

# Documentación para la Junta General Anual



**Jueves, 26 de mayo de 2011, a las 14:00 horas**

en el Hotel Okura Ámsterdam  
Ferdinand Bolstraat 333,  
1072 LH Ámsterdam,  
Países Bajos

---

<b>Orden del día</b>	<b>2</b>
<b>Texto de los acuerdos propuestos por el Consejo de Administración</b>	<b>3</b>
<b>Presentación de los acuerdos propuestos por el Consejo de Administración</b>	<b>8</b>
<b>Informe del Consejo de Administración</b>	<b>11</b>
<b>Estados Financieros 2010 (incluidos en un documento separado)</b>	<b>78</b>
<b>Información complementaria</b>	<b>79</b>

---

---

**EADS**

# Orden del día

## **1 | Apertura e introducción general**

## **2 | Presentación del Presidente y del Consejero Delegado, incluyendo el Informe del Consejo de Administración respecto a:**

1. Declaración sobre Gobierno Corporativo
2. Política de dividendos
3. Informe sobre la actividad y los resultados financieros de 2010

## **3 | Debate sobre los puntos del orden del día**

## **4 | Votación sobre los acuerdos relativos a:**

1. Aprobación de las cuentas auditadas del ejercicio 2010
2. Aprobación de la aplicación de resultados, distribución y fecha de pago
3. Exoneración de responsabilidad a los miembros del Consejo de Administración
4. Nombramiento de Ernst & Young Accountants L.L.P. como coauditores para el ejercicio 2011
5. Nombramiento de KPMG Accountants N.V. como coauditores para el ejercicio 2011
6. Modificación de los artículos 21, 22, 23 y 24 de los Estatutos de la Sociedad
7. Aprobación de la política de remuneración y de la retribución de los miembros del Consejo de Administración
8. Delegación al Consejo de Administración de poderes para emitir acciones y excluir el derecho de suscripción preferente de los accionistas
9. Amortización de acciones recompradas por la Sociedad
10. Renovación de la autorización al Consejo de Administración para la compra de acciones de la Sociedad

## **5 | Clausura de la Junta**

# Texto de los acuerdos propuestos por el Consejo de Administración

## PRIMER ACUERDO

---

### Aprobación de las cuentas auditadas del ejercicio 2010

**SE ACUERDA QUE** las cuentas auditadas del período contable desde 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010, según se han presentado a la Junta General Anual por el Consejo de Administración, sean aprobadas, y así lo son por el presente.

## SEGUNDO ACUERDO

---

### Aprobación de la aplicación de resultados [distribución y fecha de pago]

**SE ACUERDA QUE** el beneficio neto de 533 millones de euros, registrado en la cuenta de resultados del ejercicio 2010, se añade a los beneficios retenidos y que el 6 de junio de 2011 se haga un pago a los accionistas de 0,22 euros por acción con cargo a las reservas de libre distribución.

## TERCER ACUERDO

---

### Exoneración de responsabilidad a los miembros del Consejo de Administración

**SE ACUERDA QUE** los miembros del Consejo de Administración sean exonerados de responsabilidad, y así lo son por el presente, por el desempeño de sus deberes durante y respecto al ejercicio 2010, en la medida en que su actividad ha quedado reflejada en las cuentas anuales auditadas del ejercicio 2010 o en el informe del Consejo de Administración.

## CUARTO ACUERDO

---

### Nombramiento de Ernst & Young Accountants L.L.P. como coauditores para el ejercicio 2011

**SE ACUERDA QUE** Ernst & Young Accountants L.L.P., con domicilio social en Boompjes 258, 3011 XZ Rotterdam, Países Bajos, sean coauditores de la Sociedad para el período contable correspondiente al ejercicio 2011.

## QUINTO ACUERDO

---

### Nombramiento de KPMG Accountants N.V. como coauditores para el ejercicio 2011

**SE ACUERDA QUE** KPMG Accountants N.V., con domicilio social en Fascinatio Boulevard 200, 3065 WB Rotterdam, Países Bajos, sean coauditores de la Sociedad para el período contable correspondiente al ejercicio 2011.

## SEXTO ACUERDO

---

### Modificación de los artículos 21, 22, 23 y 24 de los Estatutos de la Sociedad

**SE ACUERDA QUE** los siguientes Artículos de los Estatutos de la Sociedad sean modificados para reflejar los cambios en la ley holandesa según el texto traducido que sigue y que tanto el Consejo de Administración como el Consejero Delegado sean autorizados, y así lo son por el presente, con facultades de sustitución, para ejecutar este acuerdo:

*“Juntas Generales de Accionistas*

#### *Artículo 21*

4. El Consejo de Administración estará obligado a celebrar una Junta General de Accionistas dentro del plazo legalmente exigido tras recibir una petición por escrito en ese sentido de uno o más accionistas que en conjunto representen al menos una décima parte del capital social emitido. La petición debe contener una lista detallada de los puntos que se debatirán en la junta<sup>(1)</sup>.

#### *Artículo 22*

*El Consejo de Administración convocará una Junta General de Accionistas por medio de un aviso publicado en la página web de la Sociedad al menos cuarenta y dos días antes de la fecha de la junta.<sup>(2)</sup>*

#### *Artículo 23*

1. *El aviso de convocatoria indicará los puntos según lo expuesto en la sección 2:114 apartado 1 del Código Civil Holandés. Los accionistas y todas las demás personas que según el Derecho Civil Holandés tengan derecho a asistir a la Junta General de Accionistas pueden consultar los documentos de la junta en las oficinas de la Sociedad en Ámsterdam y en los demás lugares que determine el Consejo de Administración. En dichos lugares también se podrán obtener copias gratuitas.*
2. *El debate de los puntos respecto a los cuales no se haya seguido este procedimiento podrán anunciarse separadamente, de la misma manera, al menos cuarenta y dos días antes de la fecha de la Junta General de Accionistas.*

---

(1) En el idioma original neerlandés:

“Artikel 21

4. Op schriftelijk verzoek van één of meer aandeelhouders, die alleen of gezamenlijk tenminste één tiende gedeelte van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen, aan de Raad van Bestuur, is deze verplicht binnen de wettelijk termijn na ontvangst van het verzoek, een algemene vergadering van aandeelhouders te doen houden. Het verzoek bevat een nauwkeurige opgave van de te behandelen onderwerpen.”

(2) En el idioma original neerlandés:

“Artikel 22

De oproeping tot de algemene vergadering van aandeelhouders geschiedt door de Raad van Bestuur tenminste tweeënveertig dagen voor de dag waarop de algemene vergadering plaatsvindt door middel van de publicatie van een oproeping op de website van de Vennootschap.”

3. *El Consejo de Administración anunciará la fecha de la Junta General Anual de Accionistas al menos 10 semanas antes de la junta. Las peticiones justificadas realizadas en cada momento por uno o más accionistas que en conjunto representen al menos el umbral legal aplicable, para incluir puntos en el orden del día de la Junta General Anual de Accionistas, serán atendidas por el Consejo de Administración si dicha petición al Consejo de Administración se ha realizado al menos 8 (ocho) semanas antes de la junta, salvo que la razonabilidad y la imparcialidad requieran proceder de otro modo<sup>(1)</sup>.*

#### Artículo 24

1. *Todo titular de una o más acciones y todas las demás personas que por ley tengan derecho a hacerlo tendrán la facultad, sea personalmente o por medio de un representante designado por escrito, de asistir a la Junta General de Accionistas, con voz en la misma, y a ejercer el derecho de voto de conformidad con el artículo 25 de los presentes\*.*

*Se entiende que “representante designado por escrito”, según lo indicado en este artículo 24, comprende un representante que se registre de forma electrónica. El Consejo de Administración facilitará la presentación electrónica de representantes, de la manera que se explique en el aviso de convocatoria.*

*Un accionista o una persona que tenga derecho de asistir a una junta puede hacer que su representación la lleve a cabo más de un titular representante, si bien sólo se podrá nombrar a un titular representante para cada acción.*

*Si el Consejo de Administración así lo decide, cada accionista tiene derecho, sea personalmente o por medio de un representante designado por escrito, a asistir a las juntas generales de accionistas, con derecho de voz y a ejercer el derecho de voto mediante una comunicación electrónica, todo ello de conformidad con la sección 2:117a del Código Civil Holandés.*

2. *A los efectos y para las disposiciones de este Artículo, las personas que tienen derecho a asistir y votar en las juntas generales de accionistas son aquellas que estén registradas en un registro designado a dicho efecto por el Consejo de Administración el vigesimooctavo día antes de la fecha de una Junta General de Accionistas (la **Fecha de Registro**), independientemente de quién tenga derecho a las acciones en el momento de dicha junta.*
4. *Como requisito previo para asistir a la Junta General de Accionistas y emitir votos, el Consejo de Administración o, alternativamente, una entidad o persona designada para ello por el Consejo de Administración, deberá ser notificado por escrito por cada titular de una o más acciones (incluyendo tanto acciones al portador como acciones nominativas) y por aquellos cuyos derechos antes citados provengan de dichas acciones, no antes de la Fecha de Registro, de la intención de asistir a la junta. En última instancia, esta notificación debe ser recibida por el Consejo de Administración o, alternativamente, una entidad o persona designada para ello por el Consejo de Administración, el día mencionado en el aviso de convocatoria.*

---

\* Para más información sobre el artículo 25, consulte los Estatutos de EADS en nuestra página web [www.eads.com](http://www.eads.com) (Nuestra Compañía – Gobierno Corporativo)

(1) En el idioma original neerlandés:

\*Artikel 23

1. Bij de oproeping worden de onderwerpen als bedoeld in artikel 2:114 lid 1 van het Burgerlijk Wetboek vermeld. Aandeelhouders en alle andere personen die volgens het Burgerlijk Wetboek het recht hebben de algemene vergadering van aandeelhouders bij te wonen mogen voorafgaand aan de vergadering de documenten ten kantore der Vennootschap, alsmede te Amsterdam en op zodanige andere plaatsen zoals door de Raad van Bestuur zal worden bepaald, raadplegen. Aldaar zullen tevens kosteloos afschriften verkrijgbaar zijn.
2. De behandeling van onderwerpen, ten aanzien waarvan zulke niet is geschied, kan alsnog op overeenkomstige wijze afzonderlijk worden aangekondigd tenminste tweeënveertig dagen voor de dag der algemene vergadering van aandeelhouders.
3. De Raad van Bestuur zal de datum van de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders ten minste tien weken voor de vergadering aankondigen. Aan met redenen omklede verzoeken van één of meer aandeelhouders die tezamen tenminste de van tijd tot tijd geldende wettelijk minimum drempelwaarde vertegenwoordigen benodigd om onderwerpen op de agenda van de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders te plaatsen zal de Raad van Bestuur gevolg geven, mits een dergelijk verzoek ten minste acht (8) weken voor de vergadering is gedaan aan de Raad van Bestuur, tenzij redelijkheid en billijkheid anders eisen."

5. *El Consejo de Administración puede decidir que “por escrito”, según se indica en la penúltima frase del apartado anterior de este Artículo, se entienda como incluyente de una petición que esté registrada de forma electrónica.*
6. *Respecto a cada Junta General de Accionistas de la Sociedad, el Consejo de Administración de la Sociedad puede decidir, de conformidad con la sección II:117b del Código Civil Holandés, que los votos emitidos por un medio de comunicación electrónica o por correo antes de una correspondiente Junta General de Accionistas, se consideren equivalentes a votos emitidos durante una junta. Estos votos no pueden emitirse antes de la Fecha de Registro<sup>(1)</sup>.*

## SÉPTIMO ACUERDO

---

### **Aprobación de la política de retribución y remuneración de los miembros del Consejo de Administración**

**SE ACUERDA QUE** la política de retribución y remuneración propuesta para los miembros del Consejo de Administración, incluyendo el derecho del Consejero Ejecutivo a suscribir acciones, incluida en el Informe del Consejo de Administración, sea aceptada y aprobada, y así lo es por el presente.

## OCTAVO ACUERDO

---

### **Delegación en el Consejo de Administración de facultades para emitir acciones y anular derechos preferentes de suscripción de accionistas existentes**

**SE ACUERDA QUE**, de conformidad con los Estatutos, el Consejo de Administración sea designado, y así lo es por el presente, con sujeción a revocación por parte de la Junta General, para tener facultades de emitir acciones y conceder derechos de suscribir acciones que formen parte del capital social autorizado de la Sociedad, entendiéndose que dichas facultades estarán limitadas al 0,15% del capital autorizado de la Sociedad en cada momento, y a limitar o excluir derechos preferentes de suscripción, en ambos casos durante un período que expirará en la Junta General de Accionistas que se celebre en 2012.

---

(1) En el idioma original neerlandés:

“Artikel 24

1. Iedere houder van een of meer aandelen en alle overige personen die op grond van de wet daartoe bevoegd zijn, hebben het recht om, hetzij in persoon, hetzij bij een schriftelijk gevolmachtigde, de algemene vergadering van aandeelhouders bij te wonen, daarin het woord te voeren en het recht tot het uitbrengen van hun stem uit te oefenen in overeenstemming met artikel 25 van deze statuten.  
Een 'schriftelijke volmacht' als bedoeld in dit Artikel 24 wordt geacht mede een elektronisch vastgelegde volmacht te omvatten. De Raad van Bestuur zal de elektronische indiening van volmachten mogelijk maken op de wijze zoals uiteengezet in de oproeping.  
Een aandeelhouder of een vergadergerechtigde kan zich doen vertegenwoordigen door meer dan één gevolmachtigde, met dien verstande dat voor ieder aandeel slechts één volmacht kan worden verleend.  
Indien de Raad van Bestuur dit bepaalt, is iedere aandeelhouder bevoegd om, in persoon of bij een schriftelijk gevolmachtigde door middel van een elektronisch communicatiemiddel aan de algemene vergadering van aandeelhouders deel te nemen, daarin het woord te voeren en het stemrecht uit te oefenen via elektronische communicatiemiddelen, een en ander in overeenstemming met artikel 2:117a Burgerlijk Wetboek.
2. Voor de toepassing van dit Artikel hebben als vergader- en stemgerechtigden te gelden zij die op de achtentwintigste dag voorafgaand aan de dag van de algemene vergadering van aandeelhouders (de "Registratiedatum") als zodanig zijn ingeschreven in het door de Raad van Bestuur aangewezen register, ongeacht wie ten tijde van de algemene vergadering de rechthebbende op de aandelen is.
4. Als voorwaarde voor het bijwonen van de algemene vergadering van aandeelhouders en het uitbrengen van stemmen dient de Raad van Bestuur, of anderszins een entiteit of persoon die voor die doeleinden door de Raad van Bestuur is aangewezen, schriftelijk worden geïnformeerd, doch niet eerder dan de Registratiedatum, door iedere houder van één of meer aandelen (waaronder zowel aandelen aan toonder als aandelen op naam worden verstaan) alsook diegenen die voornoemde rechten aan deze aandelen ontfenen, van de intentie om de vergadering bij te wonen. Een dergelijke mededeling dient uiterlijk op de dag zoals vermeld in de oproeping door de Raad van Bestuur, of anderszins een entiteit of persoon die voor die doeleinden door de Raad van Bestuur is aangewezen, te worden ontvangen.
5. De Raad van Bestuur kan bepalen dat "schriftelijk" als bedoeld in het vorige lid van dit artikel, de op één na laatste zin, mede omvat een verzoek dat op elektronische wijze is ingediend.
6. De Raad van Bestuur van de Vennootschap kan, overeenkomstig Artikel 2:117b van het Burgerlijk Wetboek, met betrekking tot iedere algemene vergadering van aandeelhouders van de Vennootschap besluiten dat stemmen die voorafgaand aan de betreffende algemene vergadering van aandeelhouders door middel van elektronische communicatiemiddelen of per post zijn uitgebracht gelijk worden gesteld met stemmen die tijdens een vergadering worden uitgebracht. Dergelijke stemmen mogen niet voorafgaand aan de Registratiedatum worden uitgebracht."

Dichas facultades incluyen, sin limitación, la aprobación de los planes de incentivos a largo plazo relacionados con acciones (tales como planes de opciones a acciones, de rendimiento y restringidos de acciones) y planes de participación accionarial de empleados. Dichas facultades también pueden incluir la concesión de derechos para suscribir acciones que se puedan ejercer en el momento que se especifique en o a tenor de dichos planes y la emisión de acciones que se desembolsen con cargo a las reservas de libre distribución.

## **NOVENO ACUERDO**

---

### **Cancelación de acciones recompradas por la Sociedad**

**SE ACUERDA QUE** el número de acciones de la Sociedad mantenidas por la Sociedad, hasta un máximo de 78.850 acciones, se cancele y tanto el Consejo de Administración como el Consejero Delegado sean autorizados, y así lo son por el presente, con poderes de sustitución, para ejecutar este acuerdo de conformidad con la ley holandesa.

## **DÉCIMO ACUERDO**

---

### **Renovación de la autorización al Consejo de Administración para la recompra de acciones de la Sociedad**

**SE ACUERDA QUE** el Consejo de Administración sea autorizado por un nuevo período de 18 meses a partir de la fecha de esta Junta General Anual, y así lo es por el presente, para la recompra de acciones de la Sociedad, por cualquier medio, incluso mediante productos derivados, en cualquier bolsa de valores o de otro modo, siempre que, con dicha recompra, la Sociedad no pase a poseer más del 10% del capital social emitido de la Sociedad y a un precio no inferior a su valor nominal ni superior al precio más alto de la última operación independiente y la oferta independiente en curso más alta en las sedes de negociación del mercado regulado del país en el que se realice la compra. Esta autorización anula y sustituye la autorización dada por la Junta General Anual del 1 de junio de 2010 en su séptimo acuerdo.

# Presentación de los acuerdos propuestos por el Consejo de Administración

## PRIMER ACUERDO

---

### Aprobación de las cuentas auditadas del ejercicio 2010

Recomendamos que esta Junta General Anual apruebe las cuentas auditadas del ejercicio 2010.

Para obtener más información sobre las cuentas auditadas de 2010, consulte la sección 5 “Información financiera y otros datos de interés” del informe del Consejo.

## SEGUNDO ACUERDO

---

### Aprobación de la aplicación de resultados, distribución y fecha de pago

Recomendamos que esta Junta General Anual apruebe que el beneficio neto de 553 millones de euros, registrado en la cuenta de resultados del ejercicio 2010, se añada a los beneficios retenidos y que el 6 de junio de 2011 se haga un pago a los accionistas de 0,22 euros por acción con cargo a las reservas de libre distribución.

Desde el 1 de junio de 2011, las acciones de EADS cotizarán ex dividendo en las Bolsas de Valores de Francfort, París y españolas. El pago de dividendo se hará el 6 de junio de 2011 a los titulares de acciones de EADS al 3 de junio de 2011.

Para obtener más información sobre la política de dividendos, consulte la sección 3.5 “Política de dividendos” del informe del Consejo.

## TERCER ACUERDO

---

### Exoneración de responsabilidad a los miembros del Consejo de Administración

Recomendamos que esta Junta General Anual exonere a los miembros del Consejo de Administración de responsabilidad por la gestión de las actividades de la Sociedad respecto al ejercicio 2010.

## CUARTO Y QUINTO ACUERDOS

---

### Nombramiento de coauditores para el ejercicio 2011

Recomendamos que Ernst & Young Accountants L.L.P., con domicilio social en Boompjes 258, 3011 XZ Rotterdam, Países Bajos, y KPMG Accountants N.V., con domicilio social en Fascinatio Boulevard 200, 3065 WB Rotterdam, Países Bajos, sean los coauditores de la Sociedad para el ejercicio 2011. Nuestra propuesta, por lo tanto, es renovar el nombramiento de los mismos coauditores en función de su habilitación, comportamiento e independencia respectivos. Están designados como coauditores, siendo responsables conjuntamente de la auditoría de las cuentas del ejercicio 2011. Formularán una única opinión de auditoría.



## **SEXO ACUERDO**

---

### **Modificación de los Artículos 21, 22, 23 y 24 de los Estatutos de la Sociedad**

Recomendamos que esta Junta General Anual apruebe la modificación de los Estatutos de la Sociedad a fin de cumplir cambios recientes así como previstos en la legislación holandesa, que darán lugar a las modificaciones siguientes:

- ▶ modificar la fecha de convocatoria de las juntas generales de accionistas para que se produzca no después de 42 días antes de la junta en lugar de 15 días; esto no dará lugar a un cambio significativo en las prácticas anteriores de EADS, que consistían en convocar las juntas generales con una anticipación de al menos un mes (artículo 22);
- ▶ como consecuencia, modificar la fecha de anuncio de la Junta General de Accionistas para que se produzca con una anticipación de 10 semanas en lugar de dos meses; asimismo, modificar la fecha límite para que los accionistas soliciten la inclusión de puntos en el orden del día a ocho semanas de anticipación en lugar de seis y hacer referencia, para que dicha petición sea válida, a los umbrales legales aplicables en ese momento según la ley holandesa (que actualmente son acciones que representen un 1% del capital social o que tengan un valor de mercado superior a 50 millones de euros) (artículo 23);
- ▶ hacer referencia únicamente al plazo legal aplicable en ese momento según la ley holandesa respecto al período en el que debe convocarse una Junta General a raíz de una petición de uno o más accionistas que representen al menos una décima parte del capital social emitido (artículo 21);
- ▶ cambiar la forma de la convocatoria de juntas generales de accionistas a la publicación de un aviso en la página web de EADS en lugar de una publicación en la prensa; esto podría complementarse con una nota de prensa (artículo 22);
- ▶ fijar una “fecha de registro” en 28 días antes de la fecha de las juntas generales de accionistas, lo que significará que únicamente los accionistas a esa fecha tendrán derecho a tomar parte y votar en las juntas generales, independientemente de cualquier transacción posterior con acciones de la Sociedad (artículo 24);
- ▶ introducir la votación electrónica ante las juntas generales de accionistas, con sujeción a determinadas condiciones (se ruega consultar la sección “Modos de participación” de la Notificación de Información (artículo 24).

## **SÉPTIMO ACUERDO**

---

### **Aprobación de la política de retribución y remuneración de los miembros del Consejo de Administración**

Recomendamos que la Junta General Anual apruebe la política de retribución y remuneración para los miembros del Consejo de Administración, incluidos los derechos del Consejero Ejecutivo a suscribir acciones, descrita en el informe del Consejo (consulte en particular la sección 4.5 “Informe sobre remuneración”).

Para obtener el informe sobre la remuneración de los miembros del Consejo de Administración durante el ejercicio 2010, consulte Nota 11 de los Estados Financieros de la Sociedad y Nota 35 y 36 de los Estados Financieros Consolidados (NIIF).

## OCTAVO ACUERDO

---

### **Delegación en el Consejo de Administración de facultades para emitir acciones y anular derechos preferentes de suscripción de accionistas existentes**

Recomendamos que esta Junta General Anual apruebe la renovación de la autorización al Consejo de Administración para emitir acciones de la Sociedad hasta un 0,15% del capital social autorizado, es decir, 4,5 millones de euros de acciones equivalentes a un 0,55% del capital social emitido, y a limitar o excluir derechos preferentes de suscripción, durante un período que expirará en la Junta General de Accionistas que se celebre en 2012, incluyendo facultades específicas para aprobar Planes de Participación Accionarial de Empleados (ESOP), puesto que la autorización previa expira al final de esta Junta General Anual. La Sociedad prevé implantar un ESOP en 2011, que tendría que ser aprobado por el Consejo.

## NOVENO ACUERDO

---

### **Cancelación de acciones recompradas por la Sociedad**

Recomendamos que esta Junta General Anual apruebe la cancelación de las acciones recompradas por la Sociedad hasta una cantidad máxima de 78.850 acciones, para compensar el efecto de dilución resultante de la emisión de acciones tras el ejercicio de opciones a acciones según el plan de opciones a acciones de 2002.

## DÉCIMO ACUERDO

---

### **Renovación de la autorización al Consejo de Administración para la recompra de acciones de la Sociedad**

Recomendamos que esta Junta General Anual apruebe la renovación de la autorización al Consejo para que recompre acciones de la Sociedad, por un nuevo periodo de 18 meses, por cualquier medio, incluso productos derivados, en cualquier bolsa de valores o de otro modo. Aunque la ley holandesa permite que las sociedades recompren hasta un 50% de su capital social, EADS se limita a recomprar hasta un 10% de conformidad con su práctica habitual y la práctica general del mercado.

Esta autorización anulará y sustituirá la autorización concedida por la Junta General Anual de 1 de junio de 2010.

Los objetivos del programa de recompra de acciones que será implementado por EADS serán determinados individualmente para cada caso por el Consejo de Administración según las necesidades. No obstante, la principal finalidad del programa es la reducción del capital social mediante la cancelación de la totalidad o una parte de las acciones recompradas, para evitar el efecto de dilución relacionado con determinadas ampliaciones de capital social reservadas para los empleados del Grupo EADS y/o realizadas en el contexto del ejercicio de opciones sobre acciones.

Para obtener información adicional sobre los programas de recompra de acciones de EADS, incluyendo su propósito, características y estado, el lector deberá consultar la página web de EADS [www.eads.com](http://www.eads.com) (Relaciones Inversores) y el Documento de Registro expuesto en la misma (consulte en particular la sección 3.3.7.5 “Descripción del programa de recompra de acciones que se someterá a la aprobación de la Junta General de Accionistas que se celebrará el 26 de mayo de 2011”).

# Informe del Consejo de Administración

## (emitido a 8 de marzo de 2011)

### Estimados accionistas,

Éste es el Informe del Consejo de Administración (el “Informe del Consejo”) sobre las actividades de European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V. (la “Sociedad”, la Compañía o “EADS” y, junto con sus filiales, el “Grupo”) durante el ejercicio fiscal 2010, preparado de conformidad con la normativa holandesa.

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

## 1. Presentación general

Con unos ingresos consolidados de 45.800 millones de euros en 2010, EADS es la primera Compañía aeroespacial y de defensa de Europa y la segunda mayor del mundo. En cuanto a cuota de mercado, EADS se encuentra entre los dos principales fabricantes de aviones comerciales y helicópteros civiles, lanzadores de satélites comerciales y sistemas de misiles. Además, es un proveedor líder de aviones militares, satélites y electrónica de defensa. En 2010, generó aproximadamente un 73% de sus ingresos totales en el sector civil y un 27% en el sector militar.

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

## 2. Principales acontecimientos de 2010

2010 ha sido un año de notable progreso para EADS, con un fortalecimiento de la recuperación en el mercado de aviones comerciales, que se refleja en los nuevos pedidos y entregas de Airbus, y un nuevo acuerdo alcanzado con los clientes de lanzamiento que asegura el futuro del programa A400M de la Sociedad. En vista de la presión sobre los presupuestos públicos y de una recuperación más lenta en el mercado de helicópteros comerciales, las Divisiones de EADS tomaron nuevas medidas para reforzar su posición competitiva, invirtiendo en nuevos productos y capacidades, impulsando al mismo tiempo los programas de eficiencia. La iniciativa de la Sociedad de fomentar el compromiso de sus 120.000 empleados obtuvo las primeras mejoras en 2010, como quedó demostrado en los resultados de la segunda encuesta anual de compromiso (“Engagement Survey”) participación de los empleados.

En 2010, los ingresos han alcanzado un nuevo máximo, situándose en 45.800 millones de euros. Han aumentado un 7% gracias al crecimiento de volumen y a los efectos del mix en sus actividades principales, que compensaron con creces un efecto negativo de los tipos de cambio de alrededor de 500 millones de euros.

En el ejercicio 2010, EADS ha declarado un EBIT\* de 1.231 millones de euros. El EBIT\* antes de partidas no recurrentes, de unos 1.300 millones de euros, se benefició del comportamiento subyacente de los programas tradicionales de Airbus y de otras actividades empresariales básicas. A 31 de diciembre de 2010, la cartera de pedidos de EADS alcanzaba la cifra de 448.500 millones de euros. La posición de Tesorería Neta, de 11.900 millones de euros, es superior a lo esperado, gracias a un mejor rendimiento y a un aumento de los pedidos recibidos.

---

\* EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

En 2010, los pedidos recibidos alcanzaron los 83.100 millones de euros, impulsados por un mayor ímpetu en aviones comerciales. Los mercados institucionales, concretamente los sectores de helicópteros, defensa y presupuestos públicos, requieren un atento seguimiento.

En su décimo aniversario, el Grupo ha logrado hitos significativos en varios programas clave. Las Naciones Clientes y EADS han concluido las negociaciones sobre el debate global del A400M. Tras la aprobación en Francia y Alemania, las negociaciones sobre el crédito a la exportación (ELF) están pendientes de completar con algunas Naciones Clientes y se prevé terminen en 2011. Entretanto, el programa está obteniendo resultados con cuatro aviones de desarrollo en vuelo. El hito denominado “maturity gate” (portal de madurez) del A400M se ha superado en febrero de 2011, lo que despeja el camino para el comienzo de la producción en serie. La certificación civil está prevista para 2011.

La fabricación del primer A350 XWB comenzó, y el A330 Multi-Role Tanker Transport (MRTT) obtuvo la certificación civil y militar. Las entregas del A380 aumentaron, al igual que las entregas en los programas de helicópteros NH90 y Tigre. El lanzador Ariane 5 realizó su 41<sup>er</sup> lanzamiento consecutivo con éxito. Por último, la Sociedad llevó a cabo un cambio de la imagen corporativa de EADS y sus Divisiones en septiembre de 2010 para reflejar la unidad y la fortaleza del Grupo.

Para adaptarse a los cambios en el entorno de mercado, Eurocopter y Astrium pusieron en marcha programas de transformación (denominados Shape y Agile, respectivamente). El objetivo de estos programas es preparar el negocio para un crecimiento sostenible en el futuro en un mercado más competitivo.

Power8, el Programa de Mejora de Airbus lanzado a principios de 2007, superó sus objetivos de 2.100 millones de euros de ahorro bruto anual frente a la base de costes proyectada. Airbus está canalizando el ímpetu creado al programa de seguimiento Power8 Plus. El objetivo de Power8 Plus, lanzado en 2008, es añadir otros 650 millones de euros de ahorro anual para Airbus y otros 350 millones de euros para el resto del Grupo para el final de 2012. El programa “Future EADS”, lanzado al final de 2008 con la finalidad de integrar mejor la estructura organizativa, mejorar los procesos de toma de decisiones y ahorrar costes, progresó según lo previsto en 2010. Actualmente se están analizando otras iniciativas de ahorro de costes que se implantarán antes del final de 2014.

Tras la crisis financiera, en 2010 la economía global retornó al crecimiento a una velocidad mayor de lo esperado, con los mercados emergentes impulsando la recuperación. La continua volatilidad del mercado financiero demuestra lo frágil que sigue siendo la recuperación económica en los mercados desarrollados, y los mercados de capitales cuestionan la capacidad de las naciones soberanas para amortizar sus deudas. También, a pesar de alguna mejora a corto plazo de los tipos de cambio en 2010, la constante debilidad del dólar estadounidense ha seguido siendo una desventaja para las empresas europeas cuya base de costes continúa estando principalmente en euros, mientras que los fabricantes estadounidenses siguen beneficiándose del precio más atractivo de sus exportaciones.

A diferencia de 2009, el negocio de la aviación comercial experimentó una significativa recuperación en la demanda y un retorno a la rentabilidad en 2010. Sin embargo, hubo diferencias regionales significativas, con las compañías de Asia Pacífico aportando casi la mitad del beneficio mientras que las líneas aéreas europeas apenas pudieron evitar las pérdidas. Mediante una cuidadosa gestión de sus pedidos pendientes, los fabricantes de aviones consiguieron mantener las sólidas carteras de pedidos acumuladas durante los años anteriores. Los mercados emergentes también impulsaron demandas adicionales que no existían en el pasado. Las actividades de defensa e institucionales, que normalmente son más resistentes a las coyunturas negativas, se vieron sometidas a examen, especialmente en Europa así como en EE. UU., mientras que en áreas como Oriente Medio el gasto en defensa aumentó.

Aunque se prevé que los presupuestos europeos para defensa experimenten recortes a lo largo de los próximos años, todavía no está clara la repercusión que tendrá en la industria. La necesidad de que algunos países de la UE reduzcan el gasto del sector público pero sigan manteniendo capacidades defensivas ha conducido a los Gobiernos a buscar modos de mitigar el efecto en los presupuestos para defensa. Hay que llegar a un equilibrio entre mantener los presupuestos de compras, por una parte y estudiar adaptaciones de los presupuestos operativos, por otra. La exportación de compras nacionales para evitar recortes en contratos existentes también es una opción que ya ha sido adoptada en algunos estados de la UE.

Los Gobiernos pueden optar por seguir externalizando servicios relacionados con la defensa a empresas del sector para rentabilizar más el dinero del contribuyente. Además, el crecimiento sostenido del gasto en seguridad, tanto desde el Gobierno como desde sectores privados, se ha visto impulsado por la necesidad de responder eficazmente frente a emergencias, tales como catástrofes naturales a gran escala, incendios, inundaciones y terremotos, así como amenazas terroristas asimétricas.

**Airbus** generó unos ingresos de 29.978 millones de euros en 2010, que representan un aumento del 7% en comparación con 2009. En 2010, Airbus logró otro récord para la Compañía con la entrega de 510 aviones comerciales a 94 clientes (19 de ellos nuevos). Las entregas abarcaron 401 aviones de la familia A320, 91 A330/A340 y 18 A380. Airbus Military entregó 20 aviones medios y ligeros de transporte militar (CN235 y C295). Airbus superó su objetivo de pedidos recibidos, registrando un total de 644 pedidos brutos de aviones comerciales – 452 de los mismos de la familia A320– y 32 pedidos nuevos para el A380. El A350 XWB siguió adjudicándose importantes campañas estratégicas durante 2010, lo que impulsó los pedidos totales de esta familia de aviones a 583 y el número de clientes a 36 para final de año. En 2010, Airbus lanzó el A320neo (nueva opción de motor), que ofrece una reducción del consumo de combustible del 15% frente al A320 actual. El A400M realizó más de 1.000 horas de vuelo en más de 300 vuelos de prueba con cuatro aviones en desarrollo, al tiempo que seguía avanzando hacia un comienzo inminente de la producción en serie. La certificación civil está prevista para antes del final de 2011. El A330-MRTT también pasó un hito, logrando la certificación civil y militar en 2010. La entrega de los dos primeros MRTT a la Royal Australian Air Force (RAAF) se encuentra en las etapas finales.

**Eurocopter** generó unos ingresos de 4.830 millones de euros en 2010, que representan un aumento del 6 % frente a 2009. En 2010 se entregaron 527 helicópteros a clientes y los pedidos nuevos netos alcanzaron un total de 346 helicópteros. Estos pedidos, equilibrados entre actividades civiles (51%) y militares (49%), abarcaron importantes contratos de la familia Super Puma para Malasia y México y pedidos estratégicos del Ecureuil en Rusia y EE. UU. La actividad de soporte y servicios se mantuvo vigorosa y representó un 36% de los ingresos en 2010. Pese a otro año desafiante para la industria, Eurocopter siguió siendo líder en el mercado civil y parapúblico mundial, con una cuota del 50%. 2010 también fue un año de avances para los programas militares de Eurocopter: se entregaron 28 helicópteros NH90 y 15 Tigre, el doble que en 2009. El Tigre demostró su fiabilidad operativa en sus misiones con las fuerzas francesas en Afganistán, y tres nuevos clientes recibieron la entrega de su primer helicóptero NH90 durante el año. En 2010 se logró un importante hito en innovación con el exitoso primer vuelo del demostrador X3, un helicóptero de alta velocidad de última generación. Eurocopter siguió expandiendo su presencia mundial durante el año.

En **Astrium**, los ingresos en 2010 aumentaron un 4%, hasta 5.003 millones de euros, a pesar de un entorno económico difícil. Los nuevos pedidos alcanzaron los 6.000 millones de euros, llevando la cartera de pedidos a 15.760 millones de euros a final de año. El lanzador Ariane 5 siguió demostrando su fiabilidad, realizando seis lanzamientos en un año, tres de ellos en dos meses. El Ariane 5 logró su 41ª lanzamiento consecutivo con éxito. Actualmente, Astrium está preparando la próxima generación de lanzadores a través del programa Ariane 5 ME (Mid-life Evolution). Durante 2010, Astrium entregó 10 satélites a clientes y firmó contratos por ocho nuevos satélites: tres para telecomunicaciones y cinco para observación de la Tierra. En sus actividades para defensa, inició con éxito la aceptación del misil balístico M51. En servicios, los pedidos casi se triplicaron en comparación con 2009.

Los ingresos en **Cassidian** aumentaron un 11%, hasta 5.933 millones de euros, impulsados por crecimiento en Eurofighter, un aumento de las aportaciones de los segmentos más nuevos de seguridad, y por el crecimiento de las actividades de misiles. La rentabilidad aumentó levemente, a pesar de un gasto más elevado en Investigación y Desarrollo autofinanciado para actividades futuras y un cargo resultante de la cancelación del contrato de seguridad FiReControl de Reino Unido. Respecto a los sistemas aéreos no tripulados (UAS), 2010 se vio marcado por el éxito del primer vuelo del Euro Hawk y la terminación de una serie de cuatro vuelos de prueba para el demostrador Barracuda, que puso en prueba hizo una demostración de su capacidad para volar en el espacio aéreo civil. Cassidian realizó la entrega del segundo lote completo de 35 sistemas DRAC, progresando al mismo tiempo con su programa autofinanciado Talarion. En Cassidian Systems, el programa de vigilancia fronteriza para Arabia Saudí pasó con éxito las pruebas para la frontera norte en 2010. Con este programa, Cassidian confirma su posición competitiva como integrador líder de sistemas para proyectos de seguridad mundial. La División también aumentó sus capacidades en seguridad con la ampliación de redes TETRA en India y Bulgaria. Cassidian Electronics recibió un nuevo pedido para el desarrollo de radares de última generación para el avión Eurofighter.

EADS continúa persiguiendo el objetivo de Visión 2020 de equilibrar los ingresos del negocio de aviación comercial de Airbus con los ingresos de otras Divisiones. Para preparar el futuro de la Compañía, EADS está invirtiendo más en Investigación y Desarrollo, haciendo hincapié especialmente en la ecoeficiencia y explorando nuevas oportunidades de crecimiento en los mercados mundiales.

En 2010, EADS ha demostrado su resistencia ante la crisis económica y está emergiendo de ella más fuerte. 2010 ha sido un año de progresos que preparan el camino para el desarrollo de EADS en su segundo decenio.

## 3. Capital social y evolución de la cotización

### 3.1 Accionariado y derechos de voto

---

#### **CAPITAL SOCIAL EMITIDO**

A 31 de diciembre de 2010, el capital social emitido de EADS ascendía a 816.402.722 euros dividido en 816.402.722 acciones con un valor nominal de 1 euro cada una. El capital social emitido de EADS a dicha fecha representa un 27,2% del capital social autorizado de 3.000.000.000 de euros, que supone 3.000.000.000 de acciones. El titular de una acción emitida tiene derecho a un voto y al beneficio proporcional a su participación en el capital social emitido.

#### **MODIFICACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL O DE LOS DERECHOS INHERENTES A LAS ACCIONES**

Salvo que dicho derecho esté limitado o sea suspendido por la junta de accionistas según se describe más adelante, los titulares de acciones tienen un derecho preferencial a suscribir acciones de nueva emisión en proporción al valor nominal total de las acciones de las que son titulares, salvo acciones emitidas a cambio de una contraprestación que no sea en efectivo y acciones emitidas a favor de los empleados de la Sociedad o de una sociedad del Grupo. En “3.2 Relación con los principales accionistas” se explican las disposiciones contractuales respecto a los derechos preferentes.

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

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

De conformidad con el acuerdo de los accionistas aprobado en la Junta General celebrada el 27 de mayo de 2009, los poderes para emitir acciones y otorgar derechos de suscripción de acciones que formen parte del capital social autorizado de la Sociedad, así como para limitar o suspender derechos de suscripción preferente a los accionistas existentes, se han delegado en el Consejo, si bien dichos poderes están limitados al 1% del capital social autorizado de EADS. Dichos poderes se concedieron por un período que expira en la Junta General que se celebrará el 26 de mayo de 2011. Por consiguiente, en dicha Junta General se propondrá a los accionistas que renueven esta autorización.

En la Junta General celebrada el 1 de junio de 2010 se autorizó al Consejo, durante un período de 18 meses a partir de la fecha de dicha Junta, a recomprar acciones de EADS por cualquier medio, incluso productos derivados, en cualquier mercado bursátil o de otro modo, siempre que, al realizar dicha recompra, EADS no pasara a ser titular de

más del 10% de su capital social emitido. En la Junta General que se celebrará el 26 de mayo de 2011 se propondrá a los accionistas que renueven dicha autorización.

La junta de accionistas puede reducir el capital social emitido mediante la amortización de acciones o rebajando el valor nominal de las acciones por medio de una modificación de los Estatutos de EADS (los “Estatutos”), requiriéndose en este último caso la aprobación de al menos dos tercios de los votos emitidos en la Junta General.

## TÍTULOS QUE DAN ACCESO AL CAPITAL DE LA SOCIEDAD

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

El cuadro siguiente muestra la dilución potencial total que se produciría si se ejercitaran todas las opciones sobre acciones emitidas a 31 de diciembre de 2010:

	Número de acciones	Porcentaje de capital diluido	Número de derechos de voto	Porcentaje de derechos de voto diluidos <sup>(1)</sup>
Número total de acciones de EADS emitidas a 31 de diciembre de 2010	816.402.722	97,3%	813.207.546	97,3%
Número total de acciones de EADS que pueden emitirse tras el ejercicio de las opciones sobre acciones	22.898.099	2,7%	22.898.099	2,7%
Capital social total potencial de EADS	839.300.821	100%	836.105.645	100%

(1) El potencial efecto de dilución de estas opciones sobre acciones en el capital y los derechos de voto pueden verse limitados como resultado de programas de compra de acciones de la Sociedad y en el caso de la posterior amortización de las acciones recompradas.

## MODIFICACIONES EN EL CAPITAL SOCIAL EMITIDO REALIZADAS EN 2010

Durante 2010, EADS compró un total de 2.528.772 acciones directamente o a tenor de contratos formalizados con un banco para comprar acciones de EADS por cuenta de la propia Sociedad mediante productos derivados, a fin de compensar el efecto de dilución resultante de la emisión de acciones tras el ejercicio de opciones sobre acciones al amparo de los diversos planes de opciones sobre acciones de la Sociedad. En la Junta General que se celebrará el 26 de mayo de 2011 se propondrá a los accionistas que aprueben la amortización de 78.850 acciones mantenidas en autocartera.

Además, en 2010, los empleados de EADS ejercitaron 297.661 opciones sobre acciones que les habían sido concedidas mediante los planes de opciones sobre acciones lanzados por la Sociedad en 2002 y 2003. Como resultado, en el curso de 2010 se emitieron 297.661 acciones nuevas.

Por último, el Consejo aprobó la sustitución del plan normal de participación accionarial de empleados para 2010 por un plan especial, “10 Years EADS – Special Anniversary Free Share Plan” para unos 120.000 empleados elegibles en 29 países. A cada empleado elegible (incluso al Consejero Delegado) se le concedieron 10 acciones gratuitas de EADS, lo que dio lugar a la distribución de 1.184.220 acciones en total. Dichas acciones se emitieron con cargo a tesorería y por consiguiente no tuvieron ningún efecto en el capital social emitido.

## ESTRUCTURA ACCIONARIAL Y EVOLUCIÓN EN 2010

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

En este documento, el término “Consumación” hace referencia a la consumación en julio de 2000 de las aportaciones realizadas por Aerospatiale Matra, DASA AG y Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (**SEPI**) (una sociedad estatal holding española) a EADS para reunir dichas actividades en el seno de EADS.

La expresión “Acciones Indirectas de EADS” hace referencia a las acciones de EADS de las que son titulares Daimler AG (**Daimler**), SEPI y Société de Gestion de l’Aéronautique, de la Défense et de l’Espace (**Sogeadé**), respecto a las cuales EADS Participations B.V. ejerce todos los derechos inherentes de voto, así como, para Lagardère SCA (**Lagardère**) y Société de Gestion de Participations Aéronautiques (**Sogepa**) o las sociedades de su grupo, el número de acciones de EADS de las que sean titulares indirectamente a través de Sogeadé, y que refleje, por razones de transparencia, su participación respectiva en Sogeadé.

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

A 31 de diciembre de 2010, un 22,46% del capital social de EADS pertenecía a DASA AG, que es una 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. Sogeadé, una sociedad colectiva francesa (*société en commandite par actions*) cuyo capital, a 31 de diciembre de 2010, es propiedad al 66,67% de Sogepa (una sociedad estatal holding francesa) y al 33,33% de Désirade (una *société par actions simplifiée* francesa propiedad de Lagardère al 100%), era titular de un 22,46% de las acciones de EADS. Por lo tanto, un 44,92% del capital social de EADS era propiedad de Daimler y Sogeadé, que controlan conjuntamente EADS por medio de una asociación contractual de derecho holandés gestionada por EADS Participations B.V. (la “**Asociación Contractual**”). SEPI, que forma parte de la Asociación Contractual, era titular del 5,47% del capital social de EADS. El público (incluyendo los empleados de EADS) y la Sociedad eran titulares, respectivamente, del 49,16% y el 0,39% del capital social de EADS. La República Francesa (el “**Estado francés**”) era titular directo del 0,06% del capital social, estando dicha participación accionarial supeditada a determinadas estipulaciones específicas.

En abril de 2006, Daimler redujo en un 7,5% su participación en EADS y Lagardère emitió bonos convertibles en acciones de EADS, comprometiéndose a reducir su participación en EADS en un 2,5% en junio de 2007, 2,5% en junio de 2008 y 2,5% en junio de 2009, es decir, un 7,5% en total.

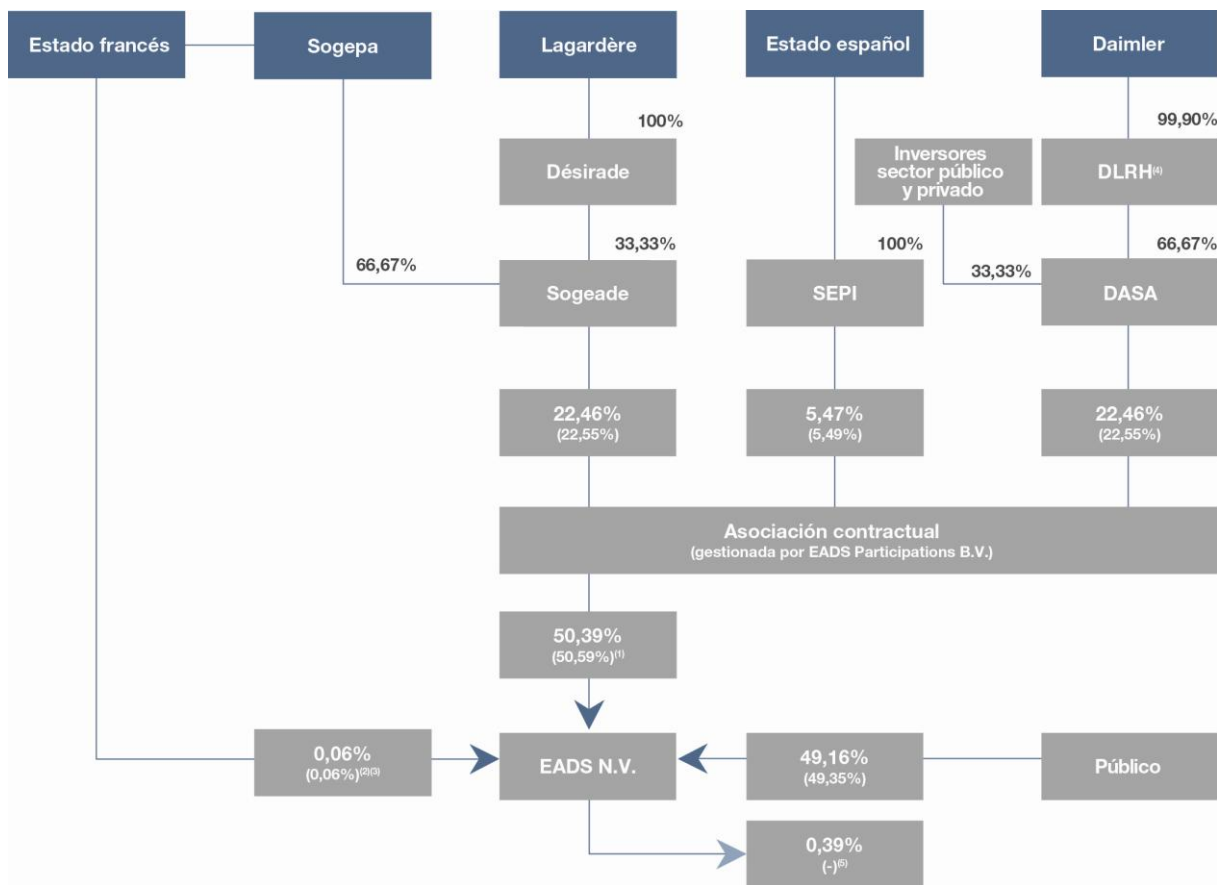
El 9 de febrero de 2007, Daimler alcanzó un acuerdo con un consorcio de inversores de los sectores público y privado por el que redujo efectivamente su participación accionarial en EADS del 22,5% al 15%, conservando y manteniendo el equilibrio de derechos de voto entre los accionistas mayoritarios de Alemania y Francia. Daimler ha colocado la totalidad de su participación del 22,5% en EADS en una nueva sociedad controlada por Daimler, en la que el consorcio de inversores ha adquirido un tercio por medio de una entidad con propósito especial. Esto representa efectivamente una participación del 7,5% en EADS. Daimler sigue controlando los derechos de voto del 22,5% de las acciones de EADS. Daimler tenía la opción de disolver la nueva estructura el 1 de julio de 2010 como muy pronto. Si la estructura se disolvía, Daimler tenía el derecho de proporcionar acciones de EADS a los inversores o de pagarles una contraprestación en efectivo. Si entregaba acciones de EADS, el Estado alemán y el Estado francés y Lagardère, a través de Sogeadé, tendrían un derecho preferente sobre dichas acciones de EADS con el fin de conservar el equilibrio entre las partes alemana y francesa.

El 26 de enero de 2009, Lagardère y Natixis, el suscriptor único y titular único de los bonos canjeables emitidos por Lagardère en 2006, firmaron una modificación del contrato de suscripción por la que acordaban, a iniciativa de Natixis, adelantar la fecha de reembolso de los bonos canjeables obligatoriamente –y, por consiguiente, la fecha de entrega del tercer plazo de acciones de EADS– del 25 de junio de 2009 al 24 de marzo de 2009. Según los términos de esta modificación, Lagardère entregó a Natixis el 24 de marzo de 2009 20.370.000 acciones de EADS, que representan un 2,5% del capital y los derechos de voto de EADS.



El 19 de marzo de 2010, Daimler y el consorcio de inversores de los sectores público y privado confirmaron su deseo de mantener el acuerdo alcanzado el 9 de febrero de 2007 respecto a las participaciones de capital y los derechos de voto en EADS (según indicado anteriormente). El 16 de marzo de 2010, Daimler y los inversores declararon ante la Cancillería Federal de Alemania su deseo de mantener el acuerdo existente sin ningún cambio. Como resultado, Daimler continúa siendo titular de un 22,5% de los derechos de voto en EADS aunque su participación económica siga siendo del 15%. Por consiguiente, el equilibrio de los derechos de voto entre los accionistas alemanes y franceses permanece invariable.

El diagrama siguiente muestra la estructura accionarial de EADS a 31 de diciembre de 2010 (% del capital y derechos de voto [entre paréntesis]) antes del ejercicio de opciones vivas sobre acciones otorgadas para la suscripción de acciones de EADS. Véase “Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF) — Nota 35: “Pagos basados en acciones”.



- (1) EADS Participations B.V. ejercita los derechos de voto inherentes a estas acciones de EADS pignoradas por Sogeadé, Daimler y SEPI, que conservan la titularidad de sus respectivas acciones.
- (2) El Estado francés ejercita los derechos de voto inherentes a estas acciones de EADS (estando dichas acciones depositadas en la Caisse des Dépôts et Consignations) de la misma forma que EADS Participations B.V. ejercita los derechos de voto de las acciones agrupadas en la Asociación Contractual.
- (3) Acciones correspondientes al Estado francés tras la distribución gratuita entre determinados antiguos accionistas de Aerospatiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999. Todas las acciones de las que actualmente es titular el Estado francés tendrán que venderse en el Mercado.
- (4) DLRH es propiedad de Daimler al 99,90%; el resto es propiedad de accionistas minoritarios individuales.
- (5) A 31 de diciembre de 2010, la Sociedad posee, directa o indirectamente a través de otra sociedad en la que la Sociedad posee directa o indirectamente más del 50% del capital social, 3.195.176 acciones propias. Las acciones de EADS propiedad de la Sociedad no gozan de derechos de voto.

El número de acciones y los derechos de voto poseídos por los miembros del Consejo y del Comité Ejecutivo se describen en “Notas a los Estados Financieros de la Sociedad — Nota 11: Retribución”.

## DERECHO DE ASISTENCIA A LAS JUNTAS

Todo titular de una o más acciones puede asistir a las juntas de accionistas, sea personalmente o mediante representante autorizado por escrito, con derecho de voz y voto de acuerdo con lo establecido en los Estatutos.

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

Tras la trasposición de la Directiva 2007/36/CE (la Directiva de Accionistas) a la legislación holandesa el 1 de julio de 2010, las personas que tienen derecho de asistencia y voto en juntas de accionistas son aquellas que estén registradas en un registro designado a tal fin por el Consejo de Administración veintiocho días antes de la fecha de la junta de accionistas (la Fecha de Registro), independientemente de quién tenga derecho a las acciones en el momento de dicha junta.

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

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

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

Los accionistas que mantengan sus acciones de EADS a través de Euroclear France S.A. que deseen asistir a las juntas generales tendrán que solicitar a su intermediario financiero o titular de cuenta una tarjeta de asistencia y Euroclear France S.A. les dará una autorización a este efecto de conformidad con las instrucciones especificadas por la Sociedad en la convocatoria. A este efecto, un accionista también podrá solicitar ser registrado directamente (y no a través de Euroclear France S.A.) en el registro de la Sociedad. No obstante, en las bolsas de valores sólo se pueden negociar las acciones registradas a nombre de Euroclear France S.A.

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

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

## OFERTA PÚBLICA OBLIGATORIA

### Derecho holandés

De conformidad con la ley holandesa, los accionistas están obligados a formular una oferta pública para todas las acciones del capital social de EADS emitidas y en circulación en el supuesto de que, individualmente o actuando de forma concertada (en el sentido que se expone a continuación), y de modo directo o indirecto, posean un 30% o más de los derechos de voto (control significativo) de la Sociedad. Además de otras excepciones que se indican a continuación, la obligación de formular ofertas públicas no es aplicable a personas que, a la fecha en que entraron en vigor las disposiciones sobre absorción de la ley holandesa, ya fueran poseedoras, individualmente o actuando de forma concertada, de un 30% o más de los derechos de voto de la Sociedad.

Según la ley holandesa, las personas físicas, personas jurídicas o sociedades están “actuando de forma concertada” cuando cooperan sobre la base de un acuerdo para adquirir un control significativo (en el sentido anteriormente expuesto) de la sociedad objetivo, o cuando cooperan con la sociedad objetivo para evitar el éxito de una oferta previamente anunciada de acciones de dicha sociedad. Se considera que actúan de manera concertada en los términos señalados por la ley holandesa las categorías de personas físicas o jurídicas y sociedades que se exponen a continuación: (i) personas jurídicas o sociedades que conformen un grupo de sociedades, (ii) personas jurídicas o sociedades y sus filiales, y (iii) personas físicas y sus sociedades filiales.

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

- ▶ Adquiera un control significativo como consecuencia de haber declarado incondicional una oferta pública realizada para la totalidad de las acciones (o certificados de depósito) de la sociedad objetivo;
- ▶ Sea una persona jurídica, independiente de la sociedad objetivo, que adquiera un control significativo con posterioridad al anuncio de una oferta pública por terceros, a condición de que dicha entidad (i) posea las acciones de la sociedad objetivo por un período máximo de dos años y para fines de defensa de la sociedad objetivo, y (ii) el objeto social de dicha persona jurídica sea preservar los intereses de la sociedad objetivo;
- ▶ Sea una persona jurídica, independiente de la sociedad objetivo, que haya emitido certificados de depósito sobre las acciones de la sociedad objetivo;
- ▶ Adquiera un control significativo como resultado de: (i) una transmisión intra-grupo de las acciones representativas de dicho control significativo; o (ii) una transmisión entre una sociedad matriz y su filial;
- ▶ Adquiera un control significativo mediante la actuación concertada con una o más personas físicas y jurídicas o sociedades, en cuyo caso la obligación de formular una oferta pública recaerá en la persona física, persona jurídica o sociedad facultada para ejercer la mayoría de los derechos de voto en las juntas generales de accionistas de la sociedad objetivo;
- ▶ Intervenga en calidad de custodio (en caso de que y en la medida en que no pueda ejercer derecho a voto por iniciativa exclusivamente propia).

La obligación de formular una oferta pública no será aplicable en el supuesto de que:

- ▶ La persona física o jurídica o la sociedad, tras haber adquirido un control significativo, pierda el mismo en el transcurso de un período de gracia de treinta días, a no ser que (i) dicha pérdida de control se produzca como resultado de la transmisión a una persona física o jurídica o una sociedad a la cual proceda aplicar una de las excepciones expuestas con anterioridad, o (ii) quien adquiera el control significativo haya ejercido sus derechos durante el plazo de treinta días;
- ▶ La Junta General de Accionistas de la sociedad objetivo apruebe por adelantado la adquisición de un control significativo –y cualquier adquisición posterior de acciones– por un tercero con un 95% de los votos emitidos a favor de dicha propuesta, excluyendo los votos de dicho tercero y de cualquiera de las partes con las que actúe de forma concertada.

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

## Estatutos

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 acciones o derechos de voto que le otorguen el control del 33 1/3% o más del capital social emitido de la Sociedad, dicha persona o personas estarán obligadas a formular una oferta pública de adquisición incondicional a todos los accionistas para adquirir la totalidad de sus acciones o a promover que se realice dicha oferta. Dicha oferta deberá ajustarse a todas las exigencias legales y reglamentarias aplicables en cada jurisdicción en la que estén admitidas a cotización las acciones de la Sociedad.

Según lo dispuesto en el artículo 16 de los Estatutos, en el caso de que, en el plazo de dos meses desde la notificación a la Sociedad de una participación superior o igual al 33 1/3% no se formulara dicha oferta (o que ésta no se ajustara a las exigencias legales o reglamentarias aplicables en cada una de las jurisdicciones en que cotizan las acciones de la Sociedad) o, en defecto de dicha notificación, en un plazo de 15 días desde la recepción de una notificación enviada por el Consejo confirmando la obligación de formular la oferta pública de adquisición, las personas obligadas a formular dicha oferta deberán, dentro del plazo prescrito por la notificación enviada por el Consejo, proceder al canje del porcentaje de las acciones de las que sean titulares que superen el 33 1/3% de las acciones emitidas por la Sociedad (el “Porcentaje Excedente”) por los certificados de depósito que emitirá la *Stichting Administratiekantoor EADS* (la “Fundación”). A partir de la fecha indicada en la notificación del Consejo, se suspenderá el derecho a participar en las juntas, a votar en ellas y a cobrar dividendos, en lo que respecta al Porcentaje Excedente. Si en el plazo de catorce días desde la siguiente notificación del Consejo, 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 ellas 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 es necesaria para garantizar el cumplimiento de las disposiciones de los Estatutos relativas a la presentación de una oferta pública de adquisición obligatoria.

La obligación de formular una oferta pública de adquisición no es aplicable en los casos siguientes (artículo 17 de los Estatutos):

- ▶ A una transmisión de acciones a la propia Sociedad o a la Fundación;
- ▶ A un depositario de títulos, a una cámara de compensación o de liquidación 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;
- ▶ A una transmisión de acciones por la Sociedad o emisión de acciones por la Sociedad con motivo de una fusión o de la adquisición por la Sociedad de otra sociedad o negocio;
- ▶ A una transmisión de acciones de una parte a otra que sea parte de un contrato como se dispone en la ley holandesa para definir “partes que actúen de forma concertada” 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), si bien esta excepción no será de aplicación a una nueva parte que individualmente o con sus filiales y/o sociedades del Grupo posea al menos un 33 1/3% del control sobre las acciones o votos de la Sociedad; esta excepción está orientada a excluir a las partes del *Participation Agreement* (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) (véase “3.2

Relación con los principales accionistas”) de la obligación de formular una oferta obligatoria en el caso de una transmisión de acciones entre ellos;

- ▶ A una 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 transmisión.

## MODIFICACIONES DE LOS ESTATUTOS

Según los Estatutos de EADS, los acuerdos para modificar los Estatutos requieren una mayoría de dos tercios de los votos válidamente emitidos en una Junta General de Accionistas. La propuesta que contenga el texto literal de la modificación propuesta debe estar disponible para ser consultada por los accionistas en la sede central de EADS y en el lugar de Ámsterdam que determine el Consejo, a partir de la fecha en que se convoque la junta y hasta después de que haya finalizado.

Para adaptar los Estatutos a los nuevos requisitos de la Directiva de Accionistas tras puesta a la ley holandesa, en la Junta General que se celebrará el 26 de mayo de 2011 se propondrá a los accionistas que aprueben determinadas modificaciones de los Estatutos. Las modificaciones propuestas estarán descritas detalladamente en la convocatoria y la documentación para esta Junta General, que se publicará en la página web de la Sociedad ([www.eads.com](http://www.eads.com)) al menos 42 días antes de la fecha de la Junta General, de conformidad con la Directiva de Accionistas.

## 3.2 Relación con los principales accionistas

---

A continuación se ofrece un resumen de los acuerdos por los que se rige la relación entre los fundadores de EADS, formalizados en la fecha de creación de EADS, en cuanto a: (i) restricción al ejercicio de derechos de voto y (ii) restricción de derechos a transferir acciones.

Los principales contratos que rigen las relaciones entre los fundadores de EADS son (i) el celebrado en la fecha de la Consumación entre Daimler, DASA AG, Lagardère, Sogepa, Sogead e y SEPI (el “Participation Agreement”) y (ii) un contrato de derecho holandés que rige un Contractual Partnership celebrado en la fecha de la Consumación entre Sogead e, DASA AG, SEPI y EADS Participations B.V. (el “Contractual Partnership Agreement”), que recoge ciertos términos del Participation Agreement y de algunos otros contratos (especialmente, un acuerdo de accionistas [el “Acuerdo de Accionistas de Sogead e”] celebrado en la fecha de la Consumación entre Sogepa y Lagardère y un contrato celebrado entre el Estado francés, Daimler y DCLRH). EADS Participations B.V. es una sociedad de responsabilidad limitada de Derecho holandés que actúa en calidad de gerente (Managing Partner) del Contractual Partnership. Las Acciones Indirectas de EADS de las que son titulares Daimler, Sogead e y SEPI han sido pignoras 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 pignoras (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 contienen, entre otras, disposiciones relativas a:

- ▶ La composición de los Consejos de Administración de EADS, EADS Participations B.V. y Sogead e Gérance (*gérant commandité* de Sogead e);
- ▶ Las restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones de EADS y de Sogead e;
- ▶ Los derechos de tanteo y de salida conjunta de Daimler, Sogead e, Sogepa y Lagardère.;
- ▶ Las medidas de defensa frente a tomas de participación hostiles;
- ▶ Las consecuencias de un cambio en el control de Daimler, Sogead e, Lagardère, Sogepa o SEPI;
- ▶ Una opción de venta otorgada por Sogead e a favor de Daimler relativa a las acciones de EADS que esta última posee, ejercitable en determinados casos;

- ▶ Derechos específicos del Estado francés en lo referente a determinadas decisiones estratégicas relativas, en particular, a la actividad de misiles balísticos de EADS;
- ▶ 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 (Chairman) y al Consejero Delegado (CEO). 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 (CEO) tendrá la otra nacionalidad.

Esta estructura otorga a Daimler y Sogead los mismos derechos para nombrar a la mayor parte de los consejeros de los órganos de decisión de EADS Participations B.V. Todas las decisiones del Consejo de Administración de EADS Participations B.V. requerirán el voto favorable de al menos cuatro consejeros.

## **TRANSMISIÓN DE ACCIONES DE EADS**

Daimler, Sogead, SEPI, Lagardère y Sogepa tienen derecho a vender sus acciones de EADS en el mercado, siempre que se respeten las siguientes condiciones:

- ▶ Si una de las partes tiene intención de vender cualquiera de sus acciones de EADS estará obligada a vender en primer lugar las acciones que no sean Acciones Indirectas de EADS antes de ejercer su derecho de vender aquellas que sí lo sean, de conformidad con las disposiciones que se indican más adelante.
- ▶ En caso de venta de Acciones Indirectas de EADS, Daimler (en el caso de una venta realizada por Sogead), Sogead (en el caso de una venta realizada por Daimler) o Sogead y Daimler (en el caso de una venta realizada por SEPI) podrán ejercer un derecho de tanteo o vender sus Acciones Indirectas de EADS en el mercado en la misma proporción que exista entre las Acciones Indirectas de EADS de las que sean titulares las partes interesadas.
- ▶ Cualquier venta de Acciones Indirectas de EADS realizada por Sogepa o Lagardère estará sometida a un derecho de tanteo a favor de Lagardère o de Sogepa, según sea el caso. En el caso de que no se ejerza este derecho, las Acciones Indirectas de EADS podrán venderse (i) a un tercero identificado siempre que se obtenga el acuerdo de Lagardère o de Sogepa (según sea el caso), así como de Daimler y (ii) si no puede lograrse este acuerdo, las Acciones Indirectas de EADS podrán ser vendidas en el mercado, sin perjuicio del derecho de tanteo de Daimler contemplado anteriormente.
- ▶ Lagardère y Sogepa dispondrán respectivamente de un derecho proporcional de salida conjunta en caso de venta de sus Acciones Indirectas de EADS.
- ▶ Los derechos de tanteo y de salida conjunta de Lagardère y Sogepa a los que se hace referencia en los apartados anteriores no se aplicarán a aquella venta de acciones de EADS poseídas directamente por uno de ellos.

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

## 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.

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.

## PIGNORACIÓN DE LAS ACCIONES DE EADS A FAVOR DE EADS PARTICIPATIONS B.V.

Tras la Consumación 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.

## TRANSACCIONES ENTRE PARTES VINCULADAS

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

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

---

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

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

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

## ELEMENTOS DE LOS PLANES ESOP Y LTIP (DETALLES)

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

- ▶ Apartado “4.5.1.2. Política de remuneración detallada”;
- ▶ Apartado “4.5.4 Planes de participación accionarial de empleados”.

## 3.4 Evolución de la cotización en 2010

---

En 2010, EADS registró la séptima mejor rentabilidad del índice CAC 40 y superó el comportamiento de los principales índices, el CAC 40 y el DAX, así como del Dow Jones US Select Aerospace & Defense. En un entorno positivo de mercado, EADS se benefició de una favorable evolución del dólar, noticias prometedoras sobre pedidos de aviones y la progresiva reducción de riesgos en los programas A400M y A380.

A principios de año, la cotización de EADS se benefició de una subida general en el mercado. A raíz de noticias positivas sobre el programa A400M, la acción de EADS registró una fuerte subida, a 15,96 euros, el 5 de marzo de 2010. La cotización descendió después de que EADS anunciara una perspectiva de EBIT\* para 2010 más conservadora de lo esperado y, en líneas más generales, a medida que los mercados se desestabilizaban a causa de problemas con la deuda soberana. Tras descender a 13,56 euros el 7 de mayo, la acción de EADS experimentó un fuerte repunte gracias a datos positivos del mercado. El debilitamiento del euro, que cayó por debajo de 1,20 USD el 6 de junio, respaldó este avance, al igual que el anuncio de nuevos pedidos de aviones, en especial el pedido de Emirates por 32 A380. Una perspectiva conservadora de EBIT\* para 2011, anunciada en noviembre con los resultados de los nueve primeros meses, volvió a interrumpir la tendencia alcista, haciendo que la cotización descendiera a 16,68 euros el 23 de noviembre. En diciembre, sin embargo, la acción volvió a subir en el contexto de un sólido entorno comercial.

El 31 de diciembre de 2010, la cotización de EADS cerró en 17,44 euros, habiendo ganado un 23,82% en el ejercicio. En el mismo período, el CAC 40 retrocedió un -3,34%.

## 3.5 Política de dividendos

---

La política de dividendos de EADS viene determinada por el Consejo, que tiene en cuenta una serie de factores tales como el comportamiento financiero del Grupo, las necesidades futuras de tesorería, así como los dividendos pagados por otras compañías internacionales del mismo sector. EADS no puede garantizar la cuantía del dividendo que se pague respecto a un ejercicio fiscal determinado.

Sobre la base de un Beneficio por Acción (BPA) de 0,68 euros, el Consejo de Administración de EADS propondrá a la Junta General de Accionistas el pago de un dividendo de 0,22 euros por acción pagaderos el 6 de junio de 2011 (excepcionalmente, debido a la significativa pérdida soportada en 2009, en 2010 no se pagó dividendo). La fecha de registro debería ser el 3 de junio de 2011.

El Grupo ambiciona mejorar paulatinamente la rentabilidad a medio plazo, que es el principal indicador para una mejor distribución de dividendo en el futuro.

---

\* EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.



## 3.6 Política de comunicación con el accionista

---

EADS trata de mejorar continuamente las relaciones con sus accionistas. Además de la comunicación con los accionistas en sesiones de información para accionistas y en la Junta General Anual de Accionistas, EADS proporciona informes sobre sus resultados anuales, semestrales y trimestrales en el curso de conferencias telefónicas públicas que están accesibles en tiempo real en su página web. Asimismo, EADS publica informes y presentaciones anuales, semestrales y trimestrales, así como notas de prensa y otra información para inversores, que están disponibles en su web.

Ocasionalmente, EADS se comunica con inversores institucionales o analistas por medio de presentaciones itinerantes, reuniones colectivas o bilaterales, conferencias con brokers y otros actos, entre ellos foros de inversión, en general publicando sus presentaciones en la página web de la Sociedad. La finalidad de estas reuniones es asegurar que la comunidad inversora pueda adquirir una visión equilibrada y completa del rendimiento de la compañía y los problemas a los que se enfrenta su negocio, así como recibir comentarios de los accionistas. En todo momento, es política de la Sociedad actuar en estricto cumplimiento de las normas y la reglamentación aplicables sobre divulgación de información imparcial y no selectiva e igualdad de tratamiento a los accionistas.

## 4. Gobierno Corporativo

### 4.1 Gestión y control

---

#### 4.1.1 COMPOSICIÓN, PODERES Y REGLAMENTO

De conformidad con los Estatutos, el Consejo de Administración es responsable de la Dirección de la Sociedad.

El Consejo de Administración está compuesto por un máximo de 11 miembros, nombrados y cesados por la Junta General de Accionistas. El Consejo de Administración elaboró una serie de normas internas (el "Reglamento") en la reunión que celebró el 7 de julio de 2000. El Reglamento fue modificado en una reunión del Consejo de Administración celebrada el 5 de diciembre de 2003 con el fin de adoptar las recomendaciones de cambio relativas al Gobierno Corporativo. Posteriormente, el Reglamento fue modificado en una reunión del Consejo de Administración celebrada el 22 de octubre de 2007 con el fin de adoptar las modificaciones aprobadas por la Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el mismo día.

El Reglamento establece la composición, funciones y principales responsabilidades del Consejo de Administración, así como el procedimiento de nombramiento y las responsabilidades del Presidente y del Consejero Delegado. El Reglamento dispone asimismo la creación de tres comités (el Comité de Auditoría, el Comité de Nombramientos y Retribuciones y el Comité Estratégico) especificando la composición, funciones y normas de funcionamiento de los mismos.

Las partes que intervinieron en el Contrato de Participación (Participation Agreement) (tal como quedó modificado el 22 de octubre de 2007 en el apartado 3.4 ) acordaron que los derechos de voto vinculados a las Acciones Indirectas de EADS los ejercerá EADS Participations B.V. para garantizar que el Consejo de Administración de EADS incluya a los Consejeros de EADS Participations B.V. y a cuatro Consejeros independientes más.

De conformidad con el Reglamento, un Consejero independiente se define como "un Consejero que no es directivo, empleado, agente o que tenga importantes vínculos comerciales o profesionales con el Grupo DASA, el Grupo Lagardère, el Grupo Sogepa, el Grupo SEPI, el Estado francés, el Estado alemán, el Estado español o el Grupo EADS".

De conformidad con el Participation Agreement, el Consejo de Administración está formado por 11 miembros, de los cuales:

- ▶ Un Presidente no ejecutivo, nombrado a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y los Consejeros de Sogeadé;
- ▶ El Consejero Delegado de EADS, nombrado a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogeadé;
- ▶ Dos Consejeros nombrados por Daimler;
- ▶ Dos Consejeros nombrados por Sogeadé;
- ▶ Un Consejero nombrado por SEPI, mientras las Acciones Indirectas de EADS propiedad de SEPI representen un 5% o más de la cantidad total de acciones de EADS, pero en todo caso hasta la Junta General de Accionistas que se celebre en 2012;
- ▶ Cuatro Consejeros independientes, propuestos conjuntamente por el Presidente y el CEO de EADS, y aprobados individualmente por el Consejo.

De conformidad con los Estatutos, el mandato de cada Miembro del Consejo de Administración expira en la Junta General de Accionistas de EADS que se celebre en 2012. A partir de ese año, los miembros del Consejo de Administración serán elegidos cada cinco años.

La junta de accionistas podrá en cualquier momento suspender o cesar a cualquier Miembro del Consejo de Administración. El número de mandatos consecutivos que un Consejero puede desempeñar no está limitado.

El Consejo de Administración nombra a un Presidente, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogeadé. El Presidente garantiza el buen funcionamiento del Consejo y en particular las relaciones con el CEO, a quien se unirá en las negociaciones estratégicas de alto nivel con socios externos, que se llevarán a cabo bajo su supervisión.

El Presidente deberá ser de nacionalidad francesa o alemana, y el CEO 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 Sogeadé. 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 Sogeadé 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 Sogeadé 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 Sogeadé), o (ii) dos meses después del nombramiento del Presidente interino.

A petición de cualquiera de los miembros del Consejo de Administración, presentada tres años después del inicio del mandato del Presidente, alegando que se han producido graves desviaciones contrarias a los objetivos y/o fallos en la implementación de la estrategia definida por el Consejo de Administración, dicho Consejo deberá reunirse para decidir si esas desviaciones y/o fallos se han producido realmente durante ese periodo y si es el caso, decidir si renueva su confianza en el Presidente (el "Voto de Confianza"). El Consejo de Administración decidirá sobre ese Voto de Confianza por mayoría simple. El Presidente será cesado si no consigue el Voto de Confianza y se nombrará a un nuevo Presidente de acuerdo con lo anterior.

El Consejo de Administración nombró igualmente a un Consejero Delegado (CEO), que será el responsable de la gestión diaria de la Sociedad, a propuesta conjunta de los Consejeros de Daimler y de los Consejeros de Sogeadé. La forma en que el CEO puede dimitir o ser cesado y la forma en que el CEO puede ser sustituido, si se da el caso, son idénticas a las aplicables al Presidente. El procedimiento del Voto de Confianza que se ha señalado anteriormente también es aplicable al CEO, si se dan las mismas condiciones que en el caso del Presidente.

## Poderes de los miembros del Consejo

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

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

- ▶ Aprobar cualquier modificación de la naturaleza y el alcance de la actividad del Grupo;
- ▶ Aprobar cualquier propuesta que se vaya a someter a la Junta General de Accionistas con el fin de modificar los Estatutos de EADS (mayoría cualificada, según se define a continuación);
- ▶ Aprobar la estrategia global y el plan estratégico del Grupo;
- ▶ Aprobar cambios sustanciales en el plan de negocio (business plan) y el presupuesto anual del Grupo;
- ▶ Fijar los principales objetivos de rendimiento del Grupo;
- ▶ Nombrar o cesar al Presidente o al CEO y decidir sobre el nombramiento o el cese del CEO de Airbus; entendiéndose que (i) el Presidente y el CEO de Airbus deberán ser de la misma nacionalidad, sea francesa o alemana, y el CEO y el COO de Airbus de la otra nacionalidad, y (ii) el cargo de CEO y CEO de Airbus no puede recaer en la misma persona (mayoría cualificada);
- ▶ Nombrar a los miembros del Comité Ejecutivo (véase a continuación), como un equipo completo, no uno por uno;
- ▶ Fijar y aprobar modificaciones al Reglamento y a las normas del Comité Ejecutivo (mayoría cualificada);
- ▶ Decidir los nombramientos del Comité de Accionistas de Airbus, el Secretario 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 cooperación del Grupo (mayoría cualificada);
- ▶ Aprobar cuestiones relacionadas con la política accionarial y las medidas o anuncios importantes de cara a los mercados de capitales;
- ▶ Aprobar cualquier decisión importante que afecte a la actividad de misiles balísticos del Grupo (mayoría cualificada);
- ▶ Aprobar otras medidas y actividades de importancia fundamental para el Grupo o que impliquen un nivel de riesgo distinto al habitual;
- ▶ Aprobar cualquier propuesta del Presidente o del CEO relativa al nombramiento de Consejeros independientes, para someterla a la Junta General de Accionistas;
- ▶ Y aprobar los principios y directrices rectores de la conducta del Grupo en materias que impliquen obligaciones no contractuales (como asuntos de medio ambiente, garantía de calidad, anuncios financieros, integridad) así como la identidad corporativa del Grupo.

## Votos y reglamento

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

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

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

Además de atenerse al Reglamento, la actuación del Consejo se rige por las directrices internas de los consejeros (las “Directrices de los Consejeros”) adoptadas de acuerdo con las mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo. Las Directrices de los Consejeros están compuestas por un código de los Consejeros (el “Código de los Consejeros”) que detalla los derechos y deberes de los miembros del Consejo, un código del Comité de Auditoría (el “Código del Comité de Auditoría”), un código del Comité de Nombramientos y Retribuciones (el “Código del Comité de Nombramientos y Retribuciones”) y un código del Comité Estratégico (el “Código del Comité Estratégico”). Cada uno de dichos códigos establece las funciones de los respectivos comités.

## ► Composición del Consejo de Administración

Nombre	Edad	Inicio del mandato (como Miembro del Consejo)	Fin del mandato	Función principal	Status
Bodo Uebber	51	2007	2012	Presidente de EADS	No ejecutivo
Louis Gallois	67	2000, reelegido en 2005 y 2007	2012	Consejero Delegado de EADS	Ejecutivo
Rolf Bartke	63	2007	2012	Presidente de Keiper-Recaro-Group	Designado por Daimler
Dominique D'Hinnin	51	2007	2012	Socio Codirector de Lagardère SCA	Designado por Sogead
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	65	2005, reelegido en 2007	2012	Asesor Económico	Designado por SEPI
Arnaud Lagardère	49	2003, reelegido en 2005 y 2007	2012	Socio Director de Lagardère SCA	Designado por Sogead
Hermann-Josef Lamberti	55	2007	2012	Miembro del Consejo de Dirección de Deutsche Bank	Independiente
Lakshmi N. Mittal	60	2007	2012	Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal	Independiente
Sir John Parker	68	2007	2012	Presidente de National Grid PLC y Anglo American PLC	Independiente
Michel Pébereau	69	2007	2012	Presidente del Consejo de Administración de BNP Paribas	Independiente
Wilfried Porth	52	2009	2012	Miembro del Consejo de Dirección de Daimler	Designado por Daimler

Nota: a 1 de marzo de 2011. El domicilio profesional de todos los miembros del Consejo para cualquier asunto relacionado con EADS es Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos.

En la página web de la Sociedad, [www.eads.com](http://www.eads.com), se ofrece información más detallada del currículum vitae y otros mandatos de los miembros del Consejo de Administración.

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

El Consejo de Administración propondrá candidatos que, junto con los demás miembros del Consejo, puedan gestionar EADS de tal forma que la Sociedad refuerce su posición de líder en la industria aeroespacial y de defensa. En este sentido, el Consejo de Administración tendrá en cuenta la diversidad, especialmente respecto al género, a la hora de evaluar y proponer candidatos para la renovación del Consejo en pleno.

## 4.1.2 ACTIVIDAD DEL CONSEJO EN 2010

### Reuniones del Consejo

El Consejo celebró 12 reuniones durante 2010 y fue informado periódicamente de la evolución de la Sociedad mediante informes del Consejero Delegado, acompañados de previsiones dinámicas y de planes estratégicos y operativos. El índice medio de asistencia a estas reuniones fue del 80%.

A lo largo de 2010, el Consejo hizo un seguimiento de los progresos en programas importantes de aviones, tales como el A350 XWB, el A380, el NH90 y el helicóptero Tigre. Fue informado acerca del incidente con el motor del A380 de Qantas y analizó la situación de la iniciativa de mejora de la gestión de programas en todo el Grupo. El Consejo aprobó el lanzamiento del A320 con una nueva opción de motor (neo), así como el concurso del avión de reabastecimiento en EE. UU. Asimismo, participó en las negociaciones del contrato A400M.

En la línea de los objetivos expuestos en Visión 2020, el Consejo también se centró en la gestión de tesorería, el ahorro derivado de programas de mejora y eficiencia, el *Compliance* en procesos empresariales importantes y, por último pero no por ello menos importante, la encuesta sobre el compromiso de los empleados.

El Consejo se ocupó asimismo de la estrategia de EADS (incluyendo el entorno competitivo), los resultados financieros y las previsiones del Grupo, un análisis en profundidad de los resultados y del sistema de gestión del riesgo empresarial, relaciones con inversores y política de comunicación financiera, así como de los riesgos legales. El Consejo aprobó una modificación en la estructura y el sistema de remuneración de los ejecutivos de la Compañía. Asimismo, se centró en la planificación de la sucesión. Por último, decidió sustituir el plan de participación accionarial de empleados de 2010 por un plan de acciones gratuitas para todos los empleados elegibles de EADS, para celebrar el 10º aniversario de la Sociedad.

## Autoevaluación del rendimiento del Consejo

El Consejo lleva a cabo una autoevaluación anual de su rendimiento y una evaluación más exhaustiva cada tres años, realizada por consultores independientes (en este caso, a principios de 2010). Los hallazgos de la autoevaluación se comentan pormenorizadamente en una reunión posterior del Consejo.

La Secretaría Corporativa ha llevado a cabo la autoevaluación más reciente a principios de 2011. En ella, ha estudiado el papel del Consejo, su actividad, la calidad en el desempeño de su misión y la documentación y los procesos que influyen en su rendimiento. Los Consejeros han llegado a la conclusión de que, a medida que el Consejo adquiere más madurez, su trabajo como equipo se ha vuelto cada vez más eficiente, permitiéndole explorar nuevos dominios y abordar asuntos pertinentes en el mejor interés del Grupo.

Los Consejeros opinan que la frecuencia y la duración de las reuniones del Consejo son adecuadas y creen que las materias se cubren exhaustivamente, si bien la adición de varias reuniones no programadas, para tratar decisiones específicas, plantea una gran exigencia a los miembros del Consejo. La documentación de apoyo ha mejorado y está más enfocada a respaldar el proceso de toma de decisiones, aunque sigue siendo bastante detallada. La exhaustividad de la información se deriva de la complejidad del negocio, y la proporción de debates en relación con la entrega de información ha mejorado.

Respecto al trabajo en equipo del Consejo, la opinión unánime de los Consejeros es que los debates son abiertos, los puntos de vista conflictivos se expresan y las discrepancias se pueden manifestar constructivamente. Además, la relación de trabajo entre el Consejo y los miembros del Comité Ejecutivo se considera productiva.

Los Consejeros opinan que el plan de trabajo del Consejo se gestiona con flexibilidad y les permite cumplir sus tareas; el concepto de *compliance* forma parte intrínseca del trabajo del Consejo. En su opinión, el Consejo tiene más tiempo para abordar cuestiones a más largo plazo que en el pasado. El Consejo dedicó por segunda vez en 2010 una reunión de un día completo a estrategia celebrada en un centro industrial. Esta práctica se considera beneficiosa y se mantendrá. Otras reuniones del Consejo en 2010 cubrieron, entre otras, las siguientes materias: el debate de programas importantes, especialmente la renegociación del contrato A400M y la estabilización del programa A380, la revisión del sistema de remuneración de los ejecutivos; la adaptación del modelo de negocio de determinados segmentos y el lanzamiento de nuevos productos y la toma de decisiones sobre la cartera de negocio.

En conjunto, el Consejo considera que reúne unas capacidades de carácter muy internacional y variado, con competencias centradas en la actividad empresarial y las finanzas; cree que su renovación en 2012 será una oportunidad para afinar su composición, lo que puede mejorar la diversidad de género.

Respecto a los Comités, su trabajo es exhaustivo y muy profesional, y la articulación del Comité de Auditoría y del Comité de Nombramientos y Retribuciones con el resto del Consejo es satisfactoria. Sin embargo, las reuniones de los Comités –que se celebran en fechas distintas a las reuniones del Consejo– deberían centrarse aún más en temas especiales y técnicos antes de su presentación al Consejo en pleno, para evitar la repetición de trabajo.

Por último, se reconoce que las presidencias del Consejo y de los Comités son muy competentes y contribuyen con una gran dedicación. Desde la última autoevaluación, realizada en 2010, el tiempo y la calidad de los análisis estratégicos (incluyendo el panorama de la competencia), el debate sobre la estrategia financiera y la capacidad para prever y dar respuesta a aspectos significativos son mejoras ampliamente reconocidas. Debería prestarse una mayor atención a temas tales como la planificación de la sucesión y el desarrollo de talento, la organización y el papel de las funciones de apoyo y la metodología del esfuerzo de globalización, junto con la efectividad del Gobierno Corporativo.

### 4.1.3 COMITÉS DEL CONSEJO

#### Resumen de la composición de los comités en 2010

En 2010, los comités del Consejo estuvieron compuestos por los miembros siguientes:

Consejeros	Comité de Auditoría	Comité de Nombramientos y Retribuciones	Comité Estratégico
Bobo Uebber (Presidente)			Presidente
Louis Gallois (CEO)			X
Rolf Bartke	X		
Dominique D'Hinnin	X	X	
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay			
Arnaud Lagardère			X
Hermann-Josef Lamberti	Presidente	X	
Lakshmi N. Mittal			
Michel Pébereau			X
Sir John Parker	X	Presidente	
Wilfried Porth		X	X

#### Comité de Auditoría

Conforme a lo estipulado en el Reglamento, el Comité de Auditoría realiza recomendaciones al Consejo de Administración sobre el nombramiento de auditores y la determinación de su remuneración, 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 las conversaciones con los auditores. También supervisa el sistema de gestión del riesgo empresarial (ERM) del Grupo y la organización de *compliance*.

El Presidente del Consejo y el Consejero Delegado están invitados a participar en cada reunión del Comité. El Director de Contabilidad y el Director Financiero son invitados a asistir a algunas reuniones del Comité de Auditoría para contestar preguntas.

El Comité de Auditoría se reúne cuatro veces al año, o con mayor frecuencia si es necesario.

Durante 2010 celebró ocho reuniones, con un índice medio de asistencia del 88%, para analizar los resultados financieros, el rendimiento y la divulgación de información.

Asimismo, revisó los procesos y el fortalecimiento de la organización de *compliance*, así como sus logros. Por último, se centró en la eficacia del sistema ERM y en las actividades de auditoría interna.

## Comité de Nombramientos y Retribuciones

De conformidad con el Reglamento, el Comité de Nombramientos y Retribuciones presenta al Consejo 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 y Unidades de Negocio del Grupo. Asimismo, El Comité de Nombramientos y Retribuciones hace recomendaciones al Consejo sobre las estrategias de remuneración y los planes de remuneración a largo plazo, y decide los contratos de servicio y otros temas contractuales relacionados con los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo. Una vez aprobadas por el Presidente, también revisa las propuestas del CEO para el nombramiento de miembros del Comité ejecutivo y del CEO 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 es que se nombre al mejor candidato para el puesto (“el mejor para el puesto”), al mismo tiempo que se trata de lograr una composición diversa respecto a género, experiencia, nacionalidad, etc.

La aplicación de estos principios no debería suponer ninguna restricción en la variedad de nacionalidades dentro del equipo directivo de EADS con funciones ejecutivas.

El Presidente del Consejo y el CEO están invitados a participar en cada reunión del Comité.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones se reúne dos veces al año, o con mayor frecuencia si se estima necesario. En 2010 celebró cuatro reuniones, con un índice medio de asistencia del 88%.

Además de hacer recomendaciones al Consejo respecto a nombramientos importantes en el seno del Grupo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones analizó los cambios propuestos en la estructura y el sistema de remuneración de los ejecutivos para su aplicación a partir de 2011, los niveles salariales de los miembros del Comité Ejecutivo para 2010, el plan de incentivos a largo plazo, la remuneración variable para 2009 y, más en general, la planificación de sucesiones. Sobre la base del resultado del plan de acciones gratuitas, también debatió una posible adaptación del plan ESOP para 2011.

## Comité Estratégico

El Comité Estratégico no es un organismo ejecutivo, sino un recurso a disposición del Consejo de Administración de EADS para preparar sus decisiones sobre temas estratégicos. De conformidad con el Reglamento, el Comité Estratégico presenta al Consejo recomendaciones sobre los desarrollos estratégicos, las estrategias corporativas, los principales proyectos de consolidación empresarial, las principales inversiones, las decisiones sobre proyectos, productos o desinversiones, así como los principales proyectos de Investigación y Desarrollo. Los reglamentos y responsabilidades del Comité Estratégico se exponen con más detalle en su Código.

El Comité Estratégico se reúne dos veces al año, o con mayor frecuencia si es necesario. Durante 2010 celebró dos reuniones, con un índice medio de asistencia del 90%. Además de vigilar las grandes iniciativas estratégicas y de las Divisiones, los objetivos de adquisición y las posibles desinversiones, así como las máximas prioridades del Grupo en el año, presentó recomendaciones al Consejo en relación con el panorama de la competencia y la política industrial de los países de origen, la percepción de la Sociedad en los principales mercados, las nuevas limitaciones a los presupuestos de defensa, y realizó una revisión de la evolución tecnológica de EADS.

### 4.1.4 NORMAS SOBRE OPERACIONES CON INFORMACIÓN PRIVILEGIADA

El Consejo también ha adoptado unas normas específicas sobre operaciones con información privilegiada (ITR), que limitan la capacidad de sus miembros para operar con acciones de EADS en determinadas circunstancias. De acuerdo con las Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada, (i) todos los empleados y consejeros tienen prohibido realizar operaciones con acciones u opciones sobre acciones de EADS si disponen de información privilegiada, y (ii) ciertas personas sólo pueden operar con acciones u opciones sobre acciones de EADS en períodos muy limitados y tienen obligaciones específicas de informar al responsable de cumplimiento ITR de la Sociedad y a las autoridades competentes de los mercados financieros respecto a determinadas operaciones. La última versión de



las Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada, vigente desde el 1 de enero de 2007, está disponible en la página web de la Sociedad [www.eads.com](http://www.eads.com).

## Conflictos de intereses

EADS tiene en vigor una política sobre conflictos de intereses, en virtud de la cual se deben evitar todos los conflictos de intereses reales o aparentes entre EADS y los miembros de su Consejo de Administración (consúltese el Código de los Consejeros en la sección de Gobierno Corporativo en la página web de la Sociedad [www.eads.com](http://www.eads.com)).

## 4.2 Código de Gobierno Corporativo Holandés

---

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

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

Respecto al ejercicio 2010, EADS manifiesta lo siguiente:

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

No obstante, debe tenerse en cuenta que una autoevaluación del Consejo confirmó que los miembros del Consejo designados por los accionistas dominantes mantienen opiniones y defienden posturas que en todos los aspectos relevantes están alineadas con los intereses económicos de los accionistas minoritarios. Dada la inexistencia de intereses empresariales conflictivos dignos de mención entre EADS y sus accionistas dominantes, y la independencia de los accionistas dominantes entre sí, se considera que los miembros del Consejo designados por los accionistas dominantes representan adecuadamente los intereses de todos los accionistas al actuar crítica e independientemente entre sí y respecto a cualesquiera intereses particulares. Asimismo, la composición del Consejo reconfigurada en octubre de 2007, especialmente con el aumento del número de consejeros independientes poseedores de una amplia gama de experiencias representadas en el Consejo, y el desarrollo de las reuniones, facilitan la expresión de opiniones autónomas y complementarias.

Esto explica porqué:

- ▶ Cuatro de los 11 miembros del Consejo son independientes (en tanto que la disposición III.2.1 del Código Holandés recomienda que no haya más de un consejero no independiente);
- ▶ Los miembros del Consejo se retiran simultáneamente cada cinco años (en tanto que la disposición III.3.6 del Código Holandés recomienda que haya un calendario de jubilaciones para evitar, en la medida de lo posible, una situación en la que muchos miembros no ejecutivos del Consejo se retiren al mismo tiempo);
- ▶ El Consejo está dirigido por el Presidente del Consejo. En caso de cese o dimisión del Presidente, el Consejo deberá designar inmediatamente a un nuevo Presidente. Por lo tanto, no hay necesidad de que un Vicepresidente se haga cargo cuando se producen vacantes (en tanto que la disposición III.4.1 (f) del Código Holandés recomienda que haya un Vicepresidente);

- ▶ El Comité de Auditoría de EADS no celebra reuniones sin que esté presente el Consejero Delegado (en tanto que la disposición III.5.9 del Código Holandés lo recomienda);
- ▶ El Comité de Auditoría de EADS incluye a dos miembros del Consejo designados por los accionistas dominantes (en tanto que la disposición III.5.1 del Código Holandés recomienda que no haya más de un miembro no independiente en el Comité de Auditoría);
- ▶ El Comité de Nombramientos y Retribuciones de EADS incluye a dos miembros del Consejo designados por los accionistas dominantes (en tanto que la disposición III.5.1 del Código Holandés recomienda que no haya más de un miembro no independiente en dicho Comité);
- ▶ El Comité de Nombramientos y Retribuciones de EADS no es el órgano pertinente responsable del proceso de selección y las propuestas de designación de miembros del Consejo (en tanto que la disposición III.5.14 (a) del Código Holandés recomienda que dicho Comité se centre en elaborar criterios de selección y procedimientos de nombramiento de miembros del Consejo; y la disposición III.5.14 (d) recomienda que dicho Comité se centre en formular propuestas sobre nombramientos y renombramientos).

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

EADS aplica normas diferentes para la remuneración del miembro ejecutivo (CEO) y los miembros no ejecutivos del Consejo, tal y como se explica en la sección 4.5.1 “Política de remuneración de EADS” y 4.5.2 “Remuneración de los miembros del Consejo de Administración”.

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

No obstante, esta indemnización por resolución ya no es aplicable, puesto que el CEO ha alcanzado la edad de 65 años y puede retirarse de forma inmediata.

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

- ▶ Además, EADS ha aprobado Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada estableciendo normas internas específicas que, entre otras, gobiernan la posesión y negociación de acciones de EADS y otras sociedades por parte de los miembros del Consejo. Por lo tanto, en la línea de estas normas, reglamentos y prácticas comunes en las jurisdicciones en las que cotiza la Sociedad;
- ▶ EADS no exige a los miembros del Consejo que traten sus valores de la Sociedad como una inversión a largo plazo (en tanto que la disposición III.7.2 del código holandés recomienda dicho tratamiento);
- ▶ El plazo del cargo de los miembros del Consejo es de cinco años sin limitación a la hora de renovar (en tanto que las disposiciones II.1.1 y III.3.5 del código holandés recomiendan que no haya más de tres plazos de cuatro años para los miembros no ejecutivos del Consejo y que haya plazos de cuatro años (sin limitación a la hora de renovar) para los miembros ejecutivos del Consejo);

- ▶ EADS no sigue diversas recomendaciones sobre el trato con analistas, incluyendo permitir a los accionistas que sigan las reuniones con analistas en tiempo real y sobre la publicación de presentaciones a analistas en la página web según expone la disposición IV.3.1 del Código Holandés.

---

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

Para obtener información sobre la composición y el funcionamiento del Consejo y de sus respectivos comités, consúltese la sección 4.1.1 “Composición, poderes y reglamento”, la sección 4.1.2 “Actividad del Consejo en 2010” y la sección 4.1.3 “Comités del Consejo”.

Para obtener información sobre (i) participaciones directas e indirectas significativas, (ii) titulares de acciones con derechos de control especiales, (iii) normas que rigen el nombramiento y el cese de consejeros, (iv) modificaciones de los Estatutos, y (v) delegación en el Consejo de la facultad para emitir o recomprar acciones, consúltese la sección 3.1 “Accionariado y derechos de voto – Estructura accionarial y evolución en 2010”, la sección 3.2 “Relación con los principales accionistas”, la sección 4.1.1 “Composición, poderes y reglamento”, la sección 3.1 “Accionariado y derechos de voto – Modificación de los Estatutos” y la sección 3.1 “Accionariado y derechos de voto – Modificación del capital social o de los derechos inherentes a las acciones”.

## 4.3 Sistema de gestión de riesgos empresariales (ERM)

---

La gestión de riesgos y oportunidades es de la máxima importancia para EADS, teniendo en cuenta el complejo y volátil entorno de negocio en el que opera. El sistema de gestión de riesgos empresariales (*Enterprise Risk Management* - ERM) de EADS está compuesto por un exhaustivo conjunto de actividades de gestión de riesgos y oportunidades en toda la compañía.

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

El Consejo de Administración y la alta Dirección de EADS consideran el sistema ERM un proceso clave de gestión para dirigir la Compañía y permitir que la Dirección trate efectivamente los riesgos y las oportunidades. El sistema está diseñado para lograr lo siguiente:

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

Se requiere una organización integrada, completa y ágil y un proceso de gestión de riesgos para asegurar que EADS tenga una visión de los riesgos y oportunidades, y que los procesos, programas y proyectos importantes estén cubiertos.

## PROCESO DE ERM

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

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

El proceso de ERM se compone de los cuatro elementos siguientes:

► <b>Proceso operativo de ERM</b>	<b>8 componentes de ERM (gestión de riesgos y oportunidades – ROM)</b> para mejorar la gestión del riesgo operacional y de las oportunidades en toda EADS usando una pauta consistente: Procedimientos operacionales de ROM: (1) Fijación de objetivos, (2) Identificación de R/O, (3) Evaluación de R/O, (4) Respuesta a R/O, (5) Actividades de control, (6) Seguimiento Procedimientos generales de ROM: (7) Información y comunicación, (8) Entorno interno
► <b>Proceso de información de ERM</b>	Procedimientos sobre la información obligatoria del sistema de ERM y la situación de los riesgos/oportunidades
► <b>Proceso de compliance de ERM</b>	Procedimientos para confirmar la evaluación de la efectividad del sistema de ERM al Consejo y al Comité de Auditoría, al CEO de EADS y al CFO de EADS
► <b>Proceso de apoyo de ERM</b>	Procedimientos para mejorar y verificar la calidad del sistema de ERM de EADS

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

La información sobre los principales riesgos a los que está expuesto el Grupo se encuentra en la sección 5.4 “Factores de riesgo”.

## GOBIERNO Y RESPONSABILIDAD DEL SISTEMA DE ERM

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

- ▶ El Consejo asume la responsabilidad global del sistema de ERM;
- ▶ El Consejero Delegado de EADS es responsable de la efectividad del sistema de ERM, el entorno interno correspondiente (es decir, valores, cultura) y la filosofía de riesgo. Define el nivel de riesgo que EADS desea aceptar a escala corporativa;
- ▶ El Director Financiero de EADS es responsable del diseño del sistema de ERM y de la implantación del proceso de ERM en toda la Compañía;
- ▶ El departamento de ERM de EADS dirige la implantación y la configuración del sistema ERM en todo el Grupo y está encabezado por el Director de gestión de riesgos de EADS;
- ▶ Las Divisiones, las Unidades de Negocio y los departamentos de las Sedes Centrales asumen la responsabilidad del funcionamiento y el seguimiento del sistema ERM. Tratan de asegurar la transparencia y la efectividad del sistema ERM, así como la adhesión a los objetivos. Asumen la responsabilidad de la implantación de actividades apropiadas de respuesta para reducir la probabilidad y el efecto de exposiciones a riesgos, y por otro lado para que la implantación de las actividades de respuesta apropiadas aumente la probabilidad y el efecto de las exposiciones a oportunidades. Son responsables de la comunicación de riesgos y oportunidades que afecten a otros en el seno de EADS.

## EFFECTIVIDAD DEL SISTEMA ERM

EADS ha establecido unos mecanismos recurrentes de autoevaluación del ERM para su aplicación en toda la Compañía. La finalidad es permitir que EADS pueda asegurar razonablemente la efectividad de su sistema de ERM. La garantía de efectividad de la ERM comprende los siguientes componentes y sus correspondientes objetivos:

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

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

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

Cuando se determina que el sistema de ERM es efectivo, el Consejo, el CEO de EADS y el CFO de EADS reciben la seguridad razonable y son debidamente informados del alcance en el que EADS avanza hacia el logro de sus objetivos estratégicos y operacionales y de que la información de EADS es fiable y se están cumpliendo las leyes y los reglamentos aplicables.

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

Área	Control de ERM con explicaciones
Consejo de Administración/ Comité de Auditoría	<b>Seguimiento periódico</b> El Consejo y el Comité de Auditoría revisan, controlan y auditan el sistema de ERM.
Alta Dirección	<b>Debates sobre el sistema ERM en la alta Dirección</b> Este control es el paso más importante del subproceso “ <i>Compliance</i> ” de la ERM. Todos los resultados de los procedimientos de determinación del ámbito de acción, autoevaluación y confirmación son presentados por la alta Dirección de las Divisiones o las Unidades de Negocio y debatidos y cuestionados al máximo nivel en EADS.
Dirección	<b>Procedimiento de carta de confirmación de ERM</b> La confirmación de la ERM y especialmente la efectividad y las deficiencias o debilidades del CI. El ámbito de las entidades y los procesos/departamentos que participan en los procedimientos anuales de <i>compliance</i> de ERM se determinan alineando la cobertura del negocio de EADS con la disposición al riesgo de la Dirección.
Departamento de ERM	<b>Medición de la efectividad del sistema ERM</b> Evaluación de la efectividad del sistema ERM llevando a cabo la gestión del riesgo operacional para el proceso de ERM, referencias, etc.
Auditoría Corporativa	<b>Auditorías sobre el sistema ERM</b> Aportación de una garantía independiente al Comité de Auditoría sobre la efectividad del sistema de ERM de EADS.
<i>Compliance</i>	<b>Sistema de alerta</b> Aportación de pruebas sobre deficiencias del sistema de ERM de EADS.

## EVOLUCIÓN EN 2010 Y PERSPECTIVA

Durante 2010, el enfoque de EADS sobre el sistema ERM se ha seguido desarrollando e integrando en el negocio y cada vez se usa más como herramienta de gestión y de toma de decisiones. La calidad del sistema de ERM ha mejorado. Los principales pilares son:

- Implantación de un nuevo sistema de Gobierno y un proceso más estructurado, según se expone en la versión actualizada de la política de ERM de EADS;
- Establecimiento y progresos en importantes proyectos de mejora del sistema ERM a escala de todo el Grupo;
- Mayor atención a la cultura de riesgo/entendimiento del sistema ERM mediante los esfuerzos conjuntos de la alta Dirección y el departamento de ERM, incluso con sesiones de formación sobre la ERM;
- El proceso de *compliance* de ERM finalizó con éxito para 2010, es decir, se recibieron las cartas de confirmación de ERM y se celebraron todos los debates de la alta Dirección sobre la ERM;
- Elección de una herramienta informática para el sistema ERM a escala del Grupo y presentación itinerante integrada.

De cara al futuro, EADS trata de:

- Reducir la severidad del riesgo y fomentar la captura de oportunidades mediante el uso de la metodología de ERM;
- Elevar la calidad del sistema ERM en la organización y seguir desarrollando una medición ágil de la efectividad de la ERM;
- Continuar implantando y armonizando la herramienta informática ERM en todo el Grupo;
- Establecer un modelo de capacidades y una trayectoria de carrera profesional para los directores de riesgo.

EADS trata continuamente de evaluar y mejorar la efectividad operativa del sistema de ERM. Por ejemplo, en 2010, EADS llevó a cabo una auditoría interna de diversos controles empresariales diseñados para asegurar el cumplimiento de las leyes y los reglamentos aplicables. Aunque se sigue avanzando en esta área –incluso con el lanzamiento de un Código de Ética del Grupo revisado (“Integridad & Transparencia”) y la implantación de un nuevo sistema de alerta ética (“OpenLine”) en 2010– EADS hará uso de las recomendaciones derivadas de esta auditoría para reforzar más sus controles empresariales en relación con el cumplimiento legal en el futuro. Ya se han tomado

decisiones para modificar las líneas de información en la organización de *compliance* y para implantar un nuevo proceso que se reflejará en el manual de Principios y Responsabilidades de la Gestión Corporativa en EADS (el “Blue Book”).

## DECLARACIÓN DEL CONSEJO – LIMITACIONES

Según su leal saber y entender, el Consejo cree que el sistema interno de gestión y control de riesgos sobre la información financiera ha funcionado debidamente en 2010 y da la garantía razonable de que la información financiera no contiene errores de importancia sustancial.

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

## 4.4 Programa de *Compliance*

---

El Director de *Compliance* del Grupo EADS (*Chief Compliance Officer*, CCO) es responsable de diseñar e implantar el Programa de Ética y *Compliance* de EADS, que da respaldo al compromiso del Grupo de llevar a cabo su actividad empresarial de acuerdo con las más elevadas normas éticas y de cumplimiento para respaldar la competitividad global del Grupo.

Con el Programa de Ética y *Compliance* de EADS se trata de asegurar que las prácticas empresariales del Grupo se ajusten a las leyes y los reglamentos aplicables, así como a los principios de ética empresarial respaldados por el Grupo. También se trata de promover una cultura de integridad y transparencia, junto con un compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. Un elemento clave del programa es el Código de Ética del Grupo, “Integridad y Transparencia” (actualizado en 2010 y disponible en [www.eads.com](http://www.eads.com)), que trata de ser una guía para la conducta de todos los empleados de EADS en el día a día.

Se ha implantado en el Grupo una organización y una red de recursos de *compliance*, en una estructura que equilibra la proximidad con el día a día de las actividades empresariales y la necesaria independencia. Por consiguiente, los responsables de *compliance* de todo el Grupo reportan tanto a la Dirección como a una persona de contacto en la organización de *compliance*. Esto se refleja al nivel jerárquico más alto, en el que el CCO del Grupo EADS reporta tanto al Consejero Delegado como al Comité de Auditoría, que supervisa el funcionamiento de la organización de *compliance* en el Grupo en conjunto.

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

A escala de Grupo, se nombran responsables de *compliance* permanentes en los departamentos en los que existen los principales riesgos y se les dota de facultades para emitir las correspondientes normas aplicables en todo el Grupo. Por ejemplo, el responsable de *compliance* para comercio internacional se dedica a desarrollar e implantar la política de ética empresarial de EADS y sus correspondientes normas para prevenir la corrupción. El responsable de *compliance* para control de exportaciones trata de asegurar que las actividades de *Marketing* del Grupo cumplan todas las normas pertinentes sobre las exportaciones y las normas internas respecto a “países sensibles”. El responsable de *compliance* para compras se encarga de supervisar la cadena de suministro. En 2010, se nombró un cuarto responsable de *compliance* a escala de departamento para abordar más efectivamente los riesgos de *compliance* en materia de privacidad de datos en el Grupo.

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

- ▶ El seguimiento de las políticas sobre ética y *compliance*, que incluye una evaluación periódica y la comunicación de los principales riesgos de *compliance* como parte del sistema de ERM de EADS;
- ▶ Las actividades de comunicación y formación en todo el Grupo;
- ▶ El funcionamiento del nuevo sistema de alerta implantado en 2010, denominado "OpenLine", mediante el cual los empleados pueden plantear sus inquietudes sobre ética y *compliance* de una forma totalmente confidencial y sin temor a represalias. Debido a los requisitos legales actuales, las alertas formuladas en OpenLine sólo se pueden tratar si están relacionadas con cuestiones de contabilidad, finanzas o corrupción. El uso de OpenLine está limitado a los empleados de todas las sociedades controladas por el Grupo que estén situadas en Francia, Alemania, España y Reino Unido. Teniendo en cuenta su estrategia global de *compliance*, EADS hará un seguimiento del sistema OpenLine y evaluará la posibilidad de hacer su uso extensivo a todos los empleados y de ampliar su ámbito a temas de naturaleza general y operacional.

En 2010 se presentaron dos informes al Consejo y al Comité de Auditoría sobre los progresos del programa de *compliance*.

En el futuro, EADS seguirá liderando los esfuerzos por establecer unas normas globales de *compliance* consistentes en la industria aeroespacial y de defensa, en especial de ética empresarial. A medida que dichas normas se vuelvan más congruentes a escala mundial, con un terreno de juego más nivelado para todos, EADS tratará de que su compromiso con la ética y la integridad se convierta en una ventaja competitiva sostenible.

## 4.5 Informe sobre remuneración

---

### 4.5.1 POLÍTICA DE REMUNERACIÓN DE EADS

#### 4.5.1.1 Principios generales

##### Estrategia

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

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



## Referencia

La política de remuneración se compara periódicamente con las prácticas de otras compañías mundiales, usando datos de grupos homólogos y datos de la industria general de empresas de consultoría. Los datos de referencia son una media ponderada de información obtenida en Francia, Alemania y Reino Unido, los países de origen de EADS. El objetivo total de remuneración de los ejecutivos se establece en el nivel medio en comparación con los datos de referencia.

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

En marzo de 2010, una evaluación realizada por un experto independiente confirmó que la remuneración y los términos y condiciones del Consejo y del Comité Ejecutivo de EADS se ajustaban a las referencias europeas correspondientes y que EADS cumplía los requisitos y reglamentos específicos establecidos en los marcos de Gobierno Corporativo pertinentes.

## Análisis periódico

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

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

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

## Cambios en 2011

Sobre la base de los resultados de la evaluación realizada por un experto independiente y de la revisión del Comité de Nombramientos y Retribuciones, la política de remuneración se ha rediseñado para seguir mejorando la cultura de rendimiento de la Sociedad a partir de 2011. Esto se logrará (i) implantando un nuevo proceso para fijar objetivos financieros colectivos y (ii) haciendo más hincapié en la conducta y la capacidad operacional respecto a la fijación de objetivos individuales.

### (i) Fijación de objetivos financieros colectivos

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

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

Los objetivos financieros colectivos en sí mismos estarán sujetos a diferentes métricas. La remuneración variable anual se determinará sobre la base de la consecución de objetivos colectivos para el EBIT\* y el *Cash Flow Libre* a escala de Grupo y Divisiones. Las concesiones LTIP se basarán en la consecución del Beneficio por Acción (BPA = Beneficio Neto dividido por el número de acciones ordinarias) medio absoluto del Grupo a tres años.

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

(ii) Fijación de objetivos individuales

Los objetivos individuales usados para la determinación de la remuneración variable anual se ajustarán para fomentar la colaboración dentro del Grupo y para intensificar la atención de cada ejecutivo al cumplimiento de la conducta directiva prevista según se define en “Competencias de Liderazgo de EADS (“EADS Leadership Competencies”), a los valores de la Compañía y a las lecciones aprendidas de la encuesta de participación de los empleados (“EADS Engagement Survey”).

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

(iii) Diferencial de rendimiento

El diferencial de rendimiento (nivel de logro) de la remuneración variable anual ha cambiado de 0% – 175% a 0% – 200%. La intención de este cambio es que la Sociedad pueda reconocer los logros destacados de las actividades y de las personas mejor que en el pasado.

#### 4.5.1.2 Política de remuneración detallada

##### Miembros no ejecutivos del Consejo

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

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

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

---

\* EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

## Consejero Delegado

El Consejero Delegado (el único miembro ejecutivo del Consejo) no recibe dietas por su asistencia a las reuniones del Consejo ni ninguna retribución específica como Miembro del Consejo. En lugar de ello, la política de remuneración del Consejero Delegado (al igual que para los demás miembros del Comité Ejecutivo) para 2010 está diseñada para equilibrar el rendimiento operativo a corto plazo y los objetivos de la Compañía a medio y largo plazo, y está compuesta por los elementos siguientes:

Elemento de remuneración	Principales criterios	Medidas de los resultados	% remuneración total estimada/% de devengo
Salario base	Recompensar el valor de mercado del puesto de trabajo/cargo	Rendimiento individual	CEO de EADS y CEO <sup>(2)</sup> de Airbus: 45% de la remuneración total estimada
			Otros miembros del Comité Ejecutivo: 50% de la remuneración total estimada
Remuneración variable anual	Recompensar el rendimiento anual sobre la base de la consecución de medidas de rendimiento de la Compañía y objetivos individuales/de equipo, incluso objetivos financieros y no financieros y conductas	Parte colectiva (50% de la remuneración variable estimada): consecución <sup>(3)</sup> de EBIT* (50%), Tesorería (25%) y Capital Empleado (25%)	CEO de EADS y CEO <sup>(2)</sup> de Airbus: 55% de la remuneración total estimada (entre 0% y 175% <sup>(4)</sup> )
		Parte individual (50% de la remuneración variable estimada): consecución de objetivos individuales anuales	Otros miembros del Comité Ejecutivo: 50% de la remuneración total estimada (entre 0% y 175% <sup>(4)</sup> )
Plan de incentivos a largo plazo	Recompensa del rendimiento de la compañía a largo plazo según objetivos financieros	El número de participaciones del que se disfrutará se basa en la media del BPA a tres años a escala de EADS	Las participaciones en función de resultados devengadas oscilarán entre el 50% y el 150% de las inicialmente concedidas

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

(2) A partir de 2011, el salario base y la remuneración variable anual del CEO de Airbus constituirán cada uno un 50% de su remuneración estimada total al igual que para todos los demás miembros del Comité Ejecutivo de EADS, excepto para el CEO de EADS.

(3) A partir de 2011, las medidas de rendimiento para la parte colectiva de la remuneración variable anual sólo serán el EBIT\* (50%) y el *Cash Flow Libre* (50%). Dejará de usarse la medida de Capital Empleado.

(4) A partir de 2011, el diferencial del nivel de consecución puede variar entre el 0% y el 200%.

\* EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

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

## Remuneración variable anual

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

- ▶ Objetivos financieros colectivos (que representan un 50% de la remuneración variable anual) para recompensar el rendimiento empresarial a escala del Grupo o a escala de la División (si procede). El EBIT\*, la Tesorería y el Capital Empleado son los indicadores financieros elegidos para medir el rendimiento de la Sociedad en 2010 (el EBIT\* representa un 50%, la Tesorería representa un 25% y el Capital Empleado representa un 25%). A partir de 2011, sólo el EBIT\* y la Tesorería (con una ponderación del 50% cada uno) se usarán a efectos de medición del rendimiento colectivo;
- ▶ Objetivos individuales (que representan un 50% de la remuneración variable anual) para recompensar el rendimiento individual medido frente a la consecución de objetivos individuales/de equipo, que también comprenden indicadores no financieros que sean pertinentes para los objetivos de creación de valor a largo plazo y de conducta de la Sociedad.

Sobre la base del nivel de rendimiento, la remuneración colectiva, al igual que la individual, puede variar en función de los resultados entre el 0 y el 175% del pago previsto (0% a 200% desde 2011). Un pago al 100%, tanto para los objetivos individuales como para los financieros colectivos, indicaría unos excelentes resultados personales y de la Sociedad.

## Planes de incentivos a largo plazo (LTIP)

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

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

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

Si se cumplen los criterios de resultados y/o siempre que el ejecutivo siga contratado por la Sociedad o por cualquiera de las sociedades del Grupo, el devengo de las participaciones en función de resultados y restringidas da derecho al ejecutivo/persona seleccionada a cuatro pagos en efectivo a lo largo de entre 3,5 y 5 años (promedio de cuatro años y tres meses); cada pago representa un 25% de los derechos devengados.

Las participaciones en función de resultados se devengarán a un mínimo del 50%, un 100% si se logra el objetivo de rendimiento y hasta un máximo del 150% en el caso de que el logro de los criterios de rendimiento supere el objetivo. En el supuesto de resultados absolutos negativos (EBIT\* acumulado del Grupo EADS) durante el período de análisis de rendimiento, el Consejo de Administración puede decidir revisar el devengo de las participaciones en función de los resultados incluyendo la parte del 50% que no esté sujeta a condiciones de rendimiento (condición adicional para el devengo).

---

\* EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

Además, y con el fin de fortalecer la alineación de la alta Dirección de EADS con los objetivos de crecimiento a largo plazo, el Consejo ha aprobado normas de tenencia obligatoria de acciones. Los miembros del Comité Ejecutivo deberán poseer acciones de EADS iguales a un mínimo del 20% del número de participaciones devengadas. Estarán obligados a mantener este número de acciones de EADS hasta el fin de su mandato como miembros del Comité Ejecutivo de EADS.

En noviembre de 2010, el Consejo aprobó la concesión de 2.891.540 participaciones en función del objetivo de resultados y 977.780 participaciones restringidas a un total de 1.711 ejecutivos y determinados no ejecutivos de EADS.

El LTIP 2011 propuesto sería un plan de participaciones en función de resultados y restringidas, sometido a las mismas normas generales antes descritas. El plan ofrecería la concesión de unos 4.000.000 (o más) de participaciones en función de resultados y restringidas. El número de asignaciones dependerá en gran medida del número de beneficiarios y de la evolución de la cotización usada como base de cálculo a la fecha de concesión (metodología de valor nominal). El valor de cada participación estaría basado en el precio medio de la cotización de EADS en las respectivas fechas de devengo. El valor de concesión de las participaciones en función de resultados concedidas al Consejero Delegado no representará más del 50% de su remuneración total estimada.

EADS ha seguido la tendencia del mercado, que se aleja de las opciones sobre acciones u otros planes de acciones hacia planes de participaciones en efectivo. El volumen de la concesión del LTIP anual de EADS se ajustará para que refleje la política de valor nominal decidida por el Consejo para las diferentes categorías de ejecutivos de EADS a escala de objetivos.

#### 4.5.2 REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO

Los importes de los diversos componentes que constituyen la remuneración concedida al Consejero Delegado y a los Consejeros no ejecutivos durante 2010, junto con información adicional sobre el número de participaciones en función de resultados y detalles sobre los derechos a prestaciones por pensiones del Consejero Delegado, se exponen en “Notas a los Estados Financieros de la Sociedad — Nota 11: Retribución”.

Asimismo, se resumen a continuación.

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

El total de la remuneración y los costes de retribución relacionados de los miembros del Consejo de Administración y ex Consejeros correspondientes a 2010 y 2009 se resumen en los cuadros siguientes.

Miembros no ejecutivos del Consejo de Administración (en €)	2010	2009
Percepción fija*	1.170.000	1.075.000
Dietas	520.000	455.000

\* La retribución fija relativa a 2009 se pagó en 2010; la retribución fija relativa a 2010 se pagará en 2011.

Miembro ejecutivo del Consejo de Administración (en €)	2010	2009
Salario base	900.000	900.000
Pago variable anual (relacionado con el período analizado, incluyendo la parte pagada por EADS N.V.)	1.732.500	(1.141.250 renunciado a petición del CEO)

La retribución en efectivo de los miembros no ejecutivos del Consejo de Administración en relación con 2010 fue siguiente :

<b>2010</b> <b>(en €)</b>	<b>Percepción fija <sup>(2)</sup></b>	<b>Dietas por asistencia</b>	<b>Total</b>
<b>Consejeros</b>			
Bodo Uebber	210.000	120.000	330.000
Rolf Bartke	100.000	50.000	150.000
Dominique D'Hinnin	120.000	60.000	180.000
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	80.000	60.000	140.000
Arnaud Lagardère	100.000	20.000	120.000
Hermann-Josef Lamberti	130.000	45.000	175.000
Lakshmi N. Mittal <sup>(1)</sup>	80.000	40.000	120.000
Sir John Parker	130.000	45.000	175.000
Michel Pébereau	100.000	35.000	135.000
Wilfried Porth	120.000	45.000	165.000
<b>TOTAL</b>	<b>1.170.000</b>	<b>520.000</b>	<b>1.690.000</b>

(1) Se abonará en 2011.

(2) La retribución fija relativa a 2009 se abonó en 2010; la retribución fija relativa a 2010 se abonará en 2011.

La retribución en efectivo del miembro ejecutivo del Consejo de Administración en relación con 2010 fue la siguiente:

<b>2010</b> <b>(en €)</b>	<b>Salario base</b>	<b>Pago variable anual relativo a 2010</b>
<b>Consejero</b>		
Louis Gallois	900.000	1.732.500

Por primera vez desde su nombramiento en 2006 aumentará la remuneración total anual prevista del miembro ejecutivo del Consejo de Administración (CEO). Este aumento del 10%, de 2.000.000 a 2.200.000 euros (990.000 euros salario base/1.210.000 euros remuneración variable anual según objetivos), será aplicable en 2011, con sujeción a la aprobación en la próxima Junta General de Accionistas de la Sociedad.

Teniendo en cuenta la mejora en los resultados del Grupo y otros hitos logrados, el Consejo ha recomendado que, en las circunstancias actuales, todos los consejeros acepten su remuneración en relación con 2010. En el caso del CEO, esto incluye la remuneración variable anual a la que tiene derecho respecto a 2010.

## Incentivos a largo plazo

El cuadro siguiente muestra un resumen sobre las participaciones en función de resultados concedidas al Consejero Delegado en 2010 al amparo del LTIP:

	<b>Plan de participaciones:</b> <b>número de participaciones en función de resultados <sup>(1)</sup></b>	
	<b>Concedidas en 2010</b>	<b>Fechas de devengo</b>
<b>Louis Gallois</b>	54.400	El calendario de devengo se compone de 4 pagos a lo largo de 2 años: (i) 25% previsto en mayo de 2014; (ii) 25% previsto en noviembre de 2014; (iii) 25% previsto en mayo de 2015; (iv) 25% previsto en noviembre de 2015.

(1) El devengo de todas las participaciones en función de resultados concedidas al CEO está sujeto a condiciones de rendimiento.

## Prestaciones por jubilación

Los 12 miembros del Comité Ejecutivo son beneficiarios de prestaciones por jubilación como parte de sus contratos de trabajo. La política general consiste en darles una pensión anual del 50% de su salario base anual al cumplir cinco años de servicio en el Comité Ejecutivo de EADS, a la edad de entre 60 y 65 años.

Estos derechos aumentarán de forma progresiva hasta el 60% después del segundo mandato, normalmente después de 10 años de servicio en el Comité Ejecutivo de EADS. Sin embargo, a fin de alcanzar este coeficiente del 60%, el miembro correspondiente del Comité Ejecutivo también debe tener una antigüedad de 12 años en el Grupo.

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

Respecto al Consejero Delegado, el importe de la obligación por pensiones con prestaciones definidas (es decir, el valor en efectivo en libros) ascendía a 2,3 millones de euros a 31 de diciembre de 2010, y el importe del coste por servicios corrientes e intereses de los derechos devengados en el ejercicio 2010 representaba un gasto de 600.000 de euros. Esta obligación se ha periodificado en los Estados Financieros Consolidados.

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

## Indemnización por resolución de empleo

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

No obstante, esta indemnización por resolución de empleo no es aplicable, puesto que el Consejero Delegado ya ha cumplido 65 años y puede jubilarse de forma inmediata.

Los miembros no ejecutivos del Consejo no son beneficiarios de este plan de indemnización.

## Cláusula de no competencia

El contrato del Consejero Delegado incluye una cláusula de no competencia. Esta cláusula es aplicable por un período de un año, comenzando al final del contrato de trabajo, y es renovable por un año a iniciativa de la Sociedad.

El Consejero Delegado recibirá una compensación sobre la base del 50% de su último salario mensual como contraprestación por la aplicación de la cláusula de no competencia. El salario mensual consiste en el salario base más un doceavo de la parte variable por rendimiento anual recientemente pagada.

## Otras prestaciones

El Consejero Delegado tiene derecho a un coche de empresa. El valor de su coche de empresa a 31 de diciembre de 2010 ascendía a 24.120 euros (IVA excluido).

### 4.5.3 REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ EJECUTIVO

Los miembros del Comité Ejecutivo, incluso el Consejero Delegado, tienen derecho a recibir una remuneración total anual en el ejercicio 2010 de 18.345.127 euros. Para el Consejero Delegado de EADS y el Consejero Delegado de Airbus, esta remuneración está dividida en un 45% fijo y un 55% variable según objetivos y para los demás miembros del Comité Ejecutivo en un 50% fijo y un 50% variable según objetivos.

La remuneración total pagada por EADS y todas las sociedades del Grupo durante el ejercicio 2010 a D. Louis Gallois, Consejero Delegado, ascendió a 900.000 euros (esta cantidad incluye solamente los pagos de su salario base de enero a diciembre de 2010, puesto que en 2010 renunció a la remuneración variable correspondiente a 2009).

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

### 4.5.4 PLANES DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIAL DE EMPLEADOS

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

En 2010, el plan ESOP normal se sustituyó por un plan especial, "10 Years EADS – Special Anniversary Free Share Plan" para unos 118.000 empleados en 29 países. A cada empleado elegible (incluso al Consejero Delegado) se le concedieron 10 acciones gratuitas de EADS. Esta concesión extraordinaria de acciones gratuitas se realizó a fin de:

- ▶ Conmemorar la oferta pública inicial de EADS hace 10 años;
- ▶ Fomentar entre los empleados el sentido de formar parte de EADS;
- ▶ Seguir la política de desarrollo de participación accionarial de empleados en el Grupo.

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

#### ESOP futuro

La Sociedad tiene intención de poner en marcha un plan ESOP en 2011, sujeto a su aprobación por el Consejo. Se prevé que el ESOP 2011 sea un plan por el que la Sociedad haga concesiones de acciones gratuitas que iguallen un número determinado de acciones adquiridas directamente por los empleados. La oferta total se haría por hasta aproximadamente 3,2 millones de euros de acciones de la Sociedad, es decir, hasta un 0,39% de su capital social emitido, y estaría abierta a todos los empleados elegibles para ello (incluso el Consejero Delegado).

Los miembros no ejecutivos del Consejo no tienen derecho a participar en el ESOP futuro en 2011.

### 4.5.5 POLÍTICA SOBRE CONCESIÓN DE PRÉSTAMOS Y GARANTÍAS

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



## 5. Información financiera y otros datos de interés

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

### Contabilización del programa A400M

---

En 2010, EADS reanudó la metodología del grado de avance en base a los hitos establecidos con el programa A400M, ; es decir, los ingresos relacionados con el contrato A400M y sus costes contractuales se reconocen como ingresos y gastos respectivamente en Base al grado de avance de la actividad contractual del A400M en la fecha de presentación de la información financiera. En conjunto, el programa de vuelos de prueba del A400M sigue progresando mejor de lo esperado. El constante avance técnico del programa A400M –que se refleja en el primer vuelo del cuarto avión de prueba el 20 de diciembre de 2010, con más de 1.000 horas de vuelo al final de diciembre de 2010, así como el primer salto de paracaidistas por las puertas y la rampa– dio lugar al reconocimiento de ingresos relacionados con el A400M de 1.043 millones de euros, incluyendo asimismo una utilización parcial de la provisión por pérdidas del A400M (157 millones de euros).

El 5 de noviembre de 2010, EADS/Airbus/AMSL concluyeron las negociaciones con OCCAR y las siete Naciones Clientes de lanzamiento del A400M con un acuerdo que detalla en mayor profundidad el acuerdo conjunto de principios (“A400M Understanding”) alcanzado en marzo de 2010. El nuevo acuerdo OCCAR está supeditado a su ratificación por cada Nación Cliente antes de su aprobación definitiva. Si bien los datos económicos globales del “A400M Understanding” permanecen invariables, los pagos de los Gobiernos están ahora más concentrados de lo anteriormente esperado. Las negociaciones sobre el crédito a la exportación (ELF) están pendientes de completar con algunas naciones de acuerdo con el “A400M Understanding” (tras la aprobación en Francia y Alemania), así como también las negociaciones con determinados proveedores. La recepción del importe total del ELF por 1.500 millones de euros está condicionada a que finalicen las negociaciones contractuales con todas las naciones OCCAR, que se prevé terminen en 2011. Entretanto, el programa está obteniendo resultados con cuatro aviones de desarrollo en vuelo. El hito denominado “maturity gate” (portal de madurez) del A400M se ha superado en febrero de 2011, lo que despeja el camino para el comienzo de la producción en serie. La certificación civil está prevista para 2011.

La provisión para pérdidas del A400M a 31 de diciembre de 2010, de 2.344 millones de euros (final del ejercicio anterior: 2.464 millones de euros), se ha actualizado sobre la base de las mejores estimaciones de la Dirección de EADS, en reflejo de la situación actual de los elementos de las negociaciones entre AMSL y OCCAR/las Naciones de Lanzamiento a 31 de diciembre de 2010 así como de los costes totales previstos del programa A400M actualizados en diciembre de 2010 teniendo en cuenta los 174 pedidos en firme de aviones. Como se ha indicado en ocasiones anteriores, una nueva revaluación de las hipótesis de ingresos podría tener un efecto significativo en los resultados futuros.

En 2010 ha aumentado el interés del mercado internacional por el avión A400M, como demostraron diversas delegaciones durante la exhibición aérea RIAT y el Salón Aeronáutico de Farnborough 2010.

## 5.1 Estados Financieros Consolidados (NIIF)

### 5.1.1 CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA (NIIF)

▶ **Cuadro 1 – Cuenta de Resultados Consolidada (NIIF)** Please put the whole text for participación and for Tenedores de instrumentos

(en millones de euros)	2010	2009
<b>Ingresos ordinarios</b>	<b>45.752</b>	<b>42.822</b>
Costes de las ventas	(39.528)	(38.383)
<b>Margen bruto</b>	<b>6.224</b>	<b>4.439</b>
Gastos asociados a la venta	(1.024)	(924)
Gastos de administración	(1.288)	(1.272)
Gastos de investigación y desarrollo	(2.939)	(2.825)
Otros ingresos	171	170
Otros gastos	(102)	(102)
Participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación	127	115
Otros ingresos de inversiones	18	19
<b>Beneficio (pérdida) antes de costes financieros e impuestos sobre sociedades</b>	<b>1.187</b>	<b>(380)</b>
Total costes financieros	(371)	(592)
Impuesto sobre sociedades	(244)	220
<b>Beneficio (pérdida) del ejercicio</b>	<b>572</b>	<b>(752)</b>
Atribuible a:		
Tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante ( <b>ingresos (pérdidas) netos</b> )	553	(763)
Participaciones no dominantes	19	11

### 5.1.2 INGRESOS

En 2010, los ingresos de EADS aumentaron un 7%, hasta 45.752 millones de euros (ejercicio 2009: 42.822 millones de euros) gracias al crecimiento de los volúmenes y a efectos de mix en todas las actividades principales, aunque reducidos por una repercusión negativa de los tipos de cambio de alrededor de 500 millones de euros. Las entregas se mantuvieron en un nivel elevado, con 510 aviones en Airbus Commercial, 527 helicópteros en Eurocopter y el 41<sup>er</sup> lanzamiento consecutivo con éxito del Ariane 5. En el A400M se reanudó la metodología contable del grado de avance, basada en la asignación de hitos internos. Esto ha dado lugar a unos ingresos de 1.043 millones de euros contabilizados en el programa con un margen cero debido a la utilización de la provisión correspondiente.

### 5.1.3 EBIT ANTES DE AMORTIZACION DE FONDO DE COMERCIO Y EXTRAORDINARIOS

EADS utiliza el EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios como un indicador clave de sus resultados económicos. El término “extraordinarios” hace referencia a partidas tales como los gastos por amortización de ajustes a valor de mercado relativos a la fusión de EADS, la combinación de Airbus y la constitución de MBDA, así como cargos por deterioro de valor relacionados. A continuación, el EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios aparece como EBIT\*.

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

(en millones de euros)	2010	2009
<b>Beneficio (pérdida) antes de costes financieros e impuesto de sociedades</b>	<b>1.187</b>	<b>(380)</b>
Depreciación y enajenación extraordinarias	44	58
<b>EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios</b>	<b>1.231</b>	<b>(322)</b>

El EBIT\* declarado de EADS se situó en 1.231 millones de euros (ejercicio 2009: -322 millones de euros). Se benefició de un buen comportamiento subyacente en todas las actividades empresariales básicas de las Divisiones, en especial los programas tradicionales de Airbus. Como se preveía, el A380 sigue influyendo considerablemente en el EBIT\*. En comparación con 2009, el EBIT\* antes de partidas no recurrentes se vio afectado por el deterioro de los tipos en las coberturas de cambio (ejercicio 2009: 1 EUR = 1,26 USD frente a ejercicio 2010: 1 EUR = 1,35 USD); sin embargo, en 2009 se vio afectado por el cargo del programa A400M de 1.800 millones de euros. En 2010, EADS ha refinado más su estrategia de coberturas naturales, lo que ha repercutido en el EBIT\* y otros resultados financieros pero no en el EBIT\* antes de partidas no recurrentes ni en el Beneficio Neto.

El EBIT\* antes de partidas no recurrentes (EBIT\* ajustado) –un indicador que registra el margen subyacente del negocio excluyendo los gastos o beneficios no recurrentes derivados de movimientos en las provisiones o efectos de los tipos de cambio– se situó en 1.300 millones de euros (ejercicio 2009: 2.200 millones de euros) para EADS y en alrededor de 280 millones de euros para Airbus Commercial.

El Beneficio Neto ascendió a 553 millones de euros (ejercicio 2009: -763 millones de euros), equivalente a un beneficio por acción de 0,68 euros (BPA en el ejercicio 2009: -0,94). El resultado financiero asciende a -371 millones de euros (ejercicio 2009: -592 millones de euros). El resultado por intereses, de -99 millones de euros (ejercicio 2009: -147 millones de euros) refleja principalmente unos menores gastos por intereses. Asimismo, otros resultados financieros experimentaron una considerable mejora, de unos 170 millones de euros en base interanual, situándose en -272 millones de euros (ejercicio 2009: -445 millones de euros). La diferencia se debe al menor coste asociado al descuento financiero de las provisiones existentes. La aplicación de las provisiones en el ejercicio 2010 ha provocado una reducción del coste financiero por el descuento financiero de la parte aplicada.

\* EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

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

División (Cifras en millones de euros)	EBIT*			Ingresos		
	Ejercicio 2010	Ejercicio 2009	Variación	Ejercicio 2010	Ejercicio 2009	Variación
Airbus <sup>(1)</sup>	<b>305</b>	(1.371)	-	<b>29.978</b>	28.067	+7%
Airbus Commercial	291	386	-25%	27.673	26.370	+5%
Airbus Military	21	(1.754)	-	2.684	2.235	+20%
Eurocopter	<b>183</b>	263	-30%	<b>4.830</b>	4.570	+6%
Astrium	<b>283</b>	261	+8%	<b>5.003</b>	4.799	+4%
Cassidian	<b>457</b>	449	+2%	<b>5.933</b>	5.363	+11%
Sedes Centrales/Consolidación	<b>(22)</b>	55	-	<b>(1.174)</b>	(1.073)	-
Otras Actividades	<b>25</b>	21	+19%	<b>1.182</b>	1096	+8%
<b>Total</b>	<b>1.231</b>	<b>(322)</b>	-	<b>45.752</b>	<b>42.822</b>	<b>+7%</b>

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

(1) Tras la integración de la antigua División Aviones de Transporte Militar en la División Airbus, Airbus presenta su información en dos segmentos: Airbus Commercial y Airbus Military. El perímetro de Airbus Commercial comprende Elbe Flugzeugwerke (EFW) y aeroestructuras, pero excluye la actividad del A400M. Airbus Military incluye la antigua División Aviones de Transporte Militar así como toda la actividad del A400M. Las eliminaciones se tratan a escala de División.

\* EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

## 5.1.4 ESTADO DE POSICION FINANCIERA CONSOLIDADO (NIIF)

### ► Cuadro 4 – Estado de Posición Financiera Consolidado (NIIF)

(en millones de euros)	31 de diciembre 2010	31 de diciembre 2009	Variación
Activos intangibles	11.299	11.060	239
Inmovilizado material	13.504	12.586	918
Inversiones en asociadas contabilizadas mediante el método de la participación	2.451	2.514	-63
Otras inversiones y otros activos financieros a largo plazo	2.386	2.210	176
Otros activos no corrientes	1.975	2.783	-808
Activos por impuestos diferidos	4.250	2.656	1.594
Inversiones financieras temporarias no corrientes	5.332	3.983	1.349
<b>Activos no corrientes</b>	<b>41.197</b>	<b>37.792</b>	<b>3.405</b>
Existencias	20.862	21.577	-715
Deudores comerciales	6.632	5.587	1.045
Otros activos corrientes	3.632	4.238	-606
Inversiones financieras temporarias corrientes	5.834	4.072	1.762
Efectivo y equivalentes al efectivo	5.030	7.038	-2.008
<b>Activos corrientes</b>	<b>41.990</b>	<b>42.512</b>	<b>-522</b>
<b>Total activo</b>	<b>83.187</b>	<b>80.304</b>	<b>2.883</b>
Patrimonio neto atribuible a tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	8.841	10.535	-1.694
Participaciones no dominantes	95	106	-11
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>8.936</b>	<b>10.641</b>	<b>-1.705</b>
Provisiones no corrientes	8.213	8.137	76
Pasivos de financiación a largo plazo	2.870	2.867	3
Pasivos por impuestos diferidos	1.195	751	444
Otros pasivos no corrientes	18.203	15.532	2.671
<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>30.481</b>	<b>27.287</b>	<b>3.194</b>
Provisiones corrientes	5.766	5.883	-117
Pasivos de financiación a corto plazo	1.408	2.429	-1.021
Acreedores comerciales	8.546	8.217	329
Pasivos por impuestos corrientes	254	220	34
Otros pasivos corrientes	27.796	25.627	2.169
<b>Pasivos corrientes</b>	<b>43.770</b>	<b>42.376</b>	<b>1.394</b>
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>	<b>83.187</b>	<b>80.304</b>	<b>2.883</b>

### Activos no corrientes

Activos intangibles, de 11.299 millones de euros (ejercicio anterior: 11.060 millones de euros) incluye 9.809 millones de euros (ejercicio anterior: 9.741 millones de euros) de fondo de comercio. Es cifra corresponde principalmente a Airbus Commercial (6.425 millones de euros), Cassidian (2.533 millones de euros), Astrium (644 millones de euros) y Eurocopter (117 millones de euros). Las correspondientes comprobaciones anuales del posible deterioro del valor, que se realizaron a final de año, no dieron lugar a ningún cargo por deterioro de valor.

Eliminando los efectos de los tipos de cambio de +172 millones de euros, la partida de inmovilizado material aumenta en +746 millones de euros, a 13.504 millones de euros (ejercicio anterior: 12.586 millones de euros), incluyendo activos arrendados de 759 millones de euros (ejercicio anterior: 703 millones de euros). El inmovilizado material también comprende “Inversiones inmobiliarias” que ascienden a 77 millones de euros (ejercicio anterior: 78 millones de euros).

Las inversiones en asociadas contabilizadas mediante el método de la participación, de 2.451 millones de euros (ejercicio anterior: 2.514 millones de euros) reflejan principalmente el descenso de valor de la inversión accionarial en Dassault Aviation, valorada a 31 de diciembre de 2010 en 2.318 millones de euros (ejercicio anterior: 2.380 millones de euros).

Otras inversiones y otros activos financieros a largo plazo, de 2.386 millones de euros (ejercicio anterior: 2.210 millones de euros) corresponden a Airbus por un importe de 1.765 millones de euros (ejercicio anterior: 1.691 millones de euros), principalmente en relación con la parte no corriente de las actividades de financiación de aviones, incluyendo un efecto de tipo de cambio de +94 millones de euros.

Otros activos no corrientes comprende principalmente instrumentos financieros derivados no corrientes y gastos anticipados no corrientes. El descenso de -808 millones de euros, a 1.975 millones de euros (ejercicio anterior: 2.783 millones de euros) se debe principalmente a la variación negativa de la parte no corriente de los valores razonables de instrumentos financieros derivados (-705 millones de euros).

Los activos por impuestos diferidos, de 4.250 millones de euros (ejercicio anterior: 2.656 millones de euros) se presentan como activos no corrientes según lo exige la NIC 1. El aumento se debe principalmente a la variación negativa de los valores razonables de instrumentos financieros derivados.

Los valores razonables de los instrumentos financieros derivados se incluyen en otros activos no corrientes (602 millones de euros, ejercicio anterior: 1.307 millones de euros), en otros activos corrientes (364 millones de euros, ejercicio anterior: 937 millones de euros), en otros pasivos no corrientes (2.109 millones de euros, ejercicio anterior: 732 millones de euros) y en otros pasivos corrientes (821 millones de euros, ejercicio anterior: 220 millones de euros) que corresponde a un valor razonable neto total de -1.964 millones de euros (ejercicio anterior: 1.292 millones de euros). El volumen de contratos en USD cubiertos aumenta de 60.800 millones de dólares a 31 de diciembre de 2009 a 70.200 millones de dólares a 31 de diciembre de 2010. Las opciones *vanilla* en USD de 2.000 millones de dólares a 31 de diciembre de 2009 se vendieron. Se compraron *collars* por un importe de 2.300 millones de dólares. El tipo de cambio del dólar estadounidense se volvió más favorable (tipo spot USD/EUR de 1,34 a 31 de diciembre de 2010 frente a 1,44 a 31 de diciembre de 2009). El tipo medio de cobertura en USD para la cartera de coberturas del Grupo mejora de 1,39 USD/EUR a 31 de diciembre de 2009 a 1,38 USD/EUR a 31 de diciembre de 2010.

## Activos corrientes

Existencias, que asciende a 20.862 millones de euros (ejercicio anterior: 21.577 millones de euros) desciende en 715 millones de euros. Esta reducción se debe principalmente a un menor nivel de productos no terminados y servicios en Astrium (-112 millones de euros) y en programas de Airbus Commercial (-97 millones de euros). El éxito en la aceleración de las entregas da lugar a una reducción de productos terminados –por 186 millones de euros, especialmente gracias a un menor número de aviones en existencias. Los pagos anticipados a proveedores descienden principalmente en Airbus (-334 millones de euros) pero se compensan parcialmente con mayores pagos anticipados hechos en Eurocopter (+78 millones de euros) y en EADS North America (+49 millones de euros).

Deudores comerciales aumenta en +1.045 millones de euros, a 6.632 millones de euros (ejercicio anterior: 5.587 millones de euros), principalmente a causa de Airbus (+321 millones de euros), Eurocopter (+263 millones de euros), Cassidian (+223 millones de euros) y Astrium (+211 millones de euros).

Otros activos corrientes incluye la “Parte corriente de otros activos financieros a largo plazo”, “Otros activos financieros corrientes”, “Otros activos corrientes” y “Activos por impuestos corrientes”. El descenso de 606 millones de euros a 3.632 millones de euros (ejercicio anterior: 4.238 millones de euros) comprende, entre otros, un descenso de 573 millones de euros en valores razonables positivos de instrumentos financieros derivados.

Efectivo y equivalentes al efectivo desciende de 7.038 millones de euros a 5.030 millones de euros.

## Total patrimonio neto

El patrimonio neto atribuible a los tenedores de patrimonio neto de la matriz (incluyendo acciones propias compradas) asciende a 8.841 millones de euros (ejercicio anterior: 10.535 millones de euros). La disminución en el patrimonio neto se debe principalmente a otros resultados globales en el período de -2.232 millones de euros debido a la variación de los valores razonables de las coberturas de *Cash Flow*, compensado en parte por el beneficio del ejercicio.

Participaciones no dominantes experimenta un leve descenso, a 95 millones de euros (ejercicio anterior: 106 millones de euros).

## Pasivos no corrientes

Provisiones no corrientes de 8.213 millones de euros (ejercicio anterior: 8.137 millones de euros) comprende la parte no corriente de provisiones para pensiones, con un descenso de 43 millones de euros, a 5.037 millones de euros (ejercicio anterior: 5.080 millones de euros).

Además, hay otras provisiones incluidas en las provisiones no corrientes, que aumentan en 119 millones de euros, a 3.176 millones de euros. El aumento refleja principalmente provisiones para actividades de financiación de aviones (+52 millones de euros) debido a efectos de los tipos de cambio y provisiones para gastos de personal (+46 millones de euros).

Pasivos de financiación a largo plazo, que comprende principalmente bonos, aumenta en 3 millones de euros a 2.870 millones de euros (ejercicio anterior: 2.867 millones de euros).

Otros pasivos no corrientes, que comprende "Otros pasivos financieros no corrientes", "Otros pasivos no corrientes" e "Ingresos diferidos no corrientes", aumenta en total en +2.671 millones de euros, a 18.203 millones de euros (ejercicio anterior: 15.532 millones de euros). El aumento se deriva principalmente de la parte no corriente de los pasivos por instrumentos financieros derivados (+1.377 millones de euros), que ascienden a 2.109 millones de euros (ejercicio anterior: 732 millones de euros) y de la parte no corriente de fondos recibidos de Gobiernos para programas en desarrollo (+1.086 millones de euros).

## Pasivos corrientes

Pasivos corrientes desciende en 117 millones de euros, a 5.766 millones de euros (ejercicio anterior: 5.883 millones de euros) y comprende la parte corriente de provisiones para pensiones (184 millones de euros) y otras provisiones (5.582 millones de euros). La reducción de las provisiones para medidas de reestructuración (-108 millones de euros) y de provisiones para contratos que registran pérdidas (-90 millones de euros) se compensa en parte con un aumento de las provisiones para costes pendientes (+114 millones de euros).

Pasivos por financiación a corto plazo, de 1.408 millones de euros (ejercicio anterior: 2.429 millones de euros) desciende en 1.021 millones de euros principalmente a causa de la amortización del primer tramo del bono EMTN por un importe de 1.000 millones de euros en marzo de 2010.

Otros pasivos corrientes incluye "Otros pasivos de financiación corrientes", "Otros pasivos corrientes" e "Ingresos diferidos corrientes". Aumenta en 2.169 millones de euros, a 27.796 millones de euros (ejercicio anterior: 25.627 millones de euros). Otros pasivos corrientes comprende principalmente pagos anticipados corrientes de clientes, de 23.285 millones de euros (ejercicio anterior: 21.271 millones de euros), aumentando en +2.014 millones de euros.

### 5.1.5 TESORERÍA NETA

La posición de Tesorería Neta de EADS se situó en 11.900 millones de euros (ejercicio 2009: 9.800 millones de euros) tras una aportación de 553 millones de euros al patrimonio de fondos de pensiones. Sigue siendo una base sólida para las necesidades operativas del Grupo así como para su crecimiento en el futuro.

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

El *Cash Flow Libre* antes de financiación a clientes, de 2.644 millones de euros (ejercicio 2009: 991 millones de euros) es significativamente superior a las expectativas gracias a un mejor rendimiento operativo y de gestión de existencias y a unos pagos previos a la entrega en Airbus Commercial mayores de lo esperado. La mejora en comparación con el año pasado se ve impulsada por el capital circulante. En Airbus Commercial, la reducción de existencias obedece al ritmo de las entregas. La entrada de anticipos ligada a la actividad comercial de Airbus, especialmente en el cuarto trimestre de 2010, fue superior a lo previsto y rebasó el nivel de 2009, especialmente en el cuarto trimestre, reflejando el aumento en futuras entregas y pedidos de aviones comerciales. Este efecto positivo se vio contrarrestado con creces por menos pagos de anticipos en Astrium y Cassidian en comparación con el nivel de 2009, año en el que se registró una excepcional cifra de pedidos recibidos. Debido a una mayor demanda por parte de las compañías arrendadores de aviones y a la recuperación del mercado bancario, la financiación a clientes generó una aportación positiva de unos 60 millones de euros en comparación con una salida de fondos de 400 millones de euros en 2009. Las actividades de inversión consumieron unos 2.300 millones de euros, principalmente por la aceleración de las inversiones en el programa A350 XWB. El *Cash Flow Libre* después de financiación a clientes ascendió a 2.707 millones de euros (ejercicio 2009: 585 millones de euros).

### 5.1.6 PEDIDOS RECIBIDOS Y CARTERA DE PEDIDOS

La cifra de pedidos recibidos del Grupo, de 83.147 millones de euros, fue significativamente superior a la del ejercicio anterior (ejercicio 2009: 45.847 millones de euros), impulsada por un mayor nivel de pedidos de aviones comerciales en Airbus. Los pedidos netos de 574 aviones incluyen 32 A380 y 78 A350 XWB. Al final de diciembre de 2010, la cartera de pedidos de EADS se situaba en la cifra récord de 448.493 millones de euros (final de 2009: 389.067 millones de euros), reflejando un mejor ímpetu en aviones comerciales. La cartera de pedidos de Airbus Commercial también se benefició de un efecto positivo de revaluación de unos 25.000 millones de euros debido a la apreciación del dólar estadounidense frente al euro al final de diciembre de 2010 en comparación con el final de diciembre de 2009. La cartera de pedidos de defensa se situó en 58.300 millones de euros (final de 2009: 57.300 millones de euros).

#### ► Cuadro 5 – Pedidos recibidos y Cartera de Pedidos por División

División (Cifras en millones de euros)	Pedidos recibidos <sup>(2)</sup>			Cartera de pedidos <sup>(2)</sup>		
	Ejercicio 2010	Ejercicio 2009	Variación	31 dic. 2010	31 dic. 2009	Variación
Airbus <sup>(1)</sup>	<b>68.223</b>	23.904	+185%	<b>400.400</b>	339.722	+18%
Airbus Commercial	68.210	23.461	+191%	378.907	320.321	+18%
Airbus Military	152	637	-76%	22.819	20.686	+10%
Eurocopter	<b>4.316</b>	5.810	-26%	<b>14.550</b>	15.064	-3%
Astrium	<b>6.037</b>	8.285	-27%	<b>15.760</b>	14.653	+8%
Cassidian	<b>4.312</b>	7.959	-46%	<b>16.903</b>	18.796	-10%
Sedes Centrales/Consolidación	<b>(1.409)</b>	(1.080)	-	<b>(1.639)</b>	(1.120)	-
Otras Actividades	<b>1.668</b>	969	+72%	<b>2.519</b>	1.952	+29%
<b>Total</b>	<b>83.147</b>	<b>45.847</b>	<b>+81%</b>	<b>448.493</b>	<b>389.067</b>	<b>+15%</b>

(1) Tras la integración de la antigua División Aviones de Transporte Militar en la División Airbus, Airbus presenta su información en dos segmentos: Airbus Commercial y Airbus Military. El perímetro de Airbus Commercial comprende Elbe Flugzeugwerke (EFW) y aeroestructuras, pero excluye la actividad del A400M. Airbus Military incluye la antigua División Aviones de Transporte Militar así como toda la actividad del A400M. Las eliminaciones se tratan a escala de División.

(2) Las aportaciones de las actividades de aviones comerciales a los Pedidos recibidos y la Cartera de Pedidos de EADS están basadas en precios brutos de catálogo.



## 5.1.7 DIVISIONES DE EADS

Los ingresos consolidados de **Airbus**, de 29.978 millones de euros, aumentan un 7% en comparación con el mismo período del año anterior (ejercicio 2009: 28.067 millones de euros). El EBIT\* consolidado de Airbus se elevó a 305 millones de euros (ejercicio 2009: -1.371 millones de euros).

Los ingresos de Airbus Commercial se elevaron a 27.673 millones de euros (ejercicio 2009: 26.370 millones de euros). Las entregas aumentaron a 510 aviones comerciales, de los que 508 contaron a efectos de reconocimiento de ingresos (ejercicio 2009: 498 aviones). Frente al ejercicio anterior, los ingresos de Airbus Commercial reflejan un mejor efecto de volumen y mix, incluyendo un número superior de entregas del A380. El efecto negativo de los tipos de cambio en los ingresos se sitúa en unos 500 millones de euros. Dos aviones A330-200 se entregaron al amparo de arrendamientos operativos y por lo tanto no cuentan a efectos de reconocimiento de ingresos y márgenes. Los otros dos aviones de pasillo único entregados al amparo de arrendamientos operativos en el primer semestre de 2010 se han vendido en el mercado, con lo que el total de entregas a efectos de reconocimiento de ingresos y reconocimiento de margen se eleva a 132 aviones en el último trimestre. El EBIT\* de Airbus Commercial descendió a 291 millones de euros (ejercicio 2009: 386 millones de euros). En comparación con 2009, el EBIT\* de Airbus Commercial antes de partidas no recurrentes (ejercicio 2009: en torno a 1.000 millones de euros; ejercicio 2010: en torno a 280 millones de euros) se beneficia de efectos favorables de volumen y mix, una mejora en precios y ahorros derivados del programa Power8. Se ve reducido por un deterioro de los tipos en las coberturas de unos 940 millones de euros, aumento de costes y costes relacionados con el crecimiento del negocio.

Los ingresos de Airbus Military aumentaron a 2.684 millones de euros (ejercicio 2009: 2.235 millones de euros), impulsados por un mayor reconocimiento de ingresos en el A400M pero con menores ingresos en aviones medios y ligeros (M&L) y aviones de reabastecimiento. En el A400M, de acuerdo con la vuelta a la metodología del grado de avance, los hitos internos pasados durante 2010 han desencadenado ingresos de unos 1.000 millones de euros con margen cero debido a la utilización de las provisiones correspondientes. Las entregas ascendieron a 20 aviones M&L (16 en 2009). El EBIT\* de Airbus Military se situó en 21 millones de euros (ejercicio 2009: -1.754 millones de euros, afectado por la provisión para el A400M) y refleja un mix favorable en aviones M&L y de reabastecimiento.

En 2010, Airbus Commercial marcó otro récord de entregas. El repunte del mercado, impulsado por la continua búsqueda de crecimiento en los mercados emergentes, condujo a 644 nuevos pedidos comerciales brutos (ejercicio 2009: 310). Se contabilizaron 574 pedidos netos de aviones, entre ellos otros 32 A380 y 78 A350 XWB que sitúan el total de pedidos del A350 XWB en 583 aviones para 36 clientes. El A320neo (nueva opción de motor), que ofrece una reducción del consumo de combustible del 15%, se lanzó en el cuarto trimestre y ha experimentado un precoz éxito en el mercado. En 2010, Airbus Military contabilizó pedidos brutos por 21 aviones (CN235 y C-295).

En el A350 XWB, el programa de mayor riesgo de EADS, Airbus hizo avances en 2010 con el comienzo de la fabricación de subcomponentes y submontajes a escala de secciones; sin embargo, el calendario sigue representando un desafío. La puesta en servicio está programada para el segundo semestre de 2013.

Como se preveía, el programa A380 se está estabilizando y Airbus está haciendo notables progresos en la curva de aprendizaje, que conducen a una mejora del margen bruto por avión.

El programa A400M está aportando resultados, con cuatro aviones de desarrollo en vuelo. El hito "maturity gate" (portal de madurez) del A400M atravesado en febrero de 2011 despeja el camino para el comienzo de la producción en serie. La certificación civil está prevista para 2011. El avión Multi-Role Tanker Transport (MRTT) basado en el A330 logró la certificación tanto civil como militar y el Future Strategic Tanker Aircraft de Reino Unido realizó su primer vuelo.

A 31 de diciembre de 2010, la cartera de pedidos consolidada de Airbus estaba valorada en 400.400 millones de euros (final de 2009: 339.722 millones de euros). Los pedidos pendientes de Airbus Commercial, que se beneficiaron de un efecto positivo de revaloración de unos 25.000 millones de euros debido a la apreciación del dólar estadounidense frente al euro al final de diciembre de 2010 en comparación con 2009, se situaban en 378.907 millones de euros (ejercicio 2009: 320.321 millones de euros), cifra que representa 3.552 unidades (final de

---

\* EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

2009: 3.488 aviones). La cartera de pedidos de Airbus Military comprende 241 aviones. Ha aumentado un 10%, elevándose a 22.819 millones de euros (final de 2009: 20.686 millones de euros); la cartera de pedidos del A400M se ha beneficiado de un ajuste positivo que refleja el resultado de las negociaciones con los clientes.

En 2010, los ingresos de **Eurocopter** ascendieron a 4.830 millones de euros (ejercicio 2009: 4.570 millones de euros). Las entregas ascendieron a un total de 527 helicópteros (ejercicio 2009: 558 helicópteros), incluyendo 28 NH90 y 15 Tigre, el doble del nivel de 2009. Las armadas holandesa y francesa recibieron las primeras versiones del NH90 naval. Los ingresos reflejan asimismo un mix favorable de una mayor actividad de servicios y de ingresos procedentes de Gobiernos. El EBIT\* de la División descendió a 183 millones de euros (ejercicio 2009: 263 millones de euros); se vio afectado por una mayor inversión en productos y efectos negativos aislados de alrededor de 120 millones de euros, debidos principalmente al NH90 y a un cargo por reestructuración.

En 2010 comenzaron los vuelos de prueba del helicóptero demostrador híbrido de alta velocidad X3, uno de los núcleos de la estrategia de innovación de Eurocopter, junto con los vuelos inaugurales del segundo prototipo del EC175 y del Korean Utility Helicopter. Eurocopter reforzó sus capacidades de formación y soporte/servicios en 2010 en regiones tales como China e India y desarrolló una nueva plataforma de logística global en Francia.

La tendencia neta de los pedidos en 2010, con 346 pedidos netos registrados, fue estable respecto a 2009 (344 pedidos netos) pese a un menor nivel de pedidos brutos porque hubo menos cancelaciones, 49, frente a las 105 de 2009. La recuperación en los mercados civiles es lenta, en especial debido al elevado número de helicópteros de segunda mano en el mercado. Eurocopter ha empezado a adaptarse proactivamente a este reto con su programa SHAPE lanzado a principios de 2010. Se han hecho progresos en la reducción de la plantilla y los gastos de explotación. La cartera de pedidos de Eurocopter se situaba en 14.550 millones de euros (final de 2009: 15.064 millones de euros), con 1.122 helicópteros (final de 2009: 1.303 helicópteros).

Los ingresos de **Astrium** en 2010 aumentaron un 4%, alcanzando los 5.003 millones de euros (ejercicio 2009: 4.799 millones de euros), dando fe de un año de fuerte ejecución de programas en la División. Debido a ello, el comportamiento de los ingresos superó las expectativas, compensando con creces el efecto aislado de actualización para los programas de incentivos a satélites en órbita contabilizados en 2009. Los hitos de 2010 comprenden el comienzo de las entregas del misil balístico M51 para la armada francesa. Se lanzaron 10 satélites construidos por Astrium, que están en funcionamiento, y Ariane 5 hizo su 41º lanzamiento consecutivo con éxito, llevando el número total de lanzamientos de 2010 a seis. El EBIT\* mejoró un 8% hasta 283 millones de euros (ejercicio 2009: 261 millones de euros), reflejando crecimiento y productividad en servicios para defensa y militares así como una mejora operacional en actividades institucionales.

Astrium también puso en marcha un programa de transformación, el AGILE, para aumentar la eficiencia y prepararse para cambios en el entorno de la competencia.

Los pedidos recibidos alcanzaron los 6.037 millones de euros en 2010 respaldados por el continuo ímpetu comercial (ejercicio 2009: 8.285 millones de euros, incluyendo el lote de 35 lanzadores Ariane 5 PB). Los pedidos de 2010 abarcan los contratos de evolución y mantenimiento del M51 y dos satélites de reconocimiento óptico para la Agencia de Compras francesa (DGA). Además, se amplió el contrato del Skynet5 con el Ministerio de Defensa británico. La Agencia Espacial Europea adjudicó contratos para iniciar la primera fase de desarrollo del Ariane 5 ME (Mid-life evolution) y para emprender estudios de desarrollo inicial para un lanzador de nueva generación (NGL). Al final de diciembre de 2010, la cartera de pedidos de Astrium se había incrementado a 15.760 millones de euros (final de 2009: 14.653 millones de euros).

Los ingresos de **Cassidian** en 2010 aumentaron un 11% en comparación con el ejercicio anterior, situándose en 5.933 millones de euros (ejercicio 2009: 5.363 millones de euros). Este fuerte aumento de los ingresos refleja el crecimiento de volumen en las actividades básicas y de exportación de Eurofighter y en programas de misiles y el progreso en los contratos de seguridad fronteriza Lead Systems Integrator. El EBIT\* permaneció estable en 457 millones de euros (ejercicio 2009: 449 millones de euros). Refleja el crecimiento de los márgenes en programas maduros y un notable crecimiento del I+D autofinanciado para productos de nueva generación. Se vio afectado por unos efectos netos aislados de unos 20 millones de euros. Esta cifra incluye la cancelación del contrato FiReControl

---

\* EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

por parte del Gobierno británico. La inversión en I+D se centra principalmente en sistemas aéreos no tripulados (UAS) y comunicaciones seguras.

EADS sigue investigando con los clientes las necesidades y soluciones de financiación para el Talarion UAS, haciendo hincapié en la necesidad de un compromiso puntual de los Gobiernos con el programa. El éxito del primer vuelo del EuroHawk y las continuas pruebas al demostrador Barracuda confirman la capacidad técnica en este campo del negocio.

Cassidian está empezando a percibir las primeras presiones de la situación de los presupuestos para defensa en sus países de origen con algún retraso en la recepción de pedidos y más gastos de I+D; sin embargo, en 2010 demostró un sólido rendimiento. Se espera que el Gobierno alemán comunique los planes de sus programas en primavera. Entretanto, se está preparando un plan de transformación para el nuevo entorno de negocio, que registrará crecimiento en el área de seguridad.

En 2010, Cassidian avanzó con su estrategia de globalización, aunando fuerzas con Odebrecht en Brasil en el campo de tecnologías de defensa y seguridad así como creando un centro de ingeniería y una *joint venture* con Larsen & Toubro en India.

El nivel de pedidos recibidos de 4.312 millones de euros (ejercicio 2009: 7.959 millones de euros) en un mercado con mayores desafíos fue inferior al nivel de los ingresos. Al final de diciembre de 2010, la cartera de pedidos de la División se mantenía en el sólido nivel de 16.903 millones de euros (final de 2009: 18.796 millones de euros).

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

Los ingresos de Otras Actividades aumentaron un 8%, elevándose a 1.182 millones de euros (ejercicio 2009: 1.096 millones de euros). Este incremento se debió principalmente a la aceleración en las entregas del Light Utility Helicopter (LUH) en EADS North America. El EBIT\* de Otras Actividades aumentó a 25 millones de euros (ejercicio 2009: 21 millones de euros) gracias a incrementos en ATR y Sogerma, si bien reducido por mayores inversiones en EADS North America. El aumento en ATR incluyó un efecto positivo de cambio de unos 15 millones de euros.

ATR entregó 52 aviones en 2010 (ejercicio 2009: 53 aviones) y recibió 78 pedidos netos en firme (ejercicio 2009: 26 pedidos netos) así como 33 opciones. Los pedidos recibidos fueron superiores a lo esperado, con un mercado muy activo para la nueva versión 600. La cuota de mercado de ATR se elevó a alrededor del 65% en 2010, confirmando su liderazgo en este segmento. Los pedidos nuevos comprenden 20 ATR 72-600 de la compañía brasileña Azul Linhas Aéreas. ATR consiguió un nuevo operador con Trinidad & Tobago Airlines, que hizo un pedido por 9 ATR 72-600. En 2010, ATR entregó su avión número 900 a la compañía brasileña TRIP Linhas Aéreas. Al final de diciembre de 2010, la cartera de pedidos de ATR se situaba en 159 aviones (final de 2009: 133 aviones) y se prevé que las tasas de producción aumenten en 2011 gracias a una notable mejora de su entorno de mercado y de financiación.

Ante la posibilidad de una importante campaña de helicópteros en Estados Unidos, EADS North America realizó el primer vuelo de su helicóptero de demostración técnica Armed Aerial Scout 72X en diciembre. También ha entregado el 150º helicóptero de servicios UH-72A al Ejército estadounidense en febrero de 2011, siendo cada entrega puntual y acorde al presupuesto. A 31 de diciembre de 2010, la cartera de pedidos de Otras Actividades se situaba en 2.519 millones de euros (final de 2009: 1.952 millones de euros).

---

\* EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

## 5.2 Estados Financieros de la sociedad EADS N.V.

### ▶ Cuadro 6 – Balance de EADS N.V.

(en millones de euros)	31 de diciembre 2010	31 de diciembre 2009
Fondo de comercio	4.354	4.354
Inmovilizado financiero	7.960	9.578
Inversiones financieras temporarias no corrientes	5.172	3.809
<b>Activos fijos</b>	<b>17.486</b>	<b>17.741</b>
Cuentas a cobrar y otros activos	4.874	4.383
Inversiones financieras temporarias	5.756	4.045
Efectivo y equivalentes al efectivo	3.199	5.377
<b>Otros activos</b>	<b>13.829</b>	<b>13.805</b>
<b>Total activo</b>	<b>31.315</b>	<b>31.546</b>
<b>Patrimonio neto <sup>(1)</sup></b>	<b>8.841</b>	<b>10.535</b>
Pasivos de financiación	2.194	1.941
<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>2.194</b>	<b>1.941</b>
Pasivos de financiación	29	0
Otros pasivos corrientes	20.251	19.070
<b>Pasivos corrientes</b>	<b>20.280</b>	<b>19.070</b>
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>	<b>31.315</b>	<b>31.546</b>

(1) El balance se ha preparado antes de la aplicación del resultado neto.

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

(en millones de euros)	2010	2009
Ingresos de inversiones	463	(953)
Otros resultados	90	190
<b>Resultado neto</b>	<b>553</b>	<b>(763)</b>

## 5.3 Información sobre los auditores estatutarios

	Fecha del primer nombramiento	Vencimiento del mandato actual <sup>(1)</sup>
KPMG Accountants N.V. Fascinatioboulevard 200 – 3065 WB Rotterdam — Países Bajos Representada por L.A. Blok	10 de mayo de 2000	26 de mayo de 2011
Ernst & Young Accountants L.L.P. Boompjes 258, 3011 XZ Rotterdam — Países Bajos Representada por C.T. Reckers	24 de julio de 2002	26 de mayo de 2011

(1) Se someterá un acuerdo a la Junta General de Accionistas convocada para el 26 de mayo de 2011, a fin de nombrar a Ernst & Young Accountants L.L.P. y KPMG Accountants N.V. auditores de la Sociedad para el ejercicio 2011.

KPMG Accountants N.V., Ernst & Young Accountants L.L.P. y sus respectivos representantes están inscritos en el NIVRA (*Nederlands Instituut van Register Accountants*).

## 5.4 Factores de riesgo

---

EADS está sujeta a diversos riesgos e incertidumbres que pueden afectar a su rendimiento financiero. La actividad, la situación financiera o los resultados de explotación de EADS podrían verse perjudicados de manera significativa por los riesgos que se describen a continuación. Dichos riesgos no son los únicos a los que se enfrenta EADS. Existen otros riesgos e incertidumbres que EADS desconoce o considera irrelevantes pero que podrían afectar negativamente a sus actividades empresariales. Para obtener más información sobre estos riesgos, consúltese el “Documento de Registro” de EADS, disponible en la página web de la Sociedad [www.eads.net](http://www.eads.net).

### 5.4.1 RIESGOS DEL MERCADO FINANCIERO

#### Riesgos de cambio

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 grado, por variaciones en el tipo de cambio de la libra esterlina frente al euro. No puede garantizarse que la estrategia de cobertura de divisas de EADS proteja plenamente a la Sociedad frente a variaciones significativas de los tipos de cambio del dólar respecto al euro y a la libra esterlina, especialmente a largo plazo, lo que podría tener efectos negativos en los resultados de sus actividades y su situación financiera. Además, la parte de los ingresos de EADS denominados en dólares estadounidenses que no esté cubierta de conformidad con la estrategia de coberturas de la Sociedad estará expuesta a variaciones en los tipos de cambio, que pueden ser significativas.

#### Exposición al riesgo de financiación de ventas

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

#### Exposición al riesgo de crédito de la contraparte

Además del riesgo de crédito antes comentado relativo a la financiación de las ventas, EADS está expuesta al riesgo de crédito en la medida en que (i) las contrapartes de sus instrumentos financieros, como instrumentos de cobertura e inversiones financieras temporarias, incumplan sus obligaciones de pago y (ii) surjan riesgos de precio de los diferenciales crediticios implícitos en inversiones financieras temporarias. No puede garantizarse que, a pesar de la aplicación de un sistema de límite de crédito y de la diversificación de contrapartes, EADS no pierda el beneficio de determinados instrumentos derivados, o inversiones financieras temporarias, en caso de distorsiones sistemáticas del mercado.

#### Riesgos asociados a la cartera de inversión en patrimonio neto

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

## Compromisos por pensiones

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

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

## 5.4.2 RIESGOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD

### Carácter cíclico del mercado de aviación comercial

Tradicionalmente, el mercado de aviones comerciales ha mostrado tendencias cíclicas debidas, en parte, a cambios en la demanda de transporte aéreo de pasajeros y carga, en la que a su vez influye el crecimiento económico o el crecimiento del producto interior bruto (PIB). EADS prevé que el mercado de aviones comerciales seguirá siendo cíclico, y que los baches que se puedan producir en las tendencias económicas generales pueden tener efectos negativos sobre su resultado de explotación y su situación financiera en el futuro.

Por ejemplo, la recuperación del mercado de helicópteros civiles tras la reciente crisis económica sigue siendo tenue, en especial debido al elevado número de helicópteros de segunda mano existentes en el mercado. Aunque la tendencia de las cancelaciones de pedidos se desaceleró en 2010, durante el futuro previsible los clientes pueden abstenerse de hacer nuevos pedidos o pueden tratar de aplazar o cancelar pedidos que sean contractualmente vinculantes.

### Impacto del terrorismo, las epidemias y las catástrofes

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

Además, las operaciones de EADS pueden verse distorsionadas por el acaecimiento de éstos y otros acontecimientos, entre ellos ataques a sistemas informáticos o infraestructuras o fallos en los mismos, daños derivados de fenómenos climáticos u otras catástrofes naturales, y otras crisis que pueden afectar a una organización tan compleja como lo es EADS. Cualquiera de estas distorsiones podría tener un efecto adverso significativo en los resultados de explotación y la situación financiera de EADS en el futuro, así como en su reputación.

### Dependencia del gasto público y de determinados mercados

En cualquier mercado, el gasto público (incluido el gasto en defensa y seguridad) depende de una compleja combinación de consideraciones geopolíticas y limitaciones presupuestarias, y por consiguiente puede estar sujeto a significativas fluctuaciones de año en año y de país en país. En especial, las intervenciones de los Gobiernos para mitigar los efectos de la reciente crisis económica han dado lugar a un notable deterioro de la situación fiscal y a elevados niveles de deuda pública en los principales países industrializados, que han conducido a varios de ellos a tratar de reducir su gasto público en el futuro. Éste es especialmente el caso de los presupuestos para defensa y seguridad, en los que varios países han propuesto reducciones sustanciales. Dependiendo de cómo se ejecuten

finalmente dichos recortes presupuestarios, la resolución o la reducción de la financiación para programas existentes o nuevos puede tener un efecto negativo en los resultados de explotación y la situación financiera de EADS en el futuro.

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

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

Desde 1992, la Unión Europea y 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, a finales de 2004, Estados Unidos decidió retirarse unilateralmente de dicho acuerdo, lo que desembocó en la presentación de demandas y contrademandas formales por parte de 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. Los términos y 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 grandes proyectos, crear una situación poco favorable para el acceso a fondos gubernamentales por parte de EADS en comparación con sus competidores estadounidenses, o teóricamente hacer que la Comisión Europea y los Gobiernos implicados analicen las posibilidades de modificar las condiciones comerciales de fondos ya anticipados a EADS.

En el pasado, EADS y sus principales competidores se han beneficiado de diferentes tipos de financiación pública para la Investigación y Desarrollo de sus productos. Sin embargo, no es posible asegurar que la financiación pública se mantenga en el futuro, debido en parte a los procedimientos anteriormente mencionados. Además, la disponibilidad de otras fuentes externas de financiación dependerá de diversos factores. Por ello, EADS puede no ser capaz de obtener financiación externa adicional en términos favorables, incluso no obtenerla, lo que puede limitar la capacidad futura de EADS para hacer inversiones, desarrollar plenamente sus planes en Investigación y Desarrollo, y financiar sus operaciones.

## **Participación en proyectos de colaboración público-privada e iniciativas de financiación privadas**

Los clientes del sector de defensa, sobre todo en el Reino Unido, solicitan cada vez con mayor frecuencia propuestas y 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). No se puede ofrecer garantías de la medida en que EADS logrará de manera eficaz y efectiva (i) competir por futuros programas de PPP y PFI, (ii) administrar los servicios previstos en dichos contratos, (iii) financiar la adquisición del equipo y la prestación permanente de servicios relacionados con el mismo, o (iv) acceder a los mercados para la comercialización del exceso de capacidad. EADS puede asimismo afrontar riesgos imprevistos de tipo político, presupuestario, de la regulación o de la competencia durante los largos períodos de vigencia de los programas PPP y PFI.

## **Competencia y acceso al mercado**

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

## Productos y servicios de alta tecnología

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

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

Además de cualesquiera costes resultantes de garantías de producto, cumplimiento contractual o acciones de subsanación necesarias, dichos problemas pueden dar lugar a mayores costes o a una pérdida de ingresos –en especial como resultado de cancelaciones de contratos– que podrían tener un efecto negativo en los resultados de explotación y la situación financiera de EADS en el futuro. Los posibles problemas futuros también pueden tener una considerable repercusión negativa en la reputación competitiva de los productos de EADS.

## Principales programas de Investigación y Desarrollo

El entorno comercial de un buen número de los principales sectores de actividad de EADS se caracteriza por tener asociados importantes gastos de Investigación y Desarrollo que requieren considerables inversiones iniciales con un elevado nivel de complejidad. Los planes de negocio que respaldan dichas inversiones a menudo implican un largo período hasta que dichas inversiones empiecen a dar fruto, y presuponen un determinado nivel de rentabilidad durante este período a fin de justificar la inversión inicial. No es posible garantizar que se cumplan las estimaciones comerciales, técnicas y de mercado que han servido de base a dichos planes de negocio, ni, en consecuencia, que se consiga alcanzar los beneficios o el período de amortización previstos en dichos planes.

## Power8 Plus, “Future EADS” y otros programas de reestructuración, transformación y ahorro de costes

En 2008, EADS lanzó un programa de ahorro de costes para todo el Grupo conocido por el nombre de “Power8 Plus”, con el objetivo de lograr un ahorro bruto anual de 650 millones de euros para Airbus y otros 350 millones de euros para el resto del Grupo para el final de 2012. Actualmente, EADS también está trabajando en un nuevo programa de integración y ahorro de costes conocido como “Future EADS”. Además, todas las Divisiones están aplicando sus propios planes de transformación y recorte de costes para adaptarse al nuevo entorno competitivo y EADS está trabajando en otras iniciativas de ahorro que se aplicarán hasta el final de 2014, destinadas a mejorar la competitividad, compensar la inflación y lograr objetivos de rentabilidad.

No obstante, estos ahorros previstos de costes están basados en estimaciones preliminares, de manera que el ahorro real puede ser muy diferente. La incapacidad de EADS para implantar las medidas de reducción de costes previstas de forma satisfactoria o la posibilidad de que dichos esfuerzos no produzcan la reducción de costes estimada, pueden incidir negativamente en sus resultados de explotación y su situación financiera en el futuro. Junto con la posibilidad de que no se consiga la reducción de costes prevista en los programas citados, EADS puede incurrir también en mayores costes de los esperados en cuanto a costes de implantación. En muchos casos, puede haber resistencia interna a las diversas medidas de reestructuración organizativa y reducción de costes previstas.



## Dependencia de determinados proveedores y subcontratistas

EADS depende de numerosos proveedores y subcontratistas que le proporcionan las materias primas, piezas y ensamblajes que necesita para fabricar sus productos. Algunos de estos proveedores pueden experimentar dificultades financieras o de otro tipo en el futuro, en especial aquellos con un desajuste importante por tipo de cambio entre los ingresos denominados en dólares estadounidenses y una parte sustancial de costes soportados en euros. Dependiendo de la gravedad de estas dificultades, algunos proveedores podrían verse obligados a reducir su producción, cerrar sus instalaciones o declararse en quiebra, lo que podría distorsionar la entrega de suministros a EADS. A EADS puede resultarle difícil encontrar sustitutos para determinados proveedores de forma inmediata, lo que podría afectar negativamente a los resultados de explotación y la situación financiera de EADS en el futuro. Asimismo, EADS puede decidir prestar a determinados proveedores asistencia financiera o de otro tipo en el futuro para garantizar el suministro ininterrumpido de materiales y piezas, lo que podría exponer a la Sociedad al riesgo de crédito en relación con dichos proveedores.

Asimismo, los proveedores o subcontratistas de EADS pueden formular reclamaciones contra la Sociedad para conseguir precios más altos u otra compensación contractual, en especial en el supuesto de cambios significativos en los calendarios de desarrollo o producción, lo que podría tener un efecto negativo en la rentabilidad de EADS en el futuro.

Por último, si el entorno macroeconómico da lugar a una inflación superior a la media histórica, los costes de mano de obra y de compras de EADS pueden aumentar considerablemente en el futuro. Esto puede implicar mayores costes de componentes y producción que, a su vez, repercutirían negativamente en la rentabilidad y los *Cash Flows* de EADS en el futuro, en la medida en que EADS no pueda repercutir dichos costes a sus clientes o exigir a sus proveedores que absorban dichos costes.

## Aceleración industrial

Como resultado del gran número de pedidos nuevos de aviones registrado en los últimos años, EADS tiene intención de acelerar su tasa de producción con el fin de cumplir los calendarios de entrega pactados para dichos aviones. Dado que se encuentra cerca de su plena utilización de capacidad, el que EADS pueda seguir aumentando su tasa de producción dependerá de una serie de factores, como la ejecución de planes de rendimiento internos, la disponibilidad de materias primas, elementos (como aluminio, titanio y *composites*) y personal cualificado, dada la alta demanda por parte de EADS y sus competidores, la conversión de materias primas en piezas y ensamblajes, y el comportamiento de proveedores y subcontratistas (en especial proveedores de equipos proporcionados por el comprador) que pueden experimentar limitaciones de recursos o financieras debido a la aceleración. La gestión de estos factores también se complica por el desarrollo paralelo de nuevos programas de aviones, especialmente en Airbus, que comportan sus propias exigencias en cuanto a recursos. Por consiguiente, un fallo en uno cualquiera o en la totalidad de estos factores podría dar lugar al incumplimiento de compromisos de entrega y, en función de la duración del retraso en el cumplimiento de dichos compromisos, podría conllevar costes adicionales y la reprogramación o cancelación de pedidos por parte de los clientes.

## Riesgos vinculados a programas

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

- ▶ *Programa A350 XWB*. En relación con el programa A350 XWB, EADS se enfrenta a los siguientes retos importantes: (i) asegurar la madurez de la tecnología en relación con los aspectos de los *composites*, (ii) satisfacer los objetivos de rendimiento técnico del avión y respetar el calendario de desarrollo, (iii) asegurar la aceleración de la producción y la adecuada preparación de personal cualificado clave, por ejemplo, para estrés (fatiga) y diseño de *composites*, (iv) asegurar el logro de objetivos de costes recurrentes, (v) asegurar que la nueva organización industrial de Airbus resultante del programa Power8 respalde un desarrollo efectivo, (vi) asegurar el comportamiento de los socios que comparten riesgos, incluidos los seleccionados para las plantas vendidas por Airbus y los que participan en el marco empresarial ampliado, (vii) mantener la satisfacción

del cliente con una nueva política de adecuación que permita la aceleración de la producción, y (viii) gestionar los contratos con clientes de una forma coherente con el plan industrial de entregas.

- ▶ **Programa A380.** En relación con el programa A380, EADS se enfrenta a los siguientes retos importantes:
  - (i) gestionar la tensión en la cadena de suministro como resultado de la acusada aceleración de la producción en los próximos años, (ii) implantar con éxito una maqueta virtual CAD para la producción del A380 en el futuro, (iii) gestionar la madurez en servicio y (iv) evitar trastornos en la producción y sus costes correspondientes, en especial tras el fallo del motor Rolls Royce al final de 2010 que podría tener repercusiones para las entregas en 2011.
- ▶ **Programa A400M.** En relación con el programa A400M, EADS se enfrenta a los siguientes retos importantes:
  - (i) gestionar un programa de vuelos de prueba que difiere significativamente del correspondiente a los aviones comerciales de Airbus, (ii) integrar los sistemas civiles (gestión de vuelo, navegación, etc.) con los complejos sistemas militares, (iii) asegurar que el avión alcance la certificación civil y asimismo que cumpla las diversas cualificaciones militares requeridas por los clientes del programa, (iv) gestionar las dificultades previstas en la aceleración del programa y (v) cumplir el nuevo calendario negociado.
- ▶ **Programa A320neo.** En relación con el programa A320neo, EADS se enfrenta a los siguientes retos importantes:
  - (i) gestionar el la tensión en la cadena de suministro como resultado de la aceleración industrial, (ii) cumplir el status de desarrollo del motor y su calendario, y (iii) asegurar la disponibilidad de personal cualificado para el programa.
- ▶ **Programa NH90.** En relación con el programa NH90, EADS se enfrenta a los siguientes retos importantes:
  - (i) cumplir el calendario de desarrollo, los objetivos de coste y el contenido técnico (configuración operacional completa de la versión TTH [Helicóptero de Transporte Táctico] y configuración final de la versión NFH [Helicóptero Fragata de la OTAN]) de los actuales programas de desarrollo de las numerosas versiones, (ii) gestionar la aceleración industrial del programa y (iii) asegurar el soporte en relación con múltiples flotas que entren en servicio.
- ▶ **Integración de sistemas.** En relación con los proyectos de Lead Systems Integration (en especial el contrato de vigilancia de la frontera saudí), EADS se enfrenta a los siguientes retos importantes: (i) cumplir el calendario y los objetivos de costes con un elevado número de ubicaciones para la entrega y la integración de productos COTS (radares, cámaras, sensores) con sus interfaces en el sistema, (ii) asegurar una aceleración eficiente del proyecto y de la dotación de personal y (iii) gestionar el despliegue incluyendo a los subcontratistas, así como la formación y la adaptación organizativa del cliente.

### 5.4.3 RIESGOS JURÍDICOS

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

Una parte importante del volumen de ventas de EADS proviene de varios consorcios, *joint ventures* y participaciones accionariales. Aunque EADS intenta participar en *joint ventures* en las que sus intereses coincidan con los de sus socios, existe el riesgo de enfrentarse a desacuerdos o bloqueos, propio de cualquier entidad controlada de forma conjunta, en particular de aquellas en las que todas las decisiones importantes deben tomarse por unanimidad de sus miembros, o en las que existen derechos de salida limitados. Además, el resto de las partes asociadas en estas entidades pueden ser también competidores de EADS y, en consecuencia, tener intereses divergentes de los de EADS.

## Responsabilidad derivada de los productos y sus garantías

EADS diseña, desarrolla y fabrica productos de alto perfil y elevado valor unitario, especialmente aviones civiles y militares y equipos espaciales. Por ello, EADS corre riesgos en materia de responsabilidad derivada de dichos productos y de reclamaciones efectuadas al amparo de las garantías ligadas a los mismos, en caso de que cualquiera de ellos no cumpla las especificaciones que les sean aplicables. Aunque EADS cree que sus programas de seguros son suficientes para proteger a la Sociedad frente a dichas responsabilidades, no se puede garantizar que no surjan reclamaciones en el futuro o que dicha cobertura de seguros sea adecuada.

## Propiedad intelectual

EADS se encuentra respaldada por la legislación en materia de patentes, derechos de autor, marcas e información comercial reservada, así como por los acuerdos con los empleados, clientes, proveedores y terceras partes, para establecer y mantener sus derechos de propiedad intelectual en los productos y tecnologías que utiliza en sus actividades. A pesar de los esfuerzos de EADS por defenderlos, sus derechos de propiedad intelectual, ya sean directos o indirectos, pueden ser puestos en tela de juicio, invalidados o ignorados. Además, aunque EADS crea que cumple los derechos de propiedad intelectual concedidos a terceras partes, en alguna ocasión ya sido acusada de infracción y podría ser objeto de otras en el futuro. Las reclamaciones o los litigios en este sentido, con independencia de que EADS gane o pierda en última instancia, podrían exigir una gran cantidad de tiempo y dinero, perjudicar el buen nombre de EADS u obligarla a formalizar acuerdos de licencias.

## Control de exportación y otras regulaciones

Los mercados de exportación tienen una gran importancia para EADS. No se puede garantizar (i) que los controles a la exportación a los que está sometida EADS no lleguen a ser más restrictivos, ni (ii) que las nuevas generaciones de productos desarrollados por EADS no vayan a ser objeto de controles similares o incluso más rigurosos, ni (iii) que no concurren factores geopolíticos que hagan imposible la obtención de licencias para la exportación en relación con determinados clientes o limiten la capacidad de EADS para llevar a cabo sus actividades según los términos de contratos previamente suscritos. EADS también está supeditada a una diversidad de regulaciones gubernamentales que pueden repercutir negativamente en su actividad y su situación financiera, incluyendo, entre otros, normativa relativa a relaciones comerciales, al uso de sus productos y a relaciones con funcionarios extranjeros.

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

## Litigios

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

## Riesgos industriales y vinculados al medio ambiente

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

## 5.5 Recursos humanos

---

### 5.5.1 INFORMACIÓN SOBRE LA PLANTILLA

A 31 de diciembre de 2010, la plantilla de EADS estaba compuesta por 121.691 empleados. En comparación con 2009, el número de empleados experimentó un leve aumento en todas las Divisiones. Ninguno de los cambios importantes en la consolidación o la afiliación a Divisiones influyó en la evolución de la plantilla durante 2010.

En 2010, un 96,6% de la plantilla eran empleados con jornada completa. En función del país y del nivel jerárquico, la semana laboral fluctúa entre 35 y 40 horas.

En 2010, entraron a trabajar en EADS 5.047 empleados en todo el mundo (5.663 en 2009). En el mismo período, 3.213 empleados dejaron EADS (3.308 en 2009).

En total, un 94,1% de la plantilla activa de EADS trabaja en Europa, en más de 100 sedes.

### 5.5.2 ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

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

La organización de RR.HH. sigue integrándose desde 2006, de acuerdo con las exigencias de las actividades del Grupo. El papel del Consejo de RR.HH. y las líneas funcionales de comunicación entre las Divisiones y el responsable de RR.HH. del Grupo fomentan una política de RR.HH. coordinada. El área de RR.HH. ha implantado servicios compartidos a escala mundial respecto a administración, nóminas, contratación y formación, usando un sistema común de información en todo el mundo. Se está poniendo en marcha un Portal de RR.HH. integrado sobre la base de los procesos y herramientas de RR.HH. armonizados.

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

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

En 2009, EADS puso en marcha una iniciativa plurianual, denominada “Engagement Survey”, para todos los empleados del Grupo, consistente en una encuesta destinada a poner de relieve las áreas de satisfacción y frustración entre los empleados.

Tras los resultados de la primera encuesta, la atención se centró en 2010 principalmente en mejorar el reconocimiento de los empleados, reforzar las conductas de liderazgo y conseguir una mejor comunicación así como una mayor proximidad personal de los directivos y del área de RR.HH. y los empleados.

La segunda encuesta, realizada en octubre de 2010, registró un índice de participación considerablemente mayor (del 69% en 2009 al 80,5% en 2010), que demuestra que los empleados están asumiendo el proceso. Los resultados reflejaron una mejora, confirmando que las medidas adoptadas nos llevan en la dirección correcta. En especial, la inversión realizada en las áreas antes mencionadas recibió un gran reconocimiento por parte de los empleados. Por regla general, se puede decir que en las áreas en las que se llevaron a cabo las medidas acordadas después de la primera encuesta, aumentó el nivel de compromiso de los empleados.

En 2011 continúan las medidas sobre confianza, habilitación, proximidad e innovación. Sin embargo, también se hará mucho hincapié en desarrollar actividades a escala de equipos locales con el apoyo de RR.HH. en cada centro.

## 5.6 Medio ambiente

---

La destacada posición de EADS en las actividades aeroespaciales hace de la Sociedad un agente clave en el tema de la movilidad sostenible y, más en general, en la evolución hacia una “economía verde”.

La primera política medioambiental del Grupo se publicó en 2008, tras la creación de la red medioambiental de EADS; esta política se tradujo en un mapa de ruta medioambiental corporativo, hecho público un año más tarde, que dicta el cumplimiento de la normativa y la continua mejora de la gestión medioambiental, y define objetivos específicos de procesos, productos y servicios ecoeficientes. Para realzar el sentido de importancia e incorporar sistemáticamente la ecoeficiencia a la cultura corporativa, EADS ha incluido este concepto en la categoría de las 10 máximas prioridades de todo el Grupo en 2010. El concepto de ecoeficiencia manifiesta la conciliación de la protección del medio ambiente con la economía empresarial (maximizar la creación de valor económico al tiempo que se minimiza la repercusión en el medio ambiente) y resalta por igual la importancia del cumplimiento y la gestión en materia de medio ambiente y la importancia de las oportunidades de negocio.

## 5.6.1 REPERCUSIONES MEDIOAMBIENTALES DE LAS ACTIVIDADES Y LOS PRODUCTOS DE LA SOCIEDAD A LO LARGO DE SU CICLO DE VIDA

### Sistema de gestión medioambiental (EMS)

La ISO 14001 es una norma reconocida internacionalmente de eficiencia en el EMS para las empresas y las organizaciones. Más de un 90% de los empleados de EADS trabajan de acuerdo con la ISO 14001 y en 2010 se lograron nuevos avances en cuanto a cobertura y renovación de la certificación ISO 14001. La orientación a centros y ciclos de vida de productos del EMS pretende crear valor económico reduciendo los costes y la exposición medioambientales en cada etapa de la vida de un producto, desde su diseño y su explotación hasta el final de su vida útil.

### Investigación y Desarrollo

La atención de EADS se centra principalmente en posibilitar que todo el sector de la aviación cumpla los estrictos objetivos de 2020 y 2050 (reducir las emisiones a la mitad) sobre la reducción de ruidos y emisiones. Las Divisiones de EADS tienen importantes papeles en proyectos de cooperación tales como:

- ▶ MOZAIC, COMET, IAGOS, y QUANTIFY (proyectos destinados a controlar el gas y el vapor de agua en la troposfera superior y adquirir un mejor conocimiento de los componentes del aire, la meteorología y el fenómeno del cambio climático)
- ▶ CORINE (un proyecto financiado por la Unión Europea que se centra en una herramienta de ecodiseño para las pequeñas y medianas empresas)
- ▶ Cielos Limpios (una iniciativa tecnológica conjunta de 1.600 millones de euros a siete años, cuya finalidad es cumplir los objetivos de investigación de ACARE). Nada menos que el 80% de los presupuestos de Investigación y Tecnología de Airbus y Eurocopter se destina a hallar medios para aumentar la ecoeficiencia y reducir la contaminación

### Cadena de suministro

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

### Producción

Los procesos de producción se están revisando para que incluyan sistemáticamente criterios de ecoeficiencia en las inversiones en equipos y los procesos de producción.

El plan de reducir la huella global de energía/CO<sub>2</sub> como parte de la Visión 2020 comprende una serie de medidas encaminadas a hallar fuentes de energía más sostenibles e infraestructuras más eficientes en cuanto a su consumo energético, como sistemas de energías renovables para calefacción en edificios con líneas de ensamblaje, tales como una instalación geotérmica en Getafe, paneles solares en San Pablo, calderas de biomasa en Broughton, células fotovoltaicas y un edificio bioclimático para el A350 en Toulouse, un nuevo edificio con diseño ecológico en Hamburgo, y ventanales con luz natural optimizada en Tianjin.

Para supervisar los progresos y cumplir las obligaciones de información, durante los dos últimos años se ha estado acelerando el proceso de información medioambiental en toda EADS. En el marco del Informe sobre Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad de EADS, en marzo de 2010 se auditaron externamente los indicadores de CO<sub>2</sub> y energía.

## Comportamiento de los aviones

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

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

De acuerdo con los ambiciosos objetivos del programa ACARE, se han fijado unos requisitos (“Top Level Aircraft Requirements”) para el comportamiento medioambiental de la familia A320neo. Por ejemplo, sobre la base de hipótesis operativas realistas de las líneas aéreas, el objetivo de consumo de combustible (de un nivel de -15% por avión frente al A320 actual) se traduce en un ahorro de casi 4.000 toneladas de CO<sub>2</sub> al año.

En febrero de 2010, Eurocopter empezó a promover la adopción de una calificación de ruido y emisiones para los helicópteros: este concepto se presentó oficialmente por primera vez con ocasión de la feria Heli-Expo y se está promoviendo para su validación por ICAO (Organización Internacional de la Aviación Civil). Además, Eurocopter presentó los conceptos de palas de rotor “blue edge” y controles “blue pulse” en el marco de la iniciativa Bluecopter.

Aparte del desarrollo de aviones, EADS está asumiendo un papel de liderazgo en el desarrollo de soluciones integradas para un mejor rendimiento medioambiental, incluyendo la modernización de la Gestión del Tráfico Aéreo (ATM). Algunas Divisiones de EADS han participado en la empresa conjunta SESAR (Single European Sky ATM research”) desde su creación; Airbus también participa en NextGen, el proyecto estadounidense equivalente, para asegurar la interoperabilidad de los sistemas.

EADS está abriendo caminos en biocombustibles sostenibles<sup>(1)</sup>, compuestos por materias primas de biomasa que fijan el dióxido de carbono a medida que crecen, contrarrestando con ello las emisiones que producen cuando se queman. EADS ha estado trabajando con universidades, compañías de combustible y nuevas empresas, así como con las organizaciones que dictan normas, para desarrollar biocombustibles “drop-in” (que funcionan con los aviones e infraestructuras existentes). En 2010, Airbus dio respaldo a un proyecto de la compañía aérea TAM para desarrollar una cadena completa de valor en Brasil, empezando con un vuelo del A320 en el que se usó una mezcla de queroseno y biocombustibles en un motor. Lufthansa tiene intención de operar regularmente los vuelos de pasajeros del A321 entre Hamburgo y Francfort volando con un motor que utilice la misma mezcla a partir de abril de 2011.

## Fin de la vida útil y reciclado de aviones

Este proceso merece una consideración especial: a lo largo de los 20 próximos años se reciclarán más de 6.000 aviones, a medida que se sustituyan por aviones más eficientes en combustible y emisiones. Airbus ha desarrollado unas técnicas de desmantelado y reciclaje sostenibles que cumplen la normativa en materia de medio ambiente, salud y seguridad, y paulatinamente va incorporando estos conocimientos al diseño de aviones.

### 5.6.2 EADS: UNA OFERTA TECNOLÓGICA AL SERVICIO DEL MEDIO AMBIENTE

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

Como ejemplo de este enfoque, Astrium está posicionando sus satélites y servicios de observación, navegación y telecomunicaciones para que faciliten tres soluciones para los retos medioambientales de la tierra: el seguimiento (proporcionar a los legisladores unos datos sólidos para la toma de decisiones), mitigación (de la repercusión negativa de las actividades humanas) y adaptación (a la degradación medioambiental).

Los satélites son desde hace mucho tiempo una herramienta de seguimiento para los científicos y los legisladores sobre medio ambiente. Las tecnologías de observación proporcionadas por Astrium a la Agencia Espacial de

---

(1) EADS define los biocombustibles sostenibles como aquellos que ni compiten por los recursos de tierra y agua usados para la producción de alimentos ni destruyen los bosques pluviales.

Europea se han convertido en unas duraderas herramientas de seguimiento en el seno del programa GMES de la UE.

Para el segmento de adaptación, el espacio también es un valiosísimo punto de ventaja en épocas de crisis (circunstancias climatológicas extremas, inundaciones, incendios forestales, terremotos, etc.) para dar apoyo a los equipos de rescate con datos del terreno y ubicación de las víctimas, o para establecer mapas preventivos de zonas vulnerables. En cuanto a mitigación, Astrium ofrece servicios a la agricultura que contribuyen a reducir el uso de abonos.

En 2010, (i) el satélite europeo de investigación del hielo, CryoSat-2, construido por Astrium, fue puesto en su órbita polar para proporcionar mediciones de carácter único de las capas de hielo ártica y antártica; (ii) el satélite franco-español SMOS (para el estudio de la humedad del suelo y la salinidad de los océanos), para el que Astrium construyó un avanzado instrumento radiométrico, fue lanzado para efectuar mediciones a escala de todo el globo y comprender mejor el ciclo de agua de la tierra y en última instancia el cambio climático; (iii) se firmó un importante acuerdo con la AFD (Agence Française de Développement) para la provisión de datos de observación vía satélite a países que tienen bosques tropicales, permitiéndoles evaluar su capacidad de retención de CO<sub>2</sub> para el mercado de créditos de carbono.

## 5.7 Gestión de la investigación y la tecnología

---

Los rápidos cambios del entorno empresarial actual exigen innovaciones en el sector aeroespacial que den respuesta a las necesidades de la sociedad respecto al medio ambiente, la seguridad y la movilidad. La gestión de la investigación y la tecnología (I+T) en EADS está estrechamente orientada a mejorar la competitividad del Grupo en la respuesta a dichas necesidades. Investigación & Tecnología desempeña un papel clave, contribuyendo a que EADS siga siendo competitiva en su impulso del espíritu de innovación. La Oficina Técnica Corporativa (Corporate Technical Office, CTO) de EADS se asegura de que la estrategia empresarial y la estrategia tecnológica estén estrechamente alineadas.

La CTO aporta valor al accionista mediante una cartera de I+T puntera que permite la introducción de nuevas tecnologías. Asimismo, la CTO promueve las relaciones a largo plazo con los clientes, desarrollando soluciones con valor añadido que satisfagan los retos de exigencia tecnológica, rendimiento, seguridad y competitividad en costes que afronta la Sociedad. La estrategia de I+T de EADS también se guía por la necesidad de una introducción exitosa, a su debido tiempo, con la debida calidad y al precio adecuado de nuevos productos y procesos que incluyen tecnología y servicios informáticos. Las operaciones de I+T en EADS cubren un amplio espectro de dominios tecnológicos. Las actividades de I+T están organizadas en varios niveles de la cadena de valor y la estrategia I+T se estructura de acuerdo con la oportunidad de programas a corto plazo/comprometidos, programas a medio plazo/opcionales y conceptos a largo plazo/avanzados.

Las actividades de I+T para los conceptos avanzados incluyen demostradores integrados y estudios tecnológicos/operativos. En la actualidad, todas las Divisiones de EADS trabajan para generar nuevos conceptos de producto de acuerdo con la visión de la Sociedad y para maximizar su potencial empresarial a largo plazo. Estos conceptos exploran y generan ideas totalmente nuevas, forzando los límites de lo que es técnicamente posible en cada momento. Durante 2010, la cartera de investigación se centró en cuatro ejes de crecimiento: movilidad, aviación sostenible (por ejemplo, desarrollo de biocombustibles y conceptos de propulsión eléctrica-diesel mixtos), seguridad (por ejemplo, tecnologías ULIS y seguridad de los aviones) y servicios (por ejemplo, mejoras de ciclo medio, MRO).

EADS también dedica recursos a evaluar ideas y conceptos emergentes por medio de varios programas, entre ellos *Free Scouting* y *EADS Nursery*. La Dirección de I+T de EADS trata de desarrollar tecnologías clave de producto, lo que significa, por ejemplo, investigar constantemente en busca de nuevas ideas, materiales y equipos, y experimentar con ellos en prototipos antes de su uso a gran escala. En esa tarea, la Sociedad desarrolla unas relaciones privilegiadas, que han dado lugar a 354 colaboraciones en más de 30 países. Las actividades de I+T de EADS en estas áreas están encaminadas a identificar conceptos emergentes y seguir desarrollando estas tecnologías. EADS identifica las tecnologías emergentes por medio de su red interna de investigación conocida como "Technological Capability Centers", que impulsarán el rendimiento futuro de siete categorías clave de tecnología de



productos: tecnologías de *composites*, tecnologías de metales e ingeniería de superficies, ingeniería de estructuras, producción y aeromecánica, sensores, electrónica e integración de sistemas, ingeniería, física, tecnologías de la información, y energía y propulsión.

La gestión de I+T incluye asimismo el desarrollo y manejo de las más avanzadas herramientas y permite que EADS sea un arquitecto industrial eficiente. Esto incluye ingeniería virtual de productos así como un desarrollo seguro y maduro de software para su uso a bordo.

La CTO de EADS ha desarrollado un plan para aprovechar y seguir desarrollando su participación en fondos de capital riesgo a fin de identificar y originar tecnologías emergentes. Para EADS reviste la máxima importancia detectar tecnologías rompedoras que realcen la cartera de productos de la Sociedad. Por medio de EADS Innovation Works –el área de investigación de la CTO– y de colaboraciones con laboratorios externos, EADS supervisa y evalúa muy de cerca diferentes tecnologías, tales como células energéticas, comunicaciones seguras, fotónica, nanotecnología y materiales híbridos, entre otras muchas.

Manteniendo su ambición de incrementar la actividad en los servicios relacionados con productos, EADS desarrolla tecnologías para servicios, tales como formación, soporte avanzado de productos, servicios completos de comunicación, así como capacidad para misiones especiales: por ejemplo, suministro, mantenimiento y operaciones para clientes, incluyendo personal cualificado para realizar la misión.

## 6. Objetivos financieros para 2011

Las previsiones de EADS para 2011 se basan en la hipótesis de un tipo de cambio spot, tanto medio como al cierre, de 1 EUR = 1,35 USD.

En 2011, Airbus prevé entregar entre 520 y 530 aviones comerciales y sus pedidos brutos deberían superar la cifra de entregas. Los ingresos de EADS en 2011 deberían ser superiores a los de 2010.

EADS prevé que en 2011 el EBIT\* antes de partidas no recurrentes permanezca prácticamente estable en comparación con el nivel de 2010, en unos 1.300 millones de euros. El creciente volumen y la mejora de precios en Airbus Commercial quedan básicamente contrarrestados por el deterioro de tipos en las coberturas, el creciente gasto en I+D y un mix menos favorable de actividades en Cassidian. De cara al futuro, el comportamiento del EBIT\* declarado y del BPA (beneficio por acción) de EADS dependerá de la capacidad del Grupo para cumplir en los programas A400M, A380 y A350 XWB de acuerdo con los compromisos contraídos con sus clientes. El EBIT\* declarado y el BPA también dependen de las fluctuaciones de los tipos de cambio.

A un cambio de 1 EUR = 1,35 USD, EADS prevé que el BPA de 2011 supere el nivel de 0,68 euros de 2010.

Se prevé que el *Cash Flow Libre* sea positivo. Es la partida más volátil y EADS dará previsiones más precisas en el transcurso del año.

En 2012, el Grupo espera una mejora significativa de su EBIT\* antes de partidas no recurrentes gracias a mayores volúmenes, mejores precios y mejoras en el comportamiento del A380 en Airbus.

---

\* EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

## 7. Retos estratégicos de EADS

Los siguientes retos estratégicos de EADS se han publicado en el programa Visión 2020 del Grupo, que describe los objetivos de EADS a largo plazo y que ha sido debatido a diversos niveles directivos, así como en el Consejo. Debe entenderse que todos esos objetivos son ambiciones de la Dirección a largo plazo, cuya consecución está supeditada a los riesgos que se describen en la sección 5.4 Factores de riesgo.

### 7.1 Retos estratégicos del Grupo

---

EADS cuenta con una de las más amplias carteras de plataformas aeroespaciales y en 2010 tuvo la mayor cartera de pedidos del mundo, haciendo del Grupo un líder global en su sector. Con su programa Visión 2020, EADS trata de convertirse en el líder mundial en plataformas y sistemas aéreos y espaciales (principalmente arquitectura e integración de sistemas relacionados con plataformas), con una completa cartera de productos, tanto comerciales como para el sector público. Globalmente, esto implica que EADS trata de alcanzar un equilibrio en los ingresos entre la fabricación de aviones comerciales de Airbus y otras actividades del Grupo, incluyendo servicios, para 2020. En el caso de algunos de los principales presupuestos de defensa europeos, se han anunciado reducciones significativas para el próximo año y algunas capacidades pueden dejar de ser sostenibles a escala nacional. Por consiguiente, EADS tiene que asegurar una estrecha cooperación con todos sus clientes y una cuidadosa gestión de tesorería a fin de proteger al Grupo y capear la coyuntura actual.

Para dar soporte al negocio y al posicionamiento de EADS a largo plazo, el crecimiento orgánico ha de estar impulsado y respaldado por áreas de inversión que aseguren futuras competencias básicas y un mejor acceso a los mercados y clientes. En este sentido, se puede perseguir el crecimiento externo por medio de adquisiciones o asociaciones, especialmente en Asia, Oriente Medio y las Américas.

EADS ha definido su opción de visión estratégica, en la que se da prioridad a plataformas y sistemas, y servicios. Esta opción proporciona un nuevo motor de crecimiento, alimentado por la expansión de la flota en servicio y una creciente transferencia de responsabilidades y externalización por parte de los organismos de defensa/públicos y las fuerzas armadas al sector privado. Por lo tanto, EADS trata de alcanzar una cuota del 25% del negocio de servicios en 2020, centrándose en servicios de elevado valor relacionados inicialmente con plataformas, que requieren y desarrollan tanto un conocimiento profundo del cliente como del producto. EADS se concentrará cada vez más en lo esencial, lo que significa avanzar hacia este nuevo enfoque de modelo de negocio y reasignar recursos que actualmente estén bloqueados en actividades no básicas, heredadas del pasado.

La demanda de servicios externalizados está aumentando en el mercado, impulsada por limitaciones de costes/ingresos o por necesidades de eficiencia operacional. Formación, soporte avanzado en servicio y sistemas de gestión del tráfico aéreo son segmentos con una perspectiva positiva en los próximos años. También en las compras militares, los esquemas de la demanda evolucionan y existe una creciente tendencia a la externalización y los servicios. El entorno operativo cambia en el sector de defensa, con un aumento de los compromisos liderados por coaliciones, cooperación internacional y mutualización de fondos para compensar el descenso o estancamiento en los presupuestos. Las amenazas a la seguridad informática y cibernética también representan ahora una importante cuestión a la que los Gobiernos prestan una atención cada vez mayor y para las que hay una creciente demanda de contramedidas y mecanismos de protección.

Asimismo, EADS seguirá desarrollando/asegurando competencias/tecnologías clave para plataformas y sistemas. La inteligencia de los sistemas complejos relacionados con plataformas (como los sistemas de vigilancia o de defensa aérea) estará distribuida cada vez más en el aire (cabina) y en tierra (estaciones de control). Por consiguiente, las competencias básicas requeridas para asegurarse contratos de primera categoría en el futuro incluirán sin duda el segmento de tierra, el enlace de datos, operaciones C4I y centralizadas en red (como sucede actualmente con los UAV, satélites y sistemas de misiles de defensa aérea). EADS también tiene que sacar partido a la convergencia entre defensa y seguridad, especialmente en lo relativo a redes y comunicaciones seguras.

EADS también seguirá dando impulso a las mejoras necesarias para lograr una óptima eficiencia operativa y financiera en la década 2010-2020, dependiendo del valor medio del tipo de cambio euro-dólar y de la evolución del ciclo comercial. Las mejoras han de conseguirse mediante control interno de costes, asignación óptima de recursos, mejor ejecución de programas y gestión de riesgos, capacidad para hacer frente a la volatilidad del dólar estadounidense, así como un mayor desarrollo de segmentos más rentables.

EADS seguirá persiguiendo su globalización industrial. EADS debe seguir reduciendo su vulnerabilidad al tipo de cambio del euro frente al dólar con un nuevo modelo de negocio basado en un análisis de las actividades principales/no principales y en el desarrollo de una red de asociaciones, así como de una auténtica globalización en países emergentes como Brasil, Rusia, India y China, al igual que en la zona dólar.

Una parte significativa de los volúmenes de compras y los empleados de EADS se encuentra en Europa (aunque la mayor parte de los ingresos procede de fuera de Europa). El acceso a los mercados y a recursos tecnológicos, la optimización de costes y la protección frente a la volatilidad del dólar significan que EADS tiene que reforzar su huella industrial y la formación de asociaciones fuera de Europa, protegiendo al mismo tiempo las tecnologías básicas y optimizando nuestra base industrial en Europa. En este contexto, EADS tratará de lograr en 2020 el ambicioso objetivo de que el 40% de las compras y el 20% de los empleados de la Sociedad estén fuera de Europa. Para realzar la base industrial de EADS en EE. UU., el objetivo a largo plazo también será lograr 10.000 millones de dólares de ingresos en Norteamérica, principalmente enfocándose a una clientela relacionada con defensa, seguridad y espacio, y conseguir una posición importante ante el Gobierno estadounidense. En general, se requerirán unas adquisiciones razonables para lograr los objetivos de la Visión 2020 y en particular para expandir el alcance mundial de EADS.

Los presupuestos de defensa en los países de origen de EADS experimentarán recortes a lo largo de los próximos años, si bien todavía no está clara la repercusión que esto tendrá en la industria. En EE. UU., los programas de defensa se están enfrentando a serios recortes. En otros países se está prefiriendo centrarse en eficiencias operacionales al tiempo que se protege la inversión en nuevos equipos. Por ejemplo, como parte de sus esfuerzos por reducir el gasto en defensa, Alemania ha decidido transformar la Bundeswehr con el servicio militar obligatorio en un ejército profesional en 2011. Estas tendencias presupuestarias pueden conducir a más consolidación/reestructuración en determinados segmentos de la industria de defensa. En este contexto, EADS debe estar constantemente atenta al desarrollo de potenciales oportunidades, en especial adquisiciones en áreas de interés estratégico tales como plataformas aeroespaciales, sistemas y electrónica de defensa, seguridad y espacio, así como actividades relacionadas y soporte en servicio en la cartera global de EADS.

Otra tendencia, que podría contribuir a equilibrar las reducciones presupuestarias en la UE, es el mayor gasto de los mercados emergentes. Durante los 10 últimos años, por ejemplo, los presupuestos de Arabia Saudí e India para defensa han aumentado en dos tercios; y los de Brasil en más de un tercio. Las exportaciones de defensa de la UE y Norteamérica a Turquía, Pakistán, Singapur, los Estados Bálticos, los EAU, Qatar, Malasia y Japón también han experimentado un drástico aumento en los últimos años.

EADS avanza constantemente para convertirse en una Sociedad ecoeficiente y está actuando para alcanzar un desarrollo sostenible en el futuro. Con el claro objetivo de conciliar la protección del medio ambiente con la sostenibilidad económica, EADS tiene intención de satisfacer la creciente demanda de productos aeronáuticos/espaciales/de defensa, minimizando al mismo tiempo las repercusiones medioambientales de la manera más económica y eficiente. Como ejemplo, en Airbus se han acordado y comunicado compromisos concretos hasta el año 2020. Es preciso estudiar una política clara, así como unos objetivos mensurables para toda la cartera de EADS, en el marco de los Sistemas de Gestión Medioambiental (ISO 14001) que se establecerán.

El mundo en el que opera EADS evoluciona y lo seguirá haciendo drásticamente en los próximos años. Esta situación exigirá nuevos productos basados en tecnologías emergentes y procesos eficientes. La tecnología y la innovación son elementos clave para lograr las metas de "Visión 2020". Los productos y los procesos estarán estrechamente ligados para mejorar la competitividad y la diferenciación. Al mismo tiempo, EADS mantendrá su bolsa de proyectos de innovación constantemente llena con el fin de reemplazar tecnologías y procesos que se vuelvan obsoletos.

EADS se creó con la ambición de que llegara a ser un grupo industrial integrado con liderazgo mundial en el campo aeroespacial y de defensa (A&D). La organización y los recursos humanos de EADS deberían ser el medio clave para alcanzar dicha meta. Hace falta una estructura más ágil, más integrada, totalmente transparente y más eficiente a todos los niveles, para fortalecer la coherencia de las acciones y la explotación de las sinergias, sacando partido a la integración. El programa de integración “Future EADS” está en marcha en todo el Grupo y seguirá reforzando las eficiencias, la integración y las sinergias. No obstante, estas iniciativas no deberían distorsionar las capacidades operativas y las responsabilidades de las Divisiones, dado que los objetivos financieros deben cumplirse y los programas industriales ejecutarse a este nivel.

Por último, EADS necesita una plantilla motivada y competente. La cultura de liderazgo de EADS se basa en la confianza mutua, habilitación, reconocimiento y responsabilidad. El desarrollo de los empleados es una actividad clave de los directivos de la Sociedad. Con este fin, EADS y su equipo directivo tienen el deber de proporcionar oportunidades a los empleados para que éstos satisfagan sus expectativas profesionales, desarrollen sus capacidades profesionales y materialicen su potencial personal. Esto exige un desarrollo de gestión activo, basado en un nuevo modelo de liderazgo. EADS también fomentará una mayor movilidad y mayor diversidad interna en los equipos de trabajo. Ambos criterios se tendrán en cuenta en la gestión de la carrera profesional y la evaluación del rendimiento. Asimismo, se fomentará la contratación de personal directivo en naciones distintas de nuestros países de origen.

## 7.2 Perspectiva de las divisiones

---

### **AIRBUS**

De cara a 2011, Airbus Commercial tiene como objetivo aumentar las entregas a entre 520 y 530, con una fuerte demanda de aviones nuevos y más ecoeficientes por parte de las compañías aéreas, que dará lugar a que los nuevos pedidos sobrepasen el número de las entregas.

Airbus Military iniciará la producción en serie del A400M y avanzará hacia la certificación civil del avión, que prevé obtener antes de fin de año.

En términos financieros, es previsible que la rentabilidad se mantenga estable a corto plazo, pero debería mejorar significativamente a medio plazo.

### **EUROCOPTER**

La recuperación en el segmento civil es lenta, en especial debido al elevado número de helicópteros de segunda mano existentes en el mercado. A partir de 2012 se espera una reactivación. En el mercado militar, la perspectiva está supeditada a las políticas presupuestarias de los Gobiernos, que pueden influir en los pedidos militares y parapúblicos.

En 2011, Eurocopter seguirá con su estrategia de innovación, invirtiendo en el desarrollo y la mejora de nuevos productos y servicios. La red de capacidades industriales y centros de formación y mantenimiento se seguirá ampliando. Estas acciones estratégicas asegurarán la competitividad de los productos y servicios de Eurocopter en el futuro.

El programa de transformación SHAPE, implantado a principios de 2010 para contrarrestar la crisis económica y responder a los desafíos competitivos, trata de generar un ahorro de 200 millones de euros para el final de 2011 (en comparación con la base de costes de 2009), y hasta ahora ha logrado más de la mitad de sus objetivos. Además, el programa SHAPE ya ha conseguido resultados en cuanto al desarrollo de nuevos productos, un mejor servicio al cliente, innovación y organización agilizada. En 2011 se esperan otros beneficios derivados del programa SHAPE.

## **ASTRIUM**

El mercado de Astrium puede volverse más competitivo a medio plazo debido a la presión sobre los presupuestos gubernamentales y a la creciente competencia en todo el mundo.

En 2011, los contratos institucionales militares y civiles limitarán la repercusión del deteriorado panorama de la competencia. Sin embargo, hay líneas del negocio de Servicios, tales como telecomunicaciones y sistemas de información geográfica, que seguramente se verán afectadas por la menor demanda militar y de Gobiernos, lo que conducirá a una estabilización a corto plazo de los ingresos.

A más largo plazo, la rentabilidad de la División debería mejorar paulatinamente debido a nuevas formas de trabajar tras la implantación del programa de transformación AGILE.

## **CASSIDIAN**

Cassidian tratará de consolidar su posición en sus mercados nacionales europeos en el contexto de la contracción de los presupuestos nacionales. Al mismo tiempo, Cassidian está centrando sus actividades en mercados de crecimiento estratégico como India, Brasil y la región de Oriente Medio, con el objetivo de desarrollar una presencia industrial a largo plazo. Las capacidades de Cassidian en la integración de grandes sistemas y su experiencia en el aprovechamiento de tecnologías complejas y la proximidad con el cliente seguirán siendo los principales elementos para asegurar el crecimiento futuro de estas actividades. El objetivo de este proceso de transformación de medio a largo plazo es lograr un posicionamiento bien equilibrado y optimizado de Cassidian desde una perspectiva geográfica y de oferta de soluciones.

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

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

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

- ▶ Los Estados Financieros del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2010 dan una imagen fiel y razonable de los activos, pasivos, situación financiera y beneficios o pérdidas de EADS y de las empresas incluidas en la consolidación tomadas en conjunto.
- ▶ Este Informe del Consejo da una imagen fiel y razonable de la situación a la fecha de balance y de la evolución y el rendimiento durante el ejercicio 2010 de EADS y las empresas incluidas en la consolidación tomadas en conjunto, y describe los principales riesgos que afronta EADS.

## **El Consejo de Administración**

Bodo Uebber, Presidente

Louis Gallois, Consejero Delegado

Rolf Bartke, Consejero

Dominique D'Hinnin, Consejero

Juan Manuel Eguiagaray Ucelay, Consejero

Arnaud Lagardère, Consejero

Hermann-Josef Lamberti, Consejero

Lakshmi N. Mittal, Consejero

Sir John Parker, Consejero

Michel Pébereau, Consejero

Wilfried Porth, Consejero

**Leiden, 8 de marzo de 2011**

# Estados Financieros 2010

(incluidos en un documento separado)

Los información financiera correspondiente a 2010, según se expone a continuación, forma parte de la Documentación para la Junta General Anual así como del Documento de Registro 2010 y se incorpora al presente por referencia:

- ▶ Estados Financieros Consolidados de EADS N.V. (NIIF)
- ▶ Notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)
- ▶ Informe de los Auditores sobre los Estados Financieros Consolidados (NIIF)
- ▶ Estados Financieros de la Sociedad
- ▶ Notas a los Estados Financieros de la Sociedad

Los documentos de información financiera 2010 están disponibles en la sede central de la Sociedad y en las sede de:

España: Avenida de Aragón, 404 , 28022 Madrid;

Alemania: Willy-Messerschmitt-Str. – Tor 1, 85521 Ottobrunn;

Francia: 37, boulevard de Montmorency, 75016 Paris ;

También están disponibles en en nuestra web [www.eads.com](http://www.eads.com) (Relaciones Inversores) ;

En EADS Securities Department: BNP PARIBAS Securities Services, CTS Assemblées, 9 rue du débarcadère, 93761 Pantin Cedex, Francia (Tel.: +22 1 57 43 35 00).

# Información complementaria

## Para asistir a la Junta

**Hotel Okura Ámsterdam,**  
Ferdinand Bolstraat 333,  
1072 LH Ámsterdam, Países Bajos  
Tel.: +31 (0)20 678 71 11

## En coche

---

El Hotel Okura está situado a 30 minutos del aeropuerto internacional de Ámsterdam, Schiphol, cerca del RAI Congress Center.

Para llegar allí, desde cualquier dirección, seguir por la A10 (autopista de circunvalación de Ámsterdam), tomar la salida RAI (S109) y girar a la derecha en el semáforo en dirección RAI/Centrum (S109) continuando en dirección Zuid (S109). Después de pasar una rotonda, coger la segunda calle a la derecha (Scheldestraat). El Hotel Okura Ámsterdam está a unos 500 metros a la derecha.

El Hotel Okura Ámsterdam dispone de aparcamiento.

## En transporte público

---

### Desde el aeropuerto de Schiphol

- ▶ **Primer itinerario:** Coger el tren en el área central de llegadas (enlace directo cada 15 minutos) a la estación Centraal y seguir las indicaciones que damos a continuación.
- ▶ **Segundo itinerario:** Coger el tren (con paradas intermedias), dirección a Lelystad Centrum, Hilversum o Utrecht Centraal hasta la primera parada (Zuid Station) y seguir las indicaciones que damos a continuación.
- ▶ **Tercer itinerario:** Coger un tren con paradas intermedias, dirección a Hilversum o Almere Oostvaarders hasta la estación RAI y seguir las indicaciones que damos a continuación.

### Desde la estación Centraal – CS

Con el tranvía línea 25, dirección President Kennedylaan hasta su parada decimoprimer (Cornelis Troostplein), seguir la calle y después de unos 200 metros, el Hotel Okura aparece a la izquierda. Andando, unos 3 minutos.

### **Desde la estación RAI**

Caminar en dirección al Europa Boulevard, seguir directo a la calle Europaplein y luego a la calle Scheldestraat. Después de unos 500 metros, el Hotel Okura aparece a la derecha, justo después del puente. Andando, unos 10 minutos.

### **Desde la estación Amstel**

Coger el tranvía número 12, dirección a Station Sloterdijk hasta la quinta parada (Scheldestraat o el autobús número 65 en dirección a Station Zuid hasta la séptima parada (Scheldestraat), seguir por la calle Churchillaan unos 100 metros, girar a la izquierda a la calle Ferdinand Bolstraat. Después de unos 100 metros, el Hotel Okura aparece a la derecha, justo después del puente. Andando, unos 3 minutos.

### **Desde la estación Zuid**

Coger el autobús número 65 en dirección a KNSM Eiland hasta la cuarta parada (Scheldestraat) seguir por la calle Churchillaan unos 100 metros, girar a la izquierda a la calle Ferdinand Bolstraat. Después de unos 100 metros, el Hotel Okura aparece a la derecha, justo después del puente. Andando, unos 3 minutos.



# www.eads.com



## Información a los accionistas

Llamada gratuita desde:

**España:** 00 800 00 02 2002

**Alemania:** 00 800 00 02 2002

**Francia:** 0 800 01 2001

**Teléfono:** + 33 1 45 30 85 82

**e-mail:** [ir@eads.com](mailto:ir@eads.com)

**European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.**

Sociedad Anónima de derecho holandés (naamloze vennootschap)

Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Países Bajos

Inscrita en la Cámara de Comercio de La Haya con el número 24288945.