas podría afectar de forma negativa a la actividad, a la situación financiera y al resultado de las actividades de EADS.

## Litigios sobre valores

Desde 2006, se han iniciado varias investigaciones y procedimientos contra EADS y algunos de sus directivos por presuntos incumplimientos de la normativa de mercado y normas relativas al tráfico de información privilegiada, respectivamente, en relación, en particular, con los retrasos en el programa A380 anunciados en 2006. Véase “Información relativa a las actividades de EADS — 1.1.9 Litigios y arbitrajes”. Aunque EADS no puede, en este punto, predecir el resultado de dichas investigaciones y procedimientos, es posible que resultaran en la

imposición de multas, daños y perjuicios u otras medidas correctivas y sanciones. El desarrollo de dichos procedimientos podría incidir negativamente en la cotización de la acción de EADS y en su reputación. Además, EADS prevé seguir invirtiendo tiempo e incurriendo en gastos asociados con su defensa, independientemente del resultado, lo que puede desviar los esfuerzos y la atención del equipo directivo de sus actividades empresariales habituales.

## 4. RIESGOS INDUSTRIALES Y VINCULADOS AL MEDIO AMBIENTE

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

una aplicación más estricta o nuevas interpretaciones de las leyes y reglamentos ya existentes podrían provocar que EADS tenga que aumentar, en el futuro, los gastos y los costes operativos relacionados con lo anterior, lo cual podría tener un efecto negativo sobre los resultados de sus actividades o su situación financiera.

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

empleados, los consumidores y terceros pueden presentar demandas por daños personales, a los bienes o al medio ambiente (incluidos los recursos naturales). Esos riesgos potenciales puede que no sean cubiertos por el seguro o que sólo lo sean parcialmente. La obligación de EADS de compensar dichos daños puede afectar negativamente a los resultados de sus actividades y a su situación financiera.

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

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

Para más información, véase el apartado “Responsabilidad Corporativa y sostenibilidad — 5.3 Protección del medio ambiente”.





## Información relativa a las actividades de EADS

<b>1.1</b>	<b>PRESENTACIÓN DEL GRUPO EADS</b>	<b>24</b>
1.1.1	Presentación	24
1.1.2	Airbus	30
1.1.3	Eurocopter	42
1.1.4	Astrium	46
1.1.5	Defensa & Seguridad	51
1.1.6	Otras actividades	58
1.1.7	Inversiones	60
1.1.8	Seguros	61
1.1.9	Litigios y arbitrajes	62
1.1.10	Incorporación por referencia	63
<b>1.2</b>	<b>ACONTECIMIENTOS RECIENTES</b>	<b>63</b>

# 1.1 PRESENTACIÓN DEL GRUPO EADS

## 1.1.1 Presentación

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

Con un volumen de negocios consolidado de 43.265 millones de euros en 2008, EADS es líder europeo de la industria aeroespacial y de defensa, y la segunda sociedad más grande del sector a nivel mundial. En términos de cuota de mercado, EADS es uno de los dos principales fabricantes de aviones comerciales, helicópteros civiles, lanzadores espaciales comerciales y misiles, y es uno de los proveedores líder de aviones militares, satélites y electrónica de defensa. En 2008, generó aproximadamente un 75% del total de su volumen de negocios en el ámbito civil y un 25% en el ámbito de defensa.

### HECHOS DESTACADOS DE 2008

EADS obtuvo unos resultados satisfactorios en 2008, a pesar de continuar afrontando desafíos en programas clave. Durante este periodo registró una sólida entrada de pedidos, por valor de 98.648 millones de euros, en toda su cartera de productos. Por otra parte, las entregas de helicópteros y aviones Airbus alcanzaron unos niveles históricamente elevados. Durante todo el ejercicio 2008, EADS obtuvo un EBIT\* de 2.830 millones de euros. El Grupo se benefició de su sólida rentabilidad subyacente y de los efectos asociados al tipo de cambio, a pesar de afrontar desafíos en programas clave. Los ingresos aumentaron un 10,6%, hasta los 43.265 millones de euros. La cartera de pedidos de EADS se incrementó hasta los 400.248 millones de euros. La tesorería neta ascendía a 9.193 millones de euros al final del ejercicio, gracias a que generó un flujo de caja libre mayor del que se esperaba.

EADS ha tomado varias decisiones proactivas para afrontar la actual crisis económica y financiera de cara al futuro. Con el descenso del tráfico aéreo y el endurecimiento de las condiciones de financiación, se espera que el mercado de los aviones comerciales se ralentice, con el consiguiente riesgo de aplazamientos y cancelaciones. Por lo tanto, Airbus ha adaptado las tasas de producción del programa de la familia A320 de 36 a 34 aviones al mes a partir de octubre de 2009. Las tasas de producción de la familia A330/A340 se mantendrán en los niveles actuales de 8,5 aviones al mes y no se incrementarán tal y como estaba previsto (véase el apartado “— 1.2 Acontecimientos recientes”). Airbus realiza un seguimiento constante del entorno empresarial y tiene la intención de adaptar su política de producción a medida que cambie la situación económica.

Se espera que el proceso de transformación iniciado en 2006 en respuesta a los retrasos asociados con el A380 y a la volatilidad del dólar estadounidense permita a EADS afrontar la crisis financiera desde una posición más sólida. A través de una nueva estructura organizativa, unos procesos más racionalizados y una gestión de tesorería más rigurosa, Power8 ha reducido notablemente la base de costes de Airbus. En 2008, Power8 generó un ahorro de costes de unos 1.300 millones de euros, lo que supone más de la mitad del objetivo de 2.100 millones de euros fijado para 2010. Para complementar el Power8 presentado en 2007, EADS adoptó otras medidas para mejorar su eficiencia global. Power8 Plus se ha lanzado como una iniciativa para todo el Grupo con el objetivo de conseguir aportaciones al EBIT\* por valor de 1.000 millones de euros a partir de 2011-2012. Se espera que Airbus aporte aproximadamente dos tercios de los ahorros de costes previstos, y que las Divisiones de Eurocopter, Astrium y Defensa & Seguridad (DS), y las sedes centrales de EADS aporten el resto. Por otra parte, el programa denominado “Future EADS” pretende la racionalización de la organización a nivel del Grupo y una mejor integración, principalmente a través de servicios compartidos y tiene por objetivo unos ahorros de costes a un nivel mínimo de 200 millones de euros en 2011-2012.

En 2008, EADS también realizó significativos progresos concentrándose en sus actividades principales y completó con éxito su estrategia de reorganización de aeroestructuras iniciada con Power8. Durante ese mismo año, se vendió el centro de Laupheim y parte del centro de Filton, mientras que los centros alemanes de Nordenham, Varel y Augsburg se fusionaron en Premium AEROTEC y los centros franceses de Meaulte y St. Nazaire Ville en Aerolia. Estas dos sociedades están operativas desde el 1 de enero de 2009. Por otra parte, EADS vendió un 70% de su participación en Socata a Daher a comienzos de este mismo año y ha mantenido el 30% restante de momento. En paralelo, Airbus continúa expandiendo su zona de influencia industrial. La nueva línea de montaje final del A320 en Tianjin, China, abrió en septiembre y ayudará a garantizar el acceso a China, un mercado en rápido crecimiento.

Al mismo tiempo, el año 2008 se caracterizó por los desafíos afrontados por programas de desarrollo clave. El programa A400M ha sido aplazado y constituye un importante riesgo, mientras que Airbus continúa afrontando un gran desafío para aumentar la producción del A380. Con respecto al programa A400M en particular, tendrá que ser restablecido, con un calendario visible y claro. Al objeto de simplificar la estructura administrativa y de explotar sinergias con el resto de Airbus, EADS anunció en diciembre de 2008 que integraría la División de Aviones de

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

Transporte Militar en Airbus bajo el nombre “Airbus Military”. En particular, la integración tiene por objeto reforzar la gestión del desafiante programa de transporte militar A400M.

Mientras tanto, en enero de 2009, Airbus Military y EADS anunciaron que habían propuesto un nuevo enfoque de programa para el A400M a los países europeos del lanzamiento, a través de OCCAR, con el objetivo de encontrar un camino a seguir apropiado para este programa. Airbus Military y EADS querían iniciar los debates acerca del calendario del programa junto con los cambios en otros ámbitos del contrato, incluyendo, en particular, ciertas características técnicas de este avión militar. En línea con los complejos programas de desarrollo militar, Airbus Military sugirió que la producción en serie se restableciera solamente una vez que se hubiese alcanzado una madurez adecuada, basándose en los resultados de las pruebas de vuelo. Con este nuevo enfoque, la primera entrega del A400M se produciría entonces tres años después de su primer vuelo. Airbus Military y EADS no podrán actualizar todas las consecuencias financieras de un plan industrial revisado hasta que se haya determinado con firmeza la disponibilidad de los motores y sistemas críticos para la misión y se conozca la postura de OCCAR con respecto a la propuesta. Véase el apartado “Factores de Riesgo”, “— 1.1.2 Airbus — Airbus Military”, “Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones”, así como “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — nota 3: Contabilización del programa A400M”.

El año 2008 arrancó con fuerza para las actividades comerciales: la cartera de pedidos alcanzó nuevos máximos, mientras que las actividades de defensa e institucionales obtuvieron unos prometedores resultados. Sin embargo, el entorno comercial en general se volvió impredecible y turbulento en el segundo semestre, debido a la oscilación de los precios del petróleo y de los tipos de cambio. El panorama financiero se vio afectado por la crisis crediticia que impactó a las perspectivas generales de crecimiento, a las economías familiares y a la liquidez de la industria. A pesar de la revisión a la baja de las previsiones de crecimiento del tráfico aéreo y de las indicaciones de consolidación del sector de las líneas aéreas, las actividades en el ámbito civil cerraron el año con sólidas carteras de pedidos. Sin duda, la debilitación del entorno financiero ejercerá presión sobre los fabricantes para que encuentren soluciones a las necesidades de financiación de sus clientes. Históricamente, el tráfico aéreo sigue los cambios del PIB mundial anual y, por consiguiente, esto ha tenido un efecto ralentizador sobre el transporte aéreo y el tráfico de pasajeros. La caída del precio del petróleo supone cierto alivio para las líneas aéreas y clientes comerciales, y la relajación general de los precios de las materias primas podría provocar una reducción de los costes para los fabricantes a medio plazo.

Se espera que el gasto en defensa se mantenga estable, dado que está estrechamente asociado con las tensiones geopolíticas y las necesidades de seguridad, así como con factores económicos. La naturaleza de largo plazo de las inversiones en los mercados espacial y de defensa hace que estos segmentos se vean menos

afectados a corto plazo. Por otra parte, las inversiones relacionadas con la defensa son un medio eficiente de mantener la base industrial de un país y respaldar los puestos de trabajo de alta tecnología. A pesar de que los precedentes sugieren que la nueva Administración estadounidense podría modificar el presupuesto de defensa durante 2009, también existe la posibilidad de que se aplase cualquier cambio significativo en este presupuesto debido a que la próxima revisión del plan de defensa cuatrienal tendrá lugar a finales de 2010. También cabe señalar que existe un retraso de varios meses entre las asignaciones y los desembolsos del presupuesto. Tras la conferencia ministerial de la Agencia Espacial Europea celebrada en noviembre de 2008, el consejo solicitó inversiones en innovación, incluyendo los servicios y tecnologías espaciales, a pesar de la crisis financiera.

Durante 2008, Airbus entregó un número de aviones sin precedentes, a pesar de enfrentarse a importantes desafíos industriales. Airbus entregó 483 aviones, 30 más que en 2007. Así pues, se alcanzó el objetivo revisado de entregar 12 aviones A380 en 2008. En un año difícil para la economía mundial, la entrada de pedidos de Airbus fue sólida y superó las expectativas. Airbus obtuvo 900 nuevos pedidos brutos en firme, aumentando la cartera de pedidos hasta un nuevo máximo de 3.715 aviones. Los pedidos netos, una vez descontadas las cancelaciones, ascendieron a 777 en 2008. El A350 XWB, lanzado recientemente, obtuvo 163 nuevos pedidos en firme, aumentando el número total de pedidos a 478 procedentes de 29 clientes.

Airbus Military (la antigua División de Aviones de Transporte Militar) sufrió retrasos en su avión insignia de transporte pesado A400M, lo que eclipsó sus demás actividades y afectó a sus resultados financieros. En septiembre de 2008, EADS anunció un aplazamiento indefinido del primer vuelo del A400M, debido principalmente al hecho de que el sistema de propulsión no estaba disponible. Mientras tanto, Airbus Military y EADS han propuesto un nuevo enfoque para el programa A400M, como se ha mencionado anteriormente. Por otra parte, se ha entregado el primer avión C-295 a Portugal. El avión A330 Multi-Role Tanker Transport (MRTT) ganó cuatro de las cinco licitaciones mundiales, incluyendo el programa Future Strategic Tanker Aircraft del Reino Unido (14 unidades), el pedido de los Emiratos Árabes Unidos (tres unidades) y el pedido de Arabia Saudí (tres unidades). El avión de reabastecimiento en vuelo KC45 de Northrop Grumman basado en el A330 MRTT fue inicialmente el elegido por la Fuerza Aérea estadounidense, a pesar de que la decisión fue posteriormente anulada por razones jurídicas asociadas con la gestión del proceso de licitación por parte del Departamento de Defensa de EE.UU..

Eurocopter cumplió sus objetivos para 2008 en materia de ventas y entregas de helicópteros, y aumentó sus ingresos en un 7,5%. Se ha entregado un total de 588 helicópteros, lo que supone un incremento de la producción del 20% en comparación con 2007. A finales de 2008, la cartera de pedidos ascendía a 13.824 millones de euros, lo que equivale a 1.515 helicópteros. Eurocopter realizó avances técnicos durante el año, cualificando

plenamente el Tigre en sus variantes HAP y UHT, y aumentando la producción del NH90 con las primeras entregas desde las líneas de montaje finlandesa y australiana. Tras la entrega del helicóptero UH-72A Lakota número 50 al Ejército de los Estados Unidos, la Marina estadounidense se convirtió también en cliente de Lakota. Mientras tanto, se puso en marcha la producción del primer prototipo del EC175, que se está desarrollando conjuntamente con socios chinos.

Astrium reforzó su posición competitiva en 2008. Como principal contratista para la aportación europea a la Estación Espacial Internacional (ISS), Astrium consiguió un éxito técnico histórico cuando el laboratorio Columbus y el Automated Transfer Vehicle se acoplaron a la ISS a comienzos de 2008. El lanzador Ariane 5 obtuvo 13 pedidos, más de la mitad del mercado abierto. Ha resultado altamente fiable, realizando 28 lanzamientos consecutivos con éxito desde 2003. Por otra parte, dentro de la Unidad de Negocio Space Transportation, el misil balístico francés de nueva generación M51 completó su vuelo de prueba final en 2008. A pesar de la ralentización del mercado de los satélites de telecomunicaciones, la Unidad de Negocio Satellites mantuvo su participación de mercado, obteniendo dos pedidos y lanzando siete satélites de telecomunicaciones y dos de observación. La Agencia Espacial Europea adjudicó a Astrium el pedido de tres importantes satélites científicos, mientras que Chile y España han encargado sendos satélites de observación. La Unidad de Negocio Services ha alcanzado la madurez. El sistema de comunicaciones seguro Paradigm comenzó a estar plenamente operativo y al servicio del Ministerio de Defensa del Reino Unido, tras la entrega del tercer y último satélite, el Skynet 5c. Se progresó de forma satisfactoria en programas de comunicaciones similares para Alemania y los Emiratos Árabes Unidos.

Finalmente, dentro de la División de Defensa & Seguridad (DS), el consolidado Eurofighter, misiles y programas de radares continúa fomentando el crecimiento, con tecnologías cada vez más competitivas en vehículos aéreos no tripulados (UAV) y los sistemas de seguridad mundiales desempeñando un papel cada vez más importante. Para Eurofighter, la entrega del tramo 1 de 148 aviones se completó en 2008 y se está acelerando el montaje final del tramo 2 de 236 aviones, con 22 aviones entregados en 2008. Con respecto a los UAV, la División de Defensa & Seguridad (DS) es el único proveedor europeo capaz de suministrar tanto sistemas grandes como pequeños. El trabajo en el estudio de reducción de riesgos para el Advanced UAV continuó con la identificación de las necesidades de capacidad de Francia, Alemania y España. En los dos programas UAV franceses, DRAC y SIDM, se alcanzaron hitos en materia de entregas. Por otra parte, se entregaron blancos teledirigidos al Ejército de los Estados Unidos. En línea con la estrategia del Grupo, la División de Defensa & Seguridad (DS) continuó expandiendo sus capacidades en materia de seguridad. La adquisición de PlantCML permitió el acceso al mercado estadounidense. En Pekín, una red TETRA suministrada por EADS —la más grande de Asia— desempeñó un papel fundamental en la seguridad de los Juegos Olímpicos de 2008.

## ESTRATEGIA

Con el fin de maximizar el valor para sus accionistas, la Dirección pretende reforzar la posición de EADS como líder en los principales mercados mundiales aeroespaciales y de defensa. Más allá de implantar soluciones para los actuales retos operativos, EADS continuará centrándose en ofrecer un valor añadido a sus clientes a través de soluciones innovadoras de productos y servicios. EADS ha definido para un futuro los siguientes objetivos a largo plazo de conformidad con su plan Visión 2020:

- *Mejora del equilibrio entre las carteras correspondientes a Airbus y las restantes actividades de EADS.* En 2008 los ingresos de Airbus han supuesto un 63,5% de los ingresos consolidados de EADS durante el ejercicio. En consecuencia, el Grupo continúa acusando una alta vulnerabilidad a los ciclos de la aviación comercial, así como las cargas financieras y riesgos relacionados con programas de aviación y las fluctuaciones en el tipo de cambio del dólar. Por consiguiente, EADS aspira a incrementar la participación en los ingresos de otras Divisiones durante los próximos años, conservando al mismo tiempo su posición competitiva a largo plazo respecto a Boeing en el segmento de la aviación comercial. En particular, EADS aspira a incrementar la proporción de ingresos procedentes de sus negocios de seguridad y defensa, que tienden a ser menos cíclicos y más predecibles por naturaleza. Dentro de este segmento, EADS se concentrará en seguir fortaleciendo su presencia en plataformas y sistemas (en particular, la arquitectura e integración de sistemas basados en plataformas). El Grupo considera todas las opciones posibles para lograr dicho crecimiento, incluyendo adquisiciones o alianzas estratégicas que fortalezcan su posición competitiva global y añadan fortaleza a su cartera, de modo especial en Estados Unidos y Asia.
- *Incremento de rentabilidad.* A través de un control interno de costes, una reducción de capital y una mejora en la gestión de programas y riesgos, así como mediante una organización industrial, EADS ha dado los primeros pasos para recuperar su rentabilidad. EADS intenta concentrarse cada vez más en su actividad principal, lo que implica evolucionar hacia un nuevo modelo de negocio y a la reasignación de recursos procedentes de otras áreas no claves de negocio. Mediante una mejor asignación de recursos y un desarrollo más intenso en los segmentos de mayor rentabilidad, EADS se ha propuesto alcanzar niveles de rentabilidad que resulten atractivos para sus accionistas y permitan financiar futuras iniciativas de desarrollo.
- *Expandir su oferta de servicios.* Históricamente el crecimiento de EADS ha estado impulsado por la venta de soluciones y productos tecnológicamente avanzados. Al mismo tiempo, la Gestión se concentra en el objetivo de incrementar la presencia de EADS en el mercado de servicios de alto valor añadido, dada su naturaleza anticíclica y sus oportunidades de cara a un crecimiento sostenido. Entre los factores que sostienen el mercado cabe incluir la rápida expansión de las

flotas comerciales *in-service* y de defensa de EADS —que requieren asistencia a lo largo de su vida operativa— así como una tendencia cada vez más acusada a la externalización de funciones clave por parte de los ministerios de defensa y las agencias gubernamentales. EADS tiene previsto ofrecer servicios de alto valor añadido en cuanto a plataformas y sistemas, incluyendo servicios de formación, servicios avanzados de asistencia después de la entrega y servicios de gestión de tráfico aéreo. Los ingresos procedentes de las actividades de servicios previstos ascienden al 25% de los ingresos consolidados de EADS en 2020.

- *Llegar a ser un grupo industrial realmente global.* Una parte significativa de los proveedores, plantas de fabricación y plantillas de EADS están situadas en Europa, mientras la mayor parte de sus ingresos proceden de fuera del continente. Al efecto de asegurar el acceso a determinados mercados y tecnologías, optimizar costes y cubrirse en el futuro contra la volatilidad del dólar, EADS aspira a desarrollar una estrategia industrial a largo plazo que permita corregir este desequilibrio expandiendo su campo de influencia y sus relaciones de asociación a mercados clave fuera del ámbito europeo, incluyendo Estados Unidos, China, Rusia e India. En EE.UU., el objetivo es llegar a establecer una presencia industrial y comercial firme en el mayor mercado de defensa y seguridad nacional de todo el mundo. En 2020, EADS tiene previsto tener el 40% de sus proveedores y el 20% de sus empleados fuera de Europa.
- *Seguir innovando.* La innovación en cuanto a productos, tecnología, producción y oferta al cliente definirá el futuro de EADS. Con la reducción de los ciclos de desarrollo y la aparición de nuevos competidores en todos los campos, EADS debe mantener su ventaja tecnológica y abarcar un amplio ámbito de capacidades con el fin de continuar siendo un líder de mercado. Para mantener su perfil innovador, EADS tratará de emplear sistemáticamente las últimas herramientas de ingeniería y diseño digital con el fin de llevar a cabo más rápidamente importantes avances en las plataformas, y se esforzará por acelerar el ritmo de revisión de sus principales tecnologías para así cerrar posibles brechas frente a la competencia. Se espera que entre estas tecnologías clave se encuentre el sistema C4I, las operaciones en redes centralizadas y la tecnología de los vehículos aéreos no tripulados (UAV) entre otras.
- *Enfoque medioambiental.* EADS intentará anticiparse a los retos medioambientales del futuro para hacerles frente como parte de su compromiso por una reconciliación de la responsabilidad ecológica y el éxito empresarial. Más verde, limpio, silencioso e inteligente, el A380 define ya nuevas pautas en cuanto a transporte aéreo y ecología. En el futuro, EADS emprenderá nuevas iniciativas —incluyendo un sistema de gestión global basado en la norma ISO 14001 que cubre todas las actividades de EADS— con el fin de convertir la eficiencia ecológica en una ventaja competitiva a largo plazo.

## ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE EADS

Tras la integración de la antigua División de Aviones de Transporte Militar (“**División MTA**”) en Airbus el 1 de enero de 2009 con el nombre de “Airbus Military”, EADS agrupa sus actividades en las cuatro Divisiones operativas siguientes: (1) Airbus, (2) Eurocopter, (3) Astrium y (4) Defensa & Seguridad (DS). El reparto de actividades entre estas cuatro Divisiones se describe en el organigrama del apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social—3.3.6 Organigrama simplificado del Grupo”.

### Airbus

#### Aviación comercial

Airbus es uno de los dos principales proveedores mundiales de aviones comerciales de más de 100 plazas. Desde su fundación en 1970 y hasta finales de 2008, Airbus ha recibido 9.215 pedidos de aviones procedentes de aproximadamente 306 clientes ubicados en todo el mundo. Su cuota de mercado de ventas anuales a nivel mundial ha pasado del 15% en 1990 al 54% en 2008. A 31 de diciembre de 2008, la cartera de pedidos de Airbus (3.715 aviones) alcanzaba aproximadamente el 86% de la cartera total de pedidos de EADS a nivel mundial. La entrada bruta de pedidos fue de 900 aviones y después de haber contabilizado las correspondientes cancelaciones, la entrada neta de pedidos correspondiente al año 2008 ascendió a 777 aviones. En 2008, Airbus registró un volumen de ventas de 27.453 millones de euros, lo que representa un 63,5% del volumen de ventas total de EADS. Véase “— 1.1.2 Airbus”.

#### Airbus Military (anteriormente División MTA)

Airbus Military produce y comercializa aviones destinados a misiones especiales, derivados de plataformas existentes y dedicados a tareas militares específicas y de seguridad, como el reabastecimiento en vuelo, la lucha antisubmarina y la vigilancia marítima. Asimismo, Airbus Military fabrica y vende aviones de transporte militar ligeros y medios, y es responsable del proyecto del avión de transporte militar pesado A400M. En 2008, la antigua División MTA registró un volumen de ventas de 2.759 millones de euros, lo que representa un 6,4% del volumen de ventas total de EADS. Véase “— 1.1.2 Airbus—Airbus Military”.

### Eurocopter

Eurocopter es uno de los líderes a escala mundial del mercado de los helicópteros civiles y militares, y ofrece una de las gamas de helicópteros más completa y moderna del mercado, además de los servicios afines. En 2008, Eurocopter mantuvo su liderazgo al captar más del 50% del mercado de helicópteros civiles en términos de entregas y al lograr un fuerte crecimiento de su cartera de pedidos militares. En 2008, Eurocopter registró un volumen de ventas de 4.486 millones de euros, lo que representa un 10,4% del volumen de ventas total de EADS. Véase “— 1.1.3 eurocopter”.

## Astrium

Astrium diseña, desarrolla y fabrica satélites, infraestructuras orbitales y sistemas de lanzadores y presta servicios espaciales. Astrium es el tercer fabricante mundial de sistemas espaciales, por detrás de Boeing y Lockheed Martin, y el primer fabricante europeo de satélites, lanzadores de infraestructuras orbitales y servicios asociados. Astrium consta de tres Unidades de Negocio principales: Astrium Satellites, Astrium Space Transportation y Astrium Services. Ello incluye la prestación de servicios de lanzamiento, a través de sus participaciones de Astrium en Ariespace (lanzador del Ariane 5), Starsem (lanzador del Soyuz) y Eurocot (lanzador del Rockot), así como servicios vinculados a los satélites de telecomunicaciones y de observación de la Tierra, a través de filiales mayoritarias o al 100% tales como Paradigm Secure Communications, Infoterra y Spot Image. En 2008, Astrium registró un volumen de ventas de 4.289 millones de euros, lo que representa un 9,9% del volumen de ventas total de EADS. Véase “— 1.1.4 Astrium”.

## Defensa & Seguridad

La División de Defensa & Seguridad (“**División DS**”) constituye el pilar principal de EADS en cuanto a actividades de defensa y seguridad. Al combinar sus actividades de sistemas de

defensa y comunicaciones, electrónica de defensa, sistemas militares aéreos y sistemas de misiles (que componen una participación del 37,5% por parte de EADS en MBDA) dentro de una División, EADS ha racionalizado su negocio en materia de defensa y seguridad, con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los clientes que requieren soluciones integradas de defensa y seguridad. En 2008, la División DS registró un volumen de ventas de 5.668 millones de euros, lo que representa un 13,1% del volumen de ventas total de EADS. Véase “— 1.1.5 Defensa & Seguridad”.

## Inversiones

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

## RESUMEN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA

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

INGRESOS CONSOLIDADOS POR DIVISIÓN CORRESPONDIENTE A LOS EJERCICIOS CERRADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2008, 2007 Y 2006

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2008		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2007		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2006	
	en miles de millones de euros	Porcentaje*	en miles de millones de euros	Porcentaje*	en miles de millones de euros	Porcentaje*
Airbus	27,4	61,5%	25,2	63,9%	25,2	62,5%
Aviones de Transporte Militar	2,8	6,2%	1,1	2,9%	2,2	5,5%
Eurocopter	4,5	10,0%	4,2	10,5%	3,8	9,4%
Astrium	4,3	9,6%	3,6	9,0%	3,2	8,0%
Defensa & Seguridad**	5,7	12,7%	5,4	13,7%	5,9	14,6%
<b>Ingresos totales por Divisiones</b>	<b>44,7</b>	<b>100%</b>	<b>39,5</b>	<b>100%</b>	<b>40,3</b>	<b>100%</b>
Otras actividades	1,5		1,4		1,2	
Sedes centrales/Consolidación***	(2,9)		(1,8)		(2,1)	
<b>Total</b>	<b>43,3</b>		<b>39,1</b>		<b>39,4</b>	

\* Antes de “Otros Negocios” y “Sedes centrales/Consolidación”.

\*\* MBDA consolidada mediante el método de integración proporcional al 37,5% en 2007 y 2008, y al 50% en 2006. Las cifras de 2006 no se han reexpresado. Además, en 2007 y 2008, las actividades de EADS North America fueron reclasificadas de “Defensa & Seguridad (DS)” a “Otras Actividades” y no son significativas. Las cifras de 2006 no se han reexpresado. Véase “Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones”.

\*\*\* Incluidas, entre otras, las consolidaciones intragrupo y las ventas de sedes.

## INGRESOS CONSOLIDADOS POR ZONA GEOGRÁFICA CORRESPONDIENTE A LOS EJERCICIOS CERRADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2008, 2007 Y 2006

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2008		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2007		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2006	
	en miles de millones de euros	Porcentaje*	en miles de millones de euros	Porcentaje*	en miles de millones de euros	Porcentaje*
Europa	18,9	43,6%	17,4	44,4%	17,1	43,6%
América del Norte	7,8	18,0%	7,9	20,3%	9,4	23,9%
Asia/Pacífico	10,8	24,9%	8,8	22,6%	7,9	19,9%
Resto del Mundo**	5,8	13,5%	5,0	12,7%	5,0	12,6%
<b>Total</b>	<b>43,3</b>	<b>100%</b>	<b>39,1</b>	<b>100%</b>	<b>39,4</b>	<b>100%</b>

\* Porcentaje total de volumen de negocios después de consolidaciones.

\*\* Medio Oriente incluido.

## PEDIDOS CONSOLIDADOS CORRESPONDIENTES A LOS EJERCICIOS CERRADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2008, 2007 Y 2006

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2008		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2007		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2006	
	en miles de millones de euros	Porcentaje*	en miles de millones de euros	Porcentaje*	en miles de millones de euros	Porcentaje*
<b>Pedidos**</b>						
Airbus***	82,0	82%	117,3	86%	53,4	77%
Aviones de Transporte Militar	5,1	5%	0,8	1%	1,6	2%
Eurocopter	4,9	5%	6,6	5%	4,9	7%
Astrium	3,3	3%	4,5	3%	4,4	6%
Defensa & Seguridad****	5,3	5%	7,5	5%	5,2	8%
<b>Pedidos totales por Divisiones</b>	<b>100,6</b>	<b>100%</b>	<b>136,7</b>	<b>100%</b>	<b>69,5</b>	<b>100%</b>
Otras Actividades	1,9		2,0		1,5	
Sedes centrales/Consolidación	(3,9)		(1,9)		(1,9)	
<b>Total</b>	<b>98,6</b>		<b>136,8</b>		<b>69,1</b>	

\* Antes de "Otros Negocios" y "Sedes centrales/Consolidación".

\*\* Sin opciones.

\*\*\* Basado en los precios de catálogo para actividades de aviones comerciales.

\*\*\*\* MBDA consolidada mediante el método de integración proporcional al 37,5% en 2007 y 2008, y al 50% en 2006. Las cifras de 2006 no se han reexpresado. Además, en 2007 y 2008, las actividades de EADS North America fueron reclasificadas de "Defensa &amp; Seguridad (DS)" a "Otras Actividades" y no son significativas. Las cifras de 2006 no se han reexpresado. Véase "Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones".

## CARTERA DE PEDIDOS CONSOLIDADA CORRESPONDIENTE A LOS EJERCICIOS CERRADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2008, 2007 Y 2006\*

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2008		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2007		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2006	
	en miles de millones de euros	Porcentaje**	en miles de millones de euros	Porcentaje**	en miles de millones de euros	Porcentaje**
<b>Cartera de pedidos***</b>						
Airbus****	344,8	84%	283,8	81%	210,1	77%
Aviones de Transporte Militar	22,3	6%	19,9	6%	20,3	8%
Eurocopter	13,8	3%	13,5	4%	11,0	4%
Astrium	11,0	3%	12,9	4%	12,3	5%
Defensa & Seguridad*****	17,0	4%	17,8	5%	17,6	6%
<b>Pedidos totales por Divisiones</b>	<b>408,9</b>	<b>100%</b>	<b>347,9</b>	<b>100%</b>	<b>271,3</b>	<b>100%</b>
Otras Actividades*****	3,4		2,7		2,3	
Sedes centrales/Consolidación	(12,1)		(11,1)		(10,8)	
<b>Total</b>	<b>400,2</b>		<b>339,5</b>		<b>262,8</b>	

\* Para examinar el cálculo de la cartera, véase "Examen y Análisis por parte de la Dirección de la Situación financiera y de los Resultados de las Operaciones—2.1.4.1 Cartera de Pedidos".

\*\* Antes de "Otros Negocios" y "Sedes centrales/Consolidación".

\*\*\* Sin opciones.

\*\*\*\* Basado en los precios de catálogo para actividades de aviones comerciales.

\*\*\*\*\* MBDA consolidada mediante el método de integración proporcional al 37,5% en 2007 y 2008, y al 50% en 2006. Las cifras de 2006 no se han reexpresado. Además, en 2007 y 2008, las actividades de EADS North America fueron reclasificadas de "Defensa & Seguridad (DS)" a "Otras Actividades" y no son significativas. Las cifras de 2006 no se han reexpresado. Véase "Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones".

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

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

firmado contratos de gestión global de servicios con las filiales, y los servicios se facturan de acuerdo con un margen fijo.

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

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

## 1.1.2 Airbus

### AVIACIÓN COMERCIAL

#### Introducción y presentación

Airbus es uno de los dos principales proveedores mundiales de aviones comerciales de más de 100 plazas. Desde su fundación en 1970 y hasta finales de 2008, Airbus ha recibido 9.215 pedidos de aviones procedentes de aproximadamente 306 clientes ubicados en todo el mundo. Su cuota de mercado de ventas anuales a nivel mundial ha pasado del 15% en 1990 al 54% en 2008. En 2008, Airbus obtuvo un volumen de ventas de 27.453 millones de euros, que corresponden al 63,5% del volumen de ventas total de EADS.

Con un total de 483 aviones entregados en 2008 (453 en 2007), Airbus fue por sexto año consecutivo el mayor proveedor mundial de aviones comerciales. Airbus recibió 900 pedidos brutos en 2008 (frente a los 1.458 de 2007). Después de haber contabilizado las correspondientes cancelaciones, la entrada neta de pedidos correspondiente al año 2008 ascendió a 777 aviones (en contraposición a los 1.341 de 2007). A 31 de diciembre de 2008, la cartera de pedidos de Airbus era de 3.715 aviones, lo que representa aproximadamente el 86% de la cartera total de pedidos de EADS a nivel mundial.

A 1 de enero de 2009, la antigua División de Aviones de Transporte Militar se integró en Airbus con el nombre de "Airbus Military". Dicha integración tiene como objetivo reforzar la gestión

del programa A400M y de otros programas militares derivados de Airbus al maximizar las sinergias con otras funciones y entidades de Airbus. Para más información sobre Airbus Military, véase el apartado “—Airbus Military” que figura a continuación.

## Estrategia

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

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

Para poder hacer frente a los retos planteados por la persistente debilidad del dólar, por las crecientes presiones competitivas y por las cargas financieras derivadas de los retrasos en el A380 y el A400M, así como para atender sus futuras necesidades de inversión, a comienzos de 2007 Airbus puso en marcha un programa de reestructuración a cuatro años, denominado Power8. Como parte de Power8, la Dirección de Airbus implantará fuertes reducciones de costes y esfuerzos de generación de liquidez que llevarán a una contribución de 2.100 millones de euros en el EBIT\* a partir de 2010, y un *cash flow* adicional de 5.000 millones de euros entre 2007 y 2010. Los ahorros logrados en aplicación de Power8 supusieron un ahorro de costes bruto de 1.300 millones de euros en 2008 en comparación con los costes iniciales previstos. Véase “Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones”.

Además, en septiembre de 2008 se lanzó otro programa de ahorro de costes denominado “Power8 Plus” destinado a aportar 650 millones de euros al EBIT\* entre 2011 y 2012. La Dirección de Airbus pretende lograr los objetivos de “Power8 Plus” ampliando las iniciativas de “Power8” hasta 2012 (350 millones de euros) e implantando una mayor globalización de las actividades de ingeniería y fabricación (300 millones de euros).

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

Airbus intenta de forma continuada desarrollar y entregar nuevos productos que satisfagan las necesidades del cliente, que están en continua evolución. A tal respecto, en la actualidad Airbus intenta llevar a cabo (i) la implantación del actual calendario de entregas para el A380, (ii) el desarrollo de la nueva familia A350 XWB de aviones de capacidad media avanzados para larga distancia, (iii) la expansión gradual de aplicaciones relevantes para transporte de mercancías en la gama de aviones de Airbus, mediante el desarrollo del A330-200F y el avión convertible pasajeros-carga A320, (iv) la mejora continua de márgenes competitivos de los modelos existentes dentro de sus mercados respectivos, (v) la entrada en el negocio militar mediante nuevos aviones como el A400M o el desarrollo de

derivados militares, como el MRTT basado en el fuselaje del A330, e (vi) investigación para el desarrollo de nuevos aviones para distancias cortas y medias.

### Concentrándose en mercados de zonas geográficas clave

Airbus intenta expandir su presencia global incrementando su cuota en mercados emergentes clave como los de China, Rusia e India. Como parte de dicha estrategia Airbus está desarrollando varias alianzas industriales de carácter internacional y estableciendo relaciones estratégicas con socios industriales fuertes.

### Ampliando su oferta de servicios a clientes

Airbus trata de mantenerse al frente de su industria mediante la ampliación de su oferta de servicios al cliente para cumplir las necesidades cambiantes de los mismos. Como resultado, Airbus ha diseñado una cartera global de servicios a la que ha denominado “Air+ by Airbus”. Véase “— Productos y servicios — Servicio al cliente”. A través de esta interfaz, Airbus pretende satisfacer todas las necesidades de asistencia de sus clientes antes y después de la entrega mediante paquetes personalizados.

## Mercado

### Carácter cíclico del mercado y factores de desarrollo

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

En los últimos años hemos sido testigos de la emergencia de India y China como importantes mercados aeronáuticos. Según estimaciones internas, éstos han de ser respectivamente el quinto y el segundo mercado más importantes para la entrega de aviones durante las próximas dos décadas. En consecuencia, Airbus ha tratado de fortalecer los lazos comerciales e industriales con estos países.

El modelo para las compañías de bajo coste o modelo sin complementos (*no-frills/low-cost carriers*) continúa apareciendo como un importante sector que se espera que siga creciendo a escala mundial, especialmente en Asia. Los aviones de pasillo único de Airbus continúan siendo la alternativa preferente para estas compañías. Puesto que algunas de estas compañías han comenzado a sondear el mercado de trayectos largos, la demanda de aviones de gran capacidad podría verse asimismo incrementada.

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

*Crecimiento global.* El mercado de aviones para el transporte de pasajeros a largo plazo depende principalmente de la demanda de transporte aéreo y ésta, a su vez, depende principalmente del crecimiento económico o de la evolución del producto interior bruto (“PIB”), los niveles de las tarifas y el crecimiento demográfico. Desde 1967 hasta 2000, con la excepción del año 1991, a consecuencia de la Guerra del Golfo, el transporte aéreo ha crecido cada año, registrando un incremento medio anual de un 7,9%, expresado en ingresos por pasajero y kilómetro. La demanda de transporte aéreo también se mostró fuerte en los años siguientes a 2001, momento en el que shocks sucesivos, incluyendo el 11-S y la gripe aviar en Asia, frenaron la demanda. No obstante, el mercado se recuperó rápidamente, y durante los últimos siete años se ha registrado un aumento del tráfico en un 38% (fuente: Datos sobre tráfico aéreo mundial para 2001 de la Organización de Aviación Civil Internacional (ICAO), estimaciones internas de Airbus sobre el tráfico mundial en 2008).

Basándose en estimaciones internas, Airbus cree que el transporte aéreo registrará un crecimiento anual del 4,9% para el período comprendido entre 2007 y 2026. De acuerdo con dichas estimaciones de Airbus el tráfico, medido en kilómetros por viajero, así como los ingresos correspondientes, habrán de doblarse con creces durante los próximos veinte años.

*Carácter cíclico.* A pesar del crecimiento general del mercado de transporte aéreo previsto, éste ha demostrado ser cíclico debido a la volatilidad de la rentabilidad de las líneas aéreas y al carácter cíclico de la economía mundial. En consecuencia, tras el pico de nuevos pedidos alcanzado en 2007, Airbus registró bastantes menos pedidos nuevos en 2008 y espera que dicha caída prosiga en 2009. Algunos acontecimientos aislados —como el 11-S y la gripe aviar— también pueden repercutir en la demanda de aviones intensificando la actual fase de contracción.

En las fases de contracción pasadas, normalmente los fabricantes de aviones han experimentado descensos en los pedidos y realizado un menor número de entregas, procediendo algunos de sus clientes al retraso o anulación de los pedidos realizados. A esta situación le seguía por lo general un período de aumento sostenido de las compras y las entregas. En consecuencia, mientras los pedidos totales a nivel mundial de aviones de 100 plazas o más alcanzaban un máximo cíclico de 524 en 2003, el número de nuevos pedidos alcanzaba un récord de 2.881 en 2007. No obstante, al igual que en el caso de cualquier desarrollo macroeconómico, resulta difícil predecir cómo va a evolucionar el actual ciclo de contracción y el ciclo siguiente.

*Regulación/Liberalización.* La regulación (y la liberalización) nacional e internacional de los servicios de transporte aéreo internacional y de los principales mercados nacionales de transporte aéreo afecta también a la demanda de aviones de pasajeros. En 1978 Estados Unidos liberalizó su sistema interior de transportes aéreos, y Europa hizo lo propio en 1985. El acuerdo “*Open Skies Agreement*” de reciente negociación entre Estados Unidos y Europa, que entró en vigor en marzo de 2008, permite a todas las líneas

aéreas de la Unión Europea y Estados Unidos realizar cualquier ruta entre las ciudades de Europa y Estados Unidos. La desregulación está experimentando avances en otras regiones y países, concretamente en Asia. Se prevé que esta tendencia continúe, facilitando y, en algunos casos, impulsando la demanda. Además de proporcionar un mayor acceso al mercado (que anteriormente podría haber sido limitado), la liberalización podría permitir la creación y el crecimiento de nuevas compañías aéreas o de nuevos modelos de aerolíneas, como ha ocurrido con el modelo de las compañías de bajo coste o sin complementos, que ha incrementado su importancia en los principales mercados nacionales e interregionales desde la liberalización (por ejemplo, en EE.UU. y Europa).

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

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

Airbus, como otras sociedades del sector, cree que las redes de rutas continuarán creciendo a través de la ampliación de la capacidad de las rutas existentes y a través de la introducción de nuevas rutas, lo que en gran medida se plasmará en que se contará con una ciudad principal nodo como mínimo en uno de los destinos de la ruta. Se prevé que estos nuevos mercados de rutas estarán bien abastecidos con la última oferta de productos de Airbus, el A350 XWB, que ha sido diseñado teniéndolos muy en cuenta. El A380, que ya genera ingresos, ha sido diseñado de modo esencial para atender la demanda significativa de las principales ciudades-nodo, como es el caso de los grandes centros de población como Londres, París, Nueva York y Pekín, por ejemplo. En un análisis de mercado, Airbus identifica 32 ciudades de estas características. Airbus cree que, con su serie completa de productos —desde el A318 de 107 plazas hasta el A380 de 525 plazas— se encuentra bien posicionada para satisfacer las necesidades actuales y futuras del mercado.

*Alianzas.* El desarrollo de alianzas mundiales entre las distintas compañías aéreas refuerza el patrón de desarrollo de las redes

descrito anteriormente. Según los datos de Ascend, una consultora del sector de la aviación ubicada en Reino Unido, en febrero de 2009 más de la tercera parte de la flota de reactores del mundo con más de 100 plazas estaba siendo utilizada por 20 compañías aéreas. En los años noventa, las principales compañías aéreas comenzaron a crear alianzas que otorgaban a cada uno de sus miembros acceso a los *bubs* y a las rutas de los demás miembros de la alianza, lo que permitía a las líneas aéreas concentrar sus inversiones en *bubs*, al tiempo que ampliaban su oferta de productos. Las compañías aéreas también han comenzado a explorar diferentes posibilidades de fusión en los últimos años. Entre los ejemplos de ello se incluye la fusión de Air France y KLM, la de U.S. Airways y America West, o la de Delta y Northwest, y en la actualidad se están llevando a cabo negociaciones entre otras compañías aéreas.

**Financiación pública.** Un acuerdo bilateral firmado en 1992 entre la UE y EE.UU. preveía una limitación de los adelantos reembolsables mediante cánones (muy utilizados por los Gobiernos europeos) al 33% del coste total del desarrollo de nuevos modelos de aviación civil de gran capacidad. Asimismo, estableció un límite del 3% del volumen de ventas en las financiaciones indirectas relacionadas con el desarrollo o la producción de aviones civiles de gran capacidad (mecanismos generalmente utilizados por el Departamento de Defensa estadounidense y la NASA en EE.UU.). Este acuerdo bilateral ha permitido igualar el nivel de financiación pública y se ajusta tanto a las necesidades de Europa como de EE.UU.

La retirada unilateral del acuerdo de 1992 por parte del Gobierno de Estados Unidos a finales de 2004 desembocó en la presentación de demandas y contrademandas formales por parte de Estados Unidos y la Unión Europea respectivamente ante la Organización Mundial del Comercio (OMC). La Unión Europea y Estados Unidos han entablado negociaciones en busca de acuerdos formales que permitan solucionar los litigios pendientes ante la OMC. A falta de un acuerdo entre las partes, el tribunal de la OMC competente emitirá informes para evaluar la legalidad de las ayudas públicas otorgadas a Boeing y Airbus. Dichos informes, junto con las recomendaciones pertinentes, habrán de ser puestos a disposición de los miembros de la OMC (por ejemplo, los Gobiernos de los estados involucrados), pero no directamente a disposición de Boeing, Airbus o EADS.

### Estructura del mercado y competencia

**Segmentos de mercado.** Según un estudio realizado por Airbus, a finales de 2008 había en servicio en todo el mundo un total de 13.715 aviones con más de 100 plazas (en comparación con los 13.284 aviones a finales de 2007). Airbus opera actualmente en cada uno de los tres grandes segmentos principales de aviones con más de 100 plazas. Los aviones de “Pasillo único”, como la familia A320, tienen entre 100 y 210 plazas y, normalmente, constan de dos filas de asientos separados por un pasillo central y se utilizan principalmente para recorridos de corto y medio alcance. Por su parte, los aviones de “Fuselaje ancho” o “doble pasillo”, como las

familias A330/A340/A350 XWB, con más de 210 plazas, constan normalmente de ocho filas de asientos separadas por dos pasillos. Las familias A330/A340/A350 XWB pueden atender todos los trayectos de corto a largo alcance, con los modelos A340-500/600 diseñados para trayectos ultralargos en particular. Los “Aviones de gran tamaño”, como la familia A380, están diseñados para transportar más de 400 pasajeros sin escalas en recorridos muy largos y con estándares de comodidad superiores y con importantes ventajas coste/asiento para las compañías aéreas. Los aviones de transporte de mercancías, que constituyen un cuarto segmento relacionado, son normalmente antiguos aviones de transporte de pasajeros transformados. Véase el apartado “— 1.1.6 Otras actividades — Aeroestructuras, conversión de aviones y paneles de suelo”.

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

**Diferencias geográficas.** El elevado porcentaje de aviones de pasillo único tanto en América del Norte como en Europa refleja el predominio de los vuelos nacionales de corto o medio recorrido, especialmente en América del Norte, como consecuencia del desarrollo de los *bubs* después de la liberalización. En comparación con América del Norte y Europa, la región Asia-Pacífico utiliza una mayor proporción de aviones de doble pasillo, ya que la población se concentra habitualmente en menos centros urbanos, pero más grandes. La tendencia hacia la utilización de aviones de doble pasillo también está reforzada por el hecho de que muchos de los principales aeropuertos de la región limitan el número de vuelos, debido a preocupaciones medioambientales o a problemas de infraestructura que limitan la posibilidad de incrementar la frecuencia de vuelos. Dichas limitaciones exigen una mayor capacidad media de plazas por avión y por vuelo. No obstante, Airbus opina que la demanda de aviones de pasillo único en Asia crecerá durante los próximos 20 años, especialmente a medida que los mercados nacionales de China e India continúan desarrollándose. Se prevé que esto ocurra al mismo tiempo que la demanda asiática de aviones más grandes/de gran alcance continúa creciendo.

**Competencia.** Desde la retirada de Lockheed en 1986 y la adquisición de McDonnell Douglas por Boeing en 1997, Airbus ha estado operando en un duopolio. De esta forma, Airbus y Boeing se reparten desde entonces el mercado de los aviones de transporte de pasajeros de más de 100 plazas. Según los resultados publicados por los fabricantes, correspondían a Airbus y a Boeing respectivamente el 56% y el 44% del total de las ventas efectuadas en 2008, el 57% y el 43% del total de pedidos brutos, y el 50% y el 50% de la cartera de pedidos total al finalizar el ejercicio.

La alta tecnología y el alto valor añadido del negocio hacen de la construcción aeronáutica una industria atrayente en la que todos quieren participar, habiendo manifestado China recientemente su

interés por fabricar aviones comerciales a largo plazo. No obstante, las importantes barreras de entrada en el mercado de los aviones de transporte de pasajeros de más de 100 plazas hacen que sea poco probable que un recién llegado pueda competir eficazmente con uno de los vendedores ya establecidos en el futuro próximo.

### Clientes

A 31 de diciembre de 2008, Airbus tenía 306 clientes y se habían entregado 5.500 aviones Airbus a operadores de todo el mundo desde la creación de Airbus, y se habían encargado otros 3.715. El siguiente cuadro presenta los pedidos brutos en firme más importantes de Airbus correspondientes al año 2008.

Cliente	Pedidos en firme*
CASGC	110
DAE Capital	100
AWAS	75
Etihad	51
TAM	46
Gulf Air	35
Air One	34
Vietnam Airlines	30
CIT	30
Asiana	30

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

### Productos y servicios

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

Las familias de aviones de Airbus fomentan la “comunalidad” de la flota. Esta filosofía se basa en la concepción de un avión central y su adaptación para crear derivados que satisfagan las necesidades de los diferentes segmentos de mercado. Este enfoque implica que todos los aviones de nueva generación de Airbus comparten el mismo diseño de cabina, los mismos sistemas de control de vuelo electrónicos y las mismas características de pilotaje. Los pilotos pueden situarse al frente de los mandos de cualquier avión de la familia Airbus con una formación adicional mínima. La cualificación cruzada de las tripulaciones (CCQ) entre las diferentes familias de aviones ofrece a las compañías aéreas una importante flexibilidad operativa. Además, el hecho de fomentar la comunalidad de la flota, permite a las compañías aéreas obtener importantes ahorros en materia de formación de la tripulación, de piezas de repuesto, de mantenimiento y de programación de los vuelos.

El alcance del concepto “comunalidad” de las cabinas dentro de una familia y entre las familias de aviones es una característica única de Airbus que, en opinión de la Dirección, constituye una ventaja competitiva sostenible.

Además, la innovación tecnológica se ha situado en el centro de la estrategia de Airbus desde su creación. Todos los productos de

la familia Airbus tratan de establecer nuevas normas en áreas cruciales para el éxito de las compañías aéreas, como el confort de la cabina, la capacidad de carga, el rendimiento económico, el impacto medioambiental y la comunalidad operativa. Las innovaciones de Airbus a menudo proporcionan importantes ventajas competitivas y muchas de ellas han sido tomadas después como referencia en el sector aeronáutico. Ejemplos clave de ello serían los controles de vuelo electrónicos, la comunalidad de la flota y la introducción de bimotores de fuselaje ancho.

En 2008, por ejemplo, Airbus prosiguió su impulso innovador y probó en vuelo y con total éxito el uso de un sistema de pilas de combustible. Por primera vez, los sistemas hidráulico y eléctrico de respaldo de un avión civil fueron alimentados mediante esta innovadora fuente de energía. El ensayo se inscribe en los planes generales de Airbus de lograr una industria aeronáutica ecológicamente más eficaz y da impulso a la continua investigación y evaluación del potencial de empleo y de los beneficios medioambientales de la tecnología de pilas de combustible y la generación de energía con cero emisiones en la aviación civil.

#### La familia de los A320

La familia de aviones de pasillo único de Airbus, creada a partir del A320 (que entró en servicio en 1988 después de un programa de desarrollo lanzado en 1984) incluye los modelos derivados A318, A319 y A321, así como los aviones de negocios Airbus Corporate Jetliner, basados en el A319 y el A318 Elite, que Airbus lanzó en 1997 y en 2005 respectivamente. Todos los aviones de la familia A320 comparten los mismos sistemas, la cabina, los procedimientos operativos y la sección transversal. La familia A320 abastece al mercado en el segmento entre 100 y 200 plazas, cubriendo trayectos de hasta 3.000 millas náuticas/5.700 km.

Con 3,96 metros de diámetro, la familia A320 posee un ancho de sección transversal de fuselaje mayor que el de cualquiera de los aviones que compiten en esta categoría. Esta circunstancia permite disponer de una cabina de pasajeros espaciosa, de gran comodidad y con una capacidad de transporte en el compartimiento de carga superior a la de sus competidores. La familia A320 incorpora sistemas de control de vuelo electrónicos digitales, una cabina ergonómica y un estabilizador horizontal en material compuesto a base de fibra de carbono aligerado. El uso de materiales compuestos también se ha extendido al estabilizador vertical. El competidor de la familia A320 es la serie Boeing 737.

Con más de 6.300 aviones vendidos y 3.683 actualmente en servicio, la familia A320 ha resultado ser extremadamente popular entre los clientes, ofreciendo altos niveles en cuanto al confort de la cabina, la tecnología y la rentabilidad económica. Su éxito entre las compañías aéreas de bajo coste en concreto pone de manifiesto el atractivo económico de esta familia.

En 2008 Airbus recibió 472 pedidos de empresa para la familia de aviones A320, y entregó a sus clientes un total de 386 aviones.

## CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA FAMILIA A320

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

\* Distribución en dos clases.

**La familia de los A330/A340**

Con cerca de 1.400 aviones vendidos y 940 en servicio en la actualidad, la familia A330/A340 es la solución de Airbus para viajes medios, de larga y muy larga distancia, diseñados para transportar entre 250 y 350 pasajeros. El concepto de la familia A330/A340 es único: un fuselaje equipado con dos o cuatro motores. El A330 bimotor ofrece un atractivo rendimiento económico para rutas medias y de largo alcance, mientras que el A340 de cuatro motores puede utilizarse en los recorridos más demandados de largo y muy largo alcance, incluyendo los vuelos sin escala como Los Angeles-Singapur.

La familia A330/A340 se compone de seis versiones de aviones para pasajeros. Cada una de ellas comparte la misma sección transversal del fuselaje de 222 pulgadas, la cabina y otras características avanzadas, ofreciendo la comunalidad que anima a las compañías aéreas a adoptar la combinación más eficiente de

aviones para sus redes. La familia A330/A340 ofrece un alto nivel de confort, así como grandes áreas de compartimiento de carga. Los competidores de la familia A330/A340 son los aviones Boeing de las series 767, 777 y 787.

También se sigue desarrollando el A330-200F, el nuevo avión de carga de Airbus orientado a mercados de mediano tamaño. Con una capacidad de carga máxima de 69 toneladas, el A330-200F ofrecerá a las compañías aéreas la oportunidad de incrementar los servicios en mercados de largo recorrido y poca frecuencia que en la actualidad utilizan aviones mucho más grandes, además de desarrollar nuevas rutas y dar una respuesta al crecimiento del mercado. El primer vuelo del avión inicial está previsto en 2009.

En 2008 Airbus recibió 138 pedidos de empresa para la familia de aviones A330/A340, y entregó a sus clientes un total de 85 aviones.

## CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA FAMILIA A330/A340

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

\* Distribución en tres clases.

**A380**

El A380 es el avión más espacioso jamás concebido, y representa la oferta de Airbus en el mercado de aviones de grandes dimensiones. Su sección transversal proporciona un habitáculo de cabina flexible e innovador, que permite a los pasajeros gozar de asientos y pasillos más anchos y en general más espacio de suelo, adaptándose a las necesidades de cada compañía aérea. Con capacidad para albergar 525 pasajeros en tres clases, y con un alcance de 8.000 millas náuticas/19.400 km, el A380 ofrece una rentabilidad económica superior, un menor consumo de combustible, y menos ruido, así como menores emisiones. El principal competidor del A380 es el Boeing 747-8 de 400 plazas.

En 2008, Airbus anunció cambios en el calendario de entregas del A380 al pasar de una baja tasa de producción individual, denominada "Wave 1", al proceso completo de diseño y fabricación en serie, conocido como "Wave 2". El tiempo y los recursos necesarios para la producción de los aviones en la fase

"Wave 1" han sido mayores de lo esperado, lo que ha dado lugar a un cierto retraso en el paso a la fase "Wave 2", con su nuevo proceso de diseño y fabricación. Además, el aumento de la producción en la fase "Wave 2" ha presentado sus propios retos.

En consecuencia, Airbus entregó 12 aviones en 2008 (en lugar de los 13 anunciados previamente). En 2009, Airbus pretende entregar 18 aviones (en lugar de los 21 anunciados en mayo de 2008). Airbus continúa haciendo frente a retos significativos mientras intenta escalar la fabricación del A380, siendo su cometido principal cumplir sus compromisos de entrega para el año 2009. Véase también el apartado "Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y de los resultados de las operaciones".

En 2008, Airbus recibió 9 pedidos firmes para el A380 respecto a un total de 198 pedidos firmes procedentes de 16 clientes a finales de año.

## CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL A380

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

\* Distribución en tres clases.

**Desarrollo de nuevos productos****Familia A350 XWB**

A finales de 2006, Airbus lanzaba la familia A350 XWB, una nueva familia de aviones de capacidad media y largo alcance con una sección extra ancha de fuselaje que alojará entre 270 y 350 pasajeros, y que está previsto que entre en servicio en 2013. El A350 XWB incorpora la tecnología del A380, un fuselaje más grande que los de otros aviones nuevos de la competencia y una mayor utilización de materiales compuestos. El principal competidor de la familia A350 XWB es la serie de aviones Boeing 787.

A finales de 2008, el A350 XWB pasó el hito “*detailed definition freeze*”, lo que confirma la madurez del programa. Ahora, Airbus continuará centrándose en tareas de diseño específicas, paralelamente al desarrollo de herramientas vinculadas e inversiones en edificaciones.

En 2008, Airbus recibió 163 pedidos firmes de 16 clientes para la familia de aviones A350 XWB respecto a un total de 478 pedidos firmes de 29 clientes a finales de año.

## CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA FAMILIA A350 XWB

Modelo*	Fecha de entrada en servicio	Capacidad pasajeros*	Autonomía de vuelo máxima (km)	Longitud (metros)	Envergadura (metros)
A350-800	2014	270	15.400	61,0	64,0
A350-900	2013	314	15.000	67,3	64,0
A350-1000	2015	350	14.800	74,3	64,0

\* Distribución en tres clases.

**A400M**

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

**Gestión de activos**

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

Su principal tarea consiste en la gestión comercial y del riesgo de la cartera de aviones usados de Airbus. La mayoría de los aviones se ponen a disposición de los clientes a través de una venta simple, aunque algunos solamente pueden proponerse en forma de arrendamiento financiero de explotación, en función de la forma de financiación del aparato de que se trate. A finales de 2008, la cartera del departamento de gestión de activos de Airbus contenía diez aviones, lo que supone una reducción neta de cuatro aviones en comparación con el cierre del ejercicio 2007. Este departamento también proporciona una completa variedad de servicios de apoyo, como la asistencia para la puesta en servicio, la reconfiguración interior y las revisiones de mantenimiento.

**Financiación de ventas**

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

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

La exposición de Airbus al riesgo derivado de la financiación es contracíclica y, por lo tanto, Airbus fue capaz de cancelar una parte significativa de su exposición al riesgo entre 2005 y 2007. No obstante, teniendo en cuenta la actual volatilidad de los mercados financieros y crediticios, Airbus prevé aumentar el importe de la financiación que ofrecerá a sus clientes en el futuro. En vista de su experiencia, la Dirección estima que el nivel de protección de Airbus frente al coste derivado de posibles impagos es suficiente y coherente con las normas y el

uso profesional en el sector de la financiación de aviones. Véase “Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones”.

*Convención de Ciudad del Cabo.* La Convención de Ciudad del Cabo sobre Intereses Internacionales en Equipo Móvil (“CTC”), aplicada a los equipos de aviones a través de un protocolo, es un tratado internacional cuyo objetivo es normalizar las operaciones con bienes móviles, en particular aeronaves y motores de aviación, que a día de hoy ha sido ratificado por 26 países, entre los que se encuentran Estados Unidos, India, Indonesia, Emiratos Árabes Unidos e Irlanda. La CTC establece normas internacionales en lo referente al registro de la propiedad, intereses de garantía, contratos de arrendamiento y contratos de venta condicional, así como diferentes vías legales en caso de incumplimiento de contratos de financiación, incluyendo la recuperación y la aplicación de las leyes de quiebra de determinados estados. El objetivo de la CTC es facilitar la financiación garantizada por activos y las operaciones de arrendamiento creando el concepto de “interés internacional” y estableciendo las normas y procedimientos que rigen el registro, la prioridad y las acciones legales vinculadas a dichos intereses internacionales.

### Servicio al cliente

El departamento de servicio al cliente de EADS proporciona una gama completa de servicios de apoyo a las compañías aéreas para que éstas se vean en condiciones de gestionar su flota de aviones Airbus con seguridad, de modo eficiente y sin retrasos. En cuanto a la explotación de los aviones, el servicio al cliente de Airbus dirige un grupo de servicio técnico y de ingeniería, un grupo de asistencia en operaciones de vuelo, un sistema para la organización de documentación técnica, una red de centros de formación y de establecimientos de piezas de recambio, equipos de apoyo al cliente y equipos de campo que trabajan en las compañías aéreas que son clientes. De este modo, Airbus pretende satisfacer todas las necesidades de asistencia y servicio de sus clientes antes y después de la entrega. En la actualidad, el servicio al cliente de Airbus presta soporte a aproximadamente 5.200 aviones, desde modelos de trayecto corto como el A318 hasta aviones de doble cubierta como el A380.

Airbus ofrece su servicio al cliente dentro de un paquete de gama completa de asistencia y servicios denominada “Air+ de Airbus” (en inglés, “Air+ by Airbus”). Gracias a este enfoque “a la carta” de “Air+ de Airbus”, el cliente puede seleccionar de entre una amplia gama de productos que necesita. Complementada con la oferta de los socios de Airbus, las posibilidades cubren todo el espectro de operaciones de ingeniería para una compañía aérea. Con Air+ de Airbus la oferta de servicios admite adaptación a diversas políticas de externalización y modelos de negocio, lo cual ayuda a los operadores a reducir costes de manera significativa, así como a incrementar la disponibilidad de los aviones y la calidad de sus actividades operativas.

El desarrollo de servicios es especialmente importante en el ámbito de los paquetes integrados de mantenimiento, en el que Airbus ofrece una serie de servicios, el *Flight Hours Services* (FHS) y el *Tailored Support Package* (TSP), para ayudar a aquellos clientes que pretenden reducir sus inversiones en piezas de recambio y mantenimiento.

En 2008, Airbus lanzó varios servicios innovadores en el ámbito del servicio al cliente, como AirStart, un servicio de consultoría especialmente diseñado para los nuevos operadores, que ofrece una amplia experiencia y un profundo conocimiento de las operaciones en vuelo, el mantenimiento y la ingeniería, los materiales y la logística y la formación. Airbus también ha creado un servicio global de eficiencia en consumo para optimizar la rentabilidad de los aviones e identificar las tareas de mantenimiento de eficiencia en combustible. También se han realizado mejoras en los servicios de ingeniería de reparaciones mediante el desarrollo de una nueva herramienta (*Repair Manager*) que asegura un tiempo de respuesta más rápido para cubrir las necesidades.

Finalmente, y con el fin de apoyar a sus operadores de todas las regiones del mundo, Airbus abrió un nuevo Centro de Logística y Materiales cerca del Aeropuerto Internacional de Dubai en 2008. Este centro de 24 horas almacenará más de 5.000 piezas diferentes con cerca de 43.000 artículos en cada momento, ofreciendo servicio a los clientes y distribución de recambios para aviones a escala regional y mundial las 24 horas del día.

## Producción

### Organización industrial

Durante la fase de construcción de un avión Airbus, cada tarea (desde la concepción, la definición y la fabricación hasta la asistencia al producto u operativa) se asigna a un denominado centro de excelencia (“CoE”, en sus siglas en inglés) en función de su especialización y experiencia tecnológicas. En el contexto de la implantación del Power8, como ya se ha mencionado con anterioridad, Airbus ha sido objeto de una importante reorganización y reorganizó sus CoE con el fin de garantizar que fueran plenamente transnacionales. Los actuales CoE cubren áreas de ingeniería correspondientes a fuselaje, cabina, ala y torre, estabilizadores horizontales y verticales de cola y cono trasero y aeroestructuras. El desarrollo de centros de excelencia constituye un rasgo esencial de la fabricación de Airbus.

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

El departamento de programas, responsable del trabajo de las líneas de montaje final, incluyendo la definición e instalación de cabinas, así como los procesos de gestión generales, trabaja de

cerca con los CoE, con el fin de asegurar compromisos en firme por parte de éstos en lo referente a lo que se entrega a las líneas de montaje final.

Asimismo, los CoE mantienen una estrecha vinculación con las principales funciones como compras, recursos humanos, ingeniería, calidad y el servicio al cliente, para desarrollar y gestionar las capacidades, gestionar las políticas y garantizar que los empleados de Airbus compartan sus conocimientos e ideas con sus colegas de otros CoE.

En 2008, EADS y Airbus concluyeron con éxito la estrategia de reestructuración de su área de aeroestructuras iniciada con Power8. La iniciativa combina la desinversión en instalaciones y actividades no principales, para establecer una red de proveedores de primera categoría que permita a Airbus centrarse en su actividad principal de diseño y ensamblaje de aviones. En consecuencia, Airbus vendió a GKN Aerospace su unidad de fabricación de componentes de ala y ensamblajes establecida en Filton (Reino Unido), y su planta en Laupheim (Alemania) a Diehl/Thales. Con anterioridad, también se había desinvertido en las antiguas instalaciones alemanas de Airbus de Nordenham y Varel, y en la antigua factoría de EADS en Augsburg, para crear la nueva compañía Premium AEROTEC GmbH. Un proceso similar tuvo lugar en Francia, donde Meaulte y St. Nazaire Ville son ahora las bases de Aerolia S.A. Ambas compañías, Premium AEROTEC y Aerolia, comenzaron a operar plenamente el 1 de enero de 2009, bajo la propiedad de EADS, y están bien posicionadas para convertirse en unos de los principales operadores del mercado mundial de las aeroestructuras. Todas estas compañías no sólo se verán involucradas de forma significativa en el programa A350 XWB, sino que están comprometidas con los objetivos del programa Power8 de EADS/Airbus.

### Ingeniería

La innovación en los sistemas de ingeniería de Airbus se impulsa por medio de los centros de competencia (“CoC”), que desarrollan tecnologías generales de aviación y proporcionan un liderazgo funcional en el diseño para componentes específicos de aviación. Los centros de competencia operan de forma transnacional con ingenieros de cada centro de competencia presentes en todas las sedes de Airbus. Los ingenieros de Airbus trabajan en el diseño de aviones específicos y no específicos con el fin de crear soluciones que den respuesta a las necesidades de los clientes.

Parte esencial en la organización de ingeniería de Airbus es el centro de arquitectura e integración, el cual garantiza, junto con un equipo de constructores aeronáuticos senior y los ingenieros jefes de proyecto, la aplicación de un enfoque consistente y multidisciplinar durante el desarrollo de aviones.

El centro de ensayos del departamento de ingeniería de Airbus comprende todos los laboratorios importantes de integración y

sistemas, así como un emplazamiento de pruebas de vuelo, al propósito de lograr un enfoque común en cuanto a la verificación de sistemas aeronáuticos críticos.

Durante los últimos siete años, Airbus ha abierto centros de ingeniería en Wichita (Kansas), en Mobile (Alabama), en Moscú (Rusia), en Bangalore (India) y en Pekín (China), permitiéndole aprovechar el elevado número de expertos ingenieros aeroespaciales que se concentra en dichas zonas.

En 2008, el departamento de ingeniería de Airbus dio pasos significativos hacia la maduración del diseño del A350 en cuanto a la arquitectura estructural y demostradores estructurales a gran escala, ajuste de los resultados aerodinámicos, diseño de la arquitectura de sistemas, principales sistemas de selección de proveedores y estudios sobre la integración de la propulsión. Asimismo, el departamento de ingeniería de Airbus se adhirió al programa de investigación y tecnología de la UE “Clean Sky”, en el que Airbus participa junto a las principales compañías aeronáuticas europeas.

### Instalaciones de fabricación y flujo de producción

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

### Entregas programadas para 2009

Airbus entregó 483 aviones en 2008 (frente a 453 en 2007) y espera entregar aproximadamente el mismo número de aviones en 2009. Cualquier alteración importante en el mercado o una recesión económica podría conllevar una revisión de estas cifras. Véase el apartado “—1.2 Acontecimientos recientes”.

## AIRBUS MILITARY

### Introducción y presentación

Como ya se ha mencionado con anterioridad, la antigua División de Aviones de Transporte Militar se ha integrado en Airbus con el nombre de “Airbus Military”.

Airbus Military produce y comercializa aviones destinados a misiones especiales, derivados de plataformas existentes y dedicados a tareas militares específicas y de seguridad, como el reabastecimiento en vuelo, la vigilancia marítima y la lucha

antisubmarina. Asimismo, Airbus Military fabrica y vende aviones de transporte militar ligeros y medios, y es responsable del proyecto europeo del avión de transporte militar pesado A400M.

En 2008, la antigua División MTA registró un volumen de ventas de 2.759 millones de euros, lo que representa un 6,4% del volumen de ventas total de EADS.

### Estrategia

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

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

Como proveedor de aviones para operaciones especiales, Airbus Military satisface los requisitos específicos de misión planteados por sus clientes basándose en sus propias tecnologías especializadas así como en las correspondientes a la amplia gama de plataformas de EADS. Airbus Military intentará continuar fortaleciendo su futura posición en este mercado, en particular, gracias al avión de reabastecimiento en vuelo A330 MRTT (*Multi-Role Tanker Transport*).

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

Airbus Military es uno de los líderes mundiales en los segmentos del mercado de los aviones de transporte militar ligeros y medios. Con la aportación del avión de transporte de gran capacidad A400M, Airbus Military espera ofrecer una gama completa de aviones para el transporte militar táctico.

### Mercado

#### Aviones para misiones especiales

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

Además, los métodos modernos de guerra y defensa exigen cada vez, en mayor medida, el acceso independiente a formas complejas de información en diversos escenarios de operaciones y, por lo tanto, los clientes exigen, cada vez más, sistemas completos personalizados en función de sus necesidades

operativas concretas. Este desarrollo y las necesidades de defensa y seguridad europeas, deberían estimular la demanda a corto plazo de aviones de misiones especiales producidos en Europa. Airbus Military considera que está bien posicionada en este mercado en base al abanico de soluciones adaptadas que ofrece.

#### Aviones de transporte militar

Gobiernos y autoridades nacionales constituyen la clientela principal en el mercado de los aviones de transporte militar. Este mercado se compone de tres segmentos: (i) los aviones de transporte ligero, con una capacidad de carga de una a tres toneladas, (ii) los aviones de transporte medio, cuya carga útil varía de cuatro a catorce toneladas; y (iii) los aviones de transporte pesado, con una capacidad de carga de quince toneladas o más. Según un estudio realizado por Teal Group —una sociedad de consultoría independiente especializada en la industria espacial y de defensa— se prevé que el mercado global de los aviones de transporte militar ascenderá en los próximos diez años a 52.000 millones de dólares aproximadamente.

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

*Transporte militar medio.* La Dirección estima que este mercado seguirá registrando un crecimiento moderado. Los aviones de EADS son líderes en este segmento, en particular el CN-235 y el C-295, que a lo largo de los pasados diez años han conseguido una cuota media de mercado combinada del 64%. Sus competidores son el C-27J Spartan, construido por la *joint venture* LMATTS (Lockheed Martin Alenia Tactical Transport System) y el Antonov An-32. Recientemente el C-27J se ha visto favorecido por el apoyo de Global Military Aircraft Systems (GMAS), grupo de sociedades integrado por Alenia, L-3 y Boeing.

*Transporte militar ligero.* Se trata de un mercado maduro cuyas dimensiones han disminuido debido al desarrollo económico de los países que ahora tienen medios para comprar aviones de transporte militar de capacidad media. El C-212 lideró desde un punto de vista histórico este segmento de mercado, con una cuota media de mercado del 26% en los últimos 10 años. Los principales competidores del C-212 son el M-28 fabricado por Polskie Zakłady Lotnicze, Mielec y el Do-228 fabricado por HAL (Hindustan Aeronautics Limited).

## Productos y servicios

### Aviones para misiones especiales

*Aviones de reabastecimiento estratégicos — A330 MRTT.* El A330 MRTT, que se basa en el éxito de la familia Airbus A330/A340, es líder a nivel mundial entre los aviones de reabastecimiento en vuelo. La enorme capacidad básica de su tanque de combustible implica que no hagan falta tanques adicionales para poder operar como cisterna en vuelo, superando con creces a sus competidores. El combustible se carga a través de un innovador sistema de reabastecimiento aéreo con pértiga con comandos electrónicos de vuelo que proporciona una mayor envoltura en sus características de reabastecimiento y una controlabilidad mejorada respecto a otros sistemas. Al no necesitar tanques de combustible auxiliares, toda la bodega de carga del A330 MRTT está disponible para su uso, pudiendo incorporar contenedores LD3 o LD6, palets militares y/o cualquier otro tipo de dispositivo de carga utilizado en la actualidad.

El A330 MRTT está siendo evaluado para misiones de transporte/reabastecimiento en vuelo en todo el mundo. A fecha de hoy, Airbus Military ha ganado contratos para el A330 MRTT con los Gobiernos de Australia (cinco unidades), Arabia Saudí (tres) y los Emiratos Árabes Unidos (tres). Además, a principios de 2008, AirTanker (el consorcio liderado por EADS) firmó un contrato de 27 años con el Ministerio de Defensa británico en relación con el último programa para el Futuro Avión de Reabastecimiento Estratégico (“FSTA”). El FSTA incluye la entrega de una flota de 14 nuevos aviones de reabastecimiento basados en el Airbus A330-200 de última generación, con entrada en servicio programada para 2011, que habrán de reemplazar a la flota anterior de aviones de reabastecimiento VC-10 y Tristar. Asimismo, dicho contrato incluye el suministro de todas las infraestructuras necesarias, formación, mantenimiento, gestión de vuelos y de flotas así como servicios de tierra al efecto de posibilitar a la RAF para realizar misiones de reabastecimiento en vuelo y transporte en todo el mundo.

En Estados Unidos, las Fuerzas Aéreas estadounidenses también han llevado a cabo un programa destinado a sustituir su flota de aviones de reabastecimiento en vuelo que se estaba quedando obsoleta, de manera que EADS ha colaborado con Northrop Grumman (como contratista principal) en la elaboración de una propuesta capaz de satisfacer los requerimientos de la Fuerza Aérea de Estados Unidos. A comienzos de 2008, las Fuerzas Aéreas estadounidenses anunciaron que habían adjudicado el contrato inicial a Northrop Grumman, elevando posteriormente Boeing una queja ante el Tribunal de Cuentas del Gobierno (GAO). Tras la ratificación de esta reclamación por parte del GAO, el Departamento de Defensa estadounidense ha anunciado la revocación del actual concurso de aviones de reabastecimiento por ahora.

Finalmente, Airbus Military está liderando un programa tecnológico destinado a desarrollar un nuevo sistema de reabastecimiento en vuelo (*air-to-air refuelling boom system*, “ARBS”). Este nuevo sistema ARBS está diseñado para garantizar una capacidad de reabastecimiento sustancialmente más rápida que la de la competencia, una ventaja considerable ya que los aviones son mucho más vulnerables durante el proceso de reabastecimiento. En 2008, Airbus Military realizó numerosos ensayos en condiciones reales y pruebas de vuelo, al mismo tiempo que se ultimaba el desarrollo de un prototipo. La planificación industrial para la fabricación en serie del nuevo ARBS se ha fijado para 2009.

*Avión de patrulla marítima.* Airbus Military proporciona soluciones diferentes que van desde la vigilancia marítima a la lucha antisubmarina mediante aviones basados en plataformas C-212, CN-235, C-295 o P-3 Orion. La consecución de estos cometidos se lleva a cabo mediante un sistema táctico de integración total (FITS), solución eficaz de nueva generación con arquitectura abierta, de eficacia probada y eficiente en costes. En 2008, el Servicio de Guardacostas de los Estados Unidos realizó un pedido adicional de tres aviones CN-235 dentro del programa “Deepwater”, ascendiendo a 11 el número de pedidos firmes dentro del plan de adquisición de un total de 36 aviones. En 2008, la Armada de México adquirió dos aviones CN-235 para misiones de patrulla marítima. Por lo que respecta a las entregas, Airbus Military entregó cinco aviones CN-235 (versión patrulla marítima) en 2008, a la Guardia Civil y al Servicio de Guardacostas de los Estados Unidos.

La modernización de dos aviones CN-235 destinados a las Fuerzas Aéreas de Irlanda y la conversión de seis aviones de transporte militar CN-235 en aviones de patrulla marítima para el Ministerio de Defensa de España también se encuentran en proceso conforme al calendario establecido. En ambos casos, las primeras entregas se llevaron a cabo a finales de 2007 y las siguientes en 2008.

### Aviones de transporte militar

*Airbus A400M.* El avión A400M está concebido para satisfacer las necesidades futuras de aviones de grandes dimensiones de siete países europeos que tienen la intención de reemplazar las flotas de C-130 Hércules y C-160 Transall que se están quedando anticuadas. Además de su proyección como transporte intercontinental flexible, el nuevo avión se ha concebido para responder a la evolución de la situación geopolítica (en particular al aumento del número de misiones humanitarias y de paz).

En mayo de 2003, OCCAR firmó un contrato con Airbus Military con el fin de realizar un pedido de 180 aviones A400M para siete países: Alemania 60 aviones, Francia 50 aviones, España 27 aviones, Reino Unido 25 aviones, Turquía 10 aviones y Bélgica 8 aviones (incluyendo uno para Luxemburgo). Además de las 180 unidades iniciales, los pedidos de exportación (8 para

Sudáfrica y 4 para Malasia) elevan la cartera de pedidos a un total de 192 A400M a finales de 2008.

El 25 de septiembre de 2008, EADS anunció que el primer vuelo del A400M se posponía indefinidamente, debido principalmente al hecho de que el sistema de propulsión no estaba disponible. Este aplazamiento indefinido se debió primordialmente a un comunicado oficial del consorcio fabricante de los motores en el que declaraba no poder especificar una nueva fecha de entrega para los motores del A400M. Además, otros principales proveedores de sistemas para misiones críticas e integración de sistemas señalaron que estaban encontrando severos problemas con los complejos requisitos técnicos de este avión.

El 9 de enero de 2009, Airbus Military y EADS anunciaron que habían propuesto un nuevo planteamiento para el programa A400M a las naciones europeas del lanzamiento, a través de OCCAR, con el objetivo de encontrar una solución para este programa. Airbus Military y EADS desean tratar la planificación del programa así como los cambios en otras áreas del contrato, incluyendo, en particular, ciertas características técnicas de este avión militar. En línea con los complejos programas de desarrollo militares, Airbus Military propuso continuar la producción en serie sólo cuando se alcance una madurez adecuada, basada en resultados de ensayos en vuelo. Con este nuevo planteamiento, la primera entrega del A400M tendría lugar unos tres años después de su primer vuelo. Airbus Military y EADS sólo estarán en condiciones de determinar todas las implicaciones financieras de un plan industrial revisado una vez que se determine firmemente la disponibilidad de los motores y de los sistemas críticos para misiones, y que se conozca la postura de OCCAR respecto a la propuesta. Véanse los apartados “Factores de riesgo” y “Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y resultados de las operaciones”.

*CN-235 — Transporte militar de capacidad media.* La primera versión de la familia CN-235 entró en servicio en 1987 bajo la denominación S-10. La última, la serie 300, es un avión de nueva generación presurizado y con doble motor turbohélice. El CN-235-300 tiene capacidad para transportar una carga útil de un máximo de 6.000 kg, equivalente a (i) 36 paracaidistas, (ii) 18 camillas más tres enfermeros, (iii) cuatro paletas del modelo más utilizado para mercancías, o (iv) bultos de carga fuera de gálibo como motores de aviones o palas de helicóptero. Las operaciones de paracaidismo pueden realizarse desde las dos puertas laterales

traseras del avión o por la rampa trasera. Algunas versiones del CN-235-300 se utilizan para otras misiones como patrulla marítima, control de la polución atmosférica y similares.

*C-295 — Transporte militar de capacidad media.* Certificado en 1999, el C-295 tiene la configuración básica del CN-235, pero con una cabina alargada para transportar una carga un 50% más pesada a una velocidad superior en distancias más largas. El C-295 está equipado con una aviónica a bordo que comprende un panel de instrumentos de vuelo electrónicos y un sistema de gestión de vuelo que permite la navegación táctica, la planificación y la integración de señales transmitidas por varios sensores.

El CN-235 y el C-295 se han concebido para completar o sustituir al anticuado Hércules C-130, realizando la mayor parte de sus funciones a un coste operativo más bajo.

En 2008, Airbus Military firmó un contrato con Botswana para la entrega de un avión CN-235 y con la sociedad norteamericana L3 para la entrega de dos aviones, uno de los cuales ya ha sido entregado. En 2008 asimismo, Airbus Military entregó dos CN-235 a la sociedad norteamericana L3 y cuatro C-295 a Brasil como parte de un contrato para doce unidades C-295 firmado en 2005. Además, dos C-295 fueron entregados a Polonia.

*C-212 — Transporte militar ligero.* El C-212 ha sido concebido como un avión simple, fiable y no presurizado, capaz de operar desde zonas de aterrizaje no preparadas con el fin de realizar a la vez tareas civiles y militares. La primera versión, el S-100, entró en servicio en 1974. La última versión, el S-400, incorpora varios avances y un nuevo sistema de aviónica y motores de alto rendimiento en climas cálidos y a gran altura, así como capacidad para despegue y aterrizaje en pistas cortas. Además el portón de carga trasero del C-212 dispone de capacidad polivalente con una configuración modificable de modo rápido y sencillo, reduciendo así los tiempos de demora en los trayectos de ida y vuelta. En 2008, Vietnam hizo un pedido de tres aviones C-212 y se entregó un avión C-212 a Corea.

## Producción

El C-212, el CN-235 y el C-295 se fabrican en las instalaciones situadas en el aeropuerto San Pablo de Sevilla. En 2007 comenzó el montaje del A400M en una nueva factoría de Sevilla.

### 1.1.3 Eurocopter

#### INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN

Eurocopter es uno de los líderes a escala mundial del mercado de los helicópteros civiles y militares y ofrece una de las gamas de helicópteros más completa y moderna del mercado, además de los servicios afines. En 2008, Eurocopter mantuvo su liderazgo al captar más del 50% del mercado civil de helicópteros en cuanto a entregas y al lograr un fuerte crecimiento de su cartera de pedidos militares.

En 2008, Eurocopter registró un volumen de ventas de 4.486 millones de euros, lo que representa un 10,4% del volumen de ventas total de EADS.

#### ESTRATEGIA

Eurocopter pretende fortalecer su posición de mercado equilibrando su cartera de negocios militares y civiles, y aumentando la parte de los ingresos generados por las actividades de servicios con el fin de lograr un crecimiento futuro continuo. Para conseguirlo, Eurocopter está trabajando activamente con el objetivo de:

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

La Dirección se concentra en fortalecer la posición de Eurocopter en aquellos mercados en los que tradicionalmente ya dispone de una presencia significativa, como las aplicaciones civiles y la seguridad interior en Estados Unidos, así como en continuar desarrollando su presencia en mercados con potencial de crecimiento como China, India, Sudamérica y Europa Oriental. Parte de esta estrategia está basada en la oferta de productos de tecnología puntera en todos sus mercados, como es el caso de la primera venta exitosa de numerosos sistemas de helicópteros al Ejército de Estados Unidos por parte de un fabricante no estadounidense. Eurocopter intentará continuar con esta expansión mediante un crecimiento tanto orgánico como externo, centrándose en los servicios. Asimismo, Eurocopter seguirá aprovechando su dilatada experiencia en la cooperación con industrias locales para el desarrollo de programas y proyectos conjuntos de producción.

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

Al efecto de mantener su liderazgo de mercado y la superioridad tecnológica, Eurocopter se ve obligada a invertir y renovar de manera continua su gama general de producto, compuesta de helicópteros militares y civiles. Por ello, la Dirección está actualmente centrada en (i) fortalecer la posición en el mercado de determinados productos clave como la familia del Ecureuil, el Dauphin, el EC 135, el EC 145 y el EC 225 /725, (ii) promocionar los últimos productos de Eurocopter (el Tigre y

el NH90) y (iii) mejorar su línea de productos (por ejemplo, desarrollo conjunto del helicóptero civil de peso medio EC 175 con China y colaboración con la industria coreana con el fin de desarrollar el Programa militar Helicóptero Coreano (“KHP”). Mediante una combinación de soluciones tecnológicas con capacidades configurables de alto valor añadido, Eurocopter aspira a ofrecer soluciones eficientes en costes para las variadas necesidades operativas de un amplio número de clientes civiles y militares de todos los segmentos del mercado de los helicópteros.

Además, Eurocopter llevará a cabo un gran esfuerzo de expansión en su oferta de servicios, al efecto de incrementar la disponibilidad de los helicópteros, así como las prestaciones operativas de las mismas y la eficiencia en costes en beneficio de sus clientes, logrando al mismo tiempo mayores márgenes en contratos a largo plazo mediante la facturación de servicios de alto valor añadido. Asimismo, Eurocopter se plantea continuar desplegando sus actividades de formación y mantenimiento de programas informáticos, áreas identificadas como de importancia clave para el futuro.

#### MERCADO

##### Factores de desarrollo del mercado

En 2008, el valor de los helicópteros entregados en todo el mundo se estimaba en más de 8.800 millones de euros, cifra que la Dirección espera que aumente hasta alcanzar los 11.500 millones de euros para el año 2009. Según un estudio de mercado realizado por The Teal Group, Honeywell y Rolls Royce, se espera que, entre 2008 y 2016, se construyan entre 7.500 y 9.000 helicópteros civiles y entre 5.000 y 5.500 helicópteros militares en todo el mundo. Esta previsión, especialmente en lo que respecta al segmento militar, depende en gran medida de los amplios programas de desarrollo estadounidenses.

La demanda de helicópteros militares, que normalmente son mayores y tienen sistemas más sofisticados que los helicópteros civiles, depende principalmente de consideraciones presupuestarias y estratégicas, así como de la necesidad de renovar las flotas que se están quedando obsoletas. La Dirección considera que la avanzada edad de la flota en servicio, la urgencia de una nueva generación de helicópteros equipados con sistemas integrados y la continua introducción de helicópteros de combate en muchas fuerzas armadas nacionales, contribuirán a estimular la demanda de helicópteros militares en los próximos años. Recientes programas militares a gran escala, como los realizados por Australia, Brasil, España, Reino Unido, Corea y el proyecto Nordics Standard Helicopter, han confirmado esta tendencia. La demanda del sector militar ha estado siempre sometida a

importantes variaciones de un año para otro debido a la evolución de las consideraciones estratégicas.

El segmento militar es altamente competitivo y se caracteriza por las limitaciones competitivas impuestas a los fabricantes extranjeros para acceder a las licitaciones de defensa nacionales, en algunos casos llegando incluso a impedirse de facto las importaciones. No obstante, con la introducción del Tiger, NH90 y EC725 y con un enfoque más agresivo ante la cooperación industrial internacional, la cuota de Eurocopter en el mercado mundial de los helicópteros militares se ha visto incrementada, y el mercado en 2008 se mostró prácticamente equilibrado entre los competidores. En este segmento, los principales competidores de Eurocopter son Agusta-Westland en Europa, y Bell Helicopter (División de Textron Inc.), Boeing y Sikorsky en los Estados Unidos. Además, los fabricantes rusos vuelven a competir tras una reestructuración completa tanto a nivel comercial como industrial. Recientemente, los mercados se han mostrado más agresivos, en particular los de Asia y América Latina. En 2008, las ventas en el sector militar han representado el 46% del volumen de negocios de Eurocopter.

Los helicópteros vendidos en el sector civil se utilizan para el transporte de directivos de sociedades, la explotación petrolífera en alta mar (*offshore*), así como en diversas aplicaciones comerciales y de servicio público como los guardacostas, la policía, los servicios de asistencia médica y contra incendios. La Dirección espera que el valor de las ventas en el sector civil se establezca y posiblemente disminuya en el caso de que la crisis financiera se acentúe y persista después de 2010. Los datos del mercado indican que en 2008 se vendieron aproximadamente 945 helicópteros civiles de turbina en todo el mundo.

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

### Clientes y marketing

Alrededor de 2.800 operadores de todo el mundo utilizan actualmente los helicópteros Eurocopter en 142 países, lo que constituye una importante base de clientes para las actividades de servicios postventa de Eurocopter. El 85% de los clientes de

Eurocopter dispone de flotas de entre uno y cuatro helicópteros. Los principales clientes militares de Eurocopter son los Ministerios de Defensa de los países europeos, así como los Ministerios de Defensa de los países de Asia y Estados Unidos. En el mercado civil y parapúblico, Eurocopter posee una cuota de mercado líder en Europa, Estados Unidos y Canadá.

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

La estrategia mundial de Eurocopter se basa en la magnitud de su gran red internacional. Actualmente, la red incluye 18 filiales extranjeras, complementadas por una red de distribuidores autorizados y de centros de servicio destinados a conseguir el mayor número de clientes potenciales y reales. En 2008, Eurocopter reforzó su red de filiales mediante la creación de una filial al 100% en Indonesia y la adquisición de Mortorflug en Alemania. Asimismo, Eurocopter ha desarrollado su experiencia en materia de producción bajo licencia, de coproducción y de subcontratación y ha establecido relaciones con socios industriales y proveedores en más de 35 países.

## PRODUCTOS Y SERVICIOS

### Productos existentes

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

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

Tipo de helicóptero	Uso habitual
<b>Ligero de un solo motor</b>	
EC120 "Colibri"	Empresarial/Privado, Adiestramiento Civil y Militar
<b>De un solo motor (familia "Ecoreuil")</b>	
AS350 "Ecoreuil" / AS550 "Fennec"	Parapúblico*, Servicios Públicos Civiles y Militares**, Empresarial/Privado
EC130	Turismo, Petróleo y Gas, Empresarial/Privado
<b>Bimotor ligero</b>	
AS355NP/AS555	Parapúblico*, Servicios Públicos, Empresarial/Privado
EC135/EC635	Urgencias Médicas, Parapúblico*, Petróleo y Gas, Empresarial/Privado
EC145/UH145	Servicios Públicos Civiles y Militares**, Urgencias Médicas, Parapúblico*, Servicio continuo de transporte
<b>Medium (familia "Dauphin")</b>	
AS365 "Dauphin" / AS565 "Panther"	Parapúblico* (en particular Guardacostas y SAR), Petróleo y Gas
EC155	Empresarial/Privado, VIP, Petróleo y Gas, Parapúblico*, Servicio continuo de transporte
<b>Capacidad media-pesada</b>	
AS332 "Super Puma" / AS532 "Cougar"	Transporte Militar, Petróleo y Gas, Servicio continuo de transporte
EC225 / EC725	SAR, SAR-combate, Transporte Militar, Petróleo y Gas, VIP

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

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

**Productos civiles.** Eurocopter ha llevado a cabo en todo momento esfuerzos para renovar y actualizar su gama de productos civiles con el propósito de defender y fortalecer su posición competitiva en el segmento civil. Durante años, Eurocopter ha comercializado con éxito internacionalmente productos nuevos como el EC120, aparato ligero de un solo motor, y el EC135, bimotor ligero, así como helicópteros actualizados como el EC155, última evolución del helicóptero de peso medio Dauphin y el EC145. La última edición de la familia de helicópteros pesados es el EC225. Está diseñado para el transporte de pasajeros, en particular, Petróleo y Gas y VIP, pero además para misiones de servicio público, como búsqueda y rescate (SAR).

En 2008, Eurocopter recibió 703 pedidos firmes para su línea de helicópteros civiles, y entregó a sus clientes un total de 559 helicópteros.

**Programa de helicóptero utilitario ligero (LUH).** El Ejército de Estados Unidos ha seleccionado el UH-72A Lakota (un derivado militar del modelo civil EC145) como su nuevo LUH, con unas compras programadas de 345 aparatos a lo largo de un período de diez años, con un valor total de más de 2.000 millones de dólares estadounidenses referido al ciclo de vida del producto. En 2006, el Ejército de Estados Unidos realizó un pedido de 42 aparatos, seguido de un pedido adicional de 43 aparatos en 2007 y 39 en 2008. En 2008, de las 51 entregas realizadas, 38 fueron LUH. Todas las entregas fueron realizadas desde la nueva planta de American Eurocopter en Columbus, Mississippi.

## Productos en proceso de desarrollo

Los programas de desarrollo actualmente en curso en el segmento militar y civil incluyen (i) el NH90, helicóptero de transporte militar con más de 20 versiones para aplicaciones tácticas y navales, así como de reconocimiento y búsqueda durante el combate, (ii) la versión HAD del helicóptero Tigre, (iii) el KHP para usos civiles y militares y (iv) el EC175, como se describe más adelante.

El NH90. Diseñado para un uso multimisiones moderno y para una mayor eficiencia en costes a lo largo de toda su vida útil, el NH90 ha surgido como resultado del desarrollo de un helicóptero polivalente para aplicaciones tanto de transporte táctico (TTH) como navales (NFH). El programa, que ha sido financiado principalmente por los Gobiernos francés, alemán, italiano y holandés, ha sido desarrollado de forma conjunta por Eurocopter, Agusta-Westland en Italia y Fokker Services en los Países Bajos como socios en Nato Helicopter Industries ("NHI"), en proporción directa a los pedidos realizados por sus países. La participación de Eurocopter en NHI es del 62,5%. En 2000 comenzó la fabricación del primer lote de 243 helicópteros y 55 helicópteros opcionales para su entrega a los cuatro países socios del proyecto, llevándose a cabo 14 entregas en 2008 (2 a Alemania, 4 a Italia, 5 a Finlandia y 3 a Australia) para un total de 25 entregas a finales de 2008.

Tras el contrato firmado en diciembre de 2007 con la Agencia Francesa de Compras para la Defensa (DGA) por un total de 68 unidades del NH90, Eurocopter recibió un pedido en 2008 de un primer lote de 12 aparatos. A finales de 2008, la cartera de pedidos del NH90 ascendía a 482 pedidos en firme.

El NH90 se ha convertido rápidamente en la principal referencia de helicóptero militar táctico para las fuerzas armadas de todo el mundo, con pedidos de 23 diferentes versiones realizados por 14 países. El fuerte éxito comercial del NH90, unido a la complejidad del aparato y la gestión de contactos entre la industria y la clientela, ha supuesto nuevos y numerosos retos en materia de gestión de programas. Al efecto de poder gestionar estos retos con mayor eficacia, Eurocopter puso en marcha un plan de acción en 2008 para revisar la dirección de programas (incluyendo la reorganización industrial), rediseñar la gestión de contratos y reestructurar los procesos industriales (poniendo énfasis en la simplificación de tareas, una atribución de responsabilidad más clara y respuestas más ágiles).

**Tigre.** El programa de desarrollo del helicóptero de combate Tigre incluye cuatro versiones basadas en el mismo fuselaje: el HAP (cañón en torreta, cohetes y misiles aire-aire) del que Francia ha cursado un pedido de 40 aparatos; el UHT (misil anticarro, misil aire-aire, cañón axial y cohetes) del que Alemania ha cursado un pedido de 80 aparatos; el ARH (misil antitanque, cañón en torreta y cohetes) del que Australia ha cursado un pedido de 22 aparatos; y el HAD (misil antitanque, misil aire-aire, cañón en torreta, cohetes, y aviónica y motor avanzados) del que España y Francia han cursado pedidos de 24 y 40 aparatos respectivamente. En 2008, Eurocopter obtuvo la calificación final de las versiones HAP y UHT, y está realizando continuos progresos en la versión HAD.

En 2008 se realizaron 15 entregas del Tigre (cuatro a Francia, dos a España, cuatro a Alemania y cinco a Australia), de un total de 48 entregas a finales de 2008.

**KHP.** El Gobierno coreano escogió a Eurocopter como socio principal de Korea Aerospace Industries (“KAI”) en el nuevo programa KHP para el desarrollo del primer helicóptero de transporte militar de Corea de la clase de ocho toneladas métricas. Los seis años de la fase de desarrollo de KHP irán desde 2006 hasta 2011. Durante los siguientes diez años de fase de producción, se prevé la fabricación de 245 helicópteros. Como socio principal de KAI, Eurocopter cuenta con una participación del 30% en la fase de desarrollo y del 20% en la de producción. Eurocopter y KAI han acordado el establecimiento de una filial al 49% y 51% respectivamente, que comercializará la versión para la exportación del KHP.

**El EC175.** Eurocopter y la corporación china AVIC II lanzaron el desarrollo y la fabricación (al 50%) del EC175, un helicóptero civil de la categoría de seis toneladas, que ampliará la gama de productos de ambos socios. La fase de desarrollo de cinco años comenzó en 2006. En 2008, el EC175 fue presentado en la Heli-Expo celebrada en Estados Unidos, lo que condujo a la firma de una carta de intenciones con 13 operadores para un total de 111 aparatos. El montaje del primer prototipo comenzó a finales de 2008 en Marignane, tras la entrega de la primera estructura de célula por parte del socio chino. El nuevo

helicóptero civil debería realizar su primer vuelo en 2009, mientras que la entrega del primer helicóptero EC175 está prevista para el año 2012.

### Servicio al cliente

A 31 de diciembre de 2008, los helicópteros Eurocopter constituían el segundo mayor parque mundial, con más de 10.600 helicópteros en servicio en todo el mundo. Como resultado, las actividades de apoyo al cliente necesarias para atender este gran parque supusieron el 33% del volumen de ventas de Eurocopter en 2008. Dichas actividades consisten principalmente en la formación, el mantenimiento, la reparación y el suministro de piezas de repuesto. Con el fin de proporcionar un servicio eficaz en todo el mundo, Eurocopter ha puesto en marcha una red internacional de servicios a través de sus filiales, distribuidores autorizados y centros de servicio. Además, con el fin de satisfacer la demanda global de los clientes, Eurocopter está ampliando la gama de servicios que presta a sus clientes.

En 2008, Eurocopter lanzó un proyecto de Dispositivo de Entrenamiento de Vuelo de EC225 en Aberdeen (Reino Unido) para reforzar el apoyo local a los clientes de la industria del petróleo y del gas, e inauguró el primer simulador completo de vuelo del EC225 para reforzar las capacidades de formación en apoyo a los clientes. Además, se firmó en Alemania la declaración RFT (Ready For Training) del primer simulador completo de misión del NH90.

Eurocopter pretende mejorar constantemente la calidad de los servicios que ofrece, como las entregas de piezas de recambio, situándose el porcentaje de entregas a tiempo en 2008 en cerca del 90%.

### Producción

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

Constituida en 2007, la nueva planta de Eurocopter España de Albacete es responsable de la producción de los fuselajes de cola del EC135 y del Tigre, así como del fuselaje frontal para el NH90. La planta aloja las líneas de montaje finales para los EC135 destinados al mercado español y la versión española HAD del Tigre a partir de 2008, así como el NH90 en versión TTH para el Ministerio de Defensa español.

La planta de Columbus en Mississippi de American Eurocopter siguió experimentando una importante ampliación en 2008 con el fin de respaldar la fabricación, el montaje y la entrega del LUH. La actividad industrial comenzó en 2006 con el montaje y

las entregas del LUH y en estos momentos se encuentra en pleno proceso de fabricación tras haber concedido la Administración Federal de Aviación norteamericana su autorización en 2007. Las actividades de la planta de Columbus también incluyen la producción y montaje del AS350 y del EC120 para el Servicio Arancelario y de Defensa de Fronteras de Estados Unidos, así como asistencia para la modernización de la flota de helicópteros Delfín del Servicio de Guardacostas de Estados Unidos.

En general, las entregas de helicópteros en serie se incrementaron aproximadamente un 21% en 2008, y se espera que se estabilicen en 2009. Eurocopter tiene la intención de continuar la expansión internacional de su cadena de suministros global mediante la

búsqueda de proveedores que particularmente sean de bajo coste y que facturen en dólares estadounidenses. Por ejemplo, en 2008, Eurocopter firmó un acuerdo con HAL (India) para la fabricación de los fuselajes del Ecureuil, transfirió la fabricación del fuselaje frontal del NH90 a España y de los tubos de cola del EC145 a AE (Mississippi), comenzó la producción en serie de nuevos elementos compuestos en HAI (Grecia) y construyó una fábrica en Australia (Brisbane) en el marco de una *joint venture* con Daher (cuya producción está prevista para principios de 2009). También está intentando de manera activa racionalizar su red de suministros e incrementar la eficacia de su organización industrial interna.

## 1.1.4 Astrium

### INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN

Astrium diseña, desarrolla y fabrica satélites, infraestructuras orbitales y sistemas de lanzadores y presta servicios espaciales. Astrium es el tercer fabricante mundial de sistemas espaciales, por detrás de Boeing y Lockheed Martin, y el primer fabricante europeo de satélites, lanzadores de infraestructuras orbitales y servicios asociados. En 2008, Astrium registró un volumen de ventas de 4.289 millones de euros, lo que representa un 9,9% del volumen de ventas total de EADS.

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

### ESTRATEGIA

Con una sólida presencia en los cinco países europeos que cuentan con activos programas espaciales (Francia, Alemania, Holanda, España y Reino Unido), Astrium es la única sociedad europea que ofrece toda la gama de competencias en todos los campos de la industria espacial (satélites, lanzadores, infraestructuras orbitales y servicios). La estrategia de Astrium consiste en trabajar en estos activos estratégicos fundamentales y reforzar su posición en el mercado. En particular, a pesar de que los mercados de lanzadores y satélites se mantienen estables, Astrium ha logrado construir con éxito una actividad de servicios que se espera aporte la mayor parte de su desarrollo en los próximos años.

### Generar un crecimiento rentable en un mercado estable

En la actualidad el gasto institucional y militar en actividades espaciales se mantiene estable en Europa, debido a las limitaciones presupuestarias existentes. Existe también una competencia muy fuerte en los mercados comerciales de lanzadores y satélites de telecomunicación, sobre todo teniendo en cuenta los mínimos históricos de cotización del dólar estadounidense frente al euro durante la mayor parte de 2008. En una coyuntura de mercado tan difícil, Astrium actúa con arreglo a la estrategia siguiente:

- En lo referente al lanzador Ariane y al sistema de misiles M51, Astrium Space Transportation ha tratado de racionalizar y hacer más eficiente su actividad asumiendo funciones de contratista principal (en oposición a proveedor principal y arquitecto industrial en exclusiva). Esto ha contribuido en gran medida a aumentar la fiabilidad y la eficacia de dichos productos. Además, EADS Astrium es en la actualidad el segundo accionista más importante de Arianespace con una participación del 30,5%. Astrium Space Transportation continuará desarrollando este liderazgo para atender mejor a sus clientes.
- En lo que respecta a satélites y servicios, Astrium ha perseguido durante los últimos años el objetivo de avanzar desde una condición de mero proveedor de sistemas hasta el liderazgo en producción de satélites para navegación y telecomunicaciones seguras. El despliegue exitoso de un sistema de comunicaciones militares globales por satélite, primordialmente para el Ministerio de Defensa del Reino Unido en 2008 y el lanzamiento previsto en 2009 de un sistema similar para las Fuerzas Armadas de Alemania (Bundeswehr) suponen importantes pasos adelante. En el futuro, Astrium quiere expandir su oferta de soluciones innovadoras, altamente competitivas y diseñadas para un

enlace directo entre extremos en el ámbito de las comunicaciones seguras. Asimismo, aspira a fortalecer su presencia en el sector de la navegación por satélite, en particular tras haber procedido a una reorganización del sistema europeo de navegación global basado en la red de satélites “Galileo”, como más adelante se expone, y afianzar su posición de líder en los servicios de observación terrestre.

### Pasar a ser un referente de rentabilidad en Europa

La Dirección de la Sociedad tiene el compromiso de implantar medidas adicionales para mejorar la rentabilidad y la innovación (“Innovex” para Astrium Satellites, “Boost+” para Astrium Space Transportation e “Impact” para Astrium Services). Se espera que estas medidas den origen a una mejora sostenida de los márgenes entre el momento actual y el final de la presente década.

### ASTRIUM SATELLITES

Astrium Satellites es líder mundial en diseño y fabricación de sistemas de satélites, cargas útiles, infraestructura de tierra y equipos espaciales destinados a una amplia gama de aplicaciones civiles y militares. Siendo contratista principal de más de 80 satélites de comunicación, Astrium Satellites es un socio tecnológico, preferido por la mayor parte de los operadores principales del mundo. El negocio de Astrium Satellites abarca las cuatro categorías de los sistemas de satélite descritas a continuación:

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

A finales de 2008, Astrium adquirió Surrey Satellite Technology Limited (SSTL), la innovadora empresa nacida de la Universidad de Surrey, ampliando de este modo su gama de productos a los satélites de pequeño tamaño y a los subsistemas en el mercado.

### Mercado

El mercado de la fabricación de satélites comerciales de telecomunicaciones es altamente competitivo, y las decisiones de compra por parte de los clientes se basan en los precios, la experiencia técnica y las referencias anteriores. Astrium Satellites posee una cuota de mercado aproximada a nivel mundial del 20% según estimaciones internas, y sus principales competidores son los estadounidenses Boeing, Lockheed Martin y Loral, y Thales Alenia Space (TAS) de Francia e Italia. Según la Dirección el mercado de satélites de comunicaciones se caracteriza por un crecimiento lento pero sostenido, cuya evolución depende de factores como (i) una creciente demanda de telecomunicaciones, incluyendo Internet, los multimedia y necesidades militares, así como (ii) una mayor demanda de sustitución de productos obsoletos. A la vista de una competencia cada vez más intensa, Astrium Satellites intentará consolidar su posición en este mercado.

En el mercado de los satélites de observación, científicos y de navegación, la competencia en Europa está organizada a nivel nacional o multinacional (Agencia Espacial Europea (ESA), Eumetsat). En el último caso, a menudo se aplica una política equitativa, en virtud de la cual los contratos se adjudican a proveedores nacionales en proporción a la respectiva aportación económica realizada por sus gobiernos. Además, se está desarrollando una demanda de exportación importante en lo que respecta a los sistemas de observación de la Tierra, en los que EADS es en la actualidad el único proveedor importante a nivel europeo. Además, algunas agencias públicas civiles, incluida la ESA, manifiestan una necesidad cada vez mayor de satélites de observación terrestre en el marco de los programas medioambientales europeos. La Dirección de la Sociedad confía en que el mercado permanezca estable a medio plazo.

Por último, en el mercado de los satélites militares, se ha producido un aumento de la demanda de satélites de telecomunicaciones y observación. En los últimos conflictos, han quedado patentes las deficiencias en las capacidades militares que se padecen en los países europeos en este campo, mientras ha crecido la necesidad de estar preparados frente a potenciales amenazas. El contrato Skynet 5/Paradigm en Reino Unido, el programa alemán Satcom BW, el contrato Yahsat de Emiratos Árabes Unidos y otros contratos para desarrollos en Francia ponen de manifiesto las tendencias de crecimiento en este mercado.

### Productos

Astrium ofrece a sus clientes sistemas de satélites llave en mano a través de una red de filiales de propiedad exclusiva entre las que figuran (i) Astrium España, proveedora de plataformas,

antenas espaciales, mecanismos extensores y subsistemas de arnés para satélites de telecomunicaciones, (ii) Tesat (Alemania), especializada en subsistemas y equipos electrónicos para telecomunicaciones, (iii) EADS Sodern (Francia), que suministra sensores para satélites, y (iv) Dutch Space (Países Bajos), productora de paneles fotovoltaicos y otros artículos especializados.

*Satélites de telecomunicaciones.* Astrium Satellites fabrica satélites de telecomunicaciones para aplicaciones fijas y móviles y servicios de difusión directa al hogar. Los satélites geostacionarios de telecomunicaciones de EADS se basan en plataformas de la familia EUROSTAR (56 pedidos hasta la fecha), cuya versión más reciente es EUROSTAR 3000.

Astrum Satellites consiguió, en 2008, dos pedidos de satélites comerciales (lo cual equivale a una cuota del 18% en el mercado mundial), todos ellos basados en la plataforma EUROSTAR (Express AM 4 para RSCC y Astra 1N para SES). En 2008 se lanzaron con éxito seis satélites comerciales de telecomunicaciones: Arabsat 4 AR para Arabsat, Inmarsat IV F3 para Inmarsat (agosto de 2008); Nimiq para Telesat (septiembre de 2008); Astra 1M para SES (noviembre de 2008); HB9 y W2M para Eutelsat (diciembre de 2008).

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

Astrum Satellites diseña y fabrica una amplia gama de plataformas altamente versátiles, instrumentos ópticos y de radar y equipos del segmento terrestre para la gama completa de aplicaciones *remote-sensing*, operaciones y servicios. Astrium Satellites es el principal contratista de muchos de los programas de observación de ESA y CNES. En particular, es el principal contratista de (i) la serie Spot de plataforma multimisión, en uso en 15 satélites europeos de observación terrestre y reconocida como norma común; (ii) Metop, un sistema de satélite meteorológico de órbita polar de próxima generación, lanzándose en 2006 el primero de los tres previstos; (iii) Pleiades, dos satélites pequeños de observación terrestre de gran agilidad para aplicaciones civiles y militares, que se prevé lanzar en 2009; (iv) Swarm, un satélite climatológico que sigue la evolución de los campos magnéticos terrestres; (v) Cryosat 2, un satélite radar diseñado para controlar el grosor de las capas polares; (vi) Tandem X, un satélite de imágenes, (vii) Bepi Colombo, una sonda espacial para la observación de Mercurio; y (viii) Seosat y Seosar, un sistema de radar para la observación terrestre para el Gobierno español.

En 2008, Chile compró un satélite de observación. Theos, un satélite de observación para Tailandia, se lanzó en octubre de 2008.

*Satélites de navegación.* Posteriormente a la resolución tomada a finales de 2007 por la Unión Europea para continuar adelante con el desarrollo del sistema global de navegación por satélite "Galileo", la ESA tiene ahora el cometido de adquirir directamente los componentes necesarios (segmento espacial, segmento en tierra, soporte de sistemas, cohetes lanzadores, etc.). Con respecto a los satélites necesarios para la etapa de validación del programa, Astrium lanzó con éxito el satélite Giove B en abril de 2008.

*Satélites militares.* Además de la actividad de observación militar de la Tierra, Astrium Satellites está presente en el mercado por otras varias aplicaciones avanzadas. Estos sistemas demuestran el papel líder de Astrium en las licitaciones de sistemas complejos, poniendo de manifiesto la utilización eficaz de las sinergias entre las actividades espaciales y de defensa de Astrium.

## ASTRIUM SPACE TRANSPORTATION

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

### Infraestructuras orbitales

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

### Mercado

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

### Productos

Astrum Space Transportation es el contratista principal del desarrollo y de la integración del COF. El COF es un módulo

presurizado con un sistema independiente de soporte vital. El COF fue transportado hasta la Estación Espacial Internacional el 7 de febrero de 2008. Proporciona un entorno de investigación completo en condiciones de microgravedad (ciencia de los materiales, medicina, fisiología humana, biología, observación terrestre, física de fluidos y astronomía) y sirve como banco de pruebas para las nuevas tecnologías.

Astrium Space Transportation es también el contratista principal para el desarrollo y la fabricación del ATV, diseñado para transportar combustible y mercancías hasta la ISS, y para proporcionar capacidad de reenergización y una solución para la eliminación de residuos. El primer ATV, denominado Jules Vernes, se lanzó el 9 de marzo de 2008, y se acopló a la ISS. Tras permanecer seis meses en órbita, se desacopló de la ISS y ardió al entrar en contacto con la atmósfera. Hay otras misiones del ATV programadas para el año 2013.

### Lanzadores y servicios de lanzamiento

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

Astrium Space Transportation es el único contratista principal para el sistema Ariane 5, y se encarga de entregar a Arianespace un vehículo completo y totalmente probado. Astrium Space Transportation proporciona además, todas las fases del Ariane 5, el área de carga de equipos, el software de vuelo, así como numerosos subensamblajes. Por otra parte, Astrium Space Transportation es el contratista principal para los sistemas de misiles balísticos destinados al estado francés. Se encarga del desarrollo, la fabricación y el mantenimiento de los misiles M45 y M51 lanzados desde submarinos y de los sistemas operativos relacionados.

### Mercado

Durante los últimos años han tenido lugar cambios sustanciales en el mercado comercial de servicios de lanzamiento. Las sociedades y organismos nacionales de Rusia incrementaron considerablemente el precio de sus lanzadores, haciendo que los lanzadores occidentales pasaran a ser más competitivos en el mercado. La Dirección estima que el promedio del mercado comercial al que pueden acceder los servicios de lanzamiento seguirá manteniéndose probablemente en 20/25 cargas útiles anuales, compuesto principalmente por el lanzamiento de satélites de telecomunicaciones geostacionarios. No obstante, debido a diversos factores (por ejemplo, avances tecnológicos y consolidación de clientes), esta cifra es altamente volátil. Este

mercado no incluye los servicios de lanzamiento institucionales destinados a las agencias gubernamentales y militares estadounidenses, rusas y chinas.

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

### Productos y servicios

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

➤ *Arianespace.* Astrium Space Transportation, con una participación del 30,5% en Arianespace (directa e indirecta) es el segundo accionista mayoritario de Arianespace y su accionista industrial mayoritario. Arianespace es el mayor proveedor de servicios de lanzamiento comerciales en cuanto a cartera de pedidos. A finales de 2008, Ariane había lanzado un total de 265 satélites. Arianespace distribuye y vende el lanzador Ariane a nivel mundial y realiza lanzamientos desde el centro espacial de Kourou, en la Guayana francesa.

En 2008, Arianespace obtuvo doce nuevos contratos comerciales que representan más del 70% del mercado disponible, y un contrato institucional. Arianespace llevó a cabo seis lanzamientos del Ariane, que sirvieron para poner en órbita ocho satélites comerciales, dos satélites institucionales y el ATV Jules Vernes. Desde 1999, cuando se llevó a cabo el primer lanzamiento comercial de Ariane 5, se han lanzado con éxito 37 cohetes Ariane 5.

➤ *Starsem.* Astrium Space Transportation posee directamente un 35% de Starsem, una sociedad sujeta a derecho francés, junto con Arianespace (15%), la agencia espacial rusa (25%) y la Oficina Central Rusa de diseño especializado "Progress" (25%). A través de Arianespace, Starsem comercializa los servicios de lanzamiento prestados por los lanzadores Soyuz para naves espaciales de peso medio en órbitas bajas o síncronas solares, así como para misiones interplanetarias. En 2008 se firmó un nuevo contrato, y Starsem lanzó con éxito el satélite Giove B en abril de 2008 para la ESA. También están avanzando los preparativos de una nueva rampa de

lanzamiento en Kourou, y el primer lanzamiento (que llevará a cabo Arianespace) está previsto en 2009.

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

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

Astrium Space Transportation ha sido el único contratista principal del sistema Ariane 5 desde 2004. A la vista del éxito comercial del Ariane 5, Astrium Space Transportation firmó en 2008 una declaración de intenciones con Arianespace para la producción de 35 lanzadores Ariane 5, adicionales al lote de 30 lanzadores Ariane 5 adquiridos en 2004.

*Misiles balísticos.* Astrium Space Transportation es la única sociedad de Europa que diseña, fabrica, ensaya y presta mantenimiento de misiles balísticos. En virtud de sus contratos con el Estado francés, Astrium Space Transportation ha producido la serie MSBS para lanzamientos desde submarinos (M1, M2, M20, M4 y M45), así como las instalaciones de lanzamiento en la base naval de Brest. El M45 se despliega a bordo del submarino nuclear francés de misiles balísticos de nueva generación. Astrium Space Transportation se encarga del mantenimiento operativo del sistema de misiles M45, colaborando con las Fuerzas Armadas francesas hasta el final de su vida operativa.

Astrium Space Transportation también ha sido contratada para desarrollar el M51, un nuevo sistema de misiles estratégico para submarinos con mayores capacidades técnicas y operativas. El tercer y último disparo de prueba de este nuevo misil se llevó a cabo con pleno éxito en noviembre de 2008. A finales de 2004, el Ministerio de Defensa francés adjudicó a Astrium Space Transportation un contrato relativo a la fase de producción del M51 y a las instalaciones de pruebas de alcance con un contrato marco de más de 3.000 millones de euros. A finales de 2006, el Ministerio de Defensa francés adjudicó un contrato para fabricar una versión mejorada por un importe superior a 200 millones de euros, contribuyendo a garantizar las capacidades tecnológicas a largo plazo de Astrium Space Transportation en este campo.

## ASTRIUM SERVICES

Astrium Services ofrece soluciones innovadoras, altamente competitivas y hechas a medida en los ámbitos de las comunicaciones seguras y de navegación por satélite. Este proveedor europeo de servicios integrales para satélites de comunicaciones militares suministra tecnología de

comunicaciones seguras para los satélites de un buen número de países. También intenta ser un referente principal en el ámbito de la navegación vía satélite a través de su actividad en "Galileo", después de que la Unión Europea se haya ratificado en su apoyo a este programa.

## Productos y servicios

*Comunicaciones militares.* En 2003 el Ministerio de Defensa del Reino Unido seleccionó a Paradigm para el suministro de un servicio de comunicaciones militares globales por satélite destinado a la próxima generación de su programa Skynet 5. Este contrato revolucionario, en virtud del cual Paradigm ahora posee y explota la infraestructura de comunicación militar por satélite británica, permite al Ministerio de Defensa del Reino Unido realizar pedidos y pagar por los servicios requeridos. Al ofrecer un catálogo de servicios, Paradigm proporciona soluciones de comunicación diseñadas a medida para el teatro de operaciones desde la base, para servicios de voz, datos y vídeo, ofreciendo desde un único canal de voz hasta un sistema de seguridad integral que incorpora gestión de terminales y de red. Paradigm ofrece además servicios de asistencia, garantizando que las tropas desplegadas puedan llamar a casa y utilizar Internet. Los dos primeros satélites Skynet 5 se lanzaron en 2007 y el tercero fue transportado en junio de 2008, permitiendo al Ministerio de Defensa del Reino Unido declarar un servicio operativo pleno (aceptación limitada).

En Alemania un equipo dirigido por Astrium Services se encargará de suministrar los primeros satélites alemanes para una red de comunicaciones seguras, que estarán operativos a partir de 2009. Dos satélites para frecuencias militares y un segmento general en tierra para manejo de usuario serán puestos a disposición de las Fuerzas Armadas de Alemania (Bundeswehr), recurso de información segura para ser utilizado por unidades desplegadas en misión, con servicios de voz, fax, datos, vídeo y aplicaciones multimedia. El programa se halla bien encaminado, con la entrega de la primera estación de tierra prevista para 2007. Astrium Services, a través de una *joint venture* con ND Satcom (Astrium Services: 75%; ND Satcom: 25%), operará el sistema a largo plazo y proporcionará una capacidad adicional a través de los operadores comerciales.

En 2007 Astrium Services (junto con Thales Alenia Space) firmó un contrato con Mubadala Development Company de Abu Dabi para la construcción de un satélite de comunicaciones seguras. Astrium Services administrará el programa y será proveedor del segmento espacial (exceptuando la carga útil), así como de un 50% del segmento en tierra. Los trabajos siguen adelante y la entrega completa está prevista para 2011.

*Navegación.* Tras una serie de largas negociaciones y discusiones, a finales de 2007 la Unión Europea decidió continuar adelante con el desarrollo del programa Galileo. Se ha facultado a la ESA para adquirir los componentes necesarios (segmento espacial, segmento de tierra, soporte de sistemas, lanzadores, etc.) con un

despliegue pleno programado para 2013. Al iniciarse este proceso, Astrium Services se ha convertido en un actor de referencia en el programa tras la reorganización del mismo. El proyecto Galileo constituye un gran paso adelante para Europa, y representa el primer programa importante de suministro de infraestructuras a nivel europeo con una dimensión global que aportará numerosas ventajas al continente y al resto del mundo. El potencial del mercado resulta prometedor, ya que la demanda mundial de los servicios de navegación por satélite y de productos derivados crece aproximadamente un 25% al año según las previsiones internas.

*Servicios de Observación Terrestre.* Infoterra proporciona productos y servicios de información geográfica a una clientela que incluye corporaciones internacionales, gobiernos y autoridades administrativas de todo el mundo. El exitoso lanzamiento del TerraSAR-X en 2007 —un nuevo satélite de observación terrestre mediante radar que proporciona datos topográficos de alta calidad— permitió a Infoterra ampliar de

modo significativo sus capacidades al proponer nuevos tipos de imágenes basadas en el radar. En 2008, Astrium, la sociedad dominante de Infoterra, aumentó su participación en Spot Image, un proveedor de servicios e información geográfica basada en satélites, la cual pasó del 40% al 81%. Además, Infoterra adquirió Imass Ltd en el Reino Unido, una compañía especializada en soluciones de posicionamiento preciso.

## PRODUCCIÓN

Astrium gestiona actualmente centros productivos situados en Francia (Vélizy, Les Mureaux, Burdeos, Toulouse, Limeil-Brévannes, Orléans y les Ulis), Alemania (Backnang, Bremen, Friedrichshafen, Lampoldshausen, Ottobrunn, Rostock y Trauen), España (Madrid), Reino Unido (Portsmouth, Stevenage, Leicester y Newcastle), Países Bajos (Leiden) y en la Guayana francesa (Kourou).

### 1.1.5 Defensa & Seguridad

#### INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN

La División de Defensa & Seguridad (“**División DS**”) constituye el pilar principal de EADS en cuanto a actividades de defensa y seguridad. Al combinar sus actividades de sistemas de defensa y comunicaciones, electrónica de defensa, sistemas militares aéreos y sistemas de misiles (que componen una participación del 37,5% por parte de EADS en MBDA) dentro de una División, EADS ha racionalizado su negocio en materia de defensa y seguridad, con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los clientes que requieren soluciones integradas de defensa y seguridad.

En 2008, la División DS registró un volumen de ventas de 5.668 millones de euros, lo que representa un 13,1% del volumen de ventas total de EADS.

#### ESTRATEGIA

La División DS pretende ofrecer a sus clientes una cartera completa de plataformas, sistemas y servicios, respaldando el objetivo marcado por EADS de mejorar el equilibrio de la cartera entre Airbus y otras actividades de EADS en el futuro. Por lo tanto, DS se centrará en conservar su liderazgo en áreas principales (como los aviones de combate, electrónica de defensa, equipos de defensa y seguridad, y sistemas o misiles) y, de forma simultánea, dedicarse a áreas de crecimiento futuro (como los vehículos aéreos no tripulados, los sistemas integrados para la

seguridad global o soluciones globales de seguridad y comunicaciones). Asimismo, la División DS intentará ampliar su oferta de paquetes globales de servicios para misiones críticas, desde la consultoría, el desarrollo de conceptos y la simulación hasta las operaciones y las soluciones de externalización. De manera simultánea continúa explorando nuevas posibilidades para generar sinergias internas y ahorro de costes. Para conseguirlo, la División DS está trabajando activamente con el objetivo de:

#### Apoyar el proceso de transformación de los clientes

A través de programas ya existentes con la OTAN, los Ministerios de Defensa de los países en los que tiene sede, Francia, Reino Unido, Alemania y España, entre otros, la División DS apoya activamente el proceso de transformación de las fuerzas europeas y de la OTAN. La División DS también participa en la red NCOIC (Consortio Industrial de Operaciones Centrales), un foro de cooperación establecido por la industria con el propósito de recomendar un enfoque arquitectónico que los desarrolladores de plataformas y sistemas puedan seguir para hacer más fácil su participación en un entorno de redes global. En el futuro la División DS continuará colaborando estrechamente con la industria y grupos de trabajo de los clientes para ayudar a definir y suministrar soluciones de sistemas orientadas hacia requisitos de capacidad y necesidades de transformación de los clientes.

## Consolidar su posición en los mercados domésticos y marcarse como objetivo una expansión selectiva a nivel mundial

La División DS intentará mantener el crecimiento consolidando su posición en sus mercados domésticos de Francia, Alemania, España y Reino Unido. Dentro de estos mercados, los esfuerzos ulteriores en actividades empresariales relacionadas con plataformas, misiles y seguridad continuarán siendo un objetivo estratégico en dirección hacia un crecimiento sostenible. Al mismo tiempo, la División DS intentará intensificar su presencia en mercados emergentes, incluyendo Oriente Medio, India y Asia.

Incrementar su cuota de mercado en los sectores de defensa y seguridad de Estados Unidos constituye una prioridad importante para la División DS, en coordinación con NA DefCo (Compañía de Defensa de EADS North America), que promueve contratos con el Departamento de Defensa de Estados Unidos y sociedades norteamericanas importantes. En consecuencia y de manera activa la División DS:

- Lleva a cabo esfuerzos para su implantación en segmentos de mercado de los Estados Unidos en los que pueda ofertar productos y tecnologías de calidad superior como por ejemplo el sistema HELLAS de detección de obstáculos para helicópteros o los sistemas electrónicos de radar de control de fuego para el sistema de defensa aérea MEADS. La División DS también ha realizado avances decisivos en el mercado de las radiocomunicaciones profesionales móviles mediante demostraciones de su tecnología P25 en algunos estados de EE.UU., como por ejemplo Wisconsin.
- Construye fuertes asociaciones industriales transatlánticas con los principales contratistas de Estados Unidos para explorar nuevas oportunidades derivadas de la transformación militar, incluyendo Northrop Grumman (EuroHawk®), Lockheed Martin (MEADS, Deepwater, Littoral Combat Ship, COBRA, Missile Defence) y Raytheon (Missile Defence).
- Busca adquisiciones y nuevas asociaciones que aumenten la importancia operativa estadounidense de la División DS en varios sectores del mercado, incluyendo las plataformas, los sistemas, el apoyo operativo, la electrónica de defensa y las soluciones de seguridad the DS-similar a la adquisición de la compañía estadounidense PlantCML (un proveedor líder de soluciones a emergencias) en 2008.

## SISTEMAS DE DEFENSA Y COMUNICACIONES (DCS)

DCS es la “Casa de Sistemas” EADS. Su cometido consiste en el desarrollo de soluciones de sistemas completos para comunicación y transmisión de datos (incluyendo plataformas), así como facilitar medios para la implantación de los mismos. DCS ofrece a sus clientes soluciones globales y a medida, incluido el *know-how* necesario para diseñar, desarrollar e

implantar LSI (Large Systems Integration) y conectar la mayor gama posible de plataformas y subsistemas individuales en una única red efectiva. La integración de Sistemas ha adquirido una importancia cada vez mayor para clientes que se dedican al control fronterizo y la vigilancia de costas, así como para clientes no militares tales como los servicios de seguridad nacional; todas estas áreas constituyen el ámbito fundamental de actividades de DCS.

En 2008, DCS generó el 25% del volumen de ventas total de la División DS.

### Mercado

DCS se enfrenta a la competencia de grandes compañías de EE.UU. y Europa especializadas en los mismos mercados. Los competidores principales son Lockheed Martin, Thales, Motorola y General Dynamics. El círculo de clientes clave del sector de DCS está compuesto por clientes gubernamentales, como los Ministerios de Interior y de Defensa en los mercados nacionales de Francia, Alemania y Reino Unido, con una importancia cada vez mayor en otros países de Europa, Oriente Medio, Sudáfrica, Asia y Estados Unidos.

### Productos y servicios

*Defensa.* DCS ofrece sistemas y soluciones globales para misiones militares en los ámbitos de dominio aéreo, sistemas de batalla espacial, soluciones inteligentes y sistemas navales, así como sistemas generales de apoyo. Es un proveedor líder en el diseño de la arquitectura de sistemas globales y es responsable de la integración de sistemas para la defensa en tierra, mar, aire y espacio. DCS suministra sistemas de superioridad aérea con finalidades defensivas, ofensivas y de apoyo en entornos combinados y conjuntos, haciendo posible capacidades flexibles y en red. DCS se dedica al diseño, integración e implantación de soluciones de infraestructura de información fijas, tácticas, para el frente y de tipo móvil, incluyendo todos los servicios necesarios para dar asistencia a sistemas y soluciones integradas para misiones. Además, DCS diseña y proporciona sistemas C3I a los Ejércitos franceses y alemanes, así como a los Estados Mayores conjuntos de Alemania, Francia y la OTAN.

Esta Unidad de Negocio se centra en la necesidad de soluciones de infraestructuras de información del cliente. Su experiencia incluye una comprensión pormenorizada de la tecnología necesaria para conseguirlo, incluyendo interfaces, pasarelas y la utilización de arquitecturas abiertas.

*Seguridad global.* DCS proporciona soluciones y servicios totalmente integrados para la seguridad global en ámbitos tales como protección transfronteriza, seguridad marítima, gestión de crisis y emergencias, protección de infraestructuras críticas y seguridad en eventos multitudinarios, como por ejemplo los Juegos Asiáticos de Qatar. Debido a la creciente interconexión entre diferentes áreas de amenaza, y a la vista de las

interdependencias cada vez mayores de la seguridad interior y exterior, la plena colaboración de las diferentes organizaciones de seguridad es cada vez más importante. La División DS tiene como objetivo maximizar las eficiencias a través del uso óptimo de los datos y la distribución de información entre las diferentes organizaciones de seguridad involucradas.

*Sistemas de Radio Móvil Profesional.* DCS es líder en suministro de redes seguras de radiocomunicaciones profesionales móviles digitales (PMR). Las soluciones de DCS en cuanto a la PMR hacen posible que organizaciones profesionales en varios ámbitos, como la seguridad pública, la defensa civil, la industria y los transportes, se comuniquen de manera efectiva, fiable y segura. DCS oferta a sus clientes soluciones PMR especializadas basadas en tecnologías TETRAPOL, TETRA y P25, entre otros productos.

En 2008, DCS reforzó sus capacidades en esta área mediante la adquisición de PlantCML, un proveedor líder de soluciones a emergencias, con sede en California. Entre otros, PlantCML suministra productos de gestión de llamadas y radio para centros de llamadas de emergencia.

#### APSYS: ingeniería de seguridad

APSYS es una filial de DS bajo la dirección de la Unidad de Negocios DCS. En 2008 APSYS fortaleció posiciones en el mercado francés en cuanto a consultoría, formación y servicios de estudios en gestión de riesgos técnicos. Se han desarrollado nuevas técnicas para acceder a mercados específicos manteniendo los márgenes competitivos de APSYS, tales como seguros de calidad de software, seguridad en sistemas de comunicación, representación tridimensional de fenómenos y análisis de rendimiento en esquemas de transporte.

#### Dornier Consulting GmbH

Dornier Consulting es una filial de DS bajo la dirección de la Unidad de Negocios DCS. Dornier Consulting es una Sociedad de consultoría tecnológica y en materia de transporte con visión de futuro centrada en conceptos de tráfico, transporte y logística, especificación e integración de sistemas, tecnologías modernas para la gestión de los recursos naturales, así como de gestión profesional global de proyectos. Se trata de una Sociedad independiente de ingeniería y consultoría con clientes públicos y privados en Alemania, Europa Central y del Este, Asia Central y el Próximo y Medio Oriente. Los clientes más importantes son instituciones nacionales e internacionales (Banco Mundial, el Programa de Desarrollo de Naciones Unidas, la UE, el Banco Alemán de Crédito para la Reconstrucción, la Asociación para la Cooperación Técnica), gobiernos, autoridades, Ferrocarriles alemanes (Deutsche Bundesbahn), Daimler y EADS, al igual que un amplio grupo de sociedades del sector privado. Como parte de su estrategia futura, Dornier Consulting tratará de desarrollar nuevas oportunidades para otras unidades de EADS, al tiempo que se centra también en el crecimiento internacional.

#### Sofrelog

Sofrelog es una filial de DS bajo la dirección de la Unidad de Negocios DCS. Sofrelog proporciona sistemas integrados para misiones críticas en tiempo real mediante la utilización de radares y otros sensores de área amplia, principalmente para aplicaciones marítimas como servicios de gestión de tráfico marítimo y vigilancia costera. Estos sistemas están basados en SYTAR™, un producto único de Sofrelog que ha sentado el estándar tecnológico en el sector marítimo: la interconexión abarca más de 450 radares, y Sofrelog dispone de responsabilidades de diseño en más de 50 centros de control situados en 30 países de todo el mundo. Sofrelog está bien situada para crecer en sus mercados principales, tras haber ganado en 2007 los concursos para la seguridad portuaria de Qatar y Tángier Med. De esta manera Sofrelog contribuye al crecimiento de DS en el marco de la seguridad global.

#### ATLAS ELEKTRONIK

ATLAS ELEKTRONIK GmbH, con domicilio social en Bremen, es una *joint venture* entre ThyssenKrupp (51%) y EADS (49%). En 2008 ATLAS ELEKTRONIK logró éxitos importantes, entre los cuales se incluyen pedidos para el sistema de mando y control de armas, así como el enlace táctico de datos para la nueva fragata alemana F125, el suministro de sistemas de mando para la Armada india, diversos pedidos de la Armada de Finlandia en el ámbito de la lucha antisubmarina y compras de clientes internacionales pertenecientes al sector de la seguridad marítima. La sociedad realizó importantes avances que le permitieron afirmarse en un mercado caracterizado —pese a su coyuntura favorable— por una competencia y una presión de costes cada vez mayor.

#### ELECTRÓNICA DE DEFENSA (DE)

Como „Departamento Electrónico” de la División DS, DE proporciona elementos decisivos para la recogida, procesamiento y distribución de datos para sistemas de seguridad civiles y de defensa. Su actividad dominante se basa en los equipos electrónicos de seguridad de gama alta y en subsistemas destinados al mercado de la vigilancia y el reconocimiento, la gestión de misiones militares, la protección de las propias fuerzas y de las infraestructuras críticas, así como sistemas y servicios de prueba.

En 2008, DE generó el 16% del volumen total de ventas total de la División DS.

#### Mercado

Los principales competidores de DE en la electrónica de defensa son las grandes y medianas sociedades estadounidenses y europeas (como Raytheon, Northrop-Grumman, Thales, BAE Systems, Galileo Avionica, Indra y Saab), así como sus competidores israelíes. Entre los clientes clave de DE se encuentran los Ministerios de Defensa, Ministerios del Interior,

servicios militares, fuerzas de seguridad, el proveedor interno de sistemas de EADS y otros proveedores de integración de grandes sistemas de todo el mundo. A través de diversas *joint ventures*, participaciones y asociaciones, DE tiene acceso a clientes en todos los países de la OTAN, de manera especial en Alemania, Francia, Reino Unido, España e Italia, así como a mercados de exportación importantes como los de Estados Unidos, Turquía, India y Sudáfrica.

### Productos y servicios

**Guerra electrónica y autodefensa.** El crecimiento en los ámbitos de guerra electrónica y autodefensa constituyen objetivos estratégicos fundamentales para DE. DE suministra sistemas de autoprotección electrónicos para aviones, buques y vehículos acorazados, como detección láser, detección de misiles y unidades activas electrónicas de contramedida, incluidas las contramedidas guiadas por infrarrojos, *jammers* de autoprotección y vehículos sin piloto a remolque. Por ejemplo, DE suministra *jammers* para hacer frente a la creciente amenaza de bombas de carretera. Le corresponde la responsabilidad de los subsistemas para la autoprotección del A400M, y suministra equipos electrónicos clave como el sistema de aviso de misiles mediante infrarrojos MIRAS. Para aviones de misiones militares, helicópteros (NH90, Tigre) y aviones VIP, DE está desarrollando soluciones que le permitan hacer frente a las amenazas de misiles guiados por infrarrojos. Hasta la fecha, DE ha vendido aproximadamente 5.600 unidades de sus sensores de detección de misiles (MILDS) desplegados en una serie de helicópteros y aviones de transporte.

**Aviónica.** Como socio importante de trabajo en el campo de la aviónica en misiones militares para el A400M, DE ha asumido la responsabilidad del subsistema de la gestión de misiones y de ayuda defensiva. La cartera de DE incluye también equipos de aviónica, como los sistemas de cartografía digital (EuroGrid), unidades de grabación de datos en vuelo y sistemas de detección de obstáculos para helicópteros. Además, DE también está desarrollando tecnología de integración de multisensores y de fusión de datos, una tecnología de futuro clave para las capacidades facilitadas por la red. Por ejemplo, DE está a cargo del software de la fusión de sensores del programa de la OTAN AWACS E3A y del programa australiano similar "Wedgetail", así como del programa turco "Peace Eagle". Otros productos ofertados por DE en el ámbito de las comunicaciones y la detección consisten en enlaces de datos modulares de banda ancha.

**Sensores.** DE es un socio principal en el desarrollo de radares multimodo aerotransportados como el radar Captor, comprendido en el programa Eurofighter, y ofrece también apoyo logístico integrado, mantenimiento y actualizaciones. DE también participa activamente en el desarrollo de la tecnología y en la aplicación de radares con escáneres electrónicos activos de próxima generación (AESA) para aplicaciones aéreas, navales y terrestres. En el ámbito de los radares tácticos, un demostrador de radar AESA para Eurofighter mostró sus capacidades en

vuelo, y en 2008 DE finalizó un demostrador para la aplicación en tierra de esta nueva tecnología. En el área de defensa aérea, DE fabrica radares de medio alcance para buques (TRS-3D) y aplicaciones para tierra (TRML-3D). DE también está desempeñando un importante papel en el desarrollo y la fabricación de radares sintéticos de apertura (SAR), que se consideran esenciales para futuras operaciones de reconocimiento y vigilancia. En este apartado, DE ha desarrollado el sensor de distancia segura SAR para vigilancia de áreas amplias (SOSTAR-X), y suministra componentes de radar únicos para satélites de observación terrestre de tipo Tandem-X.

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

### SISTEMAS MILITARES AÉREOS (MAS)

La Unidad de Negocio MAS está especializada en el campo de los sistemas de combate aéreo, en particular, en el desarrollo, la producción y la entrega del avión de combate Eurofighter (participado por EADS al 46%). Además, MAS fabrica y prueba sistemas de misión aérea, incluidos los vehículos aéreos no tripulados (UAV). MAS ofrece los correspondientes soportes del producto, incluyendo el mantenimiento, la reparación, la inspección, la modernización, la optimización logística, formación específica relativa al producto y centros de asistencia de sistemas integrados.

En 2008, MAS concluyó la centralización de las actividades desarrolladas en Alemania en el ámbito de los sistemas militares aéreos en un emplazamiento único en Manching. Se espera que el Nuevo Centro de Sistemas Militares Aéreos de Manching fomente las sinergias con las otras secciones de la División DS y refuerce las relaciones entre los clientes, especialmente con WTD 61 y las Fuerzas Aéreas alemanas.

En 2008, MAS generó el 40% del volumen de ventas total de la División DS.

## Productos y servicios

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

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

En enero de 1998, la NETMA firmó un contrato marco con Eurofighter relativo a 620 aviones: 232 para el Reino Unido (con 65 opciones), 180 para Alemania, 121 para Italia (con 9 opciones) y 87 para España (con 16 opciones). El contrato marco además de fijar un precio máximo para todo el programa prevé que los acuerdos de producción se lleven a cabo en tres fases, con una fabricación que se espera sea continuada hasta el año 2015. El programa incluye desarrollo, inversión productiva y fabricación en serie del avión. En la actualidad se dispone de pedidos en firme para 384 aviones dentro del programa principal.

La entrega del primer tramo de 148 aviones (incluidos seis aviones equipados con instrumental) se realizó en 2008 y el montaje final del segundo tramo de 236 aviones se está llevando

a cabo actualmente, habiéndose entregado 22 aviones (incluido uno equipado con instrumental) en 2008. Fuera del marco del programa principal, Eurofighter ya ha vendido 15 aviones a Austria (con nueve entregas hasta finales de 2008), y se prevé que surjan nuevas oportunidades de exportación en Europa y Oriente Medio. El acuerdo alcanzado entre los Gobiernos del Reino Unido y de Arabia Saudí para la compra de aviones Eurofighter marca el primer éxito de la exportación fuera de Europa. En 2007 se firmó entre los dos Gobiernos un convenio intergubernamental relativo a la entrega de 72 aviones. Se prevé que la entrega del Eurofighter a las Reales Fuerzas Aéreas Saudíes (RSAF) empezará a mediados de 2009.

**Sistemas de misión aérea — Sistemas avanzados de UAV.** Para dar respuesta a la necesidad alemana de vigilancia de grandes áreas y reconocimiento a distancia, MAS y su socio estadounidense Northrop Grumman, a través de su *joint venture* EuroHawk GmbH, están suministrando el Sistema HALE-UAV Euro Hawk. El Euro Hawk es un sistema aéreo no tripulado a gran altitud para el reconocimiento de señales (SIGINT) que ha sido equipado de manera específica con el fin de satisfacer las necesidades nacionales. Se basa en la plataforma Global Hawk RQ4-B fabricada por Northrop Grumman. MAS se encarga del sistema global para misiones militares, incluyendo el análisis y la información de la situación, así como la capacidad del sensor y las modificaciones. Las Fuerzas Aéreas alemanas tienen previsto que los vuelos operativos con el Euro Hawk FSD comiencen en 2011.

Tres países europeos, Alemania, Francia y España, han encargado el programa “Advanced UAV” con el fin de analizar y definir de forma más concreta el sistema requerido para satisfacer las necesidades de los clientes militares respecto a las futuras misiones de vigilancia y reconocimiento sin tripulación. El aspecto más novedoso de este enfoque es un diseño de sistema-de-sistemas modular y la integración del UAV en un escenario de operaciones disponibles en red. Los tres países adjudicaron un estudio de reducción de riesgos de 15 meses en diciembre de 2007 para los UAV de alto rendimiento.

El UAV táctico DRAC (Drone de Renseignement Au Contact) se basa en el TRACKER, desarrollado en asociación con MAS y SurveyCopter, que suministra el vehículo aéreo y las cámaras. Tras la calificación industrial lograda en 2007, el sistema DRAC recibió el certificado de aeronavegabilidad de las autoridades francesas. Tras la entrega de 25 sistemas DRAC a la DGA, se completó la formación inicial de operador a finales de junio de 2008, preparando el terreno a la utilización operativa del sistema por parte del ejército francés. La DGA realizó un segundo pedido de 35 sistemas DRAC en junio de 2008. Además, se entregaron dos sistemas a clientes de exportación.

SIDM (*Système Intérimaire de Drone MALE*) / Eagle 1 es un sistema de aviones de reconocimiento no tripulados (UAV) para altitudes de vuelo medias y largo recorrido (MALE) que ha sido

desarrollado por las Fuerzas Aéreas francesas. SIDM —que está basado en la plataforma Eagle 1 del IAI (Industrias Aeronáuticas de Israel)— es un sistema de última generación de la categoría MALE de UAVs y está destinado a operaciones de reconocimiento y seguimiento en lo más profundo del teatro de operaciones. Los primeros sistemas SIDM se entregaron con éxito al cliente francés en el verano de 2008 y operaron a un alto nivel durante el segundo semestre de 2008 en Francia.

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

MAS también está trabajando en el “*Generic System Demonstrator Agile UAV in Network Centric Environment*” (Agile UAV-NCE). Se trata de un programa de Investigación y Tecnologías de las Fuerzas Armadas alemanas dirigido a la demostración de las tecnologías y los aspectos operativos que pone un particular énfasis en las operaciones disponibles en red. La mayor aportación de MAS será el demostrador de tecnología UAV Barracuda.

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

Además de dichos servicios, MAS ofrece a sus clientes la posibilidad de mejorar sus sistemas aéreos militares. Si bien la compra de nuevos aviones es poco razonable por razones políticas o económicas, la modernización de los aviones existentes se presenta como la solución más aconsejable en términos de costes. MAS ha desarrollado una amplia experiencia en este ámbito a través de programas destinados a aviones como el Tornado, Phantom F-4, F-18, F-5, MiG-29, Mirage F-1, C101 Aviojet, Harrier AV-8B, E-3A AWACS, P-3C Orion, C-160 Transall y Breguet Atlantic 1.

*Entrenamiento de pilotos, aviones de entrenamiento y servicios.* MAS ofrece un programa de entrenamiento de pilotos para aviones de combate europeos: en 2007, lanzó la nueva Escuela Europea de Entrenamiento Avanzado de Pilotos de Caza en Talavera, en colaboración con las Fuerzas Aéreas españolas. La escuela ofrece una formación global para pilotos de combate utilizando una versión mejorada del F-5 que incorpora características de rendimiento de los aviones de combate de última generación y un sofisticado equipo en tierra. Conforme a un contrato de servicios para un periodo de 10 años firmado en 2006, MAS también se encarga de dirigir el entrenamiento “*ab-initio*” de pilotos para futuras tripulaciones militares en la

Academia de la Fuerza Aérea francesa en Cognac. El contrato ECATS (EADS Cognac Aviation Training Services) incluye aprovisionamientos de nuevos aviones, mantenimiento de los aviones tanto en línea de vuelo como en taller y dispositivos de tierra para el entrenamiento.

Finalmente, MAS ofrece formación para tripulaciones de defensa aérea. MAS desarrolla, produce y mantiene sistemas de objetivo aéreo y coordina servicios de objetivo aéreo en todo el mundo.

## SISTEMAS DE MISILES

MBDA (una *joint venture* formada por EADS, BAE Systems y Finmeccanica con participaciones del 37,5%, 37,5% y 25%, respectivamente) es el grupo de sistemas de misiles de la División DS (quien consolida MBDA al 37,5%). MBDA ofrece unas capacidades superiores en sistemas de misiles y abarca todo el espectro de soluciones de superioridad aérea, control terrestre y misiones de poder marítimo, al tiempo que proporciona las últimas soluciones tecnológicas en armas de ataque y defensa antimisiles. Principales objetivos para 2009 siguen siendo la ulterior integración de los cuatro mercados nacionales (Francia, Alemania, Italia y Reino Unido), la consolidación de la actividad empresarial y un mayor esfuerzo en los mercados de exportación.

En 2008, Bayern-Chemie GmbH, la filial alemana de motores cohete de MBDA, vendió su filial Protac SA a Roxel, una compañía participada al 50% por MBDA y SNPE.

En 2008, MBDA generó el 18% del volumen de ventas total de la División DS.

## Mercado

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

Hay cuatro grandes contratistas de defensa en el mercado mundial de los misiles tácticos y de los sistemas de misiles. Se calcula que el actual mercado mundial de los sistemas de misiles supera los 12.000 millones de euros, y se prevé una tendencia a la baja hacia 2010/2011. No obstante, se espera que posteriormente el mercado mundial crezca debido a los siguientes factores:

- La necesidad de reemplazar una generación anterior de misiles y desarrollar nuevas capacidades (tales como sistemas de defensa tierra-aire, armas de precisión y ataque en profundidad y sistemas de combate integrados para superioridad naval).

- La entrada en servicio de nuevas plataformas portamisiles (Rafale, Eurofighter/Typhoon, Gripen, helicóptero Tigre, fragatas y portaviones nuevos y en su momento, nuevas plataformas como el avión conjunto de ataque F-35 Lightning II y los vehículos aéreos no tripulados).
- La aparición de nuevos requisitos para futuros sistemas de armas, de acuerdo a la experiencia operativa adquirida y las lecciones aprendidas en los últimos conflictos, especialmente sistemas de redes centralizadas para guerra así como sistemas de adquisición de objetivos a la vista o más allá del campo visual.

### Productos y servicios

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

**Familia Aster.** El contrato del FSAF Fase 3 suscrito con OCCAR (*Organisation Conjointe de Coopération en matière d'Armement*) en 2003 tiene un valor de 3.000 millones de euros (de los cuales la participación de MBDA asciende a 2.300 millones de euros). Este contrato cubre la producción en serie de aproximadamente 1.400 misiles Aster y sistemas de misiles asociados y representa el primer sistema avanzado naval y terrestre de misiles de defensa aérea con Misiles Balísticos Anti Tácticos (ATBM) de Europa. Aster SAMP/T, versión con base en tierra, ya está en producción en serie con las primeras entregas realizadas en 2007 a las Fuerzas Armadas italianas y francesas, mientras Aster PAAMS, la versión naval, se encuentra en fase muy avanzada de su programa de desarrollo.

**METEOR.** METEOR es un sistema de armas aire-aire de gran agilidad altamente flexible, para objetivos tanto visibles como fuera del campo visual, que proporciona una capacidad operativa general en los escenarios de combate más complejos. METEOR está patrocinado por el Ministerio de Defensa del Reino Unido y otras cinco naciones europeas (Francia, Alemania, Italia, España y Suecia) con el objeto de atender a sus futuros requisitos en la lucha aire-aire. En 2006 se llevaron a cabo los primeros lanzamientos de demostración de METEOR desde plataformas aéreas. El programa de pruebas de fuego continuó en 2007 con un lanzamiento supersónico a gran altura que logró demostrar

con éxito la capacidad de los sistemas aceleradores, de propulsión y control durante vuelo libre y maniobra de larga duración.

**Scalp NAVAL.** Como resultado del esfuerzo invertido en el desarrollo del programa europeo de misiles lanzados desde el aire Storm Shadow/SCALP, MBDA está desarrollando Scalp NAVAL para dotar a las fragatas FREMM y los submarinos de la clase barracuda de la Armada francesa de una capacidad superior de ataque. En 2007, MBDA recibió de la DGA francesa la confirmación de un pedido para 250 de estos misiles, un contrato por valor de 910 millones de euros para MBDA.

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

**Taurus KEPD 350.** MBDA Alemania y SAAB Bofors están colaborando al amparo de Taurus Systems GmbH para crear y suministrar el Taurus KEPD 350, un sistema de misiles guiados de precisión para aviones Tornado, Gripen y Eurofighter. Taurus KEPD 350 se encuentra en fase de producción en serie para las Fuerzas Aéreas alemanas, con lo que este arma está ya en servicio. Durante 2007, se terminaron de fabricar los primeros 300 misiles Taurus en la planta de Schrobenhausen, lo cual supone el cumplimiento de la mitad de los compromisos adquiridos con la Fuerza Aérea alemana. En 2005, España hizo pública su intención de adquirir 43 misiles Taurus KEPD 350 para su avión F/A-18 y para el Eurofighter, habiéndose entregado los dos primeros misiles en 2007.

**MEADS.** MEADS (*Medium Extended Air Defense System*). El sistema de defensa táctica aérea con base terrestre es un buen ejemplo de una cooperación transatlántica dinámica y fructífera. MEADS protegerá a las tropas durante las misiones fuera del área en el marco de la defensa nacional. La participación financiera del programa es la siguiente: EE.UU. 58%, Europa 42% (Alemania e Italia). La participación técnica de las sociedades implicadas —MBDA Alemania, MBDA Italia y Lockheed Martin (EE.UU.)— va en consonancia con los porcentajes de las respectivas contribuciones a los costes. Las actividades de MBDA se controlan a través de la *joint venture* euroMeads GmbH, que, al igual que Lockheed Martin, posee una cuota de participación del 50% en MEADS International Inc. ("MI"). El 1 de junio de 2005, MI firmó un contrato relativo al diseño y desarrollo de MEADS. El contrato tiene un valor aproximado de 2.000 millones de dólares estadounidenses más 1.400 millones de euros para la fase de diseño y desarrollo del programa (D&D).

## Producción — Centro de Diseño de Sistemas (SDC)

Dentro de la División DS, el Centro de Diseño de Sistemas (con centros en Francia, Alemania y el Reino Unido) asiste a los clientes de defensa y seguridad a la hora de diseñar, desarrollar y comprobar sus productos y arquitecturas de sistemas, a través de la utilización de técnicas avanzadas de modelación y simulación. Así, el SDC proporciona un marco para el diseño de sistemas y otros aspectos relacionados en beneficio de la División DS y EADS en su conjunto. Gracias a la utilización de métodos

normalizados (como los marcos arquitectónicos empleados por el Departamento estadounidense de Defensa y el Ministerio de Defensa del Reino Unido) y de otras herramientas de desarrollo de sistemas, el SDC también contribuye a reforzar la estrategia de la División DS de mejorar las capacidades en LSI de una forma más generalizada. Una herramienta de la que dispone SDC a este respecto es un entorno basado en redes internacionales para la realización de experimentos y ensayos, denominado Red Central de Centros de Simulación de Operaciones (NetCOS).

## 1.1.6 Otras actividades

### AVIACIÓN REGIONAL — ATR

ATR (*Avions de Transport Regional*) es uno de los líderes mundiales del mercado aeronáutico regional de los aviones a turbo-propulsión de 40 a 74 plazas. ATR Integrated es un consorcio formado por EADS y Alenia Aeronautica en el que ambas participan al 50%. La Unidad de Negocio EADS ATR, que representa el 50% de la participación de EADS en ATR Integrated, es responsabilidad de Airbus.

#### Mercado

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

Tras algunos años de actividad relativamente precaria, el mercado regional de motores turbohélice ha experimentado desde 2005 un crecimiento continuo, en gran parte gracias a las ventajas de los turbohélices con respecto a los aviones de reacción, tanto en consumo de combustible como en la emisión de CO<sub>2</sub>. En 2008, ATR entregó 55 nuevos aviones (en comparación con los 44 de 2007) y recibió pedidos relativos a 42 nuevos aviones (frente a los 113 de 2007). Además, ATR captó varios nuevos clientes en 2008 que, en conjunto, representan cerca del 40% de los nuevos pedidos registrados en el año. A 31 de diciembre de 2008, ATR tenía una cartera de pedidos de 169 aviones (en comparación con los 195 de 2007). Se espera que la mayor eficiencia en consumo y la reducida emisión de CO<sub>2</sub> de los motores turbohélice sostengan esta actividad del mercado durante los próximos años. El mercado de aviones de segunda mano también se mantuvo sólido en 2008, lo que llevó a un incremento del valor residual de los aviones ATR de segunda mano.

### Productos y servicios

*Aviones de las series ATR 42 y ATR 72.* Después de la entrada en servicio del ATR 42 en 1985, ATR ha desarrollado una familia de aviones con doble motor turbohélice con alas más altas, destinados al mercado del transporte de pasajeros en aviones de 40 a 74 plazas, que están diseñados para garantizar una eficacia óptima, flexibilidad operativa y una gran comodidad. En 1996, con el fin de responder a la creciente demanda de comodidad y rendimiento por parte de las compañías aéreas, ATR presentó una nueva generación de aviones llamados ATR 72-500 y ATR 42-500. Al igual que Airbus, la línea ATR se basa en el concepto de familia, que proporciona ahorros en el entrenamiento, las operaciones de mantenimiento, el suministro de piezas de repuesto y la formación cruzada de los miembros de la tripulación. En su esfuerzo por mejorar las prestaciones de sus productos y el valor de los mismos para las compañías aéreas, ATR lanzó una nueva versión en 2007, la familia ATR-600, con cabina de cristal nueva y motores de mayor rendimiento.

*Servicio al cliente.* ATR ha puesto en marcha una red mundial de asistencia al cliente destinada a garantizar el mantenimiento del avión durante su vida útil. Esta red está constituida por centros de servicios y almacenes de piezas de repuesto, situados en Toulouse, en los alrededores de Washington D.C. y en Singapur. Un mercado electrónico diseñado para mejorar los servicios de atención al cliente creado junto con EMBRAER también está a disposición de los clientes.

*ATR Asset Management.* De acuerdo con la práctica del sector, una parte significativa de los pedidos recibidos por ATR está subordinada a la ayuda de financiación de los mismos, principalmente en forma de garantías de reembolso de préstamos. ATR Asset Management gestiona el riesgo resultante y aplica una estrategia basada en una fuerte reducción del riesgo financiero de las ventas.

ATR Asset Management también da respuesta al creciente mercado de aviones de segunda mano participando en la colocación y en la financiación de los aviones usados al final del

periodo de arrendamiento. Al proporcionar aviones entregados en buen estado a precios interesantes, ATR Asset Management ha contribuido tanto a la ampliación de la base de clientes de ATR, en concreto en los mercados emergentes, como a mantener el valor residual de los aviones usados. En el pasado, algunos clientes de ATR de segunda mano han terminado por adquirir aviones nuevos, tras haber obtenido la experiencia necesaria en la operación de motores turbohélice de ATR. Los aviones devueltos se inmovilizan generalmente por un periodo aproximado de cinco meses con el fin de acondicionarlos y revenderlos o alquilarlos, en función de las condiciones de mercado.

### Producción

Las instalaciones de producción de ATR están ubicadas cerca de Nápoles (Italia) y en Mérignac, Burdeos y Saint-Martin, cerca del aeropuerto de Toulouse (Francia). El ensamblaje final, los vuelos de prueba, la certificación y la entrega se llevan a cabo en las instalaciones de Toulouse. ATR subcontrata algunas de sus funciones a Airbus, en particular el diseño y la fabricación de las alas, los ensayos de vuelo y la tecnología de información.

## AEROESTRUCTURAS, CONVERSIÓN DE AVIONES Y PANELES DE SUELO

### EADS Sogerma

EADS Sogerma está especializada en aeroestructuras y en trabajos en el interior de las cabinas. La sociedad diseña y fabrica los principales elementos de aeroestructura en metal y materiales compuestos para aviones militares y comerciales, y también es un proveedor líder de cabinas y asientos de pasajeros (de primera clase y de clase business) para aviones militares y comerciales, así como para reactores privados y helicópteros.

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

EADS Sogerma posee tres emplazamientos en Francia (Rochefort, Burdeos y Toulouse) beneficiándose asimismo de una filial de bajo coste en Marruecos (Maroc Aviation) y de otras dos especializadas en materiales compuestos: CAQ (Composite Aquitaine) en Francia y CAL (Composite Atlantic) en Canadá.

### EADS Elbe Flugzeugwerke GmbH — EFW

EFW se dedica a dos actividades principales: la conversión de aviones comerciales de pasajeros en aviones de carga y la fabricación de aeroestructuras tipo sándwich para todos los modelos Airbus.

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

### Aerolia

Tal y como se ha mencionado anteriormente, Aerolia es una filial al 100% de EADS que nace de la escisión de los antiguos emplazamientos franceses de Airbus en Meault y St Nazaire Ville, de conformidad con la estrategia de reestructuración de las aeroestructuras iniciada con el programa Power8. Aerolia, que empezó a operar el 1 de enero de 2009, tiene 2.200 empleados cuya misión es diseñar y fabricar 4 millones de piezas primarias y 500 componentes de trabajo de la parte delantera del fuselaje de Airbus. La sociedad incluye cuatro Direcciones operativas (Ingeniería, Operaciones, Compras, Programas y Comercial) y cuatro Direcciones de apoyo (Calidad, Finanzas, Recursos Humanos, Estrategia y Comunicación), que favorecen la proximidad con sus clientes y equipos internos. La Oficina de Diseño, situada en Toulouse, reunirá las competencias de cerca de 250 ingenieros y colaboradores procedentes de la mayoría de las oficinas de diseño de Airbus.

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

### Premium AEROTEC

Tal y como se ha mencionado anteriormente, Premium AEROTEC es una filial al 100% de EADS que nace de la escisión de los antiguos emplazamientos alemanes de Airbus en Nordenham y Varel y el antiguo emplazamiento de EADS en Augsburg de conformidad con la estrategia de reestructuración de las aeroestructuras iniciada con el programa Power8. La sociedad, que empezó a operar el 1 de enero de 2009, se centrará en el diseño y la fabricación de aeroestructuras de metal y CFRP (plástico reforzado con fibra de carbono) y sistemas de fabricación relacionados. Premium AEROTEC es socio de los principales programas europeos de desarrollo de aviones, como la familia de aviones comerciales Airbus, el programa de aviones de transporte militar A400M y el Eurofighter Typhoon. Desempeña un papel importante en el diseño de nuevos conceptos como en el ámbito de las tecnologías compuestas de carbono.

## 1.1.7 Inversiones

### DASSAULT AVIATION

EADS posee una participación del 46,3% en Dassault Aviation, sociedad que cotiza en la Bolsa de París (Marché Eurolist de Euronext París), y en la que también poseen participaciones el Groupe Industriel Marcel Dassault (50,55%), siendo el porcentaje de acciones que cotizan libremente en el mercado el 3,15%.

Dassault Aviation es una de las principales figuras en el mercado mundial de los aviones de combate y reactores privados. Fundada en 1945, la sociedad Dassault Aviation ha entregado más de 7.500 aviones militares y civiles a clientes de más de 75 países. Dassault Aviation se apoya en su experiencia como diseñador y arquitecto industrial de sistemas complejos para concebir, desarrollar y producir una amplia gama de aviones militares y de reactores privados. Con la finalidad de evitar cualquier conflicto potencial entre los productos militares de Dassault Aviation y de EADS (Rafale y Eurofighter) y para facilitar una estrategia de “Murallas chinas”, se ha decidido confiar la gestión de la participación accionarial de EADS en Dassault Aviation al departamento corporativo de EADS, mientras que la División de Defensa & Seguridad (“DS”) gestiona el programa Eurofighter.

En 2008, Dassault Aviation registró unos pedidos por un volumen total de 5.800 millones de euros (en comparación con los 6.300 millones de euros de 2007), incluyendo 115 pedidos en firme de reactores privados Falcon (en comparación con los 212 pedidos de 2007) recibidos de todo el mundo. Los ingresos consolidados ascendieron a 3.700 millones en 2008 (en comparación con los 4.100 millones de 2007), con un beneficio neto consolidado de 373 millones de euros (en comparación con los 382 millones de euros de 2007).

### Aviones de combate

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

*Rafale.* El Rafale es un bimotor de combate polivalente destinado tanto para las fuerzas aéreas como navales. De acuerdo con documentos presupuestarios gubernamentales, Francia está estudiando la adquisición de 294 Rafale, de los que 234 son para el Ejército del Aire y 60 para la Marina, por un coste total de 32.300 millones de euros. Ya se ha realizado un pedido de 120 aviones; de ellos, 82 están destinados al Ejército del Aire y 38 a la Marina.

*Mirage 2000.* El Mirage 2000 alcanzó el fin de su etapa de producción en 2006. En la actualidad, aproximadamente unos 600 Mirage 2000 se encuentran operativos en todo el mundo.

*nEUROn.* Dassault Aviation es el principal contratista para el desarrollo del demostrador de UCAV de Europa (Vehículo Aéreo de Combate No Tripulado), el nEUROn. El programa se abrió a la cooperación europea y cinco países han decidido unirse a él y compartir los conocimientos de sus industrias aeroespaciales: EADS-CASA (España), SAAB (Suecia), HAI (Grecia), RUAG (Suiza) y Alenia Aeronautica (Italia). El demostrador nEUROn estará listo para despegar en 2011.

### Reactores privados

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

### Socata

A principios de enero de 2009, EADS vendió el 70% de su participación en Socata a Daher, manteniendo el 30% restante.

Socata es uno de los fabricantes líderes de la aviación general mundial, habiendo construido más de 17.000 aviones desde su creación en 1911 con la denominación de Morane-Saulnier. Entre los productos actuales se encuentran la familia TBM 850 de aviones turbohélices de alta velocidad y el desarrollo de la aeroestructura para los aviones de pasajeros civiles de Airbus, el avión de transporte militar A400M, los jets Falcon de Dassault, los helicópteros Eurocopter y los jets regionales Embraer.

Socata está ampliando sus actividades de servicio al cliente para apoyar a la creciente flota de aviones TBM y ofrece sus amplios conocimientos en aviación ligera para aviones por debajo de 5,7 toneladas métricas a través la modernización, el mantenimiento y la reparación de aviones y ofertas de paquetes globales. El domicilio social de Socata está en Tarbes (Francia), y en Estados Unidos opera en Pembroke Pines (Florida).

## 1.1.8 Seguros

El equipo de gestión de los riesgos asociados a seguros (“IRM”) de EADS, centralizado en la sede de EADS, es responsable de todas las actividades empresariales relativas a la contratación de seguros y cualesquiera otras medidas de protección para el Grupo. Incluye la identificación, evaluación, prevención y protección de riesgos asegurables de manera continua y consistente. Las técnicas de contratación de seguros se emplean para gestionar estos riesgos profesionales y para proteger los activos y pasivos de EADS frente a las consecuencias financieras derivadas de acontecimientos imprevistos. Se han establecido pólizas de seguros y normas armonizadas para todos los seguros suscritos por el Grupo.

Existe un sistema integrado de información y comunicación para facilitar que el IRM, en estrecha colaboración con los gestores nombrados por las Divisiones y Unidades de Negocio de EADS, pueda responder a los riesgos a los que esté expuesto el Grupo en relación con los seguros. EADS sigue una estrategia de gestión de riesgos que comprende procedimientos operativos, así como políticas relativas a los contratos de venta y de compras.

Un procedimiento sistemático de seguimiento y revisión de los sistemas de protección y exposición se ha puesto en práctica en todas las sedes de EADS, (i) que garantiza una completa y oportuna identificación y evaluación de los riesgos, (ii) se encarga de llevar a cabo las medidas destinadas a mitigar y evitar riesgos, (iii) y/o introduce los ajustes que resulten necesarios en la cobertura de seguros.

Los programas de seguros de EADS cubren exposiciones de alto riesgo (principales) y de bajo riesgo (secundarias).

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

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

- Responsabilidad civil frente a terceros de los Consejeros y demás directivos.

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

Las pólizas de seguros secundarias cubren riesgos asociados a:

- Accidentes del personal,
- Automóviles de la Sociedad, y
- Daños personales o materiales durante los viajes de negocios.

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

EADS sigue la política de obtener una cobertura externa de seguros para la totalidad de los riesgos principales e individuales que se puedan asegurar a precios razonables, en unas condiciones que resulten suficientes y dentro de los límites previstos por los mercados de seguros internacionales. Todas las pólizas de seguros deberán cumplir los principios básicos de obligado cumplimiento relativos a la protección de seguros. Sin embargo, con el fin de no resultar afectada por la volatilidad de los mercados de seguros, EADS utiliza a una de sus filiales como cautiva para realizar el reaseguro como herramienta estratégica en relación con el programa de daños materiales, de interrupción de la actividad empresarial y el programa de seguros relacionados con la actividad de la aviación. La cautiva está lo suficientemente capitalizada y protegida como para garantizar su capacidad para satisfacer las reclamaciones sin limitar la extensión de la cobertura de las pólizas de seguro originales y sin necesidad de exponer de manera adicional los activos financieros de EADS.

La industria de seguros sigue adoptando importantes medidas encaminadas a reducir su exposición general a todo tipo de riesgos. Dichos esfuerzos incluyen el aumento de las primas y de los importes deducibles y la restricción del alcance de la cobertura. Además el número de aseguradoras con competencia y recursos financieros suficientes para atender a la cobertura de riesgos industriales está disminuyendo. No existen garantías de que EADS pueda mantener en el futuro sus actuales niveles de cobertura en las mismas condiciones económicas.

### 1.1.9 Litigios y arbitrajes

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

En 2005, un síndico representante de la sociedad vehículo GFAC (una *joint venture* entre Swissair y GATX) llevó a Airbus ante un tribunal de Nueva York con el fin de recuperar 227 millones de dólares estadounidenses de pagos previos a la entrega, además de intereses y gastos. El asunto se produjo tras la rescisión del contrato celebrado entre Airbus y GFAC en octubre de 2001 para la compra de 38 aviones SA y LR, en el contexto de la quiebra de Swissair. El 6 de febrero de 2009, el juez dictó sentencia a favor de GFAC. Airbus solicitó al tribunal que reconsiderase su decisión en una vista celebrada el 18 de marzo de 2009 y presentó un recurso. Ambas peticiones están sometidas a la consideración de los tribunales, y no se puede excluir que Airbus pueda ser condenado a pagar un importe equivalente a los pagos previos a la entrega más los intereses legales.

Aunque EADS no es parte en el conflicto, apoya a la Comisión Europea en sus litigios ante la Organización Mundial del Comercio. Después de su retirada unilateral del Acuerdo sobre el Comercio de Grandes Aviones Civiles UE-EE.UU. de 1992, Estados Unidos presentó el 6 de octubre de 2004 una solicitud de iniciación de procedimientos de resolución ante la Organización Mundial del Comercio (“OMC”). Al mismo tiempo, a instancias de la Unión Europea, se inició un procedimiento paralelo ante la OMC contra los Estados Unidos por las ayudas públicas a Boeing. El 31 de mayo de 2005, Estados Unidos y la Unión Europea exigieron la constitución de un grupo de trabajo. En su reunión del 20 de julio de 2005, el Cuerpo de Conciliaciones Arbitrales procedió a constituir los grupos de trabajo. Entre noviembre de 2005 y la fecha actual las partes han presentado numerosas solicitudes escritas y han asistido a varias ponencias relativas a ambos asuntos. Las partes continúan facilitando respuestas a las preguntas planteadas por la OMC como condición previa a la elaboración de informes por el grupo de expertos de la OMC. El calendario exacto para los trámites ulteriores en el procedimiento ante la OMC dependerá de lo establecido por los grupos de trabajo, así como de las negociaciones llevadas a cabo entre Estados Unidos y la Unión Europea. A menos que las partes alcancen un acuerdo, con respecto a lo cual no existen perspectivas en la actualidad, los

grupos de trabajo de la Organización Mundial del Comercio entregarán sus informes a lo largo de 2009.

La *Autorité des marchés financiers* (“AMF”) francesa inició en 2006 investigaciones por presuntos incumplimientos de la normativa de mercado y normas relativas al tráfico de información privilegiada relacionadas, en particular, con los retrasos producidos en el A380 anunciados en 2006. El 1 de abril de 2008, la AMF anunció la apertura de un procedimiento de investigación contra EADS y algunos de los directivos de la Sociedad por vulneración de dicha normativa de mercado y normas relativas al tráfico de información privilegiada respectivamente. EADS y los particulares demandados intentarán ejercer su derecho a la defensa frente a la Comisión Sancionadora de AMF que será la encargada de resolver si se imponen penalizaciones una vez escuchadas las partes. EADS cree que los riesgos financieros vinculados al procedimiento y las posibles consecuencias del mismo carecen de carácter material. Sin embargo se admite que el presente trámite podría tener repercusiones sobre la imagen y la reputación de la Sociedad. Tras las demandas penales presentadas por una asociación de accionistas y por un accionista individual (que también incluye una demanda civil por daños y perjuicios), los jueces franceses también están efectuando investigaciones en este mismo sentido.

En Alemania, la Autoridad Federal Supervisora de los Mercados Financieros de Alemania (“BaFin”) inició sus propias investigaciones en 2006 por presuntos incumplimientos de la normativa de mercado y normas relativas al tráfico de información privilegiada. Sin embargo, la BaFin notificó de manera formal a EADS el 2 de marzo de 2007 que había desistido en sus investigaciones por supuestos incumplimientos de la normativa de mercado. Tras la remisión de la BaFin, los procedimientos penales alemanes relativos a los supuestos delitos en materia de tráfico de información privilegiada continúan pendientes contra algunos individuos de equipos de dirección inferiores, mientras que las investigaciones contra otros individuos se interrumpieron sin que se presentasen cargos.

Por otra parte, en Alemania varios accionistas han presentado demandas civiles contra EADS desde 2006 para recuperar sus supuestas pérdidas relacionadas con la publicación de los retrasos en el programa A380, habiéndose presentado la última de estas demandas a comienzos de 2009. En la actualidad también hay pendiente ante los tribunales una propuesta de “proceso modelo” del demandante, lo que permitiría unificar cuestiones de hecho o de derecho comunes de múltiples demandas individuales. Las demandas se encuentran en su fase preliminar y los importes reclamados son relativamente bajos. EADS prevé una enérgica defensa.

El 12 de junio de 2008, se presentaron dos demandas en el Tribunal estadounidense del Distrito Sur de Nueva York, habiéndose retirado una de ellas voluntariamente. La otra demanda pretende ser una querrela conjunta presentada en nombre de todas las personas y entidades residentes en los Estados Unidos que compraron o adquirieron de otro modo acciones ordinarias de EADS durante el periodo comprendido entre el 27 de julio de 2005 y el 9 de marzo de 2007. Los demandados son EADS y cuatro ejecutivos actuales o antiguos de EADS y Airbus. La demanda exige daños por un importe no especificado, junto con los intereses y las costas de los abogados, por supuestas infracciones de las leyes de sociedades de los Estados Unidos en materia de revelaciones financieras publicadas por EADS en 2005, 2006 y 2007, y declaraciones públicas realizadas durante ese mismo marco temporal con respecto a los retrasos en el programa A380. El 2 de enero de 2009, los demandados solicitaron que se desestimase la causa, a lo que el

demandante respondió con su escrito de oposición el 17 de marzo de 2009. EADS prevé una enérgica defensa.

Respecto a la política de dotación de provisiones de EADS, ésta reconoce provisiones por litigios y demandas cuando (i) tiene una obligación presente con respecto a actuaciones legales, investigaciones gubernamentales, diligencias y otras demandas que se deriven de hechos pasados que estén pendientes o pueden ser interpuestos o iniciados en el futuro contra el Grupo, (ii) es posible que se produzca una salida de recursos que incorpore beneficios económicos que serán requeridos para liquidar tal obligación y (iii) se puede efectuar una estimación fiable del importe de la obligación. En este sentido, EADS considera que ha adoptado las medidas adecuadas para cubrir los riesgos asociados a litigios generales o específicos, en curso o potenciales. Para conocer el importe de las provisiones por litigios y demandas, véase el apartado “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — nota 26C: Otras provisiones”.

### 1.1.10 Incorporación por referencia

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

➤ “Parte 2/1.1 Presentación del Grupo EADS” del Documento de Registro presentado en inglés ante la AFM y aprobado por este órgano el 25 de abril de 2007, y

➤ “Parte 2/1.1 Presentación del Grupo EADS” del Documento de Registro presentado en inglés ante la AFM y aprobado por este órgano el 24 de abril de 2008.

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

## 1.2 ACONTECIMIENTOS RECIENTES

### EADS NOMBRA NUEVO PRESIDENTE A BODO UEPPER

El Consejo de Administración ha nombrado Presidente del mismo a Bodo Uebber. El Sr. Uebber, miembro del Consejo de Administración de EADS desde 2007, sucede en el cargo a Ruediger Grube con efectos a partir del 14 de abril de 2009. El Sr. Grube ha cesado en su cargo actual tras su nuevo nombramiento en Deutsche Bahn.

Asimismo, el Consejo de Administración de EADS ha propuesto el nombramiento de un nuevo Consejero, Wilfried Porth, miembro del Consejo Directivo de Daimler AG, para que ocupe la vacante existente en el Consejo tras la salida del Sr. Grube.

Este nombramiento será sometido a la aprobación de los accionistas de EADS en su Junta General Anual que tendrá lugar el 27 de mayo de 2009.

### EADS NOMBRA A DOMINGO UREÑA-RASO PRESIDENTE DE AIRBUS MILITARY, MIEMBRO DEL COMITÉ EJECUTIVO DE EADS Y PRESIDENTE DE EADS CASA

El 24 de febrero de 2009, EADS anunció que a propuesta del Consejero Delegado de EADS, Louis Gallois, el Consejo de Administración de EADS ha designado a Domingo Ureña-Raso como nuevo Presidente de Airbus Military, Miembro del Comité

Ejecutivo de EADS y Presidente de EADS CASA, reemplazando a Carlos Suárez. Además, será nombrado miembro del Comité Ejecutivo de Airbus. Domingo Ureña-Raso estará a las órdenes de Tom Enders, Consejero Delegado de Airbus.

### AIRBUS REVISAS SUS NIVELES DE PRODUCCIÓN — LOS OBJETIVOS DE ENTREGAS PARA 2009, SIN CAMBIOS

El 19 de febrero de 2009, Airbus anunció que estaba adaptando los niveles de producción del A320 de 36 a 34 aviones al mes a partir de octubre de 2009. El nivel de producción del A330/A340 se mantendrá en los actuales niveles de 8,5 unidades al mes, y no se incrementará, como se había planeado anteriormente. Esta decisión refleja la actual valoración de Airbus de la demanda del mercado, en momentos en que las líneas aéreas están adaptando su capacidad, y por la continuada incertidumbre causada por la crisis económica mundial. En estos momentos no se prevé impacto en el empleo.

Airbus sigue continuamente la situación del mercado e intenta ser proactivo. La flexibilidad y la capacidad de adaptación son esenciales en tiempos de crisis. Airbus alcanzó a finales de 2008 unos niveles de producción máximos, pero ahora ve una caída del tráfico aéreo en la mayor parte de las regiones, ya que muchas compañías aéreas están reduciendo su capacidad en el mercado.

Airbus no excluye nuevos recortes de producción si fuera necesario”.

Airbus consiguió un récord de entregas en 2008 con 483 aviones, y piensa alcanzar una cifra similar en 2009. Las actuales medidas preventivas, no afectarán al objetivo de entrega de Airbus para 2009.

### ARIANESPACE ENCARGA A ASTRIMUM 35 LANZADORES ARIANE 5 ECA

El 30 de enero de 2009, Arianespace y Astrium firmaron un contrato relativo a la producción de 35 lanzadores Ariane 5 ECA (denominado lote “PB”). Este contrato, cuyo valor asciende a más de 4.000 millones de euros, es consecuencia del documento de intenciones que se firmó en el Salón de Le Bourget (París) en 2007. Los lanzadores del lote PB se lanzarán en el segundo semestre de 2010, después de los 30 lanzadores Ariane 5 encargados en 2004 (el lote “PA”).

Astrium es contratista principal exclusivo de Ariane 5, y entrega a Arianespace en el Centro Espacial de la Guayana un lanzador completo, comprobado e integrado. Astrium gestiona la totalidad de los contratos industriales de los 12 países socios del programa Ariane.





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

<b>2.1</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO Y DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>68</b>
2.1.1	Información previa	68
2.1.2	Visión general	68
2.1.3	Estimaciones, políticas y consideraciones contables claves	72
2.1.4	Valoración de los resultados de la gestión	78
2.1.5	Resultados de las operaciones de EADS	83
2.1.6	Movimientos del total de patrimonio neto consolidado (incluidos intereses minoritarios)	88
2.1.7	Liquidez y recursos de capital	90
2.1.8	Actividades de cobertura	98
<b>2.2</b>	<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>99</b>
<b>2.3</b>	<b>HONORARIOS DE LOS AUDITORES ESTATUTARIOS</b>	<b>100</b>
<b>2.4</b>	<b>INFORMACIÓN SOBRE LOS AUDITORES ESTATUTARIOS</b>	<b>101</b>

## 2.1 ANÁLISIS FINANCIERO Y DE EXPLOTACIÓN

El siguiente examen y análisis está basado en los Estados Financieros Consolidados (NIIF) auditados de EADS correspondientes a los ejercicios cerrados a 31 de diciembre de 2008, 2007 y 2006, a los que se hace referencia en el presente documento, y debería leerse junto con éstos. Dichos estados financieros han sido preparados en conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (“NIIF”), adoptadas por

el Consejo Internacional de Normas de Contabilidad (International Accounting Standards Board, IASB), según lo aprobado por la Unión Europea (UE), y con la Parte 9 del Libro 2 del Código Civil de los Países Bajos. A los efectos del presente apartado, provisiones por contratos deficitarios es el término utilizado para las “provisiones para pérdidas a la terminación” y para las “provisiones por contratos onerosos”.

### 2.1.1 Información previa

#### INFORMACIÓN SOBRE EL TIPO DE CAMBIO

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

Ejercicio terminado el	Promedio		Fin del ejercicio	
	euro-dólar	euro-libra	euro-dólar	euro-libra
31 de diciembre de 2006	1,2556	0,6817	1,3170	0,6715
31 de diciembre de 2007	1,3702	0,6842	1,4721	0,7334
31 de diciembre de 2008	1,4708	0,7963	1,3917	0,9525

#### CALIFICACIONES

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

### 2.1.2 Visión general

Con unos ingresos consolidados de 43.265 millones de euros en 2008, EADS es el líder europeo de la industria aeroespacial y de defensa y una de las compañías más grandes del sector en el mundo. En términos de cuota de mercado, EADS es uno de los dos principales fabricantes de aviones comerciales, helicópteros civiles, lanzadores espaciales comerciales y misiles, y es uno de los proveedores de aviones militares, satélites y electrónica de defensa más importante. En 2008, generó aproximadamente un 75% de sus ingresos totales en el ámbito civil (en comparación con un 77% en 2007) y un 25% en el ámbito de defensa (en comparación con un 23% en 2007). A 31 de diciembre de 2008, EADS contaba con una plantilla en activo de 118.349 empleados.

Hasta finales de 2008, EADS agrupa sus actividades en las cinco divisiones operativas siguientes:

- **Airbus:** desarrollo, fabricación, comercialización y venta de aviones comerciales de más de 100 plazas, así como desarrollo y fabricación de aviones para el ámbito militar,
- **Aviones de Transporte Militar:** desarrollo, producción, comercialización y venta de aviones de transporte militar así como aviones destinados a misiones especiales,
- **Eurocopter:** desarrollo, fabricación, comercialización y venta de helicópteros civiles y militares, y prestación de servicios de mantenimiento,

- **Astrium:** desarrollo, producción, comercialización y venta de satélites, infraestructuras orbitales y lanzadores, así como servicios aeronáuticos, y
- **Defensa & Seguridad:** desarrollo, producción, comercialización y venta de sistemas de misiles, aviones militares de combate y entrenamiento, electrónica de defensa y sistemas relacionados con transmisiones militares así como en los ámbitos de logística, entrenamiento, pruebas e ingeniería y otros servicios relacionados.

Asimismo, EADS cuenta con cinco unidades de negocio —ATR, EFW (*Elbe Flugzeugwerke GmbH*), EADS Socata, EADS Sogerma y EADS North America— que han sido asignadas a “Otras actividades” a los efectos de presentación de información por segmentos. Sus actividades incluyen el desarrollo, producción, comercialización y venta de aviones de transporte ligero y regional, componentes de aviones así como servicios de transformación y el mantenimiento de aviones civiles y militares, al tiempo que actúa como contratista primario del programa LUH.

### 2.1.2.1 DESARROLLOS IMPORTANTES EN PROGRAMAS Y REESTRUCTURACIONES EN 2006, 2007 Y 2008

**Programa A400M.** A finales de 2006, Airbus llevó a cabo una revisión financiera de su cuota de trabajo en el programa A400M. Basándose en las complejidades y riesgos del programa, Airbus dotó una provisión por contratos deficitarios de -352 millones de euros en 2006 por su cuota de trabajo en el programa, con su correspondiente impacto negativo en el EBIT\* del ejercicio. Sin embargo, dado que el resto de divisiones de EADS previeron en su momento una aportación positiva con respecto a la totalidad del programa A400M, la provisión de Airbus se revirtió a nivel del Grupo EADS en 2006. Sin embargo, debido al aumento de los costes globales de la totalidad del programa, EADS registró a nivel del Grupo EADS un efecto negativo de -66 millones de euros en 2006 para ajustar el EBIT\* acumulado reconocido en el programa durante los ejercicios 2003 a 2006.

Justo antes del final de 2007, EADS anunció que las primeras entregas del A400M se retrasarían de seis a doce meses. En lo que respecta al impacto financiero, Airbus registró unos cargos y una provisión adicional por contratos deficitarios por un importe total de -1.200 millones de euros en 2007, además de provisiones y cargos de -200 millones de euros registrados a nivel del Grupo EADS y de -100 millones de euros registrados en otras divisiones. La intención de las provisiones era cubrir, entre otros,

los costes contraídos en el programa por encima de lo presupuestado y el riesgo de incurrir en sanciones a pagar a clientes.

El 25 de septiembre de 2008, EADS anunció un retraso indefinido del primer vuelo del A400M, debido fundamentalmente a la falta de disponibilidad del sistema de propulsión. Este retraso indefinido se debe principalmente al anuncio oficial por parte del consorcio de fabricantes de motores de que no pueden proporcionar una nueva fecha de entrega de los motores A400M. Además, otros proveedores principales de sistemas críticos de misión y de integración de sistemas indicaron que estaban teniendo graves dificultades con los exigentes requerimientos técnicos de este avión.

El 9 de enero de 2009, Airbus Military y EADS anunciaron que habían propuesto a las naciones clientes de lanzamiento europeo un nuevo enfoque para el programa A400M, a través de la OCCAR, con el objetivo de encontrar una forma adecuada de avanzar en este programa. Airbus Military y EADS querían empezar a deliberar el calendario del programa junto con los cambios en otras áreas del contrato, incluidas determinadas características técnicas específicas de este avión militar. En línea con la complejidad de estos programas de desarrollo militar, Airbus Military ha sugerido reanudar la producción en serie sólo cuando se haya alcanzado un nivel de madurez adecuado en base a los resultados de las pruebas de vuelo. Con este nuevo enfoque, la primera entrega del A400M se produciría, por tanto, tres años después de su primer vuelo. Airbus Military y EADS sólo podrán actualizar todas las consecuencias económicas de un nuevo plan industrial revisado una vez que se determine en firme la disponibilidad de los motores y de los sistemas críticos de misión y se conozca la postura de la OCCAR con respecto a la propuesta.

Debido a los retrasos indefinidos y al incierto entorno técnico que en último término ha derivado en el nuevo enfoque propuesto para el programa descrito anteriormente, EADS ha aplicado el método contable *early stage* para el programa A400M a partir del 25 de septiembre de 2008. Según este método, todos los trabajos en curso relacionados con el A400M, que se hubiesen contabilizado como gasto al finalizar los hitos técnicos con arreglo al método contable de grado de avance, se contabilizan desde dicha fecha como gasto en el momento en que se incurre en ellos, reconociendo los ingresos relacionados con arreglo a la parte recuperable de dichos costes de acuerdo con el contrato del A400M. A su vez, la provisión por contratos deficitarios del A400M se ha actualizado en base al probable excedente de costes del contrato sobre los restantes ingresos del contrato que podía estimarse al cierre del ejercicio 2008.

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

En la tabla siguiente se indica el impacto en la cuenta de resultados en 2008 de las partidas descritas anteriormente:

(en millones de euros)	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2008		
	Método early stage	Estimación según el método de grado de avance antes del método early stage	Impacto total del programa A400M
Ventas	1.107	419	1.526
Trabajo en curso contabilizado como gasto	(1.449)	(489)	(1.938)
<b>Subtotal</b>	<b>(342)</b>	<b>(70)</b>	<b>(412)</b>
Consumo de provisiones	334	70	404
Costes adicionales (incluido el aumento en provisiones)	(696)	0	(696)
<b>Impacto total sobre EBIT*</b>	<b>(704)</b>	<b>0</b>	<b>(704)</b>

Dado que actualmente no pueden estimarse, no se han tenido en cuenta diversos costes potenciales adicionales relacionados con las consecuencias económicas incuantificables del cambio en el calendario de entregas al volver a valorar la provisión por contratos deficitarios del A400M en los estados financieros de 2008. Por tanto, puede que aún deban contabilizarse impactos negativos significativos en la cuenta de resultados en periodos futuros, cuando dichos costes puedan estimarse o los hechos desencadenantes conlleven que se vuelva a utilizar el método contable de grado de avance. Los potenciales beneficios derivados de las futuras deliberaciones con clientes, en su caso, podrían reducir dichos impactos, pero sólo podrían tenerse en cuenta una vez hayan sido acordados con la OCCAR y las naciones clientes de lanzamiento.

Si desea más información sobre el programa A400M, incluidos los pasivos contingentes relacionados, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 3 “Contabilización del programa A400M” y la nota 34 “Compromisos y contingencias”.

**Programa A380.** Durante 2006, Airbus revisó dos veces su calendario de entregas del A380 después de haber encontrado dificultades en la industrialización del programa, en especial en el área de ingeniería eléctrica. Como consecuencia, el EBIT\* de Airbus se vio afectado negativamente por un cargo neto de (2.500) millones de euros en 2006, en comparación con 2005. Este cargo neto hace referencia a los siguientes conceptos:

- Excedente de costes por encima de la curva de aprendizaje inicialmente esperada, ya que las dificultades en el proceso de producción provocaron que Airbus no alcanzase las mejoras previstas en la eficiencia de la producción con el paso del tiempo,
- El registro de provisiones por contratos deficitarios, relativas a sanciones contractuales a pagar a clientes como resultado de los retrasos en las entregas,

- Depreciación de existencias, en los casos necesarios, para alinear el valor contable con el valor neto de realización,
- Todas las demás obligaciones de liquidación surgidas de los retrasos en las entregas y devengadas en 2006. Junto con los tres cargos anteriores, ascienden aproximadamente a (2.000) de los (2.500) millones de euros que el EBIT\* descendió en 2006,
- Deterioro del valor de los activos y cargos por provisiones registrados tras la suspensión del desarrollo de la versión carguero del A380 ((300) millones de euros), y
- Apoyo continuado a la producción del programa, que representa unos gastos recurrentes no asignados a los costes de producción por unidad ((200) millones de euros).

En 2007, Airbus continuó incurriendo en costes significativos con respecto al programa A380, debido principalmente al excedente de costes por encima de la curva de aprendizaje inicialmente esperada y al apoyo continuado a la flota. Sin embargo, el impacto sobre el EBIT\* representó una mejora de 1.500 millones de euros con respecto a 2006.

En 2008, la actualización del programa A380 conllevó la contabilización de una provisión adicional por contratos deficitarios por un importe de -1.100 millones de euros. Este cargo incluye las últimas variaciones en el plan de producción del A380 que se implantarán en 2009 y el incremento de algunos costes recurrentes, lo que refleja el aumento en las dificultades a las que ha de hacer frente EADS. Además, los costes derivados del apoyo continuo se reflejan en el rendimiento subyacente del EBIT\*.

**Programa A350 XWB.** A finales de 2006, Airbus lanzó formalmente su nuevo programa A350 XWB y, al mismo tiempo, suspendió el programa A350 original. El lanzamiento del A350 XWB provocó el devengo de una provisión de 505 millones de euros en 2006, en relación con la adquisición

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

anticipada de los compromisos de entrega según los pedidos en firme del avión A350 original, que ya no podían llevarse a cabo.

En 2007, el EBIT\* en Airbus continuó soportando los cargos relativos al programa A350 XWB, que ascendieron a aproximadamente -1.000 millones de euros. Estos cargos hacían referencia especialmente al registro de las provisiones por contratos deficitarios de los primeros pedidos del A350 XWB, cuyos márgenes se vieron reducidos por los precios de los pedidos de lanzamiento y los costes de la curva de aprendizaje inicial.

A finales de 2008, el A350 XWB superó el hito *detailed definition freeze* que evalúa el progreso y desarrollo del programa. Airbus continuará con trabajos específicos de diseño adicionales, en paralelo con el desarrollo de las inversiones en edificios y herramientas asociadas.

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

A principios de 2007, Airbus lanzó un programa de reestructuración de cuatro años de duración llamado “Power8”, con la finalidad de lograr unas aportaciones al EBIT\* de 2.100 millones de euros a partir de 2010 y unos 5.000 millones de euros adicionales de *cash flow* acumulado de 2007 a 2010. Como parte de las medidas previstas con arreglo al programa Power8 para reducir los costes indirectos, y específicamente los costes de personal, EADS ha contabilizado un gasto por reestructuración de -624 millones de euros en el EBIT\* en 2007. En 2008, 194 millones de euros de esta provisión se han revertido para reflejar el nivel actual del compromiso por reestructuración, inferior al previsto inicialmente.

El ahorro bruto en costes conseguido con arreglo al programa Power8 ha alcanzado la cifra de los 1.300 millones de euros en 2008, en comparación con la base de costes inicial. Gracias a los resultados y perspectivas logrados por el programa Power8 hasta el momento, EADS mantiene los objetivos del programa Power8 mencionados anteriormente referentes al EBIT\* y al ahorro de efectivo.

En 2008, EADS lanzó un programa de ahorro en costes a nivel de Grupo denominado “Power8 Plus”, con el objetivo de lograr unas aportaciones adicionales al EBIT\* de 1.000 millones de euros entre 2011 y 2012. Está previsto que Airbus aporte aproximadamente dos terceras partes del ahorro en costes fijado como objetivo, mientras que el resto será aportado por las divisiones Eurocopter, Aviones de Transporte Militar, Astrium y Defensa & Seguridad, así como Sedes centrales.

Además, EADS está actualmente trabajando en un programa de integración, racionalización y ahorro en costes denominado “Future EADS” con el objetivo de lograr una aportación mínima

de 200 millones de euros al EBIT\* entre 2011 y 2012. Su objetivo es una mayor integración de la estructura organizativa, una mejora de los procesos de toma de decisiones y ahorros de costes en las sedes centrales y las divisiones, así como una mayor interacción de unas y otras.

**EADS Sogerma.** El 10 de enero de 2007, EADS Sogerma completó la venta de tres de sus dependientes dedicadas al mantenimiento y soporte global —Sogerma Services, Sogerma America Barfield B.C. y Sogerma Tunisia— al Grupo TAT. Antes de su venta, EADS registró un deterioro del valor del activo por un total de -117 millones de euros en 2006, incluidos -33 millones de euros relativos a las dependientes que se mantienen, Seca y Revima, así como provisiones por reestructuración por valor de -42 millones de euros. Sumado a una pérdida operativa subyacente de -96 millones de euros, EADS Sogerma registró un EBIT\* de -351 millones de euros en 2006, lo que representa un deterioro de -114 millones de euros en comparación con 2005. Tras la venta de estas dependientes, el EBIT\* de EADS Sogerma fue positivo en 2007. En 2008, EADS Sogerma vendió su dependiente, Revima, confirmando así su recuperación.

#### 2.1.2.2 TENDENCIAS

EADS espera que los nuevos pedidos de aviones de Airbus continúen disminuyendo en 2009 a niveles de entre 300 y 400 pedidos brutos (tras los 900 pedidos brutos registrados en 2008), lo que resulta difícil teniendo en cuenta las actuales condiciones del mercado. También espera que sus gastos en investigación y desarrollo consolidados aumenten en 2009 en relación con el crecimiento de nuevos programas, en particular el programa A350 XWB, y que se produzca un cierto deterioro en el precio de los aviones entregados en 2009 debido a la fuerte competencia en el pasado, particularmente en los aviones de largo alcance. Además, EADS sufrirá un descenso significativo por conversión de moneda extranjera en 2009, debido al decreciente tipo de cambio del dólar en la cartera de coberturas.

El 19 de febrero de 2009, Airbus anunció también que estaba adaptando los niveles de producción de su familia A320 de 36 a 34 unidades al mes a partir de octubre de 2009. El nivel de producción de la familia A330/A340 se mantendrá en los actuales niveles de 8,5 unidades al mes, y no se incrementará, como se había previsto anteriormente. Estas decisiones reflejan la actual valoración de EADS de la demanda del mercado, en momentos en que las líneas aéreas están adaptando su capacidad por la continuada incertidumbre causada por la crisis económica mundial. Los niveles de producción podrían volver a ajustarse si EADS lo considera conveniente. Airbus entregó 483 aviones en 2008 y piensa alcanzar una cifra similar en 2009.

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

## 2.1.3 Estimaciones, políticas y consideraciones contables claves

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

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

**Airbus:** EADS consolida Airbus mediante el método de integración global desde el 1 de enero de 2001 debido al control que EADS ha ejercido sobre los activos, pasivos y operaciones de Airbus desde dicha fecha. BAE Systems mantenía una participación del 20% en Airbus hasta octubre de 2006, cuando EADS compró dicha participación.

BAE Systems poseía una opción de venta sobre su participación en Airbus que le había sido concedida por EADS como parte de la combinación de negocios de Airbus en 2001. La opción de venta de BAE Systems era ejercitable a valor razonable y pagadera en efectivo o por un importe equivalente en acciones de EADS. Debido a estas características, la NIC 32 revisada (que EADS aplica de forma retroactiva a 1 de enero de 2005) exige que EADS contabilice la opción de venta como un pasivo („pasivo por instrumentos destinados a la venta”) en el balance consolidado, a valor razonable. (Antes de este cambio en la política contable, EADS contabilizaba la participación de BAE Systems en Airbus en el patrimonio neto como intereses minoritarios).

Con arreglo a la NIC 32 revisada, los pagos de dividendos a BAE Systems se han considerado reembolsos parciales del pasivo, reduciendo de esta forma el pasivo por instrumentos destinados a la venta, sin afectar a los intereses minoritarios. Los otros cambios en el valor razonable del pasivo se contabilizaron como cambios en el pasivo por instrumentos destinados a la venta y ajustes al fondo de comercio, sin ningún impacto directo en la Cuenta de Resultados Consolidada. A 31 de diciembre de 2005, el valor razonable del pasivo por instrumentos destinados a la venta se valoró en 3.500 millones de euros.

En junio de 2006, BAE Systems ejerció su opción de venta. Un banco de inversiones independiente determinó en ese momento que el valor razonable de su participación del 20% en Airbus ascendía a 2.750 millones de euros, un descenso de 750 millones de euros con respecto al valor determinado a 31 de diciembre de 2005. Los pagos de dividendos a BAE Systems en 2006 representaron 129 millones de euros de dicho descenso, mientras que la mayoría de la parte restante de 621 millones de euros, conllevó la correspondiente reducción del fondo de comercio de Airbus (613 millones de euros). Tras el pago en efectivo del precio de compra de 2.750 millones de euros por parte de EADS

en octubre de 2006, se dio de baja en el balance el pasivo por instrumentos destinados a la venta.

**MBDA:** EADS y BAE Systems poseen cada una de ellas una participación del 37,5% en MBDA, mientras que Finmeccanica posee el 25% restante. En 2006, EADS consolidó mediante el método de consolidación proporcional el 50% de MBDA dentro de la división Defensa & Seguridad, reflejando el interés minoritario de Finmeccanica del 12,5%. El porcentaje de consolidación proporcional de MBDA ha variado pasando del 50% al 37,5% a 1 de enero de 2007. Por lo tanto, en 2007 y 2008, la participación de Finmeccanica ya no se refleja como interés minoritario en las cuentas de EADS. Las cifras consolidadas de 2006 no se han reexpresado.

### Adquisiciones y enajenaciones

El 22 de abril de 2008 EADS adquirió Plant CML, un destacado proveedor de sistemas de respuesta ante emergencias con sede en California (Estados Unidos), adquisición consolidada mediante el método de integración global a partir de dicha fecha en la división Defensa & Seguridad. La diferencia entre el precio de compra y los activos netos adquiridos dan lugar al reconocimiento de un fondo de comercio preliminar de 302 millones de dólares estadounidenses (no determinado totalmente).

El 28 de julio de 2008, EADS adquirió un 41% adicional de Spot Image, un destacado proveedor mundial de imágenes por satélite y servicios de información geográfica de valor añadido con sede en Toulouse (Francia). De este modo, EADS aumentó su participación en Spot Image hasta el 81%, participación consolidada mediante el método de integración global en la división Astrium desde el 1 de enero de 2008, en base al control efectivo a partir de dicha fecha. Esta compra adicional conllevó el reconocimiento de un fondo de comercio adicional de 4 millones de euros.

El 7 de abril de 2008, EADS adquirió Surrey Satellite Technology Limited (SSTL), entidad especializada en el diseño y fabricación de satélites pequeños y microsatélites con sede en el Reino Unido. La adquisición fue autorizada por la Comisión Europea en diciembre de 2008, hecho que conllevó la consolidación del balance de SSTL a 31 de diciembre de 2008 en Astrium. Esta compra conllevó el reconocimiento de un fondo de comercio preliminar de 43 millones de libras esterlinas (aún no se ha determinado el importe final).

En enero de 2007, EADS aumentó su participación en el Grupo Atlas Elektronik del 40% al 49% con relación a la contribución en especie del negocio naval de EADS en Atlas Elektronik. Atlas Elektronik se consolida mediante consolidación proporcional y la

determinación final de la diferencia entre el precio de compra y los activos netos adquiridos ha conllevado el reconocimiento de un fondo de comercio de 42 millones de euros.

El 10 de enero de 2007, EADS vendió su 60% restante de las acciones de Sogerma Services así como todas las acciones de sus dependientes Sogerma America Barfield B.C. (100%) y Sogerma Tunisia (50,1%) tal como se describe anteriormente.

El 13 de octubre de 2006, EADS adquirió la participación minoritaria del 20% de BAE Systems en Airbus después de que BAE Systems hubiese ejercitado en junio de 2006 la opción de venta que mantenía sobre su participación en Airbus. Antes de la transacción, EADS ya tenía el control de Airbus y, por tanto, consolidaba mediante el método de la integración global esta división.

El 3 de agosto de 2006, EADS adquirió el 40% de las acciones del Grupo Atlas Elektronik, especialista en equipos y sistemas para las fuerzas navales.

El 28 de febrero de 2006, se vendió el 81% de LFK GmbH y TDW GmbH, que habían sido consolidadas por EADS mediante el método de integración global, al grupo europeo de misiles MBDA, que EADS consolida mediante el método de integración proporcional.

Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 5 “Adquisiciones y enajenaciones”.

### 2.1.3.2 COMPROMISOS POR PENSIONES EN EL REINO UNIDO

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

Por lo general, en función de la situación de financiación de los correspondientes planes de pensiones, los administradores de los planes de pensiones determinan las aportaciones que las empresas participantes deberán pagar para financiar de forma

adecuada los planes. Los distintos planes de pensiones del Reino Unido en los que EADS participa se encuentran en la actualidad insuficientemente financiados. BAE Systems ha acordado con los administradores llevar a cabo distintas medidas destinadas a rectificar la actual financiación insuficiente. Entre ellas se incluyen: i) realizar pagos por aportaciones periódicas para empleados activos que sean superiores al importe que se habría establecido en condiciones normales en un plan financiado de forma adecuada y ii) realizar aportaciones adicionales como empresa empleadora.

Debido a los acuerdos contractuales entre EADS y BAE Systems, las aportaciones que EADS debe realizar con relación a su participación en los dos planes de pensiones más significativos están limitadas durante un periodo de tiempo definido (hasta julio de 2011 en el caso de Airbus Reino Unido y hasta diciembre de 2007 en el caso de MBDA Reino Unido). Las aportaciones superiores al límite pertinente son abonadas por BAE Systems. Por lo tanto, durante el periodo en el que se han establecido dichos límites en las aportaciones, EADS no está expuesto a un aumento de los pagos por aportaciones periódicas como resultado de la financiación insuficiente de los planes de pensiones ni de su participación en las citadas aportaciones adicionales. Incluso después del vencimiento de estos límites, los acuerdos únicos de financiación suscritos entre BAE Systems y EADS dan lugar a una situación para EADS diferente a la de los planes multiempresariales habituales en el Reino Unido, con unas normativas especiales que limitan las aportaciones periódicas que han de ser pagadas por Airbus Reino Unido y MBDA Reino Unido a los pagos aplicables a todas las empresas participantes.

Con arreglo a la información proporcionada por BAE Systems en relación con los distintos planes de pensiones, EADS ha preparado una estimación de su participación en los activos afectos a estos planes, las obligaciones por prestaciones definidas y la financiación insuficiente relacionada, teniendo en cuenta el impacto de los límites fijados a las aportaciones descritos anteriormente así como las futuras aportaciones adicionales acordadas por BAE Systems con los administradores de los planes. Por consiguiente, EADS ha registrado una provisión de -578 millones de euros a 31 de diciembre de 2008 (en comparación con -494 millones de euros a 31 de diciembre de 2007) para su participación actual de la financiación neta insuficiente de los planes de pensiones en el Reino Unido. Se ha registrado un importe relacionado de pérdidas y ganancias actuariales de -804 millones de euros en el total de patrimonio neto (neto de impuestos diferidos) a 31 de diciembre de 2008 (en comparación con -554 millones de euros a 31 de diciembre de 2007), con arreglo a la NIC 19.

Si desea más información sobre la participación de EADS en planes de pensiones multiempresariales en el Reino Unido, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 26b “Provisión por planes de pensiones”.

### 2.1.3.3 AJUSTES A VALOR RAZONABLE

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

En 2006, tuvo lugar una inspección fiscal de DASA de los ejercicios 1994 a 1999. Con arreglo al Acuerdo de Accionistas de EADS, el gasto fiscal correspondiente fue reembolsado por Daimler AG. Como resultado de esta inspección, los activos por impuestos diferidos y el fondo de comercio se ajustaron a 31 de diciembre de 2006 con los correspondientes impactos en la división Defensa & Seguridad de 52 millones de euros y en Sedes centrales/Consolidación de 12 millones de euros, ocasionando a ambos otro cargo en “Otros gastos” y un beneficio fiscal de 64 millones de euros en la Cuenta de Resultados Consolidada de 2006. EADS considera el cargo una partida no recurrente en el EBIT\*. Consulte el apartado “2.1.4.2 Valoración de los resultados de la gestión — Utilización del EBIT\*”.

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

Cuando se produce un hecho desencadenante, como puede ser un acontecimiento significativo adverso en el mercado o un cambio significativo en las previsiones o hipótesis, EADS realiza una comprobación del deterioro del valor de los activos, grupos de activos, dependientes, *joint ventures* o asociadas que se prevé puedan verse afectados. Además, EADS realiza comprobaciones del deterioro del valor en el cuarto trimestre de cada ejercicio independientemente de que haya o no indicios de deterioro del

valor. Se reconoce una pérdida por deterioro del valor con arreglo a la diferencia entre el importe en libros del activo y su importe recuperable.

Generalmente, se utiliza el método del *cash flow* descontado para determinar el valor de uso de dichos activos. Este método resulta especialmente sensible a la estimación que la Dirección de EADS (la “**Dirección**”) haya efectuado sobre los futuros *cash flows* y la tasa de descuento seleccionada. Por consiguiente, los cambios en estos elementos, por pequeños que sean, pueden impactar significativamente en la valoración resultante del activo y, por ende, en el importe del potencial cargo por deterioro del valor.

La tasa de descuento utilizada por EADS se deriva del coste medio ponderado del capital del Grupo, ajustada para reflejar el riesgo del negocio correspondiente. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 2 “Resumen de políticas contables más significativas — Deterioro del valor de activos no financieros” y la nota 14 “Activos intangibles”.

El deterioro del valor del fondo de comercio afecta a la rentabilidad, ya que se contabiliza en la partida „Otros gastos“ de la Cuenta de Resultados Consolidada de EADS. No se produjo ningún deterioro del valor del fondo de comercio en los ejercicios 2006, 2007 ó 2008. Sin embargo, en 2006, EADS Sogerma contabilizó cargos por deterioro del valor de activos ajenos al fondo de comercio (por valor de -84 millones de euros procedentes de sus dependientes Sogerma Services, Sogerma Tunisia y Barfield, vendidas al Grupo TAT el 10 de enero de 2007, y -33 millones de euros de las restantes dependientes de Sogerma, Seca y Revima), y en Airbus (-250 millones de euros) principalmente relacionados con la depreciación de las existencias y el deterioro del valor de los activos fijos del programa A380. Estos cargos tienen, a su vez, un efecto negativo sobre el EBIT\* en 2006. Si desea más información sobre la metodología de las comprobaciones del deterioro del valor del fondo de comercio, especialmente en Airbus, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 14 “Activos intangibles”.

### 2.1.3.5 GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Desde 2003, con la aplicación de la norma NIC 38, “Activos intangibles”, EADS valora si los costes de desarrollo relacionados con productos pueden capitalizarse como activos intangibles generados internamente. Los criterios de capitalización se aplican de manera estricta. Todos los costes de investigación y desarrollo que no cumplan los criterios de la NIC 38 se contabilizan como gasto en la Cuenta de Resultados Consolidada en el momento en que se incurren.

En 2006, se capitalizaron 411 millones de euros de costes de desarrollo relacionados con productos con arreglo a la NIC 38

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

(incluidos 335 millones de euros del programa A380 de Airbus). En 2007, se capitalizaron 93 millones de euros (sin capitalización adicional referente al programa Airbus A380 tras su entrada en la fase de producción a finales de 2006), en 2008 se capitalizaron 87 millones de euros.

Los costes de desarrollo capitalizados se amortizan generalmente conforme al número estimado de unidades producidas. Si el número de unidades producidas no puede estimarse de forma fiable, los costes de desarrollo capitalizados se amortizan durante la vida útil estimada de los activos intangibles generados internamente. La amortización de los costes de desarrollo capitalizados se reconoce en “Coste de ventas”. La amortización de los costes de desarrollo capitalizados ascendió a -46 millones de euros en 2007 y a -56 millones de euros en 2008, la mayor parte referentes al Multi Role Tanker Transport (MRTT) y al programa A380 de Airbus. La amortización con respecto al programa A380 de Airbus comenzó en 2007 tras su entrada en la fase de producción a finales de 2006.

Los activos intangibles generados internamente se revisan para detectar posibles deterioros del valor anualmente cuando el activo todavía no está en uso y posteriormente cuando las circunstancias indican que el importe en libros podría no ser recuperable.

### 2.1.3.6 TRATAMIENTO CONTABLE DE LAS TRANSACCIONES DE COBERTURA DEL RIESGO DE TIPO DE CAMBIO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

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

**Coberturas de cash flow.** Normalmente el Grupo aplica la contabilización de la cobertura de *cash flow* a contratos de derivados en moneda extranjera relativos a ventas futuras así como a ciertos *swaps* de tipos de interés que cubren la variabilidad de los *cash flows* atribuibles a activos y pasivos reconocidos. Los cambios en el valor razonable de los instrumentos de cobertura relativos a la parte efectiva de la cobertura se contabilizan en “**Otras Reservas**”, un componente separado del total de patrimonio neto consolidado, neto del impuesto de sociedades aplicable y que se reconoce en la Cuenta de Resultados Consolidada junto con el resultado de las correspondientes transacciones de cobertura realizadas. Consulte el apartado “—2.1.6 Movimientos del patrimonio neto de los estados consolidados (incluidos intereses minoritarios)”. Cualquier ineficiencia de cobertura se reconoce

inmediatamente en “**Beneficio (pérdida) del ejercicio**”. Los importes acumulados en el patrimonio neto se reconocen en la cuenta de resultados en los ejercicios en los que la transacción de cobertura afecte a la cuenta de resultados, como puede ser cuando tenga lugar la venta prevista o cuando los ingresos financieros o los gastos financieros se reconozcan en la cuenta de resultados. Si las transacciones cubiertas son canceladas, las pérdidas y ganancias de los instrumentos de cobertura que hayan sido anteriormente contabilizadas en el patrimonio neto se reconocen generalmente en “Beneficio (pérdida) del ejercicio”. En el caso de productos como los aviones, EADS normalmente cubre las primeras entradas de *cash flow* previstas altamente probables para un mes determinado, basándose en los pagos finales en el momento de la entrega. Consulte el apartado “—2.1.8.1 Actividades de cobertura — Tipos de cambio”.

Las coberturas de *cash flow* que hagan referencia a transacciones que hayan sido canceladas se consideran por lo general extinguidas a efectos contables. La suma de (i) los cambios en el valor razonable de dichas coberturas desde el 1 de enero y (ii) la reversión de la parte de otras reservas correspondiente a esas coberturas antes del 1 de enero, se contabilizan generalmente en ventas e ingreso/(gasto) por impuestos diferidos en la Cuenta de Resultados Consolidada.

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

### 2.1.3.7 OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA

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

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

Los activos y pasivos no monetarios denominados en moneda extranjera, que están valorados al coste histórico, se convierten a euros al tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Las diferencias de conversión de activos y pasivos financieros no monetarios se contabilizan como parte de la ganancia o pérdida a valor razonable. Las diferencias de conversión de activos

financieros no monetarios, como las acciones clasificadas como disponibles para la venta, se incluyen en otras reservas.

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

El importe acumulado de diferencias de conversión reconocido en otras reservas se revierte a la cuenta de resultados cuando se enajena o liquida la entidad asociada con operaciones en moneda extranjera o el activo o pasivo asociado se enajena respectivamente.

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

Tras la suscripción del Contrato de fijación de precios futuros con las autoridades fiscales en abril de 2004, Airbus GIE (una entidad denominada en dólares estadounidenses) se fusionó con Airbus SAS (una entidad denominada en euros) con efecto retroactivo al 1 de enero de 2004. Como consecuencia, desde dicha fecha, las operaciones de la antigua Airbus GIE se consideran “operaciones en moneda extranjera” y se contabilizan con arreglo a los principios contables generalmente aplicados por EADS.

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

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

#### 2.1.3.8 TRATAMIENTO CONTABLE DE LAS TRANSACCIONES DE FINANCIACIÓN DE VENTAS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

Con el fin de apoyar las ventas de productos, fundamentalmente en Airbus y ATR, EADS puede participar en la financiación de clientes, dependiendo de cada caso, ya sea directamente o mediante garantías proporcionadas a terceros. Determinados contratos de venta pueden incluir una garantía de valor de los activos, para la cual EADS garantiza una parte del valor de mercado de un avión durante un tiempo limitado, a partir de una fecha específica después de su entrega (en la mayoría de los casos, 12 años después de la entrega). Consulte el apartado “—2.1.7.4 Liquidez y recursos de capital — Financiación de ventas” y en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 34

“**Compromisos y contingencias**”. El tratamiento contable de las transacciones de financiación de ventas varía según la naturaleza de la transacción y la exposición al riesgo resultante.

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

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

Si el valor actual de una garantía de valor de los activos excede el 10% del precio de venta del avión, la venta del correspondiente

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

avión se contabiliza como un arrendamiento operativo en los Estados Financieros Consolidados. En este caso, en la entrega del avión, el pago de efectivo recibido del cliente se reconoce en el balance consolidado como ingresos a distribuir en varios ejercicios y dicha cantidad se amortiza de forma lineal hasta la última fecha de ejercicio de la garantía de valor de los activos. El coste de producción del avión se contabiliza en el balance como inmovilizado material. Los gastos por amortización se contabilizan en coste de ventas en la Cuenta de Resultados Consolidada. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 15 “Inmovilizado material” y la nota 31 “Ingresos a distribuir en varios ejercicios”.

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

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

En virtud de las estructuras *lease in/lease out* que Airbus y ATR aplicaron en el pasado para permitir a los inversores aprovecharse de los beneficios fiscales atribuidos a este tipo de arrendamiento en ciertas jurisdicciones, los riesgos y derechos inherentes a la propiedad del avión corresponden normalmente a un tercero, al que se le denomina comúnmente como el arrendador principal. El arrendador principal arrienda el avión a Airbus o ATR, que a su vez lo subarrienda al cliente. En la medida de lo posible, las condiciones del arrendamiento principal y del subarrendamiento son idénticas en cuanto a pagos y demás condiciones financieras. Esos compromisos de Airbus o ATR se contabilizan como pasivos contingentes fuera de balance. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 34 “Compromisos y contingencias”.

**Provisiones y correcciones valorativas.** En virtud de la política de dotación de provisiones relacionadas con el riesgo de financiación de ventas, EADS dota provisiones que cubren

totalmente su exposición neta al valor del activo y a su financiación prevista. Las provisiones correspondientes a la exposición al riesgo de financiación de ventas, en balance o fuera de balance, se contabilizan como provisiones o como deterioro del valor de los activos relacionados. Las provisiones contabilizadas como pasivos hacen referencia fundamentalmente a compromisos fuera de balance. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 26c “Otras provisiones”. Las provisiones se contabilizan como deterioro del valor de los activos relacionados cuando se pueden relacionar de forma directa con el activo correspondiente. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 15 “Inmovilizado material” y la nota 17 “Inversiones en asociadas contabilizadas mediante el método de la participación, otras inversiones y otros activos financieros a largo plazo”. Si bien la Dirección califica sus valoraciones de garantías como conservadoras, los cambios en las provisiones que reflejen revisiones de las estimaciones pueden tener un impacto material sobre los ingresos netos en ejercicios futuros.

### 2.1.3.9 PROVISIONES POR CONTRATOS DEFICITARIOS

EADS registra provisiones por contratos deficitarios cuando es probable que los costes totales del contrato superen los ingresos totales del contrato. Debido al tamaño, la duración y la naturaleza de muchos contratos de EADS, la estimación de los costes e ingresos totales a la terminación es complicada y está sujeta a muchas variables y estimaciones, incluidas las sanciones a pagar a clientes en relación con el cumplimiento del contrato. Las provisiones por contratos deficitarios, por lo tanto, se revisan y reevalúan con regularidad. Sin embargo, es posible que los futuros cambios de las hipótesis utilizadas por EADS o un cambio en las circunstancias subyacentes —incluido el impacto de las fluctuaciones en los tipos de cambio, tal como se describe anteriormente en “—2.1.3.7 Operaciones en moneda extranjera”— afecten negativa o positivamente al importe de las provisiones de EADS por contratos deficitarios y su rendimiento económico en el futuro. En especial, sus provisiones por contratos deficitarios no tienen en cuenta las hipótesis sobre tipos de cobertura que pueden ser aplicables en virtud de dichos contratos. Por lo tanto, estas provisiones variarán en función de la evolución de los tipos de cambio (especialmente del euro frente al dólar estadounidense y la libra esterlina) y de otras hipótesis derivadas de la revisión periódica de los contratos, incluidas las revisiones de costes, con el correspondiente impacto sobre el EBIT\*.

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

## 2.1.4 Valoración de los resultados de la gestión

### 2.1.4.1 CARTERA DE PEDIDOS

La cartera de pedidos al cierre del ejercicio (valorada según los precios del catálogo para actividades de aviones comerciales) representa los contratos firmados hasta dicha fecha. A la hora de calcular la cartera de pedidos se incluyen únicamente los pedidos en firme. En el caso de aviones comerciales, un pedido en firme se define como aquél por el que EADS recibe un anticipo no reembolsable y para el que se ha formalizado un contrato definitivo en el que no se prevé ninguna cláusula de abandono de la transacción (cláusulas “*walk-away*”). Los pedidos del ámbito de defensa se incluyen en la cartera de pedidos en el momento de la firma del respectivo contrato de adquisición (y a la recepción, en la mayoría de los casos, de un anticipo). Los compromisos en

virtud de acuerdos “marco” o acuerdos globales procedentes de clientes gubernamentales no se incluyen en la cartera de pedidos hasta que no han sido notificados oficialmente a EADS.

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

CARTERA DE PEDIDOS CONSOLIDADA <sup>(1)</sup> DE LOS EJERCICIOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2008, 2007 Y 2006

	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2008		Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2007		Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2006	
	Importe en millones de euros	Porcentaje <sup>(3)</sup>	Importe en millones de euros	Porcentaje <sup>(3)</sup>	Importe en millones de euros	Porcentaje <sup>(3)</sup>
Airbus <sup>(2)</sup>	344.800	84%	283.800	81%	210.100	77%
Aviones de Transporte Militar	22.300	6%	19.900	6%	20.300	8%
Eurocopter	13.800	3%	13.500	4%	11.000	4%
Astrium	11.000	3%	12.900	4%	12.300	5%
Defensa & Seguridad <sup>(4)</sup>	17.000	4%	17.800	5%	17.600	6%
<b>Cartera de pedidos total por división</b>	<b>408.900</b>	<b>100%</b>	<b>347.900</b>	<b>100%</b>	<b>271.300</b>	<b>100%</b>
Otras actividades <sup>(4)</sup>	3.400		2.700		2.300	
Sedes centrales/Consolidación	(12.100)		(11.100)		(10.800)	
<b>Total</b>	<b>400.200</b>		<b>339.500</b>		<b>262.800</b>	

(1) Sin opciones.

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

(3) Antes de “Otras actividades” y “Sedes centrales/Consolidación”.

(4) MBDA consolidada mediante el método de integración proporcional al 37,5% en 2007 y 2008, al 50% en 2006. Las cifras de 2006 no se han reexpresado. Además, las actividades comerciales de EADS North America se han reclasificado de Defensa & Seguridad a Otras actividades en 2007 y 2008 y no son materiales. Las cifras de 2006 no se han reexpresado.

El aumento de 60.700 millones de euros en la cartera de pedidos a 31 de diciembre de 2008, hasta los 400.200 millones de euros, refleja principalmente una entrada de pedidos en EADS en 2008 (98.600 millones de euros) que fue superior al doble de las ventas contabilizadas en el mismo año (43.300 millones de euros). También ha contribuido a este aumento el mayor tipo al contado del dólar estadounidense utilizado para la conversión de la parte no cubierta de la cartera a euros (tipo de cambio euro-dólar estadounidense a 1,39 al cierre de 2008 frente al tipo de cambio euro-dólar estadounidense a 1,47 al cierre de 2007), que ha tenido un impacto positivo de aproximadamente 10.000 millones de euros al cierre del ejercicio.

La cartera de Airbus registró un aumento de 61.000 millones de euros desde 2007, hasta 344.800 millones de euros, reflejando un ratio “*book-to-bill*” superior a tres, con unos nuevos pedidos por valor de 82.000 millones de euros. Esta fuerte entrada de

pedidos estaba compuesta por un total de 777 pedidos netos nuevos en 2008 (en comparación con los 1.341 de 2007). También ha contribuido a este aumento el ajuste positivo en la conversión de moneda extranjera neta de la cartera, lo que refleja la valoración al cierre del ejercicio de la parte no cubierta de la cartera de pedidos de Airbus. La cartera de pedidos total ascendió a 3.715 aviones a finales de 2008 (en comparación con los 3.421 aviones a finales de 2007).

La cartera de pedidos de la división Aviones de Transporte Militar registró un aumento de 2.400 millones de euros desde 2007, hasta los 22.300 millones de euros, reflejando un ratio “*book to bill*” superior a uno con nuevos pedidos por valor de 5.100 millones de euros. La entrada de pedidos fue impulsada por los pedidos de 20 aviones A330 MMRT de Reino Unido, Arabia Saudí y Emiratos Árabes Unidos.

La cartera de pedidos de la división Eurocopter registró un ligero aumento de 300 millones de euros desde 2007, hasta los 13.800 millones de euros, reflejando un ratio “*book-to-bill*” superior a uno con nuevos pedidos por valor de 4.900 millones de euros. Esta fuerte entrada de pedidos estaba compuesta por un total de 715 nuevos pedidos en 2008 (en comparación con los 802 de 2007). La cartera de pedidos total ascendió a 1.515 helicópteros a finales de 2008 (en comparación con los 1.388 helicópteros a finales de 2007).

La cartera de pedidos de Astrium registró un descenso de -1.900 millones de euros desde 2007, hasta los 11.000 millones de euros, reflejando un ratio “*book to bill*” inferior a uno con nuevos pedidos por valor de 3.300 millones de euros. La entrada de pedidos fue impulsada por los pedidos de satélites de observación de la tierra y telecomunicaciones comerciales.

La cartera de pedidos de la división Defensa & Seguridad registró un descenso de -800 millones de euros desde 2007, hasta los

17.000 millones de euros, reflejando un ratio “*book-to-bill*” ligeramente inferior a uno con nuevos pedidos por valor de 5.300 millones de euros. La entrada de pedidos fue impulsada por los pedidos de sistemas de aire militares y redes de comunicación segura.

Los importes registrados en “Sedes centrales/Consolidación” reflejan principalmente la eliminación de la cuota de trabajo de Airbus en el programa A400M. La cartera de pedidos de la división Aviones de Transporte Militar incluye el 100% del valor de los pedidos de A400M a fin de reflejar la responsabilidad de contratista principal de la división sobre el programa. Por lo tanto, el efecto de la subcontratación interna (correspondiente a la cuota de trabajo de otras divisiones de EADS en el programa A400M) se elimina de la cartera de pedidos consolidada de EADS.

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

	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2008		Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2007		Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2006	
	Importe en millones de euros <sup>(1)</sup>	Porcentaje	Importe en millones de euros <sup>(1)</sup>	Porcentaje	Importe en millones de euros <sup>(1)</sup>	Porcentaje
<b>Cartera de pedidos:</b>						
Ámbito comercial	345.000	86%	285.000	84%	210.000	80%
Ámbito de defensa <sup>(2)</sup>	55.000	14%	55.000	16%	53.000	20%
<b>Total</b>	<b>400.000</b>	<b>100%</b>	<b>340.000</b>	<b>100%</b>	<b>263.000</b>	<b>100%</b>

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

(2) MBDA consolidada mediante el método de integración proporcional al 37,5% en 2007 y 2008, al 50% en 2006. Las cifras de 2006 no se han reexpresado.

#### 2.1.4.2 UTILIZACIÓN DEL EBIT\*

EADS utiliza la cifra de EBIT\* (beneficio antes de intereses e impuestos) antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios como un indicador clave de su resultado económico. El término “extraordinarios” hace referencia a partidas como los gastos por amortización de ajustes a valor razonable relativos a la fusión de EADS, la combinación de Airbus y la constitución de MBDA, así como cargos por

deterioro del valor relacionados. También incluye los impactos de las enajenaciones relacionados con el fondo de comercio y los ajustes a valor razonable derivados de estas transacciones.

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

(en millones de euros)	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2008	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2007	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2006
Beneficio (pérdida) antes de costes financieros e impuesto de sociedades	2.772	(33)	278
Enajenación del fondo de comercio/ Ajustes posteriores del fondo de comercio	-	12	64 <sup>(1)</sup>
Amortización extraordinaria	52	49	57
Enajenación extraordinaria (inmovilizado)	6	24	-
<b>EBIT*</b>	<b>2.830</b>	<b>52</b>	<b>399</b>

(1) Hace referencia a la finalización de la inspección fiscal de DASA para los ejercicios 1994 a 1999. Consulte el apartado “—2.1.3.3 Estimaciones, políticas y consideraciones contables claves — Ajustes a valor razonable”.

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

### 2.1.4.3 EBIT\* POR DIVISIÓN

El siguiente cuadro muestra el desglose por divisiones del EBIT\* consolidado de EADS correspondiente a los tres últimos ejercicios.

(en millones de euros)	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2008	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2007	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2006
Airbus	1.790	(881)	(572)
Aviones de Transporte Militar	(16)	(155)	75
Eurocopter	293	211	257
Astrium	234	174	130
Defensa & Seguridad <sup>(1)</sup>	408	345	348
<b>Total EBIT* por división</b>	<b>2.709</b>	<b>(306)</b>	<b>238</b>
Otras actividades <sup>(1)</sup>	80	84	(288)
Sedes centrales/Consolidación <sup>(2)</sup>	41	274	449
<b>Total</b>	<b>2.830</b>	<b>52</b>	<b>399</b>

(1) MBDA consolidada mediante el método de integración proporcional al 37,5% en 2007 y 2008, al 50% en 2006. Las cifras de 2006 no se han reexpresado. Además, las actividades comerciales de EADS North America se han reclasificado de Defensa & Seguridad a Otras actividades en 2007 y 2008 y no son materiales. Las cifras de 2006 no se han reexpresado.

(2) Sedes centrales/Consolidación incluye los resultados de las sedes centrales, que consta principalmente de la "participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación" de la inversión de EADS en Dassault Aviation. Refleja también los ajustes de la consolidación a nivel de Grupo relacionados con el programa A400M (286 millones de euros en 2006; (169) millones de euros en 2007; (135) millones de euros en 2008).

**2008 comparado con 2007.** El EBIT\* consolidado de EADS aumentó de 100 millones de euros en 2007 a 2.800 millones de euros en 2008, lo cual refleja principalmente el aumento del EBIT\* de Airbus. También ha contribuido a este aumento la mejora en el EBIT\* de las otras cuatro divisiones operativas del Grupo.

El EBIT\* de Airbus aumentó de -900 millones de euros en 2007 a 1.800 millones de euros en 2008, lo cual refleja principalmente (i) el buen resultado empresarial subyacente, incluido un aumento en el número de aviones entregados (483 en 2008, en comparación con 453 en 2007) y los ahorros del programa Power8, y (ii) un descenso en los cargos por programas y reestructuraciones frente a 2007. Consulte el apartado "—2.1.2.1 Visión general — Desarrollos importantes en programas y reestructuraciones en 2006, 2007 y 2008". También contribuyeron a este aumento en el EBIT\* un impacto positivo de aproximadamente 700 millones de euros de los efectos del tipo de cambio en comparación con 2007, relativos a (x) revalorizaciones de provisiones por contratos deficitarios con un efecto positivo de 1.300 millones de euros en comparación con 2007, parcialmente compensado por (y) tipos de coberturas con vencimiento en 2008 generalmente menos favorables que en 2007 (basándose en el tipo compuesto de conversión de Airbus para 2008 de 1,15 euro-dólar estadounidense, en comparación con el tipo 1,14 euro-dólar estadounidense en 2007) que tuvieron un efecto negativo de -100 millones de euros, y (z) otros ajustes en la conversión de moneda extranjera (-500 millones de euros), incluidos aquellos relacionados con el desajuste entre los anticipos de clientes denominados en dólares estadounidenses y los costes correspondientes denominados en dólares estadounidenses. Consulte el apartado "—2.1.3.7 Estimaciones, políticas y consideraciones contables claves— Operaciones en

moneda extranjera". El aumento en el EBIT\* en 2008 se compensó parcialmente por (i) el impacto del programa A400M, (ii) un mayor nivel de costes recurrentes contabilizados referentes al programa A380, hecho que refleja las continuas dificultades a las que se enfrenta EADS por el crecimiento de la producción industrial, y (iii) un descenso de aproximadamente -300 millones en el precio de los aviones entregados.

El EBIT\* de la división Aviones de Transporte Militar aumentó de -155 millones de euros en 2007 a -16 millones de euros en 2008, lo cual refleja principalmente el crecimiento en la producción de aviones cisterna y el descenso en los cargos extraordinarios en comparación con 2007.

El EBIT\* de la división Eurocopter aumentó un 38,9%, de 211 millones en 2007 a 293 millones de euros en 2008, lo cual refleja principalmente el sólido crecimiento en el número de entregas (588 en 2008, en comparación con 488 en 2007) y un efecto favorable del mix. El aumento en el EBIT\* se compensó parcialmente por los efectos negativos del tipo de cambio y un aumento en los gastos de investigación y desarrollo, referentes principalmente al desarrollo conjunto con China del helicóptero civil EC175.

El EBIT\* de Astrium aumentó un 34,5%, de 174 millones de euros en 2007 a 234 millones de euros en 2008, lo cual refleja principalmente el aumento en la productividad y el crecimiento de la producción en Astrium Space Transportation, así como un aumento de la aportación de los servicios debido a la consolidación de Spot Image en las cuentas de Astrium (consulte el apartado "—2.1.3.1 Alcance y cambios en el perímetro de consolidación"), que ha tenido un impacto positivo en el EBIT\* de 16 millones de euros, así como un descenso en los gastos de investigación y

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

desarrollo en 2008 debido a los créditos fiscales de investigación y desarrollo. El aumento en el EBIT\* se compensó parcialmente por los efectos negativos del tipo de cambio derivados de un descenso en la libra esterlina frente al euro.

El EBIT\* de la división Defensa & Seguridad aumentó un 18,3%, de 345 millones de euros en 2007 a 408 millones de euros en 2008, debido principalmente al aumento en la rentabilidad de todos los negocios. Los programas en fase de madurez —como los misiles, radares y redes seguras— han motivado dicha mejora, al igual que las medidas adicionales de reducción de costes y el descenso en los costes por reestructuración.

El EBIT\* de Otras actividades disminuyó ligeramente de 84 millones de euros en 2007 a 80 millones de euros en 2008, debido principalmente a los efectos negativos del tipo de cambio. El EBIT\* disminuyó en ATR, EFW y Socata en 2008, mientras que en EADS Sogerma aumentó.

El EBIT\* de Sedes centrales/Consolidación disminuyó un 85,0%, de 274 millones de euros en 2007 a 41 millones de euros en 2008, debido principalmente a las ganancias derivadas de enajenaciones inmobiliarias y a la venta de acciones de Embraer realizada en 2007. El descenso en el EBIT\* se compensó también parcialmente por el descenso en la „participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación” de la inversión de EADS en Dassault Aviation, incluida la ausencia de una subida con arreglo a las NIIF en 2008 (en comparación con una subida positiva de 17 millones de euros con arreglo a las NIIF en 2007).

**2007 comparado con 2006.** El EBIT\* consolidado de EADS disminuyó un 87%, de 400 millones de euros en 2006 a 100 millones de euros en 2007, lo cual refleja fundamentalmente el aumento de la pérdida de Airbus así como la pérdida de la división Aviones de Transporte Militar. Este descenso fue ligeramente compensado por el aumento del EBIT\* en Otras actividades y en Astrium.

El EBIT\* de Airbus disminuyó un 54,0%, de -600 millones de euros en 2006 a -900 millones de euros en 2007, lo cual refleja principalmente (i) un aumento de la provisión por contratos deficitarios registrada con relación al programa A400M, (ii) un gasto por reestructuración registrado relativo a la implantación de Power8, (iii) cargos registrados relacionados con el programa A350 XWB, y (iv) un deterioro aproximado de -200 millones de euros en el precio de los aviones entregados. Consulte el apartado “—2.1.2.1 Visión general — Desarrollos importantes en programas y reestructuraciones en 2006, 2007 y 2008”. También contribuyó a este descenso un impacto negativo de aproximadamente -200 millones de euros de los efectos del tipo de cambio relativos a (x) tipos de coberturas con vencimiento en 2007 generalmente menos favorables que en 2006 (basándose en el tipo compuesto de conversión de Airbus para 2007 de

1,14 euro-dólar estadounidense, en comparación con el tipo 1,10 euro-dólar estadounidense en 2006) que tuvieron un efecto negativo de -400 millones de euros (y) la revalorización de las provisiones por contratos deficitarios con un efecto negativo de -400 millones de euros, parcialmente compensado por (z) ganancias derivadas del vencimiento de las coberturas del A380 y cierto impacto positivo de la revalorización de algunos activos y pasivos y otros ajustes en la conversión de moneda extranjera. El descenso en el EBIT\* se compensó parcialmente por (i) un aumento en el número de aviones entregados (453 en 2007, frente a 434 en 2006), (ii) menores cargos registrados relativos al programa A380, y (iii) los ahorros iniciales derivados del programa Power8.

El EBIT\* de la división MTA disminuyó de 75 millones de euros en 2006 a -155 millones de euros en 2007, lo cual refleja principalmente (i) una reducción en el margen de -92 millones de euros registrado en relación con el programa A400M debido al retraso anunciado, junto con el reconocimiento de ingresos de sólo dos hitos en 2007 frente a los cinco de 2006, y (ii) -62 millones de euros por la depreciación de las existencias relacionadas con aviones ligeros y medios. Consulte el apartado “—2.1.2.1 Visión general — Desarrollos importantes en programas y reestructuraciones en 2006, 2007 y 2008”.

El EBIT\* de la división Eurocopter disminuyó un 17,9%, de 257 millones de euros en 2006 a 211 millones de euros en 2007, lo cual refleja principalmente una corrección del margen y una provisión en el programa NH90 de -125 millones de euros. El descenso en el EBIT\* se compensó parcialmente por un récord en el número de entregas (488 en 2007, frente a las 381 en 2006) con un efecto favorable del mix.

El EBIT\* de Astrium aumentó un 33,8%, de 130 millones de euros de 2006 a 174 millones de euros de 2007, lo cual refleja principalmente un aumento de las aportaciones de los servicios, en particular de Paradigm Secure Communications Ltd., así como un aumento en el volumen y una mejora en la eficiencia del proceso en transporte espacial. El aumento en el EBIT\* se compensó parcialmente por una bajada en el negocio de los satélites.

El EBIT\* de la división Defensa & Seguridad disminuyó un 0,9%, de 348 millones de euros en 2006 a 345 millones de euros en 2007, debido principalmente a (i) el cambio en el efecto de consolidación relacionado con MBDA en 2007, y (ii) unos mayores efectos únicos en 2006 (principalmente ganancias de capital por un total de 121 millones de euros). El descenso en el EBIT\* fue parcialmente compensado por (i) una mejora en el rendimiento operativo de los sistemas de defensa y comunicación, electrónica de defensa y sistemas aéreos militares, y (ii) unos costes por reestructuración inferiores a los de 2006. A efectos comparativos, el EBIT\* de la división Defensa & Seguridad aumentó un 8,3% en 2007 en comparación con 2006.

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

El EBIT\* de Otras actividades aumentó de -288 millones de euros en 2006 a 84 millones de euros en 2007. El EBIT\* en 2006 refleja principalmente los cargos por deterioro del valor de activos no recurrentes y las provisiones por reestructuración registradas en EADS Sogerma. Por el contrario, el EBIT\* fue positivo en EADS Sogerma en 2007, aumentando también en ATR, EFW y Socata.

El EBIT\* de Sedes centrales/Consolidación disminuyó un 39,0%, de 449 millones de euros en 2006 a 274 millones de euros en 2007, lo cual refleja principalmente el ajuste de consolidación de -169 millones de euros a nivel de Grupo relacionado con el programa A400M en 2007, frente al ajuste positivo de 286 millones de euros en 2006. Consulte el apartado “—2.1.2.1 Visión general — Desarrollos importantes en programas y reestructuraciones en 2006, 2007 y 2008”. Este descenso en el EBIT\* fue parcialmente compensado por un aumento en la “participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación” de la inversión de EADS en Dassault Aviation, incluido una subida positiva de 17 millones de euros con arreglo a las NIIF en 2007 (frente a la ausencia de una subida con arreglo a las NIIF en 2006), así como un aumento de 69 millones de euros en las ganancias derivadas de enajenaciones inmobiliarias y la venta de las acciones de Embraer por un total de 46 millones de euros.

**Efecto del tipo de cambio en el EBIT\*.** Más del 60% de los ingresos consolidados de EADS en 2008 estaban denominados en monedas distintas al euro. Dado el carácter de larga duración de los ciclos de negocio (claramente manifiesto por su cartera de pedidos de varios años de duración), EADS realiza coberturas de una parte significativa de su exposición neta al riesgo de tipo de cambio para mitigar el impacto de las fluctuaciones de los tipos de cambio sobre el EBIT\*. Consulte el apartado “—2.1.8.1 Actividades de cobertura — Tipos de cambio” y “Factores de riesgo — 1.1 Riesgos de mercados financieros — Exposición a riesgos derivados de tipos de cambio”. Además del impacto de las actividades de cobertura sobre el EBIT\* de EADS, el EBIT\* también se ha visto afectado por el impacto de la revalorización de algunos activos y pasivos al tipo de cambio al cierre, tales como las provisiones por contratos deficitarios, como se ha descrito anteriormente.

Durante 2008, llegaron a su vencimiento coberturas de *cash flow* que cubrían aproximadamente 16.400 millones de dólares estadounidenses de ingresos de EADS denominados en dólares estadounidenses. En 2008, el tipo compuesto de cambio al que se contabilizaron los ingresos en dólares estadounidenses que gozaban de cobertura fue de 1,18 euro-dólar estadounidense, en comparación con el tipo 1,16 euro-dólar estadounidense de 2007. Esta diferencia propició una caída del EBIT\* de aproximadamente -200 millones de euros de 2007 a 2008, de los cuales aproximadamente tres cuartas partes correspondían a Airbus. Además, los efectos del tipo de cambio sobre el EBIT\*, incluidos aquellos relacionados con el desajuste entre los anticipos de clientes denominados en dólares estadounidenses y los correspondientes costes denominados en dólares estadounidenses, produjeron una caída del EBIT\* de aproximadamente -500 millones de dólares estadounidenses en comparación con 2007. Estos descensos se vieron ampliamente compensados por la revalorización de las provisiones por contratos deficitarios referentes al impacto significativo del dólar estadounidense y la libra esterlina que tuvieron un efecto positivo de 1.300 millones de euros en comparación con 2007.

Durante 2007, llegaron a su vencimiento coberturas de *cash flow* que cubrían a aproximadamente 16.300 millones de dólares estadounidenses de ingresos de EADS denominados en dólares estadounidenses. En 2007, el tipo compuesto de cambio al que se contabilizaron los ingresos en dólares estadounidenses que gozaban de cobertura fue de 1,16 euro-dólar estadounidense, en comparación con el tipo 1,12 euro-dólar estadounidense de 2006. Esta diferencia propició una caída del EBIT\* de aproximadamente -450 millones de euros de 2006 a 2007, de los cuales aproximadamente -400 millones de euros correspondían a Airbus. Este descenso, junto con la revalorización de las provisiones por contratos deficitarios con un efecto negativo de -400 millones de euros, fue parcialmente compensado por el impacto positivo de 667 millones de euros de las ganancias sobre el vencimiento de las coberturas del A380 y un impacto positivo ligeramente mayor de la revalorización de algunos activos y pasivos y los ajustes en la conversión de moneda extranjera relacionados con la antigua Airbus GIE.

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

## 2.1.5 Resultados de las operaciones de EADS

La siguiente tabla muestra un resumen de las Cuentas de Resultados Consolidadas de EADS en los tres últimos ejercicios.

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA BAJO NIIF PARA LOS EJERCICIOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2008, 2007 Y 2006

(en millones de euros, excepto datos de beneficio (pérdida) por acción)	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2008	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2007	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2006
Ventas	43.265	39.123	39.434
Coste de ventas	(35.907)	(34.802)	(34.722)
<b>Margen bruto</b>	<b>7.358</b>	<b>4.321</b>	<b>4.712</b>
Gastos asociados a la venta y gastos de administración	(2.186)	(2.178)	(2.274)
Gastos de investigación y desarrollo	(2.669)	(2.608)	(2.458)
Otros ingresos	189	233	297
Otros gastos	(131)	(97)	(188)
Participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones	211	296	189
<b>Beneficio (pérdida) antes de costes financieros e impuesto de sociedades</b>	<b>2.772</b>	<b>(33)</b>	<b>278</b>
Resultado financiero	36	(199)	(121)
Otros resultados financieros	(508)	(538)	(123)
Impuesto de sociedades	(703)	333	81
<b>Beneficio (pérdida) del ejercicio</b>	<b>1.597</b>	<b>(437)</b>	<b>115</b>
Atribuible a:			
<b>Tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante (ingresos (pérdidas) netos)</b>	<b>1.572</b>	<b>(446)</b>	<b>99</b>
Intereses minoritarios	25	9	16
<b>Beneficio (pérdida) por acción (básico) (en euros)</b>	<b>1,95</b>	<b>(0,56)</b>	<b>0,12</b>
<b>Beneficio (pérdida) por acción (diluido) (en euros)</b>	<b>1,95</b>	<b>(0,55)</b>	<b>0,12</b>

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

### INGRESOS CONSOLIDADOS

Los ingresos consolidados aumentaron un 10,6% en 2008 hasta los 43.300 millones de euros, en comparación con los 39.100 millones de euros de 2007. Este aumento se ha debido al crecimiento de los ingresos en todas las divisiones en 2008 e incluye 1.100 millones de euros surgidos del cambio al método contable *early stage* para el programa A400M.

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

(en millones de euros)	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2008	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2007	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2006
Airbus	27.453	25.216	25.190
Aviones de Transporte Militar	2.759	1.140	2.200
Eurocopter	4.486	4.172	3.803
Astrium	4.289	3.550	3.212
Defensa & Seguridad <sup>(1)</sup>	5.668	5.392	5.864
<b>Total ingresos por división</b>	<b>44.655</b>	<b>39.470</b>	<b>40.269</b>
Otras actividades <sup>(1)</sup>	1.528	1.407	1.257
Sedes centrales/Consolidación <sup>(2)</sup>	(2.918)	(1.754)	(2.092)
<b>Total</b>	<b>43.265</b>	<b>39.123</b>	<b>39.434</b>

(1) MBDA consolidada mediante el método de integración proporcional al 37,5% en 2007 y 2008, al 50% en 2006. Las cifras de 2006 no se han reexpresado. Además, las actividades comerciales de EADS North America se han reclasificado de Defensa & Seguridad a Otras actividades en 2007 y 2008 y no son materiales. Las cifras de 2006 no se han reexpresado.

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

## Airbus

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

Número de aviones	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2008	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2007	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2006
Fuselaje estrecho	386	367	339
Fuselaje ancho	-	6	9
Largo alcance	85	79	86 <sup>(1)</sup>
Grandes aviones	12	1	-
<b>Total</b>	<b>483</b>	<b>453</b>	<b>434</b>

(1) Incluye la entrega de un avión (MRTT para Australia) de Airbus a la división MTA.

**2008 comparado con 2007.** Los ingresos consolidados de Airbus aumentaron un 8,9%, de 25.200 millones de euros en 2007 a 27.500 millones de euros en 2008. Este aumento se debió principalmente al aumento en las entregas de aviones (483 en 2008, en comparación con 453 en 2007), en concreto de los aviones de fuselaje estrecho A318/A319/A320/A321 y el A380. Este cambio al método contable *early stage* para el programa A400M ha conllevado también un aumento de los ingresos de 765 millones de euros frente a 2007, lo cual refleja la cuota de trabajo de Airbus en el programa.

Este aumento de los ingresos fue parcialmente compensado por un (i) descenso de aproximadamente -300 millones de euros en el precio de los aviones entregados, y (ii) un impacto negativo de aproximadamente -1.400 millones de euros producido principalmente por la caída continuada de los tipos de cambio medios utilizados para convertir los pagos provenientes de entregas. Si desea más información sobre el impacto de las variaciones de los tipos de cambio en los resultados de las operaciones de EADS, consulte el apartado “—2.1.3.6 Estimaciones, políticas y consideraciones contables claves — Tratamiento contable de las transacciones de cobertura del riesgo de tipo de cambio en los

estados financieros”, “—2.1.3.7 Estimaciones, políticas y consideraciones contables claves — Operaciones en moneda extranjera”, “—2.1.8.1 Actividades de cobertura — Riesgo de tipo de cambio” y “Factores de riesgo — 1.1 Riesgos de mercados financieros — Exposición a riesgos derivados del tipo de cambio”.

**2007 comparado con 2006.** Los ingresos consolidados de Airbus continúan siendo estables, por valor de 25.200 millones de euros en 2006 y 2007. Las entregas de aviones reconocidas en ventas aumentaron (453 en 2007, frente a 434 en 2006), gracias a las entregas de aviones de fuselaje estrecho A318/A319/A320/A321. Airbus ha entregado 28 aviones más de este tipo en 2007 (367 aviones) que en el ejercicio anterior. Las entregas de aviones de largo alcance disminuyeron ligeramente de 86 en 2006 a 79 en 2007.

Este aumento positivo en el volumen de ventas se ha compensado parcialmente por un descenso en el reconocimiento de ingresos del programa A400M, así como un impacto negativo de aproximadamente -1.100 millones de euros producido principalmente por la caída continuada de los tipos de cobertura utilizados para convertir los pagos provenientes de entregas para la parte de dichos pagos que estaba cubierta.

## Aviones de Transporte Militar

A continuación se muestra un desglose de las entregas de la división MTA por tipo de avión en los tres últimos ejercicios.

Número de aviones	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2008	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2007	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2006
CN-235	7	7	1
C-212	1	-	-
C-295	11	7	7
P-3	-	1	-
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>8</b>

En 2008, los ingresos consolidados de la división MTA aumentaron de 1.100 millones de euros en 2007 a 2.800 millones de euros en 2008. Este aumento se debe principalmente al cambio al método contable *early stage* para el programa A400M, que ha conllevado un aumento de los ingresos de 1.107 millones de euros frente a 2007, así como el incremento de los aviones cisterna y un aumento en las entregas de aviones ligeros y medios.

En 2007, los ingresos consolidados de la división MTA disminuyeron un 48,2%, de 2.200 millones de euros en 2006 a 1.100 millones de euros en 2007. Este gran descenso se debe principalmente a la realización de menos hitos del programa A400M (dos en 2007, frente a los cinco de 2006 (incluido el cambio en el reconocimiento de ingresos de un hito desde el ejercicio 2005 al primer trimestre de 2006)).

## Eurocopter

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

Número de aviones	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2008	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2007	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2006
Tigre	15	10	9
Ligero	302	275	217
Medio	229	172	134
Pesado	42	31	21
de los cuales NH90	14	8	3
<b>Total</b>	<b>588</b>	<b>488</b>	<b>381</b>

En 2008, los ingresos consolidados de Eurocopter aumentaron un 7,5%, de 4.200 millones de euros en 2007 a 4.500 millones de euros en 2008, lo cual refleja principalmente un aumento global en las entregas de helicópteros, de 488 en 2007 a 588 en 2008, así como el aumento de los servicios al cliente y las actividades de desarrollo.

En 2007, los ingresos consolidados de Eurocopter aumentaron un 9,7%, de los 3.800 millones de euros de 2006 a 4.200 millones de euros de 2007, lo cual refleja principalmente un aumento global en las entregas de helicópteros, de 381 en 2006 a 488 en 2007, en particular en el segmento civil, así como el aumento de los servicios al cliente.

## Astrium

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

Satélites de telecomunicaciones	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2008	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2007	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2006
	6	2	4

En 2008, los ingresos consolidados de Astrium aumentaron un 20,8%, de 3.600 millones de euros en 2007 a 4.300 millones de euros en 2008. Este aumento se debió principalmente al aumento de las entregas de satélites de telecomunicaciones comerciales, el incremento de la producción de Ariane 5 y un aumento en los servicios de observación de la tierra. Este aumento de los ingresos refleja también la consolidación de Spot Image en 2008.

En 2007, los ingresos consolidados de Astrium aumentaron un 10,5%, de 3.200 millones de euros en 2006 a 3.600 millones de euros en 2007. Este aumento se debió principalmente a un aumento de los ingresos de los servicios Paradigm, de la producción del Ariane 5 y de las entregas de misiles balísticos.

## Defensa & Seguridad

En 2008, los ingresos consolidados de la división Defensa & Seguridad ascendieron a 5.700 millones de euros. La mayoría de los ingresos proceden de actividades relacionadas con el Eurofighter, radares y misiles. El aumento del 5,1%, de 5.400 millones de euros en 2007, refleja principalmente el mayor desarrollo de sistemas integrados de seguridad, redes seguras y vehículos aéreos no tripulados, así como el cambio al método contable *early stage* para el programa A400M, que ha conllevado un aumento de los ingresos de 171 millones de euros frente a 2007. Este aumento en los ingresos refleja además la adquisición de Plant CML en 2008.

En 2007, los ingresos consolidados de la división Defensa & Seguridad disminuyeron un 8,0%, de 5.900 millones de euros en 2006 a 5.400 millones de euros en 2007, lo cual refleja fundamentalmente el cambio en el efecto de la consolidación proporcional (-400 millones de euros) relacionado con MBDA y un descenso en la actividad de misiles “stand-off”. Este descenso fue parcialmente compensado por el crecimiento de la producción de Eurofighter y el crecimiento de los ingresos del ámbito de seguridad.

## COSTE DE VENTAS CONSOLIDADO

En 2008, el coste de ventas consolidado aumentó un 3,2%, de 34.800 millones de euros en 2007 a 35.900 millones de euros en 2008. Este aumento se debe principalmente al aumento en el número de entregas de aviones y al cambio al método contable *early stage* para el programa A400M, parcialmente compensado por un descenso en los cargos por programas y reestructuraciones frente a 2007 y a los efectos del tipo de cambio de las coberturas naturales. Consulte el apartado “—2.1.2.1 Visión general — Desarrollos importantes en programas y reestructuraciones en 2006, 2007 y 2008”. El coste de ventas consolidado incluye también la amortización de los costes de desarrollo capitalizados con arreglo a la NIC 38, que ascendieron a -56 millones de euros en 2008. El margen bruto aumentó de un 11,0% en 2007 a un 17,0% en 2008, principalmente por las cuestiones mencionadas

anteriormente y a pesar de un efecto negativo del dólar en Airbus con relación a las ventas.

En 2007, el coste de ventas consolidado fue generalmente estable, aumentado de 34.700 millones de euros en 2006 a 34.800 millones de euros en 2007. Este ligero aumento se debió principalmente al aumento en el número de entregas de aviones y a los cargos relacionados con el programa A400M, el programa A350 XWB y la implantación de Power8 (según lo descrito anteriormente), que fue parcialmente compensado por el descenso de los cargos derivados del programa A380 en 2007. El coste de ventas consolidado incluye también la amortización de los costes de desarrollo capitalizados con arreglo a la NIC 38, que ascendieron a -46 millones de euros en 2007. El margen bruto disminuyó de un 11,9% en 2006 a un 11,0% en 2007, principalmente por las cuestiones mencionadas anteriormente y por el efecto negativo del dólar en Airbus con relación a las ventas.

### GASTOS ASOCIADOS A LA VENTA Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN CONSOLIDADOS

En 2008, los gastos asociados a la venta y gastos de administración consolidados continuaron siendo estables, al mismo nivel que en 2007 por valor de 2.200 millones de euros. El aumento de los gastos de Astrium (principalmente por el aumento en los servicios y la consolidación de Spot Image), de la división MTA (por el aumento de las actividades) y de otras áreas, se ha visto ampliamente compensado por la ausencia de gastos por reestructuración del programa Power8 en Airbus en 2007. Consulte el apartado “—2.1.2.1 Visión general — Desarrollos importantes en programas y reestructuraciones en 2006, 2007 y 2008”.

En 2007, los gastos asociados a la venta y gastos de administración consolidados disminuyeron un 4,2%, de 2.300 millones de euros en 2006 a 2.200 millones de euros en 2007, lo cual refleja fundamentalmente el descenso en los gastos de la división Defensa & Seguridad (efecto del perímetro en relación con MBDA, ahorros en las unidades de negocio, etc.) y en EADS Sogerma (después de la venta de sus actividades de soporte y mantenimiento a principios de 2007). Este descenso fue parcialmente compensado por el aumento de los gastos de la división Eurocopter y Astrium, lo que refleja principalmente un aumento global en las actividades de venta, y por los gastos por reestructuración relacionados con la implantación de Power8 en Airbus.

### GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO CONSOLIDADOS

En 2008, los gastos de investigación y desarrollo (“I+D”) consolidados aumentaron un 2,3%, de 2.600 millones de euros en 2007 a 2.700 millones de euros en 2008. La mayor parte del aumento se atribuye al aumento en los gastos de Airbus y

Eurocopter, debido al desarrollo del A350 XWB y de varios programas de helicópteros. Este aumento fue parcialmente compensado por el descenso de I+D para el programa A380 y las demás divisiones, así como un aumento de los créditos fiscales de I+D.

En 2007, los gastos de investigación y desarrollo consolidados aumentaron un 6,1%, de 2.500 millones de euros en 2006 a 2.600 millones de euros en 2007. La mayor parte del aumento se atribuye al aumento en los gastos de Airbus, debido al desarrollo del A350 XWB y el A330-200F. La división Defensa & Seguridad registró unos gastos de I+D ligeramente inferiores en 2007, mientras que las divisiones MTA, Eurocopter y Astrium registraron unos gastos ligeramente superiores que en 2006. Estos cambios reflejan también el hecho de que en 2007 sólo 93 millones de euros de I+D cumplieron los requisitos para su capitalización como activo intangible conforme a la NIC 38, una cifra considerablemente inferior a los 411 millones de euros de I+D capitalizados en 2006. Consulte el apartado “—2.1.3.5 Estimaciones, políticas y consideraciones contables claves — Gastos de investigación y desarrollo”.

### OTROS INGRESOS Y OTROS GASTOS CONSOLIDADOS

Otros ingresos y otros gastos consolidados representan las pérdidas y ganancias registradas por la enajenación de inversiones en activos fijos, ingresos por arrendamientos inmobiliarios y determinadas provisiones.

En 2008, el importe neto de otros ingresos y otros gastos fue positivo, alcanzando los 58 millones de euros en comparación con el resultado positivo de 136 millones de euros en 2007. Este descenso se atribuye fundamentalmente a las ganancias por la venta de terrenos y edificios en Francia y Alemania registradas en 2007.

En 2007, el importe neto de otros ingresos y otros gastos fue positivo, alcanzando los 136 millones de euros en comparación con el resultado positivo de 109 millones de euros en 2006. Este aumento se atribuye fundamentalmente al descenso de los gastos generales en 2007, así como a las ganancias por la venta de terrenos y edificios en Francia y Alemania.

### PARTICIPACIÓN EN BENEFICIOS DE ASOCIADAS CONTABILIZADAS MEDIANTE EL MÉTODO DE LA PARTICIPACIÓN Y OTROS INGRESOS DE INVERSIONES CONSOLIDADOS

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

En 2008, EADS registró 211 millones de euros en concepto de participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones consolidados, frente a los 296 millones de euros de 2007. El descenso de -85 millones de euros refleja principalmente el descenso en la aportación de la inversión de EADS en el patrimonio neto de Dassault Aviation, incluida la ausencia de una subida con arreglo a las NIIF en 2008, así como la ganancia única derivada de la venta de la participación del 2,13% de EADS en Embraer en 2007. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 11 “Participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones”.

En 2007, EADS registró 296 millones de euros en concepto de participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones consolidados, frente a los 189 millones de euros de 2006. El aumento de 107 millones de euros refleja principalmente los resultados de la inversión de EADS en el patrimonio neto de Dassault Aviation, incluida una subida positiva con arreglo a las NIIF en 2007 de 17 millones de euros (frente a la ausencia de subida bajo NIIF en 2006), así como una ganancia de capital de 46 millones de euros obtenida por la venta de la participación del 2,13% de EADS en Embraer.

## RESULTADO FINANCIERO CONSOLIDADO

El resultado financiero consolidado refleja el importe neto de ingresos y gastos por intereses derivados de activos o pasivos financieros, incluidos los gastos por intereses de anticipos reembolsables proporcionados por los gobiernos europeos para la financiación de las actividades de investigación y desarrollo.

En 2008, EADS registró un resultado financiero neto consolidado de 36 millones de euros, frente a los -199 millones de gasto por intereses neto consolidado en 2007. El aumento se debe principalmente al aumento en el saldo medio de tesorería neta durante 2008 y al aumento de las inversiones financieras temporales a corto y a medio plazo.

En 2007, EADS registró un gasto por intereses neto consolidado de -199 millones de euros, frente a los -121 millones de euros de gasto por intereses neto consolidado en 2006. El descenso de debe principalmente al descenso en el saldo medio de tesorería neta mantenido durante 2007 tras la adquisición de la participación del 20% de BAE Systems en Airbus en octubre de 2006, y al aumento de los gastos por intereses derivados de los anticipos reembolsables de gobiernos europeos.

## OTROS RESULTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

En 2008, la partida “otros resultados financieros consolidados” mejoró hasta los -508 millones de euros desde los -538 millones de euros de 2007. Este cambio positivo de 30 millones de euros se debe fundamentalmente a (i) el efecto negativo de -28 millones

de euros en 2008 por los cambios de valoración de los saldos en efectivo denominados en dólares estadounidenses y libras esterlinas en los balances de las sociedades del Grupo denominados en euros, frente al efecto negativo de -274 millones de euros en 2007, (ii) el efecto negativo de -230 millones de euros en 2008 por la revisión de los descuentos sobre las provisiones registradas principalmente en Airbus, frente al efecto negativo de -202 millones de euros en 2007 y (iii) un efecto negativo de -121 millones de euros de la valoración de ajuste a valor de mercado de los “derivados implícitos”, frente a un efecto negativo de -5 millones de euros en 2007. Dichos “derivados implícitos” son instrumentos financieros que, a efectos contables, se consideran incorporados en pedidos de compra de equipos denominados en dólares estadounidenses, en aquellos casos en los que el dólar estadounidense no se considera de forma concluyente la moneda en la que suele denominar el precio de los equipos en cuestión en el marco del comercio internacional y no es la moneda funcional de las partes de la transacción. Está incluido también en 2008 el impacto negativo de la revisión del riesgo de contraparte por valor de -49 millones de euros. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 12 “Total costes financieros.”

En 2007, la partida “otros resultados financieros consolidados” empeoró hasta los -538 millones de euros desde los -123 millones de 2006. Este cambio negativo de -415 millones se debe fundamentalmente a (i) el efecto negativo de -202 millones de euros en 2007 por la revisión de los descuentos sobre las provisiones registradas en Airbus, frente al efecto negativo de -22 millones de euros en 2006 y (ii) un efecto negativo de -274 millones de euros en 2007 por los cambios de valoración de los saldos en efectivo denominados en dólares estadounidenses en los balances de las sociedades del Grupo denominados en euros, frente al efecto negativo de -136 millones de euros en 2006, y (iii) un efecto negativo de -5 millones de euros de la valoración de ajuste a valor de mercado de los “derivados implícitos”, frente a un efecto positivo de 46 millones de euros en 2006.

## IMPUESTO DE SOCIEDADES CONSOLIDADO

En 2008, los impuestos de sociedades generaron un gasto de -703 millones de euros, frente al beneficio de 333 millones de 2007. Este gasto se ha debido a unos ingresos fiscales de 2.300 millones de euros registrados en 2008, frente a la pérdida fiscal de -770 millones de euros registrada en el ejercicio anterior. El tipo de interés efectivo en 2008 es del 31%. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 13 “Impuesto de sociedades”.

En 2007, los impuestos de sociedades generaron un beneficio de 333 millones de euros, frente al importe positivo de 81 millones de euros de 2006. Este aumento se ha debido a una pérdida fiscal de -770 millones de euros registrada en 2007, frente a los ingresos fiscales de 34 millones de euros registrados en el ejercicio anterior.

## INTERESES MINORITARIOS CONSOLIDADOS

En 2008, los intereses minoritarios consolidados se situaron en 25 millones de euros, en comparación con los 9 millones de euros de 2007, lo cual refleja principalmente el interés minoritario en los resultados de EADS Deutschland GmbH y las dependientes de Airbus Financial Services. El aumento en los intereses minoritarios en 2008 hace referencia principalmente al aumento del interés minoritario en los resultados de Airbus Financial Services, y el interés minoritario registrado referente a Spot Image tras su consolidación inicial. Consulte el apartado “—2.1.3.1 Alcance y cambios en el perímetro de consolidación”.

En 2007, los intereses minoritarios consolidados se situaron en 9 millones de euros, en comparación con los 16 millones de 2006, lo cual refleja principalmente el interés minoritario en los resultados de Dornier GmbH. El descenso en los intereses minoritarios de 2007 hace referencia principalmente al cambio en la consolidación proporcional de MBDA, del 50% al 37,5% a partir del 1 de enero de 2007, ya que la participación del 12,5% de Finmeccanica en MBDA ya no se refleja como interés minoritario en las cuentas de EADS.

## INGRESOS (PÉRDIDAS) NETOS CONSOLIDADOS (BENEFICIO (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO ATRIBUIBLE A TENEDORES DE INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO NETO DE LA DOMINANTE)

Como consecuencia de los factores anteriormente citados, EADS registró unos ingresos netos consolidados de 1.572 millones de

euros en 2008, frente a las pérdidas netas consolidadas de -446 millones de euros en 2007 y los ingresos netos consolidados de 99 millones en 2006.

## BENEFICIO POR ACCIÓN

El beneficio básico por acción aumentó en 2,51 euros por acción, desde una pérdida de -0,56 euro por acción en 2007 hasta un beneficio de 1,95 euro por acción en 2008. El número de acciones en circulación a 31 de diciembre de 2008 fue de 809.509.147. El denominador utilizado para calcular el beneficio por acción fue de 806.978.801 acciones, lo cual reflejaba el número medio ponderado de acciones en circulación durante el ejercicio. En 2006, EADS registró un beneficio básico por acción de 0,12 euro.

El beneficio diluido por acción aumentó en 2,50 euros por acción, desde una pérdida de -0,55 euro por acción en 2007 hasta un beneficio de 1,95 euro por acción en 2008. El denominador utilizado para calcular el beneficio diluido por acción fue de 807.596.942, lo cual reflejaba el número medio ponderado de acciones en circulación durante el ejercicio, ajustado para asumir la conversión de todas las acciones ordinarias potenciales. En 2006, EADS registró un beneficio diluido por acción de 0,12 euro.

Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 24 “Total patrimonio neto” y la nota 39 “Beneficio por acción”.

## 2.1.6 Movimientos del total de patrimonio neto consolidado (incluidos intereses minoritarios)

La siguiente tabla muestra un resumen del movimiento del total de patrimonio neto consolidado correspondiente al periodo comprendido entre el 1 de enero de 2008 y el 31 de diciembre de 2008.

(en millones de euros)	
<b>Saldo a 31 de diciembre de 2007</b>	<b>13.175</b>
Ganancias y pérdidas actuariales	(313)
Otras reservas	(3.321)
Ajustes en la conversión de moneda extranjera	417
Beneficio del ejercicio	1.597
Ampliación de capital	25
Pagos basados en acciones (NIIF 2)	22
Pago de dividendos a accionistas de EADS N.V./dividendos pagados a accionistas minoritarios	(107)
Cambio en intereses minoritarios	9
Movimientos en acciones propias	39
<b>Saldo a 31 de diciembre de 2008</b>	<b>11.126</b>

El descenso del total de patrimonio neto consolidado en 2008 refleja fundamentalmente los efectos de las variaciones en otras reservas y los movimientos en las pérdidas y ganancias actuariales. Estos efectos fueron compensados parcialmente por los ingresos netos del ejercicio. A continuación se expone un análisis de la partida otras reservas y de su impacto en el total de patrimonio neto consolidado. Si desea más información sobre las otras partidas que afectan al total de patrimonio neto consolidado, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 24 “Total patrimonio neto”.

En 2008, la partida otras reservas disminuyó en 3.321 millones de euros. Las variaciones producidas en otras reservas se debieron a la variación negativa (neto de impuestos) derivada de la valoración de ajuste a valor de mercado al cierre del ejercicio de la parte de la cartera de coberturas de EADS que cumplía los requisitos para recibir el tratamiento contable de coberturas de *cash flow* en virtud de la NIC 39.

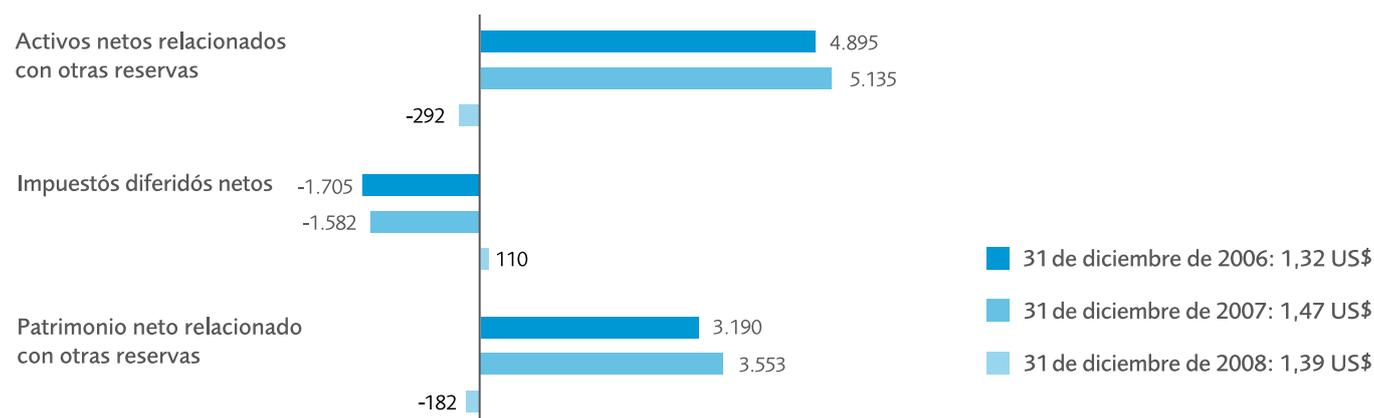
### IMPACTO DE LA NIC 39 SOBRE OTRAS RESERVAS

A 31 de diciembre de 2008, el importe nocional de la cartera de coberturas en vigor que cumplían los requisitos para recibir el tratamiento contable de coberturas en virtud de la NIC 39 (“coberturas de *cash flow*”) ascendía aproximadamente a 68.100 millones de dólares estadounidenses, cubiertos frente al

euro y la libra esterlina. La valoración de ajuste a valor de mercado al cierre de ejercicio de la cartera de coberturas de *cash flow* de EADS tuvo como consecuencia una variación negativa antes de impuestos en la valoración de otras reservas de -5.400 millones de euros con respecto al 31 de diciembre de 2007, con arreglo a un tipo de cierre euro-dólar estadounidense de 1,39, en comparación con una variación positiva antes de impuestos en la valoración de otras reservas de 200 millones de euros a 31 de diciembre de 2007 con respecto al 31 de diciembre de 2006, con arreglo a un tipo de cierre euro-dólar estadounidense de 1,47.

Los valores positivos de ajuste a mercado antes de impuestos de las coberturas de *cash flow* se contabilizan en otros activos financieros, mientras que los valores negativos de ajuste a mercado antes de impuestos de las coberturas de *cash flow* se contabilizan en otros pasivos financieros. Las variaciones anuales en el valor de ajuste a mercado de las coberturas de *cash flow* se contabilizan como ajustes a otras reservas. Dichos ajustes a otras reservas son netos de las variaciones correspondientes en activos por impuestos diferidos (en el caso de coberturas de *cash flow* con valoración negativa de ajuste a mercado) y pasivos por impuestos diferidos (en el caso de coberturas de *cash flow* con valoración positiva de ajuste a mercado). A continuación se muestra una presentación gráfica de los movimientos relacionados con coberturas de *cash flow* en otras reservas en los tres últimos ejercicios (en millones de euros).

### MOVIMIENTOS EN OTRAS RESERVAS EN MILLONES DE EUROS



Como consecuencia del cambio negativo en la valoración a valor razonable de mercado de la cartera de cobertura de *cash flow* en 2008, otras reservas ascendió a un pasivo neto de -300 millones de euros en 2008, frente a un activo neto de 5.100 millones en 2007. El correspondiente efecto fiscal de 1.700 millones de euros dio lugar a unos activos por impuestos diferidos netos de 100 millones de euros a 31 de diciembre de 2008, frente a unos pasivos por impuestos diferidos netos de -1.600 millones de euros a 31 de diciembre de 2007.

### EFFECTO DE LOS AJUSTES EN LA CONVERSIÓN DE MONEDA EXTRANJERA EN OTRAS RESERVAS

El efecto positivo del ajuste en la conversión de moneda extranjera por importe de 417 millones de euros en otras reservas en 2008 refleja el efecto positivo del fortalecimiento del dólar estadounidense y el debilitamiento de la libra esterlina (en total un importe positivo de 517 millones de euros), parcialmente compensado por las consecuencias (negativas -100 millones de euros) de la fusión de Airbus *Groupement d'intérêt économique* (“Airbus GIE”) (una entidad denominada en dólares

estadounidenses) con Airbus SAS (una entidad denominada en euros). Antes de la fusión, las operaciones de Airbus GIE eran contabilizadas al tipo de cambio actual del periodo excepto para las operaciones cubiertas con instrumentos financieros. Desde el 1 de enero de 2004, las operaciones de la antigua Airbus GIE son contabilizadas según el tipo de cambio histórico. Como consecuencia, no se han producido más ajustes en la conversión de moneda extranjera por parte de las operaciones de la antigua Airbus GIE. La parte del ajuste en la conversión de moneda

extranjera pendiente a 31 de diciembre de 2003, contabilizada con respecto a partidas del balance no monetarias correspondientes a transacciones realizadas desde el 1 de enero de 2004 (esto es, principalmente entregas de aviones), se revierte gradualmente en la Cuenta de Resultados Consolidada en línea con dichas entregas. Consulte el apartado “—2.1.3.7 Estimaciones, políticas y consideraciones contables claves— Operaciones en moneda extranjera”.

## 2.1.7 Liquidez y recursos de capital

El objetivo del Grupo es mantener suficiente tesorería y activos financieros líquidos equivalentes en todo momento para satisfacer sus necesidades de tesorería presentes y futuras y mantener una calificación crediticia favorable. El objetivo de esta política se satisface mediante:

- la implantación de medidas destinadas a generar tesorería,
- el desarrollo y mantenimiento del acceso a los mercados de capitales, y
- la contención de la exposición por financiación de clientes.

EADS se beneficia de una sólida posición de tesorería positiva, con 13.700 millones de euros de efectivo bruto consolidado (incluidas inversiones financieras temporales por valor de 7.000 millones de euros) a 31 de diciembre de 2008, sin necesidades de refinanciación a corto plazo inmediatas, aparte de bonos por valor de 1.000 millones de euros con vencimiento en marzo de 2010. Esta posición de tesorería se encuentra respaldada adicionalmente por una línea de financiación sindicada por valor de 3.000 millones de euros, no dispuesta a 31 de diciembre de 2008 y sin obligaciones contractuales (*covenants*). En términos globales, los pasivos de financiación (a corto y largo plazo) ascendieron a 4.500 millones de euros a 31 de diciembre de 2008.

EADS calcula su posición de tesorería neta consolidada como la diferencia entre (i) tesorería y activos financieros líquidos equivalentes, (ii) inversiones financieras temporales y (iii) pasivos de financiación (según lo registrado en el balance consolidado). La posición de tesorería neta a 31 de diciembre de 2008 asciende a 9.200 millones de euros. A continuación se analizan los factores que afectan a la posición de tesorería de EADS y, por consiguiente, a su riesgo de liquidez.

### 2.1.7.1 CASH FLOWS

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

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

(en millones de euros)	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2008	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2007	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2006
<b>Posición de tesorería neta consolidada a 1 de enero</b>	<b>7.024</b>	<b>4.229</b>	<b>5.489</b>
Cash flow bruto derivado de actividades <sup>(1)</sup>	4.571	3.862	3.541
Movimientos en otros activos y pasivos de explotación (capital circulante) <sup>(2)</sup>	(172)	1.236	1.017
Financiación de clientes	(327)	61	1.160
Refinanciación de Paradigm	58	1.158	98
Tesorería utilizada para inversiones <sup>(3)</sup>	(1.840)	(1.744)	(2.590)
Inversiones industriales	(1.837)	(2.028)	(2.708)
Otros	(3)	284	118
Pago de dividendos a accionistas/dividendos pagados a accionistas minoritarios	(107)	(98)	(536)
Ampliación de capital	24	46	94
Movimientos en acciones propias	39	-	(35)
Aportaciones a activos afectos a planes de pensiones	(436)	(303)	-
Pagos relativos a pasivo por instrumentos destinados para la venta	-	-	(2.879) <sup>(4)</sup>
Otros cambios en la posición financiera	90	(204)	128
<b>Posición de tesorería neta consolidada a 31 de diciembre</b>	<b>9.193</b>	<b>7.024</b>	<b>4.229</b>
<b>Cash flow libre <sup>(3)</sup></b>	<b>2.559</b>	<b>3.354</b>	<b>1.968</b>
Cash flow libre antes de financiación de clientes	2.886	3.293	808

(1) Representa el cash flow derivado de actividades, excluidas variaciones del capital circulante.

(2) Incluidas salidas de cash flow por valor de 302 millones de euros para primas de opciones en 2008. Además, tras un cambio en la presentación bajo NIIF, el capital circulante incluye ahora el efecto neto de la financiación de clientes. Las cifras de 2006 y 2007 se han reexpresado.

(3) No incluye (i) las inversiones en, ni la enajenación de, inversiones financieras temporales disponibles para la venta (enajenación de 3.357 millones de euros en 2006; adición de (2.641) millones de euros en 2007; adición de (2.676) millones de euros en 2008), que se clasifican como tesorería y no como inversiones únicamente a efectos de esta presentación de tesorería neta; ni (ii) cambios en tesorería derivados de cambios en la consolidación ((249) millones de euros en 2007); ni (iii) aportaciones a activos afectos a planes de pensiones ((303) millones de euros en 2007; (436) millones de euros en 2008).

(4) Los pagos incluyen el precio de adquisición de 2.750 millones de euros por la participación del 20% en Airbus, así como el pago de dividendos de Airbus a BAE Systems por un importe de 129 millones de euros.

La posición de tesorería neta consolidada a 31 de diciembre de 2008 asciende a 9.200 millones de euros, un aumento del 30,9% desde el 31 de diciembre de 2007. Este aumento refleja fundamentalmente un sólido *cash flow* bruto de 4.600 millones de euros derivado de actividades. Este aumento fue compensado parcialmente por las actividades de inversión que consumieron -1.800 millones de euros, así como otras partidas.

### Cash flow derivado de actividades

El *cash flow* bruto derivado de actividades aumentó en 709 millones de euros hasta los 4.571 millones de euros en 2008, principalmente debido al aumento de los ingresos generados durante el ejercicio.

### Movimientos en otros activos y pasivos de explotación (capital circulante)

El capital circulante está compuesto por existencias, deudores comerciales, otros activos y gastos anticipados, todo ello compensado con los acreedores comerciales, otros pasivos (incluidos anticipos de clientes), ingresos a distribuir en varios ejercicios y financiación de clientes. Las variaciones del capital circulante tuvieron como resultado un impacto negativo en la posición de tesorería neta en 2008 (-200 millones de euros) y un

impacto positivo en la posición de tesorería neta en 2007 (1.200 millones de euros). En 2008, las principales aportaciones netas a la variación negativa del capital circulante fueron (i) la variación en las existencias (-1.200 millones de euros), lo que refleja fundamentalmente el aumento de las existencias en Airbus, Eurocopter y la división Defensa & Seguridad, y (ii) los movimientos en otros activos y pasivos (-1.000 millones de euros), lo que refleja fundamentalmente el pago por primas de acciones (-300 millones de euros) y la financiación de clientes (-300 millones de euros). La variación negativa del capital circulante en el ejercicio fue mayoritariamente compensada por los pagos anteriores a la entrega de los clientes (2.400 millones de euros), de los cuales aproximadamente la mitad corresponden a pagos de clientes en todas las divisiones, menos Airbus.

En 2007, las principales aportaciones netas a la variación positiva del capital circulante fueron los pagos anteriores a la entrega de los clientes (4.800 millones de euros), de los cuales 1.200 millones de euros fueron el resultado de la titulación de cuentas a cobrar futuras (pagos de clientes garantizados) tras lograr un hito importante en el programa Paradigm en 2007. La mitad, aproximadamente, de los 3.600 millones de euros restantes en los pagos anteriores a la entrega, corresponden a pagos de clientes en Airbus. La variación positiva de los anticipos recibidos fue compensada parcialmente por la variación en las

existencias brutas en 2007 (-3.000 millones de euros), lo que refleja un aumento de existencias en todas las divisiones, especialmente en Airbus que representó aproximadamente la mitad del total.

**Anticipos reembolsables de gobiernos europeos.** A 31 de diciembre de 2008, el importe de los anticipos reembolsables recibidos de gobiernos europeos registrados en el balance en la partida “otros pasivos financieros no corrientes” y “otros pasivos

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

(en millones de euros)	2008	2007	2006
Largo alcance y fuselaje ancho	1.100	1.300	1.500
A380	3.400	3.500	3.300
Eurocopter	100	200	200
Otros	300	300	400
<b>Total</b>	<b>4.900</b>	<b>5.300</b>	<b>5.400</b>

### Tesorería utilizada para inversiones

La Dirección clasifica la tesorería utilizada para inversiones en dos grupos: (i) inversiones industriales, y (ii) otros.

**Inversiones industriales.** En 2008, las inversiones industriales (inversiones en inmovilizado material y activos intangibles) ascendieron a 1.800 millones de euros, en comparación con los 2.000 millones de 2007 y los 2.700 millones de 2006. Las inversiones en 2008 están relacionadas con programas de Airbus por valor de 900 millones de euros (relacionados principalmente con proyectos del A350 XWB, fuselaje estrecho y MRTT) y otros proyectos adicionales de otras divisiones por valor de 900 millones de euros, incluida la construcción de satélites Skynet 5 en Paradigm y otras actividades en curso. Si se excluyen las inversiones relacionadas con Airbus y Paradigm, las demás divisiones de EADS contrajeron aproximadamente una inversión anual de 800 millones de euros en relación con sus actividades en curso.

Para el periodo entre 2009 y 2010, se espera que la mayor parte de las inversiones de EADS se efectúen en relación con las actividades de Airbus —más concretamente, para el programa A350 XWB— y que dichas inversiones se distribuyan ampliamente entre los mercados internos de EADS de Francia, Alemania, España y Reino Unido, así como la línea de montaje final situada en Tianjin, China.

**Otros.** En 2008, se contabilizó un importe negativo de -3 millones de euros en esta categoría. En 2007, la cifra positiva de 284 millones de euros refleja principalmente la venta de edificios y participaciones en entidades pequeñas, así como la venta de las acciones de Embraer. En 2006, la cifra positiva de 118 millones de euros refleja principalmente la venta de LFK GmbH a MBDA y otras ventas de activos.

financieros corrientes” ascendía a 4.900 millones de euros, incluido el interés devengado.

En 2008, los nuevos anticipos reembolsables recibidos de gobiernos europeos ascendieron a 100 millones de euros y los reembolsos fueron de -400 millones de euros. En 2008 se contabilizó un interés devengado relacionado por valor de -300 millones de euros.

### Cash flow libre

Como consecuencia de los factores anteriormente citados, los *cash flows* libres positivos ascendieron a 2.600 millones de euros en 2008, frente a los 3.400 millones de euros en 2007 y los 2.000 millones de euros en 2006. Los *cash flows* libres positivos antes de financiación de clientes fueron de 2.900 millones de euros en 2008, frente a los 3.300 millones de euros en 2007 y los 800 millones de euros en 2006.

### Aportaciones a activos afectos a planes de pensiones

En 2007, la salida de *cash flow* por valor de -300 millones de euros hace referencia a la implantación de un acuerdo de fideicomiso contractual (*Contractual Trust Arrangement* o CTA) dirigido a distribuir y generar activos afectos al plan de acuerdo con la NIC 19. El CTA se financió inicialmente con una aportación en tesorería e inversiones financieras temporales por valor de 500 millones de euros (de los cuales, 300 millones de euros fueron en tesorería, 200 millones de euros en inversiones financieras temporales no clasificadas como activos financieros líquidos equivalentes) por parte de algunas empresas de EADS en Alemania.

En 2008, se produjo una salida de *cash flow* por valor de -400 millones de euros, correspondiente principalmente a la aportación adicional al CTA por parte de algunas empresas de EADS. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 26B “Provisión por planes de pensiones”. Es posible que EADS efectúe aportaciones adicionales a activos afectos a planes en el futuro para reducir la provisión por planes de pensiones en su balance.

### Otros cambios en la posición financiera

En 2008, el cambio positivo de 90 millones de euros refleja principalmente los efectos del tipo de cambio sobre los pasivos de financiación. En 2007, las salidas de *cash flow* por valor de -204 millones de euros reflejan principalmente el cambio en el porcentaje de consolidación proporcional de MBDA, del 50% en 2006 al 37,5% en 2007. La entrada de *cash flow* de 128 millones de euros en 2006 refleja principalmente los efectos del tipo de cambio en los pasivos de financiación.

#### 2.1.7.2 TESORERÍA Y OTROS ACTIVOS FINANCIEROS LÍQUIDOS EQUIVALENTES E INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES CONSOLIDADOS

La cartera de tesorería y activos financieros líquidos equivalentes y de inversiones financieras temporales del Grupo se invierte principalmente en instrumentos financieros no especulativos, fundamentalmente de alta liquidez, como certificados de depósitos, depósitos diarios, papel comercial, otros instrumentos

monetarios y bonos. Consulte el apartado “—2.1.8.2 Actividades de cobertura — Tipos de interés” y en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 35A “Información sobre instrumentos financieros — Gestión de riesgos financieros.”

EADS cuenta con un sistema de *cash pooling* internacional totalmente automatizado (que abarca Francia, Alemania, España, los Países Bajos, el Reino Unido y Estados Unidos). Dicho sistema aumenta la capacidad de la Dirección para valorar de manera fiable e instantánea la posición de tesorería de cada dependiente del Grupo y permite a la Dirección asignar tesorería de manera óptima dentro del Grupo según la variación de las necesidades a corto plazo.

El total de tesorería y activos financieros líquidos equivalentes (incluidas las inversiones financieras temporales disponibles para la venta) en 2008 incluye 700 millones de euros correspondientes a la consolidación del 37,5% de MBDA, frente a los 600 millones de euros en 2007.

#### 2.1.7.3 PASIVOS DE FINANCIACIÓN CONSOLIDADOS

La siguiente tabla muestra la composición de los pasivos de financiación consolidados de EADS, incluidas tanto las deudas a corto como a largo plazo, a 31 de diciembre de 2008:

(en millones de euros)	31 de diciembre de 2008			
	No excede 1 año	De 1 a 5 años	Más de 5 años	Total
Bonos	-	1.029	498	1.527
Pasivo con entidades de crédito	103	304	591	998
Préstamos	197	169	312	678
Arrendamientos financieros	19	46	97	162 <sup>(1)</sup>
Otros	1.139	-	-	1.139
<b>Total</b>	<b>1.458</b>	<b>1.548</b>	<b>1.498</b>	<b>4.504<sup>(2)</sup></b>

(1) Esta cifra refleja el efecto de 373 millones de euros de la compensación de depósitos bancarios de reembolso anticipado con pasivos por arrendamientos financieros.

(2) Los pasivos de financiación incluyen 737 millones de euros de deuda sin recurso de Airbus.

El saldo vivo de los pasivos de financiación disminuyó de 4.800 millones de euros a 31 de diciembre de 2007 a 4.500 millones de euros a 31 de diciembre de 2008. Los pasivos de financiación incluyen pasivos relacionados con las transacciones de financiación de ventas que ascienden a 836 millones de euros a 31 de diciembre de 2008, la mayor parte con un tipo de interés variable. Consulte el apartado “— 2.1.7.4 Financiación de ventas”.

**Programa EMTN.** EADS cuenta actualmente con un programa EMTN (*Euro Medium Term Note*) de 3.000 millones de euros. En 2003, llevó a cabo una emisión inicial de 1.000 millones de euros en bonos con vencimiento en 2010, con un interés del 4,625% (tipo de interés efectivo: 4,686%), que posteriormente fue permutado por un tipo variable al EURIBOR a tres meses más un 1,02%. Más tarde en 2003, emitió 500 millones de euros adicionales en bonos con vencimiento en 2018, con un interés del 5,5% (tipo de interés efectivo: 5,6%), que fue permutado en 2005 por un tipo variable al EURIBOR a tres meses más un 1,72%.

**Préstamo del Banco Europeo de Inversiones.** En 2004, el Banco Europeo de Inversiones concedió un préstamo a largo plazo a EADS por importe de 421 millones de dólares estadounidenses a un tipo de interés del 5,1% (tipo de interés efectivo: 5,1%).

**Programa de papel comercial.** EADS tiene capacidad para emitir periódicamente papel comercial bajo el programa denominado “billet de trésorerie”. Este papel comercial devenga unos tipos de interés fijos o variables con unos vencimientos individuales que pueden ser desde 1 día hasta 12 meses. El programa se estableció en 2003 con un volumen máximo de 2.000 millones de euros. A 31 de diciembre de 2008, no hay ningún papel comercial vigente bajo el programa.

#### 2.1.7.4 FINANCIACIÓN DE VENTAS

EADS promueve las ventas al contado y fomenta la financiación independiente por parte de los clientes, con el fin de evitar el mantenimiento de créditos o riesgos de activos en relación con

los productos entregados. Sin embargo, con el fin de apoyar las ventas de productos, fundamentalmente en Airbus y ATR, EADS puede participar en la financiación de clientes, dependiendo de cada caso, ya sea directamente o mediante garantías proporcionadas a terceros.

En respuesta a la continua demanda de financiación por parte de sus clientes y la actual volatilidad en los mercados financieros y de crédito, EADS espera aumentar sus desembolsos en relación con la financiación de aviones comerciales a clientes, principalmente a través de arrendamientos financieros y préstamos garantizados. No obstante, pretende que este importe sea lo más bajo posible.

Cuenta con equipos exclusivos y experimentados encargados de estructurar las transacciones de financiación y efectuar un seguimiento exhaustivo de la exposición total al riesgo derivado del valor de los activos y de financiación de EADS, así como de su evolución en términos de calidad, volumen e intensidad de las

necesidades de tesorería. EADS tiene como objetivo estructurar toda la financiación que proporciona a clientes en línea con las condiciones contractuales estándares de mercado, con el fin de facilitar su posible venta posterior o la reducción de dicha exposición.

A la hora de determinar el importe y las condiciones de la transacción de financiación, Airbus y ATR tienen en cuenta la calificación crediticia de la línea aérea así como los factores de riesgo específicos del futuro entorno operativo del avión y su valor futuro previsto. Los rendimientos de mercado y las prácticas bancarias corrientes sirven de referencia para las condiciones de financiación que se ofrecen a los clientes.

Aproximadamente el 19% de los 4.500 millones de euros a los que ascienden el total de pasivos de financiación consolidados a 31 de diciembre de 2008 se debe a la financiación de los activos de financiación de ventas de EADS, que son de naturaleza a largo plazo y cuentan con fechas de pago previsible.

A continuación se muestra un desglose del importe total de los pasivos de financiación de ventas pendientes.

(en millones de euros)	2008	2007	2006
Arrendamientos financieros <sup>(1)</sup>	14	35	72
Pasivo con entidades de crédito	664	742	905
Préstamos	158	183	245
<b>Pasivo total de financiación de ventas</b>	<b>836</b>	<b>960</b>	<b>1.222</b>

(1) Estas cifras reflejan el efecto de la compensación de depósitos bancarios de reembolso anticipado con pasivos por arrendamientos financieros (373 millones de euros en 2008; 677 millones de euros en 2007; 927 millones de euros en 2006).

Los importes del pasivo total de financiación de ventas a 31 de diciembre de 2008, 2007 y 2006 reflejan la compensación de los pasivos de financiación de ventas por valor de 400 millones de euros (en 2008), 700 millones de euros (en 2007) y 900 millones de euros (en 2006). De los 800 millones de euros restantes del pasivo total de financiación de ventas a 31 de diciembre de 2008, 700 millones de euros se encuentran en forma de deuda sin recurso, mediante la cual las obligaciones de EADS con respecto a la devolución de dicha deuda se limitan al cobro de las mismas a las contrapartes de la transacción. Asimismo, una parte significativa de los activos financieros que representan compromisos de clientes no cancelables cuentan con plazos muy similares a los plazos de los pasivos financieros a los que hacen referencia. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 27 “pasivos de financiación”. Consulte también el apartado “—2.1.3.8 Estimaciones, políticas y consideraciones contables claves— Tratamiento contable de las transacciones de financiación de ventas en los estados financieros”.

Asimismo, Airbus recibió en 1999 un bono de reinversión de Deutsche Bank AG por importe de 800 millones de dólares

estadounidenses, con una deuda viva de 372 millones de euros (2007: 396 millones de euros, 2006: 480 millones de euros). Los préstamos para la financiación de ventas de 2006 y 2007 se han ajustado por los importes anteriores.

Las transacciones de financiación de ventas suelen garantizarse con el propio avión que es objeto de la venta. Asimismo, Airbus y ATR se benefician de las cláusulas de protección contempladas y de paquetes de garantías diseñados a medida de los riesgos percibidos y del entorno jurídico de cada transacción.

EADS clasifica los riesgos que surgen de sus actividades de financiación de ventas en dos categorías: (i) Exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes, en la que el crédito del cliente (su capacidad para cumplir sus obligaciones en virtud del acuerdo de financiación) constituye el riesgo; y (ii) la Exposición al riesgo derivado del valor de los activos, en la que el riesgo se refiere a las disminuciones en el valor futuro del avión financiado. Consulte también el apartado “Factores de riesgo — Riesgos de mercados financieros — 1. Exposición al riesgo de financiación de ventas”.

### Exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes

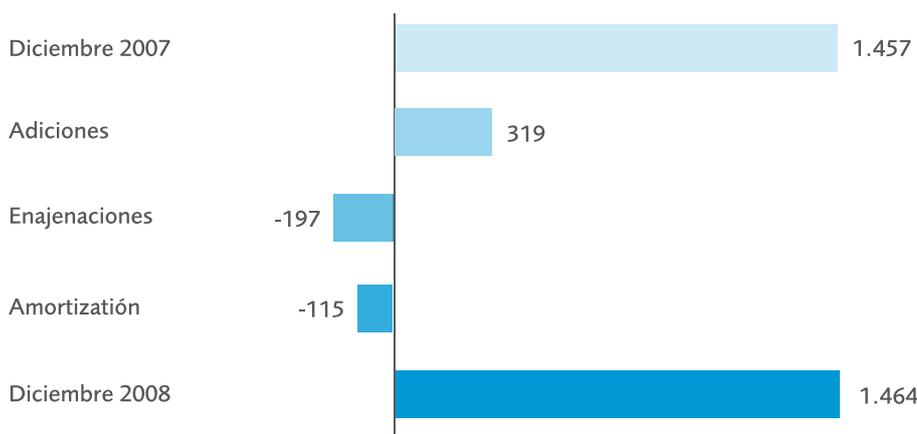
*Exposición bruta.* La exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes se calcula como la suma de (i) el valor neto contable del avión que es objeto del arrendamiento operativo; (ii) el importe principal pendiente de los préstamos o arrendamientos financieros; y (iii) el valor actual neto de los importes máximos comprometidos en virtud de garantías financieras.

La exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes por arrendamientos operativos, arrendamientos financieros y préstamos difiere del valor de los correspondientes activos en el balance de EADS y de los compromisos contingentes fuera de balance por las siguientes razones: (i) los activos se contabilizan de conformidad con las NIIF, pero pueden referirse a transacciones en las que exista un recurso limitado con

respecto a Airbus o ATR; (ii) el valor de los activos se deteriora o amortiza en el balance consolidado; (iii) la exposición bruta fuera de balance se calcula como el valor actual neto de los pagos futuros, mientras que los estados financieros presentan los pagos totales futuros en términos nominales; y (iv) la exposición relativa a determinadas garantías de valor de los activos contabilizadas como arrendamientos operativos en los estados financieros se clasifica bajo el concepto de exposición al riesgo derivado del valor de los activos, no bajo el de exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes.

A 31 de diciembre de 2008, la exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes de Airbus ascendía a 1.500 millones de dólares estadounidenses (1.100 millones de euros). La tabla siguiente muestra la evolución de esta exposición durante 2008 (en millones de dólares estadounidenses).

#### EVOLUCIÓN DE LA EXPOSICIÓN BUTA DE AIRBUS DURANTE 2008



A 31 de diciembre de 2008, la exposición de Airbus al riesgo derivado de la financiación de clientes se distribuye entre 74 aviones, operados en su momento por alrededor de 20 líneas aéreas. Además, el nivel de exposición puede incluir otros activos relacionados con los aviones, como las piezas de repuesto. El 90% de la exposición bruta de Airbus al riesgo derivado de la financiación de clientes se distribuye entre 11 líneas aéreas de 11 países (excluidos los compromisos de apoyo financiero).

A 31 de diciembre de 2008, la exposición bruta de ATR al riesgo derivado de la financiación de clientes ascendía a 300 millones de dólares estadounidenses (200 millones de euros). Esta exposición se distribuye entre 182 aviones. EADS consolida mediante integración proporcional solamente el 50% de ATR y comparte el riesgo con su socio, Alenia.

*Exposición neta.* La exposición neta es la diferencia entre la exposición bruta y el valor estimado de la garantía adicional correspondiente. El valor de la garantía se calcula utilizando un modelo dinámico basado en el valor actual neto de los arrendamientos futuros previstos del avión en el mercado de arrendamientos así como el coste potencial del impago. Este modelo de valoración aporta resultados que suelen ser inferiores a las estimaciones de valor residual realizadas por fuentes independientes, con el fin de presentar lo que, en opinión de la Dirección, sea una valoración conservadora de las condiciones del mercado, así como los costes de recuperación y transformación del avión. Consulte el apartado “—2.1.3 Estimaciones, políticas y consideraciones contables claves— Tratamiento contable de las transacciones de financiación de ventas en los estados financieros”.

La siguiente tabla muestra la transición de la exposición bruta derivada de la financiación a la exposición neta (que no incluye las garantías de valor de los activos) a 31 de diciembre de 2008, 2007 y 2006. Incluye el 100% de la exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes de Airbus y el 50% de la exposición al riesgo de ATR, reflejando la participación de EADS en ATR.

(en millones de euros)	Nota*	Airbus			ATR 50%			Total EADS		
		31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
Arrendamientos operativos	15	366	506	1.080	67	94	136	433	600	1.216
Arrendamientos financieros y préstamos	17	1.329	1.017	957	23	19	29	1.352	1.036	986
Otros		-	-	-	88	81	87	88	81	87
Financiación de clientes en balance		1.695	1.523	2.037	178	194	252	1.873	1.717	2.289
Financiación de clientes fuera de balance	34	484	526	834	46	42	43	530	568	877
Transacciones sin recurso en balance		(1.012)	(931)	(1.121)	-	-	-	(1.012)	(931)	(1.121)
Ajustes fuera de balance		(115)	(128)	(351)	-	-	-	(115)	(128)	(351)
<b>Exposición bruta al riesgo derivado de la financiación de clientes</b>	34	<b>1.052</b>	<b>990</b>	<b>1.399</b>	<b>224</b>	<b>236</b>	<b>295</b>	<b>1.276</b>	<b>1.226</b>	<b>1.694</b>
Valor de la garantía	34	(476)	(411)	(521)	(203)	(211)	(270)	(679)	(622)	(791)
<b>Exposición neta</b>		<b>576</b>	<b>579</b>	<b>878</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>597</b>	<b>604</b>	<b>903</b>
<b>Deterioro del valor de activos y provisiones de:</b>										
Arrendamientos operativos	34	(52)	(102)	(272)	-	-	-	(52)	(102)	(272)
Arrendamientos financieros y préstamos	34	(244)	(191)	(199)	-	-	-	(244)	(191)	(199)
Compromisos en balance	34	-	-	-	(21)	(25)	(25)	(21)	(25)	(25)
Compromisos fuera de balance	34	(280)	(286)	(407)	-	-	-	(280)	(286)	(407)
<b>Deterioro del valor de activos y provisiones</b>		<b>(576)</b>	<b>(579)</b>	<b>(878)</b>	<b>(21)</b>	<b>(25)</b>	<b>(25)</b>	<b>(597)</b>	<b>(604)</b>	<b>(903)</b>
Exposición residual		-	-	-	-	-	-	-	-	-

\* Los números indicados hacen referencia al número de las Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF).

El valor bruto de los arrendamientos operativos consolidados que se muestra en la tabla anterior (433 millones de euros en 2008, 600 millones de euros en 2007 y 1.216 millones de euros en 2006) se contabiliza como “Inmovilizado material” con arreglo al valor neto contable de los arrendamientos operativos antes del deterioro del valor. Los correspondientes deterioros del valor de los activos acumulados (52 millones de euros en 2008, 102 millones de euros en 2007 y 272 millones de euros en 2006) se contabilizan con respecto a este valor neto contable. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 15 “Inmovilizado material” y la nota 34 “Compromisos y contingencias”.

Asimismo, en la tabla anterior se muestra el valor bruto de los arrendamientos financieros y préstamos consolidados (1.352 millones de euros en 2008, 1.036 millones de euros en 2007 y 986 millones de euros en 2006). Los arrendamientos financieros consolidados (848 millones de euros en 2008, 690 millones de euros en 2007 y 739 millones de euros en 2006) se contabilizan como activos financieros a largo plazo, con arreglo a su valor contable antes del deterioro del valor. Los

préstamos (504 millones de euros en 2008, 346 millones de euros en 2007 y 247 millones de euros en 2006) se contabilizan también como activos financieros a largo plazo, con arreglo al importe bruto pendiente. Los correspondientes deterioros del valor totales acumulados (244 millones de euros en 2008, 191 millones de euros en 2007 y 199 millones de euros en 2006) se contabilizan con respecto a los valores contables. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 17 “Inversiones en asociadas contabilizadas mediante el método de la participación, otras inversiones y otros activos financieros a largo plazo”.

La exposición al riesgo derivado de la financiación de clientes fuera de balance en Airbus y ATR (contabilizada al 50% por EADS) fue de 530 millones de euros en 2008, 568 millones de euros en 2007 y 877 millones de euros en 2006. Estos importes reflejan el valor nominal total de los pagos futuros con arreglo a las estructuras conocidas como *lease in/lease out*. El valor actual neto correspondiente a los futuros pagos (descontados y netos de factores mitigantes) se incluye en la exposición bruta total al riesgo derivado de la financiación de clientes por un importe de

415 millones de euros en 2008, 440 millones de euros en 2007 y 526 millones de euros en 2006. Existe una provisión de 280 millones de euros en el balance de EADS a 31 de diciembre de 2008 para cubrir el importe total de la exposición neta correspondiente. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 34 “Compromisos y contingencias”.

**Exposición al riesgo derivado del valor de los activos.** Una parte significativa de la exposición al riesgo derivado del valor de los activos de EADS surge de las garantías de valor de los activos vigentes, fundamentalmente en Airbus. La Dirección considera que los riesgos financieros asociados a estas garantías son gestionables. Tres factores contribuyen a esta valoración: (i) la garantía sólo cubre un tramo del valor futuro estimado del avión, y su nivel se considera prudente en comparación con el valor futuro estimado de cada avión; (ii) la exposición al riesgo en relación con la garantía del valor del activo se diversifica con respecto a un elevado número de aviones y clientes; y (iii) los periodos de ejercicio de las garantías de valor de los activos pendientes están repartidas en distintos años hasta 2019, lo cual implica que existen bajo niveles de exposición que venzan cada año. Dado que las fechas de ejercicio de las garantías de valor de los activos tienen lugar por término medio doce años después de la entrega del avión, las garantías de valor emitidas en 2008 no se ejercerán generalmente antes de 2020 y, por tanto, no se espera un incremento de la exposición al riesgo a corto plazo. Además, estas garantías de valor de los activos deben ejercerse durante un periodo de tiempo predefinido y contienen condiciones específicas que han de cumplirse para que sean ejercitables.

**Exposición bruta.** La exposición bruta al riesgo derivado del valor de los activos se define como la suma de los importes máximos de los tramos garantizados (en contraposición con la suma de los importes máximos del valor de los activos garantizados) con arreglo a las garantías de valor de los activos vigentes. A 31 de diciembre de 2008, la exposición bruta al riesgo derivado del valor de los activos ascendía a 2.500 millones de dólares estadounidenses (1.800 millones de euros). La parte registrada fuera de balance de la exposición bruta al riesgo derivado del valor de los activos en Airbus, que representa las garantías de valor de los activos con valores actuales netos inferiores al 10% del precio de venta del avión correspondiente, fue de 946 millones de euros, excluidos los 476 millones de euros en los que el riesgo se considera remoto. En muchos casos el riesgo está limitado a una parte específica del valor residual del avión. El resto de la exposición bruta al riesgo derivado del valor de los activos de Airbus se registra en el balance.

**Exposición neta.** El valor actual del riesgo inherente a las garantías de valor de los activos concedidas en las que se considere probable la correspondiente liquidación, se provisiona completamente y se incluye en el importe total de la provisión por riesgos de valor de los activos por importe de 604 millones

de euros. Esta provisión cubre la posibilidad de que exista un déficit potencial entre el valor estimado del avión a la fecha en la que la garantía pueda ser ejercitada y el valor garantizado con respecto a la transacción, teniendo en cuenta las contragarantías. Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 26C “Otras provisiones”.

**Compromisos de apoyo financiero.** Si bien también se conceden compromisos de apoyo financiero para proporcionar financiación en relación con pedidos de Airbus y ATR, dichos compromisos no se consideran parte de la exposición bruta hasta que la financiación ha comenzado, lo que ocurre cuando se entrega el avión. Esto se debe a que (i) en base a la experiencia previa es improbable que todas las financiaciones propuestas se lleven realmente a la práctica (si bien es posible que los clientes que no se beneficien de tales compromisos puedan solicitar asistencia financiera antes de la entrega del avión correspondiente), (ii) hasta que el avión esté entregado, Airbus o ATR mantienen el activo y no incurrir en ningún riesgo inusual en relación con el mismo (aparte de los correspondientes trabajos en curso), y (iii) puede que participen terceros en la financiación.

**Pedidos y compromisos de apoyo financiero.** En los tres últimos ejercicios (2006, 2007 y 2008), la media de nuevos pedidos de aviones con respecto a los cuales se ha proporcionado un compromiso de apoyo financiero fue del 5% de la media de pedidos registrados en el mismo periodo, es decir, 56 aviones recibieron apoyo por año de una media de 1.061 pedidos por año. En la fecha de entrega del avión especificada en el contrato es posible que estos compromisos de financiación se hayan materializado o no. Además variará el nivel de apoyo a la financiación y los términos y condiciones ofrecidos a los clientes.

**Entregas y apoyo a la financiación proporcionado en la entrega.** En los tres últimos ejercicios (2006, 2007 y 2008), la media de aviones entregados con respecto a los cuales Airbus ha proporcionado apoyo a la financiación fue del 2% de la media de aviones entregados en el mismo periodo, es decir, 8 aviones financiados por año de una media de 457 entregados por año. Este apoyo a la financiación puede proporcionarse mediante garantías o préstamos preferentes o subordinados. Es posible que este apoyo haya surgido de los compromisos contractuales de apoyo financiero de EADS proporcionados en el momento de firmar los acuerdos de compra (consulte lo indicado anteriormente) o es posible que sean el resultado de una ayuda en la financiación que solicitó el cliente antes de la entrega del avión.

Consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 34 “Compromisos y contingencias” si desea un análisis más detallado de las políticas de financiación de ventas y de los procedimientos contables de EADS.

## 2.1.8 Actividades de cobertura

### 2.1.8.1 TIPOS DE CAMBIO

Más del 60% de los ingresos de EADS se denominan en dólares estadounidenses (aproximadamente 31.000 millones de dólares estadounidenses en 2008), y cerca de la mitad de la exposición a dicho riesgo de tipo de cambio “se cubre de manera natural” por los costes denominados en dólares estadounidenses. El resto de costes se incurre fundamentalmente en euros, y en menor medida, en libras esterlinas. En consecuencia, en la medida en que EADS no utiliza instrumentos financieros para cubrir su exposición neta actual y futura al riesgo de tipo de cambio desde el momento en el que el cliente realiza el pedido hasta el momento de la entrega, sus beneficios se verán afectados por las fluctuaciones en el mercado del tipo de cambio del dólar estadounidense con respecto a estas monedas, y en menor medida, por las fluctuaciones en el mercado del tipo de cambio de la libra esterlina con respecto al euro. Dado que el objetivo de EADS es generar beneficios únicamente a través de sus actividades y no mediante la especulación sobre las fluctuaciones en los tipos de cambio, EADS utiliza estrategias de cobertura para gestionar y minimizar el impacto que estas fluctuaciones en los tipos de cambio puedan tener en su EBIT\*. Consulte el apartado “—2.1.4.3 Valoración de los resultados de la gestión — EBIT\* por división — Efecto del tipo de cambio en el EBIT\*. Consulte también el apartado “Factores de riesgo — 1.1 Riesgos de mercados financieros — Exposición a riesgos derivados del tipo de cambio.”

Dado que EADS utiliza instrumentos financieros para cubrir su exposición neta al riesgo de tipo de cambio, la parte de sus ingresos denominados en dólares estadounidenses no cubierta por instrumentos financieros (aproximadamente el 28% de los ingresos totales consolidados) está expuesta a variaciones en los tipos de cambio. De esta parte de los ingresos no cubierta por instrumentos de cobertura, un porcentaje determinado (correspondiente a los pagos anteriores a la entrega de clientes) se convierte a euros al tipo de cambio al contado en la fecha que EADS recibe el pago. El resto de los ingresos denominados en dólares estadounidenses no cubiertos por instrumentos de cobertura (correspondientes a pagos sujetos a la entrega) están supeditados a las fluctuaciones del tipo de cambio al contado vigente en el momento de la entrega. Consulte el apartado “—2.1.3.7 Estimaciones, políticas y consideraciones contables claves— Operaciones en moneda extranjera”.

**Exposición al riesgo derivado de ventas de aviones.** En el caso de productos como los aviones, EADS utiliza generalmente una cobertura de ventas previstas en dólares estadounidenses. Las partidas cubiertas se definen como las primeras entradas de *cash flow* previstas altamente probables para un mes determinado, basándose en los pagos finales en el momento de la entrega. El importe de esos primeros *cash flows* esperados que se cubren puede ser de hasta el 100% de la exposición neta

equivalente en dólares estadounidenses al inicio. Para EADS, una transacción prevista se considera altamente probable si la futura entrega está incluida en la cartera de pedidos en firme o si su materialización es muy probable en vista de las evidencias contractuales (p. ej., una carta de intenciones). El ratio de cobertura se ajusta para tener en cuenta los cambios macroeconómicos que afectan a los tipos de cambio al contado y a los tipos de interés, así como la solidez del ciclo comercial.

**Exposición al riesgo derivado de actividades no relacionadas con aviones.** Para las actividades no relacionadas con aviones, EADS utiliza una cobertura para las entradas y salidas de *cash flow* en moneda extranjera de los contratos de compraventa, siguiendo para ello la misma lógica, normalmente en pequeñas cantidades.

**Exposición en transacciones de tesorería.** En relación con sus transacciones de tesorería, EADS suscribe *swaps* de moneda extranjera (importe nominal de 5.200 millones de euros al cierre del ejercicio 2008) para ajustar las fluctuaciones a corto plazo de los saldos de tesorería no denominados en euros a nivel de unidad de negocio. Las variaciones anuales del valor razonable de mercado de estos *swaps* se registran en la Cuenta de Resultados Consolidada en la partida “otros resultados financieros”. Estas variaciones pueden tener un impacto material en los ingresos netos de EADS.

**Derivados implícitos.** EADS también tiene instrumentos derivados en moneda extranjera, que están implícitos en ciertas adquisiciones y contratos de arrendamiento denominados en otra moneda que no sea la moneda funcional de las partes significativas del contrato, principalmente dólares estadounidenses y libras esterlinas. Las ganancias y las pérdidas relativas a dichos derivados implícitos de moneda extranjera son contabilizados en la partida “otros resultados financieros”. Estas variaciones pueden tener un impacto material en los ingresos netos de EADS. Además, EADS utiliza coberturas para el riesgo de tipo de cambio que surge de las transacciones financieras en monedas distintas al euro, como son las inversiones financieras temporales o las transacciones de financiación.

**Cartera de coberturas.** EADS gestiona una cartera de coberturas a largo plazo con distintos vencimientos, cubriendo su exposición neta en las ventas en dólares estadounidenses, principalmente procedentes de las actividades de Airbus (y en menor medida, de la división Eurocopter, ATR, la división Defensa & Seguridad y la división MTA). La exposición neta se define como la exposición total al riesgo de tipo de cambio (ingresos denominados en dólares estadounidenses), neto de la parte que se “cubre de manera natural” a través de los costes incurridos denominados en dólares estadounidenses. La cartera de cobertura cubre la gran mayoría de las transacciones de cobertura del Grupo.

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

A efectos de información financiera, EADS designa una parte de los *cash flows* futuros totales de la empresa como posición cubierta para cubrir su exposición esperada al riesgo de tipo de cambio neto. Por tanto, mientras las entradas de *cash flow* brutos reales en moneda extranjera (al mes) sean superiores a la parte designada como cobertura, un aplazamiento o cancelación de las transacciones de venta y de las correspondientes entradas de *cash flow* no tendrán ningún impacto en la relación de cobertura.

Como instrumentos de cobertura, EADS utiliza principalmente contratos a plazo (*forwards*) sintéticos y contratos a plazo (*forwards*) de moneda extranjera, además de opciones.

La siguiente tabla indica el importe nominal de las coberturas de tipo de cambio en vigor a 31 de diciembre de 2008, y los tipos medios del dólar estadounidense aplicables al EBIT\* correspondiente.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015+	Total
<b>Coberturas totales (en millones de dólares estadounidenses)</b>	<b>16.000</b>	<b>18.700 <sup>(1)</sup></b>	<b>15.300 <sup>(1)</sup></b>	<b>9.900 <sup>(1)</sup></b>	<b>4.500</b>	<b>2.200</b>	<b>1.500</b>	<b>68.100</b>
<b>Tipos a plazo (en dólares estadounidenses) <sup>(2)</sup></b>								
Euro-dólar	1,26	1,35	1,41	1,41	1,41	1,42	1,42	
Libra esterlina-dólar	1,69	1,78	1,87	1,85	1,81	1,81	1,87	

(1) Incluidos 3.500 millones de dólares estadounidenses, 4.400 millones de dólares estadounidenses y 1.100 millones de dólares estadounidenses de opciones en 2010, 2011 y 2012, respectivamente.

(2) Opciones no incluidas.

Si desea más información sobre los importes nominales de los instrumentos financieros derivados en moneda extranjera del Grupo, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF), la nota 35C “Información sobre instrumentos financieros — Importes nominales de instrumentos financieros derivados”.

### 2.1.8.2 TIPOS DE INTERÉS

EADS utiliza una técnica de gestión de activos y pasivos con el objeto de limitar los riesgos de tipo de interés. EADS se encarga de equilibrar el perfil de riesgo de sus activos con la estructura de pasivos correspondiente. La restante exposición neta a riesgos de tipo de interés se gestiona mediante varios tipos de instrumentos para minimizar el riesgo y sus repercusiones financieras. Por consiguiente, EADS puede utilizar instrumentos derivados de tipos de interés a efectos de cobertura.

Los instrumentos de cobertura que están específicamente relacionados con instrumentos de deuda (tales como los bonos emitidos en el marco del programa EMTN) tienen como máximo

los mismos importes nominales y las mismas fechas de vencimiento que el correspondiente elemento cubierto.

En relación con la gestión de su saldo de tesorería, EADS invierte principalmente en instrumentos a corto plazo y/o instrumentos de tipo variable con el fin de minimizar cualquier riesgo derivado de tipos de interés sobre su tesorería y su cartera de valores.

Si desea más información sobre los importes nominales de los instrumentos financieros derivados de tipos de interés del Grupo, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF), la nota 35C “Información sobre instrumentos financieros — Importes nominales de instrumentos financieros derivados”.

Si desea más información sobre el riesgo de mercado y los enfoques adoptados por EADS para tratar de gestionar dicho riesgo, consulte en las “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)”, la nota 35A “Información sobre instrumentos financieros — Gestión de riesgos financieros”.

## 2.2 ESTADOS FINANCIEROS

Los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de la Sociedad EADS correspondientes al ejercicio finalizado a 31 de diciembre de 2008, junto con los correspondientes informes de auditoría, notas y anexos, se adjuntan al presente documento, considerándose incorporados y parte del presente Documento de Registro.

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

Además, se considerará que la versión inglesa de los siguientes documentos se ha incorporado y constituye parte del presente Documento de Registro:

➤ Los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de la Sociedad EADS correspondientes al ejercicio

finalizado el 31 de diciembre de 2006, junto con los correspondientes informes de auditoría, notas y anexos, tal y como figuran en “Parte 1/1.2 Estados Financieros” del Documento de Registro, registrado en inglés ante la AFM el 25 de abril de 2007 y aprobado por ella, y registrado en inglés ante la Cámara de Comercio de Ámsterdam.

- Los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de la Sociedad EADS correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2007, junto con los correspondientes informes de auditoría, notas y anexos, tal y como figuran en “Parte 1/1.2 Estados Financieros” del Documento de Registro, registrado en inglés ante la AFM el 24 de abril de 2008 y aprobado por ella, y registrado en inglés ante la Cámara de Comercio de Ámsterdam.

Existen copias gratuitas de dichos Documentos de Registro en inglés, francés, español y alemán a disposición del público en la sede social de la Sociedad y en [www.eads.com](http://www.eads.com). Igualmente, podrán obtenerse copias en inglés de los Estados Financieros anteriormente mencionados en [www.eads.com](http://www.eads.com) y ser examinados en la Cámara de Comercio de La Haya.

EADS confirma que los informes de auditoría que se adjuntan al presente documento (así como los incorporados por referencia al presente documento) se han reproducido adecuadamente y que, al leer y entender de EADS y en la medida en que resulte contrastable con la información facilitada por los auditores, no se ha omitido hecho alguno que pudiera hacer que dichos informes resultaran inexactos o engañosos.

## 2.3 HONORARIOS DE LOS AUDITORES ESTATUTARIOS

Servicios prestados al Grupo por los auditores estatutarios y por miembros de su red durante los ejercicios 2008, 2007 y 2006:

	KPMG Accountants N.V.						Ernst & Young Accountants					
	2008		2007		2006		2008		2007		2006	
	(en miles de euros)	%	(en miles de euros)	%	(en miles de euros)	%	(en miles de euros)	%	(en miles de euros)	%	(en miles de euros)	%
<b>Auditoría</b>												
Proceso de auditoría, certificación, examen de cuentas individuales y consolidadas	4.872	67,5	5.291	73,2	6.181	75,2	4.684	84,7	4.571	86,7	4.843	82,5
Trabajos adicionales	821	11,4	491	6,8	630	7,7	548	9,9	284	5,4	646	11,0
<b>Subtotal</b>	<b>5.693</b>	<b>78,9</b>	<b>5.782</b>	<b>80,0</b>	<b>6.811</b>	<b>82,9</b>	<b>5.232</b>	<b>94,6</b>	<b>4.855</b>	<b>92,1</b>	<b>5.489</b>	<b>93,5</b>
<b>Otros servicios relevantes</b>												
Servicios legales, fiscales, laborales	1.191	16,5	897	12,4	1.051	12,8	160	2,9	333	6,3	271	4,6
Tecnologías de la Información	251	3,5	117	1,6	50	0,6	-	-	-	-	30	0,5
Otros (se especificarán si son superiores al 10% de los honorarios de auditoría)	82	1,1	428	6,0	301	3,7	138	2,5	82	1,6	83	1,4
<b>Subtotal</b>	<b>1.524</b>	<b>21,1</b>	<b>1.442</b>	<b>20,0</b>	<b>1.402</b>	<b>17,1</b>	<b>298</b>	<b>5,4</b>	<b>415</b>	<b>7,9</b>	<b>384</b>	<b>6,5</b>
<b>Total</b>	<b>7.217</b>	<b>100,0</b>	<b>7.224</b>	<b>100,0</b>	<b>8.213</b>	<b>100,0</b>	<b>5.530</b>	<b>100,0</b>	<b>5.270</b>	<b>100,0</b>	<b>5.873</b>	<b>100,0</b>

## 2.4 INFORMACIÓN SOBRE LOS AUDITORES ESTATUTARIOS

	Fecha del primer nombramiento	Finalización del presente mandato*
KPMG Accountants N.V. Fascinatio Boulevard 200, 3065 WB Rotterdam — Holanda Representados por L.A. Blok	10 de mayo de 2000	27 de mayo de 2009
Ernst & Young Accountants LLP Antonio Vivaldistraat 150, 1083 HP Ámsterdam — Holanda Representados por F.A.L. van der Bruggen	24 de julio de 2002	27 de mayo de 2009

\* En la Junta General de Accionistas convocada para el 27 de mayo de 2009, se propondrá una resolución para nombrar a Ernst & Young Accountants LLP y KPMG Accountants N.V. auditores de la Sociedad para el ejercicio 2009.

KPMG Accountants N.V., Ernst & Young Accountants LLP y sus respectivos representantes están registrados ante el Royal NIVRA (*Nederlands Instituut van Register Accountants*).



## Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social

<b>3.1</b>	<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SOCIEDAD</b>	<b>104</b>	<b>3.3</b>	<b>CAPITAL Y DERECHOS DE VOTO</b>	<b>117</b>
3.1.1	Nombre comercial, denominación Social, sede y domicilio social	104	3.3.1	Estructura del capital	117
3.1.2	Forma jurídica	104	3.3.2	Relaciones con los principales accionistas	118
3.1.3	Legislación aplicable e información a revelar	104	3.3.3	Forma de las acciones	124
3.1.4	Fecha de constitución y duración de la Sociedad	107	3.3.4	Modificaciones en el capital de la Sociedad después de su constitución	124
3.1.5	Objeto Social	107	3.3.5	Personas que ejercen el control de la Sociedad	126
3.1.6	Registro mercantil	107	3.3.6	Organigrama simplificado del Grupo	126
3.1.7	Consulta de documentos jurídicos	107	3.3.7	Adquisición de acciones propias	128
3.1.8	Ejercicio fiscal	108	<b>3.4</b>	<b>DIVIDENDOS</b>	<b>132</b>
3.1.9	Distribución y reparto de Resultados	108	3.4.1	Dividendos y repartos en efectivo distribuidos desde la constitución de la Sociedad	132
3.1.10	Juntas de Accionistas	108	3.4.2	Política de distribución de dividendos de EADS	132
3.1.11	Notificación de participaciones	110	3.4.3	Plazo de prescripción de dividendos	132
3.1.12	Ofertas públicas forzosas	111	3.4.4	Régimen fiscal	133
<b>3.2</b>	<b>INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL RELATIVA AL CAPITAL SOCIAL</b>	<b>114</b>	<b>3.5</b>	<b>INFORMACIÓN ANUAL RELATIVA A LOS VALORES</b>	<b>134</b>
3.2.1	Modificación del capital social o de los derechos inherentes a las acciones	114			
3.2.2	Capital social emitido	114			
3.2.3	Capital social autorizado	114			
3.2.4	Títulos que dan acceso al capital social	115			
3.2.5	Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad	116			

## 3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SOCIEDAD

### 3.1.1 Nombre comercial, denominación social, sede y domicilio social

**Nombre Comercial:** EADS

**Sede (*statutaire zetel*):** Ámsterdam

**Denominación Social:** European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

**Tel.:** + 31 (0)71 5245 600

**Domicilio Social:** Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos

**Fax:** +31 (0)71 5232 807

### 3.1.2 Forma jurídica

La Sociedad es una sociedad constituida con arreglo al derecho holandés (*naamloze vennootschap*) creada al amparo de las leyes de los Países Bajos.

Como toda sociedad que opera a escala mundial, EADS está sujeta a, y ejerce sus actividades bajo, las leyes de cada uno de los países en los que opera.

### 3.1.3 Legislación aplicable e información a revelar

La Sociedad se rige conforme al derecho holandés, en concreto por el libro 2 del Código Civil holandés, así como por sus Estatutos Sociales (los “**Estatutos**”).

La Sociedad está sometida a ciertas disposiciones legales de la Ley de Supervisión Financiera de los Países Bajos (*Wet op bet financieel toezicht*) (la “**WFT**”). Adicionalmente, debido a que las acciones de EADS están admitidas a negociación en los mercados regulados de Francia, Alemania y España, la Sociedad está sometida a determinadas leyes y reglamentos aplicables en estos tres países. Los siguientes apartados resumen las principales disposiciones legales aplicables a la Sociedad en estos tres países, así como en los Países Bajos, en materia de obligaciones de información.

De acuerdo con lo dispuesto en la Directiva de Transparencia, EADS está obligada a distribuir dicha información regulada en el territorio de la Comunidad Europea de una forma que garantice un acceso a la misma rápido y no discriminatorio. Para ello, EADS podrá utilizar un proveedor profesional de servicios (electrónico). Además, la información regulada deberá presentarse al mismo tiempo ante la autoridad competente del mercado en cuestión. EADS deberá garantizar entonces que la información regulada permanezca disponible al público durante, al menos, cinco años.

Por último, la información regulada deberá estar disponible para su almacenamiento central mediante un mecanismo que deberá ser designado de manera oficial por el estado miembro de origen del emisor.

#### 3.1.3.1 OBLIGACIONES DE INFORMACIÓN PERIÓDICA

Según lo dispuesto en la Directiva 2004/109/CE sobre la armonización de los requisitos de transparencia en relación con la información relativa a emisores cuyos títulos estén admitidos a negociación en un mercado regulado (la “**Directiva de Transparencia**”), EADS deberá revelar determinada información permanente y periódica (la “**Información regulada**”).

#### Regulación holandesa

A los efectos de la Directiva de Transparencia, la supervisión de EADS se lleva a cabo por el estado miembro en el que se encuentra su domicilio social, que es Holanda. La autoridad competente del mercado que asume la responsabilidad final relativa a la supervisión del cumplimiento por parte de EADS a este respecto es la AFM.

De conformidad con la Directiva de Transparencia y su transposición al derecho holandés, EADS está obligada a cumplir un determinado número de obligaciones de información periódicas, tales como:

- La publicación de un informe financiero anual, junto con un informe de auditoría elaborado por los auditores estatutarios, dentro de los cuatro meses siguientes al final de cada ejercicio financiero.
- La publicación de un informe financiero semestral dentro de los dos meses siguientes al final del primer semestre del ejercicio.
- La publicación de informes financieros trimestrales, en el periodo comprendido entre las diez semanas antes del inicio y seis semanas después del final del primer o segundo semestre del ejercicio financiero.

Además, la Sociedad deberá presentar ante la AFM, en un plazo de cinco días tras su aprobación por parte de los accionistas de la Sociedad, sus cuentas anuales consolidadas auditadas, el informe de gestión, el informe de auditoría y otra información relativa a las cuentas financieras.

Asimismo, la Sociedad ha incluido en su Documento de Registro una lista de determinados documentos jurídicos y financieros de la Sociedad y otra información que haya publicado o haya puesto a disposición del público durante los últimos doce meses y detalles de los lugares donde se puedan obtener dichos documentos (véase el apartado “— 3.5 Información anual relativa a los valores”).

### Regulación francesa

Dado que la Directiva de Transparencia entró en vigor en Francia el 20 de enero de 2007, EADS ya no está obligada a cumplir determinadas obligaciones de información en virtud de la normativa general de la AMF.

De conformidad con el requisito establecido en la Directiva de Transparencia de divulgar información regulada en toda la Comunidad Europea, EADS deberá proporcionar simultáneamente en Francia la misma información que se facilite en el extranjero.

### Regulación alemana

Dado que la Directiva de Transparencia se implantó en Alemania el 20 de enero de 2007, EADS ya no está obligada a cumplir determinadas obligaciones de información derivadas del derecho alemán en virtud de la ley de la Bolsa alemana (*Börsengesetz*) y del Reglamento alemán de Admisión a Bolsa (*Börsenzulassungs-Verordnung*).

Como consecuencia de que las acciones de la Sociedad cotizan en el *regulierter Markt* de la Bolsa de Fráncfort (concretamente, en el

subsegmento de negociación del *regulierter Markt*, el *Prime Standard*), la Sociedad está sujeta, con posterioridad a su inclusión en el índice, a las obligaciones que se describen más adelante. Además, la Sociedad está incluida en el índice de selección MDAX, que es el índice MidCap de *Deutsche Börse AG*.

A tenor de los apartados 65 y 66 del Reglamento (*Börsenordnung*) de la Bolsa de Fráncfort, la cotización en el *Prime Standard* del *regulierter Markt* obliga a la Sociedad a publicar tanto sus cuentas anuales consolidadas como informes trimestrales.

Asimismo, la Sociedad, por el hecho de cotizar en el *regulierter Markt* (*Prime Standard*), deberá elaborar una continua actualización del calendario de iniciativas empresariales al comienzo de cada ejercicio fiscal. También está obligada, además de a celebrar una rueda de prensa en relación con su balance, a celebrar una reunión con analistas al menos una vez al año.

Salvo en ciertas excepciones, la Sociedad deberá solicitar la admisión a cotización de las acciones emitidas con posterioridad, al *regulierter Markt* de la Bolsa de Fráncfort (véase el artículo 69 del Reglamento de admisión de la bolsa alemana).

### Regulación española

Desde la entrada en vigor de la ley y la normativa que implantan la Directiva de Transparencia en abril y diciembre de 2007, respectivamente, EADS ya no está obligada a cumplir con las obligaciones de información especiales en virtud de lo establecido por la Ley del Mercado de Valores española modificada por el Real Decreto 1362/2007 de 19 de octubre 2007.

De conformidad con el requisito establecido en la Directiva de Transparencia de divulgar información regulada en toda la Comunidad Europea, EADS deberá proporcionar simultáneamente en España la misma información que se facilite en el extranjero.

#### 3.1.3.2 OBLIGACIONES PERMANENTES DE INFORMACIÓN

De conformidad con la Directiva de Transparencia, la información regulada incluye, en concreto, información privilegiada tal y como se define en el artículo 6 de la Directiva CE/2003/6 relativa a las operaciones con información privilegiada y la manipulación del mercado (la “**Directiva sobre Abuso de Mercado**”, “**Market Abuse Directive**”). Dicha información deberá ser distribuida en territorio de la Comunidad Europea (véase la introducción al apartado “— 3.1.3.1 Obligaciones de información periódica”).

Por información privilegiada se entenderá aquella información de carácter concreto que no haya sido hecha pública relativa, directa o indirectamente, a uno o más emisores de instrumentos financieros o a uno o más instrumentos financieros y que, en el caso de

hacerse pública, tendría probablemente un efecto significativo sobre la cotización de dichos instrumentos financieros o en la cotización instrumentos financieros derivados relacionados.

La información privilegiada deberá revelarse a los mercados tan pronto como sea posible. No obstante, un emisor podrá, bajo su propia responsabilidad, retrasar la revelación pública de información privilegiada con el fin de no perjudicar sus intereses legítimos, siempre y cuando dicha omisión no conlleve el riesgo de inducir al público a error y siempre y cuando el emisor sea capaz de garantizar la confidencialidad de dicha información.

### Regulación holandesa

Tras la implantación de la Directiva de Transparencia en el derecho holandés, EADS deberá divulgar información regulada, poniéndola al mismo tiempo a disposición de la AFM, que mantendrá dicha información a disposición del público en un registro especial. EADS, toda vez que divulgue información privilegiada con arreglo a lo dispuesto por las disposiciones obligatorias de la ley, en su condición de información regulada, deberá divulgarla y distribuirla por la Comunidad Europea.

De acuerdo con el derecho holandés, la Sociedad deberá asimismo publicar cualquier cambio que se produzca en los derechos inherentes a sus acciones, así como cualquier cambio en los derechos inherentes a las opciones emitidas por la Sociedad para comprar acciones de la misma.

### Regulación francesa

Tras la transposición de la Directiva de Transparencia en Francia el 20 de enero de 2007, los requisitos franceses de publicar información privilegiada de conformidad con el Artículo 223-1 y siguientes de la AMF dejaron de aplicarse a EADS.

Sin embargo, toda información privilegiada, tal y como se ha definido anteriormente, se revelará en Francia en el marco de su divulgación a nivel de la Comunidad Europea, y se organizará de acuerdo con la legislación holandesa posterior a la transposición de la Directiva de Transparencia, con el fin de proporcionar simultáneamente en Francia, una información equivalente a la que se facilite en el extranjero.

### Regulación alemana

Tras la transposición de la Directiva de Transparencia en Alemania el 20 de enero de 2007, los requisitos alemanes de publicar información privilegiada de conformidad con el Apartado 15 de la Ley de Negociación de Valores alemana (*Wertpapierhandelsgesetz*) dejaron de aplicarse a EADS.

Sin embargo, cualquier información privilegiada, tal y como se ha definido anteriormente, se revelará en Alemania en el marco de la divulgación a nivel de la Comunidad Europea, que se organizará de acuerdo con la legislación holandesa que implante

la Directiva de Transparencia, con el fin de proporcionar simultáneamente en Alemania una información equivalente a la que se facilite en el extranjero.

### Regulación española

De conformidad con el Artículo 82 de la Ley del Mercado de Valores española, la Sociedad tiene la obligación de hacer público, tan pronto como sea posible, cualquier hecho o decisión que pueda influir de forma sensible en la cotización de sus acciones (“**un hecho relevante**”). Todo hecho relevante deberá ser puesto en conocimiento de la CNMV en el momento de ser divulgada por cualesquiera otros medios, tan pronto como los mencionados hechos sean conocidos, la decisión relevante esté tomada o los acuerdos relevantes hayan sido ejecutados, según proceda. La Sociedad podrá, bajo su propia responsabilidad, retrasar la divulgación de cualquier hecho relevante si considera que la publicación del mismo supone un perjuicio para sus intereses legítimos, a condición de que esta omisión informativa no sirva para engañar al público y la Sociedad esté en situación de garantizar la confidencialidad de la información relevante. Sin embargo, la Sociedad deberá informar a la CNMV de inmediato en caso de que decidiera retrasar la publicación de cualquier hecho significativo. Asimismo, de conformidad con la Ley del Mercado de Valores española, la Sociedad deberá difundir en su página web los datos correspondientes a cualquier hecho relevante.

La Sociedad deberá hacer lo posible para garantizar que las informaciones relevantes sean divulgadas de forma simultánea a todas las categorías de inversores en los países de la Unión Europea en cuyos mercados de valores esté cotizando.

De acuerdo con la Ley del Mercado de Valores española y sus normativas correspondientes, se le exige a la Sociedad lo siguiente:

- (i) Disponer de un reglamento del Consejo de Administración, que será objeto de comunicación a la CNMV y deberá publicarse igualmente en la página web de la Sociedad.
- (ii) Presentar ante la CNMV una descripción de las disposiciones de derecho holandés y de las disposiciones de los Estatutos que rijan la celebración de las Juntas de Accionistas e incluir dicha descripción en su página web.
- (iii) Disponer de una página de Internet que presente como mínimo la información exigida por la normativa española.
- (iv) Entregar todos los años a la CNMV un informe de gobierno corporativo (“**Informe Anual de Gobierno Corporativo**”).
- (v) En cuanto a los pactos de todo acuerdo de accionistas relativos al ejercicio de derechos de voto en las Juntas de Accionistas o las restricciones o condiciones a la libre transmisibilidad de las acciones o bonos convertibles, debe (a) siempre y cuando la Sociedad sea una de las partes del

acuerdo de accionistas, presentar dichos pactos ante la CNMV, quien posteriormente los publicará como hecho relevante, (b) incluir los pactos en la página web de la

Sociedad, a menos que la CNMV exima a la Sociedad de dicha obligación, y (c) exponer detalladamente las disposiciones en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

### 3.1.4 Fecha de constitución y duración de la Sociedad

La Sociedad se constituyó el 29 de diciembre de 1998 con duración indefinida.

### 3.1.5 Objeto social

De acuerdo con el artículo 2 de los Estatutos, constituye el objeto social de la Sociedad la titularidad, coordinación y gestión de participaciones o de otros intereses en dichas participaciones, y la financiación y asunción de obligaciones, otorgamiento de garantías y/o la prestación de fianzas por las deudas de entidades jurídicas, de agrupaciones, de asociaciones con fines mercantiles y de sociedades que:

- Pertenecan a la industria aeronáutica, de la defensa, del espacio y/o de las comunicaciones, o
- Se dediquen a actividades complementarias o accesorias de las anteriores industrias o que contribuyan a ellas.

### 3.1.6 Registro mercantil

La Sociedad está inscrita en el Registro mercantil de la Cámara de Comercio de La Haya (*Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Den Haag*) con el número 24288945.

### 3.1.7 Consulta de documentos jurídicos

Los Estatutos en lengua holandesa podrán ser consultados en la Cámara de Comercio de La Haya.

De acuerdo con lo dispuesto en los artículos R.123-115, R.123-116 y R.123-117 del Código de Comercio francés, deberá depositarse una traducción al francés de los Estatutos Sociales en la *Greffe del Tribunal de commerce* de París. Además, esta traducción podrá consultarse en la sede central de EADS en Francia (37, boulevard de Montmorency, 75016 París, Francia, Tel.: + 33 1 42 24 24 24). En caso de que se aporten modificaciones a los Estatutos, se depositará una copia legalizada

actualizada de la traducción al francés en el *Greffe del Tribunal de Commerce* de París, pudiéndose también consultar en la sede central de EADS en Francia.

En Alemania, los Estatutos pueden consultarse en la sede central de EADS en Alemania (Willy-Messerschmitt-Str. — Tor 1, 81663 Múnich, Alemania, Tel.: + 49 89 60 70).

En España, los Estatutos pueden consultarse en la CNMV y en la sede de EADS en España (Avda. Aragón 404, 28022 Madrid, España, Tel.: + 34 91 585 70 00).

### 3.1.8 Ejercicio fiscal

El ejercicio fiscal de la Sociedad comienza el 1 de enero y finaliza el 31 de diciembre de cada año.

### 3.1.9 Distribución y reparto de resultados

#### 3.1.9.1 DIVIDENDOS

El Consejo de Administración determinará la parte de los beneficios de la Sociedad que serán destinados a reservas. El saldo restante del beneficio distribuable quedará a disposición de la junta de accionistas.

La junta general ordinaria de accionistas podrá decidir, a propuesta del Consejo de Administración, que la totalidad o una parte del dividendo se distribuya a los accionistas en acciones de la Sociedad en lugar de en efectivo.

La decisión de distribuir dividendos, cantidades a cuenta de dividendos o de realizar otra distribución en beneficio de los accionistas deberá comunicarse a los mismos en un plazo de siete días desde que se adopte dicha decisión. Los dividendos que se haya decidido distribuir deberán hacerse efectivos en un plazo de cuatro semanas desde la fecha de adopción de dicha decisión,

salvo que el Consejo de Administración proponga que dicho pago tenga lugar en otra fecha y la junta de accionistas lo apruebe.

Los dividendos, cantidades a cuenta de dividendos y otras cantidades distribuidas en acciones se pagarán por medio de transferencia bancaria o mediante giro bancario en aquellas cuentas indicadas por escrito a la Sociedad por los accionistas o sus representantes, y en el plazo máximo de catorce días desde que se hayan anunciado.

#### 3.1.9.2 LIQUIDACIÓN

En caso de disolución o de liquidación de la Sociedad, los activos remanentes después de que se hayan pagado todas las deudas y gastos relativos a la liquidación se repartirán entre los accionistas en proporción a sus respectivos derechos en el capital de la Sociedad.

### 3.1.10 Juntas de accionistas

#### 3.1.10.1 CONVOCATORIA DE LAS JUNTAS

Las juntas de accionistas se celebrarán con tanta frecuencia como el Consejo de Administración considere necesario, o bien a solicitud de accionistas que posean de forma individual o conjunta al menos el 10% del capital social emitido de la Sociedad.

El Consejo de Administración estará obligado a publicar la convocatoria de la junta general ordinaria de accionistas en al menos uno de los diarios holandeses de difusión nacional, un diario de difusión internacional y, como mínimo, en un diario de difusión nacional en cada uno de los países en los que cotizan las acciones de la Sociedad. Esta publicación deberá efectuarse al menos quince días antes de la fecha de la junta, sin contar el día en el que se realizó la publicación, y deberá contener el orden del día de los asuntos sometidos a la junta o indicar que el orden del día está a disposición de los accionistas para su consulta en la sede de la Sociedad o en cualquier otro lugar mencionado en la convocatoria.

La junta general de accionistas de la Sociedad se celebrará en un plazo de seis meses a partir del final del ejercicio fiscal.

Las juntas de accionistas se celebrarán en Ámsterdam, La Haya, Róterdam o *Haarlemmermeer* (aeropuerto de Schiphol). El Consejo de Administración podrá decidir sobre la posibilidad de participar en las juntas de accionistas a través de dispositivos de comunicación electrónicos o de vídeo desde los lugares indicados en la convocatoria.

El Consejo de Administración estará obligado a anunciar la fecha de celebración de la junta general de accionistas al menos con dos meses de antelación. El Consejo de Administración deberá atender las peticiones presentadas por uno o más accionistas que representen conjuntamente al menos un 1% del capital social emitido (o acciones que tengan un valor agregado de mercado de 50 millones de euros), y que tengan por objeto la inclusión de ciertos puntos en el orden del día de la junta general ordinaria de accionistas, siempre que dichas peticiones se hayan presentado al Consejo de Administración, al menos seis semanas antes de la fecha prevista para la celebración de la junta salvo en el caso de que, según la opinión del Consejo de Administración, deban prevalecer intereses importantes de la Sociedad por encima de la inclusión de dichos puntos en el orden del día.

Las peticiones a las que hace referencia el apartado anterior deberán ser formuladas necesariamente por escrito. El Consejo de Administración podrá resolver que la forma “escrita” incluya asimismo las grabaciones electrónicas.

### 3.1.10.2 DERECHO DE ASISTENCIA A LAS JUNTAS

Los titulares de una o más acciones podrán participar en las juntas de accionistas, bien en persona, bien mediante poder por escrito, así como tomar la palabra y votar de acuerdo con lo establecido en los Estatutos. Véase el apartado “— 3.1.10.4 Requisitos para el ejercicio del derecho de voto”.

Un accionista o una persona que tenga derecho a asistir a una junta podrá ser representada por más de una persona, pero sólo podrá nombrar un apoderado para cada acción.

En lo que respecta a los accionistas titulares de acciones nominativas, el Consejo de Administración podrá establecer en la convocatoria de la junta de accionistas que los accionistas autorizados a participar, tomar la palabra y votar en dicha junta de accionistas sean los que aparezcan en el registro de accionistas en una fecha determinada (indicada en la convocatoria) anterior a la fecha de la junta con independencia de los que estén autorizados a ejercer esos derechos el día de celebración de la junta.

Las personas que tengan derecho a ejercer los derechos indicados el párrafo anterior (bien en persona, bien mediante poder por escrito) y que asistan a la junta desde otro lugar (véase lo dispuesto en el apartado “— 3.1.10.1 Convocatoria de juntas”), de tal manera que la persona que actúe en calidad de Presidente de la junta tenga la certeza de que la persona en cuestión participa correctamente en la junta, se considerarán presentes o representadas en la junta, tendrán derecho a votar y se tendrán en cuenta para calcular el quórum.

Como requisito necesario para la participación en la junta de accionistas y en la votación, los titulares de acciones al portador y las personas cuyos derechos se deriven de dichas acciones deberán depositar contra recibo los certificados de sus acciones o los documentos que prueben sus derechos en los lugares determinados por el Consejo de Administración y que se indiquen en la convocatoria.

Dicha convocatoria deberá indicar también el día fijado como último día para poder depositar los certificados de acciones y los documentos que prueben los derechos anteriormente mencionados. Dicha fecha no podrá ser inferior a cinco días hábiles, y en ningún caso anterior a los siete días previos a la junta.

En lo referente a las acciones registradas, el Consejo de Administración deberá ser informado por escrito dentro de los plazos mencionados en los párrafos precedentes sobre la intención de asistir a la Junta (el Consejo deberá recibir dicha información como muy tarde a la fecha indicada en el aviso de convocatoria de la junta).

Los titulares de acciones registradas en el registro de accionistas que se encuentra en Ámsterdam pueden optar por disponer de las mismas a través de Euroclear France S.A. En este caso, las acciones estarán registradas a nombre de Euroclear France S.A.

Los accionistas que posean acciones de EADS a través de Euroclear France S.A. y que deseen asistir a las juntas de accionistas tendrán que solicitar a su intermediario financiero o titular de cuenta una tarjeta de asistencia y obtener un poder de Euroclear France S.A. a tal efecto, de conformidad con las instrucciones dadas por la Sociedad en la convocatoria. A este respecto, un accionista podrá solicitar también que se le registre directamente (y no a través de Euroclear France S.A.) en el registro de accionistas de la Sociedad. Sin embargo, únicamente las acciones registradas a nombre de Euroclear France S.A. podrán contratarse en los mercados de valores.

Con el fin de ejercer sus derechos de voto, los accionistas también podrán, poniéndose en contacto con su intermediario financiero o titular de cuenta, dar instrucciones de voto a Euroclear France S.A. o a cualquier otra persona designada a tal efecto, según lo estipulado por la Sociedad en la convocatoria.

De acuerdo con lo dispuesto en los Estatutos, EADS podrá establecer una “fecha de registro” en la que las personas con derecho a asistencia y voto a las juntas de accionistas se inscriban a tal efecto, independientemente de quien sea accionista en el momento de la junta. Asimismo, podrá a disposición medios electrónicos de convocatoria, asistencia y voto en las juntas de accionistas. La introducción de tales medios electrónicos dependerá de la disponibilidad de los medios técnicos necesarios y de la práctica del mercado.

### 3.1.10.3 REQUISITOS DE MAYORÍA Y DE QUÓRUM

Los acuerdos se adoptarán por mayoría simple de los votos emitidos, excepto en los casos para los que los Estatutos o la ley holandesa prescriban una mayoría cualificada. No se requiere ningún quórum determinado para la celebración de las juntas de accionistas. La ley holandesa exige una mayoría especial para la aprobación de determinadas resoluciones, entre las que se encuentran, la reducción de capital, la exclusión de los derechos de suscripción preferente relativos a la emisión de acciones y las operaciones de fusión o escisión; la aprobación de tales acuerdos requiere una mayoría de dos tercios de los votos emitidos en el caso de que no esté presente el 50% del capital social con derecho de voto durante la junta (o una mayoría simple en caso contrario). Por otra parte, los acuerdos por los que se modifiquen los Estatutos o se disuelva la Sociedad sólo podrán aprobarse por una mayoría de al menos dos tercios de los votos válidamente emitidos durante una junta de accionistas, independientemente del quórum alcanzado en dicha junta.

Los acreedores pignoratios de acciones y los usufructuarios que no tengan derecho de voto, no tendrán derecho a asistir a las juntas de accionistas ni a tomar la palabra. En el mismo sentido, los

titulares de acciones pignoradas, así como los nudos propietarios de acciones usufructuadas que no tengan derecho de voto podrán asistir a las juntas de accionistas y tomar la palabra en ellas.

#### 3.1.10.4 REQUISITOS PARA EL EJERCICIO DEL DERECHO DE VOTO

Para cada junta de accionistas, los accionistas serán titulares de un voto por cada acción que ostenten. Los principales accionistas de EADS —como se estipula en “— 3.3.2 Relaciones con los accionistas principales”— no disfrutaban de derechos de voto distintos de los demás accionistas.

Los accionistas cuyas acciones estén pignoradas, así como los nudos propietarios de acciones en usufructo dispondrán de los derechos de voto inherentes a esas acciones, salvo las excepciones previstas por la ley o por los Estatutos o, en el caso de las acciones en usufructo, cuando el nudo propietario haya

transmitido sus derechos de voto al usufructuario. De acuerdo con lo dispuesto en los Estatutos, y sujeto a aprobación previa por parte del Consejo de Administración, al acreedor pignoraticio de una acción se le podrá reconocer el derecho de voto correspondiente a dichas acciones pignoradas.

El artículo 25 (párrafos 2 y 3) de los Estatutos estipula que “Es posible conceder derecho de voto a un usufructuario. El derecho de voto puede concederse a un acreedor pignoraticio, pero sólo con la previa autorización del Consejo de Administración. No se puede emitir un voto, en la junta general de accionistas, por una acción cuyo titular sea la Sociedad o una filial de la misma; ni tampoco por una acción de cuyos derechos de guarda sea titular una de ellas. Los usufructuarios y acreedores pignoraticios de los que la Sociedad o sus filiales sean titulares no se verán, sin embargo, privados de sus derechos de voto en el caso de que el derecho de usufructo o la prenda existieran antes de que la Sociedad o su filial fueran titulares de la acción”.

### 3.1.11 Notificación de participaciones

De acuerdo con la WFT, toda persona que, directa o indirectamente, adquiera o venda una participación en el capital o derechos de voto de la Sociedad deberá inmediatamente notificarlo por escrito a la AFM utilizando un formulario estándar, si, como consecuencia de dicha adquisición o venta, el porcentaje de la participación en el capital o los derechos de voto detentados por dicha persona alcanzara, superara o quedara por debajo de los siguientes márgenes: 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 40%, 50%, 60%, 75% y 95%. En determinadas circunstancias (como la conversión de determinados tipos de valores o el ejercicio de derechos de conformidad con acuerdos de derechos de voto), los inversores deberán enviar una actualización de la información previamente facilitada en un plazo de cuatro semanas a partir de la finalización de cada año natural mediante notificación por escrito a la AFM. La información será publicada por la AFM en su página web ([www.afm.nl](http://www.afm.nl)). De conformidad con los Estatutos, los accionistas también deberán notificar a la Sociedad cuando superen los límites anteriormente mencionados.

Asimismo, los Estatutos imponen a todas las personas que adquieran de forma directa o indirecta, individualmente o por medio de terceros con los que actúen de forma concertada, más de una décima parte del capital social emitido o de los derechos de voto de la Sociedad, la obligación de comunicar a la Sociedad su intención de (i) realizar compras o ventas de acciones de la Sociedad durante los 12 meses siguientes; (ii) continuar o dejar de adquirir acciones o derechos de voto de la Sociedad;

(iii) obtener el control de la Sociedad; o (iv) solicitar la designación de un miembro del Consejo de Administración de la Sociedad. La Sociedad comunicará a la AMF la información recibida de esta forma.

El incumplimiento de la obligación legal de notificar cualquier cambio en la participación, tal y como estipula la WFT será calificado de ilícito penal y susceptible de sanciones penales y multas administrativas, así como de sanciones civiles, entre ellas la suspensión de los derechos de voto.

#### OBLIGACIONES DE INFORMACIÓN PARA MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DEL COMITÉ EJECUTIVO

##### Notificación de participaciones

Además de los requerimientos establecidos por la WFT en cuanto a publicidad del número de participaciones en caso de que los umbrales especificados sean traspasados, o el número de participaciones no alcance los mismos, los miembros del Consejo de Administración deberán poner en conocimiento de la AFM el número de acciones y de derechos de votos de EADS<sup>(1)</sup> que ellos mismos poseen o de las entidades controladas por ellos, en un plazo de dos semanas posteriores a su nombramiento, independientemente de que los mencionados umbrales hayan sido superados o no. Posteriormente, los miembros del Consejo

(1) En este contexto, el término “acciones” incluye también recibos de depósito de acciones y derechos resultantes de un acuerdo para adquirir acciones o recibos de depósitos para acciones, concretamente opciones de compra, warrants y bonos convertibles. De igual manera, el término “derechos de votos” incluye también los derechos reales o contingentes de derechos de votos (por ejemplo, inherentes a opciones de compra, warrants o bonos convertibles).

de Administración deberán notificar a la AFM cualquier cambio en dicho número de acciones de EADS y de derechos de voto inherentes.

### Notificación de operaciones sobre los títulos emitidos por la Sociedad

Según lo dispuesto en el apartado 5:60 de la WFT, determinadas personas que ejerzan responsabilidades directivas en la Sociedad y, cuando sea de aplicación, aquellas personas que mantengan un vínculo estrecho con las mismas (conjuntamente las “**personas con acceso a información privilegiada**”, tal y como se define a continuación), deberán comunicar a la AMF todas las operaciones realizadas por cuenta propia sobre acciones de la Sociedad, instrumentos derivados u otros instrumentos financieros vinculados a las mismas. Dichas personas deberán notificar a la AFM las operaciones dentro de un plazo de cinco días hábiles, excepto cuando el importe total de dichas operaciones no supere los 5.000 euros entre todas las operaciones realizadas a lo largo de un año.

El término “**personas con acceso a información privilegiada**” incluye a (i) los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de la Sociedad, (ii) determinados directivos senior, (iii) las personas estrechamente relacionadas con las personas mencionadas en las categorías (i) y (ii) (incluidos sus cónyuges, hijos a cargo y demás familiares que hayan compartido el mismo hogar), y (iv) las entidades jurídicas, agrupaciones o asociaciones cuyas responsabilidades directivas sean ejercidas por cualquiera de las personas mencionadas en los puntos (i), (ii) o (iii) o que estén directa o indirectamente controladas por dichas personas o que hayan sido constituidas en beneficio de dichas personas o cuyos intereses económicos sean sustancialmente equivalentes a los de dichas personas.

EADS ha adoptado determinadas normas internas específicas en relación con el uso de información privilegiada (las “**normas sobre operaciones con información privilegiada**”) con el fin de garantizar la conformidad con los requisitos anteriormente mencionados y con otras normativas relativas a la negociación de acciones aplicables en los Países Bajos, Francia, Alemania y España. De acuerdo con las normas sobre operaciones con información privilegiada (i) todos los empleados y Consejeros tienen prohibida la realización de operaciones con acciones u opciones sobre acciones de EADS si poseen información

privilegiada, y (ii) determinadas personas únicamente están autorizadas a negociar con acciones u opciones sobre acciones de EADS dentro de periodos de tiempo muy limitados, estando sujetas además a obligaciones de información específicas frente al responsable de cumplimiento de las normas sobre operaciones con información privilegiada (Jefe de Cumplimiento Normativo ITR) de la Sociedad y frente a las autoridades del mercado financiero competentes, en relación con determinadas operaciones. La versión actualizada de las normas sobre operaciones con información privilegiada, en vigor desde el 1 de enero de 2007, puede consultarse en la página web de la Sociedad.

Hans Peter Ring, Director Financiero de EADS, ha sido nombrado responsable de cumplimiento de las normas sobre operaciones con información privilegiada (Jefe de Cumplimiento Normativo ITR) por el Consejo de Administración de EADS. El responsable de cumplimiento de las normas sobre operaciones con información privilegiada (Jefe de Cumplimiento Normativo ITR) es responsable principalmente del cumplimiento y de informar a la AFM.

Según lo dispuesto en el apartado 5:59 del párrafo 7 de la WFT, la Sociedad deberá mantener una lista de todas aquellas personas que trabajen para ella, ya sea en virtud de una relación laboral o de cualquier otra modalidad, y que tengan acceso a información privilegiada. Las leyes francesas, alemanas y españolas contemplan disposiciones equivalentes.

Según lo dispuesto en el párrafo 15a de la Ley del Mercado de Valores alemana, las personas que ostenten una responsabilidad directiva significativa en la Sociedad (por ejemplo, en el caso de EADS, los miembros del Consejo de Administración y los del Comité Ejecutivo), o aquellas personas que mantengan un vínculo estrecho con las mismas, deberán comunicar todas las operaciones realizadas por cuenta propia sobre acciones de la Sociedad o instrumentos financieros vinculados a las mismas. Dichas personas deberán notificar las operaciones a la Sociedad y a la Autoridad Federal alemana de Control Financiero, dentro de un plazo de cinco días hábiles, excepto cuando el importe total de dichas operaciones no supere los 5.000 euros entre todas las operaciones realizadas a lo largo de un año. Tras la transposición de la Directiva de Transparencia en el derecho alemán el 20 de enero de 2007, EADS ya no está sujeta a la exigencia de publicación de tales notificaciones en su página web o en un diario oficial suprarregional de la Bolsa alemana.

## 3.1.12 Ofertas públicas forzosas

### 3.1.12.1 DIRECTIVA SOBRE OFERTAS PÚBLICAS DE ADQUISICIÓN

La Directiva 2004/25/CE relativa a las ofertas públicas de adquisición (la “**directiva de oferta pública de adquisición**”)

establece los principios que rigen la asignación de las leyes aplicables a EADS en el contexto de una OPA de las acciones de la Sociedad. La directiva de oferta pública de adquisición se refiere a los reglamentos de los Países Bajos y del estado miembro de la Unión Europea de la autoridad competente que

deberá ser escogida por EADS entre las diferentes autoridades que supervisan los mercados en los que cotizan sus acciones.

Para EADS, los asuntos relativos, entre otras, a la consideración ofrecida en el caso de una oferta, en concreto el precio, y los asuntos relativos al procedimiento de la oferta, en particular la información sobre la decisión del licitador de presentar una oferta, el contenido del documento de la oferta y la revelación de la misma, se determinarán de acuerdo con las leyes del estado miembro de la Unión Europea competente, que será seleccionada por EADS en una fecha futura.

Los asuntos relativos a la información que se facilitará a los empleados de EADS y los asuntos relativos al derecho mercantil, en concreto el porcentaje de derechos de voto que confiere control y toda excepción a la obligación de lanzar una oferta, las condiciones bajo las cuales el Consejo de Administración de EADS podrá emprender una acción que pudiera tener como consecuencia la frustración de la oferta, y los reglamentos —aplicables, así como la autoridad competente se someterán a las leyes holandesas (véanse los apartados —3.1.12.2 y —3.1.12.3). Asimismo, el derecho holandés contiene disposiciones relativas a la contraprestación ofrecida, en particular, el precio y la determinación del precio justo por la Sala de Sociedades del Tribunal de Apelación de Ámsterdam a petición del adjudicatario, la compañía objetivo o cualquier titular de acciones.

### 3.1.12.2 DERECHO HOLANDÉS

La ley encargada de trasladar al orden jurídico holandés la Directiva de Oferta Pública de Adquisición (“**Ley de Oferta Pública de Adquisición**”) entró en vigor el 28 de octubre de 2007. De conformidad con la Ley de Oferta Pública de Adquisición, los accionistas están obligados a hacer una oferta pública incondicional para todas las acciones en EADS emitidas y en circulación en el supuesto de que —individualmente o agrupados (en el sentido que se expone más adelante), y de modo directo o indirecto— posean un 30% o más de los derechos de voto (control significativo) de EADS. Además de otras exenciones como las que se mencionan en lo que sigue, la obligación de realizar ofertas públicas no se habrá de aplicar a aquellas personas que a la fecha de entrada en vigor de la Ley de Oferta Pública de Adquisición fueran ya poseedores —individualmente o de manera concertada— de un 30 por ciento o más de los derechos de voto de EADS.

La Ley de Oferta Pública de Adquisición establece que las personas físicas o jurídicas están “actuando de manera concertada” cuando cooperan sobre la base de un acuerdo para adquirir un control significativo (en el sentido anteriormente expuesto) de la sociedad objetivo, o cuando cooperan con la sociedad para evitar el éxito de una oferta de acciones previamente anunciada de dicha sociedad. Se considera que actúan de manera concertada en los términos señalados por la Ley de Oferta Pública de Adquisición las categorías de personas físicas o jurídicas y sociedades que se exponen a continuación:

(i) personas jurídicas o sociedades que conformen un grupo de sociedades conforme a lo definido por el 2:24b del Código Civil de Holanda, (ii) personas jurídicas o sociedades así como filiales de estas, y (iii) personas físicas y sus entidades subsidiarias.

Además de las excepciones indicadas con anterioridad se verán libres de la obligación de realizar ofertas públicas aquellas personas, entidades o sociedades que, entre otras cosas:

- Adquieran un control significativo como consecuencia de haber declarado (*gestand doen*) incondicional una oferta pública realizada para la totalidad de las acciones (o certificados de depósito) en la sociedad objetivo.
- Sean una entidad legal independiente de la sociedad objetivo que adquiera un control significativo con posterioridad al anuncio de una oferta pública por terceros, a condición de que dicha entidad (i) posea las acciones en la compañía objetivo por un periodo máximo de dos años y para fines de defensa de la sociedad objetivo, y (ii) el objetivo corporativo de dicha entidad sea preservar los intereses de la compañía objetivo.
- Sea una entidad independiente de la sociedad objetivo que haya emitido certificados de depósito sobre las acciones de la sociedad objetivo.
- Adquiera un control significativo como resultado de: (i) la transferencia intragrupo de las acciones representativas de dicho control significativo; o bien (ii) la transferencia entre una sociedad matriz y su filial.
- Adquiera un control significativo mediante la actuación concertada con una o más personas físicas y jurídicas o sociedades, en cuyo caso la obligación de hacer una oferta pública dependerá de la persona física, jurídica o sociedad facultada para ejercer la mayoría de los derechos a voto en las Juntas Generales de Accionistas de la sociedad.
- Intervenga en calidad de depositario (en caso de que y en tanto no pueda ejercer derecho a voto por iniciativa exclusivamente propia).

La obligación de hacer una oferta pública no se aplicará en el supuesto de que:

- La persona física o jurídica o la Sociedad, tras haber adquirido un control significativo, pierda el mismo en el transcurso de un periodo de gracia de treinta días, a no ser que (i) dicha pérdida de control tenga lugar como resultado de la transferencia a una persona física o jurídica o una sociedad a la cual proceda aplicar una de las excepciones expuestas con anterioridad, o bien (ii) quien adquiera el control significativo haya ejercido sus derechos durante el plazo de treinta días, o bien.
- La junta general de accionistas de la Sociedad estuviera de acuerdo respecto a la adquisición de control significativo —y cualquier

adquisición de acciones posterior- por terceros con un 95% de los votos emitidos a favor de dicha propuesta, excluyendo cualquier voto emitido por dicha tercera parte o sus grupos concertados.

De conformidad con la Ley de Oferta Pública de Adquisición, un accionista minoritario también podrá solicitar que sus acciones sean adquiridas por un oferente que posea como mínimo el 95% del capital social emitido y sus correspondientes derechos de voto. La petición deberá ser presentada ante la Sala de Sociedades del Tribunal de Apelación de Ámsterdam dentro de un plazo de tres meses posterior a la clausura del periodo de aceptación de la oferta pública.

### 3.1.12.3 ESTATUTOS

Sin perjuicio de las disposiciones de la Ley de Oferta Pública de Adquisición que se exponen en el apartado —3.1.12.2 anterior, los Estatutos de la Sociedad incluyen determinadas disposiciones que también pueden provocar la obligación de realizar ofertas públicas de adquisición de las acciones de la Sociedad.

Según lo dispuesto en el artículo 15 de los Estatutos, en el caso de que una adquisición directa o indirecta de acciones de la Sociedad tenga como consecuencia que una persona pase a poseer individualmente o de forma concertada (conforme a lo expuesto en el apartado 5: 45 de la WFT), una participación que le otorgue el control del 33 1/3% o más del capital social emitido o de los derechos de voto de la Sociedad, dicha persona o personas estarán obligadas a realizar una oferta pública de adquisición incondicional sobre el 100% del capital de la Sociedad, o, al menos, a promover que se realice dicha oferta. Dicha oferta deberá ajustarse a todas las exigencias legales y reglamentarias aplicables en cada país en el que las acciones de la Sociedad se hayan admitido a negociación.

De acuerdo con el artículo 16 de los Estatutos, en el caso en que, en el plazo de dos meses desde la notificación a la Sociedad de una participación superior o igual al 33 1/3% del capital o de los derechos de voto de la Sociedad, no se realizara dicha oferta (o que ésta no se ajustara a las exigencias legales o reglamentarias aplicables en cada una de las jurisdicciones donde cotizan las acciones de la Sociedad) o, en defecto de dicha notificación, en un plazo de quince días desde la recepción de una notificación enviada por el Consejo de Administración de la Sociedad confirmando la obligación de presentar la oferta pública de adquisición, las personas obligadas a presentar dicha oferta deberán, dentro del plazo prescrito por la notificación enviada por el Consejo de Administración, proceder al canje del porcentaje de las acciones de las que sean titulares que superen el 33 1/3% del capital o de los derechos de voto de EADS (el “**porcentaje excedente**”) por los certificados de depósito que emitirá la *Stichting Administratiekantoor* EADS (la “**Fundación**”). A partir de la fecha que el Consejo de Administración indique, se suspenderá el derecho a participar en las juntas, a votar en ellas y a cobrar dividendos, en lo que respecta a las acciones que constituyen el porcentaje excedente. Si en el plazo de catorce días

desde la siguiente notificación del Consejo de Administración, la persona obligada a canjear las acciones que constituyen el porcentaje excedente por certificados de depósito de la Fundación no ha procedido a dicho canje, la Sociedad estará autorizada irrevocablemente para proceder al canje de dichas acciones por certificados de depósito emitidos por la Fundación. Los documentos constitutivos de la Fundación prevén que ésta no tendrá derecho a asistir a las juntas de accionistas de la Sociedad en calidad de accionista, a tomar la palabra en éstas ni a ejercer los derechos de voto correspondientes a las acciones que posea, excepto en la medida en que el Consejo de Administración de la Fundación considere que esta medida sea necesaria para garantizar el cumplimiento de las disposiciones de los Estatutos relativas a la presentación de una oferta pública de adquisición obligatoria.

De acuerdo con el artículo 17 de los Estatutos, la obligación de realizar una oferta pública de adquisición no se aplica en los siguientes casos:

- (i) Transmisión de acciones a la propia Sociedad o a la Fundación,
- (ii) Transmisión a un depositario de títulos, a una cámara de compensación o de liquidación-entrega que intervenga como tal, entendiéndose que las disposiciones del artículo 16 de los Estatutos descritas anteriormente son aplicables en los casos en que se tenga la posesión de las acciones por cuenta de personas que hayan infringido las disposiciones de los artículos 15 y 16 de los Estatutos descritas anteriormente,
- (iii) Transmisión o emisión de acciones por la Sociedad con motivo de una fusión o de la adquisición por la Sociedad de otra sociedad o negocio,
- (iv) Transmisión de acciones de una parte a otra que sea parte de un contrato como se define en el WMZ “partes concertadas” cuando el contrato sea anterior al 31 de diciembre de 2000 (tal y como éste sea modificado, complementado o reemplazado por un nuevo contrato, por la admisión de una o más partes nuevas o por la exclusión de una o más partes). Esta excepción no será de aplicación a una nueva parte que individualmente o con sus filiales y/o grupo de sociedades, ostente por lo menos 33 1/3% del control sobre las acciones o votos en la Sociedad. Esta excepción está orientada a excluir las partes del *Participation Agreement* (tal y como éste sea modificado, complementado o reemplazado por un nuevo acuerdo por la admisión de una o más partes nuevas o por la exclusión de una o más partes) (véase el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”) de la obligación de formular una oferta obligatoria en el caso de una transferencia de acciones entre ellos, o bien
- (v) Transmisión por un accionista a favor de una filial en la que posea una participación superior al 50% o por un accionista a favor de una sociedad que posea más del 50% del capital del accionista que realiza dicha venta.

## 3.2 INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL RELATIVA AL CAPITAL SOCIAL

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

Salvo en los casos de limitación o supresión del derecho por la junta de accionistas según las modalidades que se describen más adelante, los accionistas dispondrán de un derecho de suscripción preferente proporcional al número de acciones que posean que les permitirá suscribir cualquier emisión de nuevas acciones, excepto en lo que respecta a las acciones emitidas a cambio de una aportación que no sea en efectivo y a las acciones emitidas a favor de empleados de la Sociedad o de una sociedad del Grupo. Para una descripción de las disposiciones contractuales relativas a los derechos de tanteo, véase lo dispuesto más adelante en el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”.

La junta de accionistas está facultada para emitir acciones. Asimismo, podrá autorizar al Consejo de Administración, durante un periodo que no superior los cinco años, a emitir acciones y determinar las modalidades y requisitos de dicha emisión.

La junta de accionistas tiene también la facultad de limitar o suspender los derechos de suscripción preferente con motivo de la emisión de acciones nuevas y podrá autorizar al Consejo de Administración para que limite o suspenda dichos derechos durante un periodo que no podrá exceder los cinco años. Todas las resoluciones en este contexto deberán ser aprobadas por una mayoría de dos tercios de los votos emitidos en la junta de

accionistas para el caso en el que menos de la mitad del capital esté presente o representado en dicha junta.

En conformidad con la novena resolución aprobada por la Junta General de Accionistas de EADS celebrada el 4 de mayo de 2007 al Consejo de Administración le fueron otorgadas facultades para (i) emitir acciones y conceder derechos para la suscripción de acciones que hayan de constituir parte del capital autorizado de EADS, a condición de que los mencionados poderes estén limitados en todo momento a un 1% del capital por acciones autorizado de la Sociedad, y (ii) limitar o excluir derechos preferentes de suscripción, en ambos casos por un periodo que habrá de finalizar en la Junta General de Accionistas que tendrá lugar el 27 de mayo de 2009. Se pedirá a los accionistas que renueven dichas facultades.

La junta podrá reducir el capital social emitido mediante la amortización de acciones o por reducción del valor nominal de las acciones, con la correspondiente modificación de los Estatutos, requiriéndose en este último caso la aprobación de la decisión por dos tercios de los votos. En la Junta General de Accionistas convocada para el 27 de mayo de 2009, se propondrá la anulación de un máximo de 22.987 acciones.

### 3.2.2 Capital social emitido

A 31 de diciembre de 2008, el capital social emitido de la Sociedad ascendía a 814.769.112 euros totalmente desembolsados, dividido en 814.769.112 acciones con un valor nominal de 1 euro cada una.

### 3.2.3 Capital social autorizado

A 31 de diciembre de 2008, el capital social autorizado de la Sociedad ascendía a 3.000 millones de euros, dividido en 3.000 millones de acciones con un valor de 1 euro cada una.

### 3.2.4 Títulos que dan acceso al capital social

Exceptuando las opciones sobre acciones otorgadas por la suscripción de acciones de EADS (véase el apartado “Gobierno Corporativo — 4.3.3 Planes de incentivos al largo plazo”), no hay ningún título que dé acceso, ni de forma inmediata ni tras un periodo de tiempo, al capital social de EADS.

La siguiente tabla, muestra la posible dilución total que se produciría si se ejercitasen todas las opciones sobre acciones emitidas a 31 de diciembre de 2008:

	Números de acciones	% de dilución del capital	Número de derechos de voto	% de dilución de los derechos de voto*
Número total de acciones de EADS emitidas a 31 de diciembre de 2008	814.769.112	96,69%	811.627.354	96,67%
Número total de acciones de EADS que pueden emitirse tras el ejercicio de las opciones sobre acciones	27.935.589	3,31%	27.935.589	3,33%
<b>Capital social potencial de EADS total</b>	<b>842.704.701</b>	<b>100%</b>	<b>839.562.943</b>	<b>100%</b>

\* El potencial efecto de dilución sobre el capital y los derechos de voto de la ejecución de estas opciones sobre acciones podría verse limitado como resultado de los programas de compra de acciones de la Sociedad, así como en el caso de una posterior cancelación de acciones recompradas. Véase el apartado “— 3.3.7.1 Derecho holandés e Información sobre Programas de recompra de acciones”.

### 3.2.5 Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad

Fecha	Naturaleza de la operación	Valor nominal por acción	Número de acciones emitidas/amortizadas	Prima*	Número total de acciones emitidas tras la operación	Total capital social emitido tras la operación
29 de diciembre de 1998	Constitución	NLG 1.000	100	-	100	NLG 100.000
3 de abril de 2000	Conversión en euros	€ 1	50.000	-	50.000	€ 50.000
8 de julio de 2000	Emisión de Acciones como contraprestación por las aportaciones de Aerospatiale Matra, DASA AG y SEPI	€ 1	715.003.828	€ 1.511.477.044	715.053.828	€ 715.053.828
13 de julio de 2000	Emisión de Acciones para la Oferta pública de Acciones y la salida a bolsa de la Sociedad	€ 1	80.334.580	€ 1.365.687.860	795.388.408	€ 795.388.408
21 de septiembre de 2000	Emisión de acciones para la oferta a empleados realizada en el contexto de la oferta pública de acciones y la salida a bolsa de la Sociedad	€ 1	11.769.259	€ 168.300.403	807.157.667	€ 807.157.667
5 de diciembre de 2001	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (note d'opération aprobada por la COB** el 13 de octubre de 2001 con el número 01-1209)	€ 1	2.017.894	€ 19.573.571,80	809.175.561	€ 809.175.561
4 de diciembre de 2002	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (note d'opération aprobada por la COB el 11 de octubre de 2002 con el número 02-1081)	€ 1	2.022.939	€ 14.470.149,33	811.198.500	€ 811.198.500
5 de diciembre de 2003	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (note d'opération aprobada por la COB el 25 de septiembre de 2003 con el número 03-836)	€ 1	1.686.682	€ 19.363.109,36	812.885.182	€ 812.885.182
20 de julio de 2004	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 6 de mayo de 2004	€ 1	5.686.682	-	807.198.500	€ 807.198.500
3 de diciembre de 2004	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (note d'opération aprobada por la AMF el 10 de septiembre de 2004 con el número 04-755)	€ 1	2.017.822	€ 34.302.974	809.216.322	€ 809.216.322
En 2004	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados***	€ 1	362.747	€ 6.133.436	809.579.069	€ 809.579.069
25 de julio de 2005	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 11 de mayo de 2005	€ 1	1.336.358	-	808.242.711	€ 808.242.711
29 de julio de 2005	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (note d'opération aprobada por la AMF el 4 de mayo el 2005 con el número 05-353)	€ 1	1.938.309	€ 34.618.198,74	810.181.020	€ 810.181.020
En 2005	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados***	€ 1	7.562.110	€ 144.176.031,61	817.743.130	€ 817.743.130
20 de julio de 2006	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 4 de mayo de 2006	€ 1	6.656.970	-	811.086.160	€ 811.086.160
En 2006	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados***	€ 1	4.845.364	€ 89.624.589	815.931.524	€ 815.931.524
En 2007	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 4 de mayo de 2007	€ 1	4.568.405	-	811.363.119	€ 811.363.119
En 2007	Emisión de acciones con el objeto de plantear una oferta a los empleados	€ 1	2.037.835	€ 33.482.173	813.400.954	€ 813.400.954
En 2007	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados***	€ 1	613.519	€ 9.438.683	814.014.473	€ 814.014.473
En 2008	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta Anual de Accionistas celebrada el 26 de mayo de 2008	€ 1	1.291.381	-	812.723.092	€ 812.723.092
En 2008	Emisión de acciones con el objeto de plantear una oferta a los empleados	€ 1	2.031.820	€ 22.084.500	814.754.912	€ 814.754.912
En 2008	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados***	€ 1	14.200	€ 208.030	814.769.112	€ 814.769.112

\* Los costes (netos de impuestos) relativos a la oferta pública de acciones de la Sociedad en julio de 2000, han sido compensados con una prima de emisión por valor de 55.849.772 euros.

\*\* Predecesor de la AMF.

\*\*\* Para información sobre el plan de opciones sobre acciones bajo el que estas opciones fueron concedidas a los empleados de EADS, véase el apartado "Gobierno Corporativo — 4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo".

## 3.3 CAPITAL Y DERECHOS DE VOTO

### 3.3.1 Estructura del capital

EADS ha agrupado las actividades de Aerospatiale Matra (“**Aerospatiale Matra**” o “**ASM**”), Daimler Aerospace AG (“**DASA AG**”) (con la excepción de ciertos activos y pasivos) y Construcciones Aeronáuticas S.A. (“**CASA**”), mediante una serie de operaciones llevadas a cabo en julio de 2000.

En este documento, el término “**ejecución**” hace referencia a la ejecución, efectuada en julio de 2000, de las aportaciones hechas por Aerospatiale Matra, DASA AG y *Société Estatal de Participaciones Industriales* (“**SEPI**”) (sociedad de cartera del Estado español) a EADS con el fin de concentrar sus actividades en EADS.

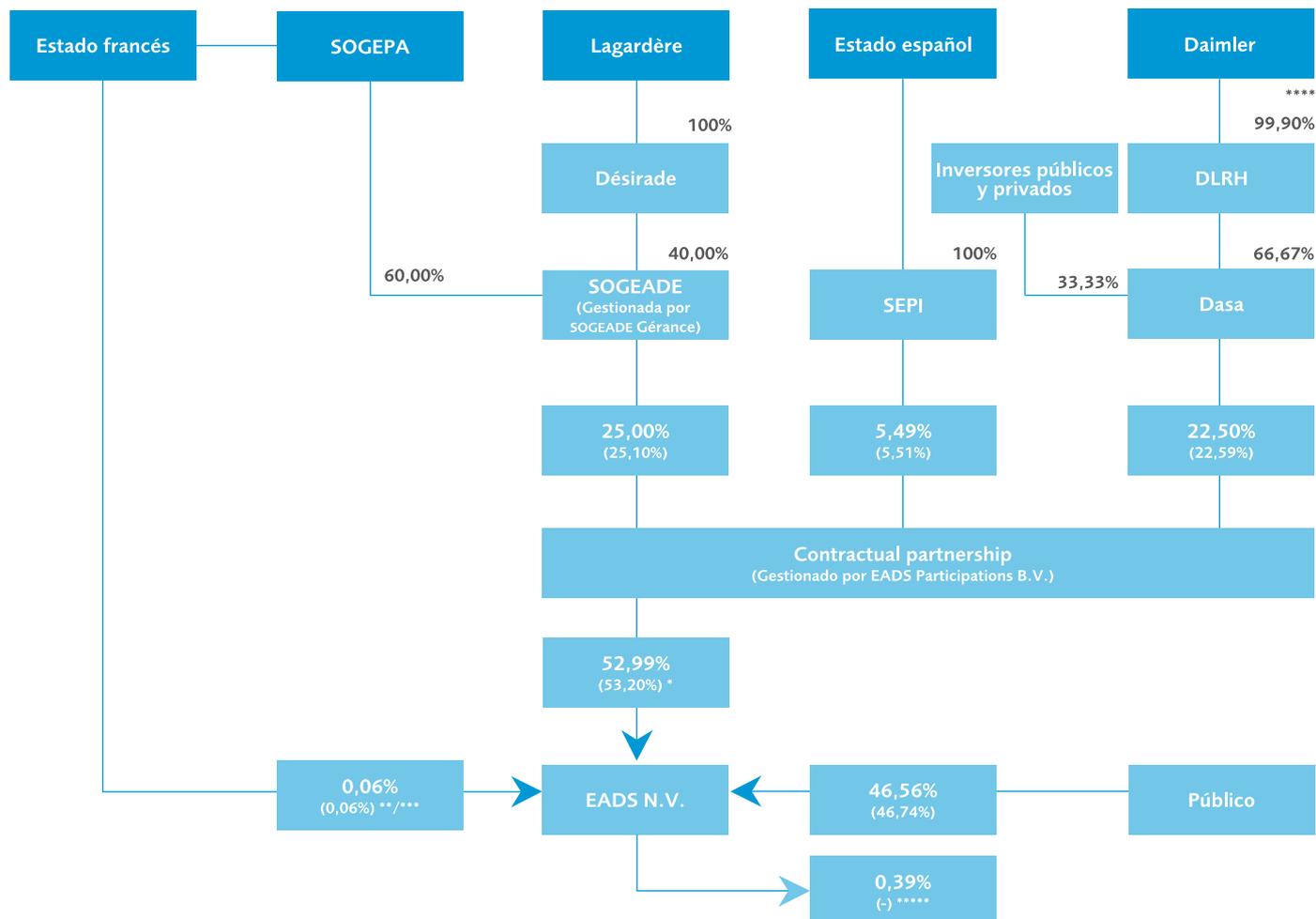
El término “**acciones indirectas de EADS**” hace referencia a las acciones de EADS de las que son titulares Daimler AG (“**Daimler**”), SEPI y la *Société de Gestion de l’Aéronautique de la Défense et de l’Espace* (“**Sogead**”), respecto a las cuales EADS Participations B.V. ejerce la totalidad de los derechos de voto inherentes a las mismas, así como Lagardère SCA (“**Lagardère**”) y la *Société de Gestion de Participations Aéronautiques* (“**Sogepa**”) o las sociedades de su grupo, las acciones de EADS de las que sean titulares indirectamente a través de Sogead y que reflejen, por razones de transparencia, su participación respectiva en esta última.

Salvo que el contexto exija lo contrario, en este documento se hace referencia a las participaciones de DASA AG en EADS como participaciones de Daimler, y a los derechos y obligaciones de DASA AG en virtud de los contratos descritos en este documento como derechos y obligaciones de Daimler.

A 31 de diciembre de 2008, el 22,50% del capital social de EADS pertenecía a DASA AG, filial al 66,67% de Daimler Luft- und Raumfahrt Holding AG (“**DLRH**”), a su vez filial al 99,90% de Daimler. El restante 33,33% de DASA AG pertenece a un consorcio de inversores de los sectores público y privado. Sogead, sociedad comanditaria por acciones de derecho francés (*société en commandite par actions*), cuyo capital social estaba participado al 60% por Sogepa (sociedad de cartera del Estado francés) y al 40% por Désirade (una *société par actions simplifiée* francesa participada al 100% por Lagardère) a 31 de diciembre de 2008, poseía el 25,00% de las acciones de EADS. Por tanto, el 47,50% del capital social de EADS pertenecía a Daimler y Sogead, que controlan conjuntamente EADS a través de un *contractual partnership* de derecho holandés gestionado por EADS Participations B.V. (el “**Contractual Partnership**”). SEPI, que es parte del *Contractual Partnership*, poseía el 5,49% del capital social de EADS. El público (incluyendo los empleados de EADS) y la Sociedad eran titulares, respectivamente, del 46,56% y del 0,39% del capital social de EADS. La República Francesa (el “**Estado francés**”) era titular directo del 0,06% de ese capital social, estando esta participación sujeta a determinadas disposiciones especiales.

El diagrama que se incluye a continuación muestra la composición del capital social de EADS a 31 de diciembre de 2008 (% de capital/(derechos de voto)) antes de la ejecución de las opciones sobre acciones vivas concedidas en la suscripción de las acciones de EADS]. Véase el apartado “Gobierno Corporativo —4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”.

## REPARTO DEL CAPITAL DE EADS A 31 DE DICIEMBRE DE 2008



\* EADS Participations B.V. ejerce los derechos de voto inherentes a las acciones de EADS pignoradas por Sogead, Daimler y SEPI, quienes retienen el derecho de propiedad de sus respectivas acciones.

\*\* El Estado francés ejerce los derechos de voto inherentes a las acciones de EADS (dichas acciones están depositadas en la *Caisse des dépôts et consignations*) de la misma forma que EADS Participations B.V. ejerce los derechos de voto mancomunados en el *Contractual Partnership*.

\*\*\* Acciones correspondientes al Estado francés tras la distribución gratuita entre determinados antiguos accionistas de Aerospatiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999. Todas las acciones de las que es titular actualmente el Estado francés tendrán que venderse en el mercado.

\*\*\*\* DLRH está participada al 99,90% por Daimler; el resto pertenece a accionistas minoritarios.

\*\*\*\*\* A 31 de diciembre de 2008, la Sociedad posee, directa o indirectamente a través de otras sociedades en las que la Sociedad participa directa o indirectamente con más del 50%, 3.141.758 de sus acciones propias. Las acciones de EADS en autocartera no gozan de derechos de voto.

En lo referente al número de acciones y los derechos de voto que poseen los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo, véase el apartado “Gobierno Corporativo — 4.2.1 Remuneración de los Consejeros y principales directivos”.

A 31 de diciembre de 2008, aproximadamente el 2,1% del capital y el 2,1% de los derechos de voto eran propiedad de empleados de EADS.

### 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas

Los principales contratos que rigen las relaciones entre los fundadores de EADS son: el celebrado en la fecha de la Ejecución entre Daimler, DASA AG, Lagardère, Sogepa, Sogead y SEPI

(el “*Participation Agreement*”), así como un Contrato de derecho holandés que rige un *Contractual Partnership* celebrado en la fecha de la Ejecución entre Sogead, DASA AG, SEPI y EADS

Participations B.V. (el “**Contractual Partnership Agreement**”), que recoge los principales términos del *Participation Agreement* y de algunos otros contratos (especialmente, un acuerdo de accionistas (el “**Acuerdo de Accionistas de Sogead**”) celebrado en la fecha de la Ejecución entre Sogepa y Lagardère y un contrato celebrado entre el Estado francés, Daimler y DLRH). EADS Participations B.V. es una sociedad de responsabilidad limitada de derecho holandés (*besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid*) que interviene en calidad de gerente (Managing Partner) del *Contractual Partnership*. Las acciones indirectas de EADS de las que Daimler, Sogead y SEPI son titulares, han sido pignoradas a favor de la Sociedad EADS Participations B.V., a quien se le ha otorgado el derecho exclusivo de ejercicio de los derechos de voto relativos a las acciones pignoradas (incluidos el derecho de asistir a las juntas de accionistas y de tomar la palabra en ellas) de acuerdo con las disposiciones del *Contractual Partnership Agreement*.

Los contratos mencionados prevén en particular disposiciones relativas a:

- La composición de los Consejos de Administración de EADS, EADS Participations B.V. y Sogead Gérance (*gérant commandité* de Sogead)
- Las restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones de EADS y de Sogead
- Los derechos de tanteo y de salida conjunta de Daimler, Sogead, Sogepa y Lagardère
- Las medidas de defensa frente a tomas de participación hostiles
- Las consecuencias de un cambio en el control de Daimler, Sogead, Lagardère, Sogepa o SEPI
- Una opción de venta otorgada por Sogead a favor de Daimler relativa a las acciones de EADS que esta última posee, ejercitable en determinados casos
- Derechos específicos del Estado francés en lo referente a determinadas decisiones estratégicas relativas, en particular, a la actividad de misiles balísticos de EADS
- Determinadas limitaciones relativas a la participación del Estado francés en EADS.

En los siguientes apartados se describen los detalles de los acuerdos entre los principales accionistas de EADS.

## ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD EADS PARTICIPATIONS B.V.

El Consejo de Administración de EADS Participations B.V. comprende el mismo número de Consejeros designados respectivamente por Daimler y por Sogead (teniendo en cuenta

las propuestas realizadas por Lagardère en lo que respecta a los Consejeros designados por Sogead). Daimler y Sogead designan cada una dos Consejeros salvo acuerdo en contrario, y estos Consejeros de Daimler y Sogead ejercen conjuntamente el derecho a designar y cesar al Presidente y al Consejero Delegado. Además SEPI tiene derecho a nombrar un consejero mientras la participación de SEPI en EADS sea del 5% o superior, pero en cualquier caso hasta la Junta General de Accionistas que se celebre en el año 2012. El Presidente habrá de tener nacionalidad francesa o alemana, y el Consejero Delegado podrá ser de otra nacionalidad.

Esta estructura otorga a Daimler y Sogead los mismos derechos para nombrar a la mayor parte de los Consejeros de los órganos de decisión de EADS Participations B.V. Todas las decisiones del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. deberán requerir el voto favorable de al menos cuatro Consejeros, incluyendo el voto a favor de los Consejeros de Sogead y de los Consejeros de Daimler. El quórum para el examen de las cuestiones que figuren en el orden del día de cualquier reunión del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. es la presencia de un consejero de Sogead y un consejero de Daimler.

## TRANSMISIÓN DE ACCIONES DE EADS

Durante el periodo comprendido entre la ejecución y el 1 de julio de 2003 (el “**periodo de bloqueo**”), existían restricciones sobre la capacidad de Daimler, Sogead, SEPI, Lagardère, Sogepa y el Estado francés para transmitir acciones de EADS.

Finalizado el periodo de bloqueo, a partir del 1 de julio de 2003, Daimler, Sogead, SEPI, Lagardère y Sogepa tendrá derecho a vender sus acciones de EADS en el mercado, siempre que se respeten las siguientes condiciones:

- Si una de las partes tiene intención de vender cualquiera de sus acciones de EADS estará obligada a vender en primer lugar las acciones que no sean acciones indirectas de EADS antes de ejercer su derecho de vender aquéllas que sí lo sean, debiendo respetar en su caso las disposiciones que se indican más adelante.
- En caso de venta de acciones indirectas de EADS, Daimler (en el caso de una venta realizada por Sogead), Sogead (en el caso de una venta realizada por Daimler) o Sogead y Daimler (en el caso de una venta realizada por SEPI) podrán ejercer un derecho de tanteo o vender sus respectivas acciones indirectas de EADS en el mercado en la misma proporción que exista entre las respectivas acciones indirectas de EADS de las que sean titulares las partes interesadas.
- Cualquier venta de acciones indirectas de EADS realizada por Sogepa o Lagardère estará sometida a un derecho de tanteo a favor de Lagardère o de Sogepa, según sea el caso. En el caso de que no se ejerza este derecho, las acciones indirectas de EADS podrán venderse (a) a un tercero identificado siempre que se obtenga el acuerdo de Lagardère o de Sogepa (según sea el caso), así como de Daimler (b) si no puede lograrse este

acuerdo, las acciones indirectas de EADS podrán ser vendidas en el mercado, sin perjuicio del derecho de tanteo de Daimler contemplado anteriormente.

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

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

### CONTROL DE EADS

En el supuesto de que un tercero al que se opusieran Daimler o Sogead (un “**tercero hostil**”) sea titular directa o indirectamente de una participación en EADS igual o superior a un 12,5% del número de acciones de EADS cuyos derechos de voto se ejerciten en el marco del *Contractual Partnership* (una “**participación cualificada**”) y, excepto en el supuesto de que el tercero hostil hubiera efectuado una oferta hostil (tal como se define más adelante), hasta que Daimler y Sogead hayan acordado que el Tercero Hostil debe dejar de ser considerado como tal, o hasta que dicho Tercero Hostil haya dejado de ser titular de una participación cualificada, las partes del *Participation Agreement* ejercerán todos los medios de control y de influencia de que dispongan sobre EADS con el fin de evitar que dicho Tercero Hostil incremente sus derechos o facultades en EADS.

Una vez finalizado el periodo de bloqueo, el 1 de julio de 2003, las partes del *Participation Agreement* podrán aceptar una oferta (independientemente de que se realice en forma de oferta pública de adquisición o de otra forma) que provenga de un Tercero Hostil y que no sea aceptable para Daimler o Sogead (una “**oferta hostil**”), siempre que la parte que desee aceptar dichas ofertas respete, entre otras, las disposiciones que estipulan que debe ofrecer primero sus acciones de EADS a Daimler y/o Sogead, en cuyo caso estas sociedades podrán ejercitar sus derechos de tanteo sobre la totalidad o una parte de las acciones de EADS de las que sea titular la parte que desea aceptar la Oferta Hostil.

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

### DISOLUCIÓN DEL CONTRACTUAL PARTNERSHIP Y DE EADS PARTICIPATIONS B.V.

El *Contractual Partnership* y EADS Participations B.V. se disolverán y liquidarán en caso de que se produzcan determinados supuestos (cada uno de ellos un “**Supuesto de Vencimiento**”) entre los que se incluyen los siguientes:

- (i) Si el número de acciones indirectas de EADS de las que sean titulares Daimler o Sogead pasara a representar menos del 10% del número total de acciones de EADS, salvo en el caso de que la diferencia entre las participaciones de Daimler y de Sogead (calculadas en porcentajes representados por el número de acciones indirectas de EADS de cada una de ellas en relación con el número total de acciones de EADS) sea inferior o igual al 5%, en cuyo caso la disolución y liquidación sólo se producirán si las acciones indirectas de EADS de las que sean titulares Daimler o Sogead representan como máximo un 5% del número total de acciones de EADS,
- (ii) Si, en caso de que se produzcan cambios en el control de Lagardère, de Sogepa, de Sogead o de Daimler, no se ha efectuado, tal y como se estipula en el *Participation Agreement* (véase más adelante el apartado de “—Cambio de control”), una notificación, en el plazo de 12 meses desde que se haya producido el cambio de control, de una oferta de adquisición por un tercero de acciones de Sogead o de acciones indirectas de EADS de las que sea titular la parte que es objeto del cambio de control (la “**parte objeto del cambio**”) (teniendo la parte objeto del cambio intención de aceptar dicha oferta). La ausencia de notificación de una oferta de adquisición por un tercero de las acciones indirectas de EADS de las que SEPI sea titular en caso de que se produzca un cambio de control en esta última no dará lugar a la disolución del *Contractual Partnership* o de EADS Participations B.V., sino que supondrá la pérdida por parte de SEPI de los principales derechos y obligaciones que le corresponden en virtud del *Participation Agreement* o del *Contractual Partnership Agreement*.

En caso de que se produzca un supuesto de vencimiento, EADS Participations B.V. no podrá seguir ejerciendo ninguna actividad, salvo aquellas que sean necesarias para su liquidación o para la liquidación del *Contractual Partnership*.

### CAMBIO DE CONTROL

El *Participation Agreement* prevé, en particular, que si (a) Lagardère o Sogepa son objeto de un cambio de control y Daimler lo solicita (b) Sogead es objeto de un cambio de control y Daimler lo solicita (c) Daimler es objeto de un cambio de control y Sogead lo solicita (d) SEPI es objeto de un cambio de control y Sogead o Daimler lo solicitan:

- (i) La parte que sea objeto de un cambio de control hará todo lo posible para garantizar la venta de sus acciones de Sogead

(si la parte que es objeto del cambio de control es Lagardère o Sogepa) o de sus acciones indirectas de EADS (si la parte que es objeto de un cambio de control es Daimler, Sogead e o SEPI) a un tercero adquirente en condiciones de mercado. Cuando la parte que sea objeto de un cambio de control sea Lagardère o Sogepa, el tercero adquirente será nombrado con la aprobación de Daimler, aprobación que no podrá denegarse sin motivos justificados, y

- (ii) Si se recibe una oferta de adquisición realizada por un tercero de las acciones de Sogead e de las que sean titulares Lagardère o Sogepa, o de las acciones indirectas de EADS de las que sean titulares Daimler, Sogead e o SEPI, según sea el caso, y si la parte objeto del cambio tiene intención de aceptar esta oferta, ésta se deberá notificar inmediatamente a: (a) Daimler en el caso de un cambio de control que afecte a Lagardère o a Sogepa; (b) Sogead e en el caso de un cambio de control que afecte a Daimler; (c) Daimler en el caso de un cambio de control que afecte a Sogead e o; (d) Daimler o Sogead e en el caso de un cambio de control que afecte a SEPI (la parte que reciba la notificación de acuerdo con lo dispuesto en los puntos (a), (b), (c) o (d) se denominará en adelante la “**parte que no es objeto del cambio**”). La parte que no es objeto del cambio tendrá un derecho de adquisición preferente sobre las acciones de Sogead e o las acciones indirectas de EADS ofertadas, al precio ofrecido por el tercero. En lo que respecta al supuesto contemplado en el punto (d), si tanto Daimler como Sogead e han solicitado que SEPI encuentre un tercero adquirente, cada una de ellas tendrá derecho a proceder a la adquisición de las acciones indirectas de EADS de SEPI, de forma proporcional al número de acciones indirectas de EADS de las que sea titular cada una de ellas. En el caso en que la parte que no es objeto del cambio no notifique su intención de proceder a la adquisición de las acciones de Sogead e o de las acciones indirectas de EADS en un plazo de 30 días desde la fecha de la oferta, la parte objeto del cambio estará obligada a vender dichas acciones de Sogead e o acciones indirectas de EADS al tercero en las condiciones de su oferta inicial.

El tercero adquirente no podrá ser un competidor de EADS, Sogead e o Daimler, según sea el caso, ni una sociedad del Grupo que haya tomado el control de la parte objeto de cambio.

### SUPUESTOS DE INCUMPLIMIENTO DISTINTOS A UN CAMBIO DE CONTROL

El *Participation Agreement* prevé determinadas medidas que se tomarán cuando tenga lugar un supuesto de incumplimiento (distinto de un cambio de control), y, en particular, en el caso de suspensión de pagos o de incumplimiento sustancial del *Participation Agreement*. En particular, si se produce uno de estos supuestos de incumplimiento en lo que respecta a Daimler, Sogead e o a SEPI, la parte no responsable del incumplimiento (a saber, respectivamente, Sogead e, Daimler o Sogead e y Daimler

de forma conjunta) tendrá una opción de compra sobre las acciones de EADS correspondientes a la parte responsable del incumplimiento, así como sobre su participación en la Sociedad EADS Participations B.V. Si este supuesto de incumplimiento se produce respecto a Lagardère o Sogepa, esta parte estará obligada a hacer todo lo posible para vender su participación en el capital de Sogead e a un tercero adquirente, y ello en condiciones de mercado y de buena fe (dicho adquirente no podrá ser un competidor de EADS o de Daimler). En caso de que la venta la realice Lagardère, el tercer adquirente deberá ser designado por Sogepa con el acuerdo de Daimler (dicho acuerdo no podrá denegarse sin motivos justificados). En caso de que la venta la realice Sogepa, deberá contar con el acuerdo de Daimler (dicho acuerdo no podrá denegarse sin motivos justificados).

### DERECHOS Y COMPROMISOS ESPECÍFICOS DEL ESTADO FRANCÉS

El Estado francés, que no es parte en el *Participation Agreement*, celebró otro contrato con Daimler y DLRH, sometido al derecho francés, con fecha de 14 de octubre de 1999 (en su versión modificada) en aplicación del cual:

- El Estado francés se compromete a no ser titular, a través de Sogepa, Sogead e y EADS Participations B.V., de una participación en EADS que supere el 15% del total del capital social emitido de EADS,
- El Estado francés se compromete a que ni él ni ninguna de sus sociedades participadas sean titulares directos de ninguna acción de EADS,
- Sin tener en cuenta en cada caso (i) las acciones de EADS correspondientes al Estado francés tras la distribución de forma gratuita a determinados antiguos accionistas de Aerospatiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999 y que deberán ser vendidas en el mercado; (ii) las acciones de las que sean titulares Sogepa o el Estado francés y que puedan ser vendidas o adquiridas de acuerdo con las disposiciones del *Participation Agreement* o del Acuerdo de Accionistas de Sogead e (véase lo dispuesto a continuación) y (iii) las acciones adquiridas exclusivamente con fines de inversión.

Asimismo, en cumplimiento de un contrato firmado por EADS y el Estado francés (el “**Contrato de misiles balísticos**”), EADS ha concedido al Estado francés (a) un derecho de veto y, posteriormente, una opción de compra sobre la actividad de misiles balísticos, opción que podrá ejercitarse en el caso de que (i) un tercero que no sea filial de los Grupos Daimler y/o Lagardère adquiera, de forma directa o indirecta, en nombre propio o de forma concertada, más del 10% o cualquier múltiplo del 10% del capital o de los derechos de voto de EADS, o (ii) se plantee la venta, después de la resolución del Acuerdo de Accionistas de Sogead e, de los activos o acciones de sociedades que ejerzan las actividades de misiles balísticos y, (b) un derecho

de veto a la transmisión de dichos activos o de dichas acciones durante la duración del Acuerdo de Accionistas de Sogead.

### SOGEADE

Sogead es una sociedad comanditaria por acciones de derecho francés (*société en commandite par actions*), cuyo capital social está participado al 60% por Sogepa y al 40% por Désirade, una *société par actions simplifiée* francesa. El capital social de Désirade pertenece a su vez al 100% a Lagardère. Lagardère por lo tanto posee indirectamente el 40% de Sogead.

El comanditario (*associé commandité*) de Sogead, Sogead Gérance, es una *société par actions simplifiée* sometida al derecho francés, administradora de Sogead y la participación de capital dividida a partes iguales entre Sogepa y Lagardère SCA.

El Consejo de Administración de Sogead Gérance está integrado por ocho consejeros, cuatro de ellos designados por Lagardère (uno de los cuales habrá de ser Presidente del Consejo) y cuatro por Sogepa. Las decisiones del Consejo de Administración de Sogead Gérance se tomarán por mayoría simple de los consejeros, salvo en lo que respecta a las cuestiones que se enumeran a continuación para las que se requerirá una mayoría calificada de seis consejeros sobre el total de ocho: (a) adquisiciones o desinversiones de participaciones o de activos cuyo importe individual sobrepase los 500 millones de euros; (b) acuerdos estratégicos de alianza y de cooperación industrial o financiera; (c) ampliación del capital de EADS por un importe superior a 500 millones de euros sin derecho de suscripción preferente; (d) cualquier decisión de venta o de constitución de garantías sobre los activos relativos a la categoría de contratista principal, la concepción, el desarrollo y la integración de los misiles balísticos o a las participaciones mayoritarias en las sociedades Cilas, Sodern, Nuclétudes y en el GIE Cosyde (cada una de ellas una “**materia reservada a Sogead**”). Las decisiones contempladas en el punto (d) anterior estarán asimismo regidas por el Contrato de Misiles Balísticos (véase lo dispuesto anteriormente sobre “— Derechos y Compromisos Específicos del Estado francés”).

En los casos en que, durante una votación del Consejo de Administración de Sogead Gérance relativa a estas cuestiones, no sea posible conseguir la mayoría calificada de seis consejeros debido al voto negativo de cualquiera de los consejeros designados por Sogepa, los Consejeros designados por Sogead en el Consejo de Administración de EADS Participations B.V. estarán obligados a votar en contra de la propuesta. Esto significaría que el Estado francés, en calidad de accionista de Sogepa, podría vetar todas las decisiones relativas a dichas cuestiones por lo que se refiere a EADS Participations B.V., y en consecuencia también a EADS, mientras el Acuerdo de Accionistas de Sogead siga en vigor.

Además, en el supuesto de que el Consejo de Administración de EADS Participations B.V. y/o el Consejo de Administración de

EADS fueran requeridos para ocuparse de las materias siguientes:

- (a) Nombramiento/cese del Presidente y del Consejero Delegado de EADS, así como nombramiento/cese del Consejero Delegado de Airbus,
- (b) Inversiones, proyectos, lanzamiento de nuevos productos o desinversiones dentro del Grupo, toda vez que el valor individual de los mismos exceda de 500 millones de euros,
- (c) Acuerdos sobre estrategia y cooperación,
- (d) Modificaciones del capital autorizado de EADS e incremento en el capital suscrito de EADS, exceptuando los aumentos del capital con fines de ESOP u otras emisiones de valores a favor del personal por un importe inferior, por año o plan, al 2% del capital suscrito,
- (e) Modificaciones de (1) los Estatutos sociales de EADS, (2) los reglamentos internos del Consejo de Administración y (3) las normas internas por las cuales se ha de dirigir el Comité Ejecutivo,
- (f) Cambios en la denominación social, sede o nacionalidad de EADS,
- (g) Decisiones significativas relacionadas con la ingeniería de misiles balísticos de EADS.

El Consejo de Sogead Gérance deberá previamente reunirse para adoptar una resolución relativa a la pertinencia de cualquiera de los asuntos anteriormente mencionados. En tal sentido el acuerdo de Sogead Gérance deberá constar por escrito y habrá de requerir el voto favorable cualificado de seis de los ocho consejeros; entiéndase que aquellos consejeros del Consejo de EADS Participations B.V. que hayan sido designados por Sogead no estarán en ningún caso obligados por dicho acuerdo. Este procedimiento no será aplicable en caso de considerarse que la cuestión relevante constituye una materia reservada a Sogead en concordancia con lo anteriormente expuesto.

La estructura del accionariado de Sogead reflejará en todo momento las participaciones indirectas de todos los accionistas de Sogead en EADS.

En algunos casos, y en particular en los supuestos de cambio de control de Lagardère, esta última otorgará una opción de compra sobre las acciones de Sogead a favor de cualquier tercera parte de carácter privado, que sea designada por Sogepa y que cuente con la aprobación de Daimler. Esta opción podrá ejercerse durante la vigencia del Acuerdo de Accionistas de Sogead conforme al precio de mercado de las acciones de EADS.

El Acuerdo de Accionistas de Sogead se rescindirá si Lagardère o Sogepa dejan de ser titulares de una participación igual, al

menos, al 20% del capital de Sogead, aunque hay que precisar que: (a) las disposiciones relativas a la opción de compra otorgada por Lagardère tal como se ha descrito anteriormente permanecerán vigentes mientras el *Participation Agreement* esté en vigor, (b) mientras que Sogepa sea titular de al menos una acción de Sogead, conservará el derecho de designar un consejero en Sogead Gérance, cuya aprobación será necesaria para cualquier decisión de venta o de constitución de garantías sobre los activos relativos a la categoría de contratista principal, la concepción, el desarrollo y la integración de los misiles balísticos o a las participaciones mayoritarias en las sociedades Cilas, Sodern o Nuclétudes y en el GIE Cosyde; y (c) el Acuerdo de Accionistas de Sogead se rescindirá en caso de disolución de la Sociedad EADS Participations B.V. causada por Daimler. En este último caso, las partes se comprometen a negociar un nuevo acuerdo de accionistas dentro del espíritu del acuerdo de accionistas celebrado entre ellas el 14 de abril de 1999 relativo a Aerospatiale Matra, teniendo en cuenta sus participaciones respectivas en Sogead en la fecha de la disolución de EADS Participations B.V.

### OPCIÓN DE VENTA

Según lo dispuesto en el *Participation Agreement*, Sogead otorga a Daimler una opción de venta sobre sus acciones en EADS, que Daimler podrá ejercer (i) en casos de situaciones de bloqueo que resulten del ejercicio por Sogepa de sus derechos relativos a determinadas decisiones estratégicas (enumeradas anteriormente en el marco de la descripción de Sogead) que no sean aquéllas relativas a la actividad de misiles balísticos o (ii) durante determinados periodos sin perjuicio de que, en ambos casos, el Estado francés siga siendo titular de una participación directa o indirecta en EADS. La opción de venta sólo podrá ejercerse sobre la totalidad de las acciones de EADS de las que Daimler sea titular, y no sólo sobre algunas.

El precio de la ejecución de esta opción de venta se calculará en base a un promedio de la cotización en bolsa de EADS.

En caso de que Daimler ejercite la opción de venta otorgada por Sogead, esta última adquirirá las acciones de EADS a Daimler. Sin embargo, Lagardère tendrá derecho a solicitar a Sogepa que reemplace a Sogead con el fin de adquirir las acciones de EADS de las que Daimler sea titular, después de que ésta haya ejercitado su opción de venta. Esta facultad de sustitución ha sido aceptada por Daimler. En el supuesto de que Lagardère no ejercite esa facultad de sustitución, deberá aportar la parte proporcional de la financiación necesaria para esta adquisición que le corresponde. Sogepa se compromete a aportar la parte de la financiación que corresponda a sus derechos en Sogead. En el caso de que Lagardère decidiera no participar en la financiación, (a) Sogepa se compromete a reemplazar a Sogead para adquirir las acciones vendidas por Daimler debido al ejercicio por parte de esta última de su opción de venta, y Sogepa o Lagardère podrán solicitar la liquidación de Sogead y de EADS Participations B.V., así como la resolución del Acuerdo de Accionistas de Sogead

(no obstante las cláusulas de resolución del Acuerdo de Accionistas de Sogead que se describen en el anterior apartado "Sogead"). En ese caso, Lagardère podría proceder a la venta de sus acciones de EADS en el mercado, o por venta de un bloque de acciones a un tercero.

### PIGNORACIÓN DE LAS ACCIONES DE EADS A FAVOR DE EADS PARTICIPATIONS B.V.

Tras la ejecución y con el fin de garantizar sus compromisos en virtud del *Contractual Partnership Agreement* y del *Participation Agreement*, Sogead, Daimler y SEPI otorgaron una prenda sobre sus respectivas acciones indirectas de EADS a EADS Participations B.V., cuyos beneficiarios son EADS Participations B.V. y las demás partes del *Contractual Partnership Agreement*.

### DADC

EADS es titular del 75% de las acciones de DADC Luft- und Raumfahrt Beteiligungs AG ("DADC") (el otro 25% pertenece a DLRH). El capital social de Dornier GmbH pertenece a DADC, con un 97,1%, y a la familia Dornier, que es titular de un 2,9%. En las juntas de accionistas, DADC tiene derecho a más del 95,2% de los derechos de voto de Dornier GmbH, mientras que la familia Dornier tiene derecho a menos del 4,8% de los mismos. DADC y Dornier GmbH han firmado un contrato de control y de transferencia de beneficios y pérdidas.

Buena parte de los acuerdos de las juntas de accionistas de Dornier GmbH deben tomarse por una mayoría del 100% de los votos emitidos, particularmente las resoluciones destinadas a disolver la Sociedad, las modificaciones de los Estatutos siempre que supriman, limiten o afecten a los derechos de los accionistas minoritarios, la reducción del capital social, las fusiones (salvo que Dornier GmbH sea la entidad resultante), la transmisión de participaciones en otras sociedades o la transmisión de sectores completos de actividades empresariales, con la excepción de la transmisión de activos a cambio de acciones o como aportación en especie o a una sociedad asociada a Daimler, considerándose como tal cualquier sociedad en la que el Grupo Daimler controle al menos el 20% del capital social. Los mismos requisitos serán de aplicación respecto de todas las transmisiones de acciones de Dornier GmbH de las que sea titular el Grupo Daimler (incluyendo aquellas sociedades asociadas), sin perjuicio de algunas excepciones, entre las que cabe citar la transmisión a otras sociedades del Grupo Daimler (incluyendo sociedades afiliadas). Asimismo, la familia Dornier recibe un dividendo garantizado de Dornier GmbH del 8,7% o 15% (dependiendo de la clase de acciones) del valor nominal de sus acciones, más cualquier crédito por el impuesto de sociedades. El dividendo garantizado está indexado. Daimler ha garantizado el pago de un dividendo mínimo a los accionistas de la familia Dornier. En el caso del acuerdo de cesión de beneficios y pérdidas en vigor entre DADC y Dornier GmbH, los accionistas de la familia Dornier tienen derecho a cobrar al menos la cantidad que les correspondería en

ausencia de dicho acuerdo de cesión de beneficios y pérdidas. DADC ha asumido internamente esa obligación.

El 30 de noviembre de 1988, Daimler y la familia Dornier celebraron un contrato independiente para fortalecer los derechos de Daimler y, simultáneamente, proteger los intereses económicos de los accionistas minoritarios. Estos últimos pueden exigir, en concreto, que la compra de sus acciones de Dornier GmbH se realice (i) pagando en efectivo, (ii) a cambio de acciones de Daimler, o (iii) a cambio de acciones de una sociedad en la que Daimler concentre sus actividades aeroespaciales u otra sociedad asociada a Daimler y que esta sociedad designe. El 29 de marzo de 2000, Daimler, DLRH, DADC, EADS Deutschland GmbH y DASA AG firmaron un acuerdo, de conformidad con el cual Daimler tiene derecho a exigir a DADC que adquiera las acciones que los accionistas de la familia Dornier ofrezcan conforme a lo expuesto. Daimler reembolsará a DADC cualquier importe que deba pagar por encima del valor de mercado de las acciones. Asimismo, DADC asumirá otros derechos y obligaciones relativos a la protección de los intereses de la familia Dornier.

El 29 de diciembre de 2004, Silvius Dornier y Daimler celebraron un contrato para la transmisión de todas las acciones restantes de Silvius Dornier GmbH (3,58%) a Daimler u otra sociedad del Grupo Daimler designada por esta compañía y satisfacer todos los derechos y posibles reclamaciones de Silvius Dornier que resulten de su participación accionarial en Dornier GmbH o guarden relación con ella. Ninguno de los demás accionistas familiares ejerció su derecho de tres meses a rechazar en primer lugar la adquisición de dichas acciones, por lo que la transmisión legal pasó a ser efectiva el 17 de abril de 2005. Con arreglo al contrato anteriormente mencionado entre Daimler, DLRH, DADC, EADS Deutschland GmbH y DASA

AG (“*Handhabungsvereinbarung*”), DADC ha realizado una oferta irrevocable a Daimler para comprar dichas acciones a precio de mercado desde el momento en que la venta a Daimler sea efectiva, oferta que se espera sea aceptada por Daimler, cerrándose la operación el 3 de mayo de 2005.

De conformidad con los términos de los *business combination agreements* firmados en el marco de la creación de EADS, DLRH se ha comprometido a indemnizar a Lagardère (directamente y como representante de cada uno de los miembros del Grupo Lagardère) y SEPI, y les mantendrá indemnes [con la excepción de los daños emergentes no previsibles por DLRH (o cualquier miembro del Grupo Daimler)] frente a cualesquiera costes, reclamaciones, demandas, gastos, daños u obligaciones que cualquiera de ellos pudiera sufrir o en que cualquiera de ellos pudiera incurrir a partir de la fecha de los *business combination agreements* celebrados en el marco de la creación de EADS, como consecuencia de que cualquiera de los accionistas de Dornier GmbH que no sea miembro del Grupo DASA obtenga o intente obtener cualquier derecho o acción frente a Lagardère (o cualquier miembro del Grupo Lagardère), SEPI, el *Contractual Partnership*, EADS Participation B.V., DASA AG, EADS o cualquier entidad en la que participe Daimler o que le represente que vaya a formar parte del Grupo, o cualquier miembro del Grupo DASA AG. Esta indemnización se extenderá también a EADS si en la transferencia de las actividades de DASA a EADS no se estipula esa protección.

Con independencia de las relaciones entre la Sociedad y sus principales accionistas que se acaban de describir en el presente apartado 3.3.2, no existen posibles conflictos de interés entre las obligaciones de los Consejeros de la Sociedad y sus respectivos intereses privados u otras obligaciones.

### 3.3.3 Forma de las acciones

Las acciones de EADS son nominativas. El Consejo de Administración podrá decidir que la totalidad o una parte sean al portador.

Las acciones quedarán inscritas en el libro-registro de accionistas sin que se emita certificado alguno. Sin embargo, podrán

emitirse certificados en caso de que lo decida el Consejo de Administración respecto a una parte o a la totalidad de las acciones. Los certificados de acciones se emitirán en la forma determinada por el Consejo de Administración. Las acciones nominativas se numerarán de la forma que determine el Consejo de Administración.

### 3.3.4 Modificaciones en el capital de la Sociedad después de su constitución

La Sociedad fue constituida con un capital social autorizado de 500.000 florines holandeses (“NLG”), compuesto por 500 acciones, de valor nominal 1.000 florines holandeses cada

una, 100 de las cuales se emitieron a favor de Aerospaiale Matra el 29 de diciembre de 1998. El 28 de diciembre de 1999 estas acciones se transmitieron a DASA AG mediante acta notarial.

Los cambios en el accionariado de la Sociedad desde que se llevó a cabo la oferta pública de acciones y su posterior admisión a cotización en bolsa se detallan a continuación (la descripción de los cambios producidos en el capital social de la Sociedad desde su constitución, se encuentra en el apartado “— 3.2.5 Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad”).

Desde julio de 2000, un número de 4.293.746 acciones de EADS han sido distribuidas sin pago prestaciones por el Estado francés a determinados accionistas anteriores de Aeroespiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999. La última distribución se llevó a término en julio de 2002.

Asimismo, en enero de 2001, el Estado francés y Lagardère vendieron en el mercado la totalidad de sus acciones de EADS (7.500.000 y 16.709.333 acciones de EADS respectivamente), con excepción de las acciones indirectas de EADS (y, en el caso del Estado francés, con excepción también las acciones de EADS a distribuir entre los antiguos accionistas de Aeroespiale Matra, véase el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas — Derechos y compromisos específicos del Estado francés”), como consecuencia de la falta de ejercicio de la opción de compra concedida a los suscriptores en el contexto de la oferta pública de acciones llevada a cabo por la Sociedad durante la salida a bolsa en julio de 2000 (incluyendo, en el caso de Lagardère, aquellas acciones, distintas de las acciones indirectas de EADS, adquiridas a las Instituciones Financieras francesas a la conclusión del periodo de ejercicio de la opción de compra).

El 8 de julio de 2004, Daimler anunció que había colocado en el mercado (en el contexto de una operación de cobertura) todas sus acciones de EADS (22.227.478 acciones), lo que representaba el 2,73% del capital y el 2,78% de los derechos de voto de EADS en aquella fecha, a excepción de sus acciones indirectas de EADS.

El 11 de noviembre de 2005, DASA AG transfirió la totalidad de su participación en EADS a su filial al 100% DaimlerChrysler Luft-und Raumfahrt Beteiligungs GmbH & Co. KG (“DC KG”). Sin embargo, en noviembre de 2006, DC KG volvió a transferir la totalidad de su participación en EADS de vuelta a DASA AG.

El 4 de abril de 2006, Daimler y Lagardère anunciaron el comienzo de transacciones simultáneas destinadas a reducir, cada uno, un 7,5% sus respectivas participaciones en EADS. Daimler suscribió un acuerdo de venta a plazo de aproximadamente 61 millones de acciones de EADS con un grupo de bancos de inversión. Daimler indicó que cedía en préstamo estas acciones a los bancos como anticipo a la realización efectiva de la venta a plazo. Lagardère emitió bonos de canje obligatorio por acciones. Las acciones EADS que debían ser entregadas a la fecha de vencimiento de los bonos representaban como máximo el 7,5% del capital social de EADS, o aproximadamente 61 millones de acciones EADS y se entregaron en tres tramos iguales equivalente cada uno de ellos a un 2,5% del capital social de EADS. Los dos primeros tramos se entregaron en junio de 2007

y en junio de 2008, mientras que la entrega del tercer tramo se ha adelantado de junio a marzo de 2009, como más adelante se expone.

El 8 de septiembre de 2006, se notificó a la Sociedad que el banco JSC Vneshtorgbank (anteriormente, Bank of Foreign Trade) había adquirido 41.055.530 de acciones de EADS, lo que representaba el 5,04% del capital social de EADS en esa fecha.

El 9 de febrero de 2007, Daimler llegó a un acuerdo con un consorcio de inversores de los sectores público y privado por el que redujo significativamente su participación en EADS, que pasó del 22,5% al 15%, manteniéndose el equilibrio entre los derechos de voto los accionistas mayoritarios alemanes y franceses. En cumplimiento de los términos de dicho acuerdo, el 13 de marzo de 2007 Daimler había colocado en una nueva compañía controlada por Daimler el 22,5% que controlaba en EADS, y cuyo consorcio de inversores ha adquirido un tercio de la participación a través de una entidad creada para tal fin. Eso representaba efectivamente una participación del 7,5% en EADS. Daimler continúa controlando los derechos de voto del paquete total del 22,5% de acciones de EADS. Daimler tiene la opción de disolver la nueva estructura a partir del 1 de julio de 2010 como muy pronto. En el caso de que la estructura se disuelva, Daimler tendrá derecho, bien a proporcionar a los inversores acciones de EADS, bien a abonarles una indemnización en metálico. En el caso de que se proporcionen acciones de EADS, el Estado alemán, el Estado francés y Lagardère, a través de Sogead, tendrán derecho de suscripción preferente sobre dichas acciones de EADS con el fin de conservar el equilibrio entre las partes alemana y francesa. Esta operación constituye una excepción específica a los acuerdos descritos en el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”.

El 26 de diciembre de 2007, JSC Vneshtorgbank vendió y transfirió 41.055.530 acciones en EADS al Banco de Desarrollo y Asuntos Económicos Extranjeros (Vnesheconombank). Posteriormente, la mencionada transacción fue notificada a EADS.

El 26 de enero de 2009, Lagardère y Natixis, único suscriptor y único titular de las obligaciones convertibles obligatorias pendientes emitidas por Lagardère en 2006, firmaron una cláusula adicional del contrato de suscripción acordando, a iniciativa de Natixis, adelantar el reembolso de las obligaciones convertibles obligatorias —y por consiguiente, la fecha de entrega del tercer tramo de acciones de EADS— del 25 de junio al 24 de marzo de 2009. De acuerdo con las disposiciones de dicha cláusula adicional, Lagardère entregó a Natixis 20.370.000 de acciones de EADS, que representan el 2,5% del capital y de los derechos de voto de EADS, el 24 de marzo de 2009. A partir de dicha fecha, Sogead mantenía por tanto el 22,5% del capital social, es decir, 183.337.704 acciones de un capital social total emitido de 814.769.112.

La siguiente tabla muestra la evolución del capital social y de los derechos de voto de la Sociedad durante los tres últimos ejercicios:

	Posición a 31 de diciembre de 2008			Posición a 31 de diciembre de 2007			Posición a 31 de diciembre de 2006		
	% de capital	% de derechos de voto	Número de acciones	% de capital	% de derechos de voto	Número de acciones	% de capital	% de derechos de voto	Número de acciones
Accionistas									
DASA AG	22,50%	22,59%	183.337.704	22,52%	22,64%	183.337.704	22,47%	22,71%	183.337.704
Sogeade	25,00%	25,10%	203.707.704	27,53%	27,67%	224.077.704	29,96%	30,27%	244.447.704
SEPI	5,49%	5,51%	44.690.871	5,49%	5,52%	44.690.871	5,48%	5,54%	44.690.871
Subtotal del Contractual Partnership	52,99%	53,20%	431.736.279	55,54%	55,83%	452.106.279	57,91%	58,52%	472.476.279
Estado francés*	0,06%	0,06%	502.746	0,06%	0,06%	502.746	0,06%	0,06%	502.746
Público**	46,56%	46,74%	379.388.329	43,88%	44,11%	357.198.446	40,99%	41,42%	334.448.355
Adquisición de acciones propias***	0,39%	-	3.141.758	0,52%	-	4.207.002	1,04%	-	8.504.144
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>814.769.112</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>814.014.473</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>815.931.524</b>

\* Acciones correspondientes al Estado francés tras la distribución gratuita de 4.293.746 acciones entre determinados antiguos accionistas de Aerospatiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999. Todas las acciones de las que es titular actualmente el Estado francés tendrán que ser vendidas en el mercado.

\*\* Incluidos los empleados de EADS. A 31 de diciembre de 2008, los empleados de EADS poseían el 2,1% del capital social y el 2,1% de los derechos de voto.

\*\*\* Las acciones de EADS en autocartera no gozan de derechos de voto.

De conformidad con la información de que dispone la Sociedad, a excepción de lo establecido anteriormente en el apartado “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”, no se ha pignorado ninguna de las acciones de la Sociedad.

La Sociedad solicitó que se revelase la identidad de los titulares beneficiarios de las acciones en posesión de titulares identificables (“*Titres au porteur identifiables*”) que ostentasen más de diez acciones de forma individual. El estudio, finalizado el 31 de diciembre de 2008, tuvo como resultado la

identificación de 456.958 accionistas que eran titulares de un total de 371.542.120 de acciones de EADS (incluidas 6.996.161 de acciones de las que es titular Iberclear en nombre de los mercados españoles y 43.599.839 de acciones de las que es titular Clearstream en nombre del mercado alemán).

La actual estructura accionarial de la Sociedad se puede ver en el diagrama recogido en el apartado “— 3.3.1 Estructura del capital”.

### 3.3.5 Personas que ejercen el control de la Sociedad

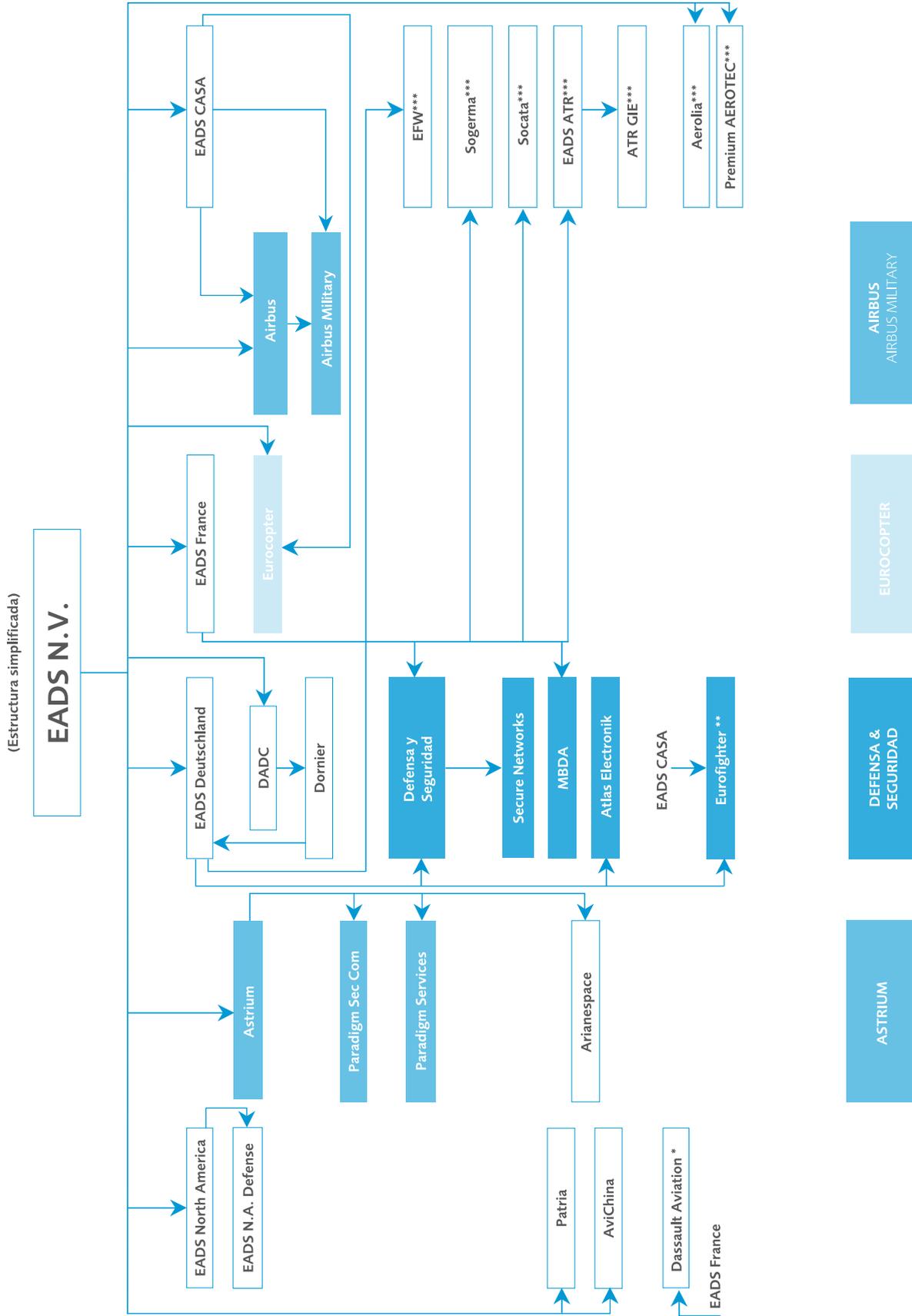
Véanse los apartados “— 3.3.1 Estructura del capital” y “— 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”.

### 3.3.6 Organigrama simplificado del Grupo

El organigrama siguiente ilustra la estructura organizativa simplificada de EADS a 1 de enero de 2009 que consta de cuatro Divisiones (tras la integración de la antigua División MTA en Airbus con la denominación “Airbus Military”) y las principales Unidades de Negocio. Para facilitar la presentación, se han omitido las sociedades de cartera intermedias. Las casillas coloreadas corresponden a entidades que forman parte de una de las cuatro Divisiones de EADS. Las casillas no coloreadas

corresponden a entidades que son sociedades de cartera o participaciones que no forman parte de las cuatro Divisiones de EADS y no están bajo la responsabilidad directa de un consejero en concreto. EFW, Sogerma, ATR, Aerolia y Premium AEROTEC se incluyen en “Otras Sociedades” y no forman parte de las cuatro Divisiones de EADS. Véase el apartado “Información relativa a las actividades de EADS — 1.1.1 Presentación — Organización de las actividades de EADS”.

PRINCIPALES PARTICIPACIONES DEL GRUPO EADS  
(Estructura simplificada)



\* EADS posee participaciones en Dassault Aviation a través de EADS Francia.  
 \*\* Las acciones de EADS en Eurofighter son de titularidad conjunta entre EADS Alemania y EADS Casa.  
 \*\*\* EFW, Sogerma ATR, Aerolia y Premium AEROTEC pertenecen al apartado de "Otros Negocios". A principios de enero de 2009, EADS vendió el 70% de su participación en Socata a Daher, manteniendo el 30% restante.

### 3.3.7 Adquisición de acciones propias

#### 3.3.7.1 DERECHO HOLANDÉS E INFORMACIÓN SOBRE PROGRAMAS DE RECOMPRA DE ACCIONES

De conformidad con el reglamento CE N° 2273/2003, la Sociedad está sujeta a las condiciones aplicables a los programas de recompra de acciones y a la revelación de información relativa a las mismas, tal y como se describe a continuación.

De acuerdo con el derecho civil holandés, la Sociedad podrá adquirir sus propias acciones, sin perjuicio del respeto de ciertas disposiciones de derecho holandés y de los Estatutos, si (i) los fondos propios menos los fondos necesarios para proceder a la adquisición no son inferiores al total del importe del capital desembolsado y exigido y de todas las reservas impuestas por el derecho holandés, y (ii) al final de estas operaciones la Sociedad y sus filiales no son titulares o beneficiarias de un número de acciones cuyo valor nominal total sea superior a la mitad (50%) del capital social de la Sociedad. El Consejo de Administración sólo podrá proceder a adquirir acciones propias si ha sido autorizado para ello por la Junta Ordinaria de Accionistas. Esta autorización sólo será válida por un periodo que no podrá exceder de 18 meses.

A las acciones en autocartera no les corresponderá ningún derecho de voto. Los usufructuarios y beneficiarios de acciones en prenda de las que la Sociedad sea titular no se verán sin embargo privados de sus derechos de voto en el caso en que el derecho de usufructo o la prenda existieran antes de que la Sociedad fuera titular de la acción.

La Junta General de Accionistas de EADS celebrada el 26 de mayo de 2008 autorizó al Consejo de Administración, mediante una resolución que renovó la autorización previa otorgada por la Junta General de Accionistas celebrada el 4 de mayo de 2007, durante un periodo de 18 meses a partir de la fecha de dicha junta, a adquirir acciones propias de la Sociedad, por cualquier medio, incluso a través de productos derivados financieros, ya sea en el mercado de valores o de otra forma, siempre y cuando, tras dicha adquisición, la Sociedad no posea más de un 10% del capital social de la Sociedad, y a un precio que no sea inferior al valor nominal ni superior al mayor de los precios de la última actividad independiente y la oferta actual independiente más elevada en las negociaciones del mercado regulado del país en el que se lleve a cabo la compra.

En la Junta General de Accionistas convocada para el 27 de mayo de 2009, se presentará una propuesta de renovación de la autorización otorgada por la Junta General de Accionistas celebrada el 26 de mayo de 2008 y autorizará al Consejo de Administración, durante un periodo de 18 meses a partir de la fecha de dicha junta, a adquirir acciones propias de la Sociedad,

por cualquier medio, incluso a través de productos derivados financieros, ya sea en el mercado de valores o de otra forma, siempre y cuando, tras dicha adquisición, la Sociedad no posea más de un 10% del capital social de la Sociedad, y a un precio que no sea inferior al valor nominal ni superior al mayor de los precios de la última actividad independiente y la oferta actual independiente más elevada en las negociaciones del mercado regulado del país en el que se lleve a cabo la compra.

En la fecha del presente documento, la Sociedad poseía 3.140.708 acciones propias, lo que representa el 0,39% de su capital social.

#### 3.3.7.2 REGULACIÓN FRANCESA

Como consecuencia de su admisión a cotización en Francia, la Sociedad está sometida a la regulación que se resume a continuación.

En aplicación de los artículos 241-1 a 241-6 del reglamento general de la AMF, la adquisición por una sociedad de sus propias acciones estará subordinada a la publicación de la descripción del programa de recompra de acciones. Dicha descripción deberá publicarse antes de la entrada en vigor del programa de recompra de acciones.

En aplicación de los artículos 631-1 a 631-4 del citado reglamento, una sociedad no podrá realizar operaciones sobre sus propias acciones con la intención de manipular el mercado. Los artículos 631-5 y 631-6 del Reglamento definen también las condiciones de validez de las intervenciones realizadas por la Sociedad sobre sus propias acciones.

Después de adquirir sus propias acciones, la Sociedad ha de publicar en su página web información específica sobre dichas operaciones, en un plazo no superior a siete días hábiles.

Además, la Sociedad deberá proporcionar información de manera notable a la AMF, como mínimo mensualmente, toda la información específica relativa a dichas adquisiciones previamente publicadas en su página web, e información relativa a la amortización de las acciones que recompre.

#### 3.3.7.3 REGULACIÓN ALEMANA

Como emisor extranjero, la Sociedad no estará sometida a las normas de derecho alemán relativas a las operaciones de recompra de sus propias acciones, ya que estas disposiciones sólo se aplican a emisores alemanes.

### 3.3.7.4 REGULACIÓN ESPAÑOLA

Como emisor extranjero, la Sociedad no estará sometida a las normas de derecho español relativas a las operaciones de recompra de sus propias acciones, ya que estas disposiciones sólo se aplican a emisores españoles.

Sin embargo, de conformidad con las normas de conducta establecidas en la Ley 24/1988, de 28 de julio de 1988, del mercado de valores, la Sociedad no podrá realizar operaciones sobre sus acciones propias con el fin de manipular el mercado.

### 3.3.7.5 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE RECOMPRA DE ACCIONES QUE SE SOMETERÁ A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS CONVOCADA PARA EL 27 DE MAYO DE 2009

De conformidad con los artículos 241-2 I y 241-3 del Reglamento General de la AMF, se proporciona a continuación una descripción del programa de recompra de acciones (“*descriptif du programme*”) que la Sociedad debe llevar a cabo:

- **Fecha de la Junta General de Accionistas en la que se aprobará el programa de recompra de acciones:** 27 de mayo de 2009.
- **Destino que se pretende dar a las acciones de EADS en manos de la Sociedad a fecha del presente documento:** la reducción del capital social mediante la amortización de la totalidad o parte de las acciones recompradas —en concreto con el fin de evitar el efecto de dilución derivado de determinadas ampliaciones del capital social realizadas al contado— (i) reservadas o que se vayan a reservar a los empleados del Grupo EADS y/o (ii) obtenidas o que se vayan a obtener en el marco de la ejecución de opciones sobre acciones concedidas o que se vayan a conceder a algunos empleados del Grupo EADS: 3.140.708 acciones.

Para más información acerca de las acciones mantenidas por EADS en la fecha de entrada en vigor del Reglamento de la CE N° 2273/2003, y aún en su poder en la fecha del presente documento, véase más adelante.

- **Objetivos del programa de recompra de acciones que la Sociedad pondrá en marcha (por orden de prioridad, sin efecto alguno en el orden real de utilización de la autorización de recompra, que se determinará de acuerdo con las necesidades y posibilidades).**

- La reducción del capital social mediante la amortización de la totalidad o parte de las acciones recompradas —en concreto con el fin de evitar el efecto de dilución derivado de determinadas ampliaciones del capital social realizadas al contado— (i) reservadas o que se vayan a reservar a los empleados del Grupo EADS y/o (ii) obtenidas o que se vayan a obtener en el marco de la ejecución de las opciones

de compra concedidas o que se vayan a conceder a algunos empleados del Grupo EADS, entendiéndose que las acciones recompradas no gozan ni de derechos de voto ni de dividendo.

- La posesión de acciones para el cumplimiento de obligaciones relativas a (i) instrumentos financieros de deuda convertibles en acciones de EADS, o (ii) programas de oferta de acciones a los empleados u otras asignaciones de acciones a los empleados del Grupo EADS.
- La adquisición de acciones para su retención y su subsiguiente intercambio o utilización como instrumento de pago en el marco de posibles transacciones de crecimiento externo.
- La liquidez o dinamismo del mercado secundario de las acciones de EADS de conformidad con un acuerdo de liquidez que se suscribirá con un proveedor independiente de servicios de inversión en cumplimiento de la resolución de la AMF de 1 de octubre de 2008 relativa a la aprobación de acuerdos de liquidez reconocidos como prácticas del mercado por la AMF.

#### ➤ Procedimiento:

- Porcentaje máximo del capital social emitido objeto de recompra por parte de la Sociedad: 10%.
- Número máximo de acciones objeto de recompra por parte de la Sociedad: 81.476.911 acciones, en base a un capital social emitido de 814.769.112 acciones en la fecha del presente documento. El porcentaje del 10% correspondería a 84.110.342 en base a las 841.103.422 acciones que representarían el capital social totalmente diluido de la Sociedad como consecuencia de la ejecución de todas las *stock options* que aún puedan ser ejercidas en la fecha del presente documento.
- Los importes que deberán pagarse en concepto de compra de las acciones propias no podrán, de conformidad con el derecho holandés aplicable, superar los componentes de capital que sean pagaderos o distribuibles a los accionistas. Por “componentes de capital pagaderos o distribuibles a los accionistas” se entiende las primas de participación (en relación con las participaciones en especie), las primas de emisión (en relación con las participaciones en metálico) y demás reservas tal y como se establece en los Estados Financieros de EADS, de los que se deducirá el precio de recompra de las acciones propias.

A 31 de diciembre de 2008, los valores respectivos de cada uno de estos componentes de capital de EADS en sí mismos pagaderos o distribuibles a los accionistas eran: 7.836.000.000 euros (primas de participación), -1.319.000.000 euros (otras reservas e ingresos retenidos, incluido el beneficio neto correspondiente al ejercicio) y -109.000.000 euros (acciones propias), es decir, un importe total de 6.408.000.000 euros.

EADS se reserva el derecho de aplicar íntegramente el programa de adquisición de acciones y se compromete a no superar, ni directa ni indirectamente, el límite del 10% del capital social emitido, así como el importe de 6.408.000.000 euros durante el periodo total del programa.

Por último, EADS se compromete a mantener en todo momento un número suficiente de acciones en manos del público con el fin de cumplir los límites establecidos por Euronext Paris S.A.

- Las acciones podrán comprarse o venderse en cualquier momento (inclusive durante una oferta pública) en la medida en que lo autoricen la normativa del mercado de valores y por cualquier medio, incluyéndose, de forma no limitativa, paquetes de acciones e incluyendo la utilización de opciones, combinaciones de instrumentos financieros derivados o la emisión de títulos que den derecho de cualquier forma a acciones de EADS de acuerdo con los límites establecidos en este folleto. Además, EADS utilizará opciones de compra y permutas financieras que han sido adquiridas en virtud de los acuerdos que había suscrito durante el anterior programa de recompra de acciones (véase a continuación) y no excluye la posibilidad de utilizar una estructura de transacción similar a la que se utilizó en el anterior programa de recompra de acciones con el fin de proceder a la recompra de sus propias acciones.

La parte de acciones recompradas mediante la utilización de paquetes de acciones puede ascender a todas las acciones objeto de recompra en el marco de este programa.

Por otra parte, en el caso de que se utilicen instrumentos financieros derivados, EADS deberá garantizar que no hace uso de mecanismos que harían crecer de manera significativa la volatilidad de las acciones especialmente en caso de opciones de compra.

- Características de las acciones objeto de recompra por parte de la Sociedad: acciones de EADS, una sociedad que cotiza en el Euronext de París, en el *regulierter Markt* del Mercado de Valores de Fráncfort y en las Bolsas de Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia.
- Daimler, DASA AG, el Estado francés, Lagardère, SEPI, Sogea y Sogepa conservarán todos sus derechos, dependiendo de las circunstancias, para vender sus acciones de EADS disponibles a EADS como parte de este programa de recompra de acciones.
- Precio máximo de adquisición por acción: EUR 50.

- **Periodo del programa de recompra de acciones:** Este programa de recompra de acciones estará vigente hasta el 27 de noviembre de 2010 inclusive, es decir, la fecha de vencimiento de la autorización solicitada en la Junta General de Accionistas convocada para el 27 de mayo de 2009. Uno de los principales objetivos de este programa de recompra de acciones de EADS está vinculado a la posible ejecución, por parte de los empleados del Grupo EADS, de *stock options* que

les fueron concedidas en 2000, 2001 y 2002; en la actualidad se pretende (i) que dicho programa continúe y se renueve de forma que expire el 9 de agosto de 2012 (siendo el día 8 de agosto de 2012 la fecha tope en la que un empleado del Grupo EADS podría ejercer la totalidad o parte de las *stock options* que se le concedieron en 2002) y (ii) que se solicite a la Junta General de Accionistas de EADS que renueve las autorizaciones hasta tal fecha.

#### ➤ **Declaración por parte de la Sociedad de transacciones llevadas a cabo en relación con sus propias acciones desde el 26 de mayo de 2008 hasta la fecha del presente documento:**

Porcentaje de capital social poseído directa e indirectamente	0,39%
Número de acciones canceladas durante los últimos 24 meses	5.859.786
Número de acciones mantenidas en cartera	3.140.708
Valor contable de la cartera*	€ 48.789.707
Valor de mercado de la cartera*	€ 27.512.602

\* A 31 de marzo de 2009.

Las 1.843.814 acciones de EADS propiedad por EADS en la fecha de entrada en vigor del Reglamento de la CE N° 2273/2003 de 22 de diciembre de 2003, el 13 de octubre de 2004, y aún en poder de EADS en la fecha del presente documento podrán, por orden de prioridad descendiente, o bien (i) ser canceladas en virtud de una decisión que se adoptará, de conformidad con el derecho holandés, en una Junta General de Accionistas de EADS, con el fin de evitar el efecto de dilución derivado de determinadas ampliaciones del capital social realizadas al contado, durante el ejercicio fiscal previo a la celebración de dicha junta, en el marco de un plan de oferta de acciones a los empleados de EADS y/o mediante la ejecución de *stock options* concedidas a determinados empleados del Grupo EADS, o (ii) mantenerse con el fin de permitir el cumplimiento de ciertas obligaciones descritas en los objetivos del plan de recompra de acciones al que se hace referencia en este documento, o (iii) utilizarse como intercambio o instrumento de pago en el marco de una posible transacción de crecimiento externo, o bien (iv) venderse en el marco de un acuerdo de liquidez.

Además, se prevé que se solicite en la Junta General de Accionistas de EADS que se celebrará el 27 de mayo de 2009, la decisión sobre la amortización de 22.987 acciones objeto de recompra con el fin de evitar el efecto de dilución derivado de la emisión de acciones realizada en 2008 tras el ejercicio de las *stock options* concedidas en 2000 y 2002 en el marco de los planes de opciones sobre acciones.

A la fecha del presente documento, EADS no ha suscrito ningún acuerdo de liquidez con ningún proveedor independiente de servicios de inversión en el marco de este plan de recompra de acciones.

En ese mismo marco de este plan de recompra de acciones, EADS ha utilizado instrumentos financieros derivados (véase a continuación). Estos instrumentos financieros derivados (opciones de compra) poseen las características que figuran en la tabla siguiente.

	Flujos brutos acumulados		Posiciones iniciales a la fecha del presente documento			
	Compras	Ventas/Trasposos (Ejercicio de opción)	Posición inicial en la compra		Posición inicial en la venta	
Número de acciones	0	-	Opciones de compra adquiridas 8.686.593	Venta a plazo	Opciones de compra	Venta
Fecha media máxima de vencimiento*			9 de agosto de 2012	-	-	-
Precio medio de la transacción*		-				
Precio medio de ejercicio*		-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>				

(\*) Véase el apartado "Gobierno Corporativo — 4.3.3 Planes de Incentivos a Largo Plazo".

Desde 2004 se ha puesto en marcha un plan de recompra de acciones con el fin de evitar el efecto de dilución derivado de las ampliaciones de capital realizadas al contado mediante la ejecución de las *stock options* concedidas a determinados empleados del Grupo EADS en 2000, 2001 y 2002. Este plan se está desarrollando de acuerdo con el método delta neutro como medio de recompra con el fin de compensar el efecto de dilución de tales planes de *stock options* aprobados por el Consejo de Administración el 5 de diciembre de 2002 y el 10 de octubre de 2003.

En relación con este plan de recompra, EADS suscribió los siguientes acuerdos: (i) contratos de opciones de compra que permiten a EADS adquirir de uno de los principales bancos franceses un número de acciones de EADS equivalente al número de acciones creadas como resultado del ejercicio de *stock options* concedidas a ciertos empleados del Grupo EADS en 2000, 2001 y 2002, y (ii) contratos de permuta financiera para el ajuste periódico de un importe en metálico equivalente a las primas pagadas por EADS a uno de los principales bancos franceses en virtud de los contratos de opciones de compra, de acuerdo con el método Delta neutro.

En virtud de estos contratos, las opciones de compra que EADS adquirió de uno de los principales bancos franceses, presentan las mismas condiciones (en cuanto a los precios de ejercicio, las fechas de ejercicio, las cantidades y las fechas de vencimiento) que las *stock options* concedidas en el marco de los planes de *stock options* de 2000, 2001 y 2002. En caso de un aumento del precio de la acción de EADS, un banco francés de primera línea deberá comprar el número de acciones de EADS que resulten del aumento del precio de acuerdo con la fórmula del método delta neutro. El importe total desembolsado por estas acciones por dicho banco francés corresponde a la carga financiera soportada por EADS, tal y como se determina a partir de los importes variables en el contrato de permutas financieras. Por otra parte, en caso de que se produzca una reducción en el precio de la acción de EADS, dicho banco francés deberá vender un número

de acciones de EADS que resulten de la reducción del precio de acuerdo con la fórmula del método Delta neutro. El importe total recibido por el banco francés por la venta de estas acciones corresponde a los ingresos financieros percibidos por EADS, tal y como se determine a partir de los importes variables en el contrato de permutas financieras. De acuerdo con estas condiciones, el importe final debido como resultado de las compras de las opciones de compra únicamente se conocerá en el momento del pago tal y como se determina a partir del último importe variable del contrato de permutas financieras.

La estructura de la transacción trata de cubrir el efecto de dilución y el riesgo de precios relativo a EADS vinculados a la ejecución de *stock options* concedidas a determinados empleados del Grupo EADS en 2000, 2001 y 2002.

En este marco, EADS emplea los procedimientos de control interno puestos en marcha por la Sociedad con el fin de garantizar la fiabilidad de la gestión de los riesgos asociados a estas opciones de compra y permutas financieras. Se han establecido los procedimientos y las herramientas para la presentación de información, y la responsabilidad y las facultades se han delegado en el departamento financiero y de tesorería de EADS que se encarga de todas las decisiones operativas y de todas las actividades que son de su competencia. Los órganos competentes dentro de la organización deben tener conocimiento de todas las transacciones, actividades y riesgos de importancia.

Desde un punto de vista contable, las opciones de compra se califican como instrumentos de capital, siempre y cuando se incluyan físicamente en los fondos propios de EADS (IAS 32.16). La contabilidad inicial condujo a una reducción de los saldos en caja destinados al pago de las primas, así como del importe correspondiente en los fondos propios. Cada pago variable realizado en aplicación de la fórmula del método de delta neutro, se traslada tanto a los activos líquidos como al capital con el fin de reflejar las primas acumuladas pagadas sobre

las opciones de compra. Con el ejercicio de las opciones de compra, EADS deduce de los activos líquidos el importe pagado (precio de ejercicio x número de opciones) y deduce de los fondos propios las acciones propias. Las variaciones del valor de mercado de las opciones de compra no se reflejan en los Estados Financieros. El efecto de todas estas operaciones, por lo tanto, es neutro en la Cuenta de Resultados.

El mencionado banco francés se ha comprometido por contrato a cumplir las normativas vigentes en relación con los procedimientos de recompra aplicables a EADS y en concreto las disposiciones de los Artículos 241-1 a 241-6 y 631-1 y siguientes del Reglamento General de la AMF.

## 3.4 DIVIDENDOS

### 3.4.1 Dividendos y repartos en efectivo distribuidos desde la constitución de la Sociedad

En la tabla siguiente se detallan las distribuciones en efectivo pagadas a los accionistas desde la constitución de la Sociedad:

Ejercicio fiscal	Fecha del pago del reparto en efectivo	Importe bruto por acción* en euros
2000	27 de junio de 2001	0,50
2001	28 de junio de 2002	0,50
2002	12 de junio de 2003	0,30
2003	4 de junio de 2004	0,40
2004	8 de junio de 2005	0,50
2005	1 de junio de 2006	0,65
2006	16 de mayo de 2007	0,12
2007	4 de junio de 2008	0,12

\* Nota: Las cifras no se han ajustado para reflejar las variaciones del número de acciones en circulación.

### 3.4.2 Política de distribución de dividendos de EADS

La mejora del rendimiento operativo de sus programas tradicionales y el fuerte incremento del efectivo elevaron los beneficios por acción hasta 1,95 euro, justificando un aumento del dividendo.

El Consejo de Administración propone a la Junta General de Accionistas un dividendo de 0,20 euro por acción (importe bruto del dividendo por acción en 2007: 0,12 euro). En caso de aprobación por parte de la Junta General de Accionistas, el dividendo se abonará el 8 de junio de 2009.

### 3.4.3 Plazo de prescripción de dividendos

En virtud del artículo 31 de los Estatutos, el derecho al pago de un dividendo o de cualquier otra forma de distribución votada por la Junta de Accionistas prescribe a los cinco años a partir de la fecha en que dicho dividendo sea líquido y exigible. El

derecho al pago de cantidades a cuenta de dividendos prescribe a los cinco años a partir de la fecha en que dicho dividendo haya vencido y sea exigible.

### 3.4.4 Régimen fiscal

La descripción que se incluye a continuación constituye un análisis general del derecho fiscal holandés vigente actualmente. Se limita a las incidencias fiscales significativas para un titular de acciones de la Sociedad (las “**acciones**”) que no sea o que no reciba el trato de residente en los Países Bajos a los efectos previstos en la normativa fiscal de los Países Bajos (un “**accionista no residente**”). Algunas categorías de accionistas de la Sociedad podrán estar sometidas a normas específicas que no se analizan a continuación y que son susceptibles de tener unos efectos sustancialmente diferentes de los de las normas generales que estudiaremos a continuación. En caso de duda sobre su situación fiscal en los Países Bajos y en su país de residencia, se aconseja a los inversores que consulten a sus asesores en materia fiscal.

#### RETENCIONES FISCALES SOBRE DIVIDENDOS

En general, los dividendos distribuidos por la Sociedad respecto a las acciones estarán sujetos a una retención fiscal en los Países Bajos al tipo legal del 15%. El término dividendo comprenderá los dividendos en efectivo o en especie, los dividendos implícitos y explícitos, la amortización de capital desembolsado no considerado como capital a efectos de las normas holandesas de retenciones fiscales sobre dividendos, y los beneficios procedentes de liquidaciones que superen el capital medio desembolsado considerado como capital a efectos de las normas holandesas de retenciones fiscales sobre dividendos. Las acciones liberadas pagadas con la prima incorporada a la acción, consideradas como capital a efectos de las normas holandesas de retenciones fiscales sobre dividendos, no estarán sujetas a retención fiscal.

Un accionista no residente puede cumplir los requisitos para la obtención de una exención o reembolso total o parcial de la retención fiscal mencionada en virtud de un tratado fiscal en vigor entre los Países Bajos y su país de residencia. Los Países Bajos han firmado tratados fiscales con los Estados Unidos, Canadá, Suiza, Japón, la mayor parte de los estados miembros de la Unión Europea y con otros países.

#### RETENCIONES FISCALES SOBRE LA VENTA U OTRAS FORMAS DE DISPOSICIÓN DE LAS ACCIONES

Los pagos recibidos en contraprestación por las ventas u otras formas de disposición de las Acciones no estarán sujetos a retención fiscal en los Países Bajos, salvo que la venta o disposición se efectúe, o se considere que se efectúe, a favor de la Sociedad o de una filial directa o indirecta de la misma. La amortización o venta a favor de la Sociedad o de una filial directa o indirecta de la Sociedad se considerará como dividendo y, en principio, estará sometida a las normas estipuladas anteriormente en “Retenciones fiscales sobre dividendos”.

#### IMPUESTOS SOBRE LA RENTA Y SOBRE PLUSVALÍAS

Un accionista no residente que reciba dividendos de la Sociedad por las acciones o que obtenga una plusvalía por la venta o disposición de acciones no estará sujeto a imposición fiscal sobre rentas o plusvalías en los Países Bajos a menos que:

- Esas rentas o plusvalías sean atribuibles a un negocio o a parte del mismo gestionado de forma efectiva en los Países Bajos o que se lleve a cabo a través de un establecimiento permanente (*vaste inrichting*) o de un representante permanente (*vaste vertegenwoordiger*) en los Países Bajos;
- El accionista no residente no sea una persona física y posea, directa o indirectamente, una participación significativa (*aanmerkelijk belang*) o una participación en la Sociedad que se considere significativa y dicha participación no forme parte de los activos de un negocio; o
- El accionista no residente sea una persona física y (i) posea, directa o indirectamente, una participación significativa (*aanmerkelijk belang*) o una participación que se considere significativa en la Sociedad y que tal participación no forme parte del activo de un negocio o (ii) dicha renta o plusvalía cumpla los requisitos necesarios para considerarla en los Países Bajos como renta de actividades diversas (*belastbaar resultaat uit verage werkzaamheden*), según la definición que de este término hace la ley holandesa sobre el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas de 2001 (*Wet inkomstenbelasting 2001*).

En términos generales, se entenderá que un accionista no residente no es titular de una participación significativa en el capital social de la Sociedad, a menos que dicho accionista no residente, individualmente o en concierto con otras personas relacionadas, devenga titular, conjunta o separadamente y directa o indirectamente, de acciones de la Sociedad, o de un derecho de adquisición de acciones de la misma que ascienda al 5% o un porcentaje mayor del capital social emitido y en circulación o de alguna clase del mismo de la Sociedad. Se considera que se ostenta una participación significativa cuando la totalidad o una parte de una participación significativa ha sido dispuesta, o se considere que ha sido dispuesta con la aplicación de una desgravación por reinversión.

#### IMPUESTO SOBRE DONACIONES Y SUCESIONES

Los impuestos sobre donaciones y sucesiones de los Países Bajos no se aplicarán a la transmisión de acciones mediante donación, o tras el fallecimiento de un accionista no residente, a menos que:

- La transmisión haya sido realizada por, o en nombre de una persona que, en el momento de la donación o el fallecimiento, sea, o se considere que sea, residente en los Países Bajos, o

- Las acciones sean atribuibles a un negocio o parte del mismo que sea efectivamente dirigido desde los Países Bajos o se lleve a cabo a través de un establecimiento o representante permanente en los Países Bajos.

#### IMPUESTO SOBRE EL VALOR AÑADIDO

El pago de los dividendos sobre las acciones y la transmisión de las mismas no estarán sujetos a gravamen alguno en concepto de impuesto sobre el valor añadido en los Países Bajos.

#### OTROS IMPUESTOS Y OBLIGACIONES

El otorgamiento, distribución y/o la ejecución legal (incluyendo la ejecución de cualquier sentencia extranjera en los tribunales

de los Países Bajos) llevados a cabo con respecto a los dividendos derivados de las acciones o con relación a la transmisión de acciones no estarán sujetos en los Países Bajos a ningún tipo de impuesto registral, impuesto sobre transmisiones, impuesto sobre el patrimonio, timbre ni a ningún otro impuesto o derecho similar, con excepción de las tasas judiciales exigidas en los Países Bajos.

#### RESIDENCIA

Un accionista no residente no se convertirá en residente en los Países Bajos, ni se entenderá que lo es, por el mero hecho de que sea titular de una acción o por el mero hecho del otorgamiento, el cumplimiento, la distribución y/o la ejecución forzosa de derechos con respecto a las Acciones.

## 3.5 INFORMACIÓN ANUAL RELATIVA A LOS VALORES

El siguiente listado de anuncios públicos incluye todas las informaciones que se deben proporcionar de conformidad con el apartado 5:25f de la WFT y constituye la información anual relativa a los valores que se ha de publicar en aplicación del artículo 10 de la Directiva CE 2003/71. Los anuncios públicos y la información subyacente pueden ser consultados a través de la página web de la Sociedad [www.eads.com](http://www.eads.com):

Comunicado de prensa — Revisión del A380	13 de mayo de 2008
Comunicado de prensa con los resultados del primer trimestre de 2008	14 de mayo de 2008
Comunicado de prensa con los resultados del primer semestre de 2008	30 de julio de 2008
Comunicado de prensa con los resultados del tercer trimestre de 2008	14 de noviembre de 2008
Comunicado de prensa — Airbus Military y EADS proponen un nuevo enfoque para el programa A400M	9 de enero de 2009
Comunicado de prensa con los resultados anuales de 2008	10 de marzo de 2009

Por otra parte, EADS publica declaraciones realizadas en el transcurso ordinario de su actividad a las que también se puede acceder a través de su página web [www.eads.com](http://www.eads.com).





# Gobierno Corporativo

<b>4.1</b>	<b>DIRECCIÓN Y CONTROL</b>	<b>143</b>
4.1.1	Consejo de Administración, Presidente y Consejero Delegado	143
4.1.2	Comité de Auditoría	155
4.1.3	Comité de Nombramientos y Retribuciones	156
4.1.4	Comité Estratégico	156
4.1.5	Comité Ejecutivo	157
4.1.6	Enterprise Risk Management System (ERM)	159
4.1.7	Organización de <i>compliance</i>	165
<b>4.2</b>	<b>RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS Y DE LOS PRINCIPALES DIRECTIVOS</b>	<b>165</b>
4.2.1	Remuneración de los Consejeros y de los principales directivos	165
4.2.2	Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado	169
4.2.3	Operaciones con partes vinculadas	169
4.2.4	Préstamos y garantías a los consejeros	169
<b>4.3</b>	<b>PLANES DE INCENTIVOS Y DE PARTICIPACIÓN EN LOS RESULTADOS PARA EMPLEADOS</b>	<b>170</b>
4.3.1	Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	170
4.3.2	Planes de acciones para empleados (ESOP)	170
4.3.3	Planes de incentivos a largo plazo	173

EADS es una Sociedad constituida en los Países Bajos y cotizada en Francia, Alemania y España. Dado el gran número de regímenes de gobierno corporativo que le son aplicables, EADS aplica un conjunto de principios y recomendaciones comunes de gobierno corporativo para adecuarse a las mejores prácticas de gobierno corporativo aplicables en dichas jurisdicciones.

De conformidad con el derecho holandés y con las disposiciones del Código de Gobierno Corporativo holandés (el “**código holandés**”), que incluye ciertas recomendaciones no obligatorias, la Sociedad aplica las disposiciones del código holandés o, en su caso, explica en el Informe Anual del Consejo de Administración las razones por las que ha optado por no aplicar dichas disposiciones. En su permanente afán por incorporar los estándares más avanzados, EADS aplica la mayor parte de las actuales recomendaciones del Código holandés; sin embargo, está obligada, de conformidad con el principio “cumplir o explicar” del mismo, a facilitar las siguientes explicaciones.

A finales de 2008, el Comité de Vigilancia del Código de Gobierno Corporativo holandés presentó varias enmiendas al código holandés (el “**código revisado**”), que será de aplicación a los ejercicios económicos a partir del 1 de enero de 2009. EADS establecerá en su próximo Informe del Consejo para el ejercicio fiscal 2009 el modo de aplicar los principios y las disposiciones relativas a las mejores prácticas del Código Revisado y, llegado el caso, explicará los motivos por la no aplicación de determinadas disposiciones.

## 1. EADS ES UNA SOCIEDAD CONTROLADA Y, POR TANTO, CIERTO NÚMERO DE MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, DEL COMITÉ DE AUDITORÍA, DEL COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES, ASÍ COMO DEL COMITÉ ESTRATÉGICO SON DESIGNADOS Y PUEDEN SER CESADOS POR SUS ACCIONISTAS MAYORITARIOS

Sin embargo, conviene señalar que una autoevaluación del Consejo de Administración confirmó que los miembros del mismo nombrados por los accionistas mayoritarios habían mantenido opiniones y defendido posiciones que, en todos los aspectos importantes, eran acordes con los intereses económicos de los accionistas individuales. Dado que no existen importantes conflictos de interés entre EADS y sus accionistas mayoritarios, y dada la independencia de los accionistas mayoritarios entre sí, se considera que los miembros del Consejo de Administración designados por los accionistas mayoritarios representan adecuadamente los intereses de todos los accionistas cuando actúan de forma crítica e independiente de los demás así como de cualquier interés particular. Asimismo, la composición del Consejo de Administración, tal y como se rediseñó en octubre de 2007 para incrementar, en particular, el número de miembros independientes, la amplia gama de experiencias que están

representadas en el Consejo de Administración, así como el desarrollo de las reuniones, incitan la expresión de puntos de vista autónomos y complementarios.

En consecuencia:

- (a) Cuatro miembros del Consejo sobre once son independientes (mientras que la disposición III.2.1 del código holandés recomienda que no haya más de un miembro no independiente),
- (b) Los miembros del Consejo cesan simultáneamente cada cinco años (mientras que la disposición III.3.6 del Código holandés recomienda que haya un calendario de ceses para evitar en la medida de lo posible que muchos de los miembros no ejecutivos cesen al mismo tiempo),
- (c) El Presidente del Consejo preside el Consejo. En caso de cese o dimisión del Presidente, el Consejo debe designar inmediatamente a un nuevo Presidente. Por tanto, no es necesaria la figura del Vicepresidente para cubrir la vacante si llegara a producirse (mientras que la disposición III.4.1 (f) del Código holandés recomienda que haya un Vicepresidente),
- (d) El Comité de Auditoría de EADS incluye a dos miembros del Consejo nombrados por los accionistas mayoritarios (mientras que la disposición III.5.1 del Código holandés recomienda que no haya más de un miembro no independiente en el Comité de Auditoría),
- (e) El Comité de Nombramientos y Retribuciones de EADS incluye a dos miembros del Consejo nombrados por los accionistas mayoritarios (mientras que la disposición III.5.1 del código holandés recomienda que no haya más de un miembro no independiente en el Comité),
- (f) El Comité de Nombramientos y Retribuciones de EADS no es el organismo responsable del procedimiento de selección y de las propuestas de nombramiento de los miembros del Consejo de Administración (mientras que la disposición III.5.13 (a) del Código holandés recomienda que dicho Comité centre su actividad en especificar los criterios de selección y los procedimientos de nombramiento de los miembros del Consejo de Administración, y la disposición III.5.13 (d) recomienda que dicho Comité centre su actividad en hacer propuestas de nombramientos y de cambios de puesto).

## 2. EN LO QUE SE REFIERE A LA REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

EADS aplica diversas reglas para establecer la remuneración del miembro ejecutivo (el Consejero Delegado) y los miembros no ejecutivos del Consejo, como se explica en el apartado “— 4.2.1.2 Retribución de los miembros del Consejo de Administración”.

En caso de cese por parte de la Sociedad del Consejero Delegado, se le abonará una indemnización por cese que corresponderá a una vez y media el total del objetivo de sueldo anual [mientras que la disposición II.2.7 del código holandés recomienda que la remuneración máxima, en caso de cese, sea de un año de sueldo (el “sueldo fijo”), y que si ese máximo de un año fuera manifiestamente inadecuado para un miembro ejecutivo del Consejo de Administración que es cesado durante su primer año de mandato, dicho Consejero tenga derecho a una compensación por cese que no supere el doble del sueldo anual] siempre que se respeten las siguientes condiciones: el Consejo de Administración haya determinado que el Consejero Delegado no puede seguir ocupando su cargo como consecuencia de un cambio de la estrategia o las políticas de EADS o como resultado de un cambio de control en EADS. La indemnización por cese se abonará únicamente en el caso de que el Consejero Delegado haya cumplido las condiciones de obtención de resultados estipuladas por el Consejo de Administración.

Sin embargo, dicha indemnización por cese se reducirá de forma proporcional o incluso podrá no concederse, en función de la edad y la fecha de la jubilación. No se concederá indemnización por cese cuando el Consejero Delegado sea cesado y haya alcanzado la edad de 65 años antes o en la fecha del cese.

El Consejo de Administración someterá este cambio en la política de las indemnizaciones por cese del Consejero Delegado a la Junta General de Accionistas convocada para el 27 de mayo de 2009.

### 3. EADS COTIZA EN LAS BOLSAS DE FRANKFURT, PARÍS Y EN LAS CUATRO BOLSAS ESPAÑOLAS Y DEDICA TODOS SUS ESFUERZOS A CUMPLIR LAS NORMAS ESENCIALES Y A SEGUIR LAS PRÁCTICAS GENERALES DE DICHS MERCADOS PARA PROTEGER A TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS

- (a) Asimismo, EADS ha adoptado normas sobre uso de información privilegiada que disponen normas internas específicas, entre otras, y a las que estarán sujetas los miembros del Consejo que posean o negocien con acciones de EADS y de otras sociedades. Por ello, de conformidad con esas reglas y reglamentos, así como las prácticas comunes en los países en los que la Sociedad cotiza.
- (b) EADS no exige a los miembros de su Consejo que informen periódicamente al responsable de cumplimiento de las normas sobre operaciones con información privilegiada de cualquier cambio de sus participaciones en sociedades cotizadas holandesas (mientras que las disposiciones II.2.6 y III.7.3 del Código holandés recomienda esa información, a menos que un miembro del Consejo invierta sólo en fondos de inversión cotizados).

- (c) EADS no exige a los Consejeros que consideren sus acciones de la Sociedad como una inversión a largo plazo (mientras que la disposición III.7.2 del Código holandés recomienda esta opción).
- (d) El mandato de los miembros del Consejo es de cinco años, sin límite de renovación [mientras que las disposiciones II.1.1 y III.3.5 del Código holandés recomiendan que no haya más de tres mandatos de cuatro años para los miembros no ejecutivos del Consejo y que haya mandatos de cuatro años (sin límite de renovación) para los miembros ejecutivos del Consejo].
- (e) EADS no cumple algunas de las recomendaciones en sus relaciones con los analistas, entre ellas la de permitir a ciertos accionistas que puedan seguir sus reuniones con analistas en tiempo real y la de publicar las presentaciones a analistas en su web, como estipula la disposición IV.3.1 del código holandés.
- (f) De acuerdo con los Estatutos de EADS, si el Consejo no fija una “fecha de registro”, los accionistas deberán ser accionistas en la fecha de la junta para poder ejercitar su derecho a voto, así como otros derechos durante la reunión de la junta (mientras que la disposición IV.1.7 del código holandés recomienda que la Sociedad fije una “fecha de registro” anterior a la junta de accionistas y que los accionistas deben ser accionistas a esa “fecha de registro” para poder ejercitar su derecho a voto durante la junta, incluso si esas personas ya no son accionistas a fecha de la junta).

### 4. EADS APLICA UN SISTEMA INTEGRADO DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGO CON LA FINALIDAD DE ASEGURAR LA EFECTIVA GESTIÓN DE LOS RIESGOS

Uno de los objetivos fundamentales de la Dirección es fomentar un entorno positivo de control interno (“CI”) y gestión de riesgos (“GR”) en EADS. En 2008, EADS comenzó a implantar un nuevo sistema a nivel de Grupo de Gestión de Riesgo Empresarial (*Enterprise Risk Management* — ERM) que se desarrolla y construye sobre los logros de los anteriores sistemas de CI y GR. El nuevo sistema ERM tiene como objetivo facilitar un marco de gestión mediante una herramienta mejorada para gestionar la incertidumbre y los riesgos inherentes al negocio de EADS y para captar oportunidades. Al mismo tiempo, el sistema ERM pretende garantizar el cumplimiento de los requisitos de Gobierno Corporativo y las mejores prácticas en los Países Bajos, Francia, Alemania y España respecto al CI y a la GR. El sistema ERM de EADS se basa en los Marcos de Control Interno y de Gestión del Riesgo de la Empresa del Comité de Organizaciones Patrocinadas de la Comisión Treadway [Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (“COSO”).

El sistema ERM sirve de base para todos los procedimientos derivados de ERM, CI y GR que aparecen en diferentes niveles organizativos de EADS, como las Divisiones, las Unidades de Negocio y los departamentos de las sedes centrales. Abarca un procedimiento de información jerárquico ascendente y descendente con el fin de ayudar a garantizar una mayor transparencia de los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta el Grupo. El proceso de controles internos consiste en una actualización regular de la documentación y la evaluación de la efectividad de los controles individuales de todos los procesos aplicables.

Véase el apartado “Factores de riesgo” para obtener información adicional sobre ciertos riesgos a los que el Grupo se halla expuesto.

### Limitaciones

Con independencia de la calidad de su diseño, todos los sistemas ERM tienen limitaciones inherentes, tales como la vulnerabilidad derivada de su incumplimiento o las potenciales negligencias en los controles establecidos por parte de la Dirección. En consecuencia, no se puede ofrecer una garantía absoluta de que los procedimientos ERM de EADS son o serán totalmente eficaces, a pesar de todo el cuidado y esfuerzo invertidos en ello.

### Desarrollos realizados en 2008 y perspectivas de futuro

Durante 2008, EADS quiso, ante todo, aplicar el recientemente desarrollado enfoque de ERM al CI y la GR, intentando combinar ambos principios en una herramienta de gestión más eficaz. Basándose en la exhaustiva revisión de los sistemas de ERM y en los procedimientos de evaluación llevados a cabo en 2008, EADS valorará los resultados a lo largo de 2009. Asimismo, la auditoría interna examinó los sistemas de ERM con el fin de confirmar los resultados de la autoevaluación en 2008. A lo largo de 2009, se esperan nuevas modificaciones del sistema de ERM y una coordinación de los esfuerzos, como consecuencia de los controles realizados actualmente sobre la efectividad del sistema ERM.

En el marco del nuevo sistema ERM (y otros aspectos importantes a los que se refiere el código holandés) que se está actualmente aplicando en todo el Grupo, el Consejo de Administración aún no ha hecho ninguna declaración sobre la adecuación y efectividad de los sistemas de CI y GR del Grupo (mientras que la disposición II.1.4 del Código holandés recomienda que se incluya dicha declaración).

Además, de conformidad con el Código Revisado que será de aplicación a los ejercicios económicos a partir del 1 de enero de 2009, la recomendación de realizar una declaración sobre la adecuación y efectividad de los sistemas de CI y GR será sustituida por un informe en el que se indique que los sistemas de CI y GR ofrecen una garantía razonable de que los informes financieros no contienen ninguna anomalía importante y que los

sistemas de control y de gestión del riesgo han sido convenientemente aplicados durante el ejercicio analizado. Basándose en el avance de la implantación del sistema de ERM de EADS durante el ejercicio 2009, el Consejo de Administración evaluará si se puede realizar dicho informe y, en caso de poderse llevar a cabo, explicará los motivos en el informe del Consejo correspondiente al ejercicio 2009.

### Política de ERM de EADS

Los principales procedimientos, políticas y objetivos definidos por el sistema de ERM de EADS se comunican a todo el Grupo mediante un manual denominado “Política de ERM de EADS”, que establece:

- La política y los objetivos de ERM
- Los procedimientos de ERM adoptados por EADS, incluyendo el sistema de seguimiento de ERM normalizado:
  - para garantizar una comprensión homogénea de la gestión global de los riesgos y oportunidades de toda la Compañía y el sistema de control interno
  - para cubrir globalmente la gestión de los riesgos y oportunidades en los programas/proyectos, funciones y procedimientos, tanto con fuentes externas como internas
  - para satisfacer los requerimientos de cumplimiento para logra unos sistemas de CI y GR efectivos

La Política de ERM de EADS constituye el marco de todas las directrices de CI y GR existentes en todo EADS. La Política de ERM de EADS es de aplicación en EADS a todas las Divisiones, Unidades de Negocio y departamentos de las sedes centrales. Las *joint ventures* pueden tener sistemas de ERM distintos, aunque se aplicarán los principios fundamentales de la Política de GR de EADS.

La “Política de ERM de EADS” va acompañada de:

- Códigos de conducta (por ejemplo, Código Ético de EADS, Responsabilidad Social Corporativa)
- Guías (por ejemplo, “Responsabilidades y Principios de Gestión Empresarial de EADS” o la “Guía de Control Financiero”)
- Manuales (por ejemplo, “Procedimientos de Tesorería”, “Manual Contable”, “Manual de Elaboración de Informes”)
- Directrices (por ejemplo, “Política de Financiación”)

Entre los estándares externos que influyen en el sistema ERM de EADS están los marcos de COSO para el CI y la ERM, así como los estándares propios de cada industria, tal y como los define la Organización Internacional de Estandarización (ISO).

Si desea más información sobre el riesgo de los mercados financieros y los enfoques adoptados por EADS para tratar de gestionar dichos riesgos, consulte en “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — nota 35A: Información sobre instrumentos financieros — Gestión de riesgos financieros”.

### Responsabilidad del sistema ERM

La responsabilidad del sistema ERM es la siguiente:

- El Consejo de Administración asume la plena responsabilidad del sistema ERM y define los niveles de riesgo que EADS desea asumir a nivel corporativo.
- Las Divisiones, las Unidades de Negocio y los departamentos de las sedes centrales asumen la responsabilidad del funcionamiento y el seguimiento del sistema de ERM. Su propósito es garantizar la transparencia y la efectividad del sistema de ERM y la conformidad con sus objetivos. Son responsables de la puesta en marcha de las actividades de respuesta apropiadas para reducir la probabilidad de que se produzcan riesgos y su impacto, y, a la inversa, de la implantación de actividades de respuesta apropiadas para incrementar la probabilidad y el impacto de la exposición a oportunidades. Son responsables de la comunicación de los riesgos y oportunidades que afectan a terceros dentro de EADS.
- Los **objetivos** corporativos se definen con un responsable para cada uno de ellos. Dichos objetivos se aplican sucesivamente a toda la organización. Las diferentes Unidades de Negocio adoptan objetivos que vinculan y apoyan a los objetivos corporativos de EADS.
- EADS utilizar el conocimiento del negocio de sus empleados para identificar y valorar los riesgos clave que EADS puede evitar para lograr sus objetivos e identificar y valorar nuevas oportunidades. EADS intenta hacerlo con carácter regular a través de procedimientos empresariales habituales con el fin de garantizar que logra identificar y gestionar aquellos riesgos que pueden socavar su rentabilidad.

### Objetivos ERM

El sistema ERM está diseñado para ofrecer una garantía razonable al Consejo de Administración, el Consejero Delegado y el Director Financiero sobre los logros de los siguientes objetivos:

- La entrega puntual de los productos de conformidad con los objetivos de calidad y costes
- La fiabilidad del proceso de transmisión de la información financiera y la consecución de los objetivos financieros
- La adecuada identificación, valoración, respuesta, acción de control y de seguimiento de los riesgos y oportunidades con

carácter periódico en todo el Grupo, de forma coherente con los objetivos de EADS

- El cumplimiento de las leyes y reglamentos externos aplicables y de las políticas y directrices internas
- La eficacia y eficiencia de sus operaciones
- La transparencia y la calidad del seguimiento y la transmisión de la información relativa a los riesgos y oportunidades (por ejemplo, la información de gestión interna, los estados financieros, etc.).

### Procedimientos ERM

Con el fin de mejorar su efectividad y su fiabilidad operativa y satisfacer los requerimientos de cumplimiento, existen algunos procedimientos obligatorios:

- **Los procedimientos de gestión de riesgos y oportunidades** para mejorar la gestión de los riesgos operativos y de las oportunidades mediante la aplicación de la metodología de ERM
- **Los procedimientos de evaluación de los riesgos financieros** para una cuantificación consecuente de los riesgos y oportunidades
- **Los procedimientos de informes ERM** para informar sobre el estado del sistema de ERM y la situación de los riesgos y oportunidades
- **Los procedimientos de cumplimiento y seguimiento de ERM** para ratificar las evaluaciones del Consejero Delegado y del Director Financiero sobre la efectividad del sistema ERM de EADS
- **Los procedimientos de apoyo de ERM** que cubren temas importantes como la formación en ERM, la transferencia de los conocimientos, la gestión del cambio y las funciones de la auditoría corporativa.

En EADS, el sistema ERM pretende cubrir todo tipo de riesgos tales como los operativos, financieros (por ejemplo, los riesgos estratégicos, de cumplimiento y de reputación) y los riesgos de procedimiento, tanto los cuantificables como los que no lo son, que pudieran afectar a EADS a corto, medio y largo plazo, así como las oportunidades.

### Procedimientos de gestión de riesgos y oportunidades

Los procedimientos de gestión de riesgos y oportunidades recurrentes constan de varios componentes:

- La fijación de los objetivos y la definición de las tolerancias al riesgo

- La identificación y la valoración de los riesgos y oportunidades
- La determinación de las respuestas frente a los riesgos y oportunidades y las actividades de control (por ejemplo, las políticas, los procedimientos y otras actividades)
- El seguimiento y la notificación de los riesgos y oportunidades. Los procedimientos concretos y los procedimientos asociados pueden variar en función del tamaño y la naturaleza del programa/proyecto o del servicio en cuestión, pero los principios se aplicarán en cualquier caso. Es posible una adaptación local a los factores condicionantes de las actividades internas y/o exigencias específicas de los clientes.

#### Los procedimientos de cumplimiento y seguimiento ERM

EADS ha establecido una serie de mecanismos formales internos de autoevaluación sobre ERM, que cada uno de los titulares identificados de un proceso/control debe aplicar regularmente. Dichos titulares deben valorar sus riesgos funcionales y operativos, así como la eficacia operativa y el diseño de los controles internos que llevan a cabo en sus procesos. Cada División, Unidad de Negocio o departamento de las sedes centrales se encarga de controlar el progreso de tales acciones y de informar a la sede central de EADS. Con el fin de comprobar el grado de éxito de las medidas correctoras, los controles mejorados serán objeto de nuevas evaluaciones periódicas. Los riesgos significativos están sujetos a un proceso de debate por parte de la Dirección a nivel de Grupo. Cada año, la auditoría corporativa elabora un análisis independiente de la situación de los sistemas de ERM en determinadas Divisiones, Unidades de Negocio y departamentos de la sede central.

Basándose en dichos mecanismos de autoevaluación de ERM, la Dirección de cada División, Unidad de Negocio y departamento de las sedes centrales elabora un informe formal sobre la adecuación y eficacia de los sistemas de ERM dentro de su ámbito de responsabilidad. Las *joint ventures*, como MBDA, tienen sistemas de CI y GR distintos. La adecuación al sistema de ERM de EADS se garantiza, entre otras, mediante la presencia de EADS en los órganos de control y gestión de dichas filiales (por ejemplo, el Consejo de Administración y los Comités de auditoría).

Además del seguimiento regular de las actividades a nivel de División, Unidad de Negocio y sede central, la evaluación de la adecuación y efectividad del sistema de ERM se lleva a cabo entre el Consejero Delegado y el Director Financiero y los respectivos responsables de las Divisiones, Unidades de Negocio y departamentos de la sede central. Estos debates sirven para priorizar posibles problemas a escala de EADS, definir y aplicar medidas apropiadas si fueran necesarias y sacar conclusiones para el informe general de ERM de EADS.

#### Procedimientos de información ERM

Una vez al año, se comunican las deficiencias significativas y los fallos materiales que se hayan identificado en cartas de subrepresentación. El proceso de cierre formalizado requiere que el Consejero Delegado y el Director Financiero confirmen al Consejo de Administración si, a su leal saber y entender:

- El sistema de CI es adecuado para aportar una garantía razonable sobre la fiabilidad de la información financiera y sobre el grado de cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.
- Se han alcanzado los objetivos de control mediante controles documentados, adaptados al negocio y que funcionan con eficacia en todos los aspectos capitales.
- Los responsables de cada actividad de control están claramente identificados.
- El sistema de GR está diseñado y orientado para que se pueda identificar, evaluar, responder, diseñar controles y supervisar/informar sobre los riesgos de manera puntual.

La declaración ERM del Consejero Delegado y del Director Financiero se basa principalmente en las autoevaluaciones, las revisiones (incluidas las auditorías internas) y los debates de la Dirección que se han mencionado anteriormente y se ve corroborada por las cartas de subrepresentación que todas las Direcciones de las Divisiones y Unidades de Negocio facilitan al Consejero Delegado y al Director Financiero.

## 5. SISTEMA DE ALERTA ÉTICA

EADS está implantando un procedimiento de alerta para recibir, respetando la confidencialidad, las preocupaciones sobre, por ejemplo, la información financiera, la gestión de riesgos internos y los sistemas de control, así como todo lo que se refiere a temas operativos, de forma general.

El Consejo de Administración y el Comité de Auditoría han decidido implantar este procedimiento de sistema de alerta como parte de su programa de ética y *compliance*, bajo la autoridad del Director de *Compliance* (Chief *Compliance Officer* “CCO”) del Grupo. Cuando se haya decidido el procedimiento detallado y cuando se hayan llevado a cabo varias reuniones con los respectivos comités, se implantará el sistema de alerta del Grupo. Ello permitirá a la Sociedad cumplir la disposición II.1.6 del código holandés que recomienda que una compañía se asegure de que sus empleados tienen la posibilidad de informar de presuntas irregularidades de carácter general, operativo y financiero dentro de la Compañía, o relativas a la actuación del miembro ejecutivo del Consejo de Administración al Presidente del mismo o a un cargo nombrado por ellos, y que dichas denuncias puedan hacerse públicas en la página web de la Sociedad.

## 4.1 DIRECCIÓN Y CONTROL

Desde su constitución en 2000 y hasta el 22 de octubre de 2007, EADS estuvo presidida por una estructura de dirección bicéfala, con dos Presidentes del Consejo y dos *co*-Consejeros Delegados, lo cual ha proporcionado la estabilidad y el equilibrio necesarios para una Sociedad con un legado industrial e internacional como el nuestro.

El 16 de julio de 2007, Daimler (anteriormente, DaimlerChrysler), el Gobierno francés y Lagardère decidieron, junto con el equipo directivo de EADS, implantar una nueva estructura de dirección y liderazgo. También se consultó al Gobierno alemán. Las bases de esta modificación eran eficiencia, cohesión y simplificación de la estructura de liderazgo y gestión de EADS para el fomento de las mejores prácticas corporativas, manteniendo al mismo tiempo un equilibrio entre los principales accionistas alemanes y franceses. Bajo esta estructura de gestión simplificada, EADS en la actualidad es dirigida por un solo Presidente y por un solo Consejero Delegado.

Los principales accionistas llegaron asimismo a la conclusión de que lo mejor para el Grupo era aumentar el número de miembros independientes en el Consejo de Administración, y así lo

recomendaron, con el propósito de reflejar de manera adecuada el perfil global de EADS a través de una confirmación de las mejores prácticas de gobierno corporativo internacional.

En este sentido, tanto Daimler como Sogead rechazaron dos puestos en el Consejo de Administración, siendo designados cuatro Consejeros independientes durante la Junta General Extraordinaria celebrada el 22 de octubre de 2007. Aparte del Consejero Delegado, el Consejo de Administración ya no tiene Consejeros ejecutivos.

El núcleo accionarial de EADS también decidió modificar las responsabilidades asumidas por el Consejo de Administración, el Presidente, el Consejero Delegado y el Comité Ejecutivo, como se señala a continuación. Esas modificaciones fueron totalmente implantadas y entraron en vigor a partir de la Junta General Extraordinaria de Accionistas y de la reunión del Consejo de Administración, celebradas ambas el 22 de octubre de 2007.

### 4.1.1 Consejo de Administración, Presidente y Consejero Delegado

#### 4.1.1.1 COMPOSICIÓN, FACULTADES Y NORMAS

Conforme a los Estatutos de la Sociedad, el Consejo de Administración es responsable de la dirección de la Sociedad.

El Consejo de Administración está compuesto de un máximo de once miembros, nombrados y cesados por la Junta General de Accionistas. El Consejo de Administración elaboró una serie de normas internas (el “**Reglamento del Consejo de Administración**”) en la reunión del Consejo de Administración celebrada el 7 de julio de 2000. El Reglamento del Consejo de Administración fue modificado en una reunión del Consejo de Administración celebrada el 5 de diciembre de 2003 con el fin de adoptar las recomendaciones de cambio relativas al Gobierno Corporativo. Éste fue a su vez modificado en una reunión del Consejo de Administración celebrada el 22 de octubre de 2007 con el fin de adoptar las modificaciones aprobadas por la Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el mismo día.

El reglamento del Consejo de Administración establece la composición, funciones y principales responsabilidades del Consejo de Administración, así como el procedimiento de

nombramiento y las responsabilidades del Presidente y del Consejero Delegado. El reglamento del Consejo de Administración dispone asimismo la creación de tres comités (el Comité de Auditoría, el Comité de Nombramientos y Retribuciones así como el Comité Estratégico) especificando la composición, funciones y normas de funcionamiento de los mismos.

El Consejo de Administración ha adoptado asimismo normas específicas sobre operaciones con información privilegiada, que limitan la posibilidad de sus miembros para negociar con acciones de EADS en determinadas circunstancias (para más información, véase “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.3 Legislación aplicable e información a revelar”).

Las partes intervinientes en el *Participation Agreement* (tal como quedó modificado el 22 de octubre de 2007 y como ha quedado definido en el primer párrafo de “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”) acordaron que los derechos de voto vinculados a las acciones indirectas de EADS los ejercerá EADS Participations B.V. para garantizar que el Consejo de Administración

de EADS incluya a los Consejeros de EADS Participations B.V. y a cuatro Consejeros independientes más.

De conformidad con el Reglamento del Consejo de Administración, un Consejero independiente se define como “un Consejero que no es directivo, consejero, empleado, agente o que tenga importantes vínculos comerciales o profesionales con el Grupo Dasa, el Grupo Lagardère, el Grupo Sogepa, el Grupo SEPI, el Estado francés, el Estado alemán, el Estado español o el Grupo EADS”.

De conformidad con el *Participation Agreement*, el Consejo de Administración (el “**Consejo de Administración**”; al referirse a los miembros del Consejo se utiliza el término “**Consejeros**”) está formado por once miembros, de los cuales:

- Un Presidente no ejecutivo, nombrado a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogead, e
- El Consejero Delegado de EADS, nombrado a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogead, e
- Dos Consejeros nombrados por Daimler,
- Dos Consejeros nombrados por Sogead, e
- Un Consejero nombrado por SEPI, mientras las acciones indirectas de EADS que posea SEPI representen el 5% o más de la cantidad total de acciones de EADS, pero en todo caso hasta la Junta General de Accionistas que se celebrará en 2012, y
- Cuatro Consejeros independientes, propuestos conjuntamente por el Presidente y el Consejero Delegado de EADS, y aprobados individualmente por el Consejo.

De conformidad con los Estatutos, el mandato de cada miembro del Consejo de Administración expirará en la Junta General de Accionistas de EADS que se celebrará en 2012. A partir de ese año, los miembros del Consejo de Administración serán elegidos cada cinco años, en la junta general de accionistas correspondiente.

La junta de accionistas podrá en cualquier momento suspender o cesar a cualquier miembro del Consejo de Administración. El número de mandatos consecutivos que un Consejero puede desempeñar no está limitado.

El Consejo de Administración nombra a un Presidente, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogead. El Presidente garantiza el buen funcionamiento del Consejo de Administración y en particular las relaciones con el Consejero Delegado, a quien se unirá en las negociaciones estratégicas de alto nivel con socios externos, y que se llevarán a cabo bajo su supervisión.

El Presidente deberá ser de nacionalidad francesa o alemana, y el Consejero Delegado de la otra nacionalidad.

El Presidente puede presentar su dimisión como Presidente del Consejo de Administración o puede ser cesado como Presidente por el Consejo de Administración, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogead. Además, el nombramiento finaliza si el Presidente dimite o es cesado como Consejero. Inmediatamente después del cese o dimisión del Presidente, si los Consejeros de Daimler y los Consejeros de Sogead no designan conjunta e inmediatamente a un nuevo Presidente, el Consejo de Administración nombrará por mayoría simple a un Consejero (de la misma nacionalidad que el antiguo Presidente) como Presidente interino por un periodo que expirará cuando suceda el primero de estos dos supuestos: (i) veinte días naturales después de que los Consejeros de Daimler y los Consejeros de Sogead designen conjuntamente a un nuevo Presidente (durante ese tiempo, se convoca una reunión del Consejo de Administración para nombrar al nuevo Presidente, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y los Consejeros de Sogead), o (ii) dos meses después del nombramiento del Presidente interino.

A petición de cualquiera de los miembros del Consejo de Administración, presentada tres años después del inicio del mandato del Presidente, alegando que se han producido graves desviaciones contrarias a los objetivos y/o fallos en la implantación de la estrategia definida por el Consejo de Administración, dicho Consejo deberá reunirse para decidir si esas desviaciones y/o fallos se han producido realmente durante ese periodo y si es el caso, decidir si renueva su confianza en el Presidente (el “**voto de confianza**”). El Consejo de Administración decidirá sobre ese voto de confianza por mayoría simple. El Presidente será cesado si no consigue el voto de confianza y se nombrará a un nuevo Presidente de acuerdo con lo anterior.

El Consejo de Administración nombró igualmente a un Consejero Delegado, que será el responsable de la gestión diaria de la Sociedad, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogead. La forma en que el Consejero Delegado puede dimitir o ser cesado y la forma en que el Consejero Delegado puede ser sustituido, si se da el caso, son idénticas a las aplicables al Presidente. El procedimiento del voto de confianza que se ha señalado anteriormente también es aplicable al Consejero Delegado, si se dan las mismas condiciones que en el caso del Presidente.

### Facultades del Consejo de Administración

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

Las principales responsabilidades del Consejo de Administración incluyen entre otras:

- Aprobar cualquier modificación de la naturaleza y el alcance de actividad del Grupo
- Aprobar cualquier propuesta que se vaya a someter a la Junta General de Accionistas con el fin de modificar los Estatutos de EADS (por mayoría cualificada, tal y como se define a continuación)
- Aprobar la estrategia global y el plan estratégico del Grupo
- Aprobar cambios sustanciales al plan de negocio y el presupuesto anual del Grupo
- Fijar los principales objetivos del rendimiento del Grupo
- Nombrar o cesar al Presidente o al Consejero Delegado y decidir sobre el nombramiento o el cese del Consejero Delegado de Airbus (mayoría cualificada)
- Nombrar a los miembros del Comité Ejecutivo (véase más abajo), como un equipo completo, no uno por uno
- Fijar y aprobar modificaciones al Reglamento del Consejo de Administración y a las normas del Comité Ejecutivo (mayoría cualificada)
- Decidir los nombramientos del Comité de Accionistas de Airbus, el Secretario Corporativo de EADS y los Presidentes de la Comisión de Control (u otro órgano similar) de otras compañías o Unidades de Negocio importantes del Grupo
- Aprobar las modificaciones importantes de la estructura organizativa del Grupo
- Aprobar las inversiones, las decisiones sobre proyectos o productos y las desinversiones del Grupo por un valor que supere los 350 millones de euros (lo cual supone que se requerirá la mayoría cualificada sólo para las inversiones, las decisiones sobre proyectos o productos y las desinversiones del Grupo EADS cuyo valor supere los 500 millones de euros)
- Aprobar las alianzas estratégicas y los convenios de operaciones conjuntas del Grupo (mayoría cualificada)
- Aprobar cuestiones relacionadas con la política accionarial y las medidas o anuncios importantes de cara al mercado de capitales
- Aprobar cualquier decisión importante que afecte a la actividad de misiles balísticos del Grupo (mayoría cualificada)
- Aprobar otras medidas y actividades de importancia fundamental para el Grupo o que impliquen un nivel de riesgo distinto al habitual
- Aprobar cualquier propuesta del Presidente o del Consejero Delegado relativa al nombramiento de Consejeros independientes, para someterla a la Junta General de Accionistas.

### Sistema de votación

Cada Consejero tendrá un voto, salvo que, si hay más Consejeros designados por Sogeadé que Consejeros designados por Daimler presentes en la reunión o representados en ella, el Consejero designado por Daimler que esté presente en la reunión podrá emitir el mismo número de votos que los Consejeros designados por Sogeadé que estén presentes en la reunión o representados en ella, y vice versa. Todas las decisiones del Consejo de Administración se tomarán por mayoría simple de los votos (seis Consejeros, presentes o representados, que votan a favor de una decisión), excepto en las votaciones sobre ciertos temas que sólo se pueden resolver por mayoría cualificada, que incluya el voto unánime de los dos Consejeros designados por Sogeadé y los dos Consejeros designados por Daimler (la “**mayoría cualificada**”). El quórum para el examen de las cuestiones que figuran en el orden del día de cualquier reunión del Consejo de Administración será de al menos un Consejero designado por Sogeadé y un Consejero designado por Daimler. Un Consejero puede autorizar a otro Consejero a que lo represente en la reunión del Consejo y a que vote en su nombre. Dicha autorización se hará por escrito.

En el caso de que se produzca una situación de bloqueo en el seno del Consejo de Administración, distinta de aquella en la que Daimler tiene derecho a ejercer la opción de venta concedida por Sogeadé (véase “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas — Opción de Venta”), el asunto será remitido a Arnaud Lagardère (o a la persona que sea designada a tal efecto por Lagardère) como representante de Sogeadé y al Consejero Delegado de Daimler. En el caso de que el asunto en cuestión, incluyendo un bloqueo de los que dan derecho a Daimler a ejercer dicha opción de venta (pero en este caso con el acuerdo de Sogepa y de Daimler), sea un asunto dentro de la competencia de la junta general de accionistas de EADS, podrá ser sometido a la junta general, estando suspendidos en dicha junta los derechos de voto de Daimler, Sogeadé y SEPI.

Conforme a las disposiciones del Reglamento del Consejo de Administración, éste está facultado para constituir comités formados por Consejeros. Además del Comité de Auditoría, del Comité de Nombramientos y Retribuciones y del Comité Estratégico, el Consejo de Administración tendrá la posibilidad de constituir otros comités en los que podrá delegar ciertas funciones menores o accesorias de toma de decisiones, no eximiendo dicha delegación al conjunto de Consejeros de su

responsabilidad colectiva. El quórum para el examen de las cuestiones que figuran en el orden del día de cualquier reunión de un comité será de al menos un Consejero designado por Sogead y un Consejero designado por Daimler. Todas las decisiones de cualquier comité se adoptarán por mayoría simple de sus miembros.

La actuación del Consejo de Administración se regirá, además de por su Reglamento, por las directrices internas de los Consejeros (las “**Directrices de los Consejeros**”) adoptadas de acuerdo con las mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo. Las directrices de los Consejeros están compuestas por un Código de los Consejeros (el “**Código de los Consejeros**”) que detalla los derechos y deberes de los miembros

del Consejo de Administración, un código del Comité de Auditoría (el “**Código del Comité de Auditoría**”), un código del Comité de Nombramientos y Remuneración (el “**Código del Comité de Nombramientos y Retribuciones**”) y un código del Comité Estratégico (el “**Código del Comité Estratégico**”), detallando las funciones de cada Comité.

El Código de los Consejeros establece los principios básicos que deben respetar todos y cada uno de los Consejeros, tales como la obligación de actuar en el interés de la Sociedad y de sus accionistas, la obligación de dedicar todo el tiempo y la atención que sean necesarios al desempeño de sus deberes y la obligación de evitar cualquier conflicto de interés.

### Composición del Consejo de Administración

Nombre	Edad	Inicio del mandato (como miembro del Consejo de Administración)	Conclusión del mandato	Función principal	Estatus
Bodo Uebber	49	2007	2012	Presidente de EADS	No Ejecutivo
Louis Gallois	65	2000, reelegido en 2005 y 2007	2012	Consejero Delegado de EADS	Ejecutivo
Rolf Bartke	62	2007	2012	Presidente de Kuka AG	Designado por Daimler
Dominique D'Hinnin	49	2007	2012	Director Financiero de Lagardère	Designado por Sogead
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	63	2005, reelegido en 2007	2012	Director de Estudios de IFundación Alternativas	Designado por SEPI
Arnaud Lagardère	48	2003, reelegido en 2005 y 2007	2012	Socio Colectivo y Consejero Delegado de Lagardère	Designado por Sogead
Hermann-Josef Lamberti	53	2007	2012	Miembro del Consejo Directivo de Deutsche Bank AG	Independiente
Lakshmi N. Mittal	58	2007	2012	Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal	Independiente
Sir John Parker	66	2007	2012	Presidente de National Grid	Independiente
Michel Pébereau	67	2007	2012	Presidente de BNP Paribas	Independiente

Nota: El domicilio profesional de todos los Consejeros para cualquier asunto relacionado con EADS es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

El 14 de abril de 2009, Sr. Rüdiger Grube presentó su dimisión como Presidente del Consejo de Administración, tras lo cual el Consejo decidió nombrar a Bodo Uebber como su sucesor en el cargo con efectos inmediatos. El Sr. Grube presentó también su dimisión como Consejero, habiendo decidido el Consejo proponer como sucesor al Sr. Wilfried Porth durante el tiempo restante de su nombramiento (es decir, hasta la Junta General de Accionistas que tendrá lugar en 2012. Este nombramiento se someterá a la aprobación de los accionistas de EADS en la Junta General de Accionistas que tendrá lugar el 27 de mayo de 2009. Véase “Información relativa a las actividades de EADS — 1.2 Acontecimientos recientes”.

La Sociedad no ha nombrado observadores al Consejo de Administración. De conformidad con el derecho holandés aplicable, los empleados no pueden elegir Consejeros. Los Consejeros no están obligados a ser titulares de un número mínimo de acciones.

### Currículum Vitae y otros cargos y funciones desempeñados por los miembros del Consejo de Administración en otras sociedades

#### Bodo Uebber

El Sr. Bodo Uebber es miembro del Consejo de Dirección de Daimler AG desde 2003. Actualmente es responsable de finanzas, control, compras corporativas y Daimler Financial Services. En 2001, fue nombrado miembro del Consejo de Dirección y Director Financiero de Daimler Financial Services AG, y en 2003 Presidente del Consejo de Dirección de Daimler Financial Services AG, al mismo tiempo que miembro suplente del Consejo de Dirección de Daimler AG. Anteriormente, había ocupado diversos puestos de carácter financiero en DASA AG, Dornier Luftfahrt y MTU Aero Engines GMBH. El Sr. Uebber se licenció en ingeniería y en ciencias económicas por la Universidad Técnica de Karlsruhe.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- Miembro de la Comisión de Control de Mercedes-Benz Bank AG

- > Presidente de la Comisión de Control de Daimler Financial Services AG
- > Miembro del Consejo de Administración de Freightliner LLC
- > Miembro del Consejo Asesor de Daimler Unterstützungskasse GmbH
- > Miembro de la Comisión de Control de McLaren
- > Miembro de la Comisión de Control de Talanx
- > Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V
- > Miembro del Consejo Asesor de Landesbank Baden-Württemberg
- > Miembro del Consejo Asesor de Deutsche Bank AG en Múnich

*Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:*

- > Presidente del Consejo de Administración de Debis Air Finance B.V. (dimitió en abril de 2005)
- > Presidente del Consejo de Administración de DaimlerChrysler Japan Holding, Ltd. (dimitió el 1 de diciembre de 2005)
- > Miembro de la Comisión de Control de Hannover Rückversicherungs AG (dimitió el 12 de mayo de 2006)
- > Miembro del Consejo de Administración de DaimlerChrysler México Holding S.A. de C.V. (dimitió el 31 de julio de 2007)
- > Presidente del Consejo de Administración de DaimlerChrysler North America Holding Corporation (DCNAH) (dimitió el 3 de agosto de 2007)
- > Presidente del Consejo de Administración de DaimlerChrysler Corporation (DCC) (dimitió el 3 de agosto de 2007)
- > Presidente del Consejo de Administración de DC U.K. Holding plc. (dimitió el 1 de noviembre de 2007)
- > Miembro de la Comisión de Control de Daimler España Holding S.A. (dimitió el 30 de junio de 2008)
- > Presidente de la Comisión de Control de Daimler France Holding S.A.S. (dimitió el 31 de octubre de 2008)

#### Louis Gallois

El Sr. Louis Gallois es Consejero Delegado (“CEO”) de EADS desde agosto de 2007, después de haber sido uno de los

co-Consejero Delegados de EADS, Presidente y Consejero Delegado de Airbus desde 2006. Anteriormente, había sido sucesivamente Presidente y Consejero Delegado de SNECMA, Presidente y Consejero Delegado de Aerospatiale y Presidente de SNCF. Anteriormente, trabajó en diversos puestos para el Ministerio francés de Economía y Finanzas, el Ministerio de Investigación e Industria y el Ministerio de Defensa. El Sr. Gallois es licenciado en ciencias económicas por la École des Hautes Études Commerciales y es antiguo alumno de la École Nationale d’Administration.

*A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:*

- > Consejero Delegado de EADS Participations B.V.
- > Miembro del Consejo de Administración de Stichting Administratiekantoor EADS (la “Fundación”)
- > Miembro de la Comisión de Control de Michelin
- > Miembro del Consejo de Administración de la École Centrale des Arts et Manufactures
- > Presidente de la Fondation Vilette-Entreprises

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- > Miembro del Consejo de Administración de Thales (dimitió el 30 de junio de 2005)
- > Presidente de la SNCF (dimitió el 2 de julio de 2006)
- > Miembro del Consejo de Administración de Dassault Aviation (dimitió el 26 de noviembre de 2008)

#### Rolf Bartke

El Sr. Rolf Bartke es Presidente de Kuka AG. Fue Jefe de la unidad de negocio de vehículos comerciales de DaimlerChrysler AG entre 1995 y 2006. Anteriormente había sido Director Gerente de Mercedes-Benz en los siguientes campos: proyectos, planificación y desarrollo de vehículos comerciales, así como *marketing* y planificación de ventas de Unimog y MB-trac. Empezó su carrera profesional en 1976 como Director gerente de los agentes comerciales de Unimat GmbH en Düsseldorf. El Sr. Bartke se doctoró en la Universidad de Karlsruhe en el campo de la ingeniería aplicada a la economía.

*A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:*

- > Presidente de la Comisión de Control de SFC Smart Fuel Cell AG

- Presidente del Consejo Asesor de Keiper-Recaro-Group (Putsch GmbH & Co. KG)
- Miembro del Consejo de Administración de J&R Carter Partnership Foundation
- Miembro del Consejo de Administración de SORTIMO North America Inc
- Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Presidente de la Comisión de Control de Daimler Ludwigsfelde GmbH (dimitió el 31 de marzo de 2006)
- Miembro de la Comisión de Control de Daimler Manufacturing International LLC (dimitió el 31 de marzo de 2006)
- Miembro de la Comisión de Control de Daimler España S.A. (dimitió el 31 de marzo de 2006)
- Presidente del Consejo de Administración de SAF-Holland S.A. (dimitió el 31 de enero de 2009)

#### **Dominique D'Hinnin**

El Sr. Dominique D'Hinnin es Director Financiero de Lagardère SCA desde 1998. Se incorporó a Lagardère en 1990 como asesor del Presidente del Comité Financiero del Grupo. Más tarde, ocupó diversos puestos dentro del Grupo: primero fue nombrado Director de Auditoría Interna, luego Director Financiero de Hachette Livre, en 1993, antes de ser nombrado Vicepresidente ejecutivo de Grolier Inc en los Estados Unidos. El Sr. D'Hinnin es antiguo alumno de la École Normale Supérieure, así como inspector de Hacienda.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los puestos en el texto anterior:

- Presidente y Director Gerente de Ecrinvest 4 S.A.
- Administrador de Hachette S.A.
- Miembro de la Comisión de Control de Lagardère Active S.A.S.
- Representante permanente de Hachette S.A. en el Comité de Control de Lagardère Active Broadcast
- Administrador de Lagardère Entertainment S.A.S.
- Administrador de Lagardère Services S.A.
- Administrador de Hachette Livre S.A.

- Administrador de Lagardère Ressources S.A.S.
- Miembro de la Comisión de Control de Lagardère Sports S.A.S.
- Administrador de Sogeadé Gérance S.A.S.
- Presidente de Eole S.A.S.
- Miembro de la Comisión de Control de Financière de Pichat & CIE SCA
- Miembro de la Comisión de Control de Matra Manufacturing & Services S.A.S.
- Presidente de la Comisión de Control del “Club des Normaliens dans l’Entreprise”
- Miembro de la Comisión de Control y Tesorero de la Fundación “École Normale Supérieure”
- Presidente del “Institut d’expertise et de prospective de l’École Nationale Supérieure”
- Presidente del “Club des Trente”
- Vicepresidente de Infogrames Entertainment S.A. y Presidente del Comité de Auditoría de Infogrames Entertainment S.A.
- Miembro de la Comisión de Control y Presidente del Comité de Auditoría de Le Monde S.A.
- Administrador de Le Monde Interactif S.A.
- Miembro de la Comisión de Control y del Comité de Auditoría de CANAL + France S.A.
- Director de Lagardère North America, Inc
- Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Representante permanente de Lagardère Active Broadcast en la Comisión de Control de Multithématiques (dimitió en febrero de 2005)
- Representante permanente de Lagardère SCA en la Comisión de Control de Hachette Filipacchi Medias (que se convirtió en S.A.S. el 25 de octubre de 2006)
- Presidente y Managing Director de Lagardère Télévision Holdings S.A. (dimitió en enero de 2007)
- Administrador de Legion Group S.A. (dimitió en mayo de 2007)

- Director de Lagardère Management, Inc (dimitió en octubre de 2007)
- Miembro de la Comisión de Control de Hachette Holdings S.A.S. (dimitió en diciembre de 2007)
- Miembro de la Comisión de Control de de Financière Pichat S.A.S. (dimitió en abril de 2008)
- Presidente de la Comisión de Control de Newsweb S.A. (dimitió en junio de 2008)

#### Juan Manuel Eguiagaray Ucelay

El Sr. Juan Manuel Eguiagaray Ucelay es Director de Estudios de la Fundación Alternativas en Madrid. En el Gobierno de España, fue Ministro de Administraciones Públicas (1991-1993) y Ministro de Industria y Energía (1993-1996). Dimitió de su escaño de parlamentario en 2001. Entre 1970 y 1982 impartió la asignatura de economía en la Universidad de Deusto (Bilbao). El Sr. Eguiagaray Ucelay es licenciado y doctor en derecho y ciencias económicas por la Universidad de Deusto.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- Presidente de Solidaridad Internacional (ONG)
- Miembro del Consejo Asesor de la Fundación Grupo EP
- Miembro del Consejo Asesor de Cap Gemini España
- Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo Asesor de Futurspace S.A. (dimitió el 5 de julio de 2004)
- Profesor Asociado de Macroeconomía en la Universidad Carlos III de Madrid (dimitió el 30 de septiembre de 2006)
- Miembro del Consejo Asesor de Creation, Advising and Development (Creade) S.L. (dimitió el 1 de julio de 2007)
- Asesor económico de Arco Valoraciones S.A. (dimitió el 1 de noviembre de 2007)

#### Arnaud Lagardère

El Sr. Arnaud Lagardère es Socio Colectivo y Consejero Delegado de Lagardère desde 2003. Ha sido Socio Director de Lagardère desde 1998. En 1999 fue nombrado Consejero Delegado de Lagardère Media y de Lagardère Active. Anteriormente era Consejero Delegado de Grolier Inc en Estados Unidos, Director de actividades emergentes y medios

electrónicos de Matra y Vicepresidente de la Comisión de Control de Arjil Bank. Inició su carrera profesional en 1986 como Director General de MMB, la sociedad holding de Hachette y Europe 1. El Sr. Lagardère es licenciado en ciencias económicas por la Universidad de Paris-Dauphine.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- Presidente y Consejero Delegado de Lagardère Media (denominación social: Hachette S.A.)
- Director de Hachette Livre (S.A.)
- Presidente de la Comisión de Control de Lagardère Services (S.A.S.) (ex Hachette Distribution Services)
- Presidente de la Comisión de Control de Lagardère Active (S.A.S.)
- Presidente de la Comisión de Control de Lagardère Sports (S.A.S.)
- Representante permanente de Lagardère Active Publicité ante el Consejo de Administración de Lagardère Active Radio International (S.A.)
- Director de Lagardère Ressources (S.A.S.)
- Presidente de SOGEADE Gerance (S.A.S.)
- Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V.
- Presidente de la Fondation Jean-Luc Lagardère
- Presidente de la asociación deportiva Lagardère Paris Racing Ressources (Ley de Asociaciones de 1901)
- Presidente de la asociación deportiva Lagardère Paris Racing (Ley de Asociaciones de 1901)
- Presidente de Lagardère (S.A.S.)
- Presidente de Lagardère Capital & Management (S.A.S.)
- Presidente y Consejero Delegado de Arjil Commanditée — ARCO (S.A.)
- Miembro de la Comisión de Control de Daimler (AG)
- Director de LVHM Moet Hennessy Louis Vuitton (S.A.)
- Presidente de "Association des Amis de Paris Jean-Bouin C.A.S.G" (Ley de Asociaciones de 1901)

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Co-Director de I.S.-9 (SARL) (dimitió en mayo de 2003)

- Director de Lagardère Active Publicité (SNC) (dimitió en mayo de 2003)
  - Director de la Societé d'Agences et de Diffusion (S.A.) (dimitió en junio de 2003)
  - Director de Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne — N.M.P.P. (SARL) (dimitió en julio de 2003)
  - Director de Canalsatellite (S.A.) (dimitió en diciembre de 2003)
  - Director de Lagardère-Sociétés (S.A.S.) (dimitió en diciembre de 2003)
  - Director de Editions P. Amaury (S.A.) (dimitió en diciembre de 2003)
  - Presidente y Consejero Delegado de Lagardère Images (S.A.S.) (dimitió en octubre de 2004)
  - Presidente y Consejero Delegado de Lagardère Thématiques (S.A.) (dimitió en noviembre de 2004)
  - Director de Lagardère Elevage (dimitió en marzo de 2005)
  - Vicepresidente de la Comisión de Control de Arjil & Compagnie (SCA) (dimitió en abril de 2005)
  - Presidente de la asociación “Club des entreprises Paris 2012” (dimitió en enero de 2006)
  - Director de Fimalac (S.A.) (dimitió en enero de 2006)
  - Presidente y Consejero Delegado de Lagardère Active (S.A.S.) (dimitió en octubre de 2006)
  - Director de Hachette Filipacchi Medias (S.A.) (dimitió en octubre de 2006)
  - Representante permanente de Hachette S.A. ante el Consejo Directivo de SEDI TV-TEVA (SNC) (dimitió en diciembre de 2006)
  - Presidente y Consejero Delegado (Presidente Delegado) de Lagardère Active Broadcast (S.A. Monégasque) (dimitió en marzo de 2007)
  - Miembro de la Comisión de Control de Lagardère Sports (S.A.S.) (dimitió en abril de 2007)
  - Director de Lagardère Management, Inc (dimitió en octubre de 2007)
  - Presidente del Consejo de Administración de Lagardère Active North America Inc. (dimitió en octubre de 2007)
  - Presidente de la Comisión de Control de Hachette Holding (S.A.S.) (anteriormente Hachette Filipacchi Medias) (dimitió en diciembre de 2007)
  - Director de France Télécom (S.A.) (dimitió en enero de 2007)
  - Miembro de la Comisión de Control de Virgin Stores (S.A.) (dimitió en febrero de 2008)
  - Miembro de la Comisión de Control de Le Monde (S.A.) (dimitió en febrero de 2008)
  - Presidente (Consejero Delegado) de Lagardère Active Broadband (S.A.S.) (dimitió en octubre de 2008)
- Hermann-Josef Lamberti**
- El Sr. Hermann-Josef Lamberti es miembro del Consejo Directivo de Deutsche Bank AG desde 1999 y es el Chief Operation Officer del Banco. Desde 1985, ha ocupado varios puestos de dirección en IBM, trabajando tanto en Europa como en Estados Unidos, en los campos de control, desarrollo de aplicaciones internas, ventas, software personal, marketing y gestión de marca. En 1997 fue nombrado Presidente de la Dirección de IBM Alemania. Inició su carrera profesional en 1982 en Touche Ross, en Toronto, antes de incorporarse al Chemical Bank en Frankfurt. El Sr. Lamberti cursó estudios de administración y dirección de empresas en las Universidades de Colonia y Dublín y es titular de un Master.
- A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:
- Miembro de la Comisión de Control de BVV Pensionsfonds des Bankgewerbes AG
  - Miembro de la Comisión de Control de BBV Versicherungsverein des Bankgewerbes A.G. und BVV Versorgungskasse des Bankgewerbes e.V.
  - Miembro de la Comisión de Control de Carl Zeiss AG
  - Miembro de la Comisión de Control de Deutsche Börse AG
  - Presidente de la Comisión de Control de Deutsche Bank Privat-und Geschäftskunden AG
  - Miembro del Consejo de Dirección de Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V.
  - Miembro del Consejo de Administración de Baden-Badener Unternehmensgespräche — Gesellschaft zur Förderung des Unternehmensnachwuchses e.V.
  - Miembro del Consejo Asesor de Barmenia Versicherungen Wuppertal

- Miembro suplente del Comité de Seguros de Bundesverband deutscher Banken e.V.
  - Delegado de la Delegatesassembly de Bundesverband deutscher Banken e.V.
  - Miembro del Comité financiero de la Comunidad Alemania de Bundesverband deutscher Banken e.V.
  - Miembro del Consejo de Dirección de Deutsches Aktieninstitut e.V.
  - Miembro del Consejo de Administración de e-Finance Lab Frankfurt am Main
  - Miembro del Consejo de la bolsa de Eurex Deutschland
  - Vicepresidente del Consejo de la bolsa de Frankfurter Wertpapierbörse A
  - Miembro del Consejo Asesor de Freunde der Bachwoche Ansbach e.V.
  - Miembro del Consejo de Administración del Instituto de Derecho y Finanzas de Frankfurt
  - Miembro del Consejo Asesor del Institut für Unternehmensplanung — IUP
  - Miembro del Consejo de Administración de Junge Deutsche Philharmonie
  - Vicepresidente del Consejo de Administración de la Sociedad de Promoción de Kölner Kammerorchester e.V.
  - Miembro del Programa Consejo Asesor de LOEWE Landes-Offensive zur Entwicklung Wissenschaftlich-ökonomischer Exzellenz des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst
  - Miembro del Círculo Asesor de Münchner Kreis
  - Miembro suplente del Consejo Asesor y del Consejo de Análisis de Prüfungsverband deutscher Banken e.V.
  - Executive Customer del Consejo Asesor de Symantec Corporation
  - Miembro del Consejo de Administración de The Frankfurt International School e.V.
  - Miembro del Comité Ejecutivo del Institut für Wirtschaftsinformatik der HSG de la Universität St. Gallen
  - Miembro del Consejo de Administración de Universitätsgesellschaft Bonn-Freunde, Förderer, Alumni
  - Miembro del Consejo Constitutivo de Wallraf-Richartz-Museum
  - Miembro del Consejo de Administración de Wallraf-Richartz-Museum und Museum Ludwig e.V.
  - Miembro del Consejo Asesor del Centro para la Gestión Corporativa orientada al mercado de WHU
  - Miembro del Comité de Gestión y del Comité Federal de Wirtschaftsrat der CDU e.V.
  - Miembro de la Comisión de Börsensachverständigenkommission (Bundesfinanzministerium)
  - Miembro del Consejo de Dirección de Frankfurt Main Finance e.V.
  - Miembro del Senado de Fraunhofer Gesellschaft
  - Miembro del Consejo Asesor de Franhofer-IUK-Verbund
  - Miembro del Consejo universitario de la Universidad de Colonia
  - Miembro del Consejo de Administración de Stichting Administratiekantoor EADS (la “**Fundación**”)
- Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:
- Miembro de la Comisión de Control de SupplyOn AG (dimitió el 1 de enero de 2003)
  - Presidente del Consejo de Administración de Deutsche Bank S.A./N.V. (dimitió el 21 de abril de 2004)
  - Presidente de la Comisión de Control de European Transaction Bank AG (dimitió el 9 de junio de 2004)
  - Presidente del Consejo de Administración de Deutsche Bank S.A.E. (dimitió el 16 de junio de 2004)
  - Presidente de la Comisión de Control de Deutsche Bank Payments Projektgesellschaft AG (dimitió el 1 de julio de 2004)
  - Presidente del Consejo Asesor de Deutsche Clubholding GmbH (dimitió el 1 de mayo de 2005)
  - Presidente de la Comisión de Control de E-Millennium 1 GmbH & Co. KG (dimitió el 1 de mayo de 2005)
  - Miembro del Comité de Clientes Individuales y Profesionales de Bundesverband Deutscher Banken e.V. (dimitió el 1 de julio de 2005)

- Director no ejecutivo del Consejo de Dirección de Euroclear S.A./N.V. (dimitió el 19 de septiembre de 2005)
- Director no ejecutivo del Consejo de Dirección de Euroclear plc (dimitió el 19 de septiembre de 2005)
- Miembro de la Comisión de Control de Schering AG (dimitió el 20 de marzo de 2006)
- Miembro del Consejo de Administración de Fiat S.p.A. (dimitió el 24 de julio de 2007)
- Miembro del Verband der Sparda-Banken e.V. (dimitió el 30 de septiembre de 2007)
- Miembro del Consejo Constitutivo de Otto A. Wipprecht-Stiftung (dimitió el 31 de mayo de 2008)
- Miembro del Comité Consultivo de la Universidad de Augsburgo (dimitió el 30 de septiembre de 2008)
- Presidente y miembro del Comité Ejecutivo de la World Steel Association (anteriormente denominada International Iron and Steel Institute)
- Miembro del Comité Asesor de Kellogg School of Management
- Miembro del Consejo de Inversores del Gobierno de Ucrania
- Miembro del Consejo de Commonwealth Business Council Limited
- Miembro del Consejo de Administración ArcelorMittal USA Inc
- Miembro del Consejo de Administración de ONGC Mittal Energy Ltd
- Miembro del Consejo de Administración de ONGC Mittal Energy Services Ltd
- Administrador de Gita Mittal Foundation
- Administrador de Gita Mohan Mittal Trust
- Miembro del Comité Ejecutivo de Indian School of Business
- Administrador de Lakshmi y Usha Mittal Foundation
- Presidente del Consejo de Gobierno de LNM Institute of Information Technology
- Administrador de Mittal Champion Trust
- Patrocinador especial de los Prince's Trust
- Miembro del Consejo del Managing Trustee de Lakshmi Niwas y Usha Mittal Foundation
- Presidente de Ispat Inland U.L.C.

#### Lakshmi N. Mittal

El Sr. Lakshmi N. Mittal es Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal. En 1976 fundó la Mittal Steel Company y fue el arquitecto de la fusión con Arcelor, realizada en 2006, creando así el mayor fabricante de acero del mundo. Es universalmente conocido por el papel preponderante que ha desempeñado en la reestructuración de la industria del acero mundial, y cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector del acero e industrias afines. El Sr. Mittal ha recibido el premio "European Businessman of the Year 2004" otorgado por la revista Fortune, "Business Person of 2006" concedido por el Sunday Times, "International Newsmaker of the Year 2006" de la revista Time, "Person of the Year 2006" del Financial Times, el premio "2007 Dwight D. Eisenhower Global Leadership Award", la Gran Cruz del Mérito Civil en España, el premio "Padma Vibushan" del Presidente de India y el "Fellowship" del King's College.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- Miembro del Consejo de Administración de ArcelorMittal S.A
- Miembro del Consejo de Administración de ICICI Bank Limited
- Miembro del Consejo de Inversiones Extranjeras de Kazajistán
- Miembro del Consejo de Inversión Extranjera en Sudáfrica
- Miembro de la Comisión Presidencial Internacional de asesoramiento de Mozambique
- Miembro del Comité de Economía Internacional del Foro Económico Mundial

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

- Miembro del Consejo Asesor Internacional de Citigroup (dimitió en junio de 2008)

#### Sir John Parker

Sir John Parker es Presidente de National Grid y del Comité de Administradores No Ejecutivos del Banco de Inglaterra. Es co-Presidente de Mondi, Vicepresidente de DP World (Dubái), Administrador No Ejecutivo de Carnival Cruise Line Group, Miembro del Consejo Asesor Internacional de Citigroup y Canciller de la Universidad de Southampton. Su carrera profesional ha abarcado los sectores de ingeniería, defensa y construcción naval, incluida una experiencia de cerca de 25 años como Consejero Delegado en Harland & Wolff y Babcock International Group. Cursó Arquitectura Naval e Ingeniería

Mecánica en el College of Technology, Queens University, Belfast.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- Administrador senior no ejecutivo del Banco de Inglaterra
- Director de Carnival plc
- Director de Carnival Corporation
- Vicepresidente de D.P. World (Dubái)
- Miembro del Consejo asesor internacional de Citigroup
- Gobernador de Royal National Lifeboat Institution
- Canciller de la Universidad de Southampton
- Director de White Ensign Association Limited
- Co-Presidente no ejecutivo de Mondi Group
- Miembro del Prime Ministers Business Council for Britain
- Miembro del Consejo de Administración de Stichting Administratiekantoor EADS (la “Fundación”)

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

Ninguno.

#### Michel Pébereau

El Sr. Michel Pébereau es Presidente del Consejo de BNP Paribas desde 2003. Presidió la fusión que dio origen a BNP Paribas en 2000 convirtiéndose en Presidente y Consejero Delegado. En 1993 fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de la Banque Nationale de Paris y la privatizó. Anteriormente, había sido Presidente y Consejero Delegado de Crédit Commercial de France. Inició su carrera profesional en 1967 en la Inspection Générale des Finances. En 1970 se incorporó al Tesoro francés, donde desempeñó varios puestos relevantes. El Sr. Pébereau es antiguo alumno de la École Nationale d'Administration y de la École Polytechnique.

A continuación se detallan sus cargos actuales además de los expuestos en el texto anterior:

- Miembro del Consejo de Administración de Lafarge
- Miembro del Consejo de Administración de Saint-Gobain
- Miembro del Consejo de Administración de Total

➤ Miembro del Consejo de Administración de Pargesa Holding S.A., Suiza

➤ Miembro del Consejo de Administración de BNP Paribas (Suiza) S.A.

➤ Miembro de la Comisión de Control de Axa

➤ Miembro de la Comisión de Control de Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie, Marruecos

➤ Censor de Galeries Lafayette S.A.

➤ Presidente de la Federación Europea de Banca

➤ Presidente del Comité de Inversión bancaria y Mercados financieros de la Fédération Bancaire Française

➤ Presidente del Consejo Directivo del Institut d'Études Politiques de Paris

➤ Presidente de la Comisión de Control del Institut Aspen France

➤ Presidente del Institut de l'Entreprise

➤ Miembro del Comité Ejecutivo del Mouvement des Entreprises en France

➤ Miembro del Haut Conseil de l'Éducation

➤ Miembro del Institut International d'Études Bancaires

➤ Miembro del International Advisory Panel of Monetary Authority de Singapur

➤ Miembro del International Capital Markets Advisory Committee of Federal Bank de Nueva York

➤ Miembro del International Business Leaders' Advisory Council del Alcalde de Shanghai (IBLAC)

➤ Miembro de la European Financial Round Table

➤ Miembro de la “Académie des sciences morales et politiques”

Otros cargos ocupados durante los últimos cinco años:

➤ Miembro de la Comisión de Control de Dresdner Bank AG (dimitió en 2002)

➤ Miembro del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. (dimitió el 22 de octubre de 2007)

### Consejeros independientes

Los cuatro Consejeros independientes, nombrados según criterios de independencia, que se señalan anteriormente son: Hermann-Josef Lamberti, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker y Michel Pébereau.

### Delitos previos y vínculos familiares

Según el leal saber y entender de la Sociedad, ninguno de los Consejeros (ni a título individual ni como consejero o directivo de cualquiera de las entidades enumeradas anteriormente) ha sido condenado por delitos de estafa, ha sido objeto de un procedimiento de quiebra, nombramiento de un síndico o liquidación, ni ha sido objeto de ninguna acusación pública oficial o sanción por parte de una autoridad legal o reglamentaria, ni tampoco ha sido inhabilitado judicialmente para actuar como miembro de órganos administrativos, directivos o de control de ningún emisor ni para dirigir los asuntos de ninguna sociedad como mínimo durante los últimos cinco años. En la fecha de este documento, no existen vínculos familiares entre los Consejeros.

#### 4.1.1.2 ACTUACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN 2008

##### Reuniones del Consejo de Administración

El Consejo de Administración celebró nueve reuniones durante 2008 y fue informado periódicamente de la evolución de la Sociedad mediante informes del Consejero Delegado, acompañados de estimaciones actualizadas y de planes estratégicos y operativos. El índice medio de asistencia a dichas reuniones fue del 80%.

Se analizó con detenimiento una serie de temas y se autorizó que las reuniones del Consejo de Administración abordaran ciertas operaciones tales como: la estrategia de EADS (incluidos los temas de fusiones y adquisiciones y de entorno competitivo), los asuntos importantes del negocio, como los esfuerzos de recuperación del A380 y A400M, la implantación de futuros programas de EADS y del programa Power8+ de Airbus, los progresos del programa A350 y la estrategia de futuros productos de Airbus, las actualizaciones periódicas de los restantes programas, la aprobación de planes operativos, temas de reorganización, los presupuestos, los resultados económicos del Grupo y sus previsiones, así como la creación de una nueva organización de *compliance*. El Consejo de Administración se ocupó asimismo de temas relacionados con el personal y Recursos Humanos, como la calificación y remuneración de los cargos directivos (incluidos planes de incentivos a largo plazo y de acciones concedidas a empleados) así como la contratación, la retención y el desarrollo de personal con alto potencial a fin de asegurar la calidad futura de la Dirección de EADS y su estructura de liderazgo multinacional. Además, el Consejo

de Administración tomó nota de la decisión de integrar la División de Aviones de Transporte Militar en Airbus bajo el nombre de “Airbus Military”, y de establecer una coordinación (sin fusión) entre Astrium y la División de Defensa & Seguridad (“DS”) con el fin de lograr sinergias de carácter técnico y comercial entre esas dos Divisiones. Asimismo, el Consejo de Administración debatió ampliamente el impacto de la crisis económica y financiera en EADS.

### Evaluación de la actuación del Consejo de Administración

El Consejo de Administración lleva a cabo una autoevaluación anual de sus resultados y una evaluación más detallada cada tres años con la ayuda de consultores externos. A causa de la reconfiguración del Consejo de Administración en octubre de 2007, no se realizó la autoevaluación correspondiente a dicho año, ya que las conclusiones no hubieran sido significativas por el corto periodo que el nuevo Consejo de Administración llevaba operando.

La autoevaluación de 2008 la llevó a cabo el Secretario Corporativo, en base a las entrevistas individuales mantenidas por éste con cada Consejero. Se planeó un debate de los resultados en una posterior reunión del Consejo de Administración. La evaluación se hizo sobre la función del Consejo de Administración, la correlación entre sus actuaciones y su misión y sobre los instrumentos y procedimientos que afectan a sus resultados.

La evaluación concluyó que el Consejo está generalmente satisfecho con su capacidad de trabajo en equipo y abordar asuntos relevantes de forma abierta en el mejor interés de la Sociedad. En otras palabras, es posible mejorar, pero no hay necesidad de ajustes drásticos tras 16 meses de actividad.

Los Consejeros opinan que la frecuencia y la duración de las reuniones del Consejo son adecuadas y consideran que los temas se tratan a fondo. La calidad de la documentación de apoyo es buena e útil pero se considera excesivamente detallada, siendo necesario rediseñar la documentación para ayudar con el fin de apoyar mejor al Consejo en el proceso de toma de decisiones. No obstante, la amplitud de la información se debe a la complejidad de las actividades, y la proporción de la información entregada relativa al debate refleja este hecho.

En relación con el trabajo en equipo del Consejo, la asistencia es adecuada y existe la opinión unánime de que se expresan las opiniones conflictivas, los debates son abiertos y los desacuerdos se pueden expresar de forma constructiva. En general, el Consejo considera que reúne unas competencias internacionales, variadas y relevantes, con especial énfasis en las competencias financieras que son muy valiosas a la hora de atravesar la crisis financiera mundial.

Asimismo, los Consejeros consideran que el trabajo en equipo les permite cumplir su tarea, y la observancia de los requerimientos impregna el trabajo del Consejo. Pero tienen la sensación de que el Consejo está demasiado inmerso en cuestiones operativas —generadas por las persistentes dificultades de los programas— y absorbidos por cuestiones a corto plazo en detrimento de valoraciones a más largo plazo. Por ello, la mayoría de los miembros del Consejo exigen la dedicación de más tiempo para cuestiones principales a largo plazo, como un calendario de estrategia y sucesión, por parte de todo el Consejo.

Los comités son muy minuciosos y profesionales, y la articulación del Comité de Auditoría y del Comité de Nombramientos y Retribuciones con el resto del Consejo es satisfactoria; sin embargo, el trabajo de comité debería realizarse

cada vez más en fechas diferentes a las de las reuniones del Consejo.

Finalmente, las Presidencias del Consejo y de los Comités se consideran muy competentes y disciplinadas.

Desde la última evaluación realizada en 2006, la diversidad de competencias y experiencia dentro del Consejo, y el hecho de centrarse más en el orden del día constituyen las mejoras más tangibles. El índice de asistencia a los Comités de Auditoría y de Nombramientos y Retribuciones ha aumentado.

La mejora constante y la efectividad del gobierno y la gestión del Grupo seguirán siendo uno de los enfoques principales y un factor clave del éxito de EADS.

### 4.1.2 Comité de Auditoría

Conforme a lo estipulado en el Reglamento del Consejo de Administración, el Comité de Auditoría realiza recomendaciones al Consejo de Administración sobre el nombramiento de auditores y la determinación de su remuneración, así como sobre la aprobación de los estados financieros anuales y de las cuentas periódicas, trata con los auditores el programa de auditoría y los resultados de la auditoría de cuentas y vigila la adecuación de los controles internos, de las políticas contables y de la información financiera del Grupo. El Comité de Auditoría tiene la responsabilidad de garantizar que las actividades de auditoría interna y externa sean realizadas correctamente y que a los temas de auditoría se les conceda la debida importancia en las reuniones del Consejo de Administración. Los reglamentos y responsabilidades del Comité de Auditoría se exponen con más detalle en su Código.

El Comité de Auditoría revisa las cuentas trimestrales, semestrales y anuales sobre la base de los documentos distribuidos con antelación y sus entrevistas con los auditores. Se requiere la asistencia del responsable de contabilidad y el Director Financiero a las reuniones del Comité de Auditoría con el fin de que puedan contestar a cualquier cuestión que se plantee.

En 2008, el Comité de Auditoría estaba presidido por Hermann-Josef Lamberti, siendo Dominique D'Hinnin, Sir John Parker y Bodo Uebber miembros del mismo. Tras el nombramiento de Bodo Uebber como Presidente de EADS el 14 de abril de 2009, el Comité de Auditoría está presidido en la actualidad por Hermann-Josef Lamberti, e incluye también a Rolf Bartke, Dominique D'Hinnin y Sir John Parker como miembros del mismo. El Presidente y el Consejero Delegado son invitados a tomar parte en todas las reuniones del Comité.

El Comité de Auditoría se reúne cuatro veces al año, o con mayor frecuencia en caso necesario. Durante el año 2008, se reunió cinco veces, con una tasa de asistencia media del 75%, para revisar los resultados de la Sociedad durante el año 2007, así como los resultados del primer semestre de 2008, las revisiones financieras trimestrales y asuntos como la gestión del riesgo en la empresa (ERM) y la *compliance*.

### 4.1.3 Comité de Nombramientos y Retribuciones

De conformidad con el Reglamento del Consejo de Administración, el Comité de Nombramientos y Remuneración presenta al Consejo de Administración ciertas recomendaciones sobre el nombramiento del Secretario Corporativo de EADS, los miembros del Comité de accionistas de Airbus, y los Presidentes de la Comisión de Control (u órgano similar) de otras importantes compañías o Unidades de Negocio del Grupo. Asimismo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones presenta recomendaciones al Consejo de Administración sobre las estrategias de remuneración y los planes de remuneración a largo plazo, y decide los contratos de servicio y otros temas contractuales relacionados con los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo. Una vez aprobadas por el Presidente, también revisa las propuestas el Consejero Delegado para el nombramiento de miembros del Comité Ejecutivo y del Consejero Delegado de Airbus. Las normas de funcionamiento y las responsabilidades del Comité de Nombramientos y Retribuciones se exponen con más detalles en su Código.

El principio básico que rige los nombramientos de directivos del Grupo debe ser que se nombre al mejor candidato para el puesto (“el mejor para el puesto”), al mismo tiempo que se mantiene un amplio equilibrio de nacionalidades que no debe perjudicar a la calidad y la cohesión del equipo directivo. La aplicación de estos

principios no debería suponer ninguna restricción en la variedad de nacionalidades dentro del equipo directivo de EADS con funciones ejecutivas.

En 2008, el Comité de Nombramiento y Retribuciones estaba presidido por Sir John Parker, siendo Rolf Bartke, Dominique D’Hinnin y Hermann-Josef Lamberti miembros del mismo. Tras el nombramiento de Bodo Uebber como Presidente de EADS el 14 de abril de 2009, el Consejo de Administración ha decidido proponer a Wilfried Porth en sustitución de Rolf Bartke en el Comité de Nombramiento y Retribuciones con efectos a partir de la Junta General de Accionistas que tendrá lugar el 27 de mayo de 2009. El Presidente y el Consejero Delegado son invitados a tomar parte en todas las reuniones del Comité.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones se reúne dos veces al año, o con mayor frecuencia si así se estima necesario. En 2008 se reunió cuatro veces, con un índice medio de asistencia del 94%. Además de presentar recomendaciones al Consejo de Administración para los principales nombramientos dentro del Grupo, el Comité revisó la política de retribuciones (incluidos los planes de pensiones), los pagos de primas de 2007, el plan de incentivos a largo plazo y el plan de acciones para empleados de 2008/2009, así como la revisión salarial de los miembros del Comité Ejecutivo para 2008.

### 4.1.4 Comité Estratégico

Se creó el Comité Estratégico en octubre de 2007. No es un organismo ejecutivo sino un recurso a disposición del Consejo de Administración para elaborar sus decisiones sobre temas estratégicos. De conformidad con el Reglamento del Consejo de Administración, el Comité Estratégico presenta a dicho Consejo las recomendaciones que estime oportunas sobre los desarrollos estratégicos, las estrategias corporativas, los principales proyectos de fusión y adquisición, las principales inversiones, las decisiones sobre proyectos, productos o desinversiones, así como los principales proyectos de investigación y desarrollo.

En 2008, el Comité Estratégico estaba presidido por Rüdiger Grube, siendo Louis Gallois, Arnaud Lagardère, Michel Pébereau y Bodo Uebber miembros del mismo. Tras el nombramiento de Bodo Uebber como Presidente de EADS el 14 de abril de 2009,

el Comité Estratégico está presidido en la actualidad por Bodo Uebber, e incluye también a Louis Gallois, Arnaud Lagardère y Michel Pébereau como miembros. Además, el Consejo de Administración ha decidido proponer a Wilfried Porth como miembro adicional con efectos a partir de la Junta General de Accionistas que tendrá lugar el 27 de mayo de 2009.

El Comité Estratégico se reúne dos veces al año, o con mayor frecuencia en caso necesario. En 2008, se reunió cuatro veces. Además, para aprobar el Código del Comité Estratégico, el Comité Estratégico dirigió la implantación de Visión 2020 de EADS, estudió la evolución del precio de la acción, realizó recomendaciones al Consejo sobre los proyectos de fusiones y adquisiciones y revisó el programa Power8+ y el proceso de consolidación europea.

### 4.1.5 Comité Ejecutivo

El Consejero Delegado, con el apoyo de un Comité Ejecutivo (el “**Comité Ejecutivo**”), es el responsable de la gestión diaria de la Sociedad. El Comité Ejecutivo, presidido por el Consejero Delegado, también incluye a los directores de las principales Divisiones funcionales del Grupo. El Comité Ejecutivo se reunió en diez ocasiones durante 2008.

En las reuniones del Comité Ejecutivo se tratan principalmente las siguientes cuestiones:

- La aprobación de los nombramientos de sus respectivos equipos directivos por los directores de División del Grupo (salvo el del Consejero Delegado de Airbus)
- La aprobación de inversiones hasta 350 millones de euros
- La definición y el control de la ejecución de la estrategia para las actividades de EADS
- La gestión, la organización y la estructura jurídica del Grupo
- El nivel de rendimiento de las actividades y de las funciones de apoyo del Grupo
- Todos los aspectos relativos al negocio de la Sociedad, incluyendo el plan operativo del Grupo y de las Divisiones y Unidades de Negocio

La organización interna del Comité Ejecutivo se define en función del reparto de actividades entre sus miembros bajo la supervisión del Consejero Delegado. A pesar de la

responsabilidad colectiva definida anteriormente, cada miembro del Comité Ejecutivo es responsable a título personal de la gestión de su cartera y está obligado a acatar las decisiones tomadas por el Consejero Delegado y por el Comité Ejecutivo, según los casos.

El Consejero Delegado intentará alcanzar un consenso entre los miembros del Comité Ejecutivo acerca de las cuestiones debatidas en las reuniones del mismo. En el caso de que no sea posible llegar a un acuerdo, el Consejero Delegado está autorizado a adoptar una decisión sobre dicha cuestión. En el caso de que exista una divergencia relativa a una cuestión fundamental o significativa sobre una cuestión aún por decidir, el miembro del Comité Ejecutivo que haya expresado su desacuerdo en esta cuestión podrá solicitar al Consejero Delegado que someta la cuestión al parecer del Presidente.

El mandato de los miembros del Comité Ejecutivo es de cinco años.

Los miembros del Comité Ejecutivo son nombrados por el Consejo de Administración, a propuesta del Consejero Delegado, tras haberla aprobado el Presidente y haberla estudiado el Comité de Nombramientos y Retribuciones. El nombramiento del Comité Ejecutivo deberá aprobarse como un único equipo, no de forma individual, a excepción del Consejero Delegado de Airbus, que será nombrado por el Consejo de Administración de forma individual.

#### COMPOSICIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Nombre	Edad	Inicio del mandato	Conclusión del mandato	Cargo principal
Louis Gallois	65	2007	2012	Consejero Delegado de EADS
François Auque	52	2005	2010	Director de Astrium y Coordinación de Espacio & Defensa
Lutz Bertling	46	2006	2011	Director de Eurocopter
Jean J. Botti	52	2006	2011	Director Técnico
Fabrice Brégier	47	2005	2010	Director de Operaciones de EADS
Ralph D Crosby Jr.	61	2007	2012	Director de EADS North America
Thomas Enders	50	2007	2012	Director de Airbus
Jussi Itävuo	53	2008	2013	Director de Recursos Humanos
Marwan Lahoud	43	2007	2012	Director de Marketing y Estrategia
Hans Peter Ring	58	2007	2012	Director Financiero de EADS
Domingo Ureña-Raso	50	2009	2014	Director de Airbus Military
Stefan Zoller	51	2005	2010	Director de Defensa & Seguridad

Nota: El domicilio profesional de todos los miembros del Comité ejecutivo para cualquier asunto relacionado con EADS es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

### Louis Gallois, Consejero Delegado de EADS

Véase el apartado “— 4.1.1 Consejo de Administración, Presidente y Consejero Delegado — Currículum Vitae y otros cargos y funciones desempeñados por los miembros del Consejo de Administración en otras sociedades”.

### François Auque, Director de Astrium y Coordinación de Espacio & Defensa

El Sr. Auque fue nombrado en 2000. Anteriormente había sido Director Financiero de Aerospatiale y Director Gerente de satélites. Su carrera profesional se inició en el Grupo Suez y en el Tribunal de Cuentas francés. El Sr. Auque es licenciado por la École des Hautes Études Commerciales y el Institut d'Études Politiques y es antiguo alumno de la École Nationale d'Administration.

### Lutz Bertling, Director de Eurocopter

El Sr. Bertling fue nombrado en 2006, después de ocupar durante un año el cargo de Consejero Delegado de Eurocopter Deutschland. Se incorporó a Eurocopter en 2003 como Director de los Programas Gubernamentales. Procedía de la División de Defensa & Seguridad (“DS”). Anteriormente, había ocupado diversos puestos en DaimlerChrysler Rail Systems y en la Universidad Braunschweig. Es Doctor en ingeniería por la Universidad Braunschweig.

### Jean J. Botti, Director Técnico

El Sr. Botti fue nombrado en 2006. Provenía de General Motors, donde fue Director Tecnológico y posteriormente Director de Línea de Negocio de la actividad Powertrain de Delphi. Inició su carrera profesional en 1978 como ingeniero de producto en Renault. El Sr. Botti tiene una licenciatura por el INSA de Toulouse, un MBA por la Central Michigan University y un doctorado por el Conservatoire des Arts et Métiers; también es miembro de SAE.

### Fabrice Brégier, Director de Operaciones de EADS

El Sr. Brégier fue nombrado Director de Operaciones de Airbus en 2006, asumiendo también la responsabilidad del rendimiento operativo de EADS. En 2003 fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de Eurocopter. Anteriormente había sido Consejero Delegado de MBDA. El Sr. Brégier se incorporó a Matra Défense en 1993 como Presidente del Grupo de Intereses Económicos (GIE), Apache MAW y GIE Eurodrone. Es antiguo alumno de la École Polytechnique y de la École des Mines.

### Ralph D. Crosby Jr., Director de EADS North America

El Sr. Crosby es Presidente y Director de EADS North America desde 2002. Es miembro de las Comisiones de Control de American Electric Power y la Ducommun Corporation. El Sr. Crosby es licenciado por la Academia Militar de Estados Unidos, el Graduate Institute of International Studies de Ginebra y la Universidad de Harvard.

### Thomas Enders, Director de Airbus

El Sr. Enders fue nombrado en agosto de 2007. Anteriormente, fue uno de los Consejeros Delegados de EADS desde 2005. De 2000 a 2005 fue Director de la División de Defensa y Sistemas de Seguridad de EADS. Anteriormente, había sido Director de Desarrollo Corporativo y Tecnología en Dasa. Se incorporó a Dasa en 1991. El Sr. Enders es Doctor por la Universidad de Bonn.

### Jussi Itävuori, Director de Recursos Humanos

El Sr. Itävuori se incorporó a EADS en 2001 y en 2003 se convirtió en miembro del Comité Ejecutivo. Anteriormente había trabajado para KONE Corporation desde 1982. A partir de 1995, desempeñó el puesto de Director de Recursos Humanos y miembro del Comité Ejecutivo de KONE. El Sr. Itävuori es licenciado por la Vaasa School of Economics, en Finlandia, y ha sido piloto de las fuerzas aéreas.

### Marwan Lahoud, Director de Marketing y Estrategia

El Sr. Lahoud fue nombrado en junio de 2007. Anteriormente era Consejero Delegado de MBDA. Ha trabajado para Aerospatiale, en su fusión con Matra, y en la creación de EADS. Dentro de EADS, ha sido Vicepresidente Senior de Fusiones y Adquisiciones. El Sr. Lahoud es antiguo alumno de la École Polytechnique y es licenciado por la École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace.

### Hans Peter Ring, Director Financiero de EADS

El Sr. Ring fue nombrado Director Financiero de EADS en 2002 y Director de Operaciones en 2005, y en 2007 fue también nombrado Director Financiero de Airbus. En 1996, fue nombrado Vicepresidente Senior a cargo del Control, en DASA y posteriormente en EADS. Desde 1992 era Director Financiero y miembro del Consejo de Dornier Luftfahrt. Es titulado en administración y dirección de empresas por la Universidad de Erlangen-Nuremberg.

### Domingo Ureña-Raso, Director de Airbus Military

El Sr. Ureña-Raso fue nombrado en febrero de 2009. Anteriormente, era responsable de los programas Power8 y “Future EADS”. Desde 1989, ha ocupado diferentes cargos, entre otros en CASA, EADS PZL, la División de Defensa & Seguridad (“DS”) y Airbus. El Sr. Ureña-Raso es licenciado por la Universidad Politécnica de Madrid, graduado por la escuela de negocios de París ESSEC y titular de un MBA.

### Stefan Zoller, Director de Defensa & Seguridad

El Sr. Zoller fue nombrado en 2005, después de haber desempeñado puestos de dirección dentro de la División desde 2000. Anteriormente, ocupó puestos directivos dentro de DASA, DaimlerChrysler, Dornier y Senstar/Canadá. El Sr. Zoller es licenciado por la Universidad de Tübingen y tiene un doctorado.

## 4.1.6 Enterprise Risk Management System (ERM)

### 4.1.6.1 PRESENTACIÓN

Uno de los objetivos fundamentales de la Dirección es fomentar un entorno positivo de control interno (“CI”) y gestión de riesgos (“GR”) en EADS. En 2008, EADS comenzó a implantar un nuevo sistema a nivel de Grupo de gestión del riesgo de la empresa (“ERM”) que se desarrolla y construye sobre los logros de los anteriores sistemas de CI y GR. El nuevo sistema ERM tiene como objetivo facilitar un marco de gestión mediante una herramienta mejorada para gestionar la incertidumbre y los riesgos inherentes al negocio de EADS y para captar oportunidades. Al mismo tiempo, el sistema ERM pretende garantizar el cumplimiento de los requisitos de gobierno corporativo y las mejores prácticas en los Países Bajos, Francia, Alemania y España respecto al CI y a la GR. El sistema ERM de EADS se basa en los Marcos de Control Interno y de Gestión del Riesgo de la Empresa del Comité de Organizaciones Patrocinadas de la Comisión Treadway [Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO II)].

El sistema ERM sirve de base para todos los procedimientos derivados de ERM, CI y GR que aparecen en diferentes niveles organizativos de EADS, como las Divisiones, las Unidades de Negocio y los departamentos de las sedes centrales. Abarca un procedimiento de información jerárquico ascendente y descendente con el fin de ayudar a garantizar una mayor transparencia de los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta el Grupo. El proceso de controles internos consiste en una actualización regular de la documentación y la evaluación de la efectividad de los controles individuales de todos los procesos aplicables.

Véase el apartado “Factores de riesgo” para obtener información adicional sobre ciertos riesgos a los que el Grupo se halla expuesto.

#### Limitaciones

Con independencia de la calidad de su diseño, todos los sistemas ERM tienen limitaciones inherentes, tales como la vulnerabilidad derivada de su incumplimiento o las potenciales negligencias en los controles establecidos por parte de la Dirección. En consecuencia, no se puede ofrecer una garantía absoluta de que los procedimientos de ERM de EADS son o serán totalmente eficaces, a pesar de todo el cuidado y esfuerzo invertidos en ello.

#### Desarrollos realizados en 2008 y perspectivas de futuro

Durante 2008, EADS quiso, ante todo, aplicar el recientemente desarrollado enfoque de ERM al CI y la GR, intentando combinar ambos principios en una herramienta de gestión más eficaz. Basándose en la exhaustiva revisión de los sistemas de ERM y en los procedimientos de evaluación llevados a cabo

en 2008, EADS valorará los resultados a lo largo de 2009. Asimismo, la auditoría interna examinó los sistemas de ERM con el fin de confirmar los resultados de la autoevaluación en 2008. A lo largo de 2009, se esperan nuevas modificaciones del sistema de ERM y una coordinación de los esfuerzos, como consecuencia de los controles realizados actualmente sobre la efectividad del sistema ERM.

En el marco del sistema ERM (y otros aspectos importantes a los que se refiere el código holandés) que se está actualmente aplicando en todo el Grupo, el Consejo de Administración aún no ha hecho ninguna declaración sobre la adecuación y efectividad de los sistemas de CI y GR del Grupo (mientras que la disposición II.1.4 del Código holandés recomienda que se incluya dicha declaración).

Además, de conformidad con el Código revisado que será de aplicación a los ejercicios económicos a partir del 1 de enero de 2009, la recomendación de realizar una declaración sobre la adecuación y efectividad de los sistemas de CI y GR será sustituida por un informe en el que se indique que los sistemas de CI y GR ofrecen una garantía razonable de que los informes financieros no contienen ninguna anomalía importante y que los sistemas de control y de gestión del riesgo han sido convenientemente aplicados durante el ejercicio analizado. Basándose en el avance de la implantación del sistema de ERM de EADS durante el ejercicio 2009, el Consejo de Administración evaluará si se puede realizar dicho informe y, en caso de poderse llevar a cabo, explicará los motivos en el Informe del Consejo correspondiente al ejercicio 2009.

### 4.1.6.2 POLÍTICA DE ERM DE EADS

Los principales procedimientos, políticas y objetivos definidos por el sistema ERM de EADS se comunican a todo el Grupo mediante un manual denominado “Política de ERM de EADS”, que establece:

- La política y los objetivos de ERM,
- Los procedimientos de ERM adoptados por EADS, incluyendo el sistema de seguimiento normalizado de ERM:
  - para garantizar una comprensión homogénea de la gestión global de los riesgos y oportunidades de toda la empresa y el sistema de IC,
  - para cubrir globalmente la gestión de los riesgos y oportunidades en los programas/proyectos, funciones y procedimientos, tanto con fuentes externas como internas,
  - para satisfacer los requerimientos de *compliance* para lograr unos sistemas de CI y GR efectivos.

La política de ERM de EADS constituye el marco de todas las directrices de CI y GR existentes en todo EADS. La política de ERM de EADS es de aplicación en EADS a todas las Divisiones, Unidades de Negocio y departamentos de las sedes centrales. Las *joint ventures* pueden tener sistemas de ERM distintos, aunque se aplicarán los principios fundamentales de la política ERM de EADS.

La “Política de ERM de EADS” va acompañada de:

- Códigos de conducta [por ejemplo, el Código Ético de EADS, las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (véase el apartado “Responsabilidad Social Corporativa”)],
- Guías (por ejemplo, “Responsabilidades y Principios de Gestión Empresarial de EADS” o la “Guía de Control Financiero”),
- Manuales (por ejemplo, “Procedimientos de Tesorería”, “Manual Contable”, “Manual de Elaboración de Informes”) y
- Directrices (por ejemplo, “Política de Financiación”).

Entre los estándares externos que influyen en el sistema ERM de EADS están los marcos de COSO para el CI y ERM, así como los estándares propios de cada industria, tal y como los define la Organización Internacional de Estandarización (ISO).

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

### Responsabilidad del sistema de ERM

La responsabilidad del sistema de ERM es la siguiente:

- El Consejo de Administración asume la plena responsabilidad del sistema de ERM y define los niveles de riesgo que EADS desea asumir a nivel corporativo,
- Las Divisiones, las Unidades de Negocio y los departamentos de las sedes centrales asumen la responsabilidad del funcionamiento y el seguimiento del sistema de ERM. Su propósito es garantizar la transparencia y la efectividad del sistema de ERM y la conformidad con sus objetivos. Son responsables de la puesta en marcha de las actividades de respuesta apropiadas para reducir la probabilidad de que se produzcan riesgos y su impacto, y, a la inversa, de la implantación de actividades de respuesta apropiadas para incrementar la probabilidad y el impacto de la exposición a oportunidades. Son responsables de la comunicación de los riesgos y oportunidades que afectan a terceros dentro de EADS,

- Los **objetivos** corporativos se definen con responsable para cada uno de ellos. Dichos objetivos se aplican sucesivamente a toda la organización. Las diferentes Unidades de Negocio adoptan objetivos que vinculan y apoyan a los objetivos corporativos de EADS,
- EADS utilizar el conocimiento del negocio de sus empleados para identificar y valorar los riesgos clave que EADS puede evitar para lograr sus objetivos e identificar y valorar nuevas oportunidades. EADS intenta hacerlo con carácter regular a través de procedimientos empresariales habituales con el fin de garantizar que logra identificar y gestionar aquellos riesgos que pueden socavar su rentabilidad.

### Objetivos de ERM

El sistema de ERM está diseñado para ofrecer una garantía razonable al Consejo de Administración, el Consejero Delegado y el Director Financiero sobre los logros de los siguientes objetivos

- La entrega puntual de los productos de conformidad con los objetivos de calidad y costes,
- La fiabilidad del proceso de transmisión de la información financiera y la consecución de los objetivos financieros,
- La adecuada identificación, valoración, respuesta, acción de control y de seguimiento de los riesgos y oportunidades con carácter periódico en todo el Grupo, de forma coherente con los objetivos de EADS,
- El cumplimiento de las leyes y reglamentos externos aplicables y de las políticas y directrices internas
- La eficacia y eficiencia de sus operaciones y
- La transparencia y la calidad del seguimiento y la transmisión de la información relativa a los riesgos y oportunidades (por ejemplo, la información de gestión interna, los Estados Financieros, etc.).

#### 4.1.6.3 PROCEDIMIENTOS DE ERM

Con el fin de mejorar su efectividad y su fiabilidad operativa y satisfacer los requerimientos de cumplimiento, existen algunos procedimientos obligatorios:

- Los **procedimientos de gestión de riesgos y oportunidades** para mejorar la gestión de los riesgos operativos y de las oportunidades en todo EADS mediante la aplicación de la metodología de ERM,
- Los **procedimientos de evaluación de los riesgos financieros** para una cuantificación consecuente de los riesgos y oportunidades,

- **Los procedimientos de informes de ERM** para informar sobre el estado del sistema de ERM y la situación de los riesgos y oportunidades,
- **Los procedimientos de cumplimiento y seguimiento de ERM** para ratificar las evaluaciones del Consejero Delegado y del Director Financiero sobre la efectividad del sistema de ERM de EADS,
- **Los procedimientos de apoyo de ERM** que cubren temas importantes como la formación en ERM, la transferencia de los conocimientos, la gestión del cambio y las funciones de la auditoría corporativa.

En EADS, el ERM pretende cubrir todo tipo de riesgos tales como los operativos, financieros (por ejemplo, los riesgos estratégicos, de cumplimiento y de reputación) y los riesgos de procedimiento, tanto los cuantificables como los que no lo son, que pudieran afectar a EADS a corto, medio y largo plazo, así como las oportunidades.

### Procedimientos de gestión de riesgos y oportunidades

Los procedimientos de gestión de riesgos y oportunidades recurrentes constan de varios componentes:

- La fijación de los objetivos y la definición de las tolerancias al riesgo
- La identificación y la valoración de los riesgos y oportunidades
- La determinación de las respuestas frente a los riesgos y oportunidades y las actividades de control (por ejemplo, las políticas, los procedimientos y otras actividades)
- El seguimiento y la notificación de los riesgos y oportunidades.

Los procedimientos concretos y los procedimientos asociados pueden variar en función del tamaño y la naturaleza del programa/proyecto o del servicio en cuestión, pero los principios se aplicarán en cualquier caso. Es posible una adaptación local a los factores condicionantes de las actividades internas y/o exigencias específicas de los clientes.

### Los procedimientos de cumplimiento y seguimiento de ERM

EADS ha establecido una serie de mecanismos formales internos de autoevaluación sobre ERM, que cada uno de los titulares identificados de un proceso/control debe aplicar regularmente. Dichos titulares deben valorar sus riesgos funcionales y operativos, así como la eficacia operativa y el diseño de los controles internos que llevan a cabo en sus procesos. Cada División, Unidad de Negocio o departamento de las sedes centrales se encarga de controlar el progreso de tales acciones y

de informar a la sede central de EADS. Con el fin de comprobar el grado de éxito de las medidas correctoras, los controles mejorados serán objeto de nuevas evaluaciones periódicas. Los riesgos significativos están sujetos a un proceso de debate por parte de la Dirección a nivel de Grupo. Cada año, la auditoría corporativa elabora un análisis independiente de la situación de los sistemas de ERM en determinadas Divisiones, Unidades de Negocio y departamentos de las sedes centrales.

Basándose en dichos mecanismos de autoevaluación de ERM, la Dirección de cada División, Unidad de Negocio y departamento de las sedes centrales elabora un informe formal sobre la adecuación y eficacia de los sistemas de ERM dentro de su ámbito de responsabilidad. Las *joint ventures*, como MBDA, tienen sistemas de CI y GR distintos. La adecuación al sistema de ERM de EADS se garantiza, entre otras, mediante la presencia de EADS en los órganos de control y gestión de dichas filiales (por ejemplo, el Consejo de Administración y los Comités de Auditoría).

Además del seguimiento regular de las actividades a nivel de División, Unidad de Negocio y sede central, la evaluación de la adecuación y efectividad del sistema de ERM se lleva a cabo entre el Consejero Delegado y el Director Financiero y los respectivos responsables de las Divisiones, Unidades de Negocio y departamentos de las sedes centrales. Estos debates sirven para priorizar posibles problemas a escala de EADS, definir y aplicar medidas apropiadas si fueran necesarias y sacar conclusiones para el informe general de ERM de EADS.

### Procedimientos de informes de ERM

Una vez al año, se comunican las deficiencias significativas y los fallos materiales que se hayan identificado en cartas de subrepresentación. El proceso de cierre formalizado requiere que el Consejero Delegado y el Director Financiero confirmen al Consejo de Administración si, a su leal saber y entender:

- El sistema de CI es adecuado para aportar una garantía razonable sobre la fiabilidad de la información financiera y sobre el grado de cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.
- Se han alcanzado los objetivos de control mediante controles documentados, adaptados al negocio y que funcionan con eficacia en todos los aspectos capitales.
- Los titulares de cada actividad de control están claramente identificados y
- El sistema de GR está diseñado y orientado a identificar, evaluar, responder, diseñar controles y supervisar/informar sobre los riesgos de manera puntual.

La declaración del Consejero Delegado y del Director Financiero sobre ERM se basa principalmente en las autoevaluaciones, las

revisiones (incluidas las auditorías internas) y los debates de la Dirección que se han mencionado anteriormente y se ve corroborada por las cartas de subrepresentación que las Direcciones de todas las Divisiones y Unidades de Negocio facilitan al Consejero Delegado y al Director Financiero.

#### 4.1.6.4 PROCESOS DE NEGOCIOS CUBIERTOS POR EL SISTEMA DE ERM

Teniendo en cuenta las actividades de EADS, se han identificado 18 procesos de negocio de alto nivel en EADS. Estos procesos se han clasificado como procesos fundamentales (investigación y desarrollo, producción, ventas, gestión postventa y de programas), procesos de apoyo (compras, recursos humanos, contabilidad, activos fijos, tesorería, tecnología de la información, fusiones y adquisiciones, contencioso y seguros) y procesos de gestión (estrategia, auditoría interna, control y gestión de la Dirección). A continuación se incluye una descripción de algunos de estos procesos, durante 2008, así como de los procedimientos de ERM que cubren los riesgos susceptibles de afectar a la situación financiera y a los resultados de las operaciones del Grupo.

##### Contabilidad

El núcleo del sistema de ERM de EADS lo constituyen procedimientos y controles contables destinados a dar garantías razonables sobre la fiabilidad del proceso de transmisión de la información financiera y la preparación de los estados financieros y demás informes financieros utilizados por la Dirección y comunicados a los inversores y otros grupos de interés de EADS. Este método integrado de planificación e información pretende mejorar la comunicación interna y la transparencia entre los departamentos y las unidades organizativas de EADS.

El modelo de control financiero de EADS define los procedimientos de planificación y elaboración de informes que se aplican a todas las unidades operativas del Grupo, así como las responsabilidades del Director Financiero, que se encarga de la elaboración, aplicación y seguimiento de estos procedimientos. Entre las principales funciones del Director Financiero se encuentra la de supervisar la elaboración de los Estados Financieros Consolidados para EADS, preparados bajo la supervisión directa del Director de Contabilidad. Éste es responsable del funcionamiento de los sistemas y las normas de consolidación del Grupo y de la definición de políticas contables de todo el Grupo que concuerdan con las NIIF, normas de elaboración de informes y directrices financieras para todo el Grupo que garanticen la coherencia y calidad de la información financiera comunicada por las Unidades de Negocio y las Divisiones. Las políticas contables de EADS están establecidas en un manual contable escrito, que es acordado con los auditores externos de la Sociedad. Los cambios introducidos en dicho manual contable requieren la aprobación del Director de Contabilidad y, si implican modificaciones importantes, del Director Financiero o del Consejo de Administración (conforme al asesoramiento del Comité de Auditoría).

El control del proceso de elaboración de informes financieros se efectúa no sólo mediante el establecimiento de políticas y sistemas contables para todo el Grupo, sino también mediante un proceso organizado para extraer información de las unidades informadoras de manera puntual como información de gestión actualizada orientada a la toma de decisiones para controlar el rendimiento operativo del Grupo. Dicha información incluye informes periódicos de tesorería y caja, así como información financiera utilizada para la futura planificación operativa y estratégica y para el control y supervisión de riesgos económicos derivados de las actividades del Grupo.

En el transcurso de cada ciclo informativo, los Directores Financieros de las Unidades de Negocio se mantendrán en contacto con los Directores Financieros de la División, y se reunirán a menudo con el Director de Contabilidad y su equipo para analizar la información financiera que procede de las Unidades de Negocio y las Divisiones.

Antes de ser publicados y posteriormente presentados para su aprobación a los accionistas, los Estados Financieros Consolidados son auditados por los auditores externos de EADS, analizados por el Comité de Auditoría de EADS y presentados ante el Consejo de Administración para su aprobación. Un proceso similar se utiliza para los datos trimestrales y semestrales. Los auditores del Grupo intervienen antes de que los Estados Financieros de EADS sean sometidos al Consejo de Administración.

##### Tesorería

Los procedimientos de gestión de tesorería, definidos por el departamento central de tesorería de EADS, mejoran la capacidad de la Dirección para identificar y evaluar riesgos relativos a liquidez, tipos de cambio y tipos de interés. Las empresas controladas están sujetas a los procedimientos de gestión centralizada de la tesorería, con procedimientos similares de control para las empresas conjuntas, tales como MBDA.

##### Gestión de tesorería

La gestión de liquidez para dar apoyo a las operaciones es una de las principales misiones del departamento central de tesorería de EADS. La planificación mensual de tesorería y los informes del departamento central de tesorería, junto con el departamento de informes/planificación, proporcionan a la Dirección la información necesaria para supervisar el nivel de liquidez del Grupo y para emprender las acciones correctivas necesarias a fin de garantizar la liquidez general. Con el fin de mantener los niveles de liquidez establecidos como objetivo y proteger la tesorería, EADS ha implantado un sistema de *cash pooling*, con barridos ascendentes diarios de las cuentas de las filiales controladas a las cuentas gestionadas centralmente. Se ha llevado a cabo la normalización de los procedimientos de prevención del fraude en los pagos para todo el Grupo.

### Gestión de coberturas

Las operaciones comerciales generan importantes riesgos de tipo de cambio y tipo de interés. El Consejo de Administración define y actualiza periódicamente la política de coberturas del Grupo. Con el fin de garantizar que todas las actividades de cobertura se realicen conforme a la política de cobertura del Grupo, todas las operaciones de cobertura son ejecutadas por el departamento central de tesorería. Dicho departamento realiza un análisis continuo de los riesgos y propone medidas adecuadas a las Divisiones y Unidades de Negocio con respecto al riesgo de tipo de cambio y de tipo de interés. Se exige a las filiales que calculen, actualicen y controlen mensualmente su exposición a los riesgos de tipo de cambio y de tipo de interés con el departamento central de tesorería de EADS, de acuerdo con los procedimientos de tesorería definidos. Véase el apartado “Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones — 2.1.8 Actividades de cobertura”.

### Financiación de ventas

En relación con ciertos contratos comerciales, EADS puede acordar la celebración de contratos de financiación de ventas. En cuanto a la financiación de ventas en Airbus, se determina un presupuesto anual para la financiación como parte del proceso de planificación operativa de EADS. Las operaciones de financiación se aprueban caso por caso, con la participación del equipo de Dirección, de acuerdo con ciertas directrices de evaluación de riesgos y están gestionadas por una organización integrada a nivel de Grupo.

### Procedimientos para controlar deudas fuera de balance

En EADS, las deudas fuera de balance proceden principalmente de contratos de arrendamiento, ampliaciones de garantías y litigios pendientes o potenciales. A las Divisiones y Unidades de Negocio se les exige que registren o proporcionen información sobre todas las garantías financieras a través de un sistema de seguimiento. Las garantías por importes superiores a un determinado límite deben ser aprobadas por el Consejero Delegado, el Director Financiero o el Consejo de Administración, según el caso.

La Dirección ha establecido procedimientos para controlar el nivel de determinadas deudas fuera de balance en todo el Grupo. Concretamente, se ha desplegado un sistema de seguimiento de garantías especializado para controlar la exposición a riesgos derivados de garantías en todo el Grupo. Por lo que respecta a las filiales controladas de manera conjunta, tales como MBDA, en el departamento central de EADS se recopila información resumida relativa a la exposición a riesgos derivados de garantías fuera de balance a través de informes periódicos sobre dicha exposición que posteriormente se debaten en los respectivos órganos de gobierno.

### Ventas

Los contratos comerciales celebrados por las filiales operativas de EADS pueden exponer al Grupo a riesgos financieros, operativos y jurídicos importantes. Para controlar dichos riesgos, la Dirección ha puesto en práctica procedimientos de revisión de las propuestas contractuales destinados a garantizar que EADS no celebre contratos comerciales significativos que la expongan a riesgos inaceptables o que no sean conformes con los objetivos generales del Grupo. Entre estos procedimientos se encuentran (i) límites y criterios aprobados por el Consejo de Administración para determinar los perfiles de riesgo y rentabilidad y (ii) un proceso de aprobación previa obligatorio para los contratos definidos como “de alto riesgo”. Los contratos que se encuentran dentro de las categorías definidas requieren la aprobación del respectivo Director Financiero de la División. Los contratos que se consideran de “alto riesgo” y/o rebasan determinados límites, deben ser remitidos a un Comité Comercial permanente (en el que el Director Financiero y el CSMO ostentan la calidad de Presidentes, pudiendo consultar al Consejero Delegado si fuera necesario). Este Comité se responsabiliza de analizar la propuesta presentando recomendaciones, en caso de considerarse necesario, en base a las cuales la Unidad de Negocio afectada podrá presentar su oferta. En el caso de Airbus, se aprueban los contratos de conformidad con la política de Gobierno Corporativo específica de Airbus, que responde a las directrices de EADS y que aplican el mismo principio. En general, si EADS comparte el control de una filial con un tercero, el Comité Comercial es responsable de establecer la posición de EADS sobre los contratos comerciales propuestos.

### Fusiones y adquisiciones

Con respecto a la actividad de fusiones, adquisiciones y desinversiones del Grupo, la Dirección ha introducido una serie de procedimientos centralizados de análisis y aprobación de operaciones en la sede de EADS. Los procedimientos de ERM exigen que todas las operaciones de fusiones y adquisiciones sean analizadas por un Comité de Fusiones y Adquisiciones (M&A Committee). Éste Comité de Fusiones y Adquisiciones está presidido por el Director de Coordinación Estratégica e incluye al Director Financiero y a los Directores de los departamentos de control y fusiones y adquisiciones centrales. El departamento jurídico de EADS cuenta con una representación permanente en el Comité de Fusiones y Adquisiciones y también cabe la posibilidad de que representantes de otros departamentos asistan a las reuniones. Los proyectos que no se consideran estratégicos y que se encuentran dentro del límite de valor establecido, son analizados y aprobados por el Comité de Fusiones y Adquisiciones. Los proyectos estratégicos y de gran valor requieren la aprobación adicional del Consejero Delegado o del Consejo de Administración. Este procedimiento de revisión y aprobación se lleva a cabo en cuatro fases decisivas del proceso de fusión y adquisición, comenzando por un análisis del significado estratégico y la definición del marco jurídico y terminando con una revisión final de la operación en general.

### Departamento jurídico

EADS está sujeta a un gran número de regímenes jurídicos en cada una de las jurisdicciones en las que realiza actividades comerciales. La misión del departamento jurídico de EADS, en coordinación con los departamentos jurídicos de las Divisiones y las Unidades de Negocio, es promover y defender activamente los intereses del Grupo en todos los litigios que le afecten, así como su seguridad legal en todo momento. A la hora de desempeñar su cometido, es responsable de la aplicación y la supervisión de los procedimientos diseñados para garantizar que las actividades de EADS respeten todas las leyes, los reglamentos y los requisitos aplicables. Asimismo, es responsable de la supervisión de todos los principales litigios que afecten al Grupo, incluida la propiedad intelectual.

El departamento jurídico de EADS, junto con el Secretario Corporativo, desempeña asimismo un papel fundamental en el diseño y administración de (i) los procedimientos de Gobierno Corporativo de EADS y (ii) la documentación jurídica relativa a la delegación de poderes y responsabilidades, así como la definición del entorno de CI y la gestión de EADS.

### Auditoría interna

El departamento de auditoría interna de EADS, bajo la dirección del Secretario Corporativo, proporciona a la Dirección una evaluación basada en los riesgos de la eficacia de los procedimientos de ERM del Grupo. Sobre la base del plan de auditoría anual aprobado orientado al riesgo y de una evaluación global de los riesgos de las actividades del Grupo, el departamento de auditoría interna (i) revisa los procesos operativos en busca de oportunidades de mejora de la eficacia operativa y la gestión de riesgos y (ii) controla el cumplimiento de los requisitos legales, de las políticas internas, de las directrices de los procesos y de los procedimientos. Auditoría interna también se encarga de realizar revisiones especiales, a petición de la Dirección, centradas en riesgos actuales (por ejemplo, las

actividades fraudulentas sospechosas) y futuros (por ejemplo, la gestión de contratos y programas).

### Compras

Los resultados de EADS dependen en gran medida de su cadena de suministro. Por ello, compras constituyen un elemento decisivo del mercado.

El tamaño y la complejidad de EADS exigen un enfoque común para maximizar los puntos fuertes del mercado y evitar ineficacias en el proceso de compras. Para contribuir a que las compras se lleven a cabo de la forma más efectiva, eficaz y ética posible, el Jefe de Compras y el Consejo de Compras (*Chief Procurement Officers Council*) definen y aplican un conjunto de procesos comunes de compras, con el apoyo de una estrategia común de compras y en última instancia de la estrategia y visión del Grupo.

Este enfoque y procesos comunes se aplican en todas las Divisiones mediante las redes de compras. Estas redes incluyen a representantes de todas las Divisiones de EADS. Tienen como misión, encargada por el Consejo de Compras de EADS, definir y dar a conocer a toda EADS diversos temas relacionados con las compras estratégicas como la gestión de las relaciones con los proveedores, los procesos y herramientas comunes, las compras globales, las compras compartidas, la responsabilidad social corporativa, y la gestión de la eficiencia en las compras. Los procesos de compra son revisados de forma regular a través de auditorías y autoevaluaciones, que posteriormente son puestos a prueba y optimizados.

### Compliance

En 2008, el Consejo de Administración decidió crear una nueva organización de *compliance* para el Grupo. Véase a continuación “— 4.1.7 Organización de *compliance*”.

### 4.1.7 Organización de Compliance

Tras revisar las políticas y las prácticas relativas a *compliance*, el Consejo de Administración decidió en 2008 actualizar el enfoque de dicho cumplimiento de la normativa mediante la creación de una organización de *compliance* más integrada.

Desde su creación, el Grupo ha adoptado las normas más exigentes en el ámbito de sus actividades comerciales internacionales, habiéndose mejorado y reforzado continuamente las detalladas políticas y normas con el fin de adaptarse a las más altas normas éticas y de *compliance* del sector. El Grupo también ha puesto especial énfasis en el la *compliance* de las normas y leyes en materia de control de exportaciones. En consecuencia, la Sociedad ha establecido un sistema en cascada para la supervisión de los procedimientos y políticas de exportación que ha sido implantado por profesionales en el ámbito del control de las exportaciones dentro del Grupo.

Basándose en su experiencia, la organización de *compliance* normativo integrada a nivel de Grupo tiene como propósito reforzar el compromiso adquirido por el Grupo con las más elevadas normas éticas y de *compliance*; refuerza la independencia de sus recursos al garantizar su proximidad a las actividades para lograr una mayor eficacia.

El Consejo de Administración ha nombrado a un Director de *Compliance* (*Chief Compliance Officer* - CCO) del Grupo EADS con el fin de introducir la organización de *compliance* y que será el responsable de diseñar e implantar el Programa de Ética y *Compliance* de EADS, que asegurará que el Grupo lleva a cabo sus actividades en total cumplimiento con la normativa y las mejores prácticas fomentadas por el Grupo. El programa incluirá

la actualización de las políticas y directrices, empezando por el Código Ético de EADS, así como un plan de formación y comunicación destinado a incrementar el nivel de concienciación con el fin de promover la *compliance* como una cultura corporativa.

Además de su misión general de controlar que las actividades de la Sociedad cumplen la normativa aplicable y las normas éticas adoptadas por el Grupo, el Consejero Delegado estableció objetivos específicos para el CCO que han sido analizados con el Comité de Auditoría. Dentro de dichos objetivos, se ha dado mayor prioridad a una evaluación específica de los riesgos de *compliance*, identificando los riesgos existentes y potenciales a lo que el Grupo puede verse expuesto, como el riesgo de corrupción, el riesgo de incumplimiento de la normativa relativa al control de las exportaciones y a la información privilegiada. La evaluación de los riesgos se llevará a cabo de conformidad con el procedimiento de ERM de la Sociedad. Parte de dicha evaluación de los riesgos incluirá propuestas de medidas adecuadas para mitigar los riesgos, así como de políticas y procedimientos de *compliance*.

En el ámbito de su cargo, ratificado por el Comité de Auditoría, el CCO también gestionará el desarrollo de un sistema de alerta para el Grupo que permitirá a la Sociedad identificar cualquier incumplimiento por parte de éste, haciendo posible la adopción de las medidas adecuadas para poner remedio a los mismos.

El estado del avance de la implantación del programa de *compliance* se notificará periódicamente al Consejo de Administración y a su Comité de Auditoría.

## 4.2 RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS Y DE LOS PRINCIPALES DIRECTIVOS

### 4.2.1 Remuneración de los Consejeros y de los principales directivos

#### 4.2.1.1 PRINCIPIOS GENERALES

Los accionistas esperan un fuerte compromiso por parte de los miembros del Consejo de Administración; por ello, la política de remuneración centra sus esfuerzos en lo que el Grupo desea valorar y recompensar. Para alcanzar esos objetivos, una parte

significativa de la remuneración es variable y está vinculada a resultados claves y objetivos individuales. Se compara con regularidad la remuneración del Grupo con las prácticas de otras empresas globales europeas o norteamericanas, para asegurarse que son competitivas y justas.

La remuneración del miembro ejecutivo del Consejo (el Consejero Delegado) y de los miembros del Comité Ejecutivo combina remuneraciones a corto y a largo plazo y se resume como sigue:

	Elemento de la remuneración	Principales criterios	Medición del rendimiento	Variación del pago en % del ingreso total estimado/% del devengo
Corto plazo	Sueldo base	Puesto/valor del trabajo	Rendimiento individual/práctica del mercado	-
	Retribución variable	Consecución de los objetivos anuales económicos y financieros del Grupo y recompensa por el rendimiento individual	Parte colectiva (50% de retribución variable proyectada): logros de EBIT* (75%) y tesorería (25%) <sup>(1)</sup> Prima individual (50% de retribución variable proyectada): logro de los objetivos anuales individuales	Consejero Delegado de EADS y Director Airbus: 55% de los ingresos totales proyectados (van de 0% a 175%) Otros miembros del Comité Ejecutivo: 50% de los ingresos totales proyectados (van de 0% a 175%)
Medio y largo plazo	Plan de participaciones sujetas a resultados	Consecución de beneficios operativos a largo plazo, medidos a través del EBIT <sup>(1)</sup> acumulado.	El número de participaciones devengadas sujetas a resultados se basa en el EBIT* acumulado del 2º y 3º año.	Las participaciones devengadas sujetas a resultados irán de 0% a 100% de las concedidas inicialmente.

(1) Empezando en 2009, el EBIT\* representará el 50%, la tesorería el 25% y el capital empleado el 25% de la parte colectiva.

#### 4.2.1.2 REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Cada miembro no ejecutivo del Consejo recibirá una compensación fija anual de 80.000 euros y una compensación de 5.000 euros en concepto de participación por cada reunión del Consejo a la que asista.

El Presidente del Consejo recibirá una compensación fija anual de 180.000 euros por desempeñar su puesto y una compensación de 10.000 euros en concepto de participación por cada reunión del Consejo a la que asista.

Los Presidentes de cada uno de los Comités del Consejo recibirán una compensación anual adicional de 30.000 euros. Los miembros de cada uno de los Comités del Consejo recibirán una compensación anual adicional de 20.000 euros por cada Comité del que sean miembros.

Desde el 1 de enero de 2008, los miembros no ejecutivos del Consejo no tienen derecho a remuneraciones variables.

Las compensaciones anuales por ser Presidente o miembro de un Comité son acumulativas si el miembro no ejecutivo en cuestión pertenece a dos Comités diferentes.

El **Consejero Delegado** no recibe compensaciones por asistencia a las reuniones del Consejo de Administración ni ninguna otra compensación específica como miembro del Consejo de Administración, aparte de su retribución como miembro del Comité Ejecutivo (véase más adelante “4.2.1.3 Remuneración de los miembros del Comité Ejecutivo”). El Consejero Delegado puede beneficiarse de los planes de incentivos a largo plazo, incluyendo los planes de participaciones vinculados a resultados (véase “4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”), así como de los planes de acciones concedidas a empleados, en el caso de que cumpla las condiciones requeridas (véase también “4.3.2 Planes de acciones para empleados”). Por otra parte, el Consejero Delegado tiene derecho a prestaciones por jubilación.

Los importes de los diversos elementos que componen la remuneración del Consejero Delegado y de los Consejeros no ejecutivos durante 2008, junto con información adicional como el número de participaciones sujetas a resultados (véase “4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”), así como los datos de prestaciones por jubilación del Consejero Delegado se exponen en “Notas a los Estados Financieros de la Sociedad — nota 11: Retribución”.

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

### Remuneración total y costes relacionados con la retribución

La remuneración total y los costes relacionados con la retribución de los miembros del Consejo de Administración y antiguos Consejeros en 2008 y 2007 (a prorrata del periodo de permanencia en el Consejo) se detallan a continuación:

Miembro no ejecutivo del Consejo de Administración	2008 en €	2007 en €
Fijo	263.125	240.000
Bonus/variable (para el periodo señalado)	n/a	550.370
Dietas/compensación asistencia	322.500	390.000

Miembro ejecutivo del Consejo de Administración	2008 en €	2007 en €
Fijo	900.000	2.729.179
Bonus (relativo al periodo señalado incluyendo la parte abonada por EADS N.V.)	1.545.500	4.028.998

La remuneración en efectivo de los miembros no ejecutivos del Consejo de Dirección ha sido la siguiente:

2008	Fijo en €	Bonus en € correspondientes a 2008	Dietas/compensación asistencia en €	Total en €
<b>Consejeros</b>				
Rüdiger Grube	52.500	n/a	52.500	105.000
Rolf Bartke	5.625	n/a	45.000	50.625
Dominique D'Hinnin	5.625	n/a	40.000	45.625
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	30.000	n/a	45.000	75.000
Arnaud Lagardère	54.375	n/a	10.000	64.375
Hermann-Josef Lamberti	5.625	n/a	40.000	45.625
Lakshmi N. Mittal*	-	-	-	-
Sir John Parker	5.625	n/a	25.000	30.625
Michel Pébereau	20.000	n/a	25.000	45.000
Bodo Uebber	20.000	n/a	40.000	60.000
<b>Antiguo consejero**</b>				
Manfred Bischoff	15.000			15.000
Francois David	24.375			24.375
Michael Rogowski	24.375			24.375
<b>Total</b>	<b>263.125</b>		<b>322.500</b>	<b>585.625</b>

\* El Consejero ha renunciado a la remuneración por propia iniciativa.

\*\* Proporcional al periodo en que han sido miembros del Consejo de Administración.

La remuneración en efectivo de los miembros ejecutivos del Consejo de Dirección ha sido la siguiente:

2008	Fijo en €	Bonus en € correspondiente a 2008
<b>Consejeros</b>		
Louis Gallois	900.000	1.545.500

En años anteriores, la parte de la remuneración de los miembros ejecutivos del Consejo de Administración abonada por EADS N.V. se incluía dentro del fijo. Ahora, la remuneración de EADS N.V. se muestra como un componente de la remuneración variable correspondiente al periodo señalado.

### Incentivos a largo plazo

El cuadro siguiente proporciona una idea general de los planes de incentivos a largo plazo (participaciones sujetas a resultados) concedidos por EADS en 2008 al Consejero Delegado:

	Plan de participaciones sujetas a resultados: número de participaciones en los resultados*	
	Concedidas en 2008	Fechas de devengo
Louis Gallois	40.000	El calendario de devengos consta de 4 pagos durante 2 años: (a) 25% previsto en mayo de 2012, (b) 25% previsto en noviembre de 2012, (c) 25% previsto en mayo de 2013, (d) 25% previsto en noviembre de 2013.

\* El disfrute de todas las participaciones en los resultados concedidas al Consejero Delegado está sujeto a ciertas condiciones de resultados.

### Prestaciones por jubilación

Los miembros del Comité Ejecutivo cuentan con prestaciones de pensiones como parte de sus contratos laborales. La política general es de concederles pensiones anuales correspondientes al 50% de su sueldo base anual al alcanzar los 5 años de servicios en el Comité Ejecutivo de EADS, a los 60 o 65 años.

Esos derechos pueden incrementarse gradualmente hasta el 60% después del segundo mandato, habitualmente después de diez años de servicio en el Comité Ejecutivo de EADS.

Estos planes de pensiones se han implantado y financiado mediante planes colectivos de pensiones en Francia y Alemania. Dichas prestaciones por jubilación tienen también reglas diferentes, por ejemplo por servicio de determinada duración mínima y otras condiciones exigidas por la normativa nacional.

Para el Consejero Delegado, el importe de las prestaciones de pensiones ascendió a 1.400.000 euros a 31 de diciembre de 2008, mientras que el coste contabilizado de servicios corrientes e intereses relacionados con su pensión, durante el ejercicio 2008, representó un gasto de 600.000 euros. Esta obligación se ha consolidado en los Estados Financieros Consolidados.

### Indemnización por cese

De conformidad con su contrato, el Consejero Delegado tendrá derecho a una indemnización por cese cuando el mismo se deba a una decisión de la Sociedad en caso de cambio de control o de cambio en la estrategia de la Sociedad. El pago de la indemnización por cese también está sujeto al cumplimiento de las condiciones estipuladas y evaluadas por el Consejo de Administración. La indemnización por cese, en caso de aplicarse, ascenderá como máximo a 18 meses el total del objetivo de sueldo anual.

La indemnización podría reducirse de forma proporcional o incluso podría no aplicarse en función de la edad y la fecha de jubilación.

Salvo el Consejero Delegado, ningún otro Consejero, ocupando actualmente un cargo, tiene derecho a una indemnización por cese.

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

### Cláusula de no competencia

En el contrato del Consejero Delegado figura una cláusula de no competencia. Esta cláusula es aplicable durante un año, que empieza al terminar el contrato, y se puede renovar por otro año por iniciativa de la Sociedad.

El Consejero Delegado recibirá una compensación basada en su sueldo mensual (incluida la parte variable) como compensación por la aplicación de la cláusula de no competencia.

### Otros beneficios

El Consejero Delegado tendrá derecho a un vehículo de la empresa. El valor del vehículo de la empresa a 31 de diciembre de 2008 es de 23.977 euros.

#### 4.2.1.3 REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ EJECUTIVO

Los miembros del Comité Ejecutivo, incluido el Consejero Delegado, tienen derecho a recibir, por el ejercicio 2008, una remuneración total objetivo por un año entero de 13.872.380 euros. Esta remuneración se divide, para el Consejero Delegado de EADS y el Director de Airbus, en un 45% de parte fija y 55% de parte variable del objetivo y para los demás miembros del Comité Ejecutivo en un 50% de parte fija y 50% de parte variable del objetivo.

Los miembros del Comité ejecutivo, incluido el Consejero Delegado, perciben la mayor parte de su remuneración de la pertinente entidad nacional del Grupo (de conformidad con sus respectivos contratos) y el resto de EADS N.V. ("Remuneración de NV", según los términos de la carta convenio de N.V.).

La parte variable se calcula sobre la base de dos componentes:

- Parte colectiva (50% de la parte variable) para remunerar los resultados empresariales a nivel de Grupo o de División (en su caso). La tesorería y el EBIT\* son los indicadores financieros elegidos para medir los resultados colectivos (el EBIT\* representa el 75% de la parte colectiva y la tesorería representa el 25% de la parte colectiva en 2008);

- Primas individuales (50% de la parte variable) para remunerar los resultados individuales, medidos en función de la consecución de objetivos individuales.

El Grupo se compromete a fijar objetivos individuales y financieros cuya consecución sea fiel reflejo de los resultados reales de EADS. Empezando en 2009, la parte colectiva (el 50% de la remuneración variable) se basará en el EBIT\* (50%), la tesorería (25%) y el capital empleado (25%). La nueva elección del EBIT\*, de la tesorería y del capital empleado como indicadores financieros asegura una actuación del Consejero Delegado acorde con las prioridades de EADS.

Al basarse en los resultados, tanto la remuneración individual como la colectiva podrán variar entre el 0% y el 175% del pago proyectado.

Un pago proyectado al 100%, tanto para los objetivos individuales como para los financieros, indicaría unos excelentes resultados personales y de la Compañía.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones revisa y presenta sus recomendaciones al Consejo de Administración a propósito del pago de primas al Consejero Delegado y a los miembros del Comité Ejecutivo.

La remuneración total pagada por EADS y todas las sociedades del Grupo al Sr. Louis Gallois, Consejero Delegado, durante el ejercicio 2008, ascendió a 2.415.250 euros (esta cantidad incluye los pagos de la cantidad fija de enero a diciembre de 2008 y la remuneración variable de 2007).

## 4.2.2 Incentivos a largo plazo concedidos al Consejero Delegado

Véase “—4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”.

## 4.2.3 Operaciones con partes vinculadas

El Artículo 2:146 del código civil holandés estipula lo siguiente:

“Salvo que en los Estatutos se estipule lo contrario, una sociedad (*naamloze vennootschap*) estará representada por su Consejo de Vigilancia en todos los asuntos en los que tenga un conflicto de interés con uno o varios de los miembros de su Consejo de Administración. La junta de accionistas deberá estar facultada en todo momento para designar a una o varias personas a tal efecto”. En el caso de EADS, los Estatutos estipulan una medida diferente, ya que facultan al Consejo de Administración para representar a la Sociedad en aquellos asuntos en los que ésta tenga algún conflicto de interés con uno o varios miembros del Consejo de Administración.

Durante los años 2006, 2007 y 2008, la Sociedad no celebró contrato alguno con ninguno de sus Consejeros o directivos principales, ni con ningún accionista que tuviera más del 5% de los derechos de voto de la Sociedad, fuera del curso ordinario de los negocios y en condiciones distintas a las condiciones

normales de mercado. Consulte “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — nota 37: Operaciones con partes vinculadas” correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2008 y “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — nota 32: Transacciones entre partes vinculadas” correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2007, que se ofrece como referencia en el presente documento.

Véase el apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.3.2 Relaciones con los principales accionistas” para obtener una descripción de las relaciones existentes entre la Sociedad y sus principales accionistas. Excepto las relaciones entre la Sociedad y sus principales accionistas que se describen en el presente documento, no existen potenciales conflictos de interés entre las obligaciones de los Consejeros hacia la Sociedad y sus respectivos intereses privados o sus demás obligaciones.

## 4.2.4 Préstamos y garantías a los consejeros

EADS no ha concedido ningún préstamo a sus Consejeros o miembros del Comité Ejecutivo.

## 4.3 PLANES DE INCENTIVOS Y DE PARTICIPACIÓN EN LOS RESULTADOS PARA EMPLEADOS

### 4.3.1 Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados

La política de retribución de EADS está estrechamente relacionada con la consecución de los objetivos individuales y de la Sociedad, tanto para cada División como para el Grupo en general. En 2008, se ha creado un plan de participaciones restringidas en los resultados para la alta Dirección del Grupo (véase el apartado “—4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”) y, en el momento de la oferta pública de acciones y la salida a bolsa de EADS, se ofreció a los empleados la posibilidad de comprar

acciones en condiciones favorables (véase el apartado “—4.3.2 Planes de acciones para empleados”).

Desde 2005, los sistemas de participación en los resultados, que se aplican en EADS en Francia, Alemania, España y Reino Unido están siguiendo un conjunto de normas unitarias para el Grupo, garantizando una aplicación consistente en estos cuatro países.

### 4.3.2 Planes de acciones para empleados (ESOP)

#### 4.3.2.1 ESOP 2000

Como parte de su oferta pública de acciones, EADS ofreció a los empleados que cumplieran ciertos requisitos aproximadamente el 1,5% del total de su capital después de la oferta global. Esta oferta a empleados de hasta 12.222.385 acciones incluía una opción que permitía a los empleados que cumplieran esos requisitos incrementar la rentabilidad de las acciones que comprasen. Si optaban por esta opción, la inversión incluía la cantidad pagada más una cantidad resultante de un contrato de *swap* de la sociedad de gestión de inversiones para esa opción, que equivalía a nueve veces la cantidad pagada. Las acciones se ofrecieron a los empleados que reunían los requisitos necesarios al precio de 15,30 euros, el precio de la oferta minorista, menos un descuento del 15%.

La oferta a empleados estaba restringida a los empleados que:

- Tuviesen una antigüedad mínima de tres meses
- Tuviesen contratos de trabajo en Francia, Alemania o España y
- Fuesen empleados de empresas constituidas de conformidad con la legislación francesa, alemana o española en las que EADS controlase (i) la mayoría del capital social o (ii) un mínimo del 10% del capital social, con la condición de que EADS estipulase que esas sociedades en las que posee una participación minoritaria eran idóneas a los efectos de este plan.

Dependiendo de si el empleado compró acciones a través de un plan en Francia, Alemania o España y de si lo hizo directamente o a través de un fondo de inversión, el empleado no podría

vender las acciones durante uno de los siguientes periodos de bloqueo: 18 meses, tres años, cinco años o seis años.

En la oferta de acciones a empleados se suscribieron un total de 11.769.259 acciones. Las acciones se entregaron el 21 de septiembre de 2000.

#### 4.3.2.2 ESOP 2001

En octubre de 2001, EADS ofreció a los empleados que cumplieran los requisitos un máximo del 0,25% del total de su capital social emitido antes de la oferta. Se ofreció a los empleados hasta un máximo de 2.017.894 acciones de valor nominal de 1 euro cada una.

La oferta de acciones a empleados [*note d'opération préliminaire* aprobada por la COB (antigua denominación de la *Autorité des Marchés Financiers* (la “AMF”)), el 8 de octubre de 2001 con el número 01-1200 y *note d'opération définitive* aprobada por la COB el 13 de octubre de 2001 con el número 01-1209) estaba restringida a empleados que:

- Tuviesen una antigüedad mínima de tres meses
- Fueran empleados de (i) EADS o (ii) una de sus filiales o (iii) una compañía en la que EADS controlara como mínimo 10% del capital social y en cuya gestión tuviera una influencia determinante y cuya sede estuviera ubicada en Sudáfrica, Alemania, Brasil, Canadá, España, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Italia, Marruecos, México y Singapur.

La oferta a los empleados se dividió en dos tramos:

- Las acciones suscritas por empleados que reunían los requisitos necesarios en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo se ofrecieron al precio de 10,70 euros por acción,
- Las acciones suscritas directamente por empleados que reunían los requisitos necesarios, se ofrecieron al precio de 10,70 euros por acción.

En general, los empleados no podrían vender las acciones ofrecidas durante un año, y en algunos países durante más tiempo.

En la oferta de acciones a empleados se suscribieron un total de 2.017.894 acciones. Las acciones se entregaron el día 5 de diciembre de 2001.

#### 4.3.2.3 ESOP 2002

En octubre de 2002, EADS ofreció a los empleados que cumplían los requisitos un máximo del 0,25% del total de su capital social emitido antes de la oferta. Se ofreció a los empleados hasta un máximo de 2.022.939 acciones de valor nominal de 1 euro cada una.

La oferta de acciones para empleados (*note d'opération préliminaire* aprobada por la COB el 30 de septiembre de 2002 con el número 02-1062 y *note d'opération définitive* aprobada por la COB el 11 de octubre de 2002 con el número 2-1081) se dirigió únicamente a los empleados que:

- Tuviesen una antigüedad mínima de tres meses,
- Fuesen empleados de (i) EADS o (ii) una de sus filiales o (iii) una sociedad en la que EADS controlase un mínimo del 10% del capital social y sobre cuya gestión poseyera una influencia determinante y cuya sede social se encontrase en Alemania, Brasil, Canadá, España, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Italia, México y Singapur.

La oferta a los empleados se dividió en dos tramos:

- Las acciones suscritas por empleados que reunían los requisitos necesarios en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo se ofrecieron al precio de 8,86 euros por acción,
- Las acciones suscritas directamente por empleados que reunían los requisitos necesarios, se ofrecieron al precio de 7,93 euros por acción.

En general, los empleados no podrían vender las acciones ofrecidas durante un año, y en algunos países durante más tiempo.

En la oferta de acciones a empleados se suscribieron un total de 2.022.939 acciones. Las acciones se entregaron el 4 de diciembre de 2002.

#### 4.3.2.4 ESOP 2003

En octubre de 2003, EADS ofreció a los empleados que cumplían los requisitos un máximo del 0,25% del total de su capital social emitido antes de la oferta. Se ofreció a los empleados hasta un máximo de 2.027.996 acciones de valor nominal de 1 euro cada una.

La oferta para empleados (*note d'opération* aprobada por la COB el 25 de septiembre de 2003 con el número 03-836) sólo se realizó a empleados que:

- Tuviesen una antigüedad mínima de tres meses,
- Fuesen empleados de (i) EADS o (ii) una de sus filiales o (iii) una sociedad en la que EADS controlase un mínimo del 10% del capital social y sobre cuya gestión poseyera una influencia determinante y cuya sede social se encontrase en Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Irlanda, México, Países Bajos y Singapur.

La oferta a los empleados se dividió en dos tramos:

- Las acciones suscritas por empleados que reunían los requisitos necesarios en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo se ofrecieron al precio de 12,48 euros por acción,
- Las acciones suscritas directamente por empleados que reunían los requisitos necesarios, se ofrecieron al precio de 12,48 euros por acción.

En general, los empleados no podrían vender las acciones ofrecidas durante un año, y en algunos países durante más tiempo.

En la oferta de acciones a empleados se suscribieron un total de 1.686.682 acciones. Las acciones se entregaron el 5 de diciembre de 2003.

#### 4.3.2.5 ESOP 2004

En octubre de 2004, EADS ofreció a los empleados que cumplían los requisitos un máximo del 0,25% del total de su capital social emitido antes de la oferta. Se ofreció a los empleados hasta un máximo de 2.018.000 acciones de valor nominal de 1 euro cada una.

La oferta para empleados (*note d'opération* aprobada por la AMF el 10 de octubre de 2004 con el número 04-755) sólo se realizó a empleados que:

- Tuviesen una antigüedad mínima de tres meses,
- Fuesen empleados de (i) EADS o (ii) una de sus filiales o (iii) una sociedad en la que EADS controlase un mínimo del 10% del capital social y sobre cuya gestión poseyera una influencia

determinante y cuya sede social se encontrase en Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Irlanda, México, Países Bajos, Singapur, Australia y Finlandia.

La oferta a los empleados se dividió en dos tramos:

- Las acciones suscritas por empleados que reunían los requisitos necesarios en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo se ofrecieron al precio de 18 euros por acción,
- Las acciones suscritas directamente por empleados que reunían los requisitos necesarios, se ofrecieron al precio de 18 euros por acción.

En general, los empleados no podrían vender las acciones ofrecidas durante un año, y en algunos países durante más tiempo.

En la oferta de acciones a empleados se suscribieron un total de 2.017.822 acciones. Las acciones se entregaron el 3 de diciembre de 2004.

#### 4.3.2.6 ESOP 2005

En junio de 2005, EADS ofreció a los empleados que cumplían los requisitos un máximo del 0,25% del total de su capital social emitido antes de la oferta. Se ofreció a los empleados hasta un máximo de 2.025.000 acciones de valor nominal de 1 euro cada una.

La oferta para empleados (*note d'opération* aprobada por la AMF el 4 de mayo de 2005 con el número 05-353) sólo se realizó a empleados que:

- Tuviesen una antigüedad mínima de tres meses,
- Fuesen empleados de (i) EADS o (ii) una de sus filiales o (iii) sociedades en las que EADS controlase un mínimo del 10% del capital social y sobre cuya gestión poseyera una influencia determinante y cuya sede social se encontrase en Alemania, Australia, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Reino Unido, Irlanda, México, Países Bajos, Polonia y Singapur.

La oferta a los empleados se dividió en dos tramos:

- Las acciones suscritas por empleados que reunían los requisitos necesarios en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo se ofrecieron al precio de 18,86 euros por acción,
- Las acciones suscritas directamente por empleados que reunían los requisitos necesarios, se ofrecieron al precio de 18,86 euros por acción.

En general, los empleados no podrían vender las acciones ofrecidas durante un año, y en algunos países durante más tiempo.

En la oferta de acciones a empleados se suscribieron un total de 1.938.309 acciones. Las acciones se entregaron el 29 de julio de 2005.

#### 4.3.2.7 ESOP 2007

No hubo oferta para empleados en 2006. La oferta para empleados que estaba prevista inicialmente en junio de 2006 se pospuso a marzo de 2007.

En marzo de 2007, EADS ofreció a los empleados que cumplían los requisitos un máximo del 0,25% del total de su capital social emitido antes de la oferta. Se ofreció a los empleados hasta un máximo de 2.040.000 acciones de valor nominal de 1 euro cada una.

La oferta a empleados estaba restringida a los empleados que:

- Tuviesen una antigüedad mínima de tres meses,
- Fuesen empleados de (i) EADS o (ii) una de sus filiales o (iii) sociedades en las que EADS controlase un mínimo del 10% del capital social y sobre cuya gestión poseyera una influencia determinante y cuya sede social se encontrase en Alemania, Australia, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Reino Unido, Irlanda, México, Países Bajos, Polonia y Singapur.

La oferta a los empleados se dividió en dos tramos:

- Las acciones suscritas por empleados que reunían los requisitos necesarios en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo se ofrecieron al precio de 19,62 euros por acción,
- Las acciones suscritas directamente por empleados que reunían los requisitos necesarios, se ofrecieron al precio de 17,16 euros por acción.

En general, los empleados no podrían vender las acciones ofrecidas durante un año, y en algunos países durante más tiempo.

En la oferta de acciones a empleados se suscribieron un total de 2.037.835 acciones. Las acciones se entregaron el 9 de mayo de 2007.

#### 4.3.2.8 ESOP 2008

En junio de 2008, EADS ofreció a los empleados que cumplían los requisitos un máximo del 0,25% del total de su capital social emitido antes de la oferta. Se ofreció a los empleados hasta un máximo de 2.035.000 acciones de valor nominal de 1 euro cada una.

La oferta a empleados estaba restringida a los empleados que:

- Tuviesen una antigüedad mínima de tres meses,

- Fuesen empleados de (i) EADS o (ii) una de sus filiales o (iii) sociedades en las que EADS controlase un mínimo del 10% del capital social y sobre cuya gestión poseyera una influencia determinante y cuya sede social se encontrase en Alemania, Australia, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Reino Unido, Irlanda, México, Países Bajos, Polonia y Singapur.

La oferta a los empleados se dividió en dos tramos:

- Las acciones suscritas por empleados que reunían los requisitos necesarios en el marco del plan de ahorro para empleados del Grupo se ofrecieron al precio de 12,79 euros por acción,

- Las acciones suscritas directamente por empleados que reunían los requisitos necesarios, se ofrecieron al precio de 11,70 euros por acción.

En general, los empleados no podrían vender las acciones ofrecidas durante un año, y en algunos países durante más tiempo.

En la oferta de acciones a empleados se suscribieron un total de 2.031.820 acciones. Las acciones se entregaron el 25 de julio de 2008.

### 4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo

En sus reuniones de 26 de mayo de 2000, 20 de octubre de 2000, 12 de julio de 2001, 9 de agosto de 2002, 10 de octubre de 2003, 8 de octubre de 2004, 9 de diciembre de 2005 y 18 de diciembre de 2006, el Consejo de Administración de la Sociedad, haciendo uso de la autorización que le concedieron las Juntas de Accionistas del 24 de mayo de 2000, del 10 de mayo de 2001, del 6 de mayo de 2003, del 11 de mayo de 2005 y del 4 de mayo de 2006, aprobó la concesión de opciones sobre acciones por la suscripción de acciones de la Sociedad.

En su reunión del 18 de diciembre de 2006, el Consejo de Administración de la Sociedad, en virtud de la autorización que le había concedido la Junta de Accionistas del 4 de mayo de 2006,

aprobó la concesión de acciones sujetas a resultados y de acciones restringidas.

En su reunión del 7 de diciembre de 2007, el Consejo de Administración de la Sociedad aprobó la concesión de participaciones vinculadas a resultados y de participaciones restringidas.

En su reunión del 13 de noviembre de 2008, el Consejo de Administración de la Sociedad aprobó la concesión de participaciones vinculadas a resultados y de participaciones restringidas.

Las principales características de esas opciones, así como de las participaciones en los resultados y las acciones restringidas, a fecha del 31 de diciembre de 2008 se indican en el apartado “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — nota 36: Pagos basados en acciones”. Se indican en el cuadro siguiente:

	Primer tramo	Segundo tramo
Fecha Junta General de Accionistas	24 de mayo de 2000	24 de mayo de 2000
Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	26 de mayo de 2000	20 de octubre de 2000
Número de opciones concedidas	5.324.884	240.000
Número de opciones pendientes	1.555.220	32.000
Opciones concedidas a los Consejeros y directivos	720.000	60.000
Número total de empleados con derecho a opciones	850	34
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un periodo de dos años y cuatro semanas desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer año tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas relativas al tráfico de información privilegiada — Véase el apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones”).	
Fecha vencimiento	8 de julio de 2010	8 de julio de 2010
Derecho de conversión	Una opción por acción	Una opción por acción
Devengadas	100%	100%
Precio de ejercicio	EUR 20,90	EUR 20,90
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión	
Número de opciones ejercitadas	2.892.020	188.000
	Tercer tramo	Cuarto tramo
Fecha Junta General de Accionistas	10 de mayo de 2001	10 de mayo de 2001
Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	12 de julio de 2001	9 de agosto de 2002
Número de opciones concedidas	8.524.250	7.276.700
Número de opciones pendientes	3.499.919	2.547.121
Opciones concedidas a:		
➤ Philippe Camus	135.000	135.000
➤ Rainer Hertrich	135.000	135.000
➤ Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2001 (tercer tramo) y 2002 (cuarto tramo)	738.000	808.000
Número total de empleados con derecho a opciones	1.650	1.562
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un periodo de dos años y cuatro semanas desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer año tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas relativas al tráfico de información privilegiada — Véase el apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones”).	
Fecha vencimiento	12 de julio de 2001	8 de agosto de 2012
Derecho de conversión		Una opción por acción
Devengadas	100%	100%
Precio de ejercicio	EUR 24,66	EUR 16,96
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión	
Número de opciones ejercitadas	3.492.831	4.305.066

	Quinto tramo	Sexto tramo
Fecha Junta General de Accionistas	6 de mayo de 2003	6 de mayo de 2003
Fecha Consejo de Administración (fecha de concesión)	10 de octubre de 2003	8 de octubre de 2004
Número de opciones concedidas	7.563.980	7.777.280
Número de opciones pendientes	4.729.593	6.057.766
Opciones concedidas a:		
> Philippe Camus	135.000	135.000
> Rainer Hertrich	135.000	135.000
> Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2003 (quinto tramo) y 2004 (sexto tramo)	808.000	808.000
Número total de empleados con derecho a opciones	1.491	1.495
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un periodo de dos años y cuatro semanas desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer año tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas relativas al tráfico de información privilegiada — Véase el apartado "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones").	
Fecha vencimiento	9 de octubre de 2013	7 de octubre de 2014
Derecho de conversión		Una opción por acción
Devengadas	100%	100% <sup>(1)</sup>
Precio de ejercicio	EUR 15,65	EUR 24,32
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión	
Número de opciones ejercitadas	2.517.623	2.400

(1) En lo que se refiere al sexto tramo, el disfrute de parte de las opciones concedidas a los directivos de EADS estaba sujeto a condiciones sobre el rendimiento. Por ello, una parte de esas opciones condicionales no se han llegado a disfrutar y han quedado anuladas durante el ejercicio 2007.

	Séptimo tramo
Fecha Junta General de Accionistas	11 de mayo de 2005
Fecha reunión del Consejo de Administración	9 de diciembre de 2005
Número de opciones concedidas	7.981.760
Número de opciones pendientes	6.294.951 <sup>(1)</sup>
Opciones concedidas a:	
> Thomas Enders	135.000
> Noël Forgeard	135.000
> Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de opciones durante el ejercicio 2005 (séptimo tramo)	940.000
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos	1.608
Fecha de ejercicio	El 50% de las opciones pueden ser ejercitadas después de un periodo de dos años desde la fecha de concesión de las opciones; el 50% de las opciones pueden ser ejercitadas al tercer año tras su fecha de concesión (sujeto a las disposiciones específicas contenidas en las Normas relativas al tráfico de información privilegiada — Véase el apartado "Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.11 Notificación de participaciones") En lo que se refiere al séptimo tramo, parte de las opciones concedidas a los altos ejecutivos de EADS estaban relacionadas con el rendimiento.
Fecha vencimiento	8 de diciembre de 2015
Derecho de conversión	Una opción por acción
Devengadas	100% <sup>(1)</sup>
Precio de ejercicio	EUR 33,91
Condiciones del precio de ejercicio	110% del valor razonable de mercado de las acciones a la fecha de concesión
Número de opciones ejercitadas	0

(1) En lo que se refiere al séptimo tramo, el disfrute de parte de las opciones concedidas a los directivos de EADS estaba sujeto a condiciones sobre el rendimiento. Por ello, una parte de esas opciones condicionales no se han llegado a disfrutar y han quedado anuladas durante el ejercicio 2008.



Noveno tramo		
Fecha reunión del Consejo de Administración	7 de diciembre de 2007	
Plan de participaciones restringidas y vinculadas a los resultados		
	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de opciones concedidas	1.693.940	506.060
Número de participaciones en circulación	1.653.500	496.260
Participaciones concedidas a		
> Louis Gallois	33.700	-
> Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2007 (séptimo tramo)	239.900	43.500
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.617
	Las participaciones en función de los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo y, en el caso de las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo.	
Fechas de devengo	El calendario de devengos consta de 4 pagos durante 2 años: - 25% previsto en mayo de 2011, - 25% previsto en noviembre de 2011, - 25% previsto en mayo de 2012, - 25% previsto en noviembre de 2012.	
Número de participaciones devengadas	1.680	0

Décimo tramo		
Fecha reunión del Consejo de Administración	13 de noviembre de 2008	
Plan de participaciones restringidas y vinculadas a los resultados		
	Participaciones vinculadas a los resultados	Participaciones restringidas
Número de opciones concedidas	2.192.740	801.860
Participaciones concedidas a		
> Louis Gallois*	40.000	-
> Los 10 empleados a los que se ha concedido el mayor número de participaciones durante el ejercicio 2008 (décimo tramo)	304.000	68.200
Número total de beneficiarios que cumplen los requisitos		1.684
	Las participaciones en función de los resultados obtenidos y las restringidas solo se otorgarán si el participante aún trabaja en el Grupo EADS en las fechas de devengo y, en el caso de las participaciones vinculadas a los resultados obtenidos, tras alcanzar los resultados empresariales a medio plazo.	
Fechas de devengo	El calendario de devengos consta de 4 pagos durante 2 años: - 25% previsto en mayo de 2012, - 25% previsto en noviembre de 2012, - 25% previsto en mayo de 2013, - 25% previsto en noviembre de 2013.	

\* Para mayor información sobre las opciones concedidas al Consejero Delegado, véase la "Notas a los Estados Financieros de la Sociedad — nota 11: Retribución".

La información relacionada con las opciones sobre acciones, las participaciones en los resultados y las acciones restringidas canceladas y ejercitadas durante el año está contenida en "Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — nota 36: Pagos basados en acciones".

Para más información acerca de las transacciones llevadas a cabo por los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo véase la página web de EADS y/o la página web de las autoridades bursátiles competentes.

## El accionariado de la Sociedad y los miembros del Consejo de Administración

Miembro del Consejo de Administración	Accionariado
> Louis Gallois	- 5 acciones ordinarias - 67.500 opciones sobre acciones* - 16.875 acciones vinculadas a resultados*
> Dominique d'Hinin	- 61 acciones ordinarias
> Arnaud Lagardère	- 2 acciones ordinarias

\* Véase el octavo tramo que figura en el cuadro anterior.

Los demás miembros del Consejo de Administración no detentan acciones u otros valores de la Sociedad.





# Responsabilidad corporativa y sostenibilidad

<b>5.1</b>	<b>GOBIERNO, ÉTICA Y COMPLIANCE</b>	<b>184</b>	<b>5.4</b>	<b>RECURSOS HUMANOS: RELACIÓN EMPLEADOR — EMPLEADO</b>	<b>208</b>
5.1.1	Código ético de EADS	184	5.4.1	Información sobre la plantilla y la organización del trabajo	208
5.1.2	Programa de ética y <i>compliance</i>	185	5.4.2	Organización de los recursos humanos	209
<b>5.2</b>	<b>CRECIMIENTO SOSTENIBLE</b>	<b>192</b>	5.4.3	Políticas y resultados de los recursos humanos	210
5.2.1	Calidad del producto y satisfacción del cliente	192	<b>5.5</b>	<b>CIUDADANÍA CORPORATIVA</b>	<b>217</b>
5.2.2	Apoyo y protección de la innovación	195	5.5.1	Mantenimiento de un diálogo abierto con las partes afectadas por la actividad de EADS	217
5.2.3	Gestión de proveedores: fomento de una relación de beneficio mutuo con los proveedores de EADS	198	5.5.2	Inclusión de los intereses comunitarios en la estrategia global de EADS	219
<b>5.3</b>	<b>PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE</b>	<b>202</b>			
5.3.1	Política	202			
5.3.2	Organización	203			
5.3.3	Resultados y mejores prácticas	203			

EADS se constituyó hace ocho años, como resultado de la ambición industrial europea de crear un líder mundial en el ámbito de la aeronáutica, la defensa y el espacio. Construida como un reto y un motor de cambio, EADS es responsable de algunos de los mayores logros tecnológicos e industriales europeos, como los programas Airbus, Ariane, Eurofighter o Eurocopter, entre otros. Una parte de esta ambición y visión son

sus valores de integridad y responsabilidad ética y social. El Grupo está sometido a los principios y valores expuestos en su Código Ético, así como a las Políticas de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad (“RC&S”) articuladas en el año 2004. Desde entonces, estas políticas se han visto sometidas a continuas actualizaciones para adaptarse a su entorno y a los retos que el Grupo afronta.

## El enfoque de EADS en materia de responsabilidad corporativa y sostenibilidad

Hace un año, EADS definió una nueva perspectiva estratégica denominada Visión 2020. En base a su plan estratégico Visión 2020, EADS se está transformando. Para hacerlo de forma sostenible, la Sociedad tiene que gestionar sectores conflictivos y equilibrar diferentes factores a la vez, como por ejemplo:

- Fomentar la posición de EADS en su calidad de operador mundial respetando unas normas éticas comerciales estrictas
- Seguir suministrando a los clientes de EADS tecnología punta de la industria aeroespacial y de defensa siendo una compañía eficiente desde el punto de vista ecológico o
- Desarrollar el talento y los equipos de expertos para fomentar la base innovadora de EADS aumentando su nivel de concienciación acerca de las responsabilidades sociales.

EADS cree que la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad constituyen la propia naturaleza de su actividad: en una industria de largos ciclos de vida, con productos que permanecerán en el mercado durante los próximos 30 años, y que equilibra

prioridades a corto plazo con objetivos a largo plazo, éstas son obligadas y forman parte de una buena gestión.

Las políticas e iniciativas de RC&S de EADS deben:

- Estar orientadas a la actividad y a la creación de valor, en apoyo de las ventajas competitivas o de la reducción de los riesgos
- Estar integradas en las operaciones, mediante proyectos y objetivos tangibles
- Tener como objetivo mejorar constantemente la forma en la que el Grupo lleva a cabo sus actividades teniendo siempre en cuenta que las sociedades del siglo XXI esperan de las empresas algo más que productos de alta calidad.

Los beneficios de esta visión de responsabilidad comercial secundan los mejores intereses de los interlocutores externos del Grupo y el orgullo de sus empleados.

## Organización de responsabilidad corporativa de EADS

El enfoque de EADS en materia de responsabilidad corporativa y sostenibilidad:

- Está coordinado por el Secretario Corporativo que (1) es el arquitecto de una organización de alcance general para todo el Grupo a la cual competen las cuestiones relacionadas con la responsabilidad corporativa a través de un procedimiento estructurado; (2) coordina una red interna de RC&S para asegurar la visibilidad y consistencia del enfoque de EADS tanto interna como externamente; (3) identifica y explora

cuestiones de nueva aparición en el ámbito de la RC&S, y define los medios capaces de aportar una respuesta adecuada; (4) plantea proposiciones y recomendaciones a la Dirección de EADS relacionadas con todas las materias de RC&S; y (5) representa a EADS frente a redes externas y mantiene el diálogo con los interlocutores;

- Crea un marco de directrices para las Divisiones y las Unidades de Negocio responsables de las operaciones diarias, que asegure el diálogo con los accionistas directos.

## Políticas de RC&S de EADS

Las políticas de EADS han sido desarrolladas para apoyar y aplicar la visión y la estrategia a largo plazo de EADS en materia de RC&S y disponen de un sistema de controles internos en ámbitos como la lucha contra la corrupción y el cumplimiento de la normativa sobre exportaciones, la protección de los derechos de propiedad industrial e intelectual, la investigación y desarrollo, la protección del medio ambiente, los recursos humanos, etc. (Véase el apartado “Gobierno Corporativo — 4.1.6 Sistema ERM”).

### POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN LOS ÁMBITOS QUE EADS CONSIDERA DE MAYOR RELEVANCIA

Ámbitos de RSC	Elementos específicos de la política
Gobierno, ética y <i>compliance</i>	Normas de Gobierno Corporativo Programa de Ética y <i>compliance</i> Normas y Política de Ética Comercial Políticas en materia de Exportación
Crecimiento sostenible	Calidad del producto y satisfacción del cliente Apoyo y protección de la innovación Fomento de una relación de beneficio mutuo con los proveedores de EADS
Protección del medio ambiente	Reducción de las repercusiones medioambientales de las actividades de EADS Fomento de conciencia medioambiental y mantenimiento de un diálogo sostenido con las partes interesadas
Relación empleador-empleado	Fomento del diálogo proactivo con el personal EADS Garantía de igualdad de oportunidades para todo el personal de EADS Aseguramiento de una gestión eficaz de cualificaciones profesionales y know-how Protección de los empleados y el know-how de EADS Creación de un lugar de trabajo seguro para los empleados y subcontratistas de EADS
Ciudadanía corporativa	Mantenimiento de un diálogo abierto con las partes afectadas por la actividad de EADS Inclusión de los intereses comunitarios en la estrategia global de EADS

Dichas políticas y sus correspondientes prácticas son objeto de una descripción detallada en las páginas siguientes.

El presente apartado pretende ilustrar que las políticas de RC de EADS están siendo integradas cada vez en mayor medida en los sistemas de gestión del Grupo y en las operaciones del día a día, describiendo las mejores prácticas identificadas dentro del Grupo

e informando respecto de ciertos indicadores de rendimiento. Desde el informe del año 2004 se ha venido estableciendo una serie de indicadores principales de resultados basados en la iniciativa global de informes, en los principios del “*Global Compact*”, que se adaptaron a la actividad de EADS y que reflejan algunos de los logros de EADS.

## 5.1 GOBIERNO, ÉTICA Y COMPLIANCE

Unas buenas normas de gobierno constituyen la piedra angular de la responsabilidad corporativa de EADS. EADS está decidida a cumplir e incluso superar los requisitos corporativos, legales y estatutarios para garantizar una gestión y una contabilidad transparentes. EADS se compromete a proporcionar la información y documentación más precisa y fiable posible, en

todos los procesos de toma de decisiones y en todas las relaciones comerciales, tanto dentro como fuera de EADS. A fin de alcanzar la máxima fiabilidad, EADS mejora continuamente sus procedimientos de Control Interno y Gestión de Riesgos. En el apartado “Gobierno Corporativo” se ofrece una presentación detallada del gobierno de EADS.

### 5.1.1 Código ético de EADS

Cuando EADS fue creada, se elaboró un Código ético que se comunicó a los trabajadores del Grupo. Dicho código tenía como objetivo enfatizar una serie de valores clave para el éxito de la eficaz integración de las distintas sociedades en un solo Grupo. En 2005, EADS actualizó su Código ético que establece en un único y completo documento las directrices empresariales relacionadas con las normas éticas que el Grupo asume.

El Código ético formula las directrices empresariales básicas de EADS mediante una serie de documentos que hacen referencia tanto a políticas preexistentes que figuran en el manual corporativo de EADS como a procesos y políticas específicas de Unidades de Negocio o Divisiones de EADS. Se basa en los valores subyacentes de EADS, en línea con las normas reconocidas internacionalmente, que figuran en los Estatutos, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo y Convenio de la OCDE de Lucha contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales. EADS, en su calidad de firmante del “*Global Compact*” de las Naciones Unidas, se ha comprometido en la promoción, dentro de su ámbito de influencia, de los valores fundamentales en el ámbito de los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. EADS desea informar sobre los logros del Grupo en la implantación de su estrategia para un desarrollo sostenible.

Desde abril de 2006, el Código ético está disponible en los cuatro idiomas oficiales de la Sociedad en la intranet del Grupo, pudiendo ser descargado desde la página web de EADS [www.eads.com](http://www.eads.com).

El Código ético cubre la totalidad del ámbito de la política de RSC de EADS, atendiendo, en sus cinco capítulos, a las líneas principales de comportamiento ético:

- “Creación de un ambiente de trabajo positivo”, en el que se describen los principios de EADS en materia de, entre otros, diálogo y representación, política de igualdad de oportunidades y gestión del desarrollo de Recursos Humanos,
- “Hacer negocios de forma ética”, en el que se abordan cuestiones como los conflictos de interés, el control de las exportaciones, la celebración de contratos con gobiernos, así como la contratación de antiguos funcionarios públicos,
- “Fomento del desarrollo sostenible”, en el que se proporcionan orientaciones sobre una adecuada utilización de la información y de los derechos de propiedad intelectual e industrial, así como sobre las relaciones con los proveedores,
- “Respeto por el medio ambiente” incluye el desarrollo de productos y procesos ecológicamente inocuos y
- “Vivir en las comunidades de EADS”, en el que se describen las fórmulas que utiliza EADS para contribuir a la vida y al desarrollo de las comunidades en las que está presente.

Por consiguiente el Código ético sirve de orientación para todos los empleados sobre la conducta adecuada en su entorno profesional.

## 5.1.2 Programa de ética y compliance

### 5.1.2.1 ORGANIZACIÓN DE COMPLIANCE DEL GRUPO

El Grupo mantiene un compromiso público de ética, *compliance* y transparencia, y la Visión 2020 de EADS recoge la promoción del comportamiento ético como una responsabilidad clave. Por otra parte, la adopción de un planteamiento integral en materia de *compliance* ha sido fundamental para sostener el desarrollo del Grupo, dado que permite a la Sociedad protegerse y mantener su competitividad.

El Grupo mantiene el compromiso de desarrollar sus actividades de conformidad con los reglamentos y la legislación aplicable, así como con los principios éticos y las buenas prácticas aprobadas por este.

Al objeto de confirmar el compromiso de la Sociedad y diseñar un planteamiento de *compliance* eficiente, el Consejo y la Dirección han revisado ampliamente las prácticas de *compliance* del Grupo.

Esta revisión confirmó que el Grupo cuenta con una sólida base de procesos y políticas de *compliance*, en particular en ámbitos en los que EADS parece estar más expuesta. Concretamente en materia de *marketing* internacional, se definen y aplican rigurosamente las prácticas y políticas de control de las exportaciones y contra la corrupción.

El Grupo ha adoptado exigentes normas con respecto a sus actividades de comercio internacional, mejorando y reforzando constantemente las normas y políticas detalladas, al objeto de mantener los más elevados estándares éticos y de *compliance* del sector. El Grupo también ha hecho especial hincapié en el cumplimiento de los reglamentos para el control de las exportaciones. Por consiguiente, la Sociedad ha establecido un sistema en cascada de políticas y procedimientos para el control de las exportaciones que son aplicadas por los profesionales de control de las exportaciones dentro del Grupo.

No obstante, se decidió desarrollar un planteamiento de *compliance* integrado que abarca todos los ámbitos de *compliance* mediante el establecimiento de una organización de *compliance* integral para todo el Grupo. Dicha estructura se encarga de fomentar el conocimiento de los principios descritos en el Código Ético, así como de garantizar que los comportamientos individuales sean compatibles con los compromisos y políticas del Grupo.

Para ello, el Grupo considera que la Dirección, que es la responsable global de la *compliance*, debería obtener el respaldo apropiado de recursos dedicados a la *compliance* en relación con los métodos para obtener un negocio rentable y que cumpla la

normativa. Esta organización también se le debería confiar las responsabilidades de control eficaz de la *compliance*.

Así pues, el Consejo decidió en 2008 establecer una organización de *compliance* y designar un Director de *Compliance* (*Chief Compliance Officer* - “CCO”).

Este compromiso de *compliance* por parte del Consejo y la Dirección se concentra ahora en los principales riesgos de *compliance*, es decir aquellos vinculados con la exportación, a través de la integración del Jefe de *Compliance* Internacional del Grupo y de la designación de un Jefe de *Compliance* para el Control de Exportaciones del Grupo. También se afrontan los riesgos en otros ámbitos, tales como el del aprovisionamiento, y se abordarán nuevos ámbitos cuando sea necesario.

#### Estructura organizativa

Al objeto de alcanzar la eficiencia lo antes posible, el planteamiento de la organización de *compliance* se basa en el correcto equilibrio entre la independencia y la proximidad a las actividades del Grupo. Por lo tanto, se aplica un principio de doble “reporting” en todos los niveles de la Sociedad, en el que cualquier recurso de *compliance* tiene tanto una jerarquía de *compliance* como una jerarquía operativa.

El CCO responde ante el Consejero Delegado, aunque que su independencia está garantizada a través de un acceso directo al Consejo y a su Comité de Auditoría.

En 2008 se designó a un Jefe de *Compliance* en cada División. El Jefe de *Compliance* de División responde ante el CCO y ante su respectivo jefe de División. Su función consiste en transmitir corriente abajo el programa de ética y *compliance* del Grupo, respaldando al mismo tiempo a la Dirección de la división en la realización de las actividades en *compliance* con las normas. Dentro de su respectiva División, los Jefes de *Compliance* de División aplican recursos adecuados para llegar a todos los ámbitos de *compliance*, y a todas las actividades y lugares.

A nivel del Grupo, los *Jefes de Compliance Funcional* respaldan al CCO en la definición y el despliegue del programa de *compliance* de su respectiva Función y/o de su ámbito de conocimiento específico. El Jefe de *Compliance* Internacional del Grupo fue designado hace años, para desarrollar y aplicar las Normas de Comercio Exterior del Grupo destinadas en particular a combatir la corrupción en las actividades (véase el apartado “— 5.1.2.2 Normas y política de ética comercial”). Por otra parte, en 2008 se designó a un nuevo Jefe de *Compliance* para el Control de Exportaciones del Grupo, que se suma a la organización matriz de los jefes nacionales y de División para el Control de las Exportaciones (véase el apartado “— 5.1.2.3 Políticas en materia

de exportación”). Estos dos Jefes de *Compliance* del Grupo dependen de redes bien desarrolladas de profesionales en materia de *compliance* que abarcan todas las operaciones de EADS. Despliegan las normas y políticas de ética comercial del Grupo y transmiten corriente abajo los procedimientos y políticas para el control de las exportaciones, respectivamente. A nivel del Grupo, respaldan la organización de estrategia y marketing para garantizar unas exportaciones que cumplan las normas. También se han designado Jefes de *Compliance* del Grupo en otras funciones, tales como Finanzas, Recursos Humanos y Seguridad. Cada uno de ellos aporta valiosos conocimientos en materia de *compliance* a su respectiva función y apoya al CCO en la definición y el despliegue del programa de ética y *compliance*.

### La hoja de ruta del programa

Las misiones y objetivos del CCO fueron establecidos por el Consejero Delegado en 2008, debatidos y aceptados por el Comité de Auditoría del Consejo. La hoja de ruta se define para cumplir los objetivos establecidos por el Consejo en el momento de la creación de la organización de *compliance*, incluyendo el desarrollo de la cultura de *compliance* y el fortalecimiento de la credibilidad de EADS; la identificación y gestión de los riesgos en materia de *compliance*; y el mantenimiento de procesos y normas de *compliance* actualizados además de su aplicación eficiente.

Así pues, el programa se basa en cinco bloques de acción identificados para la eficiencia: identificación de riesgos, integración y actualización de los códigos y políticas, comenzando con el Código ético de EADS; organización y presentación de informes; comunicación y formación destinadas a concienciar y fomentar el *compliance* como una cultura corporativa; sistema de alerta y programa de auditoría.

### Perspectivas 2009

Para cada uno de los cinco pilares del programa, se han establecido y aprobado objetivos.

Dentro de estos objetivos, en 2009 se ha concedido máxima prioridad a una evaluación específica de los riesgos en materia de *compliance*, identificando los riesgos existentes y potenciales, como el riesgo de corrupción, el riesgo de violación de los reglamentos para el control de las exportaciones o el uso de información privilegiada, a los que el Grupo pueda estar expuesto. Esta revisión de los riesgos se realizará de acuerdo con el proceso de Gestión de Riesgos Empresariales de la Sociedad. Parte de esta evaluación de riesgos incluirá propuestas para unas medidas adecuadas de atenuación de riesgos, junto con procesos y políticas de *compliance* apropiados.

Otras tareas inmediatas hacen referencia a la actualización del Código ético de EADS y la definición de su programa de aplicación, así como la integración de iniciativas de comunicación y formación, como las que ya se han aplicado en ética comercial

(véase el apartado “— 5.1.2.2 Normas y política de ética comercial”) y en la *compliance* de las normas en materia de exportaciones (véase el apartado “— 5.1.2.3 Políticas en materia de exportación”) o las aplicadas a nivel de División.

Finalmente se presta una atención especial a la definición y el establecimiento de un sistema de alerta de ética y *compliance* para recibir y afrontar, de forma totalmente confidencial, las preocupaciones de los empleados.

### 5.1.2.2 NORMAS Y POLÍTICA DE ÉTICA COMERCIAL

Llevar a cabo una actividad empresarial a escala internacional requiere una especial atención al hecho de que todas las sociedades pertenecientes al Grupo EADS cumplan en todo momento todas las leyes y normativas vigentes en materia de ventas internacionales, así como una serie de estándares muy exigentes en materia de integridad y de ética comercial. EADS aspira a fijar unos estándares para su política de integridad y ética comercial que vayan más allá de lo exigido habitualmente en las leyes y normativa aplicable.

A tal objeto, EADS ha puesto en práctica, desde 2000, un completo y detallado conjunto de normas y procesos destinados a garantizar la *compliance* de dichas leyes, reglamentos y estándares en materia de integridad y ética comercial.

#### Política

EADS es responsable frente a sus accionistas, empleados y otras partes interesadas, así como frente a las comunidades en las que realiza operaciones comerciales nacionales o internacionales, de cumplir elevados estándares de gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa. EADS mantiene en particular el compromiso de actuar siempre de acuerdo con los requisitos de integridad empresarial (establecidos en el Código Ético de EADS) y de establecer políticas y procedimientos coherentes con todas estas limitaciones y aspiraciones. Las Normas y Política de Ética Comercial se aplican a todas las operaciones comerciales nacionales e internacionales con socios comerciales.

La lucha contra la corrupción iniciada por las instituciones internacionales que regulan las actividades globales (como el Banco Mundial, la OCDE, la ONU, la UE y el Consejo de Europa) ha dado lugar a un significativo número de instrumentos. El Convenio de Lucha contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales adoptado por la OCDE en 1997 es, en la actualidad, el instrumento legal más eficiente para combatir la corrupción. Otros dos convenios internacionales importantes con un ámbito de aplicación más amplio son el Convenio Penal sobre la Corrupción del Consejo de Europa firmado en 2005, que contiene disposiciones sobre la corrupción en el sector privado o la “corrupción de particular a particular” y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, que entró en vigor en 2005 y que está reconocida como el instrumento internacional

anticorrupción más completo hasta la fecha, dado que cubre la gama más amplia de prácticas de corrupción, incluyendo la corrupción activa y pasiva de funcionarios públicos nacionales y extranjeros, la obstrucción a la justicia, el enriquecimiento ilícito y la malversación. Por otra parte, cabe mencionar el décimo principio del Global Compact de las Naciones Unidas de junio de 2004, que EADS ha suscrito.

Juntas, estas iniciativas han llevado a los países a establecer un marco de instrumentos jurídicos para combatir la corrupción. Este es el caso de los países en los que opera EADS —Francia, Alemania, España y el Reino Unido— que tienen legislación inspirada en las disposiciones de los convenios de la OCDE, las Naciones Unidas y el Consejo de Europa.

La honestidad, la integridad, la justicia y la prudencia deben regir siempre el comportamiento de los ejecutivos, directivos y empleados en todas las operaciones comerciales. EADS no tolerará ninguna desviación con respecto a su Política de Ética Comercial (“la Política”) en la realización de sus operaciones en todo el mundo. No hay opción de exclusión voluntaria con respecto a este principio. Como Sociedad global, EADS considera una obligación prohibir toda forma de corrupción, sea pública o privada, en cualquier fase de la negociación o ejecución de un contrato comercial. Se aplicarán las sanciones apropiadas a los ejecutivos, directivos o empleados de EADS en caso de que se pruebe el incumplimiento de esta obligación.

La reducción del riesgo de un comportamiento poco ético exige una estricta *compliance* de los principios fundamentales de EADS que se recogen a continuación, que son la piedra angular de la Política y que se aplicarán a través de las Normas de Ética Comercial (“las Normas”) de EADS:

- Transparencia para la selección,
- Responsabilidad colegial de la decisión,
- Centralización para la validación,
- Trazabilidad a través de los registros y libros apropiados y
- Control de las relaciones contractuales con terceras partes.

La Política se aplica a través de las Normas modificadas en julio de 2008. La Política también establece normas generales con respecto, entre otras cosas, a los regalos y la hospitalidad ofrecidos a los funcionarios públicos extranjeros por parte de los ejecutivos, directivos y empleados de EADS.

La Política y las Normas se aplicarán en total conformidad con el Código ético de EADS y de acuerdo con las legislaciones internacionales contra la corrupción.

La Política se deberá cumplir siempre que el Grupo EADS realice operaciones comerciales nacionales e internacionales. También

habrá que tener debidamente en cuenta la legislación nacional aplicable en el contexto de estas operaciones comerciales. Algunos países que todavía no han firmado los mencionados convenios internacionales contra la corrupción han introducido —o están a punto de introducir— disposiciones comparables contra la corrupción en su legislación interna. EADS siempre cumplirá esta legislación dentro del contexto de sus actividades internacionales, incluso cuando establezcan unas disposiciones más estrictas que las Normas.

## Organización

### Normas y política de ética comercial de EADS

EADS ha puesto en práctica una detallada política corporativa, denominada *Normas y Política de Ética Comercial*, aplicable a todas las operaciones nacionales e internacionales de las sociedades del Grupo, cuyo propósito consiste en detectar y evitar los sobornos y la vulneración de las leyes sobre competencia en las ventas internacionales.

Dicha política comporta un control efectivo de las operaciones nacionales e internacionales, mediante la realización de procesos de diligencia debida de los socios comerciales, auditorías periódicas y mecanismos de información, así como la celebración de sesiones de formación en todas las Divisiones y Unidades de Negocio del Grupo. Asimismo, proporciona directrices adecuadas para una política de aceptación de obsequios y de hospitalidad.

Los principales pilares de estas Normas de Ética Comercial se describen a continuación:

- Transparencia en la selección de todos los socios comerciales. Todos los socios comerciales seleccionados por una sociedad de EADS deberán haber superado un riguroso proceso de contratación, consistente en (i) un trámite de diligencia debida para verificar que el socio potencial posee una buena reputación y se encuentra cualificado para colaborar con EADS, (ii) estándares internacionalmente reconocidos (ubicación, credenciales, historial de comportamiento ético, etc.), así como (iii) el compromiso de asumir la política del Grupo prohibiendo las prácticas corruptas y el pago de sobornos.
- “Una retribución adecuada para servicios legítimos”. EADS desea garantizar que todos los pagos realizados a cualquiera de sus socios comerciales estén justificados, correspondan a servicios legítimos y no superen los niveles retributivos establecidos por la práctica del mercado y
- Control de las relaciones contractuales con esos socios comerciales (y los pagos relacionados) hasta la satisfacción de todas las obligaciones contractuales.

Esas políticas y procedimientos se aplican normalmente a todas las actividades relacionadas de manera directa o indirecta con el comercio interior y exterior.

Asimismo, EADS lleva a cabo auditorías periódicas sobre la aplicación a todos los contratos relacionados firmados por las Unidades de Negocio, con el fin de verificar que las políticas y procedimientos del Grupo se aplican de forma adecuada. Las Unidades de Negocio tienen instrucciones para que presenten informes anuales referentes a la aplicación de esas políticas y esos procedimientos. Tal es el caso especialmente en lo que respecta a pagos realizados a los socios comerciales, que en todo momento deberán ser totalmente verificables.

En 2008, EADS disponía de una red internacional compuesta por 20 Responsables de *Compliance* de Normas (Internacional *Compliance Officers* - “ICO”), cada uno de ellos en representación de una División/Unidad de Negocio. Incumbe al ICO la responsabilidad de asegurar una correcta aplicación de las políticas y los procedimientos en sus respectivas Unidades de Negocio. Asimismo, son responsables del nombramiento de los adecuados “corresponsales ICO” en las entidades controladas por las Unidades de Negocio con el fin de establecer un esquema eficaz de delegación de responsabilidades sobre *compliance* de normas en todos los países en los que la Sociedad lleva a cabo su actividad.

### Asociaciones e iniciativas

Asimismo EADS ha desarrollado también contactos regulares con organismos internacionales como la OCDE, la Cámara de Comercio Internacional (“ICC”) y la Unión Europea (“GRECO”), así como con otras sociedades, con el fin de establecer y promover estándares de integridad en el sector aeroespacial y de defensa. En tal aspecto EADS coopera estrechamente con la Asociación de Industrias Aeroespaciales y de la Defensa de Europa (“ASD”) y con sus miembros (como por ejemplo CIDEF y GIFAS en Francia, BDLI en Alemania, ATECMA y AFARMADE en España o SBAC en el Reino Unido) así como con las más importantes compañías europeas del sector aeroespacial y de defensa. Como resultado de ello ASD hizo público en 2007 un documento titulado “**Estándares Comunes de la Industria**” (*Common Industry Standards* - “CIS”), aprobado por el Consejo de la ASD, con el objeto de promover e intensificar las prácticas de integridad entre sus partícipes. Dicho documento define principios conducentes al establecimiento de estándares elevados, así como al intercambio de mejores prácticas, el fomento de programas de formación en materia de *compliance* de normas, y de modo más general elaboración y difusión de posturas industriales europeas en materia de ética y lucha contra la corrupción al efecto de supervisar y aplicar normas legislativas nacionales en materia de lucha contra la corrupción con arreglo a la Convención de 1997 de la OCDE contra la corrupción así como la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción, además de otras leyes

aplicables. Las sociedades y asociaciones más importantes de la industria aeronáutica y de defensa internacional se han adherido al CIS.

EADS promueve y mantiene el diálogo con otras sociedades y asociaciones del sector, en particular aquellas pertenecientes a los países de la OCDE (como por ejemplo EE.UU.), sin rechazar en una etapa posterior, a entidades de países de fuera de la OCDE. De hecho EADS considera esta iniciativa internacional como una oportunidad para intensificar el nivel de actuación que la Convención de la OCDE y, por consiguiente, la Convención de Naciones Unidas han comenzado a establecer, por ejemplo, perseguir las prácticas corruptas, desarrollar instituciones nacionales para la prevención de las mismas y procesar a los infractores, colaborar con otros gobiernos para la recuperación de bienes sustraídos y prestarse ayuda mutua en la lucha contra la corrupción, reducir la frecuencia de delitos y fortalecer la honestidad.

Así mismo, EADS mantiene relaciones con la Comisión Anticorrupción de la ICC y el Consejo francés de Vigilancia de la Corrupción (*Service Central de Prévention de la Corruption*), quienes en 2003 firmaron un convenio con EADS.

De acuerdo con una investigación llevada a cabo en 2006 por Novethic y el SCPC (Servicio Central para la Prevención de la Corrupción), solamente siete de las sociedades que cotizan en el índice francés CAC 40 pueden considerarse auténticamente transparentes y cumplidoras de los estándares internacionales. Entre ellas se encuentra EADS.

### Resultados y mejores prácticas

En julio de 2008, EADS modificó por última vez las Normas y Política de Ética Comercial, como consecuencia, en particular, del asesoramiento de expertos internacionales de reconocido prestigio en materia de ética comercial y leyes y prácticas anticorrupción. El objetivo principal de dichos cambios era la adaptación de las Normas a la evolución del Grupo y la difusión de las mejores prácticas identificadas a nivel de Grupo, con el fin de adaptar constantemente las Normas a los estándares del sector y a las mejores prácticas industriales.

EADS lleva a cabo estudios y auditorías periódicas con el fin de detectar y difundir las “mejores prácticas” del Grupo referidas a la ética comercial.

Igualmente, el Grupo ha desarrollado una política general de formación, cuyo objetivo es difundir una cultura de vigilancia en todas las Unidades de Negocio. Todos los empleados que participan en actividades comerciales nacionales e internacionales asisten a esos cursos de formación. En 2008 se llevaron a cabo aproximadamente 90 sesiones formativas en el Grupo EADS; a las que asistieron también terceras partes (fiscales, representantes de organismos internacionales, abogados, etc.) con el fin de

comunicar y explicar los valores y las políticas de la Sociedad a todas las personas implicadas. Esto supone un incremento muy considerable del número de sesiones formativas, que demuestra que la difusión de la cultura ética se está convirtiendo en parte fundamental del sistema de gestión de EADS.

Asimismo, en septiembre de 2008, el Grupo actualizó el folleto titulado “*Normas y Política de Ética Comercial de EADS: Transparencia y Justificación*”, que se entrega a todos los potenciales socios comerciales. Este folleto resume las políticas y procedimientos del Grupo en materia de selección de socios comerciales.

Los ICO del Grupo se reúnen periódicamente para compartir sus preocupaciones y mejores prácticas observadas. Desde 2003, se organiza anualmente una Conferencia ICO, a la que acuden más de 100 personas que participan en actividades y operaciones de comercio nacional e internacional. El último “Taller Internacional para Directivos de *Compliance*” celebrado en septiembre de 2008 en París estuvo centrado en las Normas de EADS destinadas a:

- La evolución del entorno legal en relación con la corrupción.
- La nueva actualización de las Normas y Política de Ética Comercial.
- Ejemplos de casos reales de prácticas judiciales relativos a la investigación de casos de corrupción.
- Los resultados de la auditoría corporativa sobre la *compliance* dentro del Grupo.
- La responsabilidad penal.

- Los proyectos de acceso al mercado para incrementar el campo de influencia de EADS.

El taller también exponía los progresos realizados en cuanto a la implantación de las Normas y Política de Ética Comercial.

Asimismo EADS publica boletines internos con cierta periodicidad, los denominados ICP Info Newsletters. Estos se centran en la evolución del entorno regulador del comercio exterior, haciendo pública la información que transmiten los medios internacionales sobre la lucha contra la criminalidad económica y la corrupción en todo el mundo. Estos boletines completan y actualizan la información facilitada a los empleados de EADS durante las sesiones formativas.

En lo que respecta a sus actividades comerciales, EADS recurre a socios comerciales para que presten apoyo y asesoramiento a las Unidades de Negocio, en relación con negocios en curso o potenciales de EADS, así como para impulsar los productos y servicios de EADS en ciertos países. Los acuerdos contractuales referentes a dichos servicios se rigen por reglamentos y políticas internas que describen todo el proceso de contratación, desde la selección de socios comerciales hasta la aplicación y realización del servicio convenido. Para asegurar una comprensión y aplicación estrictas de las normas se procede a una auditoría regular de los acuerdos de los consultores, los proveedores de servicios y los proveedores de servicios externos. El objeto de estas auditorías consiste en verificar la realidad de las prestaciones contractuales realizadas por los socios comerciales a cambio de remuneración. La tabla siguiente ofrece información relativa al porcentaje de archivos de consultores y otros socios comerciales que fueron auditados a lo largo de cada uno de los tres ejercicios anteriores.

	2008	2007	2006
Auditoría de archivos de consultores y otros asociados comerciales*	95,2%	94,9%	91,9%
Número Newsletters ICP Info publicados	3	3	3
Número de sesiones de formación organizadas por los ICO	90	87	76

Alcance: EADS.

\* Total de archivos auditados/Total de archivos activos de consultores y otros socios comerciales.

La mejora en la implantación de normas dentro de las entidades controladas por EADS, tanto existentes como de nueva creación, ha incrementado el volumen de archivos de consultores y otros asociados comerciales recibidos por EADS International Operations. El consecuente ajuste en el perímetro de EADS condujo a auditorías adicionales en 2008.

### 5.1.2.3 POLÍTICAS EN MATERIA DE EXPORTACIÓN

#### Política

- “EADS cumple con todas las normativas y regulaciones de la UE y de las Naciones Unidas en materia de control de las exportaciones e importaciones de materias primas, datos técnicos, software y asistencia técnica.
- EADS sigue las directrices aplicables de las administraciones de control de la exportación. El Grupo siempre obtiene las licencias

de exportación y demás permisos gubernamentales necesarios para exportar productos y tecnologías sometidos a control.

- EADS se ha comprometido a aplicar las mejores prácticas industriales y ha implantando políticas y procedimientos internos con el fin de optimizar también sus objetivos empresariales globales en todo el mundo, lo que supera con creces los requisitos de las legislaciones y normativas nacionales”.

El Consejero Delegado de EADS ha señalado lo siguiente en este contexto:

*“El Grupo EADS es una empresa global que ofrece productos y servicios de alta tecnología a sus clientes, utilizando el talento, los recursos y conocimientos técnicos de su personal internacional. Los productos y servicios que ofrecemos incluyen productos y tecnologías de vanguardia en los que confían los ejércitos y organizaciones de seguridad nacional. Estos productos y servicios no solamente se pueden utilizar para proteger la paz y la seguridad nacional e internacional, sino que también pueden suponer una amenaza para nuestra paz y seguridad si permitimos que caigan en manos equivocadas.*

*Cada uno de los países en los que opera el Grupo EADS mantiene controles sobre la exportación y transferencia de sus mercancías y sus tecnologías consideradas importantes para su seguridad nacional y sus políticas exteriores. Como empresa global, es nuestra responsabilidad, además de nuestro interés comercial, respetar y cumplir cada uno de esos controles. El incumplimiento de los controles nacionales aplicables podría impedir al Grupo EADS realizar sus actividades en nuestros mercados clave y acarrear graves sanciones para el Grupo y para los individuos implicados”.*

Para subrayar el compromiso de los altos directivos con las políticas en materia de exportación, el Consejero Delegado de EADS ha publicado una Directiva para la *compliance* de las normas en materia de exportaciones en la que se definen las políticas de EADS y se ofrecen orientaciones para las organizaciones y procesos. Por otra parte, el Jefe de *Compliance* y el Director de Marketing y Estrategia han publicado conjuntamente una definición detallada de “Responsabilidades dentro de la Organización de *Compliance* para las Exportaciones de EADS”.

### Organización

Para reforzar la Organización de *Compliance* para las Exportaciones, se ha designado un Director de *Compliance* Experto del Grupo, que responde ante el CCO y el Director de Marketing y Estrategia. Esta doble presentación de informes refleja el espíritu de “independencia y efectividad” que es el principio básico de toda la organización de *compliance*.

Preside el “Comité de Control de Exportaciones” compuesto por los jefes nacionales y de División para el control de las exportaciones, que también responden ante el Jefe de *Compliance* para el Control de Exportaciones del Grupo además de presentar informes dentro de sus unidades operativas.

Sumándose a esta organización, el Jefe de *Compliance* para el Control de Exportaciones del Grupo puede confiar en una matriz bien establecida de profesionales que cubren todas las operaciones de EADS.

Las organizaciones de control de exportaciones de cada país garantizan la *compliance* de las respectivas normativas nacionales. Autorizan y proporcionan asesoramiento en todas las operaciones de exportación (estudios de mercado, negociación, ofertas, propuestas, autorizaciones, envíos) con la mayor rapidez posible. Igualmente son responsables de la adecuada formación de todos los encargados del control de exportaciones en las diferentes Divisiones en cuanto a la legislación y normativa relevante, así como sus actualizaciones. También aseguran la protección de la propiedad intelectual de modo armonizado y en concordancia con la respectiva legislación nacional. Las organizaciones nacionales de control de exportaciones se reúnen de forma regular.

Las organizaciones de enlace competentes en materia de control de exportaciones se ocupan de tramitar asuntos comerciales específicos así como de las operaciones del día a día en relación con la *compliance* de licencias en la fase final de suministro de productos, tecnologías o servicios.

EADS está considerada una exportadora fiable en todos los países en los que tiene sede. Coopera estrechamente con los gobiernos para evitar la difusión de artículos y tecnologías sensibles entre gobiernos y particulares no fiables. En cada suministro EADS verifica la fiabilidad de las aplicaciones y los usuarios finales de acuerdo con un número de criterios.

En honor a la seriedad y solvencia de EADS, el Grupo es socio privilegiado de los gobiernos de sus respectivos países, teniendo acceso por ejemplo a licencias de proyecto global y trámites simplificados de autorización y exportación.

Aunque la responsabilidad derivada de las exportaciones se halla en manos de las Unidades de Negocio, el Consejero Delegado se reserva personalmente la valoración en cuanto a las exportaciones de países críticos, por medio de una directriz y procedimiento especiales. Dicho procedimiento se basa en un examen del caso concreto en el cual la organización de estrategia y marketing de EADS proporciona a su Dirección elementos jurídicos y datos de carácter geopolítico para la revisión final.

En caso de que una exportación pudiera resultar problemática para alguno de los países en los que EADS tiene sus sedes, la situación será examinada en estrecha coordinación con las autoridades gubernamentales.

### Resultados y mejores prácticas

El Comité de Control de Exportaciones celebra reuniones trimestrales al objeto de intercambiar información, estableciendo procedimientos específicos globales y particulares aplicables al negocio operativo correspondiente (aeroespacial, defensa y aviación).

Los responsables nacionales de Control de Exportaciones se encargan de elaborar y actualizar los manuales en materia de *compliance* de la normativa nacional sobre control de exportaciones, de acuerdo con las directrices del Consejero Delegado y los principios y procedimientos internos de EADS.

Esta formación en materia de control de exportaciones constituye parte de los programas de desarrollo del equipo gestor de EADS. Las sesiones formativas se imparten para empleados y directivos de todas las disciplinas y todas las organizaciones operativas implicadas en el control de las exportaciones (ventas, compras, contratos, ingeniería, gestión de programas, logística, etc.).

Determinados países aplican sus normativas relativas a la exportación y reexportación de forma extraterritorial (por ejemplo, Estados Unidos), y los productos de defensa adquiridos en la cadena de suministros global pueden ser objeto de límites de reexportación y salvaduras (provisos). Al objeto de asegurar su *compliance* y evitar los riesgos derivados, tanto legales como económicos, EADS ha elaborado una Directiva de Compras de Productos sometidos a Control de Exportación. De este modo, la clasificación de los productos en base a su control de exportación se gestiona desde el principio de la cadena de suministro en todo el ciclo de vida, con lo que también se minimiza los riesgos económicos y del cumplimiento en las sucesivas etapas de los programas.

El sistema de “*Export Compliance*” de EADS es sometido a auditorías y revisiones periódicas tanto internamente como por los gobiernos. También se llevan a cabo controles gubernamentales de *compliance* de las legislaciones y normativas relativas a las exportaciones.

En 2005, además de las auditorías externas habituales, se llevó a cabo una auditoría integral del sistema de control de

exportaciones en todos los países y en cada una de las Divisiones sin mayores problemas.

Los temas relativos a la *compliance* en materia de exportación también se incluyen en el sistema ERM de EADS.

#### 5.1.2.4 CUMPLIMIENTO DEL TRATADO DE OTTAWA Y DEL CONVENIO DE OSLO

Recientes convenios internacionales prohíben las minas terrestres antipersona (Tratado de Ottawa) y determinadas municiones (las “bombas de racimo”, según la definición del Convenio sobre las municiones de racimo, el “Convenio de Oslo”).

EADS realiza sus actividades en pleno cumplimiento con todos los reglamentos y legislaciones aplicables. A este respecto, EADS cumple el Tratado de Ottawa. Asimismo, como parte de sus valores de responsabilidad social y ética, EADS ya mantiene el compromiso de cumplir los términos y principios establecidos en el Convenio de Oslo, a pesar de no ser todavía vinculante.

EADS desea subrayar que ni la Sociedad ni ninguna de sus filiales participa en la fabricación, el uso, mantenimiento, la venta, distribución, importación o exportación, el almacenamiento o transporte de las minas terrestres antipersona o municiones de racimo recogidas en el Convenio de Oslo.

Dado que EADS cumple siempre los más elevados estándares del sector, mantenemos el compromiso de respetar y aplicar el Tratado de Ottawa y el Convenio de Oslo en todo el Grupo y, como parte de nuestro planteamiento general relativo a la responsabilidad corporativa, la presente declaración ha sido incluida en el informe anual.

## 5.2 CRECIMIENTO SOSTENIBLE

EADS suministra actualmente algunas de las tecnologías más avanzadas, en el ámbito de la industria aeroespacial y de defensa. EADS se esfuerza por responder a las exigencias de sus clientes de disponer de una tecnología competitiva, rentable e innovadora. El desarrollo del Grupo se basa en su capacidad para

suministrar a los clientes productos y servicios que cumplan las exigencias de los clientes. El mantenimiento de dicho desarrollo requiere centrarse en la calidad del producto, en la innovación continua y en una buena gestión de los proveedores.

### 5.2.1 Calidad del producto y satisfacción del cliente

En su calidad de líder del sector aeroespacial y de defensa, EADS trabaja constantemente para mantener la sólida reputación derivada de la excelencia de sus productos, procesos y empleados. Centrada en la mejora continua y en el fomento de la confianza del cliente mediante la Mejora de la Entrega Puntual y de la Calidad (“OTOQD”), EADS requiere que cada una de sus áreas de negocio operativo se impongan el reto de mejorar sus niveles de calidad y excelencia operativa, tanto internamente como a lo largo de la cadena de suministro.

de garantizar que el Programa de Mejoras de EADS (EADS Improvement Programme - “EIP”) se ajuste a las necesidades, prioridades y calendario de cada una de las Unidades de Negocio de conformidad con la Visión 2020 de EADS.

El CQBI también representa a EADS en las correspondientes organizaciones reguladoras de la calidad, estándares y normativa a nivel tanto nacional como internacional, de acuerdo con el carácter global de EADS en el sector aeronáutico, espacial y de la defensa.

#### 5.2.1.1 POLÍTICA

- “EADS está plenamente comprometida con la consecución de los más altos niveles de satisfacción del cliente, impulsando mejoras continuas en la calidad de sus productos, procesos y personal e implantando los sistemas de gestión de calidad más exigentes.
- EADS trata de conocer activamente la opinión del cliente a través de un proceso estructurado de encuestas a clientes a nivel de Grupo”.

#### 5.2.1.3 RESULTADOS Y MEJORES PRÁCTICAS

Se lanzó una importante iniciativa, el EIP, destinado a incrementar la confianza y satisfacción del cliente mediante el impulso de mejoras operativas en los procesos industriales que contribuyen a alcanzar una OTOQD de sus productos y servicios a los usuarios finales. En 2006, el programa de mejoras de EADS fue implantado en todas las Unidades de Negocio del Grupo.

El EIP actúa sobre cuatro áreas principales de mejora:

#### Confianza del cliente

EADS realiza sus operaciones en un negocio que requiere la existencia de relaciones a largo plazo con los clientes. Los productos de EADS poseen una vida útil de entre 40 y 50 años por término medio. La confianza del cliente constituye aquí la clave más importante.

#### 5.2.1.2 ORGANIZACIÓN

El Director de Mejora de Calidad y Actividad Comercial, que informa al Director Técnico (“CTO”) es el encargado de estimular, dirigir y apoyar a las Unidades de Negocio para que pongan en práctica mejoras continuas en los resultados de entrega puntual y de calidad a nivel operativo OTOQD, y de mantener y mejorar la confianza que los clientes han depositado en EADS.

En particular, el Director de Mejora de Calidad y Actividad Comercial preside un Consejo de Calidad EADS junto a representantes de alto nivel de cada una de las Unidades de Negocio para acordar actuaciones y prioridades, así como para dirigir el despliegue OTOQD en todas las Unidades de Negocio.

A comienzos de 2005 se definió una metodología común con vistas a una aplicación consistente en todo el Grupo. Dicha metodología del proceso de revisión del cliente (Customer Review process - “CRp”) se basa en una serie estructurada de entrevistas con los principales responsables de los clientes estratégicos de EADS. Las entrevistas son realizadas por los directivos de mayor nivel de las Unidades de Negocio.

El CQBI fomenta, apoya y dirige una red de expertos en todos los niveles operativos de las Unidades de Negocio con el objeto

El objetivo consiste en medir el nivel de confianza del cliente, mucho más importante que la satisfacción a la hora de fomentar su lealtad. EADS aspira a evaluar y mejorar de manera permanente la relación con cada uno de sus clientes. A los entrevistados se les comunican los planes de mejora resultantes de las entrevistas.

Desde el comienzo del programa, se han puesto en marcha un total de más de veinte CRp.

Para clientes del área de Defensa se están llevando a cabo CRp de mayor complejidad. Su gestión se desarrolla más a nivel nacional que al de las Unidades de Negocio, ya que por su naturaleza, las compras del sector público van dirigidas a varias Unidades de Negocio al mismo tiempo. En cada uno de los cuatro países con sedes de EADS se ha puesto en marcha un CRp de defensa.

Esta manera de proceder ha encontrado una cálida respuesta por parte de clientes de todo el mundo. En determinados casos la cultura EADS de “escuchar activamente al cliente” ha sido para el Grupo de gran ayuda a la hora de obtener nuevos contratos.

Los Ministerios de Defensa de Reino Unido y Francia alaban y valoran la “actitud hacia el cliente” (*Customer attitude*) de EADS, apoyando por completo el proceso.

La mayor parte de las Unidades de Negocio se hallan en la actualidad comprometidas con el proceso, llevándose a cabo una tercera ronda cuando los resultados de la anterior pueden ser apreciados por el cliente.

El enfoque al cliente se halla extendido por toda la Sociedad con el propósito de incorporarlo a la cultura y al sistema de gestión de calidad (*Quality Management System*) de EADS.

### Gestión de programas

Al objeto de mejorar notablemente el rendimiento de los programas de EADS y, como consecuencia, de aumentar la confianza del consumidor, EADS ha presentado en 2008 una iniciativa para todo el Grupo bajo el patrocinio y la misión especial del COO (*Chief Operations Officer*) de Airbus.

Tras la creación en 2007 de un Consejo de Gestión de Programas (PM) especializado y de una Red de PM, en 2008 se creó un Consejo de Dirección de PM con capacidad para tomar decisiones con respecto a las acciones de mejora del rendimiento en todo el Grupo, compuesto por los jefes y directores de programas más reconocidos de cada una de las Divisiones de EADS, junto con representantes de las funciones de apoyo en los ámbitos de Finanzas, Recursos Humanos, Calidad y Mejora Comercial.

El Consejo de Dirección de PM está presidido por el COO de Airbus en su misión especial para el Grupo EADS y:

- Define la hoja de ruta y el plan de acción

- Establece las prioridades de trabajo para el Consejo de PM
- Legitima el papel y las acciones del Consejo de PM.

El Consejo de Dirección de PM ha desarrollado, aprobado y publicado un plan de acción para la mejora del rendimiento de la PM, que se aplicará en toda la empresa para los cross-business deployments a partir de 2009.

Las acciones se agrupan en tres campos:

- Desarrollo de la capacidad: Para definir y aplicar la estrategia de desarrollo de la competencia para la principal población de PM
- Métodos & Herramientas: Para desarrollar, desplegar y mejorar constantemente las herramientas y los procesos de gestión de programas y proyectos
- Apoyo operativo: Para ofrecer apoyo operativo a los programas.

Los primeros resultados son un Modelo de Carrera Profesional unificado de EADS, una formación sobre los conceptos básicos principales de la PM, centros de desarrollo específicos y un planteamiento de tutelaje adaptado para los Directores de Programas y Proyectos.

Sentando la base para una terminología y un lenguaje comunes en materia de PM, el marco de PM de EADS ha sido creado y publicado como el referente común, definiendo las características fundamentales de los procesos para la gestión de los programas.

El proceso de expansión de las mejores prácticas entre Divisiones y programas comenzó utilizando los resultados de las evaluaciones técnicas de los programas, los mercados y seminarios de mejores prácticas, los informes de disponibilidad tecnológica y otros resultados al efecto de determinar las áreas en las que una colaboración interdivisional pudiera reportar los mayores beneficios.

### Operaciones óptimas

En EADS se está llevando a cabo un proceso de operaciones óptimas en lo que respecta a:

- La eliminación de actividades que no generen valor añadido
- El establecimiento de vínculos más estrechos en la cadena de suministros global y
- El aseguramiento de la robustez de los procesos en todos los flujos operativos de trabajo.

Todas las Divisiones de EADS han estado trabajando activamente en mejoras del rendimiento mediante racionalización para

impulsar la fabricación desde hace algunos años. En la actualidad, EADS se centra en aprovechar estas acciones individuales de mejora para acelerar el despliegue de las mismas a nivel de Grupo, difundiendo activamente las mejores prácticas (por ejemplo, el Lean Day for Plant & Operations Managers de EADS celebrado en junio de 2008 en Manchington se centró en las mejores prácticas de la cadena de fabricación y suministro mediante Airbus Sup@irworld; la presentación común corrió a cargo de Airbus & Eurocopter).

Para lograr esto de una manera efectiva, EADS ha creado un consejo de operaciones óptimas (con reuniones trimestrales en 2007) que agrupa a ejecutivos de alto nivel procedentes de cada una de las Divisiones, y que disponen de experiencia y autoridad para introducir mejoras de optimización dentro de cada una de las Divisiones; en enero de 2008 se puso en marcha otra iniciativa a cargo del Consejo de Operaciones Óptimas (con reuniones trimestrales) que se centra principalmente en un marco para la creación de un modelo de valoración óptima en EADS.

#### DRIVER y Black Belt EADS

EADS ha decidido dotar a sus gerentes de “metodología y herramientas para la mejora”. Tal es el cometido de la metodología “DRIVER” diseñada en 2005, junto con los procedimientos de formación correspondiente (más de 10 módulos de formación y 30 herramientas). DRIVER es una metodología específica de EADS para la mejora. La formación correspondiente puede facilitarse en formato “Executive Black Belt” (medio día), “EADS Silver Belt” (dos días y medio), “EADS Green Belt” (cuatro días) o bien “EADS Black Belt” (dieciséis días). Para obtener el reconocimiento como Agentes cualificados de Mejora, “EADS Black Belt” deberá completar, además de su formación, un proyecto de mejora capaz de rendir beneficios medidos en términos de “justo a tiempo” en mejora de calidad, ahorro de costes, confianza del cliente o una mezcla de los tres elementos anteriores.

El sistema de gestión del aprendizaje (“LMS” — *Learning Management System*) apoya y monitoriza el despliegue del programa, permitiendo asimismo a los candidatos compartir las mejores prácticas y servirse de las redes transversales de Unidades de Negocio para prestarse asistencia. A finales de 2008, 540 personas habían recibido formación como EADS Black Belts en las sesiones celebradas en las Divisiones y Unidades de Negocio de EADS. El número total es de 1.019 Executive Black Belts, 788 EADS Silver Belts y 1.117 EADS Green Belts.

#### 5.2.1.4 NORMALIZACIÓN

La normalización es un factor de impulso de la competitividad y puede marcar la diferencia en un mercado cada vez más exigente. Las normas impuestas mediante la regulación suponen un constante desafío para nuestra organización, con un impacto directo sobre nuestros productos, nuestro personal y la Sociedad, y acarrear directamente consecuencias legales y penales en caso de incumplimiento.

El campo de la normalización es muy extenso. Afecta a muchas organizaciones que producen, publican, gestionan o aplican normas que tienen un impacto sobre las actividades, las operaciones y los productos de EADS. La capacidad para concentrarse en aquellas normas que son más pertinentes para nuestras actividades es fundamental. Habiendo seleccionado el tipo de norma pertinente para cada área comercial, EADS con sus Divisiones debe entonces estar en condiciones de influir en su producción y entender los resultados.

Una política de normalización de EADS, para todo el Grupo, define cómo conseguirá esto EADS en el marco de nuestras organizaciones nacionales e internacionales. Esta política recoge la visión a largo plazo con la que el Grupo EADS puede comparar cualquier decisión que tomemos con respecto a las normas externas y subraya la estrategia que adoptaremos para conseguirlo y los principios para la aplicación.

Esta política también describe el proceso para revisar e influir en las normas externas, y cómo adquirirlas y ponerlas a disposición de las Divisiones y Unidades de Negocio de EADS.

El Grupo de Normalización de EADS, compuesto por representantes de cada División y Unidades de Negocio y presidido por el CQBI, ha desarrollado esta política.

#### 5.2.1.5 EVALUACIONES TÉCNICAS

El Director Técnico de EADS es responsable de las evaluaciones técnicas solicitadas por el Consejero Delegado/Comité Ejecutivo de EADS o por las Divisiones y Unidades de Negocio de EADS.

En beneficio de la Oficina Técnica Corporativa “CTO” (*Corporate Technical Office*) y para respaldar las actividades del programa, el CQBI es el responsable de dirigir la evaluación técnica utilizando expertos independientes principalmente procedentes de las diferentes Divisiones y Unidades de Negocio de EADS. En 2008 se han realizado distintas evaluaciones, por ejemplo concentrándose en los programas SIDM, A400M y NH90, con el objetivo de proponer recomendaciones y de resolver los principales problemas abordados.

## 5.2.2 Apoyo y protección de la innovación

### RESUMEN 2008

En 2008, la Oficina Técnica Corporativa (CTO) introdujo iniciativas para respaldar los objetivos estratégicos de *Visión 2020*, mejorando al mismo tiempo la productividad de la investigación y la tecnología. La CTO de EADS introdujo medidas para fomentar el crecimiento sostenible de la Sociedad, desarrollando tecnologías de vanguardia, incluyendo las ecoeficientes. Al mismo tiempo, continuó mejorando la eficiencia de la investigación y la tecnología, los procesos técnicos y la gestión de la información.

### INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA

La CTO continuó persiguiendo muchas medidas necesarias para conseguir los objetivos de I+T asociados con *Visión 2020*. Entre ellas se incluían el establecimiento de hojas de ruta para las principales tecnologías, empezando por un grupo de “tecnologías verdes” para todo el Grupo, la planificación para la contratación de suficiente talento en materia de ingeniería y la mejora de la gestión de I+T.

EADS cuenta ya con un equipo de dirección de I+T para todas las Divisiones, que aplican un planteamiento racionalizado para capturar sinergias. Por ejemplo, *Innovation Works*, el brazo de investigación del Grupo, y la División de Defensa & Seguridad tienen un nuevo servicio de investigación ubicado en Newport, Gales, Reino Unido.

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

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

2008 fue un año importante para el desarrollo tecnológico en EADS, con notables innovaciones que van desde la investigación de la pila de combustible para los aviones civiles hasta las pruebas con combustible sintético, la propulsión del helicóptero diésel de bajas emisiones y tecnologías para la seguridad del público.

### ORGANIZACIÓN DE LA OFICINA TÉCNICA CORPORATIVA

La misión del Director técnico (CTO) consiste en ser un punto de referencia en cuanto a I+T para todo el Grupo. El CTO garantiza que la estrategia de negocio y la estrategia tecnológica estén estrechamente relacionadas. Es responsable de desarrollar herramientas de diseño y fabricación así como de promover la innovación en EADS. El CTO es miembro del Comité Ejecutivo de EADS y responsable del presupuesto total y la producción I+T dentro de EADS. El CTO genera valor para el accionista merced a una cartera I+T disciplinada y bien organizada que permite la incorporación de nuevas tecnologías en futuros productos con un fuerte retorno sobre la inversión. El CTO también aspira a intensificar el interés del cliente mediante el desarrollo de soluciones de alto valor capaces de hacer frente a las presiones tecnológicas, de rendimiento, seguridad y competitividad en costes. Además, el CTO hace frente a amplias preocupaciones públicas cuyas soluciones deben englobar la seguridad, la compatibilidad medioambiental y la eficiencia energética.

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

Las redes de innovación del Grupo y sus dirigentes (“GINs” 1-5) en el equipo del CTO responden ante el Director de Operaciones de Innovación al efecto de asegurar el aprovechamiento de las sinergias en las Divisiones y en EADS *Innovation Works*. El COO de innovación preside la sesiones del Consejo I+T (RTC), compuesto por los Consejeros I+T de las Divisiones/Unidades de Negocio y el Director de EADS *Innovation Works*.

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

El Director de EADS *Innovation Works* (IW) responde ante el CTO. EADS *Innovation Works* gestiona la producción corporativa de I+T que desarrolla el potencial técnico de innovación del Grupo. Dirigida por la estrategia de I+T de

EADS, EADS IW identifica nuevas tecnologías que puedan aportar valor innovador a largo plazo para el Grupo. EADS Innovation Works tiene dos sedes principales cerca de París y Múnich y emplea a unas 650 personas, incluyendo estudiantes de doctorado y estudiantes universitarios en prácticas. Existen centros de proximidad en Toulouse, Nantes y Hamburgo, con el objeto de facilitar la transferencia de conocimiento a las Unidades de Negocio. En Moscú existe una oficina de enlace que coordina las relaciones con los principales institutos científicos rusos. EADS tiene centros de I+T en el Reino Unido, España y Singapur y, en 2009, abrirá uno en India.

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

## RESULTADOS Y MEJORES PRÁCTICAS

### a) El enfoque estratégico del I+T

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

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

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

- Valor del accionista: el CTO genera valor para el accionista gracias a una cartera de I+T estricta y bien organizada que permite una incorporación impecable de nuevas tecnologías en futuros productos con un eficaz retorno de inversiones.
- Captación de atención del cliente: intensificar el interés del cliente mediante el suministro de soluciones de alto valor capaces de hacer frente a las presiones tecnológicas, de rendimiento, seguridad y competitividad en costes que constituyen los futuros retos de la Sociedad.
- Contribución en la fase inicial para la introducción exitosa y ajustada a requerimientos de plazos, calidad y precio de productos y procesos nuevos.

- Liderazgo tecnológico para alimentar el crecimiento del Grupo.
- Responsabilidad social: soluciones I+T que contribuyan a cumplir los requisitos de movilidad, protección del medio ambiente y seguridad.

### b) Producción y gestión de I+T

Las actividades de I+T de EADS cubren un rango muy amplio de campos tecnológicos y constituyen elementos clave en diferentes etapas de la cadena de valor y están estructurados en función del tiempo, en programas a corto plazo comprometidos, programas a medio plazo opcionales y conceptos avanzados a largo plazo en cuanto a la introducción de nuevas tecnologías en el pipeline de productos y procesos de la Sociedad:

#### I+T para conceptos avanzados — Estudios operacionales/ tecnológicos de demostradores integrados

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

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

### c) Fundación de EADS para la Investigación

En septiembre de 2004, se constituyó la Fundación para la Investigación (*Fondation d'entreprise EADS*) en Francia para fomentar la investigación multidisciplinar en tecnología aeroespacial, así como el intercambio de información entre investigadores en el ámbito gubernamental, la sociedad privada y las instituciones de enseñanza superior.

Con una dotación total de 24 millones de euros para un periodo de 5 años, la Fundación se encuentra en la actualidad en su quinto año y actualmente, se está considerando ampliar su duración otros cinco años más. Ha proporcionado fondos a más de 60 proyectos de investigación (incluyendo tesis doctorales y post-doctorales), así como para tres cátedras científicas.

Uno de los objetivos de la Fundación es establecer vínculos entre la comunidad investigadora del sector público y el sector de la educación. A tal fin, cada año concede premios en el campo de la investigación, a personalidades de la ciencia, tanto femeninas como masculinas, que hayan logrado hitos en sus trabajos de investigación realizados en colaboración con el sector industrial. Asimismo, cada año, concede seis menciones honoríficas a la

mejor tesis en los campos de las matemáticas, ciencias de la ingeniería, ciencias de la tierra, física, tecnologías de la información y campos interdisciplinarios.

La Fundación apoya a otras organizaciones con las que comparte objetivos comunes, en concreto, la Fundación francesa para la Investigación Aeroespacial, el Instituto de Altos Estudios Científicos (IHES), especializado en investigaciones avanzadas en los campos de las matemáticas y la física teórica y la Fundación C. Génial, para el fomento del interés tecnológico y científico, especialmente entre los más jóvenes. A través de este último esfuerzo, la Fundación apoya la iniciativa “La ciencia en la escuela”, dirigida a crear una imagen positiva de la enseñanza científica en la escuela, los institutos de educación secundaria y otros cursos de fundaciones.

#### d) Bauhaus Luftfahrt (“Laboratorio de ideas de investigación aeronáutica”)

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

#### e) Gestión de competencia

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

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

#### f) Reconocimiento del talento como capital humano estratégico

En noviembre de 2007, EADS celebró su primer *Hall of Fame*, en el que se otorgaron galardones a nueve de sus empleados en todo el Grupo. Se otorgaron cuatro categorías de premios: a los mejores inventores, aquellos que desarrollan y patentan nuevas invenciones tecnológicas; a los mejores innovadores, capaces de

implantar proyectos innovadores que durante los dos últimos años hayan ayudado a incrementar de manera significativa los ingresos o las ventajas competitivas; a los operarios, personas con habilidades únicas, cuya permanencia en plantilla supone para la Sociedad una ventaja competitiva demostrable, y finalmente, un “Premio Especial” para equipos, que rinde homenaje a aquellas iniciativas de mejora que hayan permitido generar ahorros, realizar entregas dentro de plazo o incrementar la calidad. (en 2007: el “mejor equipo de fabricación racionalizada”). El próximo procedimiento de nominación y su ceremonia correspondiente se llevarán a cabo en 2009.

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

Los derechos de propiedad intelectual e industrial (“IP”), como patentes, marcas, derechos de autor y *know-how*, tienen un importante papel en la producción y protección de tecnologías y productos de EADS. Los derechos de propiedad intelectual e industrial constituyen una herramienta primordial en una Sociedad cuyo principal impulsor es la tecnología. El desarrollo de una cartera de patentes y la cobertura territorial de la misma son claves en cuanto a disponibilidad y control de la tecnología que habrá de alimentar el crecimiento del futuro. El empleo de derechos de propiedad intelectual e industrial permite a EADS seguir siendo competitiva en el mercado y fabricar y vender sus productos libremente. La política de EADS consiste en establecer, proteger, mantener y defender sus derechos sobre toda la propiedad intelectual e industrial de interés comercial y utilizar dichos derechos de forma responsable. En 2008, EADS ocupó la cuarta posición en Estados Unidos por el número de patentes que registró la Sociedad en el sector aeroespacial y de defensa.

#### Organización

La gestión de la propiedad intelectual en EADS es competencia de un Consejo de Propiedad Intelectual e Industrial encabezado por el Consejo IP Principal de EADS. Dicho consejo está formado por directivos con responsabilidad en materia de propiedad intelectual e industrial de las filiales principales adscritas al mismo.

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

entre sus filiales. EADS controla la protección de propiedad intelectual e industrial generada en los países estratégicos.

### Resultados y mejores prácticas

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

En 2008, la cartera de derechos de propiedad intelectual de EADS comprendía unos 7.000 inventos (aproximadamente 6.350 en 2007), cubiertos por aproximadamente 25.600 patentes en todo el mundo. El incremento en el número de patentes registradas en 2008 proporciona un buen indicador del

dinamismo en cuanto a I+T y del desarrollo de producto. En 2008 se registraron 1.088 patentes en comparación con las 957 registradas en 2007. Como resultado de un incrementado esfuerzo EADS subió, en la clasificación del *Journal's Patent Scorecard* de Wall Street, que informa sobre las sociedades con mayor número de patentes, del noveno al sexto puesto en la lista correspondiente al sector aeroespacial y de la defensa, lo cual da fe del interés de EADS por el mercado de Estados Unidos.

Para proteger sus patentes a nivel internacional EADS se acoge al Convenio sobre Cooperación de Patentes "*Patent Cooperation Treaty*", que proporciona un sistema simplificado para el registro de patentes internacionales. En 2007 fueron publicadas 386 solicitudes internacionales correspondientes a EADS y sus Divisiones, de acuerdo con el informe anual de la Organización para la Protección de la Propiedad Intelectual e Industrial. Por lo tanto EADS es el número uno de la industria aeroespacial y de la defensa en el mundo en términos de registro de patentes internacionales.

	2008	2007	2006	2005
Nuevos inventos registrados (algunos de ellos protegidos por varias patentes)	1.088	957	792	586
Cartera de patentes EADS (al cierre de ejercicio)	25.665	20.653	18.366	15.036

Alcance: EADS.

## 5.2.3 Gestión de proveedores: fomento de una relación de beneficio mutuo con los proveedores de EADS

La filosofía de EADS en relación con las compras es crear relaciones de beneficio mutuo, integradoras y con potencial de desarrollo con los mejores proveedores del mundo. Su estrategia de compras se ha diseñado para alcanzar dicho objetivo.

➤ EADS tiene el compromiso de mantener relaciones y asociaciones prolongadas con sus proveedores, sobre todo para el desarrollo de *know-how* tecnológico".

### 5.2.3.1 POLÍTICA

La política de las Unidades de Negocio en materia de compras se hace eco de los criterios siguientes:

- "Los proveedores representan un importante porcentaje del valor de los productos de EADS y tienen un papel fundamental en la satisfacción del cliente. En consecuencia, EADS se esfuerza por integrarles plenamente en la forma ética de hacer negocio.
- Promoviendo una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores, los principios de aprovisionamiento de EADS imponen a todos los proveedores la obligación de ser responsables y cumplir sus normas y requisitos en todos los niveles de la cadena de suministro.

### 5.2.3.2 ORGANIZACIÓN

#### Estrategia de compras

EADS Corporate Sourcing es el arquitecto estratégico de la función de compras y se encarga de orientar de forma general las actividades de suministro del Grupo, sobre todo en lo que respecta a los principales elementos de la estrategia de compras, que son el marketing de compras y suministro global, el suministro conjunto, la evaluación de proveedores y la repartición de riesgos y oportunidades:

- El objetivo del **marketing de compras y suministro global** es identificar los mejores proveedores posibles a nivel mundial y evaluar sus habilidades y certificaciones. El *marketing* de compras es extremadamente importante ya que

EADS se dirige a nuevos mercados mundiales de abastecimiento para apoyar el objetivo de globalización de EADS (el 40% de las compras se realizarán fuera de Europa en 2020).

- **Las actividades conjuntas de suministro** permiten un aprovechamiento del poder adquisitivo a nivel de Grupo. Un grupo de importantes compradores agrupa volúmenes de compra de materiales seleccionados para realizar la negociación de forma conjunta. El aprovisionamiento conjunto también permite a las Unidades de Negocio de EADS utilizar un contrato común para cada proveedor.
- El proceso EADS de **evaluación y desarrollo de proveedores** garantiza una evaluación permanente de la actividad de los proveedores. Los proveedores saben que todas las Unidades de Negocio aplican los mismos procesos y los mismos criterios (comerciales, logísticos, de calidad, técnicos y de apoyo al cliente). Las evaluaciones se dan a conocer a los proveedores para utilizarlas como base para debatir las necesidades de mejora y diseñar planes a tal fin. Debido a la complejidad de los sistemas adquiridos, EADS prefiere mantener relaciones a largo plazo, fiables, estables y beneficiosas para ambas partes con los proveedores clave. Únicamente se estudia la posibilidad de iniciar relaciones de asociación con los proveedores cuyo rendimiento es excelente de forma continuada, que demuestran un interés creíble a largo plazo y que son capaces de apoyar su interés comercial con su propio desarrollo y las correspondientes inversiones. En este contexto, los proveedores están involucrados desde las etapas iniciales del desarrollo del producto.
- Con los proveedores habrán de compartirse adecuadamente tanto los **riesgos como oportunidades de la actividad** comercial. La política de compra de las Unidades de Negocio de EADS tiene en cuenta todos los riesgos comerciales habituales, incluidos los riesgos relacionados con la responsabilidad corporativa de la Sociedad, y sugieren un tratamiento para los mismos en los acuerdos contractuales de EADS. La política de compras también establece principios y normas de actuación para realizar negocios con proveedores tanto actuales como potenciales. Estas normas de actuación indican cómo hay que gestionar las relaciones de colaboración de un modo equitativo en interés de todas las partes implicadas, así como la forma de resolver conflictos mediante un enfoque profesional, tan rápido como sea posible y de acuerdo con los convenios de colaboración establecidos mediante pacto.

### Red de compras

Cada División y Unidad de Negocio de EADS dispone de su propia función de compras.

Los cinco jefes de compra de las Divisiones de EADS integran el **Consejo de Jefes de Compras** ("CPOC"), presidido por el

Director de Proveedores de EADS. Dicho Consejo es el encargado de la implantación de una estrategia de compras para EADS dentro de cada una de las Divisiones de la Sociedad. Los Directores de Proveedores han organizado redes de compras para coordinar temas de interés estratégico entre las Divisiones de EADS. RSC, que forma parte de dichos temas estratégicos, es gestionada por una red específica de Aprovisionamientos RSC. La Red de Aprovisionamientos RSC pretende formalizar el proceso de compra RSC de EADS y su documentación correspondiente. Esta red está compuesta por centros de control situados en cada uno de los departamentos de compra de las Divisiones y está coordinada por departamento central de compras de EADS.

### 5.2.3.3 RESULTADOS Y MEJORES PRÁCTICAS

#### El contexto de aprovisionamiento en 2008

Dado que las tres cuartas partes de sus ingresos proceden de proveedores externos, una gestión eficiente y eficaz de la relación con los proveedores es clave para el éxito de EADS. Los cincuenta proveedores más importantes de EADS realizan el 61% de las entregas, mientras que los 250 más importantes acaparan el 75% de los suministros.

Los sistemas y equipos complejos suponen el 39% de las compras de EADS. Las estructuras, el material y los servicios relacionados con productos suponen otro 38%, mientras que el material de los servicios no relacionados con productos representa el 23% restante.

Aunque EADS quiere ser considerada como un cliente importante para sus principales proveedores, EADS pretende que sean independientes y que se mantengan a la cabeza del desarrollo tecnológico. Los proveedores de EADS obtienen en promedio un máximo del 11% de sus ingresos de sus actividades con EADS. La mayor parte del volumen de compras lo proporcionan grandes sociedades. El resto (15%) se reparte entre un gran número de pequeñas y medianas empresas, según la definición de la Comisión Europea, es decir, sociedades con menos de 250 empleados o un volumen de ventas inferior a los 50 millones de euros.

Las actividades de aprovisionamiento de EADS se concentran en los países en los que opera: Francia, Alemania, Reino Unido y España, así como en EE.UU. El aprovisionamiento fuera de la Unión Europea y América del Norte es todavía limitado. Sin embargo, EADS prevé una ampliación de sus actividades de aprovisionamiento global con el fin de explotar mejor las oportunidades de incrementar las ventas. Al igual que en años pasados, la mayoría de los proveedores de EADS tiene su domicilio social en la UE (77%) y América del Norte (21%), en países donde las prácticas sociales, económicas y medioambientales están bien reguladas por las leyes y normativas aplicables. Las condiciones de contratación de EADS exigen que dichos proveedores cumplan en todo momento las

leyes y normativas en materia económica, medioambiental y social, y hagan todo lo que esté en sus manos para anticiparse a posibles modificaciones en dichos estándares.

Para lograr un cumplimiento más efectivo de los requisitos RSC de EADS a lo largo de la cadena de suministros, los proveedores de primer nivel quedan obligados mediante contrato a trasladar dichos requisitos a sus subcontratistas.

La política de compras refleja también los requisitos del *Global Compact* de las Naciones Unidas. Como miembro de *Global Compact* de las Naciones Unidas, EADS se ha comprometido a aplicar estos principios en su cadena de suministros exigiendo a sus proveedores que respeten las normas comunes en el ámbito de los derechos humanos, el medio ambiente y la normativa laboral.

### Proyecto RCS

En 2007, la Red de aprovisionamientos RSC validó con los proveedores seleccionados varias herramientas (el Código de Proveedor RSC; un cuestionario de evaluación para proveedores RSC; una cláusula contractual RSC, disponible en la página web de EADS [www.eads.com](http://www.eads.com); y varias métricas diseñadas para evaluar el cumplimiento de las políticas RSC de EADS por parte de los proveedores), que se han ido progresivamente instaurando en las Unidades de Negocio. En 2008, los requisitos medioambientales de EADS para los proveedores se implantaron como una recomendación del Grupo. Dichos requisitos ya han sido implantados por Airbus.

### Condiciones contractuales de compras relativas a la responsabilidad social de la Sociedad

Los pedidos llevan una cláusula RSC incluida entre las condiciones generales de compra de EADS.

Variados aspectos RSC ya han sido tenidos en consideración a través del sistema “ROM” de Gestión de Riesgos y Oportunidades de EADS, que proporciona recomendaciones adecuadas para los apartados contractuales más importantes. Estas guías se encuentran publicadas en la Herramienta de Información sobre Aprovisionamientos de EADS, donde se explican los principios aplicables a la elaboración de contratos, reproduciendo las cláusulas contractuales características y haciendo observaciones prácticas para el comprador. En cada área los requisitos son trasladados a los subcontratistas mediante el mecanismo contractual pertinente.

Por ejemplo, en lo referente a responsabilidad medioambiental, los principios de redacción de contratos establecen lo siguiente: “El contrato de compras deberá garantizar el cumplimiento por parte del proveedor de todas las leyes y normativa aplicables, así como los compromisos asumidos por EADS (por ejemplo la iniciativa *Global Compact*) y los requerimientos del cliente final, en particular: (1) se exige al proveedor que apoye el enfoque

prudente respecto de los retos medioambientales, (2) que emprenda iniciativas encaminadas a fomentar un mayor grado de responsabilidad medioambiental y (3) que fomente el desarrollo y la difusión de tecnologías beneficiosas para el medio ambiente”. El apartado de recomendaciones para el comprador establece asimismo que EADS anima a sus proveedores a incorporar un sistema de gestión medioambiental que cumpla estándares internacionales como ISO 14000 o EMAS.

Asimismo, se recomienda incluir en el contrato elementos clave de dicho compromiso tales como el apoyo, el respeto y la protección de los derechos humanos a nivel internacional en el área de influencia de los proveedores, el respeto a la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva, la eliminación de cualquier forma de trabajo obligatorio o forzado, la calidad de las condiciones laborales como una remuneración justa y seguridad e higiene en el puesto de trabajo, entre otras.

El impacto de la crisis financiera en la cadena de suministro recibe una atención especial de los equipos de aprovisionamiento. Se está definiendo un conjunto de contramedidas estándar para reaccionar rápidamente y de forma organizada en caso de que un proveedor sufra dificultades financieras.

El cumplimiento del REACH ha sido organizado por varios equipos multifuncionales de cada Unidad de Negocio bajo la dirección de la red medioambiental de EADS. La función de aprovisionamiento ha respaldado con firmeza este ejercicio de cumplimiento, asignando recursos específicos a este proyecto. La comunidad de compradores ha trabajado de forma intensa con los proveedores para identificar y evitar riesgos de incumplimiento o la interrupción de la cadena de suministro que son ahora atenuados.

### Mejores prácticas de las Unidades de Negocio

Además del enfoque “desde arriba hacia abajo” que acaba de ser descrito, la política RSC en materia de subcontratación ha experimentado notables avances, como se puede ver en los ejemplos citados a continuación:

#### Airbus

En enero de 2007, Airbus se convirtió en la primera Compañía aeroespacial del mundo en recibir la certificación medioambiental ISO 14001 “con enfoque de ciclo de vida completo”. La cadena de suministros desempeña un papel estratégico de cara a la consecución de los objetivos de la ISO 14001. El proyecto medioambiental de Airbus recibe continuamente pleno apoyo del departamento de compras de Airbus.

La política medioambiental de compras de Airbus se puede consultar en la Intranet de Airbus. La plantilla de compras de Airbus es regularmente invitada a realizar módulos de aprendizaje en línea para ver de qué manera los requisitos medioambientales de Airbus pueden ser incorporados a los

contratos. La *Guía de bolsillo medioambiental de Airbus* ha sido distribuida a la totalidad del personal de compras de Airbus. En dicha guía el *Consejero Delegado* de Airbus menciona los desafíos medioambientales para Airbus, mientras el Jefe de Compras explica el compromiso medioambiental y los objetivos de Compras, así como las reglas de oro para la conservación del medio ambiente. Esta guía describe asimismo la organización responsable de la gestión medioambiental en el departamento de compras.

A los proveedores se les facilita acceso online a los requisitos medioambientales de Airbus, expuestos en un apartado específico del “Portal de Proveedores Airbus” en Internet. Se han organizado varios eventos externos con finalidad publicitaria, para lograr una mayor concienciación acerca de temas medioambientales dentro de la cadena de suministros.

#### Astrium

Los requisitos RSC se consideran parte del proceso de preselección de proveedores como requisitos básicos de proveedor, al objeto de garantizar lo siguiente: (1) Cumplimiento

del Código Ético y las políticas RSC de EADS, y (2) concienciación y verificación del cumplimiento con respecto a normas estatutarias y regulatorias de aplicación obligatoria: WEEE, RoHS, etc. Los requisitos de Astrium en cuanto a Salud y Seguridad Medioambiental son objeto de presentación en una página específica de la Intranet dirigida a los equipos de compras Astrium.

Se ha sometido a evaluación la capacidad RSC en 2008 de más de 90 proveedores.

#### Defensa

Se ha elaborado un programa que incluye las “normas y procesos de oro” de compras e indicadores de resultados clave.

### DATOS DE APROVISIONAMIENTO

El cálculo de las cifras siguientes se ha obtenido aplicando los tipos de cambio Euro/Dólar siguientes (2008: 1,4708; 2007: 1,4000; 2006: 1,2556; y 2005: 1,2441).

Importancia de las compras externas de EADS Como porcentaje de los ingresos	2008	2007	2006	2005
	72	73	74	70

Volumen de compras: Desglose por países para los 10 más importantes Como porcentaje del volumen de compras total	2008	2007	2006	2005
Francia	31	31	32	31
Alemania	21	21	21	22
EE.UU.	20	21	20	22
Reino Unido	14	14	14	12
España	4	3	4	4
Italia	2	2	2	1
Países Bajos	1	1	1	1
Bélgica	1	1	1	1
Canadá	1	1	1	1
Suiza	<1	1	1	1

El desglose geográfico de las compras se mantiene estable.

Desglose de las compras por área geográfica En porcentaje de las compras totales	2008	2007	2006	2005
Europa	77	76	77	75
América del Norte	21	22	21	23
Resto del mundo*	2	2	2	2

Alcance: EADS.

\* Incluyendo < 1% en países no pertenecientes a la OCDE.

## 5.3 PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

La protección del medio ambiente es una prioridad global que exige compromiso y responsabilidad por parte tanto de los ciudadanos, como de los políticos y la industria, normalmente de manera conjunta. Uno de los principales puntos en los que EADS concentra su atención es el cumplimiento de su misión de ofrecer movilidad individual, comunicación y seguridad, que son la esencia de nuestras sociedades modernas.

La ecoeficiencia es un importante objetivo de la hoja de ruta estratégica de la Sociedad para Visión 2020. Tiene por objeto

maximizar los beneficios de nuestros productos y servicios para nuestros clientes y otras partes interesadas, minimizando el impacto ambiental de operar y fabricar estos productos a lo largo de su ciclo de vida.

Así pues, las tecnologías y los procesos innovadores y ecoeficientes son factores fundamentales de la sostenibilidad de la Sociedad, aumentando el atractivo de sus productos y su competitividad global, fomentando el crecimiento, salvaguardando el empleo y generando valor añadido para todas las partes interesadas.

### 5.3.1 Política

En 2008 se ha publicado una actualización de la política medioambiental totalmente ratificada por el Comité Ejecutivo de EADS, como piedra angular fundamental del sistema de gestión medioambiental (EMS) corporativo.

El Grupo mantiene el compromiso de evaluar constantemente su comportamiento medioambiental durante todo el ciclo de vida de sus productos, al objeto de hallar la mejor manera de mejorarlo y ofrecer información exhaustiva a todas las partes interesadas legítimas.

EADS mantiene el compromiso de respetar y aplicar la siguiente política basada en nueve principios en todas sus actividades, como parte del conjunto de su política de responsabilidad social corporativa:

1. EADS mantiene el compromiso de gestionar sus actividades de fabricación y servicios de conformidad con los reglamentos y la legislación medioambiental aplicable, y se esfuerza por remediar cualquier posible divergencia con respecto a los mismos. Más allá del cumplimiento legal, las entidades del Grupo se esfuerzan por desarrollar y aplicar normas medioambientales de vanguardia.
2. EADS se esfuerza por evaluar los principales aspectos medioambientales, oportunidades y riesgos de sus operaciones y productos, y por establecer acciones apropiadas para minimizar de forma efectiva su impacto nocivo a lo largo de su ciclo de vida.
3. EADS se esfuerza por establecer un sistema de gestión medioambiental avanzado formal y centrado en el ciclo de vida, al objeto de cubrir todos los aspectos relacionados con las actividades y productos de la Sociedad. Como tal, el Grupo promueve las certificaciones del sistema de gestión medioambiental.
4. EADS mantiene el compromiso de presentar unos informes transparentes, fiables y regulares acerca del comportamiento medioambiental de la Sociedad. Se esfuerza por fomentar debates científicos sobre cuestiones medioambientales con la comunidad implicada, mediante el suministro de unos datos precisos y pertinentes.
5. EADS ha asumido un compromiso con la excelencia medioambiental en cuanto a tecnología y aplicación de experiencia, con el objeto de realizar investigaciones, diseño y desarrollo de productos y tecnologías verdes y limpias, sin comprometer la calidad, los requisitos técnicos ni la seguridad.
6. EADS tiene el deseo de ofrecer sus mejores tecnologías y productos al servicio de la protección del medio ambiente, para diagnosticar, para mitigar las posibles fuentes de degradación medioambiental y para adaptarse a los cambios inevitables de nuestro entorno.
7. EADS aspira a contribuir al establecimiento de un marco industrial internacional de objetivos, prácticas, estándares y normas cimentados en el diálogo y los compromisos voluntarios.
8. EADS se esfuerza por aumentar la sensibilización con respecto a los desafíos medioambientales entre sus partes interesadas. El Grupo espera que sus socios estratégicos y sus proveedores reconozcan esta política medioambiental de EADS en relación con la protección del medio ambiente.
9. EADS considera que sus empleados son actores fundamentales para la aplicación de su estrategia de ecoeficiencia. El Grupo promueve y respalda cambios concretos hacia comportamientos ecológicos individuales.

### 5.3.2 Organización

Cada División, Unidad de Negocio, entidad y función corporativa de EADS es responsable de la aplicación operativa de la política medioambiental de la Sociedad.

La coherencia de las diversas iniciativas se garantiza a través de la coordinación general en todo el Grupo que ofrece la red medioambiental de EADS, que se compone formalmente por representantes de las principales áreas empresariales y bajo la responsabilidad del Secretario Corporativo.

La misión de la red medioambiental consiste en garantizar una mejora constante del comportamiento medioambiental, fomentar una fertilización cruzada de buenas prácticas, controlar las oportunidades y los riesgos, y anticiparse constantemente a cualquier nuevo marco regulador aplicable. Se han establecido subgrupos de trabajo sobre temas específicos que son de interés para la Sociedad, como el de Cambio Climático/Energía, REACH.

Periódicamente se lleva a cabo una revisión de los logros con respecto a los objetivos empresariales a diversos niveles, gracias a un conjunto de indicadores principales de resultados) apropiados y a herramientas de presentación de informes avanzadas, en el marco del sistema de gestión medioambiental (EMS).

EADS aspira a desarrollar iniciativas conjuntas dentro del sector industrial para mejorar el rendimiento ecológico general de todo el sector en la forma más eficaz, consistente y rentable. En la actualidad EADS lidera diversos comités o grupos de trabajo europeos e internacionales del sector para materias medioambientales, o bien toma parte en ellos, como por ejemplo:

- ICCAIA (Comité Coordinador Internacional de las Asociaciones de la Industria Aeroespacial — Comité Medioambiental sobre Emisiones Sonoras y de Gases de los Motores de Aviación, cuya vicepresidencia recae en Airbus)
- ASD (Comité del Medio Ambiente y Grupos de Trabajo REACH: Presidencia).

EADS también participa en grupos de trabajo medioambiental dentro de las organizaciones nacionales de la industria como GIFAS en Francia, ATECMA en España, BDLI en Alemania y SBAC en Reino Unido. También ha comenzado una relación de cooperación con AIA (Asociación de la Industria Aeroespacial de América) y SAE para desarrollar estándares adecuados que faciliten una respuesta de la cadena de suministros con vistas al cumplimiento de la normativa REACH.

### 5.3.3 Resultados y mejores prácticas

EADS intenta no solamente mejorar de manera continuada la eficacia medioambiental de sus instalaciones sino también la de sus productos a lo largo de toda la vida útil de los mismos, desde el diseño hasta la retirada. EADS aspira a que el medio ambiente llegue a ser un verdadero factor de impulso del cambio cultural y a generar el valor pertinente para la Sociedad.

Al tiempo que fomenta la cultura medioambiental y el comportamiento ecoeficiente dentro de la Sociedad a través de una gestión medioambiental avanzada apropiada, EADS mantiene un elevado grado de esfuerzo en materia de investigación, al objeto de proponer constantemente las tecnologías y los productos más limpios y ecológicos a sus clientes, en línea con una hoja de ruta medioambiental corporativa recientemente establecida.

#### LA HOJA DE RUTA MEDIOAMBIENTAL DE EADS ORIENTADA A LA ECOEFICIENCIA

EADS mantiene el compromiso de avanzar hacia una empresa ecoeficiente. Al objeto de confirmar esta visión a través de una

serie efectiva de proyectos y acciones concretos, se ha establecido una hoja de ruta medioambiental corporativa que ofrece un marco general y un calendario de exigentes objetivos para toda la Sociedad, que se deberán conseguir para 2020, incluyendo, en particular, objetivos de rendimiento orientados a la gestión, a otros de tipo operativo y a los productos, entre los que se encuentran:

#### Objetivos de gestión medioambiental:

- 100% de EADS cubierto por la ISO 14001 con una orientación hacia el ciclo de vida y una única certificación comercial,
- 100% de los nuevos productos de EADS desarrollados de forma ecoeficiente,
- 100% de EADS evaluada con una metodología de huella medioambiental global

- Revisión del 80% de los principales procesos industriales destinados a aumentar la ecoeficiencia
- Implicación de los 300 proveedores principales con la ISO 14001 u otro EMS

#### Objetivos operativos de comportamiento:

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

#### GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL ISO 14001/EMAS

Como parte de la política y de la hoja de ruta, EADS fomenta no solo la certificación medioambiental de sus operaciones, sino también el desarrollo de una total orientación hacia el ciclo de vida, dado que esta sigue siendo la manera más práctica y económica de reducir el impacto medioambiental de forma efectiva. Ya se han aplicado progresivamente sólidos Sistemas de Gestión Ambiental (“EMS”) certificados en los centros de fabricación de EADS, al objeto de conseguir una plena cobertura de EADS y una única certificación corporativa conforme a la ISO 14001.

La implantación de un EMS general para todo el Grupo EADS facilita la marcha de la Sociedad por el camino de la eficiencia medioambiental. Desde 2004 se ha doblado con creces el número de plantas afectadas, con el resultado de que a 31 de diciembre de 2008 más del 80% de la plantilla total de EADS trabajaba de acuerdo con el sistema EMS.

Por ejemplo, Eurocopter consiguió la certificación ISO 14001 de sus centros alemanes durante 2007 y al año siguiente logró una mayor expansión. El EMS orientado hacia el producto y el centro, establecido por Airbus desde 2006, cubre todos los centros de producción europeos de Airbus, incluyendo las sedes centrales de Airbus, así como todas las actividades relacionadas con el producto durante todo su ciclo de vida. Mediante un enfoque innovador permite establecer medidas adecuadas para minimizar de manera eficiente el impacto medioambiental allí donde sea conveniente dentro de la vida útil del producto. Se progresó de forma significativa con la cobertura de Airbus China

(Beijing Campus) y todos los centros principales de Estados Unidos. Para 2009 se espera una nueva expansión mundial, en particular en China (FAL en Tianjin), Estados Unidos y India.

El control de los diversos logros con respecto a los objetivos se está llevando a cabo mediante la recopilación de un conjunto de indicadores cuidadosamente seleccionados. La coherencia y fiabilidad del ejercicio de presentación de informes se garantiza a través de unos códigos y un procedimiento corporativo obtenidos de los requisitos de la GRI (Organización Global Reporting Initiative), en combinación con la expansión a toda EADS de un Sistema de Información de Gestión Ambiental (EMIS/ herramienta de presentación de informes) avanzado.

Airbus toma parte en la promoción y difusión de EMS a través de toda la comunidad aeronáutica y la cadena de proveedores para gestionar y mejorar de modo sistemático su eficacia medioambiental, extendiendo este propósito al sector del transporte aéreo en su conjunto y crea valor añadido. En 2008 Airbus colaboró con diferentes iniciativas, en particular, aunando esfuerzos con otras organizaciones (Cámara de Comercio, Asociaciones de Comercio Internacionales, EADS Alemania, etc.) con el propósito de establecer pautas para una nueva gestión de la vida útil de los productos. También se ha facilitado apoyo para que algunos clientes implanten el sistema EMS.

#### CAMBIO CLIMÁTICO Y CUESTIONES RELACIONADAS CON LA ENERGÍA

Reconociendo que el cambio climático y las cuestiones relacionadas con la energía son algunos de los principales desafíos medioambientales por abordar, se ha presentado una iniciativa en materia de cambio climático y energía. Esta iniciativa, que moviliza un amplio conjunto de conocimientos técnicos complementarios de todas las áreas empresariales de EADS, tiene por objeto dotar a la Sociedad de una evaluación sólida y detallada de las oportunidades y los desafíos de EADS en una “economía baja en carbono”.

Al objeto de satisfacer las crecientes demandas de información relacionada con el carbono de las partes interesadas y en prevención de regulaciones más rígidas (como el Régimen de Comercio de Derechos de Emisión), se ha lanzado una completa huella de carbono de acuerdo con el Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (Protocolo GHG) con una asociación internacional clave. Esto permitirá la identificación de los diversos riesgos, pero también de las oportunidades de continuar reduciendo las emisiones de GHG y las dependencias del carbono pertinentes.

Un posible riesgo del cambio climático para las operaciones de EADS se deriva de la escasez prevista de combustibles fósiles, el consiguiente aumento de la presión sobre los costes de la energía, junto con la construcción prevista de nuevas infraestructuras y el aumento del tráfico aéreo. Sin embargo, tanto desde el punto de vista de los costes, como de la eficiencia operativa y

sostenibilidad, el Grupo reconoce que tiene la responsabilidad de reducir masivamente el consumo de energía cuando sea posible, al objeto de disociar el impacto del crecimiento previsto. Por esta razón ya se han puesto en marcha numerosos programas de mejora en EADS, al objeto de reducir la huella energética total de las infraestructuras e instalar algunas fuentes de energía renovables, como paneles solares.

Algunas de las plantas de EADS constituyen ya parte del sistema de comercio de derechos de emisión de Europa y han llevado a cabo importantes iniciativas de ahorro energético. La reciente inclusión de la aviación en el régimen comunitario de comercio de derechos de emisión (ETS) de la Unión Europea (Directiva 2008/101/CE) también se está abordando en estrecha colaboración con las partes interesadas del sector del transporte aéreo, que piden una internacionalización justa del ETS comunitario bajo la supervisión de la ICAO.

Pese a que las operaciones y productos de EADS ejercen un impacto relativamente reducido en cuanto a la emisión de gases invernadero (de acuerdo con el IPCC —Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático— el transporte aéreo es en la actualidad responsable de un 2% de las emisiones mundiales de CO<sub>2</sub> originado por el hombre), el Grupo se ha propuesto movilizar todo el conocimiento experto a su alcance incrementando el esfuerzo en Investigación y Tecnología requerido para el diseño, el desarrollo y la fabricación de las tecnologías y productos más limpios, verdes y económicos en términos de consumo energético.

En materia de I+D, EADS dirige o participa en importantes programas tecnológicos europeos e internacionales para afrontar cuestiones relacionadas con el cambio climático, tales como la iniciativa tecnológica conjunta (JTI) Clean Sky de la Unión Europea. Clean Sky JTI es el mayor proyecto de investigación puesto en marcha en colaboración con la Comisión Europea, que se desarrollará a lo largo de siete años con un presupuesto total de 1.600 millones de euros (financiado al cincuenta por ciento por la Comisión Europea y por la industria). Apoyando los objetivos de ACARE (Consejo Asesor para la Investigación Aeronáutica en Europa), *Clean Sky* pretende mejorar radicalmente el impacto del transporte aéreo sobre el entorno, ofreciendo soluciones y tecnologías innovadoras, respaldando cambios graduales en la reducción del ruido (una reducción del 50% en el ruido percibido), de las emisiones (una reducción del 50% del CO<sub>2</sub> y del 80% del NO<sub>x</sub>) y del consumo de la próxima generación de aviones para 2020. También incluye la investigación relativa al diseño del ciclo de vida de los productos ecológicos, incluyendo la fabricación, el mantenimiento y la eliminación.

Entre tanto Airbus, Eurocopter y EADS CASA han llevado a cabo sendas demostraciones de tecnología integrada (aviones con ala fija inteligente, helicópteros verdes y aviación regional verde, respectivamente), en las que EADS Innovation Works y ATR

participan como entidades asociadas. Tras un acuerdo suscrito en 2006, el lanzamiento oficial se llevó a cabo en febrero de 2008.

Otras iniciativas destinadas a la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> en las que EADS participa incluyen el programa SESAR (Single European Sky ATM Research) dirigido a perfeccionar la gestión del tráfico aéreo en la Unión Europea a través de la implantación del cielo único europeo.

En colaboración con importantes socios estratégicos externos, Airbus está llevando a cabo intensos esfuerzos para avanzar hacia la sustitución de los combustibles fósiles por otras alternativas más favorables para el entorno. En 2007 Airbus firmó un acuerdo con Qatar Airways, Qatar Petroleum, Qatar Fuels, el Parque de Ciencia y Tecnología de Qatar, Rolls-Royce plc y Shell International Petroleum Company Limited para la investigación de las ventajas potenciales de los combustibles sintéticos en los motores de aviación (Synthetic Jet Fuel). Resultado de esta iniciativa es el vuelo de un A380 entre Filton y Toulouse el 1 de febrero de 2008, con un motor propulsado por GTL, un combustible que se elabora a partir del gas natural mediante el proceso químico Fischer-Tropsch. Se están llevando a cabo intensamente investigaciones complementarias en este campo, pero este paso inicial da fe del compromiso de Airbus con una aviación ecológicamente más eficaz que genere menos emisiones de CO<sub>2</sub>.

## RESIDUOS Y RECURSOS NATURALES

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

Mediante la utilización de los procedimientos más apropiados en cuanto a eliminación, valorización y trayectos de recuperación desarrollados conjuntamente con las principales empresas de reciclaje de residuos, en 2008 se lograron importantes reducciones (una reducción del 10% en comparación con 2007).

El reciclaje de materiales compuestos vulcanizados y no vulcanizados ha sido objeto de un cuidadoso análisis con el propósito de separar y reutilizar las fibras de carbono recuperadas en algunas aplicaciones de la industria aeroespacial o sus sectores secundarios, habiéndose identificado ya algunas prometedoras tecnologías, como la pirólisis y se han lanzado desarrollos industriales.

Airbus establece un enfoque de tres etapas para el desarrollo de prácticas de desmantelamiento ecológicamente favorables. Después de un proyecto de gestión denominado PAMELA (Proceso de Gestión Avanzada para la Baja de Aviones), se ha puesto claramente de manifiesto la posibilidad de lograr avances significativos en comparación con los procedimientos de

desguace existentes en la actualidad. La combinación optimizada de tecnologías avanzadas 3D [puesta fuera de servicio, desmontaje, desmantelamiento, (*Decommissioning, Disassembly and Dismantling*)] permite recuperar más de un 80% de los materiales, comparado con menos del 60% en la actualidad. La extracción y reconocimiento minucioso de los materiales que forman parte de un avión constituyen condiciones esenciales para cumplir con las leyes de la Unión Europea y respetar los estándares más favorables con el medio. Tras dicha iniciativa, la Sociedad TARMAC—AEROSAVE tiene actualmente el propósito de ofertar servicios industriales adecuados en este ámbito así como establecer una red mundial.

### CONTAMINACIÓN ATMOSFÉRICA

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

### GESTIÓN REACH DE SUSTANCIAS PELIGROSAS

La normativa europea REACH 2007/1906 (registro, evaluación y autorización de productos químicos, “Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals”) entró en vigor el 1 de junio de 2007. REACH tiene como objetivo mejorar la protección de la salud de las personas y del medio ambiente a través de una regulación más estricta de los productos químicos utilizados por la industria, reemplazando todas las disposiciones de la Unión existentes hasta la fecha en materia de productos químicos. REACH introduce un espectro de nuevas obligaciones a lo largo de un periodo de 11 años destinadas a reducir los riesgos que podrían generar los 30.000 productos químicos más utilizados. La regulación también atiende a la retirada por etapas de aquellas sustancias cuyo uso se considera problemático para la salud humana y el entorno medioambiental.

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

EADS, Airbus y otras Divisiones aúnan fuerzas a nivel internacional (ASD, AIA) con las restantes grandes sociedades

del sector aeronáutico, al efecto de proporcionar una estructura adecuada a un sistema de cumplimiento que abarque al sector en su totalidad. Puesto que REACH precisa gestionar nuevos flujos de información en la cadena de suministro, se ha reconocido rápidamente la necesidad de estandarizar las peticiones al efecto de reducir la carga, los costes y las discrepancias. En 2008, se editaron o actualizaron un conjunto de guías interpretativas REACH en las que se exponen las maneras de implantar los mencionados requisitos por la vía de las interpretaciones más comúnmente aceptadas.

Todos los preregistros de sustancias necesarios se realizaron con éxito en 2008. Previendo los posibles trastornos que podrían resultar de las restricciones, se han puesto en marcha ambiciosos planes para la eliminación de las sustancias más críticas. Por ejemplo, en Airbus, un proyecto de gran envergadura denominado Airbus Libre de Cromatos (ACF) tiene el propósito de desarrollar, perfeccionar e implantar tecnologías libres de cromatos para todas las aplicaciones correspondientes en operaciones de fabricación y mantenimiento de aparatos civiles: decapado, anodización, conversión química, revestimientos, electrónica, cromado duro; el intercambio de resultados tiene lugar a través de plataformas dedicadas con el fin de garantizar el desarrollo de las soluciones más estandarizadas en EADS. También se hallan en marcha iniciativas para prescindir del plomo y del cadmio. EADS y sus Divisiones no solamente intervienen de manera proactiva en la eliminación de las sustancias anteriores, sino que su compromiso apunta también a lograr el mayor control sobre las emisiones, con vistas a un cumplimiento pleno de la normativa existente.

### AL SERVICIO DE LA COMUNIDAD PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE CON PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CLASE MUNDIAL

A través de sus tecnologías y, en particular, de sus satélites, fabricados por EADS Astrium, EADS ha seguido contribuyendo notablemente a preservar nuestro entorno en 2008.

Los satélites meteorológicos han facilitado constantemente los datos que se utilizan para mejorar los conocimientos climatológicos. Estos serán secundados por satélites de observación (como, por ejemplo, Cryosat o GOCE, por citar solamente los más recientes) que están produciendo constantemente datos que tienen un impacto único para entender el cambio climático. Han mostrado el retroceso del hielo o las evoluciones de la cubierta terrestre a largo plazo y las escalas geográficas que contribuyen en gran medida a la medición de los cambios a largo plazo. Los cielos, los océanos y los suelos se controlan ahora a nivel mundial (Envisat, GOME). Por otra parte, sobre la base de estos acontecimientos, EADS Astrium ha creado toda una serie de servicios utilizados directamente por los responsables de la protección del medio ambiente (Infoterra o Spot Image continuaron desarrollando sus actividades en este campo en 2008). También cabe destacar que Planet Action

(www.planet-action.org), una iniciativa de colaboración sin ánimo de lucro presentada en junio de 2007 por Spot Image, ha entrado en su fase operativa en 2008 para fomentar que el sector de la observación de La Tierra y las comunidades profesionales de información geográfica ayuden a afrontar las cuestiones relacionadas con el cambio climático.

## INDICADORES PRINCIPALES DE RESULTADOS

EADS se ha propuesto mejorar la transparencia de los resultados medioambientales operativos. Con el fin de lograr este objetivo, el Grupo EADS se esfuerza para implantar un sistema de

informes consolidado basado en indicadores de resultados medioambientales armonizados derivadas de la GRI y métodos de estimación consecuentes.

A partir de finales de 2008, se está implantando a nivel de la Sociedad una herramienta de informes medioambientales con el fin de mejorar la recopilación de los numerosos datos y su fiabilidad.

El ámbito y la pertinencia de los informes medioambientales se irán, por lo tanto, extendiendo y mejorando de manera progresiva a medida que la información vaya estando disponible.

	2008
Certificación ISO 14001/Registro EMAS — Número de centros certificados	62 <sup>(1)</sup>
Número de centros avalados por E.U.-ETS	10
Total emisiones directas de CO2 (en toneladas)	325.000 <sup>(3)</sup>
Total emisiones indirectas de CO2 (en toneladas)*	415.000 <sup>(3)</sup>
Total emisiones de CO2 declaradas bajo EU ETS (en toneladas)	150.000 <sup>(2)</sup>
Uso de energía total (en MWh)	3.190.000 <sup>(3)</sup>
Emisión de compuestos orgánicos volátiles (en toneladas)	3.000 <sup>(2)</sup>
Consumo de agua total (en m <sup>3</sup> )	4.710.000
Volumen total de descarga de agua (en m <sup>3</sup> )	2.385.000 <sup>(3)</sup>
Generación total de residuos peligrosos (en toneladas)	35.500
Generación total de residuos no peligrosos (en toneladas)	66.300

Estas cifras no pretenden ser exactas más allá de lo permitido por los sistemas de información que nos han permitido conocerlas.

Las cifras se basan en datos disponibles proporcionados por filiales de EADS a la fecha del informe.

El ámbito de estudio del informe cubre los emplazamientos de las filiales europeas de EADS. Más del 93% de la plantilla de EADS trabaja en los establecimientos mencionados.

Las definiciones y métodos de cálculo para KPI (Indicadores Principales del Resultado) medioambientales difieren en un número de países en los que EADS lleva a cabo su actividad comercial.

Cifras redondeadas (excepto el número de centros).

\* Emisiones indirectas de CO2 asociadas al consumo total de electricidad.

(1) Sin tener en cuenta las plantas de Airbus fuera de la UE, que superaron con éxito las auditorías de certificación en 2008.

(2) Estimado, ya que los datos no eran completos a la fecha del informe.

(3) La comparación con 2007 no es posible ya que el ámbito de estudio y sus definiciones se han ajustado a las definiciones de la GRI y al protocolo GHG.

## 5.4 RECURSOS HUMANOS: RELACIÓN EMPLEADOR — EMPLEADO

La labor de recursos humanos (RR.HH.) garantiza que el Grupo EADS atraiga, desarrolle, motive y retenga una plantilla de calidad internacional. Además de esta función actual como socio comercial, el departamento de RR.HH. ayuda a solucionar los retos empresariales al facilitar la continua integración, la gestión de las competencias, la internacionalización del Grupo y fomentando una espíritu común en la Sociedad y estructuras operativas del mismo.

Mantener unos estándares elevados de salud y seguridad en el puesto de trabajo constituye también un objetivo prioritario del

Grupo EADS. En 2008 se llevaron a cabo algunas iniciativas para incrementar la eficiencia en materia de gestión competencial, servicios compartidos y un mejor diseño de la planificación de recursos. En el ámbito de las relaciones industriales, los servicios de RR.HH. coordinan el diálogo social a nivel tanto del Grupo como de sus Divisiones.

En el contexto de la reestructuración del Grupo y de la evolución de la organización de EADS, se ha intensificado el diálogo social, estableciéndose con los representantes de la plantilla procesos adicionales de información y consulta.

### 5.4.1 Información sobre la plantilla y la organización del trabajo

A 31 de diciembre de 2008, la plantilla de EADS estaba compuesta por 118.349 empleados. Desde 2007, la plantilla de MBDA se ha consolidado al 37,5% (en vez del 50% anteriormente), lo cual se traduce en una disminución de la plantilla en 2007. Sin embargo, el total de la plantilla se ha visto incrementado en 1.856 personas con respecto a 2007.

En 2008, el 97,6% del personal eran empleados fijos. Dependiendo del país y la posición jerárquica, la semana laboral fluctúa entre las 35 y las 40 horas.

En 2008, entraron a trabajar en EADS 7.081 empleados en todo el mundo (6.860 en 2007). En el transcurso del mismo periodo, 5.078 empleados dejaron EADS (4.648 en 2007).

En total, un 94,4% de la plantilla de EADS trabaja en Europa, distribuida en 80 plantas.

#### PLANTILLA POR DIVISIÓN Y ZONA GEOGRÁFICA

En las tablas siguientes se describe la composición del personal de EADS, por sector de negocio y zona geográfica. Los empleados de las sociedades que se han contabilizado mediante el método proporcional (como ATR, MBDA) se incluyen en las tablas de conformidad con las mismas proporciones.

“Otros negocios” incluye a las entidades ATR, Elbflugzeugwerke GmbH, EADS Sogerma, y EADS Socata.

Empleados de EADS por División	31 de diciembre de 2008	31 de diciembre de 2007	31 de diciembre de 2006
Airbus	53.906	56.029	56.966
Defensa & Seguridad*	22.787	22.113	23.268
Eurocopter	15.667	14.658	13.422
Aviones de Transporte Militar	4.910	4.459	4.212
Astrium	13.674	12.587	11.927
Sede central, Centro de Investigación y otros negocios	7.405	6.647	7.010
<b>TOTAL EADS</b>	<b>118.349</b>	<b>116.493</b>	<b>116.805</b>

\* Las estadísticas del 2007 reflejan un cambio de consolidación en MBDA al 37,5% en comparación con un 50% anterior.

Empleados de EADS por zonas geográficas	31 de diciembre de 2008		31 de diciembre de 2007		31 de diciembre de 2006	
	Importe	En %	Importe	En %	Importe	En %
Francia	44.380	37,5	44.022	37,8	44.536	38,1
Alemania	42.987	36,3	43.438	37,3	42.920	36,7
España	10.104	8,5	9.315	8,0	8.991	7,7
Reino Unido	13.826	11,7	13.652	11,7	14.309	12,3
Italia	455	0,4	474	0,4	701	0,6
EE.UU.	2.555	2,2	1.777	1,5	1.932	1,7
Otros países*	4.042	3,4	3.815	3,3	3.416	2,9
<b>TOTAL EADS</b>	<b>118.349</b>	<b>100,0</b>	<b>116.493</b>	<b>100,0</b>	<b>116.805</b>	<b>100,0</b>

\* En "Otros países" se incluye empleados de otros 13 países.

Contratos a tiempo parcial	2008 en %	2007 en %	2006 en %
Francia	3,9	4,0	4,1
Alemania	3,7	3,1	3,3
España	0,9	0,5	0,0
Reino Unido	1,8	1,5	1,6
EE.UU.	0,1	1,9	N/D
Otros países	3,2	3,2	N/D
<b>TOTAL EADS</b>	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>

## 5.4.2 Organización de los recursos humanos

En 2006, el departamento de RR.HH. se rediseñó con vistas a una mejor integración de sus funciones, en línea con los requisitos del negocio del Grupo. Con el fin de fomentar una mayor coordinación en la política del Grupo se diseñó un nuevo equipo directivo de RR.HH. y nuevas líneas de información funcionales desde las Divisiones hasta la Dirección de RR.HH.

El equipo de RR.HH. del Grupo EADS opera en todo el mundo como líder estratégico de RR.HH. y trabaja en estrecha colaboración con las Divisiones y Unidades de Negocio, que se encargan de los aspectos operativos de RR.HH. para la mayoría de los empleados, con la excepción de la alta Dirección, que es responsabilidad del departamento central de RR.HH.

Los directivos de RR.HH. trabajan en estrecha colaboración, compartiendo prácticas adecuadas en el plano funcional. Periódicamente, se organizan reuniones de directivos de RR.HH. tanto en el ámbito nacional como europeo. En la actualidad, existe una base de datos global, que está siendo desarrollada de manera permanente al efecto de cumplir las necesidades de integración de EADS.

En el ámbito corporativo, siete departamentos desarrollan la gestión global de RR.HH. de EADS: operaciones de RR.HH., política social y relaciones industriales, retribución y beneficios, desarrollo de competencias, gestión del talento y recursos ejecutivos, procedimientos e integración de RR.HH. y, el último, seguridad, que depende de RR.HH.

Entre otros, son responsables de los siguientes apartados:

- Prever las competencias clave y desarrollarlas.
- Gestionar el desarrollo de RR.HH. de los 200 primeros puestos.
- Diseñar políticas, directrices y herramientas para todos los procesos de RR.HH. a lo largo del Grupo, como nombramientos, rotación de puestos, movilidad internacional, retribución y beneficios, sistemas electrónicos de RR.HH., políticas de sistemas de seguridad de datos e información, etc.;

- Organizar e impartir cursos de formación para ejecutivos y potenciales ejecutivos, a través de la Academia de Negocios Corporativos y coordinar las actividades de formación del Grupo para todos los empleados;
- Mejorar la transferencia de mejores prácticas en los departamentos de RR.HH. de EADS y en otros departamentos como el de gestión de programas, por ejemplo.

### 5.4.3 Políticas y resultados de los recursos humanos

#### 5.4.3.1 SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO: CREACIÓN DE UN LUGAR DE TRABAJO SEGURO PARA LOS EMPLEADOS Y SUBCONTRATISTAS DE EADS

##### Política

- *“EADS considera que la protección de la seguridad y la salud de sus empleados en el lugar de trabajo es una cuestión fundamental y prioritaria para el Grupo.*
- *EADS tiene el compromiso de mantener condiciones laborales seguras y saludables para sus empleados. Las Unidades de Negocio y las filiales de EADS son las encargadas de aplicar las políticas de seguridad y salud en el trabajo, sobre la base de la evaluación, la previsión y la gestión del riesgo y teniendo en cuenta los aspectos específicos y las necesidades del personal”.*

##### Organización y resultados

La gestión de la higiene y seguridad son aspectos esenciales en las sedes, lo que permite que medidas de prevención y protección para los empleados, proveedores y socios comerciales sean definidas e implantadas cumpliéndose los requisitos específicos de cada lugar de trabajo. La realización de informes sobre higiene y seguridad está supeditada a las normativas nacionales vigentes en cada una de las sedes. Sin embargo, determinados indicadores de salud y seguridad han comenzado a ser aplicados a nivel de la División o Unidad de Negocio.

#### 5.4.3.2 PROTECCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE EADS Y DEL KNOW-HOW DE LA SOCIEDAD

##### Política

*“Dado el carácter de las instalaciones del Grupo EADS, utilizadas para multitud de actividades relacionadas con la defensa nacional y con mercados civiles muy sensibles, las condiciones que rigen el acceso a las plantas e instalaciones, y el movimiento dentro de las mismas, están reguladas en órdenes ministeriales, y se basan en dos principios básicos:*

- *El acceso a las plantas debe ser autorizado previamente por la Sociedad y*

- *La entrada a zonas restringidas y sensibles está regulada de acuerdo con la normativa nacional y de la Sociedad”.*

##### Organización y resultados

EADS ha introducido una nueva política para mejorar la seguridad de su personal y del conocimiento experto de EADS. Se ha instituido un Comité de Seguridad formado por directivos competentes en esta materia de cada país y de cada División, responsables de supervisar a sus jefes de Seguridad locales, tanto a nivel de Unidad de Negocio como de planta, y que tratan con las autoridades nacionales y organismos europeos competentes en materia de seguridad.

La red de responsables de seguridad garantiza el intercambio de información y la difusión de las mejores prácticas. Se crean grupos de trabajo con el fin de facilitar la constante adaptación de las medidas de seguridad a las amenazas reales. El acceso a las instalaciones de EADS está sujeto a autorización previa y la entrada en zonas restringidas y sensibles está regulada de acuerdo con la normativa nacional y de la Sociedad.

La concienciación del personal en este sentido constituye un factor clave de éxito para proteger el patrimonio de EADS.

El creciente desarrollo de las actividades de EADS fuera de Europa requiere que se vigile de cerca la seguridad de los empleados de EADS durante su desplazamiento o su estancia en países conflictivos, y que se mejore la seguridad de las oficinas de EADS en el extranjero.

Por lo que respecta a la seguridad informática, los procedimientos y las herramientas son objeto de las mejoras convenientes de forma permanente, y se implantan acciones específicas con el fin de mejorar el nivel de concienciación del personal de EADS en relación con la seguridad. Las actividades empresariales del Grupo son verdaderamente muy delicadas, y los empleados necesitan tener herramientas seguras y ser capaces de trabajar siempre respetando plenamente las políticas de seguridad del Grupo. A título de ejemplo, entre otros, EADS ha implantado procesos y conexiones informáticas nómadas seguros.

Desde 2007, se ha puesto particular énfasis en las cuestiones de seguridad informática, haciendo referencia y trabajando en relación con todas las preocupaciones de seguridad relativas a las necesidades de la actividad.

### 5.4.3.3 DIVERSIDAD: COMPROMISO PARA ASEGURAR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES A TODOS LOS EMPLEADOS DE EADS

#### Política

- “EADS ha asumido el compromiso de ofrecer igualdad de oportunidades a todos sus empleados y de abstenerse de ejercer discriminación alguna contra sus empleados por razón de sexo, raza, religión, nacionalidad, ideología, orientación sexual, origen social, edad o minusvalía.
- EADS se compromete a mejorar el acceso de las mujeres a todas sus actividades y garantizará un desarrollo profesional justo, así como una remuneración idéntica a todos los empleados, sean hombres o mujeres, que tengan la misma capacitación y que realicen un trabajo de valor equivalente”.

#### Resultados y mejores prácticas

EADS ha promovido siempre la diversidad a través de su cultura de colaboración por encima de las fronteras. Los principios de EADS en relación con el respeto y la promoción de la diversidad

	31 de diciembre de 2008 En %	31 de diciembre de 2007 En %	31 de diciembre de 2006 En %	31 de diciembre de 2005 En %
Mujeres en EADS				
Airbus	13,2	12,9	13,2	12,7
Defensa & Seguridad	18,3	18,7	18,9	18,7
Eurocopter	14,8	14,0	13,1	12,6
Aviones de Transporte Militar	14,5	13,4	13	12,6
Astrium	20,4	19,6	19,6	19,2
Sede central, Centro de Investigación y otros negocios	22,0	18,5	17,6	15,7
<b>TOTAL EADS</b>	<b>15,9</b>	<b>15,3</b>	<b>15,2</b>	<b>15</b>

EADS ha iniciado una labor a largo plazo de promoción de la presencia femenina en la industria aeroespacial y ha establecido dos prioridades: como mínimo, el 20% de las personas que contrate anualmente han de ser mujeres, y EADS ha de realizar una campaña activa de comunicación en universidades y escuelas superiores para conseguir, mediante ejemplos concretos y testimonios personales, que la industria aeroespacial, y dentro de ella en especial EADS, constituya una opción laboral atractiva para las mujeres.

- A partir del 1 de enero de 2004, se solicita un informe trimestral a las Unidades de Negocio sobre sus logros en la contratación de mujeres. En 2008, el 24,1% de las nuevas contrataciones correspondieron a mujeres, con lo cual se superó el objetivo del Grupo.
- La Academia Corporativa de Negocios (“CBA”) de EADS fomenta la diversidad en todos los programas de desarrollo.

figuran en el Código Ético del Grupo, lo mismo que en el “Acuerdo Marco Internacional” firmado con el Consejo Europeo del Trabajo. Los siguientes ejemplos ilustran acerca del cumplimiento de estos principios:

#### Nacionalidades

El personal de EADS está compuesto de empleados de 47 nacionalidades diferentes que trabajan a escala global (no existiendo ninguna nacionalidad representada por menos de diez personas).

#### Diversidad de género

El porcentaje de mujeres que trabajaban para el Grupo en 2008 era aproximadamente del 15,9%. Lo que supone un incremento sostenido desde 2004, año en el que el Grupo comenzó a intensificar su política en este terreno, incremento que ha tenido lugar en todas las Divisiones.

A 31 de diciembre de 2008, de acuerdo con un sistema de evaluación interno del Grupo, alrededor de un 5% de los cargos directivos (nivel de gestión más alto de EADS) estaban ocupados por mujeres y un 8% de los puestos de directivo senior.

Desde 2006, el porcentaje de mujeres se ha incrementado en estos programas para estar en línea con los objetivos de contratación del Grupo;

- Desde 2004, EADS mantiene una relación de cooperación con el centro **FEMTEC** de carreras universitarias para mujeres de Berlín, en Alemania. Mediante la colaboración con sociedades de reconocido prestigio, el objetivo de este proyecto entre FEMTEC y el mundo industrial consiste en promocionar los estudios de ingeniería entre las mujeres jóvenes, ayudando a que las estudiantes especializadas y con alto potencial puedan entrar en el sector aeronáutico. EADS desempeña un papel activo en el taller de asesoría profesional diseñado por FEMTEC, así como en diversas jornadas de conferencias;
- En Francia, EADS patrocinó el **Premio Irène Joliot-Curie** por quinta vez en 2008 (Véase el apartado “—5.2.2 Apoyo y protección de las innovaciones”);

- Además EADS es miembro activo de **WIST** (“*Women Initiative in Science and Technology*”), programa financiado por la Comisión Europea para explorar los vínculos de cooperación entre la investigación pública y la privada, así como la relación entre diversidad y eficacia comercial;
- **Airbus** firmó también un acuerdo de asociación con la Academia de Toulouse para facilitar contactos entre profesionales femeninas y estudiantes, para suministrar información a estudiantes, profesores y orientadores profesionales acerca de los avances tecnológicos y de las nuevas habilidades y para participar en eventos orientados a tal fin.

Otras iniciativas en cuanto a marketing de personal:

- En Alemania, la organización de un “**día de las chicas**”, una jornada de puertas abiertas para chicas en los emplazamientos alemanes de EADS con el fin de permitirles aprender más sobre la profesión de ingeniero;
- En Francia, la participación en la iniciativa “*Elles bougent*” (ellas se mueven). Liderado por importantes facultades de ingeniería de Francia (ENSAM, ESTACA) y conjuntamente con miembros importantes del sector de los transportes (EADS, PSA, Dassault, SNCF...), este proyecto aspira a desarrollar entre las mujeres una mayor vocación por las carreras técnicas, fomentando su interés por tecnologías sofisticadas a través de visitas a fábricas, conferencias y un contacto con mujeres ingenieros que actualmente trabajan en las sociedades asociadas.
- En 2008, en el ILA Airshow de Berlín, se organizaron algunos talleres de trabajo específicos sobre la diversidad de género con FEMTEC y la asociación “*Elles bougent*”.
- En 2007 fue constituido un “Comité de diversidad” a nivel del Grupo EADS. Está compuesto por ocho hombres y ocho mujeres en representación de diversos departamentos (recursos humanos, marketing y ventas, estrategia, finanzas, ingeniería, programas, etc.), así como las entidades de EADS. Su función consiste en definir el plan estratégico y fomentar medidas que ayuden a desarrollar la diversidad dentro del Grupo.
- EADS es uno de los socios fundadores de la recientemente creada “*Chaire Management et Diversité*” de la Universidad Dauphine. Esta cátedra (EADS ocupará un asiento tanto en el Comité Asesor como en el Comité Científico) abordará los temas relativos a la diversidad de los sistemas de gestión, a través de: seminarios, formación profesional, doctorados, estudios de casos, conferencias internacionales, publicaciones, etc., mediante un enfoque multidisciplinario. La presentación oficial de la cátedra, que contó con la participación del Consejero Delegado de EADS Louis Gallois, tuvo lugar en enero de 2009.
- En Francia, un primer acuerdo sobre la diversidad de género e igualdad de trato profesional que se firmó con los sindicatos en 2004 (“*Accord sur l'égalité et la mixité professionnelle*”), se sigue con atención en cada entidad de EADS y también a nivel del Grupo, aplicando un conjunto definido de indicadores comunes para evaluar resultados y hacer un seguimiento de los progresos realizados mediante un plan de actuación que cubra el periodo 2004-2006. Este plan de actuación se renegociará cada tres años. En consecuencia, se firmó en julio de 2007 un nuevo acuerdo en el que la Dirección y los sindicatos establecían indicadores de seguimiento clave a seguir, concretamente en los ámbitos siguientes:
  - Armonización de informes obligatorios
  - Implantación de políticas salariales y de desarrollo profesional
  - Fomento de las profesiones en el sector de la industria aeroespacial entre los estudiantes de sexo femenino
  - Aumento de mujeres en la contratación laboral

Asimismo, el Gobierno francés ha concedido el “*Label Egalité*” durante tres años (2008-2011) a Eurocopter y EADS Francia. Y EADS ha decidido crear un grupo operativo —a través del departamento de RR.HH.— sobre la diversidad con el fin de realizar un estudio de las mejores prácticas en cada división del Grupo en relación con la diversidad.

#### Diversidad de edad

Un convenio de grupo entre las entidades EADS de Francia y las organizaciones sindicales, firmado en 2005, aspira a desterrar el desarrollo profesional en función únicamente de la edad. Otras entidades europeas del Grupo también están trabajando en el desarrollo de la segunda mitad de las carreras profesionales.

Empleados por Grupo de edad	31 de diciembre de 2008	31 de diciembre de 2007	31 de diciembre de 2006
18-25	7.288	7.763	7.578
26-35	31.310	29.678	29.621
36-45	36.143	36.315	37.026
46-55	37.969	37.329	36.545
56-65	12.634	12.521	12.227
<b>TOTAL EADS</b>	<b>125.344</b>	<b>122.606</b>	<b>122.997</b>

Se ha contado el 100% de las sociedades consolidadas.

Promedio de edad de los empleados	31 de diciembre de 2008	31 de diciembre de 2007	31 de diciembre de 2006
Francia	41,1	41,3	41,3
Alemania	42,6	42,4	42,0
España	41,4	42,3	42,8
Reino Unido	42,5	41,7	42,3
EE.UU.	45,1	44,7	44,2
Otros países	41,1	N/D	N/D
<b>TOTAL EADS</b>	<b>41,8</b>	<b>41,9</b>	<b>41,8</b>

Duración media de la relación laboral	2008 Años	2007 Años	2006 Años
Airbus	13,9	13,6	13,4
Aviones de Transporte Militar	16,7	19,3	20,1
Eurocopter	11,7	12,2	13,4
Defensa & Seguridad	16,0	16,4	16,3
Astrium	14,3	14,9	15
Sede central, Centro de Investigación y otros negocios	11,7	12,8	12,5
<b>TOTAL EADS</b>	<b>14,1</b>	<b>14,3</b>	<b>14,3</b>

#### 5.4.3.4 DESARROLLO PROFESIONAL: GESTIÓN EFICAZ DE LAS HABILIDADES Y EL KNOW-HOW

##### Política

- “EADS garantiza que la jornada laboral, incluidas las horas extras, estará regulada para permitir un equilibrio saludable entre el trabajo de los empleados y su vida privada.
- EADS se esfuerza por desarrollar las habilidades y el know-how de sus empleados, tanto para su propio beneficio como para su éxito colectivo. La política de desarrollo del personal de EADS pretende:
  - Fomentar la formación para mejorar los resultados y conseguir un trabajo de gran calidad,

- Fomentar el trabajo en equipo transfronterizo e interfuncional, en el marco de la movilidad en el seno del Grupo,
- Evaluar y reconocer los conocimientos técnicos individuales a través de un plan global desarrollado en todo el Grupo, y
- Vincular el personal a los resultados del Grupo y sus filiales mediante un plan destinado a compartir el éxito”.

##### Resultados y mejores prácticas

##### Contratación y retención del talento

EADS tiene la firme convicción de que el desarrollo de un estrecho contacto con las universidades objetivo y sus estudiantes contribuyen al crecimiento de éstos, proporcionando al Grupo una reputación excelente entre los potenciales aspirantes del futuro.

EADS manifiesta su compromiso en formas variadas: participación en consejos, avisos en el interior de las aulas, preparación de estudios de casos, conferencias técnicas, conferencias en los campus, organización de visitas a fábricas, presencia en los eventos profesionales y fortalecimiento de la cooperación en áreas de investigación común.

#### Eventos y relaciones estratégicas para fines de contratación

EADS toma parte en más de cien eventos profesionales y de contratación en los países en los que EADS tiene sus sedes y otros países de todo el mundo, como por ejemplo las ferias estudiantiles de las principales universidades de Alemania, de la École Polytechnique, la École Centrale, y las ferias laborales de tecnología de Toulouse, así como las ferias del MIT o la Universidad de Embry Riddle, en Estados Unidos, la KTH es Estocolmo y la Universidad Tecnológica de Delft, por citar tan sólo algunas. Las reuniones de contratación o de promoción de la marca también son habituales en las exhibiciones aéreas como Farnborough International Airshow y ILA Berlin Air Show, a las que se invitan a más de 800 estudiantes y en las que ofrecen más de 30 diferentes talleres de trabajo y conferencias.

En el contexto de la internacionalización de la Sociedad, el departamento de RR.HH. de EADS renovó y fomentó su presencia en el Singapore Airshow dando a conocer la marca EADS entre los candidatos con talento o interés por la industria aeroespacial en el mercado asiático y demostrando su compromiso al lanzar el patrocinio del programa EADS Singapore Techmasters. Marketing de RR.HH. también ha accedido al mercado aeroespacial brasileño al participar en la competencia del sector aeroespacial nacional y mediante la firma de un acuerdo marco con una de las universidades más importantes del país.

El Grupo EADS mantiene relaciones con la red Pegasus (sociedad estratégica formada por un grupo de centros universitarios con facultades de ingeniería aeronáutica y espacial), así como muchas otras redes y grupos de estudiantes como Euroavia. EADS y sus Divisiones se encuentran presentes en el campus con el objeto de establecer nuevos contactos con las universidades líderes en las especialidades aeronáutica y aeroespacial, así como para construir una imagen sólida de EADS como empleador deseable. Asimismo, los debates con miembros de facultades, profesores e ingenieros de EADS ayudarán a los estudiantes a desarrollar habilidades y formación que les ayudarán a desempeñar una carrera exitosa en la industria aeroespacial. Dichas asociaciones también ponen de manifiesto el compromiso de EADS para construir y mantener relaciones a largo plazo con universidades o redes importantes.

Además de aumentar la presencia sobre el terreno entre los estudiantes directamente en las universidades, EADS también organiza multitud de visitas a las fábricas para los estudiantes de nuestras escuelas de ingeniería seleccionadas en varios centros

del Grupo (como Eurocopter en Marignane, Airbus en Toulouse, IW y Eurocopter en Ottobrunn, etc.).

Sin embargo, EADS va un paso más allá y promociona cada vez más la pasión por la tecnología y el conocimiento de las profesiones de ingeniería entre los alumnos. Promovemos los estudios científicos entre los alumnos, organizando desafíos, presentaciones en las escuelas y editando el *Flight Book*, un libro de texto con fascinantes, apasionantes e innovadores hechos en el ámbito aeroespacial. Dentro del marco de la prevista y ya comprobada falta de ingenieros, EADS contribuye a garantizar las futuras competencias en este ámbito.

#### eRecruiting

Acaba de ponerse en funcionamiento la nueva plataforma de EADS para contratación profesional por Internet. Esta plataforma responde a los requisitos de la futura plantilla de la Sociedad, a la vez que aporta transparencia a los mercados laborales en los que el Grupo se mueve. Miles de solicitudes son enviadas cada año a la plataforma de empleo EADS.

Puesta en funcionamiento en noviembre de 2006, esta nueva plataforma de contratación se encuentra del todo operativa; el sistema fue entregado a recursos humanos a finales de 2006 y abierto a los solicitantes de los mercados laborales interior y exterior el 30 de enero de 2007. La nueva herramienta eRecruiting responde a los requerimientos de la Sociedad en materia de personal, asegurando transparencia e integración en una plataforma común a todas las Divisiones.

#### Prácticas y opciones de acceso

Cada año, EADS Europa oferta más de 5.000 puestos para formación en prácticas, lo cual aporta al estudiante una valiosa experiencia técnica y personal, junto con la oportunidad de tener una visión más próxima del mundo de la industria. La mayor parte de la formación en prácticas facilitada por EADS está centrada en la tecnología aeroespacial, la electrónica, las tecnologías de la información, las finanzas o la gestión.

Para mejorar las habilidades y aptitudes de sus antiguos estudiantes en prácticas, EADS ha desarrollado un programa de juniors para llevar un seguimiento de toda la plantilla de formación en prácticas, para retener y reclutar a los más motivados.

Asimismo se ofrece a los estudiantes una variedad de oportunidades adicionales (en función de las normativas y políticas nacionales), incluyendo formación profesional, y programas de becas.

Con el objetivo de intensificar los esfuerzos de integración, se han puesto en marcha nuevos programas específicos de contratación y desarrollo que contribuyan al desarrollo actual de la plantilla de EADS. Se dispone de un programa nuevo denominado PROGRESS (Professional Graduate Entry Support Scheme)

consistente en la asignación de primeros puestos con responsabilidades para candidatos con talento, además de movilidad dentro del Grupo EADS. La contratación comenzó en octubre de 2007. Cincuenta candidatos fueron seleccionados para formar parte de la primera promoción PROGRESS en septiembre de 2008.

Además han demostrado su eficacia los programas de desarrollo de EADS (Programa de Desarrollo en Gestión Financiera y Programa Avanzado de Ventas y Marketing), puestos a disposición de aquellos profesionales que tengan interés en unirse a EADS en ámbitos clave como ventas y finanzas.

Empleados por nivel de formación	2008 En %	2007 En %	2006 En %
Universitarios (4 años y más)	25,8	24,5	24,4
Universitarios (hasta 3 años)	18,9	19,4	19,3
Formación profesional superior	8,8	8,7	9,9
Formación profesional	41,3	42,9	40,9
Educación básica	5,2	4,5	5,5

### Desarrollo y formación

El desarrollo reviste carácter prioritario para los empleados de EADS. El desarrollo del personal también implica **formación**. Los gastos anuales de formación de EADS ascienden aproximadamente al 4% de la masa salarial. EADS forma a más de 70.000 empleados al año, durante un total de 2.500.000 horas.

Para mejorar la eficiencia de esta importante inversión, EADS ha establecido un consejo de aprendizaje cuya misión consiste en proporcionar mejores programas de formación, compartir recursos internos, ser más proactivo en dicho ámbito y crear más valor para el negocio. Dicho consejo de aprendizaje está gestionado por el Director de Desarrollo de las Competencias de EADS (Head of Competency Development):

- Una de las decisiones tomadas por dicho consejo ha sido la de crear un “Colegio Compartido”, que constituirá el lugar en el que todas las Divisiones compartirán programas de formación y recursos comunes, incluyendo a los formadores internos. Constituido en 2006, el “Colegio Compartido” ha elaborado sus primeros programas en 2007, hallándose en muy poco tiempo en condiciones de satisfacer las necesidades de EADS. Los primeros programas desarrollados por el “Colegio Compartido” trataron sobre calidad, ingeniería de sistemas, gestión de programas y ventas.
- Para seguir esta tendencia integradora, EADS ha decidido crear un modelo de liderazgo basado en seis principios que ilustran la forma exitosa de liderar y gestionar en EADS. Este modelo está siendo utilizado en cometidos de desarrollo con herramientas como los procesos de realimentación específicos EADS 360°, o los centros de desarrollo.
- La CBA, creada en 2000 como universidad corporativa de EADS para desarrollo de directivos y preparación de la próxima generación de ejecutivos, ha centrado algunos de sus programas en la preparación activa de líderes de EADS en materia de internacionalización, mejora e innovación.

### Gestión de las competencias

En 2008, EADS empezó a implantar un enfoque ofensivo destinado a asegurar las principales competencias de EADS a través de dos acciones fundamentales:

- Identificación de las competencias clave de EADS en los departamentos de ingeniería con el fuerte propósito de incrementar las inversiones en formación (30%) en relación con dichas competencias. Por ejemplo, System Engineering se desarrolló específicamente en 2008 mediante el acuerdo firmado con una organización internacional de certificación —INCOSE— y el desarrollo de diferentes cursos de formación de entre 4 y 40 días. Actualmente se está implantando una nueva carrera profesional de System Engineers. Este enfoque se está aplicando a la mayoría de nuestras competencias clave.
- Diseño de un sistema de información para evaluar las competencias individuales, para elaborar un plan de desarrollo adecuado y para prever mejor las necesidades del personal.

### Movilidad

Al empleado de EADS también se le ofrece un amplio espectro de oportunidades de movilidad. En EADS la movilidad se entiende entre funciones, Unidades de Negocio y Divisiones de cuatro países: Francia, Alemania, España y Reino Unido, así como desplazamientos a otras regiones como América y Asia.

### Remuneración

#### Prácticas para compartir el éxito

Los esquemas retributivos de EADS siguen una política estrechamente vinculada a logros tanto individuales como de la Sociedad, tanto en las Divisiones como para el Grupo en su totalidad. En 2007, un plan de acciones restringido sobre rendimientos se puso en marcha para los directivos senior del Grupo (véase el apartado “Gobierno Corporativo — 4.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”).

Desde 2005, los sistemas de participación en los resultados, que se aplican en EADS en Francia, Alemania, España y Reino Unido están siguiendo un conjunto de normas unitarias para el Grupo, garantizando una aplicación consistente en estos cuatro países.

#### 5.4.3.5 RELACIONES CON EL EMPLEADO: UN DIÁLOGO PROACTIVO

##### Política

- “EADS está convencida de que un diálogo social continuo y de calidad es clave para el Grupo. En concreto, el Comité de Empresa Europeo (“EWC”) facilita un diálogo fluido y proactivo con los representantes de los trabajadores.
- EADS garantiza que la representación del personal se lleve a cabo en una atmósfera constructiva dentro de sus Unidades de Negocio. De esta forma, se mantiene un correcto equilibrio entre los intereses de los trabajadores y los intereses económicos del Grupo”.

##### Resultados y mejores prácticas

##### Comité de Empresa Europeo

El 23 de octubre de 2000, al inicio de la creación del Grupo EADS, la Dirección y los representantes sindicales de los trabajadores y los comités de Sociedad que operaban en EADS en Francia, Alemania, España y el Reino Unido firmaron un acuerdo por el que se creó el Comité de Empresa Europeo. En 2008, se procedió a la revisión de este acuerdo con el fin de, en primer lugar, adaptarlo a las actuales prácticas del Comité de Empresa Europeo y, en segundo lugar, para tener en cuenta las disposiciones de la nueva directiva europea que estaba en fase de preparación. El organismo negociador especial firmó el nuevo acuerdo el 30 de octubre de 2008. De conformidad con este nuevo acuerdo:

- El Comité de Empresa Europeo se reúne dos veces al año para recibir información y realizar consultas sobre la evolución del negocio y las perspectivas del Grupo.
- El Comité de Empresa Europeo incluye también un comité económico que se reúne cuatro veces al año y se centra en cuestiones económicas.
- Asimismo, se han creado subcomités europeos en varias Divisiones, como Airbus, Eurocopter, Astrium y EADS DS, que imitan el modelo del Comité de Empresa Europeo de EADS.
- El principio de establecer comités nacionales de Francia, Alemania, Reino Unido y España para permitir el diálogo

sobre cuestiones nacionales, de conformidad con el principio de subsidiariedad, ha sido aprobado.

- Las normas que definen los diferentes temas sujetos a información y consulta están claramente definidas.
- Las normas relativas a la confidencialidad de la información dadas por la Dirección durante las reuniones previamente definidas en 2007 en un acuerdo adjunto se incluyeron.

##### Acuerdo marco internacional

Partiendo del contexto globalizado de las actividades de EADS y como ejemplo ilustrativo del diálogo continuo que el Grupo EADS y el Comité de Empresa Europeo mantienen se estableció en junio de 2005 un acuerdo marco internacional. En virtud de dicho acuerdo las partes firmantes declaran su compromiso con principios comunes y estándares sociales que reconocen como fundamentales, y que intentarán promover a nivel mundial, en todos aquellos países en los que EADS desempeña su actividad. EADS y el Comité de Empresa Europeo del Grupo manifestaron su firme convicción de que la responsabilidad social corporativa (RSC) constituye una clave para el éxito a largo plazo.

La Federación Europea de Trabajadores del Metal (EMF) y la Federación Internacional de Trabajadores del Metal (IMF) han suscrito estos principios, siendo por consiguiente cosignatarios del acuerdo.

Los principios incluidos en el acuerdo marco internacional están en línea con las normas generales de las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo, las directivas de la OCDE para sociedades multinacionales y los principios establecidos por el Global Compact de Naciones Unidas, firmado por EADS en octubre de 2003, y cumplen el Código Ético.

Cubren los ámbitos de igualdad de oportunidades y no discriminación en lo relativo a empleo, condiciones laborales y protección del medio ambiente; se condena el trabajo infantil, y se reconocen los principios de libertad de asociación y protección de los derechos sindicales.

EADS espera que todos sus proveedores reconozcan y apliquen los principios de este acuerdo marco.

##### Visión general de convenios colectivos firmados con los sindicatos y comités desde el año 2000

El Grupo EADS ha suscrito acuerdos en las siguientes materias:

- Establecimiento del Comité de Empresa Europeo<sup>(1)</sup>;

(1) Acuerdo de fecha 23 de octubre de 2000 entre EADS NV y los representantes de los empleados para la creación de un comité de empresa europeo y sus subcomités para información y consulta de la plantilla

- Elaboración de un plan de acciones en función de los resultados que vincula las primas de productividad de los empleados a los resultados de la actividad del Grupo<sup>(2)</sup>
  - Acuerdo marco internacional:
    - En Alemania, se celebraron acuerdos de tarifas en relación con asuntos como las vacaciones pagadas, las pagas extraordinarias de Navidad, las bajas por enfermedad y la jubilación anticipada, así como acuerdos con el Comité de Empresa sobre participación en el beneficio, paquetes de seguros, pensión de la Sociedad, compensación por jubilación anticipada, plan de sugerencias, conciliación de la vida laboral y familiar, personas discapacitadas y sistema de ahorro de tiempo.
    - En Francia, se firmaron convenios colectivos en relación con el empleo, los derechos sindicales y el diálogo social, prejubilación, gestión de la segunda mitad de la carrera, la cobertura de costes sanitarios, el comité nacional francés y los coordinadores sindicales, la igualdad profesional, la diversidad, la jornada laboral, formación durante la carrera, un nuevo marco para los seguros sanitarios y la gestión de competencias.
    - En España, un convenio colectivo que cubre varios temas relativos a los salarios, al horario laboral y a la organización del trabajo, incluye además beneficios sociales, como ayudas a los hijos de los empleados, transporte colectivo, jubilación, seguros de vida, préstamos, ayudas a la jubilación, cantinas, y ayudas a asociaciones de trabajadores.
- Cabe destacar que a nivel de las Unidades de Negocio existe la posibilidad de firmar convenios colectivos directamente relacionados con sus campos sociales específicos.

## 5.5 CIUDADANÍA CORPORATIVA

### 5.5.1 Mantenimiento de un diálogo abierto con las partes afectadas por la actividad de EADS

#### 5.5.1.1 POLÍTICA

*“Dado que es una de las mayores compañías de Europa, EADS es consciente de sus obligaciones y desea ampliar su contribución al entorno cultural, educativo y social de los países en los que lleva a cabo sus operaciones. Concretamente, EADS pretende reforzar las asociaciones en proyectos con universidades y centros de investigación, a través, por ejemplo, de la Fundación para la Investigación de EADS.*

*EADS bará todo lo que esté en su mano para mantener un diálogo abierto con las partes afectadas y responder de forma clara a cualquier solicitud de aclaraciones dentro de los límites de sus obligaciones”.*

#### 5.5.1.2 ORGANIZACIÓN

Entre las iniciativas de EADS se incluyen patrocinios, donaciones y las relaciones de asociaciones. Allí donde tiene una sede, EADS contribuye a una serie de actividades, congresos o instituciones, que tratan de dar respuesta a aspectos sociales, educativos, culturales o deportivos. En la mayoría de los casos, esas actividades son iniciadas por entidades locales de EADS,

que también están diariamente en contacto con personas significativas afectadas por su actividad.

No obstante, EADS ha establecido directrices sobre donaciones (bajo la responsabilidad del Secretario Corporativo de EADS) y directrices para patrocinios (bajo la responsabilidad del departamento de comunicaciones de EADS), en las que se establecen criterios para la concesión de contribuciones a proyectos.

Esas directrices establecen también determinados límites, por encima de los cuales la actividad debe comunicarse al Secretario Corporativo o al departamento de comunicaciones, respectivamente, y ser aprobada a nivel de Consejero Delegado.

#### 5.5.1.3 RESULTADOS Y MEJORES PRÁCTICAS

##### Patrocinios y donaciones corporativas

EADS apoya proyectos orientados a las ciencias y la educación [por ejemplo, *EADS TechMaster Awards* destinado a los estudiantes del sector aeroespacial (Reino Unido, Singapur);

(2) Acuerdo alcanzado el 29 de junio de 2004 entre el Director de RR.HH de EADS N.V. y el comité de empresa europeo para la puesta de marcha dentro del Grupo de un plan de acciones en función de los resultados obtenidos.

asociación con el London Science Museum; competición de diseño de la SAE Brasil para alumnos del sector aeroespacial].

Por otra parte, EADS contribuye también a actividades humanitarias a través de la donación, la entrega de material o la puesta en común de conocimientos y capacidades cuando es necesario. Por citar algunos ejemplos:

- EADS tiene una relación duradera con “*Aviation sans Frontières*” (“ASF”), una organización sin ánimo de lucro en España, Francia y Alemania que transporta en avión a niños gravemente enfermos.
- EADS fundó el proyecto social *Gotas de Flor con Amor*, una ONG creada en 1992 al objeto de educar a niños y adolescentes en situaciones de riesgo, así como a sus respectivas familias. Fue reconocida como Organización de la Sociedad Civil de Interés Público (OSCIP) en 1993. EADS apoya a *Gotas de Flor* desde 2004.
- EADS apoya los esfuerzos de ayuda de emergencia mundiales que se llevaron a cabo en la provincia de Sichuan tras el terremoto del 12 de mayo mediante donaciones, información, equipos informáticos y asistencia técnica: Airbus y Eurocopter ayudaron con donaciones financieras; Astrium suministró imágenes por satélite detalladas de la zona afectada para ayudar a los equipos de ayuda de emergencia sobre el terreno; la división Defensa & Seguridad suministró tiendas de campaña para Sichuan; Eurocopter creó una célula de gestión de crisis para helicópteros durante las operaciones de rescate.

Además, EADS anima a sus empleados a que de manera activa y responsable participen a título individual en iniciativas locales que contribuyan al general desarrollo de las comunidades locales.

#### Fundación EADS

La Fundación EADS (Fondation d'entreprise EADS) fue constituida en Francia en septiembre de 2004 para fomentar la investigación multidisciplinar en tecnología aeroespacial, así como el intercambio de información entre investigadores en el ámbito gubernamental, la sociedad privada y las instituciones de enseñanza superior (véase el apartado “— 5.2 Crecimiento sostenible”).

#### Fundación Airbus

La Fundación Airbus, creada en diciembre de 2008, tiene como objetivo realizar actividades caritativas en todo el mundo mediante una red internacional de empleados, asociaciones y

organizaciones internacionales. Tras comenzar su andadura con un presupuesto de 2.500.000 euros, la Fundación Airbus apoyará principalmente los tres temas de apoyo humanitario y comunitario, desarrollo de los jóvenes y el medio ambiente.

En el ámbito del medio ambiente, la Fundación se encarga principalmente de proteger, mejorar e incrementar el conocimiento del medio ambiente, y apoyar proyectos centrados en la biodiversidad. Asimismo, la Fundación ayudará a los jóvenes a desarrollar aquellas habilidades que necesitarán más adelante, en particular, fomentando la comprensión de las diferencias culturales y la ciudadanía mundial. El tercer tema de la Fundación consiste en proporcionar ayuda y apoyo en caso de catástrofes naturales y ayudar al desarrollo de las comunidades locales en las que Airbus está presente.

#### Diálogo con los accionistas

EADS se esfuerza por mantener un diálogo abierto con aquellos accionistas que deseen obtener información complementaria relativa al negocio de EADS, sus operaciones empresariales o las actividades RSC.

En concreto, y para facilitar la información más exacta posible a los accionistas y las partes implicadas, el Grupo interactúa proactivamente con las principales agencias de rating. EADS aspira a mejorar continuamente la integración de RSC en su negocio operativo diario. Para alcanzar dicho objetivo, el análisis de las agencias contribuye a los esfuerzos de EADS de establecer las fortalezas y debilidades del Grupo, y detecta posibles ausencias en los informes RSC. También facilitan indicaciones en cuanto a benchmarking de EADS en la industria aeroespacial y de defensa, que se halla actualmente por detrás de las otras industrias en términos de informes RSC.

#### Día RCS de EADS

Como muestra del enfoque proactivo del Grupo, EADS celebró su “Día RCS” el 19 de noviembre de 2008 en Toulouse, un evento en el que EADS comenzó a debatir sus iniciativas de responsabilidad corporativa con la comunidad RCS/SRI.

Durante el evento, el Presidente y el Consejero Delegado de EADS, así como algunos ejecutivos clave, expusieron la posición del Grupo respecto a las cuestiones de RCS como el gobierno, la ética y la *compliance*, los recursos humanos y el medio ambiente. La agenda de este evento, así como las ponencias están disponibles para su descarga en la página web de EADS: [http://www.eads.net/1024/en/corporate\\_governance/csr/csr-day.html](http://www.eads.net/1024/en/corporate_governance/csr/csr-day.html)

## 5.5.2 Inclusión de los intereses comunitarios en la estrategia global de EADS

### 5.5.2.1 POLÍTICA

- *“EADS se enorgullece de vender sus productos y prestar sus servicios a un número creciente de países, gracias a la confianza que clientes internacionales tienen en su reputación global;*
- *EADS es consciente de su responsabilidad como Sociedad global en la expansión de unas prácticas comerciales internacionales sólidas que fomenten una globalización equilibrada y justa que beneficie a todos los países;*
- *EADS fomenta la cooperación industrial con industrias locales siempre que es posible, con el fin de apoyar el desarrollo de capacidades y competencias;*
- *EADS apoya iniciativas locales destinadas a la promoción de proyectos orientados a la responsabilidad social corporativa”.*

### 5.5.2.2 RESULTADOS Y MEJORES PRÁCTICAS

EADS persigue el desarrollo internacional mediante el establecimiento de factorías y centros de ingeniería en países estratégicos, así como compras y asociaciones estratégicas con las industrias locales. En su calidad de ciudadano local responsable, EADS se ha propuesto incorporar los intereses locales en su estrategia global, creando trabajos de alto valor, tecnología punta a nivel mundial, invirtiendo en educación y programas de formación, apoyando a las iniciativas locales dedicadas a promover los proyectos orientados a la RSC, o implantando políticas que favorezcan la calidad del entorno laboral y de la carrera profesional de los empleados locales. A este respecto, 2008 ha sido otro año de asociaciones de éxito. Por citar algunos ejemplos:

Eurocopter proseguirá su expansión en Sudamérica tras la firma de un contrato (50 helicópteros EC725) para suministrar a las fuerzas armadas de Brasil una flota que sea capaz de realizar una extensa gama de misiones. Eurocopter lleva presente en Brasil más de 30 años a través de su filial Helibras, ubicada en Itajuba, en el estado de Minas Gerais. Helibras cuenta con 270 empleados y es el único fabricante de helicópteros con una sólida presencia en Sudamérica. El nuevo contrato duplicará la capacidad de producción y el personal de la planta de Itajuba, en la que se fabricarán y montarán los helicópteros EC725, y en donde se llevarán a cabo las actividades de mantenimiento tras las entregas. Este contrato también representará una contribución significativa al desarrollo de la industria aeronáutica de Brasil, ya que las compañías locales estarán estrechamente involucradas en las actividades de fabricación y se beneficiarán de la transferencia de tecnologías.

En julio de 2008, EADS y Mubadala Aerospace, una división de Mubadala Development Company de los Emiratos Árabes

Unidos (Abu Dabi), firmaron un contrato de proveedor. La asociación permitirá a EADS reforzar su presencia en Oriente Medio en términos de proveedores y capacidad de producción. Se espera que esta cooperación genere unos ingresos superiores a los 1.000 millones de dólares estadounidenses en diez años para Mubadala Aerospace. En el ámbito de dicho contrato, EADS trabajará con Mubadala Aerospace para desarrollar un centro de ingeniería, así como un centro de investigación y desarrollo en Abu Dabi. Dicho centro se creará con el fin de suministrar una capacidad de desarrollo y diseño completa para las aeroestructuras compuestas. Por consiguiente, las aeroestructuras serán finalmente diseñadas, desarrolladas y fabricadas en Abu Dabi. Ambas partes, reconociendo las oportunidades a largo plazo que presenta esta asociación, han acordado invertir de forma significativa en programas de educación y formación. Por lo tanto, se han previsto celebrar acuerdos con universidades ubicadas en el Emirato de Abu Dabi y organizar cursos de formación profesional en las instalaciones de EADS y Mubadala Aerospace.

EADS y el Ministerio del Interior de Qatar han implantado un centro de competencia dedicado a TETRA que incluirá un centro de formación, así como un banco de pruebas para aplicaciones y servicios. Ello demuestra las sólidas y largas relaciones entre el Ministerio del Interior de Qatar y EADS *Secure Networks*. Este centro se beneficiará, en particular, de una transferencia regular de competencias de alto valor procedente de EADS *Secure Networks* y será el primer centro de excelencia dedicado a TETRA en Oriente Medio.

En India, Astrium ha firmado un acuerdo a largo plazo con Antrix Corporation, la rama comercial del organismo espacial indio ISRO (*Indian Space Research Organisation*), relativo a la utilización de los servicios de lanzamiento del vehículo indio de lanzamiento de satélites polares (PSLV). A lo largo de los últimos cinco años, ambas compañías han colaborado con todo éxito en el área de las actividades espaciales, tal y como lo demuestra la adjudicación de dos contratos para satélites de comunicaciones — W2M para Eutelsat y HYLAS para Avanti Systems. Estas cooperaciones representan un importante avance en la relación entre Astrium y los organismos indios de tecnología espacial.

En Estados Unidos, EADS North America se ha propuesto incrementar sus inversiones, expandir su presencia industrial, crear empleos con valor añadido, tecnología punta a nivel mundial y productos para introducirlos en el mercado norteamericano. En abril de 2008, EADS anunció la adquisición de PlantCML, un proveedor líder de soluciones a emergencias, con sede en California. Asimismo, en su condición como ciudadano con responsabilidad local, EADS North America ayuda activamente a las entidades e instituciones de las comunidades donde sus empleados viven y trabajan.



# Entidad responsable del Documento de Registro

# 6

6.1	ENTIDAD RESPONSABLE DEL DOCUMENTO DE REGISTRO	222
6.2	DECLARACIÓN DE LA ENTIDAD RESPONSABLE DEL DOCUMENTO DE REGISTRO	222
6.3	POLÍTICA DE INFORMACIÓN	222
6.4	COMPROMISOS DE LA SOCIEDAD EN MATERIA DE INFORMACIÓN	223
6.5	CAMBIOS SIGNIFICATIVOS	223

## 6.1 ENTIDAD RESPONSABLE DEL DOCUMENTO DE REGISTRO

EADS

## 6.2 DECLARACIÓN DE LA ENTIDAD RESPONSABLE DEL DOCUMENTO DE REGISTRO

La Sociedad declara que, tras haber adoptado todas las medidas necesarias para garantizar la fiabilidad de la información contenida en el Documento de Registro, de acuerdo con los datos de que dispone la Sociedad, dicha información se corresponde con los hechos y no contiene omisiones que pudieran afectar a la interpretación del mismo,

EADS representada por:

Louis Gallois  
*Consejero Delegado*

## 6.3 POLÍTICA DE INFORMACIÓN

Para cualquier consulta puede ponerse en contacto con:

Doña Nathalie Errard  
Directora de Relación con el Inversor y Comunicación Financiera

EADS  
37, boulevard de Montmorency  
75781 París cedex 16  
Francia  
Teléfono: +33 1 42 24 28 00  
Fax: +33 1 42 24 28 40  
E-mail: [ir@eads.com](mailto:ir@eads.com)

La página web [www.eads.com](http://www.eads.com) proporciona diversa información sobre la Sociedad, incluido el informe del Consejo de Administración. Por otra parte, durante el periodo de vigencia del presente Documento de Registro, se podrán consultar las copias de:

➤ Los Estatutos

➤ El Documento de Registro registrado en inglés ante la AFM y aprobado por ésta el 25 de abril de 2007

➤ El Documento de Registro registrado en inglés ante la AFM y aprobado por ésta el 24 de abril de 2008

➤ Los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de la Sociedad EADS correspondientes a los ejercicios finalizados a 31 de diciembre de 2006, 2007 y 2008, junto con los correspondientes informes de auditoría

en el domicilio social de EADS en: European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V., Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos, sede estatutaria (*statutaire zetel*): Ámsterdam, Tel.: + 31 (0)71 5245 600.

Los accionistas tienen también a su disposición líneas telefónicas gratuitas tanto en España (00 800 00 02 2002) como en Alemania (00 800 00 02 2002) y Francia (0 800 01 2001). También pueden enviar mensajes a la siguiente dirección de correo electrónico: [ir@eads.com](mailto:ir@eads.com).

## 6.4 COMPROMISOS DE LA SOCIEDAD EN MATERIA DE INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta que las acciones de la Sociedad cotizan en Euronext Paris (la “**Bolsa de París**”), en el *regulierter Markt* (en el subsegmento de negociación Prime Standard) de la *Frankfurter Wertpapierbörse* (la “**Bolsa de Fráncfort**”) y en las Bolsas de Valores de Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia, (las “**Bolsas de Valores españolas**”), la Sociedad está sometida a determinadas

leyes y reglamentos en materia de información tanto en Francia, como en Alemania y España. Los principales reglamentos y leyes se resumen en el apartado “Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social — 3.1.3 Legislación aplicable e información a revelar”.

## 6.5 CAMBIOS SIGNIFICATIVOS

Desde el 31 de diciembre de 2008 hasta la fecha de registro del presente documento no ha habido modificaciones en la situación económica y financiera de EADS aparte de las que aquí se hacen constar.



Designed & Produced by:  Labrador 00 33 1 53 06 30 80