



LIBRO TRES

3

Actividad de la Empresa, Aspectos Legales y Responsabilidad Corporativa 2007



The step beyond

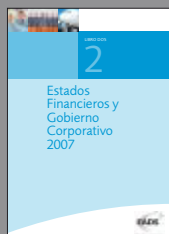
El informe anual 2007 de EADS está compuesto por:



LIBRO 1

**AFRONTANDO RETOS
APORTANDO RESULTADOS**
EADS Presentación
de la Sociedad 2007

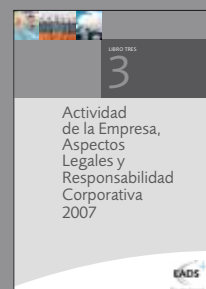
Dirección y responsabilidad
Juntos. Afrontando retos.
Aportando resultados.
Ejercicio 2007
Los pilares internos de EADS
Información de interés



LIBRO 2

**ESTADOS FINANCIEROS Y
GOBIERNO CORPORATIVO 2007**
Documento de Registro de EADS –
Parte 1

Factores de riesgo
Activos netos – Situación
financiera – Resultados
Gobierno Corporativo



LIBRO 3

**ACTIVIDAD DE LA EMPRESA,
ASPECTOS LEGALES Y
RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2007**
Documento de Registro de EADS –
Parte 2

Información relativa a las actividades
de EADS 2007
Responsabilidad corporativa
Información de carácter general relativa
a la Sociedad y su capital social

www.eads.com

La versión electrónica del informe
anual 2007 está disponible en

➤ www.reports.eads.com

Actividad de la Empresa, Aspectos Legales y Responsabilidad Corporativa

DOCUMENTO DE REGISTRO DE EADS

PARTE 2

Actividad de la Empresa, Aspectos Legales y Responsabilidad Corporativa

(LIBRO 3)

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

El presente Documento de Registro fue elaborado de conformidad con el Anexo I del Reglamento de la CE 809/2004, registrado en inglés y aprobado por la autoridad holandesa, *Autoriteit Financiële Markten* (la “AFM”), el 24 de abril de 2008 en su calidad de autoridad competente al amparo de la *Wet op het financieel toezicht* (en su versión modificada) (Ley de Supervisión del Mercado de Valores de los Países Bajos) de conformidad con la Directiva 2003/71/CE. El Documento de Registro se compone de dos partes que deberán leerse de manera conjunta: (i) el presente documento, titulado Actividad de la Empresa, Aspectos Legales y Responsabilidad Corporativa - (Documento de Registro Parte 2), y (ii) el documento titulado Estados Financieros y Gobierno Corporativo - (Documento de Registro Parte 1). El presente Documento de Registro únicamente podrá utilizarse en una transacción financiera como documento integrante de un folleto informativo de conformidad con la Directiva 2003/71/CE en caso de ir acompañado de una Nota de valores y un resumen del mismo aprobados por la AFM.

Traducción exclusivamente a efectos informativos, la version inglesa prevalecerá en caso de conflicto.

Actividad de la Empresa, Aspectos Legales y Responsabilidad Corporativa

1 INFORMACIÓN RELATIVA A LAS ACTIVIDADES DE EADS

2 RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

3 INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL RELATIVA
A LA SOCIEDAD Y A SU CAPITAL SOCIAL

4 ENTIDAD RESPONSABLE DEL DOCUMENTO DE REGISTRO

Estados Financieros y Gobierno Corporativo

(LIBRO 2)

ESTE ÍNDICE SOLO TIENE CARÁCTER INFORMATIVO.
PARA LA UTILIZACIÓN DE LOS HIPERVÍNCULOS TIENE QUE ABRIR EL LIBRO CORRESPONDIENTE.

FACTORES DE RIESGO	7		
1. Riesgos de los mercados financieros	8		
2. Riesgos relacionados con la actividad	10		
3. Riesgos jurídicos	15		
4. Riesgos industriales y vinculados al medio ambiente	17		
1 ACTIVOS NETOS, SITUACIÓN FINANCIERA Y RESULTADOS	19		
1.1 Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones	20		
1.1.1 INFORMACIÓN PREVIA	20		
Información sobre el tipo de cambio	20		
Calificaciones	20		
1.1.2 VISIÓN GENERAL	20		
1.1.2.1 Desarrollos importantes en programas y reestructuraciones en 2006 y 2007	21		
1.1.2.2 Tendencias	22		
1.1.3 CONSIDERACIONES CONTABLES CLAVES, POLÍTICAS Y ESTIMACIONES	23		
1.1.3.1 Alcance y cambios en el perímetro de consolidación	23		
1.1.3.2 Retribuciones a los empleados — NIC 19	24		
1.1.3.3 Compromisos por pensiones en el Reino Unido	24		
1.1.3.4 Ajustes al valor razonable	25		
1.1.3.5 Deterioro del valor/Depreciación de los activos	26		
1.1.3.6 Gastos de investigación y desarrollo	26		
1.1.3.7 Tratamiento contable de las operaciones de cobertura del riesgo de tipo de cambio en los Estados Financieros	26		
1.1.3.8 Operaciones en moneda extranjera	27		
1.1.3.9 Tratamiento contable de las operaciones de financiación de ventas en los Estados Financieros	28		
1.1.3.10 Provisiones por contratos deficitarios	29		
1.1.4 MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN	29		
1.1.4.1 Cartera de pedidos	29		
1.1.4.2 Utilización del EBIT*	31		
1.1.4.3 EBIT* por División	32		
1.1.5 RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS DE EADS	35		
Cifra de ventas consolidada	36		
Coste de ventas consolidado	38		
		Gastos asociados a la venta y gastos de administración consolidados	38
		Gastos de investigación y desarrollo consolidados	39
		Otros ingresos y gastos consolidados	39
		Participación en beneficios de asociadas contabilizadas mediante el método de la participación y otros ingresos de inversiones consolidados	39
		Resultado financiero consolidado	39
		Otros resultados financieros consolidados	40
		Impuestos sobre las ganancias consolidados	40
		Intereses minoritarios consolidados	40
		Beneficio (pérdida) neto consolidado (resultado del ejercicio atribuible a tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante)	40
		Beneficio por acción	40
	1.1.6	MOVIMIENTOS DEL PATRIMONIO NETO DE LOS ESTADOS CONSOLIDADOS (INCLUIDOS INTERESES MINORITARIOS)	41
		Impacto de la NIC 39 sobre Otras Reservas	41
		Efecto de los ajustes por conversión de divisas en Otras Reservas	42
	1.1.7	LIQUIDEZ Y RECURSOS DE CAPITAL	42
	1.1.7.1	Cash flows	43
	1.1.7.2	Tesorería y otros activos financieros líquidos equivalentes consolidados e inversiones financieras temporales	45
	1.1.7.3	Pasivos de financiación consolidados	46
	1.1.7.4	Financiación de ventas	46
	1.1.8	ACTIVIDADES DE COBERTURA	51
	1.1.8.1	Tipos de cambio	51
	1.1.8.2	Riesgo de tipo de interés	52
	1.2	Estados Financieros	54
	1.2.1	EADS N.V. ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS (NIIF)	55
		Bases de presentación	60
		Notas a la Cuenta de Resultados Consolidada (NIIF)	74
		Notas al Balance Consolidado (NIIF)	84
		Notas al Estado de Cash Flow Consolidado (NIIF)	105
		Otras notas a los Estados Financieros Consolidados (NIIF)	107
		Anexo “Información sobre las inversiones principales” – Perímetro de consolidación	132
		INFORME DE AUDITORÍA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS (NIIF)	138
		Informe sobre los estados financieros consolidados	138
		Informe sobre otros requerimientos regulatorios y legales	139
	1.2.2	ESTADOS FINANCIEROS DE LA SOCIEDAD	140
	1.3	Honorarios de los auditores estatutarios	152
	1.4	Información sobre los auditores estatutarios	153

ESTE ÍNDICE SOLO TIENE CARÁCTER INFORMATIVO.
PARA LA UTILIZACIÓN DE LOS HIPERVÍNCULOS TIENE QUE ABRIR EL LIBRO CORRESPONDIENTE.

2 GOBIERNO CORPORATIVO 155

2.1	Gestión y control	159
2.1.1	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, PRESIDENTE Y <i>CHIEF EXECUTIVE OFFICER</i>	159
2.1.2	COMITÉ DE AUDITORÍA	170
2.1.3	COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y REMUNERACIÓN	170
2.1.4	COMITÉ ESTRATÉGICO	171
2.1.5	COMITÉ EJECUTIVO	171
2.1.6	SISTEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO	173
2.1.6.1	Presentación	173
2.1.6.2	Sistema de GR	174
2.1.6.3	Sistema de CI	175
2.1.6.4	Procesos de negocios cubiertos por el sistema de CI	176
2.2	Retribución de los Consejeros y de los principales Directivos	179
2.2.1	REMUNERACIÓN DE LOS CONSEJEROS Y DE LOS PRINCIPALES DIRECTIVOS	179
2.2.1.1	Principios generales	179
2.2.1.2	Remuneración de los miembros del Consejo de Administración	180
2.2.1.3	Remuneración de los miembros del Comité Ejecutivo	182
2.2.2	INCENTIVOS A LARGO PLAZO CONCEDIDOS AL <i>CHIEF EXECUTIVE OFFICER</i>	183
2.2.3	OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS	184
2.2.4	PRÉSTAMOS Y GARANTÍAS A LOS CONSEJEROS	184
2.3	Planes de incentivos y de participación en los resultados para empleados	185
2.3.1	PLANES DE INCENTIVOS Y DE PARTICIPACIÓN EN LOS RESULTADOS PARA EMPLEADOS	185
2.3.2	PLANES DE ACCIONES PARA EMPLEADOS (ESOP)	185
2.3.2.1	ESOP 2000	185
2.3.2.2	ESOP 2001	185
2.3.2.3	ESOP 2002	186
2.3.2.4	ESOP 2003	186
2.3.2.5	ESOP 2004	186
2.3.2.6	ESOP 2005	187
2.3.2.7	ESOP 2007	187
2.3.3	PLANES DE INCENTIVOS A LARGO PLAZO	187

3 CALENDARIO FINANCIERO 193

Calendario de comunicación de la información financiera 2008	194
---	-----

DOCUMENTO DE REGISTRO DE EADS | PARTE 2

Índice

Actividad de la Empresa, Aspectos Legales y Responsabilidad Corporativa (LIBRO 3)

1	INFORMACIÓN RELATIVA A LAS ACTIVIDADES DE EADS	7			
1.1	Presentación del Grupo EADS	8			
1.1.1	PRESENTACIÓN	8			
1.1.2	AIRBUS	14			
1.1.3	AVIONES DE TRANSPORTE MILITAR	24			
1.1.4	EUROCOPTER	27			
1.1.5	DEFENSA & SEGURIDAD	32			
1.1.6	ASTRIUM	39			
1.1.7	OTRAS ACTIVIDADES	44			
1.1.8	INVERSIONES	47			
1.1.9	SEGUROS	47			
1.1.10	LITIGIOS Y ARBITRAJE	49			
1.1.11	INCORPORACIÓN POR REFERENCIA	50			
1.2	Acontecimientos recientes	50			
2	RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	53			
2.1	Ética empresarial	56	2.2	Crecimiento sostenible	63
2.1.1	PRÁCTICAS EMPRESARIALES ADECUADAS	56	2.2.1	CALIDAD DEL PRODUCTO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	63
2.1.1.1	Política	56	2.2.1.1	Política	63
2.1.1.2	Organización	57	2.2.1.2	Organización	63
2.1.1.3	Resultados y mejores prácticas	58	2.2.1.3	Resultados y mejores prácticas	64
2.1.2	POLÍTICAS EN MATERIA DE EXPORTACIÓN	59	2.2.2	APOYO Y PROTECCIÓN DE LA INNOVACIÓN	65
2.1.2.1	Política	59	2.2.2.1	Estrategia de innovación	65
2.1.2.2	Organización	59	2.2.2.2	Proteger la innovación: La propiedad intelectual e industrial	69
2.1.2.3	Resultados y mejores prácticas	60	2.2.3	GESTIÓN DE PROVEEDORES: FOMENTO DE UNA RELACIÓN DE BENEFICIO MUTUO CON LOS PROVEEDORES DE EADS	70
2.1.3	CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN QUE REGULA TODAS LAS ACTIVIDADES DE EADS	60	2.2.3.1	Política	70
2.1.3.1	Política	60	2.2.3.2	Organización	70
2.1.3.2	Organización	61	2.2.3.3	Resultados y mejores prácticas	71
2.1.3.3	Resultados y mejores prácticas	61	2.3	Protección del medio ambiente	74
2.1.4	NORMAS DE GOBIERNO CORPORATIVO	62	2.3.1	POLÍTICA	74
2.1.4.1	Política	63	2.3.2	ORGANIZACIÓN	74
2.1.4.2	Organización	63	2.3.3	RESULTADOS Y MEJORES PRÁCTICAS	75
			2.4	Recursos Humanos: relación empleador – empleado	79
			2.4.1	INFORMACIÓN SOBRE LA PLANTILLA Y LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	79
			2.4.2	ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	80
			2.4.3	POLÍTICAS Y RESULTADOS DE LOS RECURSOS HUMANOS	81
			2.4.3.1	Seguridad y salud en el trabajo: creación de un lugar de trabajo seguro para los empleados y subcontratistas de EADS	81
			2.4.3.2	Protección de los empleados de EADS y del know-how de la Sociedad	81
			2.4.3.3	Diversidad: compromiso para asegurar la igualdad de oportunidades a todos los empleados de EADS	82
			2.4.3.4	Desarrollo profesional: gestión eficaz de las habilidades y el know-how	84
			2.4.3.5	Relaciones con el empleado: un diálogo proactivo	87
			2.5	Ciudadanía corporativa	88
			2.5.1	MANTENIMIENTO DE UN DIÁLOGO ABIERTO CON LAS PARTES AFECTADAS POR LA ACTIVIDAD DE EADS	88
			2.5.1.1	Política	88
			2.5.1.2	Organización	88
			2.5.1.3	Resultados y mejores prácticas	88

2.5.2	INCLUSIÓN DE LOS INTERESES COMUNITARIOS EN LA ESTRATEGIA GLOBAL DE EADS	89
2.5.2.1	Política	89
2.5.2.2	Organización	89
2.5.2.3	Resultados y mejores prácticas	90

3 INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL RELATIVA A LA SOCIEDAD Y SU CAPITAL SOCIAL 91

3.1	Descripción general de la Sociedad	92
3.1.1	NOMBRE COMERCIAL, DENOMINACIÓN SOCIAL, SEDE Y DOMICILIO SOCIAL	92
3.1.2	FORMA JURÍDICA	92
3.1.3	LEGISLACIÓN APLICABLE	92
3.1.3.1	Obligaciones de información periódica	93
3.1.3.2	Obligaciones permanentes de información	94
3.1.4	FECHA DE CONSTITUCIÓN Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD	95
3.1.5	OBJETO SOCIAL	96
3.1.6	REGISTRO MERCANTIL	96
3.1.7	CONSULTA DE DOCUMENTOS JURÍDICOS	96
3.1.8	EJERCICIO FISCAL	96
3.1.9	DISTRIBUCIÓN Y REPARTO DE RESULTADOS	96
3.1.9.1	Dividendos	96
3.1.9.2	Liquidación	97
3.1.10	JUNTAS DE ACCIONISTAS	97
3.1.10.1	Convocatoria de las Juntas	97
3.1.10.2	Derecho de asistencia a las Juntas	97
3.1.10.3	Requisitos de mayoría y de quórum	98
3.1.10.4	Requisitos para el ejercicio del derecho de voto	98
3.1.11	NOTIFICACIÓN DE PARTICIPACIONES	99
3.1.12	OFERTA PÚBLICA DE ADQUISICIÓN OBLIGATORIA	100
3.1.12.1	Directiva sobre Ofertas Públicas de Adquisición	100
3.1.12.2	Derecho holandés	100
3.1.12.3	Estatutos	101
3.2	Información de carácter general relativa al capital social	102
3.2.1	MODIFICACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL O DE LOS DERECHOS INHERENTES A LAS ACCIONES	102
3.2.2	CAPITAL SOCIAL EMITIDO	103
3.2.3	CAPITAL SOCIAL AUTORIZADO	103
3.2.4	TÍTULOS QUE DAN ACCESO AL CAPITAL SOCIAL	103
3.2.5	EVOLUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL EMITIDO DESDE LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	104

3.3	Capital y derechos de voto	105
3.3.1	ESTRUCTURA DEL CAPITAL	105
3.3.2	RELACIONES CON LOS PRINCIPALES ACCIONISTAS	107
3.3.3	FORMA DE LAS ACCIONES	112
3.3.4	MODIFICACIONES EN EL CAPITAL DE LA SOCIEDAD DESPUÉS DE SU CONSTITUCIÓN	113
3.3.5	PERSONAS QUE EJERCEN EL CONTROL DE LA SOCIEDAD	114
3.3.6	ORGANIGRAMA SIMPLIFICADO DEL GRUPO	114
3.3.7	ADQUISICIÓN DE ACCIONES PROPIAS	116
3.3.7.1	Derecho holandés e información sobre programas de recompra de acciones	116
3.3.7.2	Regulación francesa	116
3.3.7.3	Regulación alemana	116
3.3.7.4	Regulación española	117
3.3.7.5	Descripción del programa de recompra de acciones que se someterá a la Junta General de Accionistas convocada para el 26 de mayo de 2008	117
3.4	Dividendos	120
3.4.1	DIVIDENDOS Y REPARTOS EN EFECTIVO DISTRIBUIDOS DESDE LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	120
3.4.2	POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS DE EADS	120
3.4.3	PLAZO DE PRESCRIPCIÓN DE DIVIDENDOS	121
3.4.4	RÉGIMEN FISCAL	121
3.5	Información anual relativa a los valores	122

4 ENTIDAD RESPONSABLE DEL DOCUMENTO DE REGISTRO 123

4.1	Entidad responsable del Documento de Registro	124
4.2	Declaración de la entidad responsable del Documento de Registro	124
4.3	Política de información	124
4.4	Compromisos de la Sociedad en materia de información	125
4.5	Cambios significativos	125

Información relativa a las actividades de EADS 1

1.1	Presentación del Grupo EADS	8
1.1.1	PRESENTACIÓN	8
1.1.2	AIRBUS	14
1.1.3	AVIONES DE TRANSPORTE MILITAR	24
1.1.4	EUROCOPTER	27
1.1.5	DEFENSA & SEGURIDAD	32
1.1.6	ASTRIUM	39
1.1.7	OTRAS ACTIVIDADES	44
1.1.8	INVERSIONES	47
1.1.9	SEGUROS	47
1.1.10	LITIGIOS Y ARBITRAJE	49
1.1.11	INCORPORACIÓN POR REFERENCIA	50
1.2	Acontecimientos recientes	50

1.1 Presentación del Grupo EADS

1.1.1 PRESENTACIÓN

Debido a la naturaleza de los mercados en los que opera EADS y al carácter confidencial de sus negocios, toda declaración relativa a la posición competitiva de EADS que figura en los apartados 1.1.1 a 1.1.8 siguientes se ha basado en fuentes de información internas de EADS, salvo que se especifique lo contrario.

Con un volumen de negocios consolidado de 39.100 millones de euros en 2007, EADS es líder europeo de la industria aeroespacial y de defensa y la segunda Sociedad más grande del sector a nivel mundial. En términos de cuota de mercado, EADS es uno de los dos principales fabricantes de aviones comerciales, helicópteros civiles, lanzadores espaciales comerciales y misiles, y es uno de los proveedores líder de aviones militares, satélites y electrónica de defensa más importante. En 2007, generó aproximadamente un 77% del total de su volumen de negocios en el ámbito civil y un 23% en el ámbito de defensa.

Hechos destacados de 2007

2007 fue un ejercicio de continuos éxitos comerciales para EADS. Se recibieron pedidos por un importe total de 136.800 millones de euros que se refleja en un importante incremento de la actividad de Airbus y Eurocopter en particular, alcanzando la cartera de pedidos de EADS un récord histórico de 339.500 millones de euros a finales de 2007. Airbus fue protagonista de un hito importante con la entrega del avión número cinco mil, que incluía el suministro del A380 para la inauguración de las Líneas Aéreas de Singapur.

Asimismo EADS ha logrado simplificar su estructura de gestión a lo largo de 2007, dando un importante paso en su desarrollo. Se nombró a un solo Presidente del Consejo y a un solo CEO para dirigir el Grupo, fortaleciendo la independencia del Consejo de Administración mediante el nombramiento de nuevos miembros externos. En el futuro, el Consejo de Administración continuará perfeccionando sus procesos de toma de decisiones proporcionando de manera simultánea una mayor transparencia a sus grupos de interés.

A pesar de estos éxitos, EADS se ha visto obligada a hacer frente a importantes retos industriales en lo relativo a programas de desarrollo aeronáuticos clave durante el ejercicio 2007. Se anunciaron retrasos en los programas A400M y NH90, mientras Airbus tuvo que enfrentarse a momentos difíciles en el proceso de producción del A380. Con respecto al programa A400M, en particular, EADS anunció un retraso de entre seis y doce meses en las primeras entregas del avión, que

supuso un incremento de costes y otros gastos por un importe total de 1.400 millones de euros en 2007.

La persistente debilidad del dólar puso de manifiesto asimismo la urgencia del programa de reestructuración “Power8”, iniciado por Airbus a comienzos de 2007. Airbus ha realizado numerosos avances en la implantación del mismo, incluyendo la selección de ofertantes prioritarios para la desinversión en seis emplazamientos de la aeroestructura del Airbus. Paralelamente la depreciación continuada del dólar con respecto al euro con posterioridad al lanzamiento del Power8 (basado en un cambio de 1,35\$/1,00€) enfatiza para EADS la necesidad de desarrollar medidas adicionales que le permitan adaptarse a este cambio en su entorno empresarial.

El entorno empresarial de EADS en 2007 se caracterizó por constituir, de nuevo, un año muy bueno para la industria de la aviación. Sin embargo, el entorno empresarial continúa siendo en general de una volatilidad creciente. La depreciación del dólar estadounidense frente al euro ha alcanzado niveles inéditos, y sitúa a las sociedades europeas en una creciente desventaja competitiva, mientras que los elevados precios del petróleo ponen bajo presión a los clientes de EADS. En materia de defensa las restricciones siguen existiendo. Al mismo tiempo, las iniciativas gubernamentales destinadas a fortalecer las capacidades de defensa y seguridad nacional, con el fin de hacer frente al incremento de amenazas, podrían crear nuevas oportunidades a largo plazo. Esto mismo puede considerarse válido respecto de la industria espacial, mientras los productores se mantienen a la expectativa de los resultados de la conferencia de ministros de la Agencia Espacial Europea, prevista para noviembre de 2008, con el objeto de dar el impulso necesario. Las actividades comerciales en el sector aeroespacial permanecen sometidas a una gran presión sobre los precios.

Airbus ha superado durante el 2007 sus récords de actividad históricos, tanto en pedidos como en entregas. Como refuerzo a su cartera de pedidos, Airbus ha conseguido 1.458 nuevos pedidos, superando su anterior récord de 1.111 pedidos del año 2005. El origen de estos pedidos se halla en las líneas aéreas de rápido crecimiento de los países de la región Asia-Pacífico, la India y Oriente Medio. Asimismo continuó siendo fuerte la demanda procedente de líneas de vuelos baratos de Europa y Estados Unidos, donde se está llevando a cabo una renovación y una ampliación de las flotas. Hubo 33 nuevos pedidos para el A380, procedentes tanto de la clientela tradicional, que así reafirma su confianza en el aparato, como de nuevos clientes. A finales de año los pedidos del A380 ascendían a 189.

Para el A350 XWB hubo 290 pedidos procedentes de 12 clientes, lo que supone una respuesta positiva del mercado a las mejoras en el diseño. Airbus entregó 453 aviones durante el ejercicio 2007, 19 más que en el año anterior.

Durante 2007, la División de Aviones de Transporte Militar experimentó retrasos en la producción industrial de su paradigmático avión para transporte pesado, el A400M, ensombreciendo sus restantes actividades y afectando negativamente a sus resultados. Aunque se han introducido algunas medidas correctoras, como un cambio en la gestión, la reorganización de responsabilidades y una reducción de la cadena de mando, EADS continúa haciendo frente a desafíos importantes para hacer posible el primer vuelo en verano de 2008 y cumplir el calendario modificado de entregas.

Al mismo tiempo, 2007 fue un buen año para la gama de aviones turbopropulsores de la División de Transporte Militar. Las Fuerzas Aéreas de Colombia y Polonia adquirieron un total de once C-295; el Ministerio del Interior de España compró dos CN-235 para actividades de control fronterizo mientras que el Servicio de Guardacostas de Estados Unidos solicitó otros cinco CN-235 para su programa Deepwater. Arabia Saudí se ha convertido en el más reciente comprador de A330 (MRTT), realizando pedidos para tres aviones en diciembre (a efectos contables, para 2008). Además el consorcio AirTanker (participado por EADS en un 40%) solicitó financiación para conseguir los aproximadamente 2.200 millones de libras esterlinas necesarios para construir 14 aviones tanqueros A330 destinados al programa para la *Future Strategic Tanker Aircraft* (FSTA).

En 2007, Eurocopter mantuvo su liderazgo al captar más del 50% del mercado civil en términos de entregas y al lograr un fuerte crecimiento de su cartera de pedidos militares. Con una entrada récord de 802 nuevos pedidos de helicópteros, la cartera de Eurocopter asciende a cifras históricas de más de 13.000 millones de euros a finales de 2007. Los pedidos proceden de la industria petrolífera y gasística, así como de entidades parapúblicas y otros pedidos correspondientes al NH90 y Tigre. Además, tras un incremento del 76% en las entregas de helicópteros en tres años, de 279 a 488, la Dirección ha comenzado a reorganizar la base industrial al objeto de dejarla preparada para futuros incrementos de volumen. Un foco importante lo constituye el helicóptero multifunción militar de tipo medio NH90. Se amplió la producción del NH90, pero el elevado número de versiones en este modelo trajo consigo una complejidad considerable. Como respuesta, la gestión del programa NH90 se ha reestructurado – poniendo énfasis en la simplificación de procesos, una más clara asignación de responsabilidades y una respuesta más ágil – con el objetivo de reconducir el programa. Simultáneamente se han entregado versiones militares del NH90 a Australia, Suecia e Italia durante 2007.

Seguridad & Defensa se ha visto beneficiada en 2007 por un pedido de 72 Eurofighter procedente de Arabia Saudí, mientras MBDA reforzó su posición como sociedad líder mundial en sistemas de misiles. Cabe destacar éxitos significativos en segmentos de seguridad como las comunicaciones seguras, donde se han obtenido 35 nuevos contratos de telefonía móvil, así como seguridad global. Seguridad & Defensa consiguió contratos decisivos en su papel líder de integrador de sistemas de seguridad. Qatar ha firmado acuerdos con EADS para el despliegue de su escudo nacional de seguridad. Se han realizado avances importantes en áreas de alto potencial de crecimiento como el de los Vehículos Aéreos no Tripulados (UAVs). El Ministerio de Defensa alemán concedió a Seguridad & Defensa el programa de investigación y seguridad para el Agile UAV en entornos céntricos de red, al efecto de analizar y perfeccionar tecnologías y conceptos operativos. Alemania, Francia y España encargaron a EADS la realización de un estudio de reducción de riesgos para un UAV modular de patrulla y reconocimiento.

Finalmente, tras varios años de innovación y mejoras en la eficiencia, la fuerte posición competitiva de Astrium se refleja en su amplia cartera de pedidos así como en su mayor **EBIT*** para 2007. Skynet 5, el proyecto emblema de Paradigm, realizó importantes proyectos con el lanzamiento de dos de los tres satélites de telecomunicaciones seguras contratados. Se espera que gracias a EADS el Ministerio de Defensa británico pueda disponer de comunicaciones seguras a través de la nueva red Skynet 5 a partir de 2008. Astrium Satellites también logró conquistar una cuota de mercado importante en 2007, al igual que Astrium Space Transportation. Ésta última produjo durante el ejercicio seis potentes lanzadores Ariane 5 para satélites de diez toneladas, habiendo firmado Arianespace un pedido inicial por el suministro de 35 lanzadores Ariane 5 a partir de 2010. Asimismo Galileo, el sistema de navegación por satélite previsto para Europa, ha sido reorganizado y se confía en que retome su actividad próximamente.

Estrategia

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

- *Mejora del equilibrio entre las carteras correspondientes a Airbus y las restantes actividades de EADS.* En 2007 los ingresos de Airbus han supuesto un 64,5% de los ingresos consolidados de EADS durante el ejercicio. En consecuencia, el Grupo continúa acusando una alta vulnerabilidad a los ciclos de la aviación comercial, así como las cargas financieras

* Beneficio antes de intereses e impuestos, antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

y riesgos relacionados con programas de aviación y las fluctuaciones en el tipo de cambio del dólar. Por consiguiente, EADS aspira a incrementar la participación en los ingresos de otras Divisiones durante los próximos años, conservando al mismo tiempo su posición competitiva a largo plazo respecto a Boeing en el segmento de la aviación comercial. En particular, EADS aspira a incrementar la proporción de ingresos procedentes de sus negocios de seguridad y defensa, que tienden a ser menos cíclicos y más predecibles por naturaleza. Dentro de este segmento, EADS se concentrará en seguir fortaleciendo su presencia en plataformas, sistemas y electrónica de defensa. El Grupo considera todas las opciones posibles para lograr dicho crecimiento, incluyendo adquisiciones o alianzas estratégicas que fortalezcan su posición competitiva global y añadan fortaleza a su cartera, de modo especial en Estados Unidos y Asia;

- *Incremento de rentabilidad.* A través de un control interno de costes, una reducción de capital y una mejora en la gestión de programas y riesgos, así como mediante una organización industrial, EADS ha dado los primeros pasos para recuperar su rentabilidad. EADS intenta concentrarse cada vez más en su actividad principal, lo que implica evolucionar hacia un nuevo modelo de negocio y a la reasignación de recursos procedentes de otras áreas no claves de negocio. Mediante una mejor asignación de recursos y un desarrollo más intenso en los segmentos de mayor rentabilidad, EADS se ha propuesto alcanzar niveles de rentabilidad que resulten atractivos para sus accionistas y permitan financiar futuras iniciativas de desarrollo;
- *Expandir su oferta de servicios.* Históricamente el crecimiento de EADS ha estado impulsado por la venta de soluciones y productos tecnológicamente avanzados, que asimismo habrán de sostener el crecimiento futuro de la Sociedad. Por poner un ejemplo, podemos citar el nuevo A350 XWB. Al mismo tiempo, la gestión se concentra en el objetivo de incrementar la presencia de EADS en el mercado de servicios de alto valor añadido, dada su naturaleza anticíclica y sus oportunidades de cara a un crecimiento sostenido. Entre los factores que sostienen el mercado cabe incluir la rápida expansión de las flotas comerciales in-service y de defensa de EADS – que requieren asistencia a lo largo de su vida operativa – así como una tendencia cada vez más acusada a la externalización de funciones clave por parte de los ministerios de defensa y las agencias gubernamentales. EADS tiene previsto ofrecer servicios de alto valor añadido en cuanto a sistemas de plataformas y comunicaciones, incluyendo soportes de producto, de sistemas y externalización de misiones así como soporte logístico integrado, simulación y ensayos, formación y modernizaciones;
- *Llegar a ser un grupo industrial realmente global.* Una parte significativa de los proveedores, plantas de fabricación y

plantillas de EADS están situadas en Europa, mientras la mayor parte de sus ingresos proceden de fuera del continente. Al efecto de asegurar el acceso a determinados mercados y tecnologías, optimizar costes y cubrirse en el futuro contra la volatilidad del dólar, EADS aspira a desarrollar una estrategia industrial a largo plazo que permita corregir este desequilibrio expandiéndose a mercados clave fuera del ámbito europeo, incluyendo Estados Unidos, China, Rusia e India. En EE.UU., el objetivo es llegar a establecer una presencia industrial y comercial firme en el mayor mercado de defensa y seguridad nacional de todo el mundo. El principio del año 2008 supone un hito significativo al haber seleccionado las Fuerzas Aéreas de EE.UU. al Northrop Grumman KC-45A (basado en el tanquero A330 MRTT) como su nuevo avión de reabastecimiento en vuelo. Véase “1.2 Acontecimientos recientes”;

- *Seguir innovando.* La innovación en cuanto a productos, tecnología, producción y oferta al cliente definirá el futuro de EADS. Con la reducción de los ciclos de desarrollo y la aparición de nuevos competidores en todos los campos, EADS debe mantener su ventaja tecnológica y abarcar un amplio ámbito de capacidades con el fin de continuar siendo un líder de mercado. Para mantener su perfil innovador, EADS tratará de emplear sistemáticamente las últimas herramientas de ingeniería y diseño digital con el fin de llevar a cabo más rápidamente importantes avances en las plataformas, y se esforzará por acelerar el ritmo de revisión de sus principales tecnologías para así cerrar posibles brechas frente a la competencia;
- *Enfoque medioambiental.* EADS intentará anticiparse a los retos medioambientales del futuro para hacerles frente como parte de su compromiso por una reconciliación de la responsabilidad ecológica y el éxito empresarial. Casi todos los emplazamientos de EADS disponen de certificación ambiental ISO 14001, siendo Airbus la primera Sociedad del sector aeroespacial en obtener una certificación que cubre no solamente sus emplazamientos europeos sino también los procesos relacionados de producción. Más verde, limpio, silencioso e inteligente, el A380 define ya nuevas pautas en cuanto a transporte aéreo y ecología. En el futuro, EADS emprenderá nuevas iniciativas para convertir la eficiencia ecológica en una ventaja competitiva a largo plazo.

Organización de las actividades de EADS

EADS agrupa sus actividades en las cinco Divisiones operativas siguientes: (1) Airbus, (2) Aviones de Transporte Militar, (3) Eurocopter, (4) Defensa & Seguridad y (5) Astrium. El reparto de actividades entre estas cinco Divisiones se describe en el organigrama del Apartado “— 3.3.6 Organigrama simplificado del Grupo”.

Airbus

Airbus es uno de los dos principales proveedores mundiales de aviones comerciales de más de 100 plazas. Desde su fundación en 1970 y hasta finales de 2007, Airbus ha recibido 8.438 pedidos de aviones procedentes de aproximadamente 290 clientes ubicados en todo el mundo. Su cuota de mercado de ventas anuales a nivel mundial ha pasado del 15% en 1990 al 51% en 2007. A 31 de diciembre de 2007, la cartera de pedidos de Airbus (3.421 aviones) alcanzaba aproximadamente el 80% de la cartera total de pedidos de EADS a nivel mundial. La entrada bruta de pedidos fue de 1.458 aviones y después de haber contabilizado las correspondientes cancelaciones, la entrada neta de pedidos correspondiente al año 2007 ascendió a 1.341 aviones. En 2007, Airbus registró un volumen de ventas de 25.200 millones de euros, lo que representa un 64,5% del volumen de ventas total de EADS. Véase “— 1.1.2 Airbus”.

Aviones de Transporte Militar

La División de Aviones de Transporte Militar (la “**División MTA**”) produce y comercializa aviones destinados a misiones especiales, derivados de plataformas existentes y dedicados a tareas militares específicas y de seguridad, como vigilancia marítima, lucha antisubmarina y reabastecimiento en vuelo. La División MTA es responsable del avión de transporte militar pesado A400M; asimismo desarrolla, fabrica y vende aviones de transporte militar ligeros y medios. Finalmente la División MTA también diseña y fabrica elementos de aeroestructuras. En 2007, la División MTA registró un volumen de ventas de 1.100 millones de euros, lo que representa un 2,9% del volumen de ventas total de EADS. Véase “— 1.1.3 Aviones de Transporte Militar”.

Eurocopter

Gracias a Eurocopter, EADS es uno de los líderes mundiales del mercado de helicópteros civiles y militares. La Dirección espera que en el futuro se vean incrementadas de modo sustancial las ventas en el segmento militar, teniendo en cuenta el comienzo de las entregas del helicóptero de transporte militar NH90 y del helicóptero de ataque Tigre, así como la amplia cartera global de pedidos y una demanda creciente en los mercados de exportación militares y de seguridad tanto nacionales como internacionales. En 2007, Eurocopter mantuvo su liderazgo al captar más del 50% del mercado civil en términos de entregas y al lograr un fuerte crecimiento de su cartera de pedidos militares. En 2007, la División Eurocopter registró un volumen de ventas de 4.200 millones de euros, lo que representa un 10,7% del volumen de ventas total de EADS. Véase “— 1.1.4 Eurocopter”.

Defensa & Seguridad

La División de Defensa & Seguridad (la “**División DS**”) interviene en el ámbito de las soluciones integradas de defensa y seguridad, entre las que se incluyen sistemas de misiles, aviones de combate, electrónica de defensa, comunicaciones militares y seguridad nacional. Sus clientes son fuerzas armadas y organismos encargados del cumplimiento de la ley de todo el mundo. Su unidad de Sistemas Aéreos Militares es uno de los principales socios del consorcio Eurofighter, además de participar en el campo de los UAV (vehículos aéreos no tripulados). La División DS es, asimismo, uno de los principales proveedores de electrónica de defensa de Europa y desempeña un importante papel en el mercado de las comunicaciones militares protegidas y cifradas. En 2007, la División DS registró un volumen de ventas de 5.500 millones de euros, lo que representa un 14,0% del volumen de ventas total de EADS. Véase “— 1.1.5 Defensa & Seguridad”.

Astrium

Astrium diseña, desarrolla y fabrica satélites, infraestructuras orbitales y sistemas de lanzamiento y presta servicios espaciales. Astrium es el tercer fabricante mundial de sistemas espaciales, detrás de Boeing y Lockheed Martin, y el primer fabricante europeo de satélites, infraestructuras orbitales, lanzaderas y servicios asociados. Astrium tiene tres Unidades de Negocio principales: Astrium Satellites, Astrium Space Transportation y Astrium Services. Astrium también presta servicios de lanzamiento, a través de sus participaciones en Arianespace (lanzador Ariane 5), Starsem (lanzador del Soyuz) y Eurockot (lanzador del Rockot), así como servicios vinculados a los satélites de telecomunicaciones y de observación de la Tierra, a través de filiales participadas al 100% tales como Paradigm Secure Communications e Infoterra y *joint ventures* como Spot Image. En 2007, Astrium registró un volumen de ventas de 3.600 millones de euros, lo que representa un 9,1% del volumen de ventas total de EADS. Véase “— 1.1.6 Astrium”.

Inversiones

Entre sus inversiones más significativas, EADS posee una participación del 46,3% en Dassault Aviation, importante miembro del mercado mundial de aviones de combate y reactores privados. Véase “— 1.1.8 Inversiones”.

Resumen de la información financiera y operativa

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

VOLUMEN DE NEGOCIOS CONSOLIDADO POR DIVISIÓN CORRESPONDIENTE A LOS EJERCICIOS CERRADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2007, 2006 Y 2005

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2007		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2006		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2005	
	en miles de millones de euros	Porcentaje*	en miles de millones de euros	Porcentaje*	en miles de millones de euros	Porcentaje*
Airbus	25,2	63,8%	25,2	62,5%	22,2	64,3%
Aviones de Transporte Militar	1,1	2,9%	2,2	5,5%	0,8	2,2%
Eurocopter	4,2	10,5%	3,8	9,4%	3,2	9,3%
Defensa & Seguridad**	5,5	13,8%	5,9	14,6%	5,6	16,4%
Astrium	3,6	9,0%	3,2	8,0%	2,7	7,8%
Ingresos totales por Divisiones	39,5	100%	40,3	100%	34,5	100%
Otras actividades	1,3		1,3		1,1	
Sedes centrales/consolidación***	(1,7)		(2,1)		(1,4)	
Total	39,1		39,4		34,2	

(*) Antes de "Otros negocios" y "Sedes centrales/Consolidación".

(**) MBDA consolidado proporcionalmente al 37,5% en 2007, 50% en 2006 y 2005. Véase "Parte 1/1.1 Argumentos de la Dirección y Análisis de Condiciones Financieras y Resultado de las Operaciones".

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

VOLUMEN DE NEGOCIOS CONSOLIDADO POR ZONA GEOGRÁFICA CORRESPONDIENTE A LOS EJERCICIOS CERRADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2007, 2006 Y 2005

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2007		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2006		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2005	
	en miles de millones de euros	Porcentaje*	en miles de millones de euros	Porcentaje*	en miles de millones de euros	Porcentaje*
Europa	17,4	44,4%	17,1	43,6%	13,6	39,7%
América del Norte	7,9	20,3%	9,4	23,9%	9,0	26,4%
Asia/Pacífico	8,8	22,6%	7,9	19,9%	7,7	22,6%
Resto del mundo**	5,0	12,7%	5	12,6%	3,9	11,3%
Total	39,1	100%	39,4	100%	34,2	100%

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

(**) Medio Oriente incluido.

PEDIDOS CONSOLIDADOS CORRESPONDIENTES A LOS EJERCICIOS CERRADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2007, 2006 Y 2005

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2007		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2006		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2005	
	en miles de millones de euros	Porcentaje*	en miles de millones de euros	Porcentaje*	en miles de millones de euros	Porcentaje*
Pedidos**						
Airbus***	117,3	86%	53,4	77%	78,3	84%
Aviones de Transporte Militar	0,8	1%	1,6	2%	1,8	2%
Eurocopter	6,6	5%	4,9	7%	3,5	4%
Defensa & Seguridad****	7,5	5%	5,2	8%	6,7	7%
Astrium	4,5	3%	4,4	6%	2,3	3%
Pedidos totales por Divisiones	136,7	100%	69,5	100%	92,6	100%
Otras actividades	1,7		1,5		1,9	
Sedes centrales/consolidación	(1,6)		(1,9)		(2)	
Total	136,8		69,1		92,6	

(*) Antes de "Otros negocios" y "Sedes centrales/Consolidación".

(**) Sin opciones.

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

(****) MBDA consolidado proporcionalmente al 37,5% en 2007, 50% en 2006 y 2005. Véase "Parte 1/1.1 Argumentos de la Dirección y Análisis de Condiciones Financieras y Resultado de las Operaciones".

CARTERA DE PEDIDOS CONSOLIDADA CORRESPONDIENTE A LOS EJERCICIOS CERRADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2007, 2006 Y 2005*

	Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2007		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2006		Ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2005	
	en miles de millones de euros	Porcentaje**	en miles de millones de euros	Porcentaje**	en miles de millones de euros	Porcentaje**
Cartera de pedidos***						
Airbus****	283,8	81%	210,1	77%	202,0	77%
Aviones de Transporte Militar	19,9	6%	20,3	8%	21,0	8%
Eurocopter	13,5	4%	11,0	4%	10,0	4%
Defensa & Seguridad*****	17,9	5%	17,6	6%	18,5	7%
Astrium	12,9	4%	12,3	5%	10,9	4%
Pedidos totales por Divisiones	348,0	100%	271,3	100%	262,4	100%
Otras actividades	2,4		2,3		2,1	
Sedes centrales/consolidación	(10,9)		(10,8)		(11,3)	
Total	339,5		262,8		253,2	

(*) Para más información sobre el cálculo de la cartera de pedidos, véase "Parte 1/1.1.4.1 Cartera de pedidos".

(**) Antes de "Otros negocios" y "Sedes centrales/Consolidación".

(***) Sin opciones.

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

(****) MBDA consolidado proporcionalmente al 37,5% en 2007, 50% en 2006 y 2005. Véase "Parte 1/1.1 Argumentos de la Dirección y Análisis de Condiciones Financieras y Resultado de las Operaciones"

Relación entre EADS N.V. y el Grupo

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

de servicios a las filiales del Grupo. Se han firmado contratos de gestión global de servicios con las filiales, y los servicios se facturan de acuerdo con un margen fijo.

Por lo que respecta a su dirección, EADS N.V. actúa a través de un Consejo de Administración, un Comité Ejecutivo y de su Chief Executive Officer de acuerdo con las normas y procedimientos corporativos descritos en la “Parte 1/Capítulo 2 — Gobierno Corporativo”.

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

1.1.2 AIRBUS

Introducción y presentación

Airbus es uno de los dos principales proveedores mundiales de aviones comerciales de más de 100 plazas. Desde su fundación en 1970 y hasta finales de 2007, Airbus ha recibido 8.438 pedidos de aviones procedentes de aproximadamente 290 clientes ubicados en todo el mundo. Su cuota de mercado de ventas anuales a nivel mundial ha pasado del 15% en 1990 al 51% en 2007. En 2007, Airbus obtuvo un volumen de ventas de 25.200 millones de euros, que corresponden al 64,5% del volumen de ventas total de EADS.

Con un total de 453 aviones entregados en 2007 (434 en 2006), Airbus fue por quinto ejercicio consecutivo el mayor proveedor mundial de aviones comerciales. Airbus recibió 1.458 pedidos brutos en 2007 (frente a los 824 de 2006). Después de haber contabilizado las correspondientes cancelaciones, la entrada neta de pedidos correspondiente al año 2007 ascendió a 1.341 aviones (en contraposición a los 790 de 2006). A 31 de diciembre de 2007, la cartera de pedidos de Airbus era de 3.421 aviones, lo que representa aproximadamente el 80% de la cartera total de pedidos de EADS a nivel mundial.

Airbus marcó en el 2007 un hito histórico mediante la entrega de su avión número 5.000, incluyendo el primer A380 para las Líneas Aéreas de Singapur. No obstante, Airbus se ve obligado a hacer frente a varios retos, entre ellos la persistente debilidad del dólar, dificultades en el calendario para el despliegue de la producción del A380 y otros problemas relativos al programa de fabricación del A400M. Desde una perspectiva económica, el retraso, concretamente, en la producción del A400M tuvo un efecto negativo en el beneficio de Airbus antes de intereses e impuestos, amortización del fondo de comercio y extraordinarios (“EBIT*”) por valor de 1.200 millones de euros en 2007. Véase la “Parte 1/1.1 Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones”.

Para hacer frente a estos desafíos y cubrir sus futuras necesidades de inversión, Airbus ha iniciado a comienzos de 2007 el programa de reestructuración “Power8”, tal y como se expone más adelante.

Airbus SAS es una filial propiedad al 100% de EADS.

Estrategia

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

Construyendo una sociedad más racionalizada y con mayor grado de integración

Para poder hacer frente a los retos planteados por la persistente debilidad del dólar, por las crecientes presiones competitivas y por las cargas financieras derivadas de los retrasos en el A380 y el A400M, así como para atender sus futuras necesidades de inversión, a comienzos de 2007 Airbus puso en marcha un programa de reestructuración a cuatro años vista, denominado Power8. Este programa consta de un número de medidas encaminadas a racionalizar la Sociedad y hacer que sea más competitiva y adquiera un grado de integración plena, incluyendo los siguientes aspectos: poner al cliente en primer lugar, desarrollo más rápido, compras inteligentes, fabricación racionalizada, reducción de costes generales, maximización del *cash flow*, reestructurar la configuración industrial, simplificar la línea de montaje final, concentración en la actividad principal. En su conjunto, estas medidas están destinadas a transformar el modelo de negocio de Airbus y a desarrollar una red global de socios. Esta transformación se producirá paulatinamente a lo largo de varios años e incluye una nueva ampliación de la presencia mundial de Airbus.

* Beneficio antes de intereses e impuestos, antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

Como parte del Power8, la Dirección de Airbus implementará una fuerte reducción de costes y llevará a cabo importantes esfuerzos de generación de liquidez con el fin de lograr aportaciones al EBIT* de 2.100 millones de euros desde 2010 en adelante, y otros 5.000 millones de euros de *cash flow* acumulado desde 2007 hasta 2010. Una gran parte del ahorro de costes se conseguirá a través de la reducción de unos 10.000 trabajadores de la plantilla actual de Airbus (incluyendo trabajadores temporales y los de los proveedores que trabajan dentro de Airbus). Las medidas previstas para la reducción de costes generales, sobre todo en cuanto a personal, obligaron a contabilizar gastos de reestructuración por importe de (624) millones de euros en 2007. Véase “Parte 1/1.1 Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones”.

Al finalizar 2007 Airbus había dado varios pasos hacia la implementación del Power8. Específicamente, los ocho anteriores Centros de Excelencia nacionales fueron reducidos a cuatro organizaciones de carácter plenamente transnacional, se reforzó el centro de gravedad tecnológico en arquitectura e integración de aviones y se centralizaron diversas funciones de apoyo como finanzas y recursos humanos. Asimismo, EADS y Airbus seleccionaron licitadores prioritarios para la venta de seis centros de aeroestructura de Airbus. Véase “—Producción — Organización industrial” y el apartado “1.2 Acontecimientos recientes”.

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

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

Concentrándose en mercados de zonas geográficas clave

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

En 2007, por ejemplo, Airbus comenzó a construir una línea para el montaje final de la familia A320 en Tianjin, China, y firmó un protocolo de intenciones para asignar un 5% del fuselaje del A350 XWB a la industria aeronáutica china. En Rusia, Airbus constituyó una *joint venture* con United Aircraft Corporation (UAC), Irkut y Elbe Fahrzeugwerke GmbH (EFW) para el desarrollo de la conversión de aviones pertenecientes a la familia A320 en aviones de carga para Alemania y Rusia. En Bangalore, India, Airbus ha creado dos nuevas sucursales participadas al 100%, Airbus Engineering Centre India (AECI) y Airbus Training India. AECI es el primer centro de ingeniería extraeuropeo especializado en diseños no específicos; Airbus Training India se dedica a formar pilotos y especialistas en mantenimiento. Finalmente durante 2007 Airbus ha seleccionado a cinco sociedades indias como proveedores prioritarios de servicios de ingeniería para varios programas de aviación.

Ampliando su oferta de servicios a clientes

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

Mercado

Carácter cíclico del mercado y factores de desarrollo

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

En los últimos años hemos sido testigos de la emergencia de India y China como importantes mercados aeronáuticos. Según estimaciones internas, éstos han de ser respectivamente el quinto y el segundo mercado más importantes para la entrega de aviones durante las próximas dos décadas. En consecuencia, Airbus ha tratado de fortalecer los lazos comerciales e industriales con estos países. A finales de 2007, por ejemplo, Airbus y las autoridades chinas anunciaban un nuevo acuerdo con la Corporación del Grupo para la Importación y Exportación de Suministros destinados a la Industria Aeroespacial China (*China Aviation Supplies Import and Export Group Corporation*, “(CASGC)”).

* Beneficio antes de intereses e impuestos, antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

en relación con el pedido de 110 aviones de la clase A320 y 40 A330-200 para las líneas aéreas chinas.

El modelo para las compañías de bajo coste o modelo sin complementos (no-frills/low-cost carriers) continúa apareciendo como un importante sector que se espera que siga creciendo a escala mundial, especialmente en Asia. Los aviones de pasillo único de Airbus continúan siendo la alternativa preferente para estas compañías. Puesto que algunas de estas compañías han comenzado a sondear el mercado de trayectos largos, la demanda de aviones de gran capacidad podría verse asimismo incrementada. Por ejemplo, AirAsia, ya un cliente establecido del pasillo único, realizó en 2007 un pedido de 15 aviones A330-300 destinados a trayectos de largo recorrido.

Crecimiento global. El mercado de aviones para el transporte de pasajeros a largo plazo depende principalmente de la demanda de transporte aéreo y ésta, a su vez, depende principalmente del crecimiento económico o de la evolución del producto interior bruto (“PIB”), los niveles de las tarifas y el crecimiento demográfico. Desde 1967 hasta 2000, con la excepción del año 1991, a consecuencia de la Guerra del Golfo, el transporte aéreo ha crecido cada año, registrando un incremento medio anual de un 7,9%, expresado en ingresos por pasajero y kilómetro. La demanda de transporte aéreo también se mostró fuerte en los años siguientes a 2001, momento en el que shocks sucesivos, incluyendo el 11-S y la gripe aviar en Asia, frenaron la demanda. No obstante, el mercado se recuperó rápidamente, y durante los últimos seis años se ha registrado un aumento del tráfico en un 36% (fuente: Datos sobre tráfico aéreo mundial para 2001 de la Organización de Aviación Civil Internacional (ICAO), estimaciones internas de Airbus sobre el tráfico mundial en 2007).

En 2007 Airbus pronosticaba un crecimiento anual del 4,9% para el período comprendido entre 2007 y 2026. De acuerdo con estas estimaciones de Airbus el tráfico, medido en kilómetros por viajero, así como los ingresos correspondientes, habrán de doblarse con creces durante los próximos veinte años.

Carácter Cíclico. Aunque los que pertenecen a este sector dan por seguro el crecimiento a largo plazo del transporte aéreo, el mercado de la aviación ha demostrado un comportamiento cíclico, debido a la volatilidad de la rentabilidad de las compañías aéreas y a la naturaleza cíclica de la economía mundial. Algunos acontecimientos aislados —como el 11-S y la gripe aviar— repercuten en la demanda de aviones intensificando las tendencias a la baja. Cuando en el pasado ha tenido lugar alguna caída coyuntural, típicamente los fabricantes de aviones experimentaban descensos en los pedidos y realizaban un menor número de entregas. A esta situación le seguía por lo general un período de aumento sostenido de las compras y las entregas. En consecuencia, mientras los pedidos totales a nivel mundial de aviones de 100 plazas o más alcanzaban un mínimo cíclico de 524 en 2003, el número de nuevos pedidos alcanzaba un récord de 2.881 en 2007, lo cual supone probablemente un punto máximo en el ciclo actual del mercado. En el actual ciclo de mercado, los pedidos proceden

en parte de compañías de leasing que intentan expandir sus carteras así como de compañías aéreas que quieren reemplazar los aviones menos eficientes en términos de ecología, por aviones de nueva generación como el A350 XWB y el 787, muchos de los cuales habrán de ser entregados en 2013 o después.

Actualmente, existen indicios de una mayor circunspección a la hora de realizar pedidos, ya que los altos precios del combustible continúan repercutiendo negativamente sobre la rentabilidad, y los slots de producción para nuevos aviones desbordan los horizontes típicos de planificación. Airbus continúa monitorizando acontecimientos en busca de nuevos indicios de una demanda decreciente de aviones.

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

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

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

desarrollo de una variedad de aviones más amplia para poder aplicar sus estrategias.

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

Alianzas. El desarrollo de alianzas mundiales entre las distintas compañías aéreas refuerza el patrón de desarrollo de las redes descrito anteriormente. Según los datos de Airclaims, una consultora del sector de la aviación ubicada en Reino Unido, en enero de 2007 más de la tercera parte de la flota de reactores del mundo con más de 100 plazas estaba siendo utilizada por 20 compañías aéreas. En los años noventa, las principales compañías aéreas comenzaron a crear alianzas que otorgaban a cada uno de sus miembros acceso a los hubs y a las rutas de los demás miembros de la alianza, lo cual permitía a las líneas aéreas concentrar sus inversiones en hubs, al tiempo que ampliaban su oferta de productos. Las compañías aéreas también han comenzado a explorar diferentes posibilidades de fusión en los últimos años. Entre los ejemplos de ello se incluye la fusión de Air France y KLM, o la de U.S. Airways y America West, y en la actualidad se están llevando a cabo negociaciones entre otras compañías aéreas.

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

La retirada unilateral del acuerdo de 1992 por parte del gobierno de Estados Unidos a finales de 2004 desembocó en la presentación de demandas y contrademandas formales por parte de Estados Unidos y la Unión Europea respectivamente ante la Organización Mundial del Comercio (OMC). La Unión Europea y Estados

Unidos han entablado negociaciones en busca de acuerdos formales que permitan solucionar los litigios pendientes ante la OMC. A falta de un acuerdo entre las partes, el tribunal de la OMC competente emitirá informes para evaluar la legalidad de las ayudas públicas otorgadas a Boeing y Airbus. Dichos informes, junto con las recomendaciones pertinentes, habrán de ser puestos a disposición de los miembros de la OMC (por ejemplo, los gobiernos de los Estados), pero no directamente a disposición de Boeing, Airbus o EADS.

Estructura del mercado y competencia

Segmentos de mercado. Según un estudio realizado por Airbus, a finales de 2007 había en servicio en todo el mundo un total de 13.284 aviones con más de 100 plazas (en comparación con los 12.676 aviones a finales de 2006). Airbus opera actualmente en cada uno de los tres grandes segmentos principales de aviones con más de 100 plazas. Los aviones de “pasillo único”, como la familia A320, tienen 100-210 plazas y, normalmente, constan de dos filas de asientos separados por un pasillo central y se utilizan principalmente para recorridos de corto y medio alcance. Por su parte, los aviones de “fuselaje ancho” o “doble pasillo”, como las familias A330/ A340/A350 XWB, con más de 210 plazas, constan normalmente de ocho filas de asientos separadas por dos pasillos. Las familias A330/A340/A350 XWB pueden atender todos los trayectos de corto a largo alcance, con los modelos A340-500/600 diseñados para trayectos ultra-largos en particular. Los “aviones de gran tamaño”, como la familia A380, están diseñados para transportar más de 400 pasajeros sin escalas en recorridos muy largos y con estándares de comodidad superiores y con importantes ventajas coste/asiento para las compañías aéreas. Los aviones de transporte de mercancías, que constituyen un cuarto segmento relacionado, son normalmente antiguos aviones de transporte de pasajeros transformados. Véase — 1.1.7 Otras actividades”.

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

Diferencias geográficas. El elevado porcentaje de aviones de pasillo único tanto en América del Norte como en Europa refleja el predominio de los vuelos nacionales de corto o medio recorrido, especialmente en América del Norte, como consecuencia del desarrollo de los hubs después de la liberalización. En comparación con América del Norte y Europa, la región Asia-Pacífico utiliza una mayor proporción de aviones de doble pasillo, ya que la población se concentra habitualmente en menos centros urbanos, pero más grandes. La tendencia hacia la utilización de aviones de doble pasillo también está reforzada por el hecho de que muchos de los principales aeropuertos de la región limitan el número de vuelos, debido a preocupaciones medioambientales o a problemas de infraestructura que limitan la posibilidad de

incrementar la frecuencia de vuelos. Dichas limitaciones exigen una mayor capacidad media de plazas por avión y por vuelo. No obstante, Airbus opina que la demanda de aviones de pasillo único en Asia crecerá durante los próximos 20 años, especialmente a medida que los mercados nacionales de China e India continúan desarrollándose. Se prevé que esto ocurra al mismo tiempo que la demanda asiática de aviones más grandes/de gran alcance continúa creciendo.

Competencia. Desde la retirada de Lockheed en 1986 y la adquisición de McDonnell Douglas por Boeing en 1997, Airbus ha estado operando en un duopolio. De esta forma, Airbus y Boeing se reparten desde entonces el mercado de los aviones de transporte de pasajeros de más de 100 plazas. Según los resultados publicados por los fabricantes, correspondían a Airbus y a Boeing respectivamente el 51% y el 49% del total de las ventas efectuadas en 2007, el 51% y el 49% del total de pedidos brutos, y el 50% y el 50% de la cartera de pedidos total al finalizar el ejercicio.

La alta tecnología y el alto valor añadido del negocio hacen de la construcción aeronáutica una industria atractiva en la que todos quieren participar, habiendo manifestado China recientemente su interés por fabricar aviones comerciales a largo plazo. No obstante, las importantes barreras de entrada en el mercado de los aviones de transporte de pasajeros de más de 100 plazas hacen que sea poco probable que un recién llegado pueda competir eficazmente con uno de los vendedores ya establecidos en el futuro próximo.

Clientes

A 31 de diciembre de 2007, Airbus tenía 287 clientes y se habían entregado 5.017 aviones Airbus a operadores de todo el mundo desde la creación de Airbus, y se habían encargado otros 3.421. El siguiente cuadro presenta los pedidos brutos en firme más importantes de Airbus correspondientes al año 2007.

Cliente	Pedidos en firme*
U.S. Airways	97
Emiratos	85
Qatar Airways	83
GECAS	60
Hong Kong Airlines	51
AirAsia	50
Qantas	50
Tiger Airways	50
Wizz Air	50
Aviation Capital Group	45

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

Organización de Airbus

Integración y gestión de las actividades de Airbus

Los cambios que se detallan a continuación están dirigidos a simplificar la estructura organizativa de EADS. Tom Enders, anterior co-Presidente de EADS fue designado *President and Chief Executive Officer* (CEO) de Airbus, con efecto al 1 de septiembre de 2007. Responde ante el CEO único de EADS, Louis Gallois.

Se designó un nuevo *Executive Committee* (EC) de Airbus, compuesto por nueve miembros. Entre estos miembros del EC se hallan Fabrice Brégier (*Chief Operating Officer*), Harald Wilhelm (*Chief Financial Officer*), John Leahy (*COO Customers*), Tom Williams (*Executive Vice President (EVP) Programmes*), Patrick Gavin (*EVP Engineering*), Gerald Weber (*EVP Operations*), Thierry Baril (*EVP Human Resources*), Klaus Richter (*EVP Procurement*) y Christian Scherer (*EVP Strategy and Future Programmes*). Esta nueva estructura, más racionalizada, presenta un diseño adecuado para permitir una toma de decisiones más rápida así como una mejor integración de procesos y funciones dentro de la Sociedad.

Al efecto de integrar las Entidades Nacionales de Airbus (NatCos) en la actividad diaria de la Sociedad, Airbus ha dispuesto que los Representantes Nacionales sean miembros del Comité Ejecutivo de Airbus. Fabrice Brégier actuará como representante nacional de Francia, Gerald Weber lo hará por Alemania y Tom Williams, por Reino Unido. Manuel Hita-Romero continúa siendo Representante Nacional por España, respondiendo, al igual que los restantes representantes nacionales, en esta función directamente ante Tom Enders. Estos cargos estarán apoyados por ejecutivos nacionales de las principales sedes.

Productos y servicios

Presentación general de la familia de aviones Airbus

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

La familia de los A300/A310

El A300 fue el avión original lanzado por Airbus en 1969, y fue el primer bimotor comercial de doble pasillo del mundo en su momento. Desde el A300 de 250-300 plazas, la familia se amplió

para incluir el A310 de 200-250 plazas, nuevos aviones o convertidos, aviones de configuración combinada/mixta, aviones de reabastecimiento en vuelo y versiones para el transporte militar.

Tras la entrega del último avión de carga A300-600 (A300-600F) en julio de 2007, la familia A300/A310 ha dejado de producirse. Sin embargo Airbus continúa facilitando servicios de apoyo para esta familia de aviones en todas las líneas aéreas del mundo que los emplean.

En 2007 se entregaron seis A300-600F.

La familia de los A320

Con más de 5.800 aviones vendidos y 3.302 actualmente en servicio, la familia A320 ha resultado ser extremadamente popular entre los clientes, ofreciendo altos niveles en cuanto al confort de la cabina, la tecnología y la rentabilidad económica. Su éxito entre las compañías aéreas de bajo coste en concreto pone de manifiesto el atractivo económico de esta familia.

Dentro de esta familia, cuatro aviones idénticos de diferentes longitudes, el A318, A319, A320 y A321, comparten los mismos sistemas, la cabina, los procedimientos operativos y la sección transversal. La familia A320 abastece al mercado en el segmento entre 100 y 200 plazas, cubriendo trayectos de hasta 3.000 millas náuticas/5.700 km.

En 2007 Airbus recibió 914 pedidos de empresa para la familia de aviones A320, y entregó a sus clientes un total de 367 aviones.

La familia de los A330/A340

Con más de 1.200 aviones vendidos y 856 en servicio en la actualidad, la familia A330/A340 es la solución de Airbus para viajes medios, de larga y muy larga distancia, y son aviones que están diseñados para alojar entre 250 y 350 pasajeros. El concepto de la familia A330/A340 es único: un fuselaje equipado con dos o cuatro motores. El A330 bimotor ofrece un atractivo rendimiento económico para rutas medias y de largo alcance, mientras que el A340 de cuatro motores puede utilizarse en los recorridos más demandados de largo y muy largo alcance.

La familia A330/A340 se compone de seis versiones de aviones para pasajeros. Cada una de ellas comparte la misma sección transversal del fuselaje de 222 pulgadas, la cabina y otras características avanzadas, ofreciendo la comunidad que anima a las compañías aéreas a adoptar la combinación más eficiente de aviones para sus redes. La familia A330/A340 ofrece un alto nivel de confort, así como grandes áreas de compartimiento de carga.

Tras el inicio de la producción industrial en 2007, el A330-200F es el nuevo avión de carga de Airbus orientado a mercados de mediano tamaño. Capaz de transportar 64 toneladas a 4.000 millas náuticas/7.400 km, ó 69 toneladas hasta a 3.200 millas náuticas/5.930 km, el A330-200F está destinado a reemplazar en el mercado los viejos aviones de 50 a 70 toneladas (como los

obsoletos DC8Fs y DC10Fs). La gama del A330-200F ofrecerá a las compañías aéreas la oportunidad de incrementar los servicios en mercados de largo recorrido y poca frecuencia que en la actualidad utilizan aviones mucho más grandes, además de desarrollar nuevas rutas y dar una respuesta al crecimiento del mercado. La entrada en servicio se halla prevista para la segunda mitad de 2009.

En 2007 Airbus recibió 221 pedidos de empresa para la familia de aviones A330/A340, incluyendo 66 pedidos para el A330-200F. El número de clientes se vio ampliado de 85 a 89.

A350 XWB

A finales de 2006, Airbus lanzaba esta nueva oferta dirigida al mercado de aviones de capacidad media y largo alcance, la serie A350 XWB, que alojará entre 270 y 350 pasajeros, y está previsto que entre en servicio en 2013.

El A350 XWB supone un diseño enteramente nuevo con más de un 50% del fuselaje construido con materiales compuestos para reducir peso y costes de mantenimiento. El A350 XWB está equipado con tecnología de cabina interactiva y se beneficia de los desarrollos de sistemas para el A380. Está diseñado para alcanzar una mayor velocidad de crucero con motores de última generación. El A350 XWB ha sido concebido para ofrecer niveles superiores de rentabilidad económica y de combustible, con un bajo impacto medioambiental.

Se han recibido 290 pedidos del A350 XWB durante el año 2007, incluyendo encargos de renovación y ampliación procedentes de nueve de las compañías aéreas que habían apoyado el diseño anterior del A350.

A380

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

Tras un difícil ejercicio en 2006, en el que Airbus tuvo que llevar a cabo dos revisiones en el calendario de entregas del A380 — con el resultado de un notable incremento de costes y otros inconvenientes (véase “Parte 1/1.1 Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones”) — el 2007 supone el inicio de una recuperación industrial para Airbus. El acontecimiento más importante consistió en la primera entrega del A380 para las Líneas Aéreas de Singapur en octubre de 2007, continuada por una impecable

entrada en servicio para el trayecto entre Singapur y Sidney. Pese a la exitosa culminación de este y otros desafíos, Airbus continúa haciendo frente a retos significativos mientras intenta escalar la fabricación del A380, siendo su cometido principal cumplir sus compromisos de entrega para el año 2008.

Además de la versión para pasajeros, Airbus está pensando desarrollar una versión de carga del A380, el A380F. Después de que UPS cancelara a comienzos de 2007 su pedido de diez A380 para transporte de carga, Airbus ha tenido que dejar en suspenso por el momento el desarrollo del A380F.

A finales de 2007 Airbus tenía 189 pedidos firmes para el A380, procedentes de 16 clientes.

El concepto de familia — “comunalidad” de la flota

Las familias de aviones de Airbus fomentan la “comunalidad” de la flota. Esta filosofía se basa en la concepción de un avión central y su adaptación para crear derivados que satisfagan las necesidades de los diferentes segmentos de mercado. Este enfoque implica que todos los aviones de nueva generación de Airbus (es decir, excluidos los A300/310) comparten el mismo diseño de cabina, los mismos sistemas de control de vuelo electrónicos y las mismas características de pilotaje. Los pilotos pueden situarse al frente de los mandos de cualquier avión de la familia Airbus con una formación adicional mínima. La cualificación cruzada de las tripulaciones (CCQ) entre las diferentes familias de aviones ofrece a las compañías aéreas una importante flexibilidad operativa. Además, el hecho de fomentar la comunalidad de la flota, permite a las compañías aéreas obtener importantes ahorros en materia de

formación de la tripulación, de piezas de repuesto, de mantenimiento y de programación de los vuelos.

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

Presentación técnica de los productos

Aviones de corto y medio alcance de pasillo único: la familia de los A320. La familia de aviones de pasillo único de Airbus, creada a partir del A320 (que entró en servicio en 1988 después de un programa de desarrollo lanzado en 1984) incluye los modelos derivados A318, A319 y A321, así como los aviones de negocios Airbus Corporate Jetliner, basados en el A319 y el A318 Elite, que Airbus lanzó en 1997 y en 2005 respectivamente.

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

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LOS AVIONES DE CABINA ESTÁNDAR

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

(*) Distribución en dos clases

Avión de carga de mediano tamaño y medio alcance: la familia de los A300/A310. La familia A300/A310 cuenta con más de 30 años de producción, y ha procedido a la entrega de más de 800 aviones. El avión de carga A300-600 salió al mercado en 1991, basado en la versión del A300-600R para pasajeros, que incorporaba el estabilizador horizontal de fibra de carbono

ligera desarrollado inicialmente para el A310. Tras la clausura de la línea de montaje del A300-600F en julio de 2007, la familia A300/A310 ha dejado de fabricarse. Sin embargo Airbus continúa facilitando servicios de apoyo para esta familia de aviones en líneas aéreas de todo el mundo.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL A300-600F

Modelo	Fecha de entrada en servicio	Capacidad característica	Autonomía de vuelo máxima (km)	Longitud (metros)	Envergadura (metros)
A300-600F	1994	54,6 toneladas	4.850	54,1	44,8

Aviones de medio a muy largo alcance de doble pasillo: las familias de los A330/A340/A350 XWB. Airbus desarrolló el bimotor A330 y el cuatrimotor A340 con el mismo nuevo diseño de ala para los dos aviones, conservando la sección transversal de fuselaje del A300/A310. En 1997, Airbus comenzó el desarrollo de los derivados del A340-500 de muy largo alcance y del A340-600 de gran capacidad. El A340-500 está diseñado para permitir la realización de vuelos sin escala muy largos como Los Ángeles — Singapur. El A340-600 realizó su primer vuelo en 2001; las primeras entregas comenzaron en 2002.

En 2006 Airbus anunció el lanzamiento al mercado de la familia A350 XWB, caracterizada por su fuselaje extra-ancho para capacidades medias y su larga autonomía de vuelo. El A350 XWB incorpora la tecnología del A380, un fuselaje más grande que los de otros aviones nuevos de la competencia y una mayor utilización de materiales compuestos.

Los competidores del A330, A340 y A350 XWB son los aviones Boeing de la serie 767, 777 y 787.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL A330/A340/A350 XWB

Modelo*	Fecha de entrada en servicio	Capacidad pasajeros*	Autonomía de vuelo máxima (km)	Longitud (metros)	Envergadura (metros)
A330-200	1998	253	12.500	59,0	60,3
A330-300	1994	295	10.500	63,7	60,3
A340-300	1992	295	13.700	63,7	60,3
A340-500	2002	313	16.700	67,8	63,6
A340-600	2002	380	14.600	75,3	63,6
A350-800	2014	270	15.400	61,0	64,0
A350-900	2013	314	15.000	67,3	64,0
A350-1000	2015	350	14.800	74,3	64,0

(*) Distribución en tres clases.

Aviones de gran tamaño: la familia de los A380.

Un acontecimiento fundamental en la historia de Airbus, y por extensión en la de la industria aeroespacial, la constituye la entrega del primer A380 a las Líneas Aéreas de Singapur el 15 de octubre de 2007. Nuevos estándares en cuanto a sistemas, estructura, motores y equipamientos de cabina han permitido a Airbus suministrar el avión más económico de

todos los tiempos, superando los objetivos inicialmente establecidos en cuanto a prestaciones y especificaciones medioambientales.

El principal competidor del A380 es el Boeing 747-8 de 400 plazas.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL A380

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

(*) Distribución en tres clases.

Desarrollo de nuevos productos: A400M

La Dirección de programas militares de Airbus emprende actividades de investigación y desarrollo relacionadas con el proyecto A400M como proveedor externo de Airbus Military S.L. El avión de transporte militar A400M se describe en el apartado “— 1.1.3 Aviones de Transporte Militar — Productos — Airbus A400M”. En 2007 un retraso en la producción del A400M tuvo repercusiones negativas por importe de 1.200 millones de euros en el EBIT* de Airbus. Véase la “Parte 1 /1.1 Examen y análisis, por parte de la Dirección, de la situación financiera y resultados de las operaciones”.

Gestión de activos

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

* Beneficio antes de intereses e impuestos, antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

Su principal tarea consiste en la gestión comercial y del riesgo de la cartera de aviones usados de Airbus. La mayoría de los aviones se ponen a disposición de los clientes a través de una venta simple, aunque algunos solamente pueden proponerse en forma de arrendamiento financiero de explotación, en función de la forma de financiación del aparato de que se trate. A finales de 2007, la cartera del departamento de gestión de activos de Airbus contenía 14 aviones, lo cual supone una reducción neta de ocho aviones en comparación con el cierre del ejercicio 2006. Este departamento también proporciona una completa variedad de servicios de apoyo, como la asistencia para la puesta en servicio, la reconfiguración interior y las revisiones de mantenimiento.

Financiación de ventas

Airbus prefiere realizar las ventas en efectivo, y no prevé que la financiación de ventas sea un área de desarrollo del negocio. Sin embargo, reconoce la necesidad comercial de que los fabricantes ayuden a los clientes a obtener financiación para las adquisiciones de aviones nuevos, y, en algunos casos, de participar en esa financiación. La concesión de créditos o la asunción de riesgos están sujetas a supervisión corporativa y siguen normas estrictas de disciplina y prudencia. El equipo especializado de financiación de ventas acumula décadas de experiencia en la financiación de aviones. Cuando Airbus financia a un cliente, el avión financiado suele servir de garantía, participando el fabricante del motor en la financiación. Estos elementos ayudan a reducir el riesgo soportado por Airbus. Las operaciones de financiación en ventas de Airbus están diseñadas para facilitar la posterior transmisión del riesgo a otros prestamistas o arrendadores de los mercados financieros. La exposición de Airbus al riesgo derivado de la financiación es contracíclica y, en la actualidad, Airbus es capaz de cancelar una parte significativa de su exposición al riesgo. En vista de su experiencia, la Dirección estima que el nivel de protección de Airbus frente al coste derivado de posibles impagos es suficiente y coherente con las normas y el uso profesional en el sector de la financiación de aviones. Véase “Parte 1/1.1.7.4 Financiación de ventas”.

Servicio al cliente

Airbus, a través de su departamento de servicio al cliente, proporciona una gama completa de servicios de apoyo a las compañías aéreas para que éstas se vean en condiciones de gestionar su flota de aviones Airbus con seguridad, de modo eficiente y sin retrasos. En cuanto a la explotación de los aviones, el servicio al cliente de Airbus dirige un grupo de servicio técnico y de ingeniería, un sistema para la organización de documentación técnica, una red de centros de formación, de establecimientos de piezas de recambio, equipos de apoyo al cliente y equipos de campo que trabajan en las compañías aéreas que son clientes. A través de este interlocutor único, Airbus pretende satisfacer todas las necesidades de asistencia de sus clientes antes y después de la entrega, incluyendo la

ingeniería y asistencia técnica, la asistencia para la formación y en operaciones de vuelo y la asistencia relativa al material. En la actualidad, el Servicio al Cliente de Airbus presta soporte a aproximadamente 4.800 aviones, desde modelos de trayecto corto como el A318 hasta aviones de doble cubierta como el A380.

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

Durante 2007 Airbus lanzó un número de innovaciones en cuanto al servicio al cliente, como AirPl@n, una nueva generación de programas de mantenimiento y servicios de planificación que ayudan al operador a reducir costes de mantenimiento incrementando al mismo tiempo el grado de disponibilidad de los aviones. Asimismo, Airbus sacó al mercado un nuevo paquete de mejoras en servicio (ISEP), consistente en un paquete de modernización de aviónica destinado a la familia de aviones A320 en servicio. ISEP incluye Boletines de Servicio Airbus sobre temas tales como armonización de flotas, optimización de rendimiento de aviones, reducción de costes de mantenimiento y conservación del valor residual de las flotas en servicio.

Finalmente, como respuesta al creciente número de operadores Airbus en todos los escenarios del mundo, incluyendo nuevas compañías aéreas carentes de organismos de formación propios, Airbus ha lanzado en 2007 la Red de Formación para Técnicos de Mantenimiento Airbus, extensión de la red ya existente de la Organización de Mantenimiento y Reparaciones (MRO). Gracias a esta nueva iniciativa los operadores de Airbus tienen acceso a cursillos de formación para técnicos de mantenimiento en localizaciones próximas a sus bases. Los cursillos están basados en una nueva generación de herramientas y métodos de formación que proporcionan el mismo estándar de capacitación facilitado por cualquiera de los centros de formación de Airbus.

Producción

Organización industrial

Durante la fase de construcción de un avión Airbus, cada tarea (desde la concepción, la definición y la fabricación hasta la asistencia al producto u operativa) se asigna a un denominado Centro de Excelencia (“CoE”, en sus siglas en inglés) en

función de su especialización y experiencia tecnológicas. La creación y desarrollo de centros de excelencia constituye un rasgo esencial de la fabricación de Airbus.

En el contexto de la implementación del Power8, como ya se mencionó con anterioridad, durante el 2007 Airbus llevó a cabo una reducción de los ocho centros de excelencia anteriores, predominantemente nacionales, a cuatro organizaciones con carácter transnacional pleno. Los CoEs reorganizados cubren áreas de ingeniería correspondientes a Fuselaje, Cabina, Ala y Torre, Estabilizadores horizontales y verticales de cola y cono trasero y Aeroestructuras. Además la Ingeniería ha sido rediseñada para fortalecer el enfoque en la arquitectura e integración de aviones, mientras Compras se reorganizaba en torno a equipos multifuncionales con carácter transnacional. Las funciones de soporte, como recursos humanos y finanzas, han sido objeto de una centralización plena por primera vez desde la fundación de Airbus.

Otro cambio importante del 2007 lo constituye la creación de nuevas organizaciones de procesos y métodos para Ingeniería y Operaciones, lo cual supone la iniciación de un primer paso en dirección a la introducción de políticas, métodos y procesos compartidos para ser utilizados en el conjunto de Airbus. Como resultado de ello todas las plantas de fabricación y líneas de montaje de Airbus utilizarán las mismas herramientas, políticas y procesos, lo cual permite aprovechar las mejores prácticas, la experiencia y las lecciones aprendidas en todos los emplazamientos de Airbus. Esta armonización ha sido aplicada a otras áreas como la cadena de aprovisionamientos, logística y transporte.

Finalmente, en un esfuerzo por construir una red de socios para el futuro y concentrar recursos en la actividad principal, a finales de 2007 Airbus anunció la designación de licitantes prioritarios para la venta de seis centros de aeroestructura en emplazamientos de Francia, Alemania y Reino Unido. Latécoère ha sido seleccionada para Méaulte y St. Nazaire en Francia, MT Aerospace (OHB Technology) para Nordenham, Varel y Augsburgo en Alemania y GKN para la planta de Filton en Reino Unido donde se manufacturan y se subensamblan componentes de ala. El Consejo de Administración de EADS ha concedido a la Dirección permiso para entablar negociaciones con los licitantes prioritarios con respecto a los temas restantes y los trámites finales de *due diligence* con el propósito de establecer acuerdos definitivos tan pronto como sea posible. Véase el apartado “1.2 Acontecimientos recientes”.

Ingeniería

Los ingenieros de Airbus están trabajando en el diseño de aviones específicos y no específicos con el fin de crear soluciones que den respuesta a las necesidades de los clientes, utilizando prácticas de trabajo conocidas como *Airbus Concurrent Engineering* (“ACE”).

La innovación en los sistemas de ingeniería de Airbus se impulsa por medio de los centros de competencia (“CoCs”), que desarrollan tecnologías generales de aviación y proporcionan un liderazgo funcional en el diseño para componentes de aviación específicos. Los centros de competencia operan de forma transnacional con ingenieros de cada centro de competencia presentes en todas las sedes de Airbus.

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

El centro de ensayos del departamento de Ingeniería de Airbus comprende todos los laboratorios importantes de integración y sistemas, así como un emplazamiento de pruebas de vuelo, al propósito de lograr un enfoque común en cuanto a la verificación de sistemas aeronáuticos críticos. Durante los últimos siete años, Airbus ha abierto centros de ingeniería en Wichita (Kansas - Estados Unidos), en Moscú (Rusia) y en Pekín (China), permitiéndole aprovechar el elevado número de expertos ingenieros aeroespaciales que se concentra en dichas zonas. El centro de ingeniería de Wichita comenzó sus actividades a principios de 2001 y ya ha realizado una importante contribución al diseño de alas de Airbus. El centro de ingeniería de Rusia, organizado en forma de *joint venture* con Kaskol, se inauguró a finales de 2002, y el centro de ingeniería de China se inauguró a finales de 2005. Un cuarto centro de ingeniería se abrió en 2006 en Mobile (Alabama) (Estados Unidos). Un quinto centro se inauguró en 2007 en Bangalore (India). Este último se centrará en tareas de diseño no específicas.

Instalaciones de fabricación y flujo de producción

Los CoEs son responsables del diseño, suministro y fabricación de productos totalmente equipados y comprobados, que van desde piezas específicas a componentes principales de aviones. Las piezas de los aviones son transferidas entre la red de emplazamientos y las líneas de montaje final utilizando cinco super-transportadores “Beluga” A300-600 contruidos a medida de las necesidades. Con el fin de respaldar el flujo de producción del A380, Airbus ha introducido el transporte por carretera, así como transporte fluvial y marítimo, incluyendo el barco especialmente puesto en marcha para este fin “Ville de Bordeaux”. El período de fabricación habitual de aviones de pasillo único es de 7-8 meses y 9-12 meses para los aviones de largo alcance y doble pasillo.

Entregas previstas para 2008

Airbus entregó 453 aviones en 2007 (frente a 434 en 2006) y espera entregar más de 470 aviones en 2008. Cualquier alteración importante en el mercado o una recesión económica podría conllevar una revisión de estas cifras.

1.1.3 AVIONES DE TRANSPORTE MILITAR

Introducción y presentación

Además, la División de aviones de transporte militar (la “**División MTA**”, en sus siglas en inglés) produce y comercializa aviones destinados a misiones especiales, derivados de plataformas existentes y dedicados a tareas militares específicas y de seguridad, como la vigilancia marítima, la lucha antisubmarina y el reabastecimiento en vuelo. MTA es responsable del avión de transporte militar pesado A400M; asimismo desarrolla, fabrica y vende aviones de transporte militar ligeros y medios. Por último, la División también diseña y fabrica elementos de aerestructuras.

En 2007, MTA registró un volumen de ventas consolidado de 1.100 millones de euros, lo que representa un 2,9% del volumen de ventas total de EADS.

Estrategia

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

Consolidando su posición como proveedor líder de aviones para misiones especiales

Como proveedor de aviones para operaciones especiales, MTA satisface los requisitos específicos de misión planteados por sus clientes basándose en sus propias tecnologías especializadas así como en las correspondientes a la amplia gama de plataformas de EADS. MTA intentará continuar fortaleciendo su futura posición en este mercado, en particular tras la selección del avión de reabastecimiento en vuelo KC-45A (basado en la cisterna multiusos A330 MRTT) por las Fuerzas Aéreas de Estados Unidos en 2008. Véase “1.2 Acontecimientos recientes”.

Manteniendo su liderazgo en construcción de aviones modernos para el transporte táctico

La División es actualmente el número uno mundial en los segmentos de mercado de aviones ligeros y medios de transporte militar. Con la aportación del avión de transporte de gran capacidad A400M, MTA se propone ampliar su variedad de aviones para el transporte militar táctico y captar un mercado con un gran potencial de sustitución.

Mercado

Aviones para misiones especiales

Los aviones para misiones especiales proceden de plataformas existentes y se adaptan a misiones específicas generalmente para una clientela militar y de seguridad. Se trata de un mercado caracterizado por su alta tecnología y por sus soluciones de elevado valor añadido, en el que los clientes exigen, cada vez más, sistemas completos personalizados en función de sus necesidades operativas concretas. Los métodos modernos de guerra y defensa exigen cada vez, en mayor medida, el acceso independiente a formas complejas de información en diversos escenarios de operaciones. Este desarrollo y las necesidades de defensa y seguridad europeas, deberían estimular la demanda a corto plazo de aviones de misiones especiales producidos en Europa. La División MTA considera que se encuentra bien posicionada en este mercado, al disponer de soluciones eficaces basadas tanto en sus propias plataformas como en las de Airbus.

Aviones de transporte militar

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

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

Transporte militar medio. La Dirección estima que este mercado seguirá registrando un crecimiento moderado. Los aviones de MTA son líderes en este segmento, en particular el CN-235 y el CN-295, que a lo largo de los pasados 10 años han conseguido una cuota de mercado combinada del 64% en promedio. Sus

competidores son el C-27J Spartan, construido por la *joint venture* LMATTS (Lockheed Martin Alenia Tactical Transport System) y el Antonov An-32. Recientemente el C-27J se ha visto favorecido por el apoyo de Global Military Aircraft Systems (GMAS), grupo de sociedades integrado por Alenia, L-3 y Boeing.

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

Productos

Aviones de reabastecimiento en vuelo y de otras misiones especiales

La División MTA ofrece aviones de misiones especiales que proceden de plataformas existentes de Airbus y que se adaptan a misiones específicas generalmente para una clientela militar. Las modificaciones de la plataforma requieren un conocimiento profundo del fuselaje básico que generalmente posee sólo el constructor del avión. En este sentido el avión de reabastecimiento en vuelo multiusos (“MRTT”) basado en un A330, constituye una plataforma económica de bajo riesgo, capaz de transportar más combustible para repostar que otras soluciones de la competencia. Las competencias necesarias para la integración global de los sistemas en este tipo de aviones son muchas, lo que reduce en gran medida el número de participantes en el mercado mundial.

Aviones de reabastecimiento en vuelo estratégicos. La Dirección considera que el mercado de aviones de reabastecimiento estratégicos ofrece oportunidades muy atractivas para EADS, en vista del potencial estimado para el mercado mundial de 600 aviones.

En este sentido, la División MTA está liderando un programa tecnológico destinado a desarrollar un nuevo sistema de reabastecimiento en vuelo (air-to-air refuelling boom system, “ARBS”). Este nuevo sistema ARBS está diseñado para garantizar una capacidad de reabastecimiento sustancialmente más rápida que la de la competencia — una ventaja considerable ya que los aviones son mucho más vulnerables durante el proceso de reabastecimiento. El primer simulacro de abastecimiento en vuelo se llevó a cabo con éxito en diciembre de 2007 con un caza F-16, hallándose programado un ensayo en condiciones reales para comienzos de 2008.

Programa de aviones de reabastecimiento KC-30 (Fuerzas Aéreas de EE.UU.) Las Fuerzas Aéreas estadounidenses han llevado a cabo un programa destinado a sustituir su flota de aviones de reabastecimiento en vuelo que se está quedando anticuada. EADS

NA Tankers ha colaborado con Northrop Grumman (como contratista principal) en la elaboración de una propuesta capaz de satisfacer los requerimientos de las Fuerzas Aéreas de Estados Unidos. El equipo propuso un avión de reabastecimiento KC-30, basado en el A330 MRTT con compartimiento de carga y sistema boom. A comienzos de 2008 la Fuerza Aérea norteamericana anunció que había seleccionado al KC-30 (rebautizado como KC-45A) para ser su futuro avión de reabastecimiento en vuelo. Véase el apartado “1.2 Acontecimientos recientes”.

A330 MRTT (Fuerzas Aéreas de Australia). El contrato firmado en diciembre de 2004 por las Fuerzas Aéreas australianas para la entrega de cinco A330 (“MRTT”), equipados con *underwings pods* y ARBS para reemplazar su antigua flota de Boeing 707 avanza según lo previsto. Está previsto que el primer A330 entre en servicio en 2009.

A310 MRTT (Fuerza Aérea Alemana/Fuerzas Aéreas Canadienses). En 2007 MTA terminó sus actividades relacionadas con los kits de conversión.

Futuro avión de carga estratégica A330 (FSTA) (Fuerzas Aéreas del Reino Unido). EADS, Rolls Royce, Cobham, VT y Thales cooperan mediante el consorcio AirTanker como licitador preferente en el concurso público del Ministerio de Defensa de Reino Unido para la adjudicación del futuro avión de reabastecimiento estratégico (Future Strategic Tanker Aircraft – “FSTA”). Estructurado como una iniciativa privada de financiación, este programa sustituirá a los aviones de reabastecimiento VC10 y Tristar, utilizados en la actualidad por las Fuerzas Aéreas británicas, por un sistema basado en la familia de aviones de Airbus A330-200. El programa se encargará de la entrega de 14 aviones para prestar el servicio de reabastecimiento en vuelo durante 27 años. En 2007 AirTanker organizó un concurso de financiación que le permitiera obtener los 2.200 millones de libras necesarios para el programa, con el objeto de asegurar fondos y firmar un contrato definitivo con el Ministerio de Defensa británico en 2008. Véase el apartado “1.2 Acontecimientos recientes”.

A330 MRTT (Fuerzas Aéreas de Arabia Saudí). En diciembre de 2007 la División MTA firmó un contrato para la entrega de tres A330 MRTT como nuevo avión de reabastecimiento en vuelo de las Fuerzas Aéreas de Arabia Saudí. Este contrato se contabilizará en 2008, una vez que MTA haya recibido el primer pago.

A330 MRTT (Emiratos Árabes Unidos). El A330 MRTT también ha sido seleccionado por la Fuerza Aérea de los Emiratos Árabes Unidos, firmándose en 2007 una declaración de intenciones con la División MTA. Las negociaciones habrán de continuar en 2008.

Aviones de transporte militar/Aviones de misiones especiales en plataformas de transporte

Airbus A400M. El avión A400M está concebido para satisfacer las necesidades futuras de aviones de grandes dimensiones de

siete países europeos que tienen la intención de reemplazar las flotas de C-130 Hércules y C-160 Transall que se están quedando anticuadas. Además de su proyección como transporte intercontinental flexible, el nuevo avión se ha concebido para responder a la evolución de la situación geopolítica (en particular al aumento del número de misiones humanitarias y de paz). La Dirección estima que el programa A400M permitirá a EADS aprovechar su tecnología punta de aviación comercial para entrar en un mercado nuevo y atractivo sin exposición al riesgo de cambio, reduciendo, al mismo tiempo, el impacto de los ciclos comerciales del mercado de transporte aéreo civil.

El A400M integrará muchas características de las plataformas Airbus existentes, entre ellas una cabina para dos tripulantes, sistemas de control de vuelo electrónicos y una aviónica de alta tecnología. Adicionalmente el A400M se beneficiará de los métodos de mantenimiento de Airbus.

Airbus Military es una *sociedad limitada* de derecho español dedicada al desarrollo, la fabricación, la venta, la entrega y la asistencia del avión A400M. Un 69,44% de las acciones de Airbus Military pertenece a Airbus SAS, un 20,56% está en manos de EADS CASA, un 5,56% de la turca Tusas Aerospace Industries Incorporated y un 4,44% de Flabel Corporation NVSA, de Bélgica. El Director Ejecutivo a cargo de la División MTA actúa también como *Chief Executive Officer* de Airbus Military, aportando así la experiencia de la División MTA a la gestión de los programas de transporte militar y su amplia red de clientes al programa A400M.

Airbus Military ha subcontratado a Airbus la gestión general del desarrollo del A400M, que se realizará mediante una oficina central de gestión de programas (“**CMPO**”) con sede principal en Toulouse y oficinas adicionales en Madrid. Para la fase de producción del programa A400M, que será gestionada por la División de MTA, la oficina central de gestión de programas tendrá sus oficinas principales en España.

En mayo de 2003, la *Organisation Conjointe en Matière d'Armement* (“**OCCAR**”) firmó un contrato con Airbus Military con el fin de realizar un pedido de 180 aviones A400M para siete países: Alemania 60 aviones, Francia 50 aviones, España 27 aviones, Reino Unido 25 aviones, Turquía 10 aviones y Bélgica 8 aviones (incluyendo uno para Luxemburgo). Además de las 180 unidades iniciales, los pedidos de exportación (8 para Sudáfrica y 4 para Malasia) elevan la cartera de pedidos a un total de 192 A400M a finales de 2007.

En octubre de 2007 EADS informó a los clientes del A400M que las primeras entregas del avión se retrasarían seis meses con la posibilidad de sufrir retrasos adicionales de hasta medio año. Las alteraciones en el calendario se deben en primera instancia a problemas en el desarrollo de los motores, surgidos durante la etapa crítica que conduce a la realización del primer vuelo, habiéndose producido demoras en cuanto a desarrollo de sistemas

y tratándose de un programa de vuelos de prueba que difiere notablemente de los que lleva a cabo Airbus para su aviación comercial. Aunque se han introducido algunas medidas correctoras, como un cambio en la gestión, la reorganización de responsabilidades y un acortamiento de la cadena de mando, EADS continúa haciendo frente a un reto significativo para hacer posible el primer vuelo en el verano de 2008 y cumplir el calendario revisado de entregas.

En términos financieros el retraso en la producción del A400M ha tenido repercusiones negativas en el EBIT* de EADS del 2007. Véase “Parte 1/1.1 Examen y análisis por parte de la Dirección de la situación financiera y los resultados de las operaciones”.

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

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

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

En 2007 la División MTA firmó con las Fuerzas Aéreas de Colombia un contrato para la entrega de cuatro aviones de transporte C-295. Polonia y la Fuerza Aérea de España pidieron cada una de ellas dos aviones de transporte C-295 adicionales, cuya entrega está prevista para 2008.

En 2007 la División MTA entregó dos CN-235 a la sociedad norteamericana L3 y cuatro C-295 a Brasil como parte de un contrato para doce unidades C-295 firmado en 2005. Además, dos C-295 fueron entregados a Polonia.

C-212 — Transporte militar ligero. El C-212 ha sido concebido como un avión simple, fiable y no presurizado, capaz de operar

* Beneficio antes de intereses e impuestos, antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

desde zonas de aterrizaje no preparadas con el fin de realizar a la vez tareas civiles y militares. La primera versión, el S-100, entró en servicio en 1974. La última versión, el S-400, incorpora varios avances y un nuevo sistema de aviónica y motores de alto rendimiento en climas cálidos y a gran altura, así como capacidad para despegue y aterrizaje en pistas cortas. Además el portón de carga trasero del C-212 dispone de capacidad polivalente con una configuración modificable de modo rápido y sencillo, reduciendo así los tiempos de demora en los trayectos de ida y vuelta.

Avión de patrulla marítima. La División MTA proporciona soluciones diferentes que van desde la vigilancia marítima a la lucha antisubmarina mediante aviones basados en plataformas C 212, CN-235, CN-295 o P-3 Orion. La consecución de estos cometidos se lleva a cabo mediante un Sistema Táctico de Integración Total (FITS), solución eficaz de nueva generación con arquitectura abierta, de eficacia probada y eficiente en costes.

En 2007, la Armada de Chile adquirió tres C-295, uno para misiones de patrulla marítima y otros dos para lucha antisubmarina. El Ministerio del Interior de España compró dos aviones CN-235 de patrulla marítima equipados con FITS, que habrán de ser operados por el “Servicio Aéreo de la Guardia Civil”. La Fuerza Aérea de Brasil repitió un pedido de modernización para incorporar FITS en el P-3, mientras el Servicio de Guardacostas de Estados Unidos adquirió otros cinco CN-235 destinados al programa “Deepwater”.

En 2007 la División MTA entregó dos aviones CN-235 al Servicio de Guardacostas de Estados Unidos, así como tres CN 235 para patrulla marítima a SASEMAR (la Sociedad Estatal de Salvamento Marítimo de España). La modernización de dos aviones CN-235 destinados a la Fuerza Aérea de Irlanda y la conversión de seis aviones de transporte militar CN-235 en aviones de patrulla marítima para el Ministerio del Interior de España se encuentran en proceso conforme al calendario establecido. En los dos casos las primeras entregas se llevaron a cabo a finales de 2007.

Aeroestructuras

EADS-CASA posee una larga tradición de conocimientos en cuanto a la utilización de materiales compuestos para la fabricación de aeroestructuras y de procedimientos de automatización avanzados. Basada en esta experiencia, la División MTA participa activamente en el diseño, la fabricación y la certificación de complejas estructuras aeronáuticas.

Producción

El C-212, el CN-235 y el C-295 se fabrican en las instalaciones situadas en el aeropuerto San Pablo de Sevilla. En 2007 comenzó el montaje del A400M en una nueva factoría de Sevilla. Las aeroestructuras se fabrican en el Puerto de Santa María de Cádiz y en las plantas de Tablada y San Pablo, ambas situadas en Sevilla.

1.1.4 EUROCOPTER

Introducción y presentación

Por medio de Eurocopter, EADS es uno de los líderes a escala mundial del mercado de helicópteros civiles y militares. La Dirección espera que en el futuro las ventas en el sector de helicópteros se verán notablemente incrementadas tras haber comenzado las entregas del helicóptero de transporte militar NH90 y el helicóptero de ataque Tigre, dado además el volumen de la cartera de pedidos global y la creciente demanda en mercados de exportación internacional y de seguridad nacional. En 2007, Eurocopter mantuvo su liderazgo al captar más del 50% del mercado civil en términos de entregas y al lograr un fuerte crecimiento de su cartera de pedidos militares.

En 2007, la División Eurocopter registró un volumen de ventas consolidado de 4.200 millones de euros, lo que representa un 10,7% del volumen de ventas total de EADS.

Estrategia

La División Eurocopter aspira a seguir desarrollando aquellas actividades y mercados que en opinión de la Dirección tienen potencial para conseguir un crecimiento futuro continuo.

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

Proseguir el crecimiento interno y la expansión internacional

La Dirección se concentra en fortalecer la posición de Eurocopter en aquellos mercados en los que tradicionalmente ya dispone de una presencia significativa, como las aplicaciones civiles y la seguridad interior en Estados Unidos, así como en continuar desarrollando su presencia en mercados con potencial de crecimiento como China, India y Europa Oriental. Parte de esta estrategia está basada en la oferta de productos nuevos o perfeccionados en diversos mercados, como es el caso de la primera venta exitosa de sistemas de helicópteros a gran escala al ejército de Estados Unidos. En 2007 Eurocopter continuó desempeñando su actividad sobre la base de los éxitos logrados al recibir la autorización para construir y entregar los primeros helicópteros ligeros hechos en territorio norteamericano para el ejército de Estados Unidos.

Eurocopter aspira a continuar su expansión, bien mediante su propio crecimiento bien a través de adquisiciones. Por ejemplo, a finales de 2007 Eurocopter adquirió la totalidad de las acciones de

McAlpine Helicopters Limited, Reino Unido — ahora conocida como Eurocopter U.K.—, sociedad en la cual hasta la fecha había tenido una participación del 10%. Asimismo, Eurocopter seguirá aprovechando su dilatada experiencia en la cooperación con industrias locales para el desarrollo de programas y proyectos conjuntos de producción. Este enfoque ha hecho posible que Eurocopter haya desarrollado una base sólida en mercados prometedores de rápido crecimiento, particularmente en Asia. Por último, Eurocopter continuará su estrategia de despliegue industrial en Estados Unidos, donde ya dispone de dos importantes instalaciones industriales y de servicios.

Implementar una política de producto y servicios ambiciosa

Al efecto de mantener su liderazgo de mercado y la superioridad tecnológica, Eurocopter se ve obligada a invertir y renovar de manera continua su gama general de producto, compuesta de helicópteros militares y civiles. Por ello, la Dirección está actualmente centrada en (i) fortalecer la posición en el mercado de determinados productos clave como la familia del Écureuil, el Dauphin, el EC135, el EC 145 y el EC 225 /725, (ii) promocionar los últimos productos de Eurocopter (por ejemplo, puesta en servicio y adaptación para la exportación del Tigre y el NH90) y (iii) mejorar su línea de productos (por ejemplo, desarrollo conjunto del EC 175 con China y colaboración con la industria coreana con el fin de desarrollar el programa militar Helicóptero Coreano (“KHP”). Mediante una combinación de soluciones tecnológicas con capacidades configurables de alto valor añadido, Eurocopter aspira a ofrecer soluciones eficientes en coste para las variadas necesidades operativas de un amplio número de clientes civiles y militares en un mercado como el del helicóptero, caracterizado por la segmentación.

Con el fin de mantener su posición de líder tecnológico, Eurocopter también pretende tomar parte en numerosos programas de desarrollo tecnológico, como las plataformas del Helicóptero de Transporte Pesado y del vehículo aéreo no tripulado de despegue y aterrizaje vertical (VTUAV), y en programas de investigación que dan mucha importancia a las tecnologías que mejoran la seguridad, el alcance operativo, la efectividad de las misiones y el rendimiento económico de sus helicópteros. En la actualidad, Eurocopter se centra en la innovación, en campos tales como el respeto al medio ambiente, la capacidad de volar en todas las condiciones meteorológicas y la accesibilidad de los precios a lo largo de todo el ciclo de vida de un helicóptero.

Finalmente, dado que los servicios postventa representan un elemento importante de la satisfacción de los clientes y una fuente de ingresos importante para la División, Eurocopter sigue comprometido con el refuerzo y la expansión de su red de marketing, distribución y servicio postventa a través de su propuesta de “oferta global”. Actualmente, dicha red de servicios mundial presta servicios a unos 10.000 helicópteros Eurocopter con 2.500 operadores en 142 países. En el futuro Eurocopter llevará a cabo un gran esfuerzo de expansión en su oferta de servicios, al efecto de incrementar la disponibilidad de los

helicópteros y las prestaciones operativas de las mismas en beneficio de sus clientes, logrando al mismo tiempo mayores márgenes en contratos a largo plazo mediante la facturación de servicios de alto valor añadido. Asimismo Eurocopter se plantea continuar desplegando sus actividades de formación y mantenimiento de programas informáticos, áreas identificadas como de importancia clave para el futuro.

Mercado

En 2007, el valor de los helicópteros entregados en todo el mundo se estimaba en más de 8.800 millones de euros, cifra que la Dirección espera que aumente hasta alcanzar los 14.600 millones de euros para el año 2009. Según un estudio realizado por The Teal Group, Honeywell y Rolls Royce, se espera que, entre 2006 y 2015, se construirán entre 5.200 y 5.800 helicópteros civiles y entre 5.500 y 6.000 helicópteros militares en todo el mundo. Este pronóstico, especialmente en lo que respecta al ámbito militar, depende en gran medida del futuro de los amplios programas de desarrollo estadounidenses.

La demanda militar de nuevos helicópteros depende principalmente de consideraciones presupuestarias y estratégicas, así como de la necesidad de renovar las flotas que se están quedando obsoletas. La Dirección considera que la avanzada edad de la flota en servicio, la urgencia de una nueva generación de helicópteros equipados con sistemas integrados y la continua introducción de helicópteros de combate en muchas fuerzas armadas nacionales, contribuirán a estimular la demanda de helicópteros militares en los próximos años. Recientes programas militares a gran escala, como los realizados por Australia, Brasil, España, Reino Unido y el proyecto *Nordic's Standard Helicopter*, han confirmado esta tendencia. La demanda del sector militar ha estado siempre sometida a importantes variaciones de un año para otro debido a la evolución de las consideraciones estratégicas.

Los helicópteros militares, que suelen ser mayores y estar dotados con sistemas más sofisticados que los helicópteros comerciales, representaron un 49% del valor total de las entregas realizadas en 2007, por Eurocopter.

El segmento militar es altamente competitivo y se caracteriza por las limitaciones competitivas impuestas a los fabricantes extranjeros para acceder a las licitaciones de defensa nacionales, en algunos casos llegando incluso a impedirse de facto las importaciones. No obstante, con la introducción del Tigre, NH90 y EC725 y con un enfoque más agresivo ante la cooperación industrial internacional, la cuota de Eurocopter en el mercado mundial de los helicópteros militares se ha visto incrementada, y el mercado en 2007 se mostró más equilibrado entre los competidores.

En el segmento militar, los principales competidores de Eurocopter son Agusta-Westland en Europa, y Bell Helicopter (división de Textron Inc.), Boeing y Sikorsky en los EE.UU. Además, los fabricantes rusos vuelven a competir tras una reestructuración completa tanto a nivel comercial como industrial.

Si hay algo que los caracteriza es su agresividad en mercados concretos como los de Asia y América latina.

Los helicópteros vendidos en el sector civil se utilizan para el transporte de directivos de sociedades, la explotación petrolífera en alta mar (*offshore*), así como en diversas aplicaciones comerciales y de servicio público como los guardacostas, la policía, los servicios de asistencia médica y contra incendios. La Dirección espera que el valor de las ventas en el sector civil seguirá aumentando una media del 10% durante los próximos 3 años, estabilizándose posteriormente. Los datos del mercado indican que en 2007 se vendieron aproximadamente 836 helicópteros civiles de turbina en todo el mundo.

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

La tabla siguiente muestra el esfuerzo llevado a cabo para ampliar la gama de productos Eurocopter, compuesta por helicópteros optimizados para diversos tipos de misión sin sacrificar sus condiciones de adaptabilidad a unas circunstancias operativas cambiantes:

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

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

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

Productos civiles. Eurocopter ha llevado a cabo un consistente esfuerzo para renovar y actualizar su gama de productos civiles con el propósito de defender y fortalecer una posición competitiva líder en el segmento civil, gracias a lo cual su cuota en el mercado mundial ha llegado a ser superior al 50%. Eurocopter ha comercializado con éxito en el mercado internacional productos nuevos como el EC120, aparato ligero de un solo motor, y el EC135, bimotor ligero, así como

Productos y servicios

Productos existentes. La Dirección considera que Eurocopter ofrece actualmente la variedad de helicópteros más completa y moderna, abarcando prácticamente la totalidad del mercado civil y militar. La gama de productos de Eurocopter incluye helicópteros ligeros de un único motor, bimotores ligeros, helicópteros de capacidad media y de capacidad media-pesada; además, se basa en una serie de plataformas de nueva generación concebidas para adaptarse a aplicaciones militares y civiles. Además los productos comparten un número de características técnicas como seña de identidad de un grupo.

Eurocopter perfecciona continuamente su línea de producto con tecnologías punteras, a fin de mantenerse en los últimos estándares en cuanto a modernidad. Ejemplo de ello lo tenemos en 2007 con la certificación del AS355NP, un derivado nuevo del exitoso helicóptero ligero de doble turbina AS355N, y con el notable incremento en la capacidad de carga del AS350.

helicópteros actualizados como el EC155, última evolución del helicóptero de peso medio Dauphin y el EC145.

La última edición de la familia de helicópteros pesados es el EC225. Esta diseñado para el transporte de pasajeros, en particular, Petróleo y Gas y VIP, pero además para misiones de servicio público, como búsqueda y rescate (SAR). La introducción de este moderno helicóptero con avanzados

estándares de seguridad fue programada mediante un calendario que le permitiera satisfacer la fuerte demanda existente en el mercado del gas y del petróleo.

Programa LUH. El ejército de Estados Unidos ha seleccionado el UH-72A Lakota (un derivado militar del modelo civil EC145) como su nuevo helicóptero ligero (LUH), con unas compras programadas de 322 aparatos a lo largo de un período de 10 años con un valor total de más de 2.000 millones de dólares referido al ciclo de vida del producto. La Armada norteamericana adquirió 42 helicópteros en 2006, con un pedido adicional de otras 43 en 2007. A finales de 2007 se habían entregado a la Armada norteamericana 18 unidades, incluyendo el primer modelo construido en Estados Unidos en agosto de 2007 tras el permiso de producción otorgado por la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos. Todas las entregas se han llevado a cabo desde la factoría americana de Eurocopter en Columbus, Mississippi.

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

El NH90. Diseñado para un uso multimisiones moderno y para una mayor eficiencia en costes a lo largo de toda su vida útil, el NH90 surge como resultado del desarrollo de un helicóptero polivalente para aplicaciones tanto de transporte táctico (TTH) como navales (NFH). El programa, que ha sido financiado principalmente por los Gobiernos francés, alemán, italiano y holandés, ha sido desarrollado de forma conjunta por Eurocopter, AgustaWestland en Italia y Fokker Services en los Países Bajos como socios en Nato Helicopter Industries (“NHI”), en proporción directa a los pedidos realizados por sus países. La participación de Eurocopter en NHI es del 62,5%. En 2000 comenzó la fabricación del primer lote de 243 helicópteros y 55 helicópteros adicionales para entregarlos a los cinco países socios del proyecto, llevándose a cabo las primeras entregas en 2006 (tres a Alemania), seguidas por ocho en 2007 (tres a Alemania, dos a Suecia, dos a Australia y una a Italia).

El NH90 se ha convertido rápidamente en la principal referencia de helicóptero militar táctico para las fuerzas armadas de todo el mundo. En 2007 se pidieron 95 helicópteros (45 para España, 42 para Alemania y 8 para Bélgica). Además se firmó en diciembre de 2007 un contrato con la Agencia Francesa de Compras para la Defensa DGA por un total de 68 NH90, el cual entró en vigor a mediados de enero de 2008. A finales de 2007 la cartera de pedidos del NH90 estaba compuesta por 495 compras en firme y 102 opciones.

El éxito comercial sin precedentes del NH90, unido a la complejidad del aparato y la gestión de contactos entre la industria y la clientela, ha supuesto nuevos y numerosos retos en materia de gestión de programas. El desarrollo de 23 versiones para 14 clientes, en lugar de dos versiones para cuatro clientes como se había previsto en un momento inicial, da fe de la magnitud del desafío, que ha tenido consecuencias directas en el calendario para el desarrollo y la industrialización del proyecto.

Al efecto de poder gestionar estos retos con mayor eficacia, Eurocopter ha puesto en marcha un plan especial para revisar la dirección de programas (incluyendo reorganización industrial), rediseñar la gestión de contratos de los clientes y reestructurar los procesos industriales (poniendo énfasis en la simplificación de tareas, una atribución de responsabilidad más clara y respuestas más ágiles).

En 2007, algunas dificultades técnicas producidas durante el desarrollo de la versión NFH de este helicóptero obligaron a modificar el calendario de algunas entregas y a contabilizar el impacto de los costes correspondientes. Véase la “Parte 1/1.1 Examen y análisis, por parte de la Dirección, de la situación financiera y resultados de las operaciones”.

Tigre. El programa de desarrollo del helicóptero de combate Tigre está prácticamente concluido. Consiste en cuatro modelos basados en el mismo fuselaje: el 40 HAP (cañón en torreta, cohetes y misiles aire-aire) para Francia; el 80 UHT (misil anticarro, misil aire-aire, cañón axial y cohetes) para Alemania; el 22 ARH (misil antitanque, cañón en torreta, cohetes) para Australia; y el 24 HAD para España y 40 HAD para Francia (misil antitanque, misil aire-aire, cañón en torreta, cohetes, aviónica y motor avanzados). El despliegue de la producción para este programa queda reflejado en el esfuerzo que supone la entrega de un total de 33 helicópteros Tigre para finales de 2007, con 10 entregas en dicho año.

KHP. El gobierno coreano escogió a Eurocopter como socio principal de Korea Aerospace Industries (“KAI”) en el nuevo programa KHP para el desarrollo del primer helicóptero de transporte militar de Corea de la clase de 8 toneladas métricas. Los 6 años de la fase de desarrollo de KHP irán desde 2006 hasta 2011. Durante los siguientes 10 años de fase de producción, se prevé la fabricación de 245 helicópteros. Como socio principal de KAI, Eurocopter cuenta con una participación del 30% en la fase de desarrollo y del 20% en la de producción. Este programa resulta revolucionario para Eurocopter en un mercado coreano previamente dominado por Estados Unidos. Eurocopter y KAI han acordado el establecimiento de una filial al 49% y 51% respectivamente, que comercializará la versión para la exportación del KHP, cuya demanda mundial estimada para los próximos 20 años es de 250 helicópteros.

El EC175. Eurocopter y la corporación china AVIC II lanzaron el desarrollo y la fabricación (al 50%) del EC175, un helicóptero

civil de la categoría de seis toneladas, que ampliará la gama de productos de ambos socios. La fase de desarrollo de 5 años comenzó en 2006 con las dos primeras etapas superadas de acuerdo con lo previsto. Se prevé que el nuevo helicóptero civil realice su primer vuelo en 2009, con la certificación europea programada para 2011 y la china para 2012. Se prevé comenzar la producción en 2011. Una vez iniciada la fabricación en serie, cada socio dispondrá de su propia cadena de montaje. Las previsiones de ventas de este helicóptero de última generación se estiman en 800 unidades a nivel mundial en los próximos 20 años.

Servicio al cliente

A 31 de diciembre de 2007, los helicópteros Eurocopter constituían el segundo parque mundial, con más de 10.000 helicópteros en servicio en todo el mundo. Como resultado, las actividades de apoyo al cliente necesarias para atender este gran parque supusieron el 33% del volumen de ventas de Eurocopter en 2007. Dichas actividades consisten principalmente en la formación, el mantenimiento, la reparación y el suministro de piezas de repuesto. Con el fin de proporcionar un servicio eficaz en todo el mundo, Eurocopter ha puesto en marcha una red internacional de servicios a través de sus filiales, distribuidores autorizados y centros de servicio. Además, con el fin de satisfacer la demanda global de los clientes, Eurocopter está ampliando la gama de servicios que presta a sus clientes.

Por ejemplo, en 2007 American Eurocopter abrió una nueva planta de apoyo regional para la Costa Oeste en Long Beach, California, como parte de su programa general para mantener sus servicios de mantenimiento y reparación en proximidad inmediata a sus clientes, mejorando de esta manera el servicio prestado. Dicho cometido se amplía con el propósito de incrementar la seguridad de vuelo, para lo cual Eurocopter ha creado un rectorado específico dedicado a la seguridad de vuelo para toda su flota de helicópteros. El rectorado está establecido en tres áreas principales y entre sus cometidos se hallan la iniciación, coordinación y armonización de todas las actuaciones de la Sociedad que tengan que ver con la seguridad de vuelo.

Clientes y marketing

Alrededor de 2.600 operadores de todo el mundo utilizan actualmente los helicópteros Eurocopter, lo que constituye una importante base de clientes para las actividades de servicios postventa. El 85% de los clientes de Eurocopter dispone de flotas de entre uno y cuatro helicópteros. Los principales clientes militares de Eurocopter son los Ministerios de Defensa de los países europeos, así como los Ministerios de Defensa de los países de Asia y Estados Unidos. En el mercado civil y parapúblico, Eurocopter posee una cuota de mercado líder en Europa, Estados Unidos y Canadá.

La adaptabilidad y fiabilidad de los productos Eurocopter le han convertido en la elección favorita de los clientes más importantes. El Servicio de Guardacostas de Estados Unidos opera 96 helicópteros Delfin (Dauphin), habiendo realizado pedidos para otros cinco. Las compañías más importantes del mundo especializadas en servicio de plataformas offshore (Bristow, CHC, Era, PHI, etc.) utilizan helicópteros de Eurocopter para el transporte de viajeros y suministros a la industria petrolífera y del gas. En el mercado de la asistencia médica de urgencia, los helicópteros Eurocopter dominan la flota de los grandes operadores como Air Methods en Estados Unidos y ADAC en Alemania. Otros cuerpos oficiales muy exigentes en cuanto a la calidad de servicio, como la policía y las fuerzas armadas, han depositado también su confianza en los productos Eurocopter.

La estrategia mundial de Eurocopter se basa en la magnitud de su gran red internacional. Actualmente, la red incluye 17 filiales extranjeras, complementadas por una red de distribuidores autorizados y de centros de servicio destinados a conseguir el mayor número de clientes potenciales y reales. En 2007 Eurocopter potenció su filial iniciando operaciones en Eurocopter China, Shanghai (filial participada al 100% constituida en diciembre de 2006), así como mediante la adquisición de la totalidad de las acciones de McAlpine Helicopters Limited, con domicilio social en Reino Unido – en la actualidad conocida como Eurocopter U.K. Asimismo, Eurocopter ha desarrollado su experiencia en materia de producción bajo licencia, de coproducción y de subcontratación y ha establecido relaciones con socios industriales y proveedores en más de 35 países.

Producción

La actividad industrial de Eurocopter se ha venido desarrollando en cuatro emplazamientos principales, dos en Francia y dos en Alemania. Las instalaciones francesas se encuentran en Marignane, en el sur de Francia, y en La Courneuve, cerca de París. Las instalaciones alemanas se encuentran en Donauwörth y Ottobrunn, cerca de Múnich. En 2007, Eurocopter continuó desarrollando su actividad en los mercados nacionales constituyendo un nuevo emplazamiento industrial en España (Albacete), mientras de manera simultánea intensificaba su expansión internacional en Estados Unidos (Columbus, Mississippi) y Australia (Brisbane).

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

La planta de Columbus (Mississippi) de American Eurocopter siguió experimentando una importante ampliación en 2007 con

el fin de respaldar la fabricación, el montaje y la entrega del LUH. La actividad industrial comenzó en 2006 con el montaje y las entregas del LUH y en estos momentos se encuentra en proceso hacia la fabricación a plena escala tras haber concedido la Administración Federal de Aviación norteamericana su autorización en agosto de 2007. Además las actividades en la factoría de Columbus incluyen la producción y montaje del AS350 y del EC120 para el Servicio Arancelario y de Defensa de Fronteras de Estados Unidos así como asistencia para la modernización de la flota de helicópteros Delfín del Servicio Guardacostas de Estados Unidos.

En Brisbane, Australia Aerospace estableció en abril de 2007 una línea de montaje final para el NH90, además de las ya existentes para el EC120 y el Tigre. En la actualidad Australian

Aerospace realiza inversiones en una planta de composites en Queensland.

En general, las ventas de helicópteros de serie se vieron incrementadas aproximadamente un 25% en 2007, en línea con el dimensionamiento de la producción industrial previsto para 2008. Con vistas a cumplir los plazos de dicho despliegue de fabricación Eurocopter tiene la intención de continuar extendiendo su cadena de suministros global mediante la búsqueda de proveedores de bajo coste que facturen en dólares. También está reestructurando de manera activa su red de suministros (reduciendo su base de 2.600 proveedores a 300 proveedores principales) e incrementando la eficacia de su organización industrial interna.

1.1.5 DEFENSA & SEGURIDAD

Introducción y presentación

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

En 2007, la División DS registró un volumen de ventas de 5.500 millones de euros, lo que representa un 14,0% del volumen de ventas total de EADS.

Estrategia

La División DS puede ofrecer a sus clientes paquetes completos de seguridad y soluciones integradas para ayudarles en su proceso de transformación desde las operaciones de defensa clásicas hacia una serie de requerimientos más amplios en cuanto a defensa y seguridad. De manera simultánea continúa explorando nuevas posibilidades para generar sinergias internas y ahorro de costes. Para conseguirlo, la División DS está trabajando activamente con el objetivo de:

Constituir centros de competencia fuertes

Habiendo llevado a cabo durante los años anteriores una racionalización de las estructuras organizativas en Sistemas de Defensa y Comunicación y en Electrónica para la Defensa, la División DS actualmente trabaja en la reestructuración final de su Unidad de Negocios Sistemas Militares Aéreos. Como parte

del proceso durante el año 2007 más de 600 empleados de Sistemas Aéreos Militares han sido relocados a Manching (Alemania), emplazamiento del Centro de Sistemas Aéreos Militares de EADS. La División DS tiene previsto completar en 2008 su proceso de reestructuración, consolidando así los centros de asistencia de sistemas militares aéreos así como el centro de desarrollo de vehículos aéreos no tripulados de alta tecnología.

Apoyar el proceso de transformación de los clientes

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

Consolidar su posición en los mercados domésticos y marcarse como objetivo una expansión selectiva, particularmente en Estados Unidos

La División DS intentará mantener el crecimiento consolidando su posición en sus mercados domésticos de Francia, Alemania, España y el Reino Unido. Dentro de estos mercados, los esfuerzos ulteriores en actividades empresariales relacionadas con plataformas, misiles y seguridad continuarán siendo un

objetivo estratégico en dirección hacia un crecimiento sostenible. Al mismo tiempo la División DS intentará intensificar su presencia en mercados emergentes, incluyendo Oriente Medio, India, Asia y Sudáfrica.

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

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

Sistemas de Defensa y Comunicaciones (DCS)

DCS es la “Casa de Sistemas” EADS. Su cometido consiste en el desarrollo de soluciones de sistemas completos para comunicación y transmisión de datos (incluyendo plataformas), así como facilitar medios para la implementación de los mismos. DCS ofrece a sus clientes soluciones globales y a medida, incluido el know-how necesario para diseñar, desarrollar e implementar LSI (Large Systems Integration) y conectar la mayor gama posible de plataformas y subsistemas individuales en una única red efectiva. La integración de Sistemas ha adquirido una importancia cada vez mayor para clientes que se dedican al control fronterizo y la vigilancia de costas, así como para clientes no militares tales como los servicios de seguridad nacional; todas estas áreas constituyen el ámbito fundamental de actividades de DCS.

En 2007, DCS generó el 24% del volumen de ventas total de la División DS.

Mercado

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

Productos y servicios

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

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

Seguridad global. DCS proporciona soluciones y servicios totalmente integrados para la seguridad global en ámbitos tales como protección transfronteriza, seguridad marítima, gestión de crisis y emergencias, protección de infraestructuras críticas y seguridad en eventos multitudinarios, como por ejemplo los Juegos Asiáticos de Qatar. Debido a la creciente interconexión entre diferentes áreas de amenaza, y a la vista de las interdependencias cada vez mayores de la seguridad interior y exterior, la plena colaboración de las diferentes organizaciones de seguridad es cada vez más importante. La División DS tiene como objetivo maximizar las eficiencias a través del uso óptimo de los datos y la distribución de información entre las diferentes organizaciones de seguridad involucradas.

Sistemas de Radio Móvil Profesional. DCS es líder en suministro de redes seguras de radiocomunicaciones profesionales móviles (PMR), tanto analógicas como digitales. Las soluciones de DCS en cuanto a la PMR hacen posible que organizaciones profesionales en varios ámbitos, como la seguridad pública, la defensa civil, la

industria y los transportes, se comuniquen de manera efectiva, fiable y segura. DCS oferta a sus clientes soluciones PMR especializadas basadas en tecnologías TETRAPOL, TETRA y P25, entre otros productos.

APSYS: ingeniería de seguridad

APSYS es una filial de DS bajo la dirección de la Unidad de Negocios DCS. En 2007 APSYS fortaleció posiciones en el mercado francés en cuanto a consultoría, formación y servicios de estudios en gestión de riesgos técnicos. Se han desarrollado nuevas técnicas para acceder a mercados específicos manteniendo los márgenes competitivos de APSYS, tales como seguros de calidad de software, seguridad en sistemas de comunicación, representación tridimensional de fenómenos y análisis de rendimiento en esquemas de transporte.

Dornier Consulting GmbH

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

Sofrelog

Sofrelog es una filial de DS bajo la dirección de la Unidad de Negocios DCS. Sofrelog proporciona sistemas integrados para misiones críticas en tiempo real mediante la utilización de radares y otros sensores de área amplia, principalmente para aplicaciones marítimas como servicios de tráfico de navegación y guardacostas. Estos sistemas están basados en SYTAR™, un producto único de Sofrelog que ha sentado el estándar tecnológico en el sector marítimo: la interconexión abarca más de 450 radares, y Sofrelog dispone de responsabilidades de diseño en más de 50 centros de control situados en 30 países de todo el mundo. Sofrelog se halla bien posicionada para crecer en sus mercados principales: tras haber obtenido galardones de las autoridades de seguridad portuaria de Qatar y Tánger, Sofrelog está desarrollando planes para contribuir al crecimiento de DS en el marco de la seguridad global.

ATLAS ELEKTRONIK

ATLAS ELEKTRONIK GmbH, con domicilio social en Bremen, es una *joint venture* entre ThyssenKrupp (51%) y EADS (49%). El año 2007 se ha caracterizado por la finalización del cambio de accionariado iniciado en agosto de 2006 así como por la integración de actividades de EADS. En febrero de 2007 comenzó a llevarse a cabo la integración de las actividades navales de DS – principalmente en el ámbito de embarcaciones de superficie – lo cual llevó a la transferencia de 140 empleados a ATLAS ELEKTRONIK GmbH. Otros 175 empleados fueron transferidos a través de la integración de sociedades filiales de EADS.

En 2007 ATLAS ELEKTRONIK logró éxitos importantes, entre los cuales se incluyen pedidos para el sistema de mando y control de armas así como el enlace táctico de datos para la nueva fragata alemana F125, el suministro de sistemas de mando para la marina india, diversos pedidos de la Armada de Finlandia en el ámbito de la lucha antisubmarina y compras de clientes internacionales pertenecientes al sector de la seguridad marítima. La Sociedad realizó importantes avances que le permitieron afirmarse en un mercado caracterizado – pese a su coyuntura favorable – por una competencia y una presión de costes cada vez mayor.

Electrónica de Defensa (DE)

Como especialista en guerra electrónica, aviónica y sensores de EADS, DE proporciona elementos decisivos para la guerra electrónica y la autodefensa, así como para la recogida, distribución y procesamiento de datos. También suministra sensores y subsistemas destinados al mercado de vigilancia y reconocimiento, la gestión de misiones militares, la protección de unidades militares y áreas críticas civiles, capacidades de red y apoyo para servicios de seguridad y fuerzas militares.

En 2007, DE generó el 15% del volumen de ventas total de la División DS.

Mercado

Los principales competidores de DE en la electrónica de defensa son las grandes y medianas sociedades estadounidenses y europeas (como Raytheon, Northrop-Grumman, Thales, BAE Systems, Galileo Avionica, Indra y Saab), así como sus competidores israelíes. Entre los clientes clave de DE se encuentran los Ministerios de Defensa, Ministerios del Interior, servicios militares, fuerzas de seguridad, el proveedor interno de sistemas de EADS y otros proveedores de integración de grandes sistemas de todo el mundo. A través de diversas *joint ventures*, participaciones y relaciones industriales de cooperación DE tiene acceso a clientes en todos los países de la OTAN, de manera especial en Alemania, Francia, Reino Unido, España e Italia, así como a mercados importantes como los de Estados Unidos, Turquía, India y Sudáfrica.

Productos y servicios

Guerra electrónica y autodefensa. El crecimiento en los ámbitos de guerra electrónica y autodefensa constituyen objetivos estratégicos fundamentales para DE en el futuro. DE suministra sistemas de autoprotección electrónicos para aviones, buques y vehículos acorazados, como detección láser, detección de misiles y unidades activas electrónicas de contramedida, incluidas las contramedidas guiadas por infrarrojos, jammers de autoprotección y vehículos sin piloto a remolque. Por ejemplo, DE suministra componentes básicos para el subsistema de ayudas defensivas “EuroDASS” del Eurofighter, así como componentes adicionales de aviónica para el programa Eurofighter en sentido amplio. Le corresponde la responsabilidad de los subsistemas para la autoprotección del A400M, y suministra equipos electrónicos clave como el sistema de aviso de misiles mediante infrarrojos MIRAS. Para aviones de misiones militares, helicópteros (NH90 Tigre) y aviones VIP. La Unidad de Negocio DE está desarrollando soluciones que le permitan hacer frente a las amenazas de misiles guiados por infrarrojos. Hasta la fecha, DE ha vendido aproximadamente 5.600 unidades de sus sensores de detección de misiles (MILDS) desplegados en una serie de helicópteros y aviones de transporte.

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

Sensores. DE es un socio principal en el desarrollo de radares multimodo aerotransportados como Captor, comprendido en el programa Eurofighter, incluyendo apoyo logístico integrado, mantenimiento y actualizaciones. DE también participa activamente en el desarrollo de la tecnología y en la aplicación de radares activos de escaneo electrónico de próxima generación (AESA) para aplicaciones aéreas, navales y terrestres. En 2007, un demostrador de radar AESA para Eurofighter mostró por primera vez sus capacidades en vuelo. En el área de defensa aérea, EADS fabrica radares de medio alcance para buques (TRS-3D) y aplicaciones para tierra (TRML-3D). DE también está desempeñando un importante papel en el desarrollo y la fabricación de radares sintéticos de apertura (SAR), que se consideran esenciales para futuras operaciones de

reconocimiento y vigilancia. En este apartado EADS ha desarrollado el sensor de distancia segura SAR para vigilancia de áreas amplias (SOSTAR-X), y suministra componentes de radar únicos para satélites de observación terrestre de tipo Tandem-X.

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

Sistemas Militares Aéreos (MAS)

La Unidad de Negocio MAS se centra en el desarrollo, la fabricación y entrega del avión de combate Eurofighter (participado por EADS al 46%), el mantenimiento, la reparación, la inspección, el apoyo logístico, la mejora de los sistemas aéreos de combate existentes, la prestación de servicios de formación financiados con fondos públicos o privados, así como la construcción y la producción de aeroestructuras de Airbus y A400M. Además, MAS diseña un avión ligero de entrenamiento y de combate y un vehículo aéreo no tripulado (UAV). En 2007, sistemas militares aéreos prosiguió con la centralización de sus actividades en el ámbito de sistemas militares en su emplazamiento de Manching (Alemania) al efecto de aumentar su capacidad competitiva y establecer un centro de sistemas militares aéreos.

En 2007, MAS generó el 39% del volumen de ventas total de la División DS.

Productos y servicios

Eurofighter. El Eurofighter, llamado “Typhoon” para la exportación fuera de Europa, es un avión de combate polivalente de alto rendimiento, extremadamente ágil, con red integrada, cuya misión es garantizar una superioridad aérea en escenarios de combate complejos tanto aéreos como terrestres. El Eurofighter está destinado a mejorar la eficacia de la flota mediante un sistema de armas aéreas capaz de asumir las

funciones de la interceptación supersónica fuera del campo visual, de funciones de combate próximo subsónico, de bloqueo aéreo, de supresión de defensa aérea y de ataque marítimo y litoral. Las especificaciones tácticas del avión incluyen diversas capacidades: adaptación a cualquier tipo de condiciones meteorológicas, despegue y aterrizaje cortos, gran capacidad de resistencia y una gran rapidez operativa. El Eurofighter fue diseñado para permitir adaptaciones y mejoras a largo plazo, en consonancia con la evolución de la aviónica y de los sistemas de armas, permitiendo así una vida útil prolongada.

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

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

Fuera del primer tramo de 148 aviones, 141 (incluyendo seis aviones de producción equipados con instrumental) habían sido entregados a finales de 2007, con el resto de ellos en fase de montaje final. Ha comenzado el montaje final de los primeros aviones comprendidos en la segunda etapa, con 18 aviones en estado de montaje avanzado a finales de 2007. Eurofighter ya ha vendido 15 aviones a Austria, con cinco entregas en 2007, y se prevé que surjan nuevas oportunidades de venta en Europa y el Oriente Medio. El acuerdo alcanzado entre los gobiernos del Reino Unido y de Arabia Saudí para la compra de aviones

Eurofighter marca el primer éxito de la exportación fuera de Europa. En septiembre de 2007 se firmó entre los dos gobiernos un convenio intergubernamental relativo a la entrega de 72 aviones.

UAV, Sistemas avanzados UAV. Para dar respuesta a la necesidad alemana de vigilancia de grandes áreas y reconocimiento a distancia, MAS y su socio estadounidense Northrop Grumman, a través de su *joint venture* EuroHawk GmbH, están suministrando el Sistema HALE-UAV "Euro Hawk". El Euro Hawk es un sistema aéreo no tripulado a gran altitud para el reconocimiento de señales (SIGINT) que ha sido equipado de manera específica con el fin de satisfacer las necesidades nacionales. Se basa en la plataforma Global Hawk RQ4-B fabricada por Northrop Grumman. MAS se encarga del sistema global para misiones militares, incluyendo el análisis y la información de la situación, así como la capacidad del sensor y las modificaciones. La compra de la primera plataforma Global Hawk que se convertirá en un demostrador a gran escala (FSD) del Euro Hawk fue aprobada por parte del parlamento alemán en enero de 2007. El proyecto Euro Hawk exige la integración de sensores nacionales desarrollados por DE en un total de cinco sistemas. Las Fuerzas Aéreas alemanas tienen previsto que los vuelos operativos con el Euro Hawk FSD comiencen en 2010.

MAS también está trabajando en el desarrollo de otros programas importantes en el ámbito de los vehículos aéreos no tripulados (UAVs), incluyendo un proyecto de demostración para el diseño de nuevas tecnologías destinadas a los UAVs del futuro. EADS también está trabajando en un programa de investigación y tecnología para el análisis y la mejora de tecnologías y conceptos de capacitación de los vehículos de reconocimiento aéreos no tripulados (URAV). El principal objetivo es el desarrollo de un nuevo enfoque de sistema-de-sistemas en un contexto de operaciones de redes centrales.

Adiestramiento de pilotos, aviones de entrenamiento y servicios. El mercado de los aviones de entrenamiento y de combate ligeros es muy competitivo, con ofertas por parte de BAE Systems (Hawk 128), KAI/Lockheed Martin (T-50), Aermacchi (AM-346) y otros. MAS efectúa su entrada en este campo a través del simulador aéreo de altas prestaciones (HEAT, en sus siglas en inglés). El HEAT pretende cerrar la cada vez mayor diferencia, entre las demandas realizadas por los pilotos de aviones de combate modernos y las oportunidades de entrenamiento facilitadas por aviones antiguos. De momento MAS no piensa lanzar la fase de diseño a gran escala, aunque continuará el esfuerzo para llegar a nuevos clientes y socios industriales.

Sin embargo, MAS ya ha contribuido al desarrollo de un programa de adiestramiento de pilotos para aviones de combate europeos: en 2007, lanzó la nueva Escuela Europea de Entrenamiento Avanzado de Pilotos de Caza en Talavera, en colaboración con las Fuerzas Aéreas españolas. La escuela

ofrecerá una formación global para pilotos de combate utilizando una versión mejorada del F-5 que incorpora características de rendimiento de los aviones de combate de última generación y un sofisticado equipo en tierra.

Conforme a un contrato de servicios para un período de 10 años firmado en 2006, MAS también se encarga de dirigir el entrenamiento “ab-initio” de pilotos para futuras tripulaciones militares en la Academia de la Fuerza Aérea francesa en Cognac. El contrato incluye aprovisionamientos de nuevos aviones, mantenimiento de los aviones tanto en línea de vuelo como en taller y dispositivos de tierra para el adiestramiento. ECATS (EADS Cognac Aviation Training Services – Servicios de Adiestramiento para la Aviación en EADS Cognac), como se ha dado en llamar a este programa, fue inaugurado oficialmente en abril de 2007 con la llegada del primero de los 18 aviones de adiestramiento Grob 120A.

Modernización y servicios de mantenimiento de MAS.

Además de proporcionar los servicios postventa existentes, MAS también ofrece a su clientela la posibilidad de mejorar sus sistemas aéreos militares. La modernización de los sistemas aéreos militares es especialmente interesante en países con presupuestos de defensa limitados, en particular los países de Europa Central y del Este, de América Latina, del norte de África y de algunas regiones de Asia. En estos países, en los que resulta poco razonable comprar nuevos aviones polivalentes por razones políticas o económicas, la modernización de los aviones existentes se presenta como la solución más aconsejable en términos de coste. MAS ha desarrollado una amplia experiencia en el ámbito de la actualización de sistemas militares a través de programas destinados a aviones como el Tornado, Phantom F-4, F-18, F-5, Mig-29, Mirage F-1, C101 Aviojet, Harrier Av-8B, E-3A AWACS, P-3C Orion, C-160 Transall y Breguet Atlantic 1.

En el ámbito de servicios de mantenimiento, MAS está intensificando su cooperación con las Fuerzas Aéreas de Alemania, para lo cual establece centros adicionales para el soporte de armas combinadas (para el Tornado, Transall y otros sistemas que se prevé estén operativos en un futuro próximo, como los del A400M y el Euro Hawk) que habrán de operar de manera coordinada con el centro nacional de soporte del Eurofighter existente en la actualidad.

Sistemas de misiles

MBDA (una *joint venture* formada por EADS, BAE Systems y Finmeccanica con participaciones del 37,5%, 37,5% y 25%, respectivamente) es el grupo de sistemas de misiles de la División DS (quien consolida MBDA al 37,5%). MBDA ofrece unas capacidades superiores en sistemas de misiles y abarca todo el espectro de soluciones de superioridad aérea, control terrestre y misiones de poder marítimo, al tiempo que proporciona las

últimas soluciones tecnológicas en armas de ataque y defensa antimisiles. Principales objetivos para 2008 siguen siendo la ulterior integración de los cuatro mercados nacionales (Francia, Alemania, Italia y Reino Unido), la consolidación de la actividad empresarial y un mayor esfuerzo en los mercados de exportación.

En 2007 MBDA culminó su adquisición de Bayern-Chemie/Protac, sociedad alemana especializada en sistemas de propulsión de misiles. Además MBDA vendió sus participaciones en el grupo aeroespacial francés ALKAN, exceptuando la sección de contramedidas de ALKAN, que representaba un 20% de la facturación de dicha sociedad en el 2006. Esta desinversión se circunscribe en la estrategia de MBDA de optimizar inversiones en su negocio principal: sistemas de misiles. Para terminar, en 2007 MBDA firmó un importante contrato con el Ministerio de Defensa del Reino Unido para el mantenimiento del sistema de defensa aérea Rapiere de las Fuerzas Armadas británicas, con el propósito de asegurar su agilidad de respuesta y su disponibilidad para el despliegue operativo.

En 2007, MBDA generó el 21% del volumen de ventas total de la División DS.

Mercado

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

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

- La necesidad de reemplazar una generación anterior de misiles y desarrollar nuevas capacidades (tales como sistemas de defensa tierra-aire, armas de precisión y ataque en profundidad y sistemas de combate integrados para superioridad naval);
- La entrada en servicio de nuevas plataformas portamisiles (Rafale, Eurofighter/Typhoon, Gripen, helicóptero Tigre, fragatas y portaviones nuevos y en su momento, nuevas plataformas como el avión conjunto de ataque F-35 Lightning II y los vehículos aéreos no tripulados);

- La aparición de nuevos requisitos para futuros sistemas de armas, de acuerdo a la experiencia operativa adquirida y las lecciones aprendidas en los últimos conflictos, especialmente sistemas de redes centralizadas para guerra así como sistemas de adquisición de objetivos a la vista o más allá del campo visual.

Productos y servicios

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

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

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

Scalp NAVAL. Como resultado del esfuerzo invertido en el desarrollo del programa europeo de misiles lanzados desde el aire Storm Shadow/SCALP, MBDA está desarrollando Scalp NAVAL para dotar a las fragatas FREMM y los submarinos de

la clase barracuda de la Armada francesa de una capacidad superior de ataque. En enero de 2007 MBDA recibió de la DGA francesa la confirmación de un pedido para 250 de estos misiles con un valor de 910 millones de euros para MBDA.

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

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

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

Producción — Centro de Diseño de Sistemas (SDC)

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

métodos normalizados (como los marcos arquitectónicos empleados por el Departamento estadounidense de Defensa y el Ministerio de Defensa del Reino Unido) y de otras herramientas de desarrollo de sistemas, el SDC también contribuye a reforzar la estrategia de la División DS de mejorar

las capacidades en LSI de una forma más generalizada. Una herramienta de la que dispone SDC a este respecto es un entorno basado en redes internacionales para la realización de experimentos y ensayos, denominado Red Central de Centros de Simulación de Operaciones (NetCOS).

1.1.6 ASTRIUM

Introducción y presentación

Astrium diseña, desarrolla y fabrica satélites, infraestructuras orbitales y sistemas de lanzadores y presta servicios espaciales. Astrium es el tercer fabricante mundial de sistemas espaciales, por detrás de Boeing y Lockheed Martin, y el primer fabricante europeo de satélites, lanzadores de infraestructuras orbitales y servicios asociados. En 2007, Astrium registró un volumen de ventas de 3.600 millones de euros, lo que representa un 9,1% del volumen de ventas total de EADS.

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

Estrategia

Con una sólida presencia en los cinco países europeos que cuentan con activos programas espaciales (Francia, Alemania, Holanda, España y Reino Unido), Astrium es la única Sociedad europea que ofrece toda la gama de competencias en todos los campos de la industria espacial (satélites, lanzadores, infraestructuras orbitales y servicios). La estrategia de Astrium consiste en trabajar en estos activos estratégicos fundamentales y reforzar su posición en el mercado.

Generar un crecimiento rentable en un mercado estable

En la actualidad el gasto institucional y militar en actividades espaciales se mantiene estable en Europa, debido a las limitaciones presupuestarias existentes. Existe también una competencia muy fuerte en los mercados comerciales de lanzadores y satélites de telecomunicación, sobre todo teniendo en cuenta los récords históricos de cotización del euro frente al dólar en 2007. En una coyuntura de mercado tan difícil, Astrium actúa con arreglo a la estrategia siguiente:

- En lo referente al lanzador Ariane y al sistema de misiles M51, Astrium intenta racionalizar y hacer más eficiente su

actividad asumiendo funciones de contratista principal (en oposición a proveedor principal y arquitecto industrial en exclusiva). Esto ha contribuido en gran medida a aumentar la fiabilidad y la eficacia de dichos productos. Además, EADS Astrium es en la actualidad el segundo accionista más importante de Arianespace con una participación del 30,5%. Astrium Space Transportation continuará desarrollando este liderazgo para atender mejor a ambos clientes;

- En lo que respecta a satélites y servicios, Astrium ha perseguido durante los últimos años el objetivo de avanzar desde una condición de mero proveedor de sistemas hasta el liderazgo en producción de satélites para navegación y telecomunicaciones seguras. El desarrollo exitoso de un sistema de comunicaciones militares globales mediante satélite para el Ministerio del Interior del Reino Unido por Paradigm Secure Communications (“**Paradigm**”) –que está previsto sea totalmente operativo en 2008– representa un paso inicial importante. Yendo más allá: Astrium quiere expandir su oferta de soluciones innovadoras, altamente competitivas y diseñadas para un enlace directo entre extremos en el ámbito de las comunicaciones seguras. Asimismo aspira a afirmar su presencia en el sector de la navegación por satélite, en particular tras haber procedido a una reorganización del sistema europeo de navegación global basado en la red de satélites “Galileo”, como más adelante se expone.

Pasar a ser un referente de rentabilidad en Europa

Tras una serie de medidas de reestructuración de gran alcance implementadas durante los años 2003 y 2004 (racionalización y especialización de emplazamientos, reducción de plantillas en un 30%, reorientación hacia clientes institucionales) y un ambicioso programa de inversión en innovaciones, la Dirección de la Sociedad está trabajando actualmente en la implementación de medidas adicionales para mejorar la rentabilidad (Innovex '08 para los satélites Astrium, Boost '08 para Astrium Space Transportation e Impact '08 para Astrium Services). Se espera que estas medidas den origen a una mejora sostenida de los márgenes de rentabilidad entre el momento actual y el final de la presente década.

Astrium Satellites

Presentación

Astrium Satellites es líder mundial en diseño y fabricación de sistemas de satélites, cargas útiles, infraestructura de tierra y equipos espaciales destinados a una amplia gama de aplicaciones civiles y militares. Siendo contratista principal de más de 70 satélites de comunicación, Astrium Satellites es un socio tecnológico preferido por la mayor parte de los operadores principales del mundo. El negocio de Astrium Satellites abarca las cuatro categorías de los sistemas de satélite descritas a continuación:

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

Mercado

El mercado de la fabricación de satélites comerciales de telecomunicaciones está marcado por una fuerte competencia, y las decisiones de compra por parte de los clientes se basan esencialmente en los precios, la experiencia técnica y las referencias anteriores. Astrium Satellites posee una cuota de mercado aproximada a nivel mundial del 30%, y sus principales competidores son los estadounidenses Boeing, Lockheed Martin y Loral, y Thales Alenia Space (TAS) de Francia e Italia. Según la Dirección el mercado de satélites de comunicaciones se caracteriza por un crecimiento lento pero sostenido, cuya evolución depende de factores como (i) una creciente demanda de telecomunicaciones, incluyendo Internet, los multimedia y necesidades militares, así como (ii) una mayor demanda de

substitución de productos obsoletos. A la vista de una competencia cada vez más intensa, Astrium Satellites intentará consolidar su posición en este mercado.

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

En el mercado de satélites para navegación, el principal avance de 2007 fue la decisión de la Unión Europea de seguir adelante con el sistema europeo de posicionamiento global "Galileo". Se ha facultado a la ESA para adquirir los componentes necesarios (segmento espacial, segmento de tierra, soporte de sistemas, lanzadores, etc.) con un despliegue pleno programado para 2013. Para la industria espacial y sus clientes, el programa Galileo reviste una importancia capital en términos económicos, industriales y estratégicos. Es muy probable que este programa llegue a ser el motor de soluciones innovadoras orientadas al usuario y al cliente, creando nuevos mercados para los servicios relacionados con la navegación.

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

Productos

Astrium ofrece a sus clientes sistemas de satélites llave en mano a través de una red de filiales de propiedad exclusiva entre las que figuran (i) Astrium España, proveedora de plataformas, antenas espaciales, mecanismos extensores y subsistemas de arnés para satélites de telecomunicaciones, (ii) Tesat (Alemania), especializada en subsistemas y equipos electrónicos para telecomunicaciones, (iii) EADS Sodern (Francia), que suministra sensores para satélites, y (iv) Dutch Space (Países Bajos),

productora de paneles fotovoltaicos y otros artículos especializados.

Satélites de telecomunicaciones. Astrium Satellites fabrica satélites de telecomunicaciones para aplicaciones fijas y móviles y servicios de difusión directa al hogar. Los satélites geoestacionarios de telecomunicaciones de EADS se basan en plataformas de la familia EUROSTAR (54 pedidos hasta la fecha), cuya versión más reciente es EUROSTAR 3000.

Astrium Satellites consiguió, en 2007, seis pedidos de satélites comerciales (lo cual equivale a una cuota del 30% en el mercado mundial), todos ellos basados en la plataforma EUROSTAR (Hot Bird 10 para Eutelsat, Amazonas 2 para Hispasat, Arabsat 5 A y Badr 5 para Arabsat, Alphasat para ESA/Inmarsat, Ka Sat para Eutelsat). Además EADS ganó un concurso (junto con Thales Alenia Space) de Mubadala Development Company con domicilio social en Abu Dhabi para la construcción de un satélite de comunicaciones seguras basado en dos satélites Astrium.

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

Astrium Satellites diseña y fabrica una amplia gama de plataformas altamente versátiles, instrumentos ópticos y de radar y equipos del segmento terrestre para la gama completa de aplicaciones, operaciones y servicios. Astrium Satellites es uno de los líderes del mercado mundial en el campo de los satélites de observación terrestre, además de ser el contratista principal de muchos de los programas de observación terrestre de la ESA y de la CNE. En particular, es el principal contratista de (i) la serie Spot de plataforma multimisión, en uso en quince satélites europeos de observación terrestre y reconocida como norma común; (ii) Metop, un sistema de satélite meteorológico de órbita polar de próxima generación, lanzándose en 2006 el primero de los tres previstos; (iii) Pleiades, dos satélites pequeños de observación de la Tierra de gran agilidad para aplicaciones civiles y militares, que se prevé lanzar en 2008 y 2009; (iv) Swarm, un satélite climatológico que monitoriza la evolución de los campos magnéticos terrestres; (v) Cryosat 2, un satélite radar diseñado para controlar el grosor de las capas polares; y (vi) Tandem X, un satélite de imágenes. En el mercado de exportación, Astrium Satellites firmó en 2005 un contrato con Corea del Sur referente al suministro del satélite de comunicaciones y observación terrestre Coms (además de las instalaciones correspondientes de tierra, para ser entregado en 2009), así como un contrato en 2006 con Argelia para la entrega de dos micro-satélites de observación. Finalmente TerraSAR-X, un satélite de observación equipado con radar y encargado por la Agencia Espacial alemana DLR, fue lanzado con éxito desde Baikonur en junio de 2007,

mientras que Theos, otro satélite de observación para Tailandia, se halla en fase final de preparativos para el lanzamiento.

En 2007 Astrium Satellites ganó un concurso para desarrollar la carga útil de imágenes por radar del satélite Sentinel-1. Principales objetivos de la misión del Sentinel-1 en cuanto a realización y supervisión sistemática de imágenes son la observación de la superficie terrestre, los océanos, el entorno litoral europeo y las regiones heladas.

Satélites de navegación. Subsiguientemente a la resolución tomada a finales de 2007 por la Unión Europea para continuar adelante con el desarrollo de Galileo, la ESA tiene ahora el cometido de adquirir directamente los componentes necesarios (segmento espacial, segmento en tierra, soporte de sistemas, cohetes lanzadores, etc.). Con respecto a los satélites necesarios para la etapa de validación del programa, Astrium Satellites ha sido designado contratista principal del satélite Giove B, que será lanzado en el primer trimestre de 2008.

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

Astrium Space Transportation

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

Infraestructuras orbitales

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

Mercado

La demanda de sistemas de infraestructuras orbitales procede básicamente de agencias espaciales que se benefician de financiación pública, y en particular de la ESA, la NASA, la Roscosmos (Rusia) y la NASDA (Japón). Estos sistemas se

construyen generalmente mediante la cooperación entre socios internacionales. Además de los proyectos COF y ATV, la ESA también se encarga de las piezas adicionales de la ISS para las fases de construcción y operación de la estación. Por otra parte, agencias espaciales nacionales, como la DLR y la CNES, participan en el campo de las instalaciones experimentales que se utilizarán a bordo de la ISS.

Productos

Astrium Space Transportation es el contratista principal del desarrollo y de la integración del COF. El COF es un módulo presurizado con un sistema independiente de soporte vital. Proporciona un entorno de investigación completo en condiciones de microgravedad (ciencia de los materiales, medicina, fisiología humana, biología, observación terrestre, física de fluidos y astronomía) y servirá como banco de pruebas para las nuevas tecnologías. El COF fue transportado hasta la Estación Espacial Internacional por el Atlantis el 7 de febrero de 2008.

Astrium Space Transportation es también el contratista principal para el desarrollo y la fabricación del ATV, diseñado para transportar combustible y mercancías hasta la ISS, y para proporcionar capacidad de reabastecimiento y una solución para la eliminación de residuos. El ATV será el primer vehículo europeo que tendrá una cita en el espacio y se acoplará automáticamente con una estación orbital. El primer ATV, denominado Jules Verne, fue trasladado a Kourou en 2007. Ya se encuentra listo para despegar, y su despliegue está previsto para el primer trimestre de 2008. Hay otras misiones del ATV programadas para el año 2013. Véase el apartado “1.2 Acontecimientos recientes”.

Lanzadores y servicios de lanzamiento

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

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

M45 y M51 lanzados desde submarinos y de los sistemas operativos relacionados.

Mercado

La Dirección estima que el promedio del mercado comercial al que pueden acceder los servicios de lanzamiento seguirá manteniéndose probablemente a 20/25 cargas útiles anuales, compuesto principalmente por el lanzamiento de satélites de telecomunicaciones geoestacionarios. No obstante, debido a diversos factores (por ejemplo, avances tecnológicos y consolidación de clientes), esta cifra es altamente volátil. Este mercado no incluye los servicios de lanzamiento institucionales destinados a las agencias gubernamentales y militares estadounidenses, rusas y chinas.

Durante los últimos años han tenido lugar cambios sustanciales en el mercado comercial de servicios de lanzamiento. Las sociedades y organismos nacionales de Rusia incrementaron considerablemente el precio de sus lanzadores, haciendo que los lanzadores occidentales pasaran a ser más competitivos en el mercado.

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

Productos y servicios

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

Arianespace. Astrium Space Transportation, con una participación del 30,5% en Arianespace (directa e indirecta) es el segundo accionista mayoritario de Arianespace y su accionista industrial mayoritario. Arianespace es el mayor proveedor de servicios de lanzamiento comerciales en cuanto a cartera de pedidos. A finales de 2007, Ariane había lanzado un total de 254 satélites. Arianespace distribuye y vende el lanzador Ariane a nivel mundial y realiza lanzamientos desde el centro espacial de Kourou, en la Guayana francesa.

En 2007 Arianespace obtuvo 13 nuevos contratos comerciales que representan un 50% del mercado disponible, llevando a cabo seis lanzamientos del Ariane 5, que sirvieron para poner en órbita diez satélites (ocho comerciales y otros dos pertenecientes a instituciones públicas). Desde 1999, cuando se llevó a cabo el primer lanzamiento comercial de Ariane 5, se han lanzado con éxito 31 cohetes Ariane 5.

Starsem. Astrium Space Transportation posee directamente un 35% de Starsem, una sociedad de Derecho francés, junto con Arianespace (15%), la agencia espacial rusa (25%) y la Oficina Central Rusa de diseño especializado "Progress" (25%). A través de Arianespace, Starsem comercializa los servicios de lanzamiento prestados por los lanzadores Soyuz para naves espaciales de peso medio en órbitas bajas o síncronas solares, así como para misiones interplanetarias. Aunque en 2007 no se firmaron nuevos contratos, se produjeron dos lanzamientos comerciales y un lanzamiento institucional desde Baikonur. También están avanzando los preparativos de una nueva rampa de lanzamiento en Kourou, y el primer lanzamiento (que llevará a cabo Arianespace) está previsto para comienzos de 2009.

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

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

Astrium Space Transportation ha sido el único contratista principal del sistema Ariane 5 desde 2004. A la vista del éxito comercial del Ariane 5, Astrium Space Transportation firmó en 2007 una declaración de intenciones para la producción de 35 lanzadores Ariane 5, adicionales al lote de 30 lanzadores Ariane 5 adquiridos en 2004.

Misiles balísticos. Astrium Space Transportation es la única Sociedad de Europa que diseña, fabrica, ensaya y presta mantenimiento de misiles balísticos. En virtud de sus contratos con el Estado francés, Astrium Space Transportation ha producido la serie MSBS para lanzamientos desde submarinos (M1, M2, M20, M4 y M45), así como las instalaciones de lanzamiento en la base naval de Brest. El M45 se despliega a bordo del submarino nuclear francés de misiles balísticos de nueva generación. Astrium Space Transportation se encarga del mantenimiento operativo del sistema de misiles M45, colaborando con las Fuerzas Armadas francesas hasta el final de su vida operativa. Astrium Space Transportation ha sido contratada para desarrollar el M51, un nuevo sistema de misiles estratégico para submarinos con mayores capacidades técnicas y

operativas. El segundo disparo de prueba de este nuevo misil se llevó a cabo con éxito en junio de 2007. A finales de 2004, el Ministerio de Defensa francés adjudicó a Astrium Space Transportation un contrato relativo a las instalaciones de pruebas de alcance y a la fase de producción del M51 con un contrato marco de más de 3.000 millones de euros. A finales de 2006, el Ministerio de Defensa francés adjudicó un contrato para fabricar una versión mejorada por un importe superior a 200 millones de euros, contribuyendo a garantizar las capacidades tecnológicas a largo plazo de Astrium Space Transportation en este campo.

La Dirección considera que el desarrollo y la producción del M51 garantizarán a Astrium Space Transportation una carga de trabajo de gran calidad a largo plazo. Además, la relativa predictibilidad de la demanda proporciona una cierta estabilidad al mercado de lanzadores que, por lo general, es considerado muy volátil.

Astrium Services

Presentación

Astrium Services oferta soluciones innovadoras, altamente competitivas y hechas a medida en los ámbitos de las comunicaciones seguras y el geoposicionamiento. Este proveedor europeo de servicios integrales para satélites de comunicaciones militares suministra tecnología de comunicaciones seguras para los satélites de un buen número de países. También intenta ser un referente principal en el ámbito de la navegación vía satélite a través de su actividad en Galileo, después de que la Unión Europea se haya ratificado en el apoyo a este programa a finales de 2007.

Productos y servicios

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

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

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

Finalmente Astrium Services amplió su presencia internacional mediante la compra de GPT a Ericson a comienzos de 2007. GPT es una Sociedad de Arabia Saudí que suministra comunicaciones seguras a la Guardia Nacional saudí.

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

con un despliegue pleno programado para 2013. Astrium Services aspira a convertirse en un actor de referencia en el programa tras la reorganización del mismo.

El proyecto Galileo constituye un gran paso adelante para Europa, y representa el primer programa importante de suministro de infraestructuras a nivel europeo con una dimensión global que aportará numerosas ventajas al continente y al resto del mundo. El potencial del mercado resulta prometedor, ya que la demanda mundial de los servicios de navegación por satélite y de productos derivados crece aproximadamente un 25% al año.

Servicios de Observación Terrestre. Infoterra proporciona productos y servicios de información geográfica a una clientela que incluye corporaciones internacionales, gobiernos y autoridades administrativas de todo el mundo. El exitoso lanzamiento del TerraSAR-X en 2007 –un nuevo satélite de observación terrestre mediante radar que proporciona datos topográficos de alta calidad– ha permitido ampliar de modo significativo sus capacidades en este ámbito. A través de su participación del 40% en Spot Image, Infoterra también dispone de acceso a la potencia de procesamiento de imágenes de los satélites Spot.

Producción

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

1.1.7 OTRAS ACTIVIDADES

Aviación regional — ATR

ATR (*Avions de Transport Regional*) es uno de los líderes mundiales del mercado aeronáutico regional de los aviones a turbo-propulsión de 40 a 70 plazas. ATR Integrated es un consorcio formado por EADS y Alenia en el que ambas participan al 50%. La Unidad de Negocio EADS ATR, que representa el 50% de la participación de EADS en ATR Integrated, es responsabilidad de Airbus.

Mercado y perspectivas

La industria aeronáutica regional ha conocido un fenómeno de concentración creciente durante los últimos años. En los años noventa algunos fabricantes se fusionaron, cesaron en su actividad o dejaron de producir aviones regionales. Nombres como BAE Jetstream, Beechcraft, Fokker, Saab y Shorts

se retiraron así del mercado. A 31 de diciembre de 2007, el mercado mundial de aviones de turbo-propulsión de 40 a 70 plazas estaba en manos de dos fabricantes: ATR y Bombardier.

Tras algunos años de actividad relativamente precaria, el mercado regional de motores turbohélice ha experimentado desde 2005 un incremento espectacular, en gran parte gracias a las ventajas de los turbohélices con respecto a los aviones a reacción, tanto en consumo de combustible como en la emisión de CO₂. En 2007, ATR entregó 44 nuevos aviones (en comparación con los 24 de 2006) y recibió pedidos relativos a 113 nuevos aviones (frente a los 63 de 2006). A 31 de diciembre de 2007, ATR tenía una cartera total de pedidos de 195 aviones, lo que supone un incremento aproximado del 60% con respecto al ejercicio 2006. La cuota de mercado de ATR en 2007 fue de

más del 60%. Se espera que la mayor eficiencia en consumo y la reducida emisión de CO₂ de los motores turbohélice, además de los crecientes precios del combustible, sostengan esta actividad del mercado durante los próximos años. El mercado de aviones de segunda mano también se mantuvo sólido en 2007, lo que llevó a un incremento del valor residual de los aviones ATR de segunda mano.

Productos y servicios

Aviones de las series ATR 42 y ATR 72. Después de la entrada en servicio del ATR 42 en 1985, ATR ha desarrollado una familia de aviones con doble motor turbohélice con alas más altas, destinados al mercado del transporte de pasajeros en aviones de 40 a 70 plazas que están diseñados para garantizar una eficacia óptima, flexibilidad operativa y una gran comodidad. En 1996, con el fin de responder a la creciente demanda de comodidad y rendimiento por parte de las compañías aéreas, ATR presentó una nueva generación de aviones llamados ATR 72-500 y ATR 42-500. Al igual que Airbus, la línea ATR se basa en el concepto de familia, que proporciona ahorros en el entrenamiento, las operaciones de mantenimiento, el suministro de piezas de repuesto y la formación cruzada de los miembros de la tripulación. En su esfuerzo por mejorar las prestaciones de sus productos y el valor de los mismos para las compañías aéreas, ATR lanzó una nueva versión en 2007, la familia ATR-600, con cabina de cristal nueva y motores de mayor rendimiento.

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

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

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

necesaria en la operación de motores turbohélice de ATR. Los aviones devueltos se inmovilizan generalmente por un período aproximado de cinco meses con el fin de acondicionarlos y revenderlos o alquilarlos, en función de las condiciones de mercado.

Producción

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

Aviación general

EADS Socata

EADS Socata produce una gama de aviones de negocios tanto para el mercado civil privado, como para flotas gubernamentales. Asimismo la Sociedad está especializada en subcontratación de aeroestructuras, con arreglo a lo cual elabora material y subconjuntos de montaje para programas de aviación internacionales de gran envergadura, entre ellos, aunque no a título exclusivo, los de EADS.

A lo largo de los últimos 20 años, EADS Socata ha desarrollado una gama de aviones con motor de explosión, la familia TB, así como el turbopropulsor con cabina presurizada TBM 700 para el segmento de aviones privados. Como resultado de un desarrollo continuo así como del empleo de tecnologías innovadoras, los productos de EADS Socata se incluyen entre los mejores de la industria.

Para fortalecer su posición de mercado en la aviación privada y de negocios, EADS Socata acaba de lanzar una versión perfeccionada del TBM-TBM 850 de seis plazas- con un motor más potente y mayor autonomía de vuelo, así como un sistema digital de aviónica avanzado e interiores de nuevo diseño.

El último modelo TBM 850 proporciona una velocidad de crucero máxima, en línea con los reactores, con niveles de seguridad y confort máximos gracias a la nueva aviónica en la cabina de cristal. El turbopropulsor monomotor proporciona todas las ventajas de un jet privado con unos costes operativos directos sensiblemente reducidos.

Desde el lanzamiento de sus actividades de aeroestructuras a principios de los años sesenta, EADS Socata se ha posicionado como un subcontratista mundial de primera categoría de componentes completos. Su departamento de ingeniería se ocupa del desarrollo y diseño de componentes fundamentales para programas de aviación de gran envergadura, incluyendo Airbus

(A400M, A380, etc.), Dassault (F7X), Eurocopter y Embraer. EADS Socata tiene experiencia en el procesado y prensado de lámina metálica, así como en materiales compuestos y el montaje estructural semiartesanal para programas aeronáuticos.

EADS Socata también dispone de experiencia en el empleo de materiales compuestos para elementos estructurales de aviación, particularmente para el Airbus A330/A340, así como en tecnologías de combinación metal-plástico y fabricación de paneles metálicos de grandes dimensiones. EADS Socata realiza trabajos de diseño para numerosos programas aeronáuticos europeos, entre ellos los programas de Airbus, Eurocopter y Falcon.

Al efecto de mantener su competitividad en el negocio de aeroestructuras, EADS Socata ha establecido en 2007 una planta de fabricación de bajo coste localizada en Casablanca, Marruecos.

Conversión de aviones y paneles de suelo

EADS Sogerma

El 10 de enero de 2007, EADS Sogerma completó la venta de tres de sus filiales dedicadas al mantenimiento y asistencia global — Sogerma Services, America Barfield B.C. y EADS Sogerma Tunisie — a TAT Group. EADS Sogerma continuará llevando a cabo determinadas operaciones de mantenimiento a través de sus filiales SECA y REVIMA, hasta que las mismas hayan sido vendidas. En agosto de 2007 EADS Sogerma también vendió su división especializada en reforma y equipamiento de jets privados de empresa a Airbus, quien a su vez decidió crear una filial para este segmento: ACJC. En la actualidad EADS Sogerma se concentra en su actividad principal de aeroestructuras y trabajos en el interior de las cabinas.

En el ámbito de aeroestructuras, EADS Sogerma participa en el diseño, la fabricación y el montaje de secciones de aviones Airbus (A318/A320/A330/A340), así como la fabricación y montaje de las alas ATR, diseño y manufactura de la rampa-portón del A400 y finalmente en cometidos de diseño y fabricación de asientos para piloto y copiloto. En cuanto al segmento de interiores de cabina, EADS Sogerma se dedica al diseño y fabricación de asientos de primera clase y clase business destinados a plataformas Airbus y Boeing.

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

EADS Elbe Flugzeugwerke GmbH — EFW

EFW se dedica a dos actividades principales: la conversión de aviones comerciales de pasajeros en aviones de carga y la

fabricación de aeroestructuras tipo sandwich para todos los modelos Airbus.

El encargo de reforma que con mayor frecuencia se suele plantear a los propietarios de aviones comerciales es la transformación de aviones de pasajeros en aviones de carga (“P a F”). El mercado de conversión de aviones civiles de carga engloba a sociedades de transporte express como FedEx, compañías aéreas con flotas reducidas y grupos financieros. Hay dos razones por las que un operador puede reconvertir un avión de transporte de pasajeros en un avión de carga: por una parte, la conversión es el medio más eficaz para disponer de un avión de carga relativamente moderno; por otra parte, mantiene el valor residual del aparato a un nivel elevado ampliando la vida útil del mismo y, por tanto, el tiempo durante el cual genera ingresos. Los aviones convertidos por EFW son muy similares a las versiones en serie de aviones de carga construidos por Airbus.

Según las previsiones de Airbus, el transporte aéreo de mercancías crecerá a más velocidad que el transporte de pasajeros durante los próximos 20 años. Se estima necesario un número aproximado de 3.800 aviones de carga dedicados para cubrir toda esta demanda de transporte aéreo: un 75% de ellos procederán de la conversión de aviones de viajeros en aviones de carga.

Los competidores principales de EFW en el negocio de conversión de aviones son proveedores de servicios de mantenimiento, reparaciones y mejoras (MRO), que ofertan conversiones P a F de aviones Boeing bien por cuenta propia bien en calidad de subcontratistas de Boeing. Como proveedor único de conversiones P - F para aviones Airbus, EFW dispone de una posición de mercado muy sólida en su sector. Los programas civiles de EFW comprenden en la actualidad conversiones de aviones A300-600 y A310, junto con los exigentes servicios de acompañamiento que tales operaciones implican. EFW también se prepara para acometer la conversión P a F de los A320 y los A321 mediante una *joint venture* con Airbus, Irkut y UAC. Para su clientela militar EFW convierte aviones de pasajeros en aviones de transporte multiusos (MRTT) basados en el A310. Estos aviones pueden ser utilizados en un número de configuraciones diferentes: transporte de tropas o de carga, una combinación de ambos y, además, como hospital volante. Finalmente los aviones también pueden ser utilizados para misiones de reabastecimiento en vuelo.

En el ámbito de aeroestructuras, EFW es proveedor de paneles de fibra reforzada de tipo sandwich para su utilización en todos los modelos Airbus. Su gama de producto abarca paneles para piso y techos, dispositivos para sujeción de carga y puertas a prueba de bala para las cabinas de los pilotos. El departamento de ingeniería de EFW es una organización de diseño certificada que trabaja en el desarrollo de productos nuevos.

1.1.8 INVERSIONES

Dassault Aviation

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

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

2007 constituyó otro ejercicio récord para Dassault Aviation, con pedidos por un volumen total de 6.300 millones de euros incluyendo 212 pedidos procedentes de todo el mundo para jets particulares Falcon. Los ingresos consolidados ascendieron a 4.100 millones de euros en 2007, con un resultado operativo de 503 millones de euros (lo cual supone un margen del 12,3%).

Aviones de combate

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

Rafale. El Rafale es un bimotor de combate polivalente destinado tanto para las fuerzas aéreas como navales. De acuerdo con documentos presupuestarios gubernamentales, Francia está estudiando la adquisición de 294 Rafale, de los que 234 son para el ejército del aire y 60 para la marina, por un

coste total de 32.300 millones de euros. Ya se ha realizado un pedido de 120 aviones; de ellos, 82 están destinados al ejército del aire y 38 a la marina.

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

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

Jets corporativos

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

Dasa-Dornier Luftfahrt

DADC, en la que EADS tiene una participación del 75%, posee una participación del 97,2% en Dornier GmbH, que a su vez controla el 1,6% del capital de Fairchild Dornier Luftfahrt Beteiligungs GmbH, accionista único de Dornier Luftfahrt GmbH. A través de esta participación minoritaria, EADS no participa en ninguna decisión comercial relativa a Dornier Luftfahrt GmbH. Además, Dornier Luftfahrt GmbH se encuentra en la actualidad incurso en un procedimiento de insolvencia.

1.1.9 SEGUROS

El equipo de gestión de los riesgos asociados a seguros (“IRM”) de EADS, centralizado en la sede de EADS, es responsable de todas las actividades empresariales relativas a la contratación de seguros y cualesquiera otras medidas de protección para el

Grupo. Incluye la identificación, evaluación, prevención y protección de riesgos asegurables de manera continua y consistente. Las técnicas de contratación de seguros se emplean para gestionar estos riesgos profesionales y para proteger los

activos y pasivos de EADS frente a las consecuencias financieras derivadas de acontecimientos imprevistos. Se han establecido pólizas de seguros y normas armonizadas para todos los seguros suscritos por el Grupo.

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

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

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

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

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

Las reclamaciones relativas a daños materiales están cubiertas hasta un límite de 2.000 millones de euros por pérdida y

2.000 millones de euros como total anual. En cuanto a la responsabilidad civil en las actividades relacionadas con la aviación, se proporciona cobertura hasta un límite de 2.000 millones de euros por pérdida y 2.000 millones de euros para responsabilidades derivadas de posibles daños causados por productos. Existen ciertos sublímites aplicables a las pólizas de seguro principales mencionadas anteriormente.

Las Pólizas de seguros secundarias cubren riesgos asociados a:

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

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

EADS sigue la política de obtener una cobertura externa de seguros para la totalidad de los riesgos principales e individuales que se puedan asegurar a precios razonables, en unas condiciones que resulten suficientes y dentro de los límites previstos por los mercados de seguros internacionales. Todas las pólizas de seguros deberán cumplir los principios básicos de obligado cumplimiento relativos a la protección de seguros.

Sin embargo, con el fin de no resultar afectada por la volatilidad de los mercados de seguros, EADS utiliza a una de sus filiales como cautiva para realizar el reaseguro como herramienta estratégica en relación con el programa de daños materiales, de interrupción de la actividad empresarial y el programa de seguros relacionados con la actividad de la aviación. La cautiva está lo suficientemente capitalizada y protegida como para garantizar su capacidad para satisfacer las reclamaciones sin limitar la extensión de la cobertura de las pólizas de seguro originales y sin necesidad de exponer de manera adicional los activos financieros de EADS.

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

1.1.10 LITIGIOS Y ARBITRAJE

EADS es parte en diversos procedimientos judiciales y arbitrales surgidos en el marco de la gestión ordinaria de sus actividades. En este sentido, EADS considera que ha adoptado las medidas adecuadas para cubrir los riesgos asociados a litigios generales o específicos, en curso o potenciales.

Aunque EADS no es parte en el conflicto, apoya a la Comisión Europea en sus litigios ante la Organización Mundial del Comercio. Después de su retirada unilateral del Acuerdo sobre el comercio de grandes aviones civiles UE-EE.UU. de 1992, Estados Unidos presentó el 6 de octubre de 2004 una solicitud de iniciación de procedimientos de resolución ante la Organización Mundial del Comercio (“OMC”). Al mismo tiempo, a instancias de la Unión Europea, se inició un procedimiento paralelo ante la OMC contra los Estados Unidos por las ayudas públicas a Boeing. El 31 de mayo de 2005 Estados Unidos y la Unión Europea exigieron la constitución de un grupo de trabajo. En su reunión del 20 de julio de 2005 el Cuerpo de Conciliaciones Arbitrales procedió a constituir los grupos de trabajo. Entre noviembre de 2005 y la fecha actual las partes han presentado numerosas solicitudes escritas y han asistido a varias ponencias relativas a ambos asuntos. Las partes continúan facilitando respuestas a las preguntas planteadas por la OMC como condición previa a la elaboración de informes por el grupo de expertos de la OMC. El calendario exacto para los trámites ulteriores en el procedimiento ante la OMC dependerá de lo establecido por los grupos de trabajo así como de las negociaciones llevadas a cabo entre Estados Unidos y la Unión Europea. A menos que las partes alcancen un acuerdo, con respecto a lo cual no existen perspectivas en la actualidad, los grupos de trabajo de la Organización Mundial del Comercio entregarán sus informes a lo largo de 2008.

En 2006, la *Autorité des Marchés Financiers* francesa (la “AMF”) y la Autoridad alemana encargada de la supervisión financiera (la “BaFin”) comenzaron a investigar supuestos incumplimientos de las normativas del mercado y de las normas de conducta sobre información privilegiada en relación, en concreto, con los retrasos del A380 en 2005 y 2006. No obstante, la BaFin notificó de manera formal a EADS el día 3 de marzo de 2007 que había abandonado sus investigaciones en cuanto a las sospechas de incumplimiento de la normativa del mercado. Habiendo remitido BaFin su dictamen, el Ministerio Fiscal alemán está llevando a cabo determinadas investigaciones contra un grupo de personas acusadas de haber utilizado información privilegiada. Además, en Alemania, varios accionistas individuales han presentado demandas civiles contra

EADS para recuperar sus supuestas pérdidas relativas a la revelación de los retrasos en el programa del A380. Tras las demandas penales presentadas por una asociación de accionistas y un accionista individual (que incluye también una demanda civil de daños), los jueces franceses encargados de la investigación también están llevando a cabo investigaciones relativas a los mismos hechos. Para más información sobre el desarrollo de la investigación llevada a cabo por la AMF en 2008, incluyendo la notificación con cargos contra EADS y miembros de su personal directivo, nos remitimos al apartado “1.2 Acontecimientos recientes”. EADS considera que el riesgo financiero asociado con el procedimiento de la AMF y sus posibles consecuencias no es de carácter material.

El 3 de octubre de 2006, el Consejo de Administración de EADS también decidió llevar a cabo una valoración independiente del desempeño de sus funciones individuales en la situación que condujo a los retrasos del A380. Esta investigación se extendió al escrutinio de las posibles responsabilidades a nivel de la Dirección. Las investigaciones concluyeron que ninguna persona ha incumplido obligaciones establecidas en virtud de las normas legales aplicables, y no se ha detectado responsabilidad de ninguno de los miembros pertenecientes a los órganos de dirección superiores de EADS ni Airbus.

EADS no tiene constancia de la existencia de ningún procedimiento gubernamental, legal o de arbitraje (incluidos cualesquiera otros procedimientos, que estén pendientes o previstos, de los que EADS sea conocedor), que durante un periodo de tiempo que cubra al menos los doce meses anteriores, pueda tener o haber tenido efectos significativos en la posición financiera o en los beneficios de EADS y/o del Grupo, excepto aquellos expuestos con anterioridad.

EADS reconoce provisiones por litigios y demandas cuando (i) tiene una obligación presente con respecto a actuaciones legales, investigaciones gubernamentales, diligencias y otras demandas que se deriven de hechos pasados que estén pendientes o pueden ser interpuestos o iniciados en el futuro contra el Grupo, (ii) es posible que se produzca una salida de recursos que incorpore beneficios económicos que serán requeridos para liquidar tal obligación y (iii) se puede efectuar una estimación fiable del importe de la obligación. Véase la Nota 22 c.): “Otras provisiones” para más información sobre el importe previsto del riesgo derivado de los litigios y demandas.

1.1.11 INCORPORACIÓN POR REFERENCIA

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

- “Parte 2/1.1 Presentación del Grupo EADS” del Documento de Registro presentado en inglés ante la AFM y aprobado por este órgano el 26 de abril de 2006; y
- “Parte 2/1.1 Presentación del Grupo EADS” del Documento de Registro presentado en inglés ante la AFM y aprobado por este órgano el 25 de abril de 2007.

Existen copias gratuitas de dicho Documento de Registro en inglés, francés, español y alemán a disposición del público en el domicilio social de la Sociedad y en www.eads.com. Igualmente, podrán obtenerse copias en inglés de los Estados Financieros anteriormente mencionados en www.eads.com y ser examinados en la Cámara de Comercio de Ámsterdam.

1.2 Acontecimientos recientes

EADS North America adquiere PlantCML

El 22 de abril de 2008, EADS anunció la adquisición de PlantCML, un proveedor líder de soluciones a emergencias, con sede en California, al Golden Gate Capital, un fondo de capital riesgo con sede en San Francisco, por un importe aproximado de 350 millones de dólares estadounidenses. Gracias a la buena rentabilidad subyacente de PlantCML, aumentará la ganancia por acción (EPS) (antes de amortización del fondo de comercio) en el primer año. Se espera que la mejora de las sinergias entre las sociedades cree valor añadido en los próximos años. La compra se ha llevado a cabo a través de la filial operativa de EADS en Estados Unidos, EADS North America, y pasará a formar parte de la cartera de negocio de ésta. PlantCML suministra productos de gestión de llamadas para centros de llamadas de emergencia, junto con servicios de notificación de emergencias, aplicaciones de envío asistido por ordenador (CAD) y servicios de mapping. PlantCML posee la mayor base instalada en centros de emergencia en Estados Unidos.

Notificación por parte de AMF de los cargos existentes contra EADS y algunos de sus directivos

El 1 de abril de 2008, AMF anunció la apertura de un procedimiento de investigación contra EADS y algunos de los directivos de la Sociedad por vulneración de obligaciones de información y abuso de mercado, respectivamente. EADS, al igual que sus directivos y los de Airbus, ha tomado nota de la resolución de los órganos colegiados de AMF de iniciar las acciones legales pertinentes.

En la primera etapa, de lo que se espera que sea un proceso largo, el supervisor AMF interpreta que la evidencia reunida durante la fase de investigaciones, en opinión de sus expertos, no justifica el sobreesimiento del caso. AMF notificará a EADS

y a los directivos a los cuales concierne su decisión la naturaleza de los cargos que pesan contra ellos.

Por vez primera EADS y las personas afectadas tendrán la oportunidad de confrontar la interpretación de AMF con sus propias alegaciones relativas a los hechos. Con la ayuda de EADS, intentarán ejercer su derecho a la defensa frente a la Comisión Sancionadora de AMF que será la encargada de resolver si se imponen penalizaciones una vez escuchadas las partes.

Considerando que aun no existe una resolución sobre la naturaleza del caso, EADS insiste en afirmar el principio de presunción de inocencia. EADS cree que los riesgos financieros vinculados al procedimiento y las posibles consecuencias del mismo carecen de carácter material. Sin embargo se admite que el presente trámite podría tener repercusiones sobre la imagen y la reputación de la Sociedad.

Airbus continúa con su estrategia de desinversiones a pesar del final de las negociaciones sobre licitantes prioritarios mantenidas con OHB/MT Aerospace

Airbus da por terminadas las negociaciones con el consorcio OHB/MT Aerospace en relación con la venta de los emplazamientos de Airbus en Nordenham, Varel y el de EADS en Augsburg, puesto que no resultó posible alcanzar soluciones industriales y financieras viables. Airbus continuará la búsqueda de soluciones, mientras emprende, de modo paralelo, la segregación de los tres centros. Continúan las negociaciones relativas a la venta parcial de Filton, el establecimiento de relaciones con Meaulte/Saint Nazaire-Ville y la venta de Laupheim.

No obstante, la volatilidad de los mercados financieros y el cambio de casi 1,60 dólares por euros –a diferencia de 1,35 dólares por euros cuando comenzó el proceso de desinversión– conllevan unas condiciones de mercado difíciles que no ayudan a una implementación sencilla y ágil de este proceso. En estas circunstancias, Airbus tendrá que considerar diferentes enfoques o medidas provisionales que le permitan alcanzar el mismo objetivo final.

El consorcio AirTanker, liderado por EADS, firma un contrato de reabastecimiento en vuelo para 27 años con el Ministerio de Defensa del Reino Unido

El 27 de marzo de 2008, AirTanker, consorcio liderado por EADS, firmaba con el Ministerio de Defensa de Reino Unido un contrato de 27 años de duración para el transporte y reabastecimiento en vuelo a la R.A.F. El consorcio AirTanker ha culminado la financiación del programa, habiendo recaudado una suma aproximada de 2.500 millones de libras (3.200 millones de euros) para invertir en la flota, así como en una base operativa tecnológicamente actualizada y las infraestructuras correspondientes.

El programa para el futuro Avión de Reabastecimiento Estratégico (FSTA) incluye la entrega de una flota de 14 nuevos aviones tanqueros basados en el Airbus A330-200 de última generación, con entrada en servicio programada para 2011, que habrán de reemplazar a la flota anterior de aviones de reabastecimiento VC-10 y Tristar. Asimismo, dicho contrato incluye el suministro de todas las infraestructuras necesarias, formación, mantenimiento, gestión de vuelos, gestión de flotas y servicios de tierra al efecto de posibilitar a la RAF para realizar misiones de reabastecimiento en vuelo y transporte en todo el mundo.

Las Fuerzas Aéreas de EE.UU. seleccionan el avión cisterna KC-45A

El 29 de febrero de 2008, la Fuerza Aérea de Estados Unidos adjudicaba a Northrop Grumman Corp. un contrato para el desarrollo y suministro de 179 aviones de reabastecimiento en vuelo KC-45A, con un valor aproximado de 40.000 millones de dólares estadounidenses. El contrato inicial para el KC-45A cubre cuatro sistemas de diseño y desarrollo de aviones con un valor de 1.500 millones de dólares estadounidenses.

EADS North America es socio de Northrop Grumman en este nuevo avión tanquero, siendo responsable del montaje de los fuselajes, así como del suministro de aviones listos para volar y equipados con los subsistemas adecuados para operaciones de reabastecimiento. El avión KC-45A está basado en el EADS A330 MRTT. Su fuselaje es una evolución del popular avión A330 fabricado por Airbus.

La División de Aviones de Transporte Militar es responsable dentro del Grupo EADS de todos los programas militares derivados que se basan en plataformas Airbus, incluyendo a los aviones de reabastecimiento en vuelo. Comenzando en 2011, la producción de los fuselajes para el KC-45A se llevará a cabo en el nuevo centro aeroespacial de excelencia de Airbus en Mobile (Alabama) donde estará la línea de montaje final del Airbus KC-45A. Además, el montaje definitivo de los aviones civiles de carga Airbus A330 tendrá lugar en el mismo centro, estableciéndose así una poderosa línea de ensamblaje final al efecto de reducir riesgos y garantizar una alta eficiencia y capacidad disponible suficiente tanto para las Fuerzas Aéreas de Estados Unidos como para los clientes comerciales de Airbus.

El 10 de marzo de 2008, Boeing anunció su intención de impugnar la adjudicación a Northrop Grumman del contrato de las Fuerzas Aéreas de Estados Unidos para el avión de reabastecimiento en vuelo. La Oficina de Cuentas del Gobierno (GAO), órgano investigador del Congreso estadounidense, dispone de 100 días para revisar este recurso y resolver si el mismo ha de ser admitido o rechazado. En caso de admitirse el recurso, la GAO podría exigir a las Fuerzas Aéreas de Estados Unidos la convocatoria de un nuevo concurso.

Airbus entrega el tercer A380 a las Líneas Aéreas de Singapur

El 11 de marzo de 2008 fue entregado el tercer A380 a las Líneas Aéreas de Singapur. Este tercer avión para la primera compañía titular del A380 se lleva a cabo después de una primera entrega del mismo modelo el 15 de octubre de 2007 y de una segunda el 11 de enero de 2008. Este tercer aparato está equipado con los mismos interiores de cabina espaciosos y confortables que Singapore Airlines exhibía con motivo de la entrega de su primer A380, con el mismo número total de 471 plazas en tres clases.

Eurocopter experimenta una fuerte demanda del EC175

Eurocopter ha experimentado un pronunciado interés hacia su novedoso EC175 en la Feria de Helicópteros más importante del mundo, la Heli-Expo 2008 de Houston. Eurocopter ha apalabrado compras con 13 clientes diferentes para un total de 111 unidades. Todos estos clientes tienen la intención de utilizar el EC175 principalmente para misiones en plataformas de petróleo y gas, así como para misiones de búsqueda y rescate. Eurocopter también ha recibido 120 pedidos para el resto de su gama, afianzando así un éxito continuado en los extraordinariamente dinámicos mercados internacionales y de América del Norte.

Ariane 5 ES transporta el ATV hasta la Estación Espacial Internacional

El 9 de marzo de 2008 un Ariane 5 ES colocó en órbita en su primer intento el Vehículo de Transporte Automático (ATV) para misiones de suministro.

Columbus se acopla con éxito a la Estación Espacial Internacional

El laboratorio espacial europeo Columbus se encuentra ya en el espacio: fue acoplado con éxito a la ISS el 11 de febrero de 2008. Este módulo ha sido construido por Astrium para la Agencia Espacial Europea ESA.

Responsabilidad corporativa

2

2.1	Ética empresarial	56
2.1.1	PRÁCTICAS EMPRESARIALES ADECUADAS	56
2.1.2	POLÍTICAS EN MATERIA DE EXPORTACIÓN	59
2.1.3	CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN QUE REGULA TODAS LAS ACTIVIDADES DE EADS	60
2.1.4	NORMAS DE GOBIERNO CORPORATIVO	62
2.2	Crecimiento sostenible	63
2.2.1	CALIDAD DEL PRODUCTO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	63
2.2.2	APOYO Y PROTECCIÓN DE LA INNOVACIÓN	65
2.2.3	GESTIÓN DE PROVEEDORES: FOMENTO DE UNA RELACIÓN DE BENEFICIO MUTUO CON LOS PROVEEDORES DE EADS	70
2.3	Protección del medio ambiente	74
2.3.1	POLÍTICA	74
2.3.2	ORGANIZACIÓN	74
2.3.3	RESULTADOS Y MEJORES PRÁCTICAS	75
2.4	Recursos Humanos: relación empleador – empleado	79
2.4.1	INFORMACIÓN SOBRE LA PLANTILLA Y LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	79
2.4.2	ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	80
2.4.3	POLÍTICAS Y RESULTADOS DE LOS RECURSOS HUMANOS	81
2.5	Ciudadanía corporativa	88
2.5.1	MANTENIMIENTO DE UN DIÁLOGO ABIERTO CON LAS PARTES AFECTADAS POR LA ACTIVIDAD DE EADS	88
2.5.2	INCLUSIÓN DE LOS INTERESES COMUNITARIOS EN LA ESTRATEGIA GLOBAL DE EADS	89

EADS se constituyó hace siete años, como resultado de la ambición industrial europea de crear un líder mundial en el ámbito de la aeronáutica, la defensa y el espacio. Construida como un reto y un motor de cambio, EADS es responsable de algunos de los mayores logros europeos, como Airbus, Ariane, Eurofighter o Eurocopter. Una parte de esta ambición y visión son sus valores de integridad y responsabilidad ética y social. El Grupo está sometido a los principios y valores expuestos en su Código Ético, así como a las políticas de responsabilidad social corporativa (“RSC”) articuladas en el año 2004. Desde entonces, estas políticas se han sucedido progresivamente y se han visto sometidas a continuas actualizaciones para adaptarse a su entorno y a los retos que el grupo afronta, así como para reafirmar su compromiso para con sus valores. El año 2007 ha sido testigo de logros significativos merced a una estructura corporativa reformada, así como los primeros resultados de Power8, iniciativas de despliegue internacional y éxitos comerciales. No obstante la Sociedad se ha visto obligada a hacer frente a importantes desafíos tecnológicos e industriales a lo largo de los dos últimos años. EADS cree que su compromiso con sus políticas de responsabilidad social contribuye a las iniciativas del Grupo en relación con la competitividad y la eficacia a largo plazo.

A través de su Visión 2020, EADS ha reafirmado claramente su compromiso de un mayor desarrollo e integración de sus políticas de RSC en su actividad diaria.

En efecto, EADS considera que un reconocimiento de sus responsabilidades éticas y sociales constituyen un factor clave para la creación de valor a largo plazo. EADS reconoce que esta responsabilidad del Grupo incluye la dedicación a todos sus interlocutores: clientes, personal, accionistas, y además a la sociedad en su conjunto mediante una contribución al bienestar de los individuos y a la prosperidad de las comunidades.

La estrategia del Grupo se ha diseñado para alcanzar un equilibrio sostenible entre los resultados económicos, la atención a los intereses de las partes afectadas por la actividad y el respeto al medio ambiente. Por consiguiente, EADS se ha propuesto los objetivos siguientes:

- Avance hacia mayores cotas de eficiencia medioambiental y liderazgo en el desarrollo de las más avanzadas tecnologías verdes;
- Creación de valor mediante el desarrollo de relaciones fructíferas con sus interlocutores, con el propósito de ser en todo momento un socio de referencia en términos de responsabilidad;
- Sostenimiento de niveles de eficacia económica a través de la fijación de estándares éticos de referencia.

El enfoque de EADS en materia de RSC

El enfoque adoptado por EADS en materia de responsabilidad social corporativa tiene en cuenta la estructura y las particularidades del Grupo, y se construye en base a los conocimientos expertos del Grupo. El enfoque de EADS en materia de RSC:

- Está coordinado por el Secretario General del Grupo que (1) es el arquitecto de una organización de alcance general para todo el Grupo a la cual competen las cuestiones relacionadas con la RSC a través de un procedimiento estructurado; (2) coordina una red interna de RSC para asegurar la visibilidad y consistencia del enfoque de EADS tanto interna como externamente; (3) identifica y explora cuestiones de nueva aparición en el ámbito de la RSC, y define los medios capaces de aportar una respuesta adecuada; (4) plantea proposiciones y recomendaciones a la gestión de EADS relacionadas con todas las materias de RSC; (5) representa a EADS frente a redes externas y mantiene el diálogo con los accionistas e interlocutores estratégicos, y (6) el Secretario General del Grupo también es el encargado de coordinar y gestionar cuestiones relativas a ética y cumplimiento de normas a nivel corporativo;
- Crea un marco de directrices para las Divisiones y las Unidades de Negocio responsables de las operaciones diarias, que asegure el diálogo con los accionistas directos;
- Hace referencia explícita a temas de responsabilidad social corporativa tan importantes para EADS como el cumplimiento de la normativa sobre exportaciones: Como sociedad del sector de la defensa, el Grupo EADS ha asumido un compromiso de responsabilidad a la hora de vender productos para la defensa prestando servicios a aquellos países que contribuyen a la seguridad colectiva en tiempos de paz. EADS suministra productos y soluciones integradas siguiendo las especificaciones de los clientes. Dichos productos deben cumplir estrictamente la legislación aplicable aprobada por el gobierno responsable (legislación sobre exportación de armas, normas sobre embargo acuerdo de Ottawa, y política anticorrupción);
- Incluye la naturaleza específica de los productos del Grupo, como el ciclo operativo medio de 30 años y la necesidad subsiguiente de adoptar un enfoque a largo plazo.

El presente apartado pretende ilustrar que las políticas RSC de EADS están siendo incorporadas cada vez en mayor medida a las operaciones del día a día, describiendo las mejores prácticas identificadas dentro del Grupo e informando respecto de ciertos indicadores de rendimiento. Desde el informe del año 2004 se ha venido estableciendo una serie de Indicadores Principales de Resultados (“KPI”, en sus siglas en inglés) basados en la Iniciativa Global de Informes (“GRI”, en sus siglas en inglés), en los principios del *Global Compact* y en las *Nouvelles Régulations Économiques* francesas, que se adaptaron a la actividad de EADS y que reflejan los logros de las políticas RSC de EADS.

Código Ético de EADS

Cuando EADS fue creada, se elaboró un código ético que se comunicó a los trabajadores del Grupo. Dicho código tenía como objetivo enfatizar una serie de valores clave para el éxito de la eficaz integración de las distintas sociedades en un solo Grupo. En 2005, más de cuatro años después de la creación de EADS y, a la luz de su condición de líder de mercado en muchos de sus negocios y del cambiante panorama jurídico relativo a la ética empresarial, EADS ha actualizado el Código Ético con el fin de reflejar una serie de prácticas recomendadas por diversos códigos y leyes, así como ajustarlo a las mejores prácticas.

El Código Ético actualizado de EADS establece en un único y completo documento las directrices empresariales relacionadas con las normas éticas que el Grupo asume.

El Código Ético formula las directrices empresariales básicas de EADS mediante una serie de documentos que hacen referencia tanto a políticas preexistentes que figuran en el Manual Corporativo de EADS como a procesos y políticas específicas de Unidades de Negocio o Divisiones de EADS. Se basa en los valores subyacentes de EADS, en línea con las normas reconocidas internacionalmente, que figuran en estatutos, declaraciones o guías, como la Declaración Universal de los Derechos Humanos. EADS, en su calidad de firmante del *Global Compact* de las Naciones Unidas, se ha comprometido en la promoción, dentro de su ámbito de influencia, de los valores fundamentales en el ámbito de los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. EADS desea informar sobre los logros del Grupo en la implantación de su estrategia para un desarrollo sostenible.

Desde abril de 2006, el Código Ético está disponible en los cuatro idiomas oficiales de la Sociedad en la intranet del Grupo, pudiendo ser descargado desde la página web de EADS www.eads.com.

El Código Ético cubre la totalidad del ámbito de la política de RSC de EADS, atendiendo, en sus cinco capítulos, a las líneas principales de comportamiento ético:

- “Creación de un ambiente de trabajo positivo”, en el que se describen los principios de EADS en materia de, entre otros, diálogo y representación, política de igualdad de oportunidades y gestión del desarrollo de Recursos Humanos;
- “Hacer negocios de forma ética”, en el que se abordan cuestiones como los conflictos de interés, el control de las exportaciones, la celebración de contratos con gobiernos, así como la contratación de funcionarios públicos;
- “Fomento del desarrollo sostenible”, en el que se proporcionan orientaciones sobre una adecuada utilización de la información y de los derechos de propiedad intelectual e industrial, así como sobre las relaciones con los proveedores;

- “Respeto por el medio ambiente” incluye el desarrollo de productos y procesos ecológicamente inocuos; y
- “Vivir en las comunidades de EADS”, en el que se describen las fórmulas que utiliza EADS para contribuir a la vida y al desarrollo de las comunidades en las que está presente.

Por consiguiente el Código Ético sirve de orientación para todos los empleados sobre la conducta adecuada en su entorno profesional.

EADS asume el compromiso de llevar a la práctica los principios expuestos en este Código, instituyendo un Comité de Ética EADS que velará por el cumplimiento de normas en materia de ética.

El Código Ético describe la misión del Comité de Ética establecida por el Consejo de Administración de EADS. En particular, el Comité de Ética proporciona orientación en materia de ética a los Presidentes de EADS, al Consejo de Administración y a sus Comités, a los CEO, al Comité Ejecutivo, así como a toda la Dirección en sentido amplio. Al menos una vez al año el Comité entregará al Consejo de Administración de EADS un informe sobre las actividades del ejercicio en cuestión. También llevará a cabo una coordinación adecuada con las funciones de supervisión de EADS y sus Divisiones.

En 2006, EADS inició un estudio sobre el cumplimiento de normas en sus actividades, concluyendo que la Sociedad posee una base sólida en torno al cumplimiento de las prácticas y procesos existentes en cada uno de los ámbitos RSC del negocio. Las agencias de calificación crediticia estiman que dentro del sector aeroespacial y de la defensa, el nivel de cumplimiento en materia RSC es en general acorde con lo esperado o se encuentra incluso por encima de la media. El nivel de cumplimiento por parte de EADS respecto de las expectativas de las mencionadas agencias varía según los elementos concretos considerados, dependiendo del grado de cumplimiento alcanzado por el Grupo, por ejemplo el programa internacional de cumplimiento de normas (véase el apartado 2.1.1 siguiente); es percibido positivamente por los accionistas de EADS, ya que proporciona criterios claros de cumplimiento, así como una organización bien estructurada para hacerlo efectivo. La aplicación práctica de procedimientos de cumplimiento se encuentra avalada por KPIs. No obstante, el Grupo se encuentra considerando la posibilidad de continuar el desarrollo de su enfoque respecto al cumplimiento de normas, habiendo estudiado la implementación de una estructura general a nivel de Grupo para atender a todas las materias en dicho ámbito de forma organizada. Dicha estructura también se encargaría de fomentar el conocimiento de los principios descritos en el Código Ético, así como de garantizar que los comportamientos individuales sean compatibles con los compromisos y políticas del Grupo. La estructura deberá disponer de un sistema de alerta ética.

Políticas RSC de EADS

Las políticas de EADS han sido desarrolladas para apoyar y aplicar la visión y la estrategia a largo plazo de EADS en materia de RSC, y disponen de un sistema de controles internos para verificar el cumplimiento de las normas de la

OCDE, las restricciones a la exportación, la protección de los derechos de propiedad industrial e intelectual y en materia de investigación y desarrollo, etc. (Véase “Parte 1/2.1.6 Sistemas de control interno y gestión de riesgos”). Dichas políticas establecen directrices acordes con los valores de EADS por las que se debe regir la actividad cotidiana del Grupo.

POLÍTICAS DE RSC EN LOS ÁMBITOS QUE EADS CONSIDERA DE MAYOR RELEVANCIA

Ámbitos de RSC	Elementos específicos de la política
Ética empresarial	Prácticas empresariales adecuadas Cumplimiento de normativas en negocios de exportación Cumplimiento de la legislación reguladora de todas las actividades de EADS Normas de gobierno corporativo
Crecimiento sostenible	Calidad del producto y satisfacción del cliente Apoyo y protección de la innovación Fomento de una relación de beneficio mutuo con los proveedores de EADS
Protección del medio ambiente	Reducción de las repercusiones medioambientales de las actividades de EADS Fomento de conciencia medioambiental y mantenimiento de un diálogo sostenido con las partes interesadas
Relación empleador – empleado	Creación de un lugar de trabajo seguro para los empleados y subcontratistas de EADS Protección de los empleados y el <i>know-how</i> de EADS Garantía de igualdad de oportunidades para todo el personal de EADS Aseguramiento de una gestión eficaz de cualificaciones profesionales y <i>know-how</i> Fomento del diálogo proactivo con el personal EADS
Ciudadanía corporativa	Mantenimiento de un diálogo abierto con las partes afectadas por la actividad de EADS Inclusión de los intereses comunitarios en la estrategia global de EADS

Dichas políticas y sus correspondientes prácticas son objeto de una descripción detallada a en las páginas siguientes.

2.1 Ética empresarial

2.1.1 PRÁCTICAS EMPRESARIALES ADECUADAS

Llevar a cabo una actividad empresarial a escala internacional requiere una especial atención al hecho de que todas las sociedades pertenecientes al Grupo EADS cumplan en todo momento todas las leyes y normativas vigentes en materia de ventas internacionales, así como una serie de estándares muy exigentes en materia de integridad y de ética empresarial. EADS aspira a fijar unos estándares para su política de integridad y ética empresarial que vayan más allá de lo exigido habitualmente en las leyes y normativa aplicable.

A tal objeto, EADS International ha puesto en práctica, desde 2000, un completo y detallado conjunto de normas y procesos destinados a garantizar el cumplimiento de dichas leyes, reglamentos y estándares en materia de integridad y ética empresarial.

2.1.1.1 Política

- “EADS opera en sectores estrictamente regulados por normativa nacional e internacional. EADS asume el compromiso de cumplir estrictamente con toda la normativa aplicable allí donde operen entidades de su Grupo.
- La lucha contra la corrupción y los delitos económicos en el comercio exterior es un gran reto para todas las compañías internacionales. Para estar a la altura de ese reto, EADS se compromete a cumplir con la legislación nacional e internacional aplicable, incluido el Convenio de la OCDE de noviembre de 1997, incorporado a la legislación de 37 países. El Programa de Cumplimiento de la Normativa Internacional de EADS (también conocido como “Normas sobre Comercio Exterior”) constituye una política corporativa aplicable a todas las operaciones internacionales de EADS y sus filiales, cuyo fin es detectar y evitar el soborno y las prácticas comerciales desleales.

- *Dada la naturaleza de sus productos y servicios, EADS participa a menudo en propuestas, preparación de licitaciones o negociaciones contractuales con autoridades públicas. La política del Grupo es competir de forma justa y legal en todas las oportunidades de negocio, y llevar a cabo las negociaciones y cumplir los contratos, cuando le sean adjudicados, cumpliendo todos los requisitos, especificaciones y obligaciones contractuales aplicables.*

2.1.1.2 Organización

Normas de EADS para el comercio exterior

EADS ha puesto en práctica una detallada política corporativa bajo el epígrafe “Normas de EADS para el Comercio Exterior”, aplicable a todas las operaciones internacionales de las sociedades del Grupo, cuyo propósito consiste en detectar y evitar los sobornos y la vulneración de las leyes sobre competencia en las ventas internacionales. Esta política se ha publicado en el manual corporativo de EADS y está incluida en el Código Ético de EADS, que está a disposición de todos los empleados en la intranet de la Sociedad.

Dicha política comporta un control efectivo de las operaciones internacionales, mediante la realización de procesos de diligencia debida (due diligence) de los socios, auditorías periódicas y mecanismos de información, así como la celebración de sesiones de formación en todas las Unidades de Negocio. Asimismo, proporciona directrices adecuadas para una política de aceptación de obsequios y de hospitalidad.

Los principales pilares de estas Normas se describen a continuación:

- Transparencia en la selección de todos los socios comerciales. Todos los socios comerciales seleccionados por una sociedad de EADS deberán haber superado un riguroso proceso de contratación, consistente en (i) un trámite de diligencia debida para verificar que el socio potencial posee una buena reputación y se encuentra cualificado para colaborar con EADS, (ii) estándares internacionalmente reconocidos (ubicación, credenciales, historial de comportamiento ético, etc.), así como (iii) el compromiso de asumir la política del Grupo prohibiendo las prácticas corruptas y el pago de sobornos;
- “Una retribución adecuada para servicios legítimos”. EADS desea garantizar que todos los pagos realizados a cualquiera de sus socios comerciales estén justificados, correspondan a servicios legítimos y no superen los niveles retributivos establecidos por la práctica del mercado; y
- Control de las relaciones contractuales con esos socios comerciales (y los pagos relacionados) hasta la satisfacción de todas las obligaciones contractuales.

Esas políticas y procedimientos se aplican normalmente a todas las actividades relacionadas de manera directa o indirecta con el comercio exterior.

Los socios comerciales del Grupo deberán respetar estas políticas y procedimientos y cualquier vulneración de los mismos puede suponer una resolución anticipada del contrato.

Asimismo, EADS lleva a cabo auditorías periódicas sobre la aplicación a todos los contratos relacionados firmados por las Unidades de Negocio, con el fin de verificar que las políticas y procedimientos del Grupo se aplican de forma adecuada. Las Unidades de Negocio tienen instrucciones para que presenten informes anuales referentes a la aplicación de esas políticas y esos procedimientos. Tal es el caso especialmente en lo que respecta a pagos realizados a los socios comerciales, que en todo momento deberán ser totalmente verificables.

En 2007 EADS disponía de una red internacional compuesta por 42 Responsables de Cumplimiento de Normas (“**ICOs**”), cada uno de ellos en representación de una Unidad de Negocio. Incumbe a los ICOs la responsabilidad de asegurar una correcta aplicación de las políticas y los procedimientos dentro de cada Unidades de Negocio. Asimismo, son responsables del nombramiento de los adecuados “corresponsales ICO” en las entidades controladas por las Unidades de Negocio, así como de establecer un esquema eficaz de delegación de responsabilidades sobre cumplimiento de normas en todos los países en los que la Sociedad lleva a cabo su actividad.

Asociaciones e iniciativas

Asimismo EADS ha desarrollado también contactos regulares con organismos internacionales como la OCDE, la Cámara de Comercio Internacional (“**ICC**”, en sus siglas en inglés) y la Unión Europea (“**GRECO**”), así como con otras sociedades, con el fin de establecer y promover estándares de integridad en el sector aeroespacial y de defensa. En tal aspecto EADS coopera estrechamente con la Asociación de Industrias Aeroespaciales y de la Defensa de Europa (“**ASD**”, en sus siglas en inglés) y con sus miembros (como por ejemplo CIDEF y GIFAS en Francia, BDLI en Alemania, ATECMA y AFARMADE en España o SBAC en el Reino Unido) así como con las más importantes compañías europeas del sector aeroespacial y de defensa. Como resultado de ello ASD ha hecho público en 2007 un documento titulado “**Estándares Comunes de la Industria**” (“**CIS**”, en sus siglas en inglés), aprobado por el Consejo de la ASD, con el objeto de promover e intensificar las prácticas de integridad entre sus partícipes. Dicho documento define principios conducentes al establecimiento de estándares elevados, así como al intercambio de mejores prácticas, el fomento de programas de formación en materia de cumplimiento de normas, y de modo más general elaboración y difusión de posturas industriales europeas en materia de ética y lucha contra la corrupción al efecto de supervisar y aplicar normas legislativas nacionales en materia de lucha contra la corrupción con arreglo a la Convención de 1997

de la OCDE contra la corrupción así como la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción (“**UNCAC**”, en sus siglas en inglés), además de otras leyes aplicables. Las sociedades y asociaciones más importantes de la industria aeronáutica y de defensa internacional se han adherido al CIS.

EADS promueve y mantiene el diálogo con otras sociedades y asociaciones del sector, en particular aquellas pertenecientes a los países de la OCDE (como por ejemplo EE.UU.), sin rechazar en una etapa posterior, a entidades de países de fuera de la OCDE. De hecho EADS considera esta iniciativa internacional como una oportunidad para intensificar el nivel de actuación que la Convención de la OCDE y, por consiguiente, la Convención de Naciones Unidas han comenzado a establecer, por ejemplo, perseguir las prácticas corruptas, desarrollar instituciones nacionales para la prevención de las mismas y procesar a los infractores, colaborar con otros gobiernos para la recuperación de bienes sustraídos y prestarse ayuda mutua en la lucha contra la corrupción, reducir la frecuencia de delitos y fortalecer la honestidad.

Así mismo, EADS mantiene relaciones con la Comisión anticorrupción de la ICC y el Consejo francés de Vigilancia de la Corrupción (*Service Central de Prévention de la Corruption*), quienes en 2003 firmaron un convenio con EADS.

De acuerdo con una investigación llevada a cabo en 2006 por Novethic y el SCPC (Servicio Central para la Prevención de la Corrupción), solamente siete de las sociedades que cotizan en el índice francés CAC 40 pueden considerarse auténticamente transparentes y cumplidoras de los estándares internacionales. Entre ellas se encuentra EADS.

2.1.1.3 Resultados y mejores prácticas

En diciembre de 2005, EADS modificó las **Normas sobre Comercio Exterior**, como consecuencia, en particular, del asesoramiento de expertos internacionales de reconocido prestigio en materia de ética empresarial y leyes y prácticas anticorrupción. El objetivo principal de dichos cambios era la adaptación de las Normas sobre comercio exterior a la evolución del Grupo, para que las mejores prácticas identificadas se difundieran a nivel de Grupo. Con el fin de adaptar constantemente las Normas a los estándares del sector y a las mejores prácticas industriales, se ha previsto realizar una nueva modificación en 2008.

EADS lleva a cabo **estudios y auditorías** periódicas con el fin de detectar y difundir las “mejores prácticas” del Grupo referidas a la ética en los negocios internacionales.

Igualmente, el Grupo ha desarrollado una **política general de formación**, cuyo objetivo es difundir una cultura de “vigilancia” en todas las Unidades de Negocio. Todos los empleados que participan en actividades comerciales

internacionales asisten a esos cursos de formación. En 2007 se llevaron a cabo aproximadamente 87 sesiones formativas en el Grupo EADS; a las que asistieron también terceras partes (fiscales, representantes de organismos internacionales, abogados, etc.) con el fin de comunicar y explicar los valores y las políticas de la Sociedad a todas las personas implicadas. Esto supone un incremento muy considerable del número de sesiones formativas, que demuestra que la difusión de la cultura ética se está convirtiendo en parte fundamental del sistema de gestión de EADS.

El Grupo ha publicado un folleto titulado “*EADS Business Ethics Policy For Consultant Agreements: Transparency & Substantiation*” (*Política de EADS en materia de Ética en Contratos de Consultoría: Transparencia y Justificación*), que se entrega a todos los potenciales consultores de marketing internacional. Este folleto resume las políticas y procedimientos del Grupo en materia de selección de socios comerciales internacionales. Cuando se considera conveniente, se invita a todos esos consultores a asistir a sesiones formativas específicas.

Los ICOs del Grupo se reúnen periódicamente para compartir sus preocupaciones y mejores prácticas observadas. Desde 2003, se organiza anualmente una Conferencia ICO, a la que acuden más de 100 personas que participan en actividades y operaciones de comercio internacional. El último “Taller Internacional para Directivos de Cumplimiento” celebrado en junio de 2007 en París estuvo centrado en las Normas de EADS destinadas a:

- Proveedores externos con un procedimiento especial; y
- Proyectos de ingeniería para negocios internacionales con un procedimiento de selección y validación a través del Comité de Desarrollo y Selección de Sociedades (“**CDSC**”, en sus siglas en inglés).

El taller también expone los progresos realizados en cuanto a la implementación de Normas EADS para Comercio Exterior en el seno de las Unidades de Negocio, incluyendo información sobre diversos países en el Código de Conducta para Directivos en lo referente a “Obsequios y hospitalidad”.

Asimismo EADS publica boletines internos con cierta periodicidad, los denominados **ICP Info Newsletters** (Newsletters sobre el Programa Internacional de Cumplimiento de Normas). Estos se centran en la evolución del entorno regulador del comercio exterior, haciendo pública la información que transmiten los medios internacionales sobre la lucha contra la criminalidad económica y la corrupción en todo el mundo. Estos boletines completan y actualizan la información facilitada a los empleados de EADS durante las sesiones formativas.

En lo que respecta a sus actividades internacionales, EADS recurre a terceros, como por ejemplo consultorías y socios comerciales internacionales, para que presten apoyo y

asesoramiento a las Unidades de Negocio, en relación con negocios en curso o potenciales de EADS, así como para impulsar los productos y servicios de EADS en ciertos países. Los acuerdos contractuales referentes a dichos servicios se rigen por reglamentos y políticas internas que describen todo el proceso de contratación, desde la selección de socios comerciales hasta la aplicación y realización del servicio convenido. Para asegurar una comprensión y aplicación estrictas de las

mencionadas normativas se procede a una auditoría regular de los consultores y los proveedores de servicios. El objeto de estas auditorías consiste en verificar la realidad de las prestaciones contractuales realizadas por terceras personas, a cambio de remuneración. La tabla siguiente ofrece información relativa al porcentaje de informes de consultoría que fueron auditados a lo largo de cada uno de los tres ejercicios anteriores. Ninguna de estas auditorías reveló la presencia de irregularidades materiales.

	2007	2006	2005
Auditoría de archivos de consultores y otros asociados comerciales*	94,9%	91,9%	92,3%
Número Newsletters ICP Info publicadas	3	3	3
Número de sesiones de formación organizadas por los ICO	87	76	52

Ámbito: EADS.

(*) Total de archivos auditados/Total de archivos activos de consultores o asociados comerciales internacionales (las estadísticas de 2005 han sido ajustadas de manera correspondiente).

La mejora en la implementación de normas dentro de las entidades controladas por EADS, tanto existentes como de nueva creación, ha incrementado el volumen de archivos de consultores y otros asociados comerciales recibidos por EADS International Operations.

Un ajuste en el perímetro de EADS conduciría a auditorías adicionales en 2008.

2.1.2 POLÍTICAS EN MATERIA DE EXPORTACIÓN

2.1.2.1 Política

- “EADS cumple con todas las regulaciones en materia de control nacional de exportaciones e importaciones de materias primas, datos y asistencia técnica (incluyendo los compromisos nacionales referentes a las obligaciones de la UE y de las Naciones Unidas).
- EADS sigue las directrices aplicables de las administraciones de control de la exportación. El Grupo siempre obtiene las licencias de exportación y demás permisos gubernamentales necesarios para exportar productos y tecnologías sometidas al control de los gobiernos locales o de la Unión Europea.”
- EADS se ha comprometido a aplicar las mejores prácticas industriales; la Sociedad cumple las políticas internas de EADS así como los objetivos empresariales globales, lo que supera con creces los requisitos de las legislaciones y normativas nacionales.”

De acuerdo con las características particulares de los sectores industriales en los que EADS desempeña su actividad, es necesario prestar atención al cumplimiento de normas y leyes en materia de control de exportaciones. Los gobiernos son clientes importantes, en productos para la defensa y de naturaleza “dual”, en particular; EADS ha establecido un sistema en cascada para la supervisión de procedimientos y políticas de exportación, teniendo asimismo en cuenta que la política de exportaciones constituye un elemento importante de la política exterior de aquellos países en los que EADS tiene sus sedes.

2.1.2.2 Organización

En Occidente la legislación en materia de exportación es muy uniforme, dado que la normativa de régimen de control de exportaciones se ha armonizado a iniciativa gubernamental. Por consiguiente, la decisión última de exportar se encuentra siempre en manos de los respectivos gobiernos y EADS no exporta ningún producto sin disponer de la autorización pertinente.

Dentro de EADS existen **organizaciones de control de exportaciones** para cada país que garantizan el cumplimiento de la normativa nacional. Autorizan y proporcionan asesoramiento en todas las operaciones de exportación (estudios de mercado, negociación, ofertas, propuestas, autorizaciones, envíos) con la mayor rapidez posible. Igualmente son responsables de la adecuada formación de todos los encargados del control de exportaciones en los diferentes departamentos en cuanto a la legislación y normativa relevante, así como sus actualizaciones. También aseguran la protección de la propiedad intelectual de modo armonizado y en concordancia con la respectiva legislación nacional. Las organizaciones nacionales de control de exportaciones se reúnen de forma regular.

Además en cada una de las **Divisiones** existe una **organización de enlace competente en materia de control de exportaciones** que se ocupa tanto de tramitar asuntos comerciales específicos como de las operaciones del día a día en relación con el cumplimiento de licencias en la fase final de suministro de productos, tecnologías o servicios.

EADS está considerada una exportadora fiable en todos los países en los que tiene sede. Coopera estrechamente con los gobiernos para evitar la difusión de artículos y tecnologías sensibles entre gobiernos y particulares no fiables. En cada suministro EADS verifica la fiabilidad de las aplicaciones y los usuarios finales de acuerdo con un número de criterios.

En honor a la seriedad y solvencia de EADS, el Grupo es socio privilegiado de los gobiernos de sus respectivos países, teniendo acceso por ejemplo a licencias de proyecto global y trámites simplificados de autorización y exportación.

Aunque la responsabilidad derivada de las exportaciones se halla en manos de las Unidades de Negocio, el CEO se reserva personalmente la valoración en cuanto a **las exportaciones de países críticos**, por medio de una directriz y procedimiento especiales. Dicho procedimiento se basa en un examen del caso concreto en el cual la organización de estrategia y marketing de EADS proporciona a su dirección elementos jurídicos y datos de carácter geopolítico para la revisión final.

En caso de que una exportación pudiera resultar problemática para alguno de los países en los que EADS tiene sus sedes, la situación política será examinada en estrecha coordinación con las autoridades gubernamentales.

2.1.2.3 Resultados y mejores prácticas

Comité de Control de Exportaciones

Los responsables nacionales y los responsables de control de exportaciones de cada División constituyen el Comité de Control de Exportaciones y celebran reuniones trimestrales al objeto de intercambiar información, estableciendo procedimientos específicos globales aplicables al negocio operativo correspondiente (aeroespacial, defensa, aviación).

El Comité de Control de Exportaciones ha elaborado una Directiva EADS sobre cumplimiento de la normativa en materia de exportación, y mantiene actualizada la información relativa a países críticos. Los responsables nacionales de Control de Exportaciones se encargan de elaborar y actualizar los manuales

en materia de cumplimiento de la normativa nacional sobre control de exportaciones, de acuerdo con los principios y procedimientos habituales de EADS.

Formación

Los expertos en control de exportaciones imparten sesiones formativas para empleados y directivos de todas las organizaciones operativas implicadas en el control de exportaciones (por ejemplo, compras, ventas, ingeniería y gestión de proyectos). Esta formación en materia de control de exportaciones constituye asimismo parte de los programas de desarrollo del equipo gestor de EADS.

Directiva sobre compras

En virtud de la aplicación extraterritorial de leyes sobre exportación y reexportación en determinados países (por ejemplo, EE.UU.), EADS está obligada y asume el compromiso de cumplir con la referida normativa. Al objeto de asegurar su cumplimiento y mantener los riesgos económicos bajo control, EADS ha elaborado una Directiva de Compras y Aprovisionamientos. Dicha directiva exige que los productos destinados a la exportación sean objeto de clasificación en este sentido ya en la fase inicial de aprovisionamiento con el objetivo de que la normativa se cumpla a lo largo de toda la cadena de suministro, minimizando así el riesgo tanto económico como de cumplimiento a lo largo de etapas sucesivas.

Auditorías

El sistema de garantías para la exportación de EADS es sometido a auditorías y homologaciones periódicas por los gobiernos. También se llevan a cabo controles externos y ex post respecto al cumplimiento la normativa.

En 2005, se llevó a cabo una auditoría integral del sistema de control de exportaciones en todos los países y en cada una de las Divisiones. Los auditores, tanto externos como internos, no hallaron anomalías dignas de mención en cuanto al cumplimiento legal. En 2006 y 2007 se implementaron algunas de las mejoras operativas que se habían propuesto.

2.1.3 CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN QUE REGULA TODAS LAS ACTIVIDADES DE EADS

El cumplimiento de la legislación y la normativa de los países donde el Grupo desarrolla su actividad, así como su verificación, es una obligación para EADS. Los rápidos cambios en el sector y en el entorno global, en general, suponen de manera constante nuevas exigencias legales o normativas que obligan a fuertes controles internos en el ámbito del cumplimiento legal.

2.1.3.1 Política

- “EADS tiene el compromiso de cumplir con la legislación de defensa de la competencia, así como con la legislación en materia humanitaria, cuando sea aplicable, en la totalidad de sus actividades y en todo el Grupo.
- EADS investiga a los nuevos clientes y proveedores para comprobar que éstos no realizan negocios prohibidos.”

Cumplimiento general de programas legales: Entre los variados aspectos legales necesitados de una supervisión constante, conviene mencionar algunos ejemplos especialmente importantes para EADS, si bien la lista es únicamente indicativa. Algunos ejemplos de la citada supervisión permanente son: el cumplimiento de leyes y normativa sobre competencia, protección medioambiental, compras destinadas al sector público, contabilidad e informes financieros.

Otro aspecto importante es el cumplimiento de normas de gobierno corporativo. Las prácticas de buen gobierno son desarrolladas y controladas para garantizar el cumplimiento de la responsabilidad del Consejo frente a los clientes, los accionistas y empleados, para supervisar el trabajo de la Dirección en la gestión de la actividad de la Sociedad, y para servir a los intereses a largo plazo de cuantos se ven afectados por las actividades de la Sociedad.

Normativa sobre el uso de información privilegiada:

La AFM holandesa, al igual que otros organismos reguladores de la bolsa (AMF en Francia, BaFin en Alemania, la CNMV en España), competentes en aquellos mercados en los que cotizan las acciones de EADS, le exigen cumplir determinadas normas, así como su implementación a nivel interno. EADS decidió elaborar ya en el año 2000 unas normas sobre uso de información privilegiada. Dichas normas de EADS forman parte de los procedimientos de mejores prácticas, y obligan al personal incluso durante un período determinado posterior a la jubilación o abandono de la compañía. La norma básica será que los empleados de EADS podrán realizar transacciones con valores de EADS siempre que actúen de acuerdo con la política del Grupo EADS sobre uso de información privilegiada. De acuerdo con la mencionada normativa, más de 2.500 directivos se encuentran obligados a no negociar con valores durante determinados períodos del ejercicio. Los altos cargos de la Sociedad pueden comprar y vender acciones solamente a lo largo de períodos muy estrictos posteriores a la publicación de los resultados trimestrales. Además, los que quieran hacerlo deberán informar al responsable de cumplimiento de las normas sobre uso de información privilegiada antes de realizar las transacciones. Todos los períodos de suspensión de transacciones son convenientemente publicitados dentro de las comunidades respectivas, informándose explícitamente por correo a quienes están obligados a tener en cuenta las restricciones.

2.1.3.2 Organización

Desde un punto de vista organizativo, el **departamento jurídico** de EADS, coordinado con los departamentos jurídicos de las Divisiones y Unidades de Negocio, tiene la responsabilidad de elaborar, aplicar y supervisar políticas y procedimientos cuya finalidad consista en garantizar el cumplimiento de todas las leyes y normativas aplicables en la actividad empresarial de EADS. El trabajo en equipo entre todos

los expertos jurídicos tiene como finalidad garantizar procedimientos consistentes de carácter general en cuanto al cumplimiento de requisitos internacionales. El departamento jurídico también es responsable de la supervisión de los litigios que afecten al Grupo, así como de la protección jurídica de los activos del Grupo, incluida la propiedad intelectual e industrial.

Las actividades de cumplimiento legal están gestionadas por amplias redes de profesionales (por ejemplo en propiedad intelectual, etc.) próximas a los expertos operativos. Estos profesionales están capacitados para gestionar los requisitos de las diversas jurisdicciones donde opera EADS, tanto en sus “países de origen” como fuera de ellos.

El CFO es el **responsable del cumplimiento de la normativa sobre uso información privilegiada.**

La **Secretaría General**, con el apoyo de los departamentos jurídicos, también desempeña un papel importante en cuanto al establecimiento y la gestión de procedimientos de gobierno corporativo en EADS, así como de la documentación necesaria para la delegación de poderes y responsabilidades.

Finalmente, todas esas actividades son auditadas por el **departamento de auditoría**, integrado por un equipo de profesionales de dedicación exclusiva, familiarizados con los requisitos y retos de la actividad internacional de la Sociedad.

2.1.3.3 Resultados y mejores prácticas

Las Unidades de Negocio son extremadamente cuidadosas a la hora de monitorizar riesgos legales, independientemente del marco jurídico al que se encuentren sometidas. Se aseguran constantemente de que se aplica la normativa y toman nota de cada riesgo de incumplimiento, para poder evitarlo. Los procedimientos básicos que se siguen son los siguientes:

- **Formación y concienciación:** Este enfoque preventivo se basa en la combinación de las políticas de la Sociedad así como en valores apoyados por un sólido sistema de medidas de cumplimiento legal, iniciativas de formación y acciones encaminadas a lograr una toma de conciencia general por parte de los empleados;
- **Identificación y limitación de riesgos jurídicos:** Con independencia del origen del riesgo de cumplimiento legal, EADS asume la responsabilidad de esclarecer los hechos y analizar las leyes aplicables; se toman medidas para enfrentarse a este tipo de situaciones de forma proactiva.

Compartir información, especialmente dentro de la comunidad de expertos legales, constituye un medio para que la Sociedad aprenda de cualquier error que pudiera haberse cometido, sirviéndose de la experiencia para elevar cada vez más el listón de todos sus procedimientos.

Las normas de EADS sobre uso de información

privilegiada se actualizan con regularidad para tener en cuenta los cambios más recientes en la normativa europea, así como para asegurar la adhesión de EADS a los más altos estándares de

gobierno corporativo. Dichas normas sobre uso de información privilegiada son trasladadas a los reguladores del mercado financiero para su examen y conformidad.

	2007	2006	2005
Decisiones judiciales relativas a leyes antimonopolio y normas sobre competencia	Ninguna	Ninguna	Ninguna
Descripción de políticas, sistemas de gestión, procedimientos y mecanismos de cumplimiento para prevenir las prácticas contrarias a la competencia.	i) Código Ético de EADS donde se incluyen, aunque no de manera exhaustiva, todas las disposiciones relevantes del código Ético en materia de cumplimiento de la legislación de defensa de la competencia; y ii) análisis frecuente de riesgos jurídicos según las circunstancias lo requieran.	i) Código Ético de EADS donde se incluyen, aunque no de manera exhaustiva, todas las disposiciones relevantes del código Ético en materia de cumplimiento de la legislación de defensa de la competencia; y ii) análisis frecuente de riesgos jurídicos según las circunstancias lo requieran.	i) Código Ético de EADS donde se incluyen, aunque no de manera exhaustiva, todas las disposiciones relevantes del código Ético en materia de cumplimiento de la legislación de defensa de la competencia; y ii) análisis frecuente de riesgos jurídicos según las circunstancias lo requieran.

Ámbito: EADS.

2.1.4 NORMAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

El cumplimiento de los estándares de gobierno corporativo es una materia de singular importancia para EADS.

Además de estar domiciliada en Holanda, EADS cotiza en numerosas bolsas nacionales. Esto implica la necesidad de cumplir un amplio espectro de regulaciones.

En consecuencia, el Grupo se ve obligado a monitorizar de forma permanente leyes y normativa, así como prácticas de mercado habituales en aquellos países en los que tiene sus sedes, al efecto de garantizar su adecuación de acuerdo con la evolución general del gobierno corporativo. Se lleva a cabo un desarrollo y control de las prácticas de buen gobierno para cumplir la responsabilidad del Consejo frente a los accionistas, para supervisar el trabajo de la Dirección en la gestión de la actividad de la Sociedad, y para servir a los intereses a largo plazo de los accionistas.

En su permanente afán por incorporar los estándares más avanzados, EADS aplica las disposiciones del Código de Gobierno Corporativo holandés (**“Código holandés”**), que incluye una variedad de recomendaciones de carácter voluntario y, si la situación lo requiere, los motivos para inaplicación de dichas disposiciones, de conformidad con el principio “cumplir o explicar” del citado Código holandés. Los escasos supuestos de cumplimiento voluntario en relación con las recomendaciones del Código holandés resultan en su mayor parte del hecho de hallarse EADS alineada con las prácticas de mercado generales de aquellos países en los que cotiza, así como de la estructura particular de su gobierno corporativo, según se expone en sus estatutos.

Desde su constitución en 2000 y hasta el 22 de octubre de 2007, EADS estuvo presidida por una estructura de dirección bicéfala, con dos Presidentes del Consejo y dos *co-Chief Executive Officers*, lo cual ha proporcionado la estabilidad y el equilibrio necesarios para una sociedad con un legado industrial e internacional como el nuestro.

El 16 de julio de 2007, Daimler*, el gobierno de Francia y Lagardère decidieron, conjuntamente con el equipo directivo de EADS, implementar una nueva estructura de liderazgo y gestión. También se consultó al gobierno alemán. Las bases de esta modificación eran eficiencia, cohesión y simplificación de la estructura de liderazgo y gestión de EADS para el fomento de las mejores prácticas corporativas, manteniendo al mismo tiempo un equilibrio entre los principales accionistas alemanes y franceses. Bajo esta estructura de gestión simplificada, EADS en la actualidad es dirigida por un solo Presidente y por un solo *Chief Executive Officer*.

Los principales accionistas llegaron asimismo a la conclusión de que lo mejor para el Grupo era aumentar el número de miembros independientes en el Consejo de Administración, y así lo recomendaron, con el propósito de reflejar de manera adecuada el perfil global de EADS a través de una confirmación de las mejores prácticas de gobierno corporativo internacional. En este sentido, tanto Daimler como Sogade rechazaron dos puestos en el Consejo de Administración, siendo designados cuatro directores independientes durante la Junta General Extraordinaria celebrada el 22 de octubre de 2007. Aparte del *Chief Executive Officer*, el Consejo ya no incluye el cargo de director ejecutivo.

* Anteriormente “DaimlerChrysler”.

2.1.4.1 Política

- *“EADS está decidida a ser la referencia en cuanto a la excelencia en el ámbito del gobierno corporativo. EADS está decidida a cumplir e incluso superar los requisitos corporativos, legales y estatutarios para garantizar una gestión y una contabilidad transparentes.*
- *EADS se compromete a proporcionar la información y documentación más precisa y fiable posible, en todos los*

procesos de toma de decisiones y en todas las relaciones comerciales, tanto dentro como fuera de EADS. A fin de alcanzar la máxima fiabilidad, EADS mejora continuamente sus procedimientos de Control Interno y Gestión de Riesgos.”

2.1.4.2 Organización

Véase “Parte 1/Capítulo 2 — Gobierno Corporativo”.

2.2 Crecimiento sostenible

EADS suministra actualmente algunas de las tecnologías más avanzadas, en el ámbito de la industria aeroespacial y de defensa. EADS se esfuerza por responder a las exigencias de sus clientes de disponer de una tecnología competitiva, rentable e innovadora. El desarrollo del Grupo se basa en su capacidad

para suministrar a los clientes productos y servicios que cumplan las exigencias de los clientes. El mantenimiento de dicho desarrollo requiere centrarse en la calidad del producto, en la innovación continua y en una buena gestión de los proveedores.

2.2.1 CALIDAD DEL PRODUCTO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En su calidad de líder del sector aeroespacial y de defensa, EADS trabaja constantemente para mantener la sólida reputación derivada de la excelencia de sus productos, procesos y empleados. Centrada en la mejora continua y en el fomento de la confianza del cliente mediante la mejora de la entrega puntual y de la calidad (*On-Time and On-Quality Delivery* (“OTOQD”)), EADS requiere que cada una de sus áreas de negocio operativo se impongan el reto de mejorar sus niveles de calidad y excelencia operativa, tanto internamente como a lo largo de la cadena de suministro.

Officer — “CTO”), es el encargado de estimular, dirigir y apoyar a las Unidades de Negocio para la puesta en práctica de mejoras continuas en los resultados de entrega puntual y de calidad a nivel operativo, y el mantenimiento y mejora de la confianza que los clientes han depositado en EADS.

En particular, preside un Consejo de Calidad EADS junto a representantes de alto nivel de cada una de las Unidades de Negocio para acordar actuaciones y prioridades, así como para dirigir el despliegue OTOQD en todas las Unidades de Negocio.

2.2.1.1 Política

- *“EADS está plenamente comprometida con la consecución de los más altos niveles de satisfacción del cliente, impulsando mejoras continuas en la calidad de sus productos, procesos y personal e implantando los sistemas de Gestión de Calidad más exigentes.*
- *EADS trata de conocer activamente la opinión del cliente a través de un proceso estructurado de encuestas a clientes a nivel de Grupo.”*

El CQO fomenta, apoya y dirige una red de expertos en todos los niveles operativos de las Unidades de Negocio con el objeto de garantizar que el programa de mejoras de EADS (*EADS Improvement Programme* (“EIP”)) se ajuste a las necesidades, prioridades y calendario de cada una de las Unidades de Negocio de conformidad con la Visión 2020 de EADS.

El CQO también representa a EADS en las correspondientes organizaciones reguladoras de la calidad, estándares y normativa a nivel tanto nacional como internacional, de acuerdo con el carácter global de EADS en el sector aeroespacial y de la defensa.

2.2.1.2 Organización

El responsable de calidad (*Chief Quality Officer — “CQO”*), que informa al responsable de tecnología (*Chief Technology*

2.2.1.3 Resultados y mejores prácticas

Se lanzó una importante iniciativa, el EIP, destinado a mejorar la confianza y satisfacción del cliente mediante el impulso de mejoras operativas en los procesos industriales que contribuyen a alcanzar una OTOQD de sus productos y servicios a los usuarios finales. En 2006, el programa de mejoras de EADS fue implantado en todas las Unidades de Negocio del Grupo.

Este EIP actúa sobre cuatro áreas principales de mejora:

Confianza del cliente

EADS realiza sus operaciones en un negocio que requiere la existencia de relaciones a largo plazo con los clientes. Los productos de EADS poseen una vida útil de entre 40 y 50 años por término medio. La confianza del cliente constituye aquí la clave más importante.

A comienzos de 2005 se definió una metodología común con vistas a una aplicación consistente en todo el Grupo. Dicha metodología del proceso de revisión del cliente (*Customer Review process* (“**CRp**”)) se basa en una serie estructurada de entrevistas con los principales responsables de los clientes estratégicos de EADS. Las entrevistas son realizadas por los directivos de mayor nivel de las Unidades de Negocio.

El objetivo consiste en medir el nivel de confianza del cliente, mucho más importante que la satisfacción a la hora de fomentar su lealtad. EADS aspira a evaluar y mejorar de manera permanente la relación entre el Grupo y cada uno de sus clientes. A los entrevistados se les comunican los planes de mejora resultantes de las entrevistas.

Desde el comienzo del programa, se han puesto en marcha un total de más de quince CRps.

Para clientes del área de Defensa se están llevando a cabo CRps de mayor complejidad. Su gestión se desarrolla más a nivel nacional que al de las Unidades de Negocio, ya que por su naturaleza, las compras del sector público van dirigidas a varias Unidades de Negocio al mismo tiempo. En cada uno de los cuatro países con sedes de EADS se ha puesto en marcha un CRp de Defensa.

Esta manera de proceder ha encontrado una cálida respuesta por parte de clientes de todo el mundo. En determinados casos la cultura EADS de “escuchar activamente al cliente” ha sido para el Grupo de gran ayuda a la hora de obtener nuevos contratos.

Los Ministerios de Defensa de Reino Unido y Francia alaban y valoran la “actitud hacia el cliente” (*Customer attitude*) de EADS, apoyando por completo el proceso.

La mayor parte de las Unidades de Negocio se hallan en la actualidad comprometidas con el proceso, llevándose a cabo una

segunda ronda cuando los resultados de la anterior pueden ser apreciados por el cliente.

El enfoque al cliente se halla extendido por toda la Sociedad con el propósito de incorporarlo a la cultura y al sistema de gestión de calidad (*Quality Management System*) de EADS.

Gestión de programas y riesgos

Con el objeto de abordar y mejorar los suministros OTOQ, y por lo tanto estimular la confianza del cliente, EADS puso en marcha en 2006 un proyecto a nivel de Grupo para fomentar la gestión de programas y riesgos (*Programme & Risk Management* (“**P&RM**”)).

En 2007 se constituyó un Consejo P&RM, que comprende miembros de cada una de las Divisiones EADS y desempeña funciones corporativas.

Fue el Consejo P&RM quien elaboró el marco de trabajo P&RM: un referente común que define las características clave de los procesos encaminados a la elaboración de los programas de gestión y la base de un lenguaje y terminología comunes en materia de P&RM. Basado en estándares reconocidos mundialmente, está orientado a áreas clave como la gestión de oportunidades y riesgos, la independencia de revisiones de fase y la planificación y ejecución integrada de programas múltiples.

Para entender y hacer frente a las dificultades que implican los programas clave de EADS se han realizado análisis de programas que conducirán a acciones de mejora concretas a nivel de programa. Dichas acciones incluyen la clarificación de funciones y responsabilidades dentro de programas multiusuario e implementación piloto de métodos modernos de planificación integrada. La experiencia adquirida durante los procedimientos de evaluación técnica que se llevaron a cabo en 2006 y en 2007 están siendo integradas en el marco común P&RM.

Durante 2007, el equipo de Recursos Humanos ha desempeñado una intensa actividad en las dos materias siguientes, incorporadas y coordinadas con la actividad del Consejo P&RM:

- Una red de managers del programa (*Managers Programme Network* (“**Red PM**”)), cuya constitución obedece al propósito de comprometer a los directivos de programa en activo y con experiencia en todo el Grupo EADS. Este es el foro donde los PM se reúnen y comparten su experiencia, las lecciones aprendidas y las mejores prácticas; y
- Se ha desarrollado una estrategia con directrices y reglas para el desarrollo estructurado sostenible, proporcionando a los futuros directores de programa un mix adecuado de experiencia, adiestramiento y capacitación multidisciplinar, multifuncional y transnacional.

En 2008 comenzará el proceso de expansión de las mejores prácticas entre departamentos y programas, utilizando los resultados de los análisis técnicos de programas, los informes de disponibilidad tecnológica y otros estudios de programas al efecto de determinar las áreas en las que una colaboración inter-divisional pudiera reportar los mayores beneficios.

Operaciones óptimas

En EADS se está llevando a cabo un proceso de operaciones óptimas en lo que respecta a:

- La eliminación de actividades que no generen valor añadido;
- El establecimiento de vínculos más estrechos en la cadena de suministros; y
- Asegurar la robustez de los procesos en todos los flujos operativos de trabajo.

Todas las Divisiones de EADS han estado trabajando activamente en mejoras del rendimiento mediante racionalización para impulsar la fabricación desde hace algunos años. En la actualidad, EADS se centra en aprovechar estas actuaciones individuales de mejora para acelerar el despliegue de las mismas a nivel de Grupo, difundiendo activamente las mejores prácticas (por ejemplo, *EADS Lean Day for Plant & Operations Managers* en octubre de 2007 en Airbus) y extendiendo el alcance de las mismas con vistas a lograr una cadena de suministros más racionalizada en 2008.

Para lograr esto de una manera efectiva, EADS ha creado un consejo de operaciones óptimas (con reuniones trimestrales en 2007) que agrupa a ejecutivos de alto nivel procedentes de cada una de las Divisiones, y que disponen de experiencia y

autoridad para introducir mejoras de optimización dentro de cada una de las Divisiones; en enero de 2008 comenzará a llevarse a cabo otra iniciativa a cargo del Consejo de operaciones óptimas.

DRIVER y Black Belt EADS

EADS ha decidido dotar a sus gerentes de “metodología y herramientas para la mejora”. Tal es el cometido de la metodología “DRIVER” diseñada en 2005, junto con los procedimientos de formación correspondiente (más de 10 módulos de formación y 30 herramientas). DRIVER es una metodología específica de EADS para la mejora. La formación correspondiente puede facilitarse en formato “*Executive Black Belt*” (0,5 días), “*EADS Silver Belt*” (2,5 días), “*EADS Green Belt*” (una semana) o bien “*EADS Black Belt*” (cuatro semanas). Para obtener el reconocimiento como agentes cualificados de mejora, “*EADS Black Belt*” deberá completar, además de su entrenamiento, un proyecto de mejora capaz de rendir beneficios medidos en términos de “justo a tiempo” en mejora de calidad, ahorro de costes, confianza del cliente o una mezcla de los tres elementos anteriores.

El sistema de gestión del aprendizaje (“LMS”) apoya y monitoriza el despliegue del programa, permitiendo asimismo a los candidatos compartir las mejores prácticas y servirse de las redes transversales de Unidades de Negocio para prestarse asistencia. A finales de 2007, más de 330 personas habían recibido entrenamiento como Cinturón Negro EADS (*EADS Black Belt*) en las sesiones celebradas en las Divisiones y Unidades de Negocio de EADS. El número total de nombramientos afecta a 776 *Executive Black Belt*, 546 *Silver Belt* de EADS y 424 *Green Belt* de EADS.

2.2.2 APOYO Y PROTECCIÓN DE LA INNOVACIÓN

2.2.2.1 Estrategia de innovación

El mundo cambiará de modo sustancial a lo largo de las próximas décadas, y esto implica la elaboración de productos nuevos basados en tecnologías emergentes y procesos eficaces. Deberá existir una estrecha relación entre productos y procesos para mejorar la competitividad y la diferenciación.

La Investigación y Tecnología («I+D») constituye un factor clave para que EADS continúe siendo competitiva a través de la innovación así como del suministro de productos innovadores, de mayor calidad y más baratos que los de la competencia (como, por ejemplo, Estados Unidos) en vista del hecho de que las sociedades europeas disponen de una financiación mucho más fragmentada y en general en menor medida basada en los recursos de sus clientes.

Además EADS y sus Divisiones fomentan la creación de tecnologías innovadoras y excelencia científica para contribuir al progreso global y suministrar soluciones a desafíos de gran importancia pública como la protección del medio ambiente, la Defensa & Seguridad.

Política

“El objetivo de la estrategia de innovación de EADS es incrementar la competitividad y la rentabilidad a través del fomento de la innovación y de la mejora continua de la calidad de los servicios y productos y de la eficiencia de los procesos”.

Organización

La misión del **Director Técnico** (el “CTO”) consiste en ser punto focal de EADS en cuanto a I+T. El CTO deberá garantizar que ambas estrategias, de negocio y tecnológica, estén estrechamente relacionadas, y será responsable de desarrollar herramientas de diseño y fabricación así como de promover la innovación en EADS. El CTO es miembro del Comité Ejecutivo de EADS y responsable del presupuesto total y la producción I+T dentro de EADS.

El CTO genera valor para el accionista merced a una cartera I+T estricta y bien organizada que permite una incorporación impecable de nuevas tecnologías en futuros productos con un eficaz retorno sobre la inversión. Asimismo aspira a intensificar el interés del cliente mediante el desarrollo de soluciones de alto valor capaces de hacer frente a las presiones tecnológicas, de rendimiento, seguridad y competitividad en costes, que constituyen los futuros retos de la Sociedad. Además, hace frente a sus responsabilidades en temas de responsabilidad social por la vía de aportar soluciones capaces de dar respuesta a temas importantes como la seguridad, la compatibilidad medioambiental y la eficiencia energética.

El **Consejo ejecutivo técnico** de EADS (“ETC”), moderado por el CTO, está integrado por los directores técnicos de las Divisiones. Incumbe al ETC la responsabilidad de asegurar el alineamiento con la estrategia tecnológica del Grupo y una implementación mediante la hoja de ruta I+T del Grupo. ETC garantiza el equilibrio entre la dirección estratégica de alto nivel y la experiencia, reactividad y responsabilidad a nivel operativo. Sus reuniones se celebran de forma periódica para decidir estrategias de futuro e investigar sinergias.

Las **redes de innovación del Grupo** y sus dirigentes (“GINs” 1-5) en el equipo del CTO se encuentran activos y responden ante el **Director de Operaciones de Innovación** al efecto de asegurar la implementación de las acciones relevantes y el aprovechamiento de sinergias en las Divisiones EADS y en EADS Innovation Works. El Director de Operaciones de Innovación es presidente del Consejo I+T (“RTC”), compuesto por los Consejeros I+T de las Unidades de Negocio y las Divisiones, los GINs, el Director de *CTO I+T Strategy*, el Director de *CTO Finance* y el Director de *EADS IP Management*. El RTC prepara el trabajo del ETC y asegura la implementación operativa del programa de I+T y el cumplimiento de sus compromisos de entrega.

El CTO dirige la **armonización general de procesos tecnológicos transversales en todo el Grupo EADS, así como los programas de desarrollo de métodos y herramientas**, como ingeniería de sistemas, herramientas comunes para la gestión del ciclo de vida de producto (*Product Life-Cycle Management*) (PLM/Phenix) y adiestramiento y cualificación en ingeniería de sistemas. Asimismo se encarga de realizar evaluaciones técnicas para los CEO y el Comité Ejecutivo de EADS.

El Director de EADS *Innovation Works* responde ante el CTO. EADS *Innovation Works* se encarga de las instalaciones de producción corporativas de I+T que aseguran el potencial técnico de innovación del Grupo con la mira puesta en un horizonte a largo plazo. Dirigidos por la estrategia de I+T de EADS, identifican nuevas tecnologías que puedan aportar valor y ventajas competitivas. EADS *Innovation Works* tiene dos sedes principales en París y Munich y emplea a unas 600 personas, incluyendo estudiantes de doctorado y estudiantes universitarios en prácticas. Existen centros de proximidad en Toulouse, Nantes y Hamburgo, con el objeto de facilitar la transferencia de conocimiento a las Unidades de Negocio en dichos centros. En Moscú existe una oficina de enlace, lo cual permite un mejor acceso a las instituciones científicas rusas. EADS tiene un centro de I+T en Singapur y también ha inaugurado un centro en España y, en 2007, otro en Reino Unido.

EADS Innovation Works corporativo y la comunidad I+T de EADS en las Divisiones mantienen y fomentan **relaciones de colaboración académica** con universidades de prestigio y centros de enseñanza de alta tecnología, proporcionando trabajo a estudiantes de doctorado, estudiantes de postgrado en prácticas y candidatos al doctorado, y también mediante la subcontratación de proyectos de investigación específicos.

Los miembros de **apoyo y los grupos de expertos de I+T de la organización CTO** garantizan que el I+T forme parte del negocio, manteniendo un vínculo reforzado con la organización de desarrollo del negocio, Recursos Humanos, finanzas, propiedad intelectual e industrial, estandarización y comunicaciones.

Véase también “Parte 1/1.1 Examen y análisis, por parte de la Dirección, de la situación financiera y resultados de las operaciones”.

Resultados y mejores prácticas

a) El enfoque estratégico del I+T

Los compromisos estratégicos clave para EADS incluyen preservación y desarrollo de competencias y tecnologías fundamentales para arquitectura e integración de plataformas y sistemas basados en plataformas. Paralelamente EADS debe mantener el *pipeline* de innovaciones constantemente ocupado para sustituir tecnologías y procesos obsoletos. Cada División debe reunir las tecnologías necesarias para hacer frente a una intensa competición internacional y dar una respuesta proactiva a los requerimientos del cliente.

Partiendo de la identificación, la evaluación y el establecimiento de prioridades en tecnologías críticas para el Grupo, EADS está conformando una política tecnológica que fortalece sinergias del Grupo y está dirigida a mantener y, en caso necesario, incrementar el esfuerzo de EADS en I+T, siendo cada División responsable de proponer sus propios objetivos, así como de

asegurar la consecución de fondos públicos y privados para actividades de Investigación y Tecnología.

La estrategia de I+T de EADS está impulsada por los factores siguientes:

- Valor del accionista: el CTO genera valor para el accionista merced a una cartera de I+T estricta y bien organizada que permite una incorporación impecable de nuevas tecnologías en futuros productos con un eficaz retorno de inversiones;
- Servicio al cliente: intensificar el interés del cliente mediante el suministro de soluciones de alto valor capaces de hacer frente a las presiones tecnológicas, de rendimiento, seguridad y competitividad en costes que constituyen los futuros retos de la Sociedad;
- Responsabilidad social: soluciones capaces de dar respuesta a cuestiones importantes relacionadas con la movilidad, la protección medioambiental y la seguridad;
- Introducción exitosa y ajustada a requerimientos de plazos, calidad y precio de productos y procesos nuevos; y
- Liderazgo tecnológico para alimentar el crecimiento del Grupo.

b) Producción y gestión de I+T

Las actividades de I+T de EADS cubren un rango muy amplio de dominios tecnológicos, constituyen elementos clave en diferentes etapas de la cadena de valor y están estructurados en función del tiempo en forma de **programas a corto/comprometidos, a medio/opcionales y a largo plazo/conceptos avanzados**, en cuanto a la introducción de nuevas tecnologías en los productos y procesos de la Sociedad.

I+T para conceptos avanzados — Estudios operacionales/tecnológicos de demostradores integrados

En la actualidad todas las Divisiones EADS trabajan para generar nuevos conceptos de producto en línea con la visión de la Sociedad y con el objeto de maximizar su potencial de negocio futuro. Dichos conceptos exploran y generan ideas completamente nuevas, mientras hacen retroceder los límites de lo que es técnicamente posible en un momento dado.

La cartera está estructurada en la actualidad en torno a cuatro ejes de crecimiento: movilidad (por ejemplo gestión de tráfico aéreo), protección del medio ambiente (por ejemplo, soluciones energéticas, plataformas optimizadas), Defensa & Seguridad (por ejemplo, detección de objetos no permitidos y protección de comunicaciones en el avión), y finalmente servicios.

I+T para redes de innovación globales/tecnología clave de producto

El desarrollo de tecnologías clave de producto implica, por ejemplo, una búsqueda constante de materiales y equipos nuevos, así como la experimentación y el ensayo de los mismos

en prototipos antes de ser desplegados a gran escala.

De este modo la Sociedad desarrolla relaciones y asociaciones privilegiadas con los principales suministradores.

Las actividades de I+T en estas áreas responden al objetivo de identificar tecnologías emergentes capaces de influir sobre el rendimiento, así como adaptarlas, continuar su desarrollo y validarlas.

Con respecto a categorías de tecnología clave de producto, tales como estructura de plataformas optimizadas y tecnologías de la información, EADS ha conseguido identificar un número de tecnologías emergentes de las cuales habrá de depender la productividad en el futuro:

Caja de herramientas de arquitectura I+T

La Caja de Herramientas de Arquitectura I+T supone el desarrollo y el dominio de herramientas con tecnología punta, que permiten a EADS convertirse en un arquitecto industrial eficaz merced, por ejemplo, a la ingeniería de producto virtual.

Tecnologías disruptivas

EADS está desarrollando un programa para apalancar y continuar el desarrollo de su participación en fondos de capital riesgo con el objeto de reforzar sus capacidades, tanto a través de disciplinas técnicas como en términos geográficos, así como para detectar y establecer la localización de tecnologías emergentes. Reviste para EADS de fundamental importancia la capacidad de detectar aquellas tecnologías que pudieran suponer una disrupción en los productos de la Sociedad. A través de EADS *Innovation Works* y mediante relaciones estratégicas con laboratorios externos, EADS monitoriza y evalúa de cerca diversas tecnologías tales como pilas de combustible, sistemas de comunicaciones seguras, dispositivos fotónicos, nanotecnologías y materiales híbridos.

Tecnologías para servicios

Constituye un firme propósito de EADS expandir su actividad en forma de servicios relacionados con sus productos. Las tecnologías para servicios (adiestramiento y soporte avanzado de producto) resultan necesarias para hacer frente a un crecimiento que ya se vaticina vertiginoso en los nuevos ámbitos de servicios.

c) Fundación de EADS para la Investigación

La Fundación para la Investigación (*Fondation d'entreprise EADS*) fue constituida en Francia en septiembre de 2004 para fomentar la investigación multidisciplinar en tecnología aeroespacial, así como el intercambio de información entre investigadores en el ámbito gubernamental, la sociedad privada y las instituciones de enseñanza superior.

Con una dotación total de 24 millones de euros para un período de 5 años, la Fundación se encuentra firmemente establecida en

la actualidad en su cuarto año. A la fecha actual se ha proporcionado fondos a más de 50 proyectos de investigación (incluyendo tesis doctorales y post-doctorales), así como para tres cátedras científicas.

Uno de los objetivos de la Fundación es establecer vínculos entre la comunidad investigadora del sector público y los ámbitos de la educación y la industria. A tal fin, cada año concede tres premios en el campo de cooperación en la investigación industrial, a personalidades de la ciencia que hayan demostrado altos estándares de excelencia en trabajos de investigación realizados en colaboración con el sector industrial. Cada año, asimismo, se conceden seis menciones honoríficas a la mejor tesis en los campos de las matemáticas, la física y la informática. Para fomentar los estudios de carácter multidisciplinar, el Consejo de Administración está compuesto por representantes de todas las Divisiones de EADS; un tercio de los miembros son representantes procedentes de la comunidad investigadora externa de Francia, como por ejemplo el centro nacional de investigación aeroespacial ONERA, la agencia de investigación CNRS, la Comisión de la Energía Atómica (CEA) e importantes universidades.

Asimismo la Fundación para la Investigación de EADS apoya a otras organizaciones con las que comparte objetivos comunes, en concreto el Instituto de Altos Estudios ("IHES", en sus siglas en inglés), especializado en investigaciones avanzadas en los campos de las matemáticas y la física teórica, la Fundación francesa para la Investigación Aeroespacial y la Fundación C. Génial, para el fomento de la cultura tecnológica y científica, especialmente entre los más jóvenes. En dicho contexto la Fundación también apoya la iniciativa "La ciencia en la escuela", dirigida a crear una imagen positiva de la enseñanza científica en la escuela, los institutos de educación secundaria y otros cursos de fundaciones.

Como partícipe del programa de Premios Irène Joliot-Curie, la Fundación también contribuye a fomentar la igualdad de género. Dicho galardón se concede a mujeres en reconocimiento de logros sobresalientes en investigación pública o privada, y su propósito consiste en fomentar carreras científicas y tecnológicas para mujeres jóvenes, impulsando el papel de la mujer dentro de la comunidad investigadora francesa. La Fundación también patrocina proyectos del sector sanitario, en los cuales se emplean tecnologías que tienen su origen en la industria aeroespacial. En diciembre de 2007 se celebró la cuarta edición del día "Envol Recherche", en el que varias personalidades destacadas de la Fundación se reunieron en una mesa redonda dedicada a los avances científicos en la industria aeroespacial y de defensa, así como las ceremonias de entrega de galardones.

Está prevista la puesta en práctica de otras iniciativas, incluyendo fundaciones, en Alemania, España, Reino Unido y Estados Unidos, destinadas a mejorar los vínculos con institutos públicos de investigación y universidades.

d) Bauhaus Luftfahrt (Investigación Aeronáutica "Think Tank")

EADS y el gobierno del Estado Alemán de Baviera unieron sus fuerzas con otras dos sociedades aeroespaciales de Alemania para crear un centro de investigaciones sobre aviación, el Bauhaus Luftfahrt, cuyo cometido es desarrollar actividades de naturaleza creativa e investigaciones interdisciplinarias en el sector aeronáutico. Bauhaus Luftfahrt permitirá a EADS considerar nuevas y revolucionarias iniciativas en el entorno aeronáutico mediante un enfoque innovador en soluciones originales y orientadas al futuro.

e) Colaboraciones internacionales

Se han puesto en marcha nuevos proyectos con institutos de investigación y universidades de prestigio mundial en India, Estados Unidos, China, Rusia, Irlanda y Canadá, en coordinación con EADS International, EADS North America, EADS Innovation Works y las Divisiones.

f) Gestión de competencia

En 2005 EADS implementó una política de capacitación al efecto de identificar y promover a aquellos miembros de su plantilla que posean capacidades críticas para la actividad tecnológica del Grupo. Los expertos ciertamente suponen un elemento clave dentro de la política de EADS encaminada a reforzar su liderazgo tecnológico. Alrededor de 1.150 expertos, así como expertos senior y ejecutivos procedentes de las cinco Divisiones de EADS y representativos de todos los ámbitos tecnológicos contribuyen a:

- Ayudar al cliente a resolver problemas complejos;
- Implementar innovaciones en nuevos productos y servicios;
- Incrementar y compartir el conocimiento técnico; y
- Asegurar este por la vía de la propiedad intelectual e industrial.

En 2007 la cartera de expertos EADS fue objeto de análisis al objeto de preparar a la próxima generación de expertos e incrementar sinergias internas.

En 2007 fue designada la primera mujer experta (*Executive Expert*) en EADS, siendo su función gestionar el órgano colegiado de expertos en EADS Innovation Works.

g) Reconocimiento del talento como capital humano estratégico

En noviembre de 2007, con motivo de su primer Salón de la Fama, EADS otorgó galardones a nueve de sus empleados. El Salón de la Fama EADS tiene como objetivo reconocer y rendir homenaje a la valía de los mejores miembros de su plantilla.

Existían cuatro categorías de premios: los mejores inventores, aquellos que desarrollan y patentan nuevas invenciones tecnológicas ("Gran Inventor"); los mejores innovadores, capaces de

implementar proyectos innovadores que durante los dos últimos años hayan ayudado a incrementar de manera significativa los ingresos o la ventaja competitiva de la Sociedad. (“Gran Innovador”): los operarios, personas con habilidades únicas, cuya permanencia en plantilla supone para la Sociedad una ventaja competitiva demostrable (“Gran Operario”), y finalmente un Premio Especial para equipos, que rinde homenaje a aquellas iniciativas de mejora que hayan permitido generar ahorros, realizar entregas dentro de plazo o incrementar la calidad. (en 2007: el “Mejor Equipo de Fabricación Racionalizada”).

El próximo procedimiento de nominación y su ceremonia correspondiente se llevarán a cabo en 2009.

2.2.2.2 Proteger la innovación: La propiedad intelectual e industrial

Los derechos de propiedad intelectual e industrial (“IP”), como patentes, marcas y *know-how*, tienen un importante papel en la producción y protección de tecnologías y productos de EADS. Los derechos de propiedad intelectual e industrial constituyen una herramienta primordial en una sociedad cuyo principal impulsor es la tecnología. El desarrollo de una cartera de patentes y la cobertura territorial de la misma son claves en cuanto a disponibilidad y control de la tecnología que habrá de alimentar el crecimiento del futuro. El empleo de derechos de propiedad intelectual e industrial permite a EADS seguir siendo competitiva en el mercado y fabricar y vender sus productos libremente.

Más allá de proteger de la innovación en los mercados tradicionales, la gestión de derechos protegidos ha de anticiparse a los mercados futuros y a nuevos competidores. Por consiguiente la internacionalización del negocio de EADS queda reflejado en la extensión de los derechos de propiedad intelectual a países importantes.

Política

- “Uno de los activos más valiosos de EADS es su propiedad intelectual e industrial, que incluye patentes, secretos comerciales, marcas, copyrights y demás información protegida. La política de EADS consiste en establecer, proteger, mantener y defender sus derechos sobre toda la propiedad intelectual e industrial de interés comercial y utilizar dichos derechos de forma responsable.
- EADS respeta también los derechos válidos de propiedad intelectual e industrial de terceros y se abstendrá de reproducir o utilizar software u otra tecnología con licencia de otros proveedores, salvo cuando lo permita un acuerdo de licencia aplicable o la legislación vigente.”

Organización

La gestión de la propiedad intelectual en EADS es competencia de un Consejo de propiedad intelectual e industrial encabezado por el *Chief IP Counsel* del Grupo EADS. Dicho consejo está formado por directivos con responsabilidad en materia de

propiedad intelectual e industrial de las filiales principales adscritas al mismo.

Todos los años la red de responsables en materia de propiedad intelectual e industrial en las sociedades del Grupo mantiene un encuentro para explicar la estrategia y la política de EADS relativas a la propiedad intelectual e industrial. Este consejo, que celebra sus sesiones aproximadamente cada dos meses, ha definido una política sobre propiedad intelectual e industrial con sus reglamentos correspondientes acorde con la estrategia global de innovación.

Asimismo EADS fomenta la formación en cuestiones relacionadas con la propiedad intelectual e industrial. Por ejemplo, el programa de formación de la Academia Corporativa de Negocios (“CBA”) incluye una jornada de formación sobre propiedad intelectual e industrial para los expertos.

Cada una de las filiales del Grupo EADS es titular de los derechos de propiedad intelectual e industrial específicos de su actividad concreta y que ella misma ha generado. En caso de que dichos derechos de propiedad intelectual e industrial resulten valiosos para el Grupo, la filial que los generó puede otorgar una licencia que permita su uso general (respetando en la medida de lo posible los intereses de los demás accionistas). EADS también posee derechos de propiedad intelectual e industrial de forma directa o mediante acuerdos de licencia con sus filiales. EADS coordina la cartera de derechos de propiedad intelectual e industrial del Grupo, participando conjuntamente con las filiales en su gestión y promoviendo la concesión de licencias de propiedad intelectual e industrial de interés común entre sus filiales. EADS controla la protección de propiedad intelectual e industrial generada en los países estratégicos.

Resultados y mejores prácticas

Con el fin de incrementar el valor añadido del Grupo, el equipo del Director de Tecnología de EADS fomenta que se comparta todo el conocimiento de todas las Unidades de Negocio, así como los recursos, competencias, medios de investigación y presupuesto que permitan adquirir nuevos conocimientos, manteniendo el entramado legal y contractual existente.

Por ejemplo, todos los contratos entre Unidades de Negocio del Grupo relativos a I+D deben contener disposiciones sobre propiedad intelectual que permitan el flujo de conocimientos (Normas de la red de I+T de EADS).

En 2007, la cartera de derechos de propiedad intelectual de EADS comprendía unos 6.350 inventos (aproximadamente 5.400 en 2006), cubiertos por aproximadamente 20.600 patentes en todo el mundo. El incremento en el número de patentes registradas en 2007 proporciona un buen indicador del dinamismo en cuanto a Investigación y Tecnología y del desarrollo de producto desde el nombramiento de la nueva gestión en 2006. En 2007 se han registrado 957 patentes, comparadas con las 792 de 2006. Como

resultado de un incrementado esfuerzo, en el Journal's Patent Scorecard de Wall Street, que informa sobre las sociedades con mayor número de patentes, EADS subió del noveno al sexto puesto en la lista correspondiente al sector aeroespacial y de la defensa, lo cual da fe del interés de EADS por el mercado de EE.UU.

Para proteger sus patentes a nivel internacional EADS se acoge al Convenio sobre Cooperación de Patentes (*Patent Cooperation*

Treaty), que proporciona un sistema simplificado para el registro de patentes internacionales. En 2007 fueron publicadas 386 solicitudes internacionales correspondientes a EADS y sus Divisiones, de acuerdo con el informe anual de la Organización para la Protección de la Propiedad Intelectual e Industrial. Por lo tanto EADS es el número uno de la industria aeroespacial y de la defensa en el mundo en términos de registro de patentes internacionales.

	2007	2006	2005
Nuevos inventos registrados (algunos de ellos protegidos por varias patentes)	967	792	586
Cartera de patentes EADS	20.653	18.366	15.036

Ámbito: EADS.

2.2.3 GESTIÓN DE PROVEEDORES: FOMENTO DE UNA RELACIÓN DE BENEFICIO MUTUO CON LOS PROVEEDORES DE EADS

La filosofía de EADS en relación con el aprovisionamiento es crear relaciones de beneficio mutuo, integradoras y con potencial de desarrollo con los mejores proveedores del mundo. Su estrategia de compras se ha diseñado para alcanzar dicho objetivo.

2.2.3.1 Política

La política de las Unidades de Negocio en materia de aprovisionamiento se hace eco de los criterios siguientes:

- “Los proveedores representan un importante porcentaje del valor de los productos de EADS y tienen un papel fundamental en la satisfacción del cliente. En consecuencia, EADS se esfuerza por integrarles plenamente en la forma ética de hacer negocios;
- Promoviendo una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores, los principios de aprovisionamiento de EADS imponen a todos los proveedores la obligación de ser responsables y cumplir sus normas y requisitos en todos los niveles de la cadena de suministro;
- EADS tiene el compromiso de mantener relaciones y asociaciones prolongadas con sus proveedores, sobre todo para el desarrollo de know-how tecnológico.”

2.2.3.2 Organización

Estrategia de compras

EADS Corporate Sourcing es el arquitecto estratégico de la función de compras y se encarga de orientar de forma general las actividades de suministro del Grupo, sobre todo en lo que respecta a los principales elementos de la estrategia de compras, que son el marketing de compras y suministro global, el suministro conjunto, la evaluación de proveedores y la compartición de riesgos y oportunidades:

- **El objetivo del marketing de compras y suministro global** es identificar los mejores proveedores posibles a nivel mundial y evaluar sus habilidades y certificaciones. El marketing de compras adquiere una relevancia cada vez mayor, ya que EADS se dirige a nuevos mercados mundiales de compras para apoyar su desarrollo industrial global;
- **Las actividades conjuntas de suministro** permiten un aprovechamiento del poder adquisitivo a nivel de Grupo. Un grupo de importantes compradores agrupa volúmenes de compra de materiales seleccionados para realizar la negociación de forma conjunta. El aprovisionamiento conjunto también permite a las Unidades de Negocio de EADS utilizar un contrato común para cada proveedor;
- El proceso EADS de **evaluación y desarrollo de proveedores** garantiza una evaluación permanente de la actividad de los proveedores. Los proveedores saben que todas las Unidades de Negocio aplican el mismo proceso y los mismos criterios: comerciales, logísticos, de calidad, técnicos y de soporte al cliente. Las evaluaciones se dan a conocer a los proveedores para utilizarlas como base para detectar las necesidades de mejora y desarrollo y diseñar planes a tal fin. Teniendo en cuenta la elevada proporción de compras que requieren los productos y la complejidad de los sistemas, equipos y estructuras adquiridos, EADS prefiere mantener relaciones a largo plazo, fiables, estables y beneficiosas para ambas partes con proveedores principales. Únicamente se estudia la posibilidad de iniciar relaciones de asociación con los proveedores cuyo rendimiento es excelente de forma continuada, que demuestran un interés creíble a largo plazo y que son capaces de apoyar su interés comercial con su propio desarrollo y las correspondientes inversiones. Tales relaciones de asociación deben estar cimentadas sobre el principio de que el proveedor habrá de estar involucrado e integrado desde las etapas iniciales de desarrollo del producto;

- Con los proveedores habrán de compartirse **tanto riesgos como oportunidades de la actividad societaria**. La política de compra de las Unidades de Negocio de EADS tiene en cuenta todos los riesgos comerciales habituales, incluidos los riesgos relacionados con la responsabilidad corporativa de la Sociedad, y sugieren un tratamiento para los mismos en los acuerdos contractuales de EADS. La política de compra también establece principios y normas de actuación para realizar negocios con proveedores tanto actuales como potenciales. Estas normas de actuación indican cómo hay que gestionar las relaciones de colaboración de un modo equitativo en interés de todas las partes implicadas, así como la forma de resolver conflictos mediante un enfoque profesional, tan rápido como sea posible y de acuerdo con los convenios de colaboración establecidos mediante pacto.

Red de aprovisionamiento

Cada División y Unidad de Negocio de EADS dispone de su propia función de aprovisionamiento.

Los cinco jefes de compra de las Divisiones de EADS integran el **Consejo de Jefes de Compra** (*Chief Procurement Officers Council*) (“CPOC”), presidido por el *Chief Procurement Officer* de EADS. Dicho Consejo es el encargado de la implementación de una estrategia de compras para EADS dentro de cada una de las Divisiones de la Sociedad. Al efecto de preparar y facilitar la implementación de decisiones del CPOC en lo relacionado con las compras conjuntas, existen ahora dos consejos de Directores de compras, uno para productos y servicios, y otro para materiales.

Los *Chief Procurement Officers* han organizado redes de aprovisionamientos para coordinar temas de interés estratégico entre las Divisiones de EADS. RSC, que forma parte de dichos temas estratégicos, es gestionada por una red específica de aprovisionamientos RSC.

La **Red de aprovisionamientos RSC** pretende formalizar el proceso de compra RSC de EADS y su documentación correspondiente, en cumplimiento del Código Ético, los valores y políticas de EADS. Esta red está compuesta por centros de control situados en cada uno de los departamentos de compra de las Divisiones y está coordinada por departamento central de compras de EADS.

2.2.3.3 Resultados y mejores prácticas

El contexto de aprovisionamiento en 2007

Dado que las tres cuartas partes de sus ingresos proceden de proveedores externos, una gestión eficiente y eficaz de la relación con los proveedores es clave para el éxito de EADS. Para lograrlo, EADS se concentra en sus principales proveedores. Los 50 proveedores más importantes de EADS realizan el 62% de las entregas, mientras que los 250 más importantes acaparan el 79% de los suministros.

Los sistemas y equipos complejos suponen el 39% de las compras de EADS. Las estructuras, el material y los servicios relacionados con productos suponen otro 39%, mientras que el material de los servicios no relacionados con productos representa el 22% restante.

Aunque EADS quiere ser considerada como un cliente importante para sus principales proveedores, EADS pretende que sean independientes y que se mantengan a la cabeza del desarrollo tecnológico. Los proveedores de EADS obtienen en promedio un máximo del 10% de sus ingresos de sus actividades con EADS.

La mayor parte del volumen de compras lo proporcionan grandes sociedades. El resto (15%) se reparte entre un gran número de pequeñas y medianas sociedades, según la definición de la Comisión Europea, es decir, sociedades con menos de 250 empleados o un volumen de ventas inferior a los 50 millones de euros.

Las actividades de aprovisionamiento de EADS se concentran en los países en los que opera: Francia, Alemania, Reino Unido y España, así como en EE.UU. El aprovisionamiento fuera de la Unión Europea y América del Norte es todavía limitado. Sin embargo, EADS prevé una ampliación de sus actividades de aprovisionamiento global con el fin de explotar mejor las oportunidades de incrementar las ventas.

Al igual que en años pasados, la mayoría de los proveedores de EADS tiene su domicilio social en la Unión Europea (76%) y América del Norte (22%), en países donde las prácticas sociales, económicas y medioambientales están bien reguladas por las leyes y normativas aplicables. Las condiciones de contratación de EADS exigen que dichos proveedores cumplan en todo momento las leyes y normativa en materia económica, medioambiental y social, y que sean capaces de anticiparse o cuando menos realizar esfuerzos convenientes para anticiparse a posibles modificaciones en dichos estándares.

Para lograr un cumplimiento más efectivo de los requisitos RSC de EADS a lo largo de la cadena de suministros, los proveedores de primer nivel quedan obligados mediante contrato a trasladar dichos requisitos a sus subcontratistas.

La política de compras refleja también los requisitos del *Global Compact* de las Naciones Unidas. Como miembro de Global Compact, EADS ha aceptado la responsabilidad de aplicar estos principios en su cadena de suministros exigiendo a sus proveedores que respeten las normas comunes en el ámbito de los derechos humanos, el medio ambiente y la normativa laboral.

Influencia del aprovisionamiento global

EADS pretende incrementar el volumen de compras globales en países donde las leyes y normativa pueden no cubrir plenamente los requisitos de responsabilidad corporativa de manera que es necesario dar una redacción ampliada a las

condiciones de contratación que previamente se venían utilizando en estas regiones. Por consiguiente EADS se encuentra comprometida en un proceso para la incorporación de requisitos RSC en los contratos de compras.

Actividades RSC

Proyecto RSC 2007

La Visión 2020 de EADS aboga firmemente por el desarrollo sostenible, la eficiencia ecológica y la ética como parte de las responsabilidades principales de EADS. Esto subraya vigorosamente la importancia que para EADS tiene el que todas sus partes interesadas, incluyendo los proveedores, cumplan las prácticas comerciales RSC.

En 2007 la red de aprovisionamientos RSC ha validado con un número de proveedores selectos las diversas herramientas que se habían puesto a punto durante 2006 (código de proveedor RSC, cuestionario de evaluación para proveedores RSC, cláusula contractual RSC – documentación disponible en la página web de EADS: www.eads.net) y variadas métricas diseñadas para evaluar el cumplimiento de políticas RSC por los proveedores de EADS). Se implementarán progresivamente en las Unidades de Negocio.

Condiciones contractuales de compras relativas a la responsabilidad social de la Sociedad

Los pedidos llevan una cláusula RSC incluida entre las condiciones generales de compra de EADS.

Existe la voluntad clara y decidida de continuar desarrollando requisitos RSC, y EADS ha plasmado los elementos principales de esta política en los contratos de compras.

Varios aspectos RSC ya han sido tenidos en consideración a través del sistema “ROM” de gestión de riesgos y oportunidades de EADS, que proporciona recomendaciones adecuadas para los apartados contractuales más importantes. Estas guías se encuentran publicadas en la herramienta de información sobre aprovisionamientos de EADS, donde se explican los principios aplicables a la elaboración de contratos, reproduciendo las cláusulas contractuales características y haciendo observaciones prácticas para el comprador. En cada área los requisitos son trasladados a los subcontratistas mediante el mecanismo contractual pertinente.

Por ejemplo, en lo referente a responsabilidad medioambiental, los principios de redacción de contratos establecen lo siguiente: “El contrato de compras deberá garantizar el cumplimiento por parte del proveedor de todas las leyes y normativa aplicables, así como los compromisos asumidos por EADS (por ejemplo la iniciativa *Global Compact*) y los requerimientos del cliente final, en particular: (1) se exige al proveedor que apoye el enfoque prudente respecto de los retos medioambientales; (2) que

emprenda iniciativas encaminadas a fomentar un mayor grado de responsabilidad medioambiental; y (3) que fomente el desarrollo y la difusión de tecnologías beneficiosas para el medio ambiente.” El apartado de recomendaciones para el comprador establece asimismo que EADS anima a sus proveedores a incorporar un sistema de gestión medioambiental que cumpla estándares internacionales como ISO 14000 o EMAS.

Asimismo, se recomienda incluir en el contrato elementos clave de dicho compromiso tales como el apoyo, el respeto y la protección de los derechos humanos a nivel internacional en el área de influencia de los proveedores; el respeto a la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; la eliminación de cualquier forma de trabajo obligatorio o forzado, la calidad de las condiciones laborales como una remuneración justa y seguridad e higiene en el puesto de trabajo, entre otras.

Mejores prácticas de las Unidades de Negocio

Además del enfoque “desde arriba hacia abajo” que acaba de ser descrito, la política RSC en materia de subcontratación ha experimentado notables avances en 2007, como se puede ver en los ejemplos citados a continuación:

Airbus

En la actualidad Airbus tiene en cuenta el rendimiento medioambiental del producto a lo largo de todo su ciclo de vida. En 2006, los emplazamientos y productos de Airbus fueron sometidos a trámites de certificación relativos al cumplimiento del estándar medioambiental ISO 14001. La cadena de suministros desempeña un papel estratégico de cara a la consecución de dicho objetivo, por lo cual el proyecto medioambiental de Airbus recibió pleno apoyo del departamento de compras de Airbus. En 2006 y 2007, tuvieron lugar los siguientes hechos fundamentales:

- En septiembre de 2007, el Jefe de compras de Airbus confirmó ante todo el personal de compras la Política de Protección Medioambiental para Compras que se elaboró en febrero de 2006.
- Las páginas de la intranet de Airbus tienen un apartado dedicado a la Política Medioambiental de Compras Airbus. La plantilla de compras de Airbus fue invitada asimismo el año pasado a realizar varios módulos de aprendizaje por ordenador para ver de qué manera los requisitos medioambientales de Airbus pueden ser incorporados a los contratos.
- La “Guía de bolsillo medioambiental de Airbus” ha sido distribuida a la totalidad del personal de compras de Airbus. En dicha guía el *Chief Executive Officer* de Airbus menciona los desafíos medioambientales para Airbus, mientras el Jefe de compras explica el compromiso medioambiental y los objetivos de compras, así como las reglas de oro para la conservación del medio ambiente.

Esta guía describe asimismo la organización responsable de la gestión medioambiental en el departamento de compras.

- d) A los proveedores se les facilita acceso online a los requisitos medioambientales de Airbus, expuestos en un apartado específico del “Portal de Proveedores Airbus” en internet.
- e) Se han organizado varios eventos externos con finalidad publicitaria, para lograr una mayor concienciación acerca de temas medioambientales dentro de la cadena de suministros.

Astrium

En la actualidad los requisitos RSC se consideran parte del proceso de preselección de proveedores como requisitos básicos de proveedor, al objeto de garantizar lo siguiente:

- Cumplimiento con el Código EADS de ética y políticas RSC;

- Conciencia y verificación del cumplimiento con respecto a normas estatutarias y regulatorias de aplicación obligatoria: WEEE, RoHS, marcado CE (que es obligatorio al efecto de indicar la conformidad de ciertos productos con los estándares europeos de necesaria aplicación).

Los requisitos de Astrium en cuanto a Salud y Seguridad Medioambiental son objeto de presentación en una página específica de la Intranet dirigida a los equipos de compras Astrium.

Se ha sometido a evaluación la capacidad RSC de más de 300 proveedores.

Datos de aprovisionamiento

El cálculo de las cifras siguientes se ha obtenido aplicando los tipos de cambio Euro/Dólar siguientes (2007: 1,4000; 2006: 1,2556; y 2005: 1,2441).

Importancia de las compras externas de EADS Como porcentaje de los ingresos	2007	2006	2005
	73	74	70

Volumen de compras: Desglose por país para los 10 más importantes Como porcentaje del volumen de compras total	2007	2006	2005
Francia	31	32	31
Alemania	21	21	22
EE.UU.	21	20	22
Reino Unido	14	14	12
España	3	4	4
Italia	2	2	1
Países Bajos	1	1	1
Bélgica	1	1	1
Canadá	1	1	1
Suiza	1	1	1

El desglose geográfico de las compras se mantiene estable y centrado en países occidentales.

Desglose de las compras por área geográfica En porcentaje de las compras totales	2007	2006	2005
Europa	76	77	75
América del Norte	22	21	23
Resto del mundo*	2	2	2

Ámbito: EADS.

(*) Incluyendo < 1% en países no pertenecientes a la OCDE.

2.3 Protección del medio ambiente

EADS considera que el medio ambiente plantea uno de los más importantes retos al que jamás se hayan enfrentado la industria y la sociedad, y debe ser incorporado como elemento esencial en la estrategia de las grandes sociedades. Como tal, la eficiencia ecológica constituye uno de los principales objetivos dentro de la Visión EADS 2020. La eficiencia ecológica tiene que ver con la preservación de la viabilidad económica de la Sociedad a largo plazo y – en una perspectiva algo más extensa – con el estilo de vida moderno. Hablamos de cuestiones relacionadas con el

atractivo de los productos de EADS, la competitividad de su negocio, y en general de la responsabilidad social de toda la industria aeronáutica y de defensa.

El Grupo ha emprendido una monitorización permanente de sus logros medioambientales a lo largo de la vida útil de sus productos, con el objeto de poner a disposición de sus empleados y del público en general una información completa.

2.3.1 POLÍTICA

“Reducción del impacto medioambiental de las actividades de EADS a través de la vida útil de los productos

- *Más allá del cumplimiento de normativas legales, EADS intenta atenuar el impacto de su actividad sobre el medio ambiente monitorizando de manera eficaz los riesgos ecológicos mediante el establecimiento de un sistema de gestión medioambiental con tecnología punta con el objeto de cubrir todos los aspectos relacionados con la actividad de la Sociedad y los productos generados por ésta. El Grupo anima a llevar a cabo certificaciones ISO 14001 o bien homologaciones EMAS.*
- *EADS ha asumido un compromiso con la excelencia medioambiental en cuanto a tecnología y aplicación de experiencia, con el objeto de realizar investigaciones, diseño y desarrollo de productos y tecnologías verdes.*

Fomento de conciencia medioambiental y mantenimiento de un diálogo sostenido con las partes interesadas

- *EADS aspira a fomentar entre sus socios y partícipes la conciencia sobre la magnitud del reto medioambiental, animando a sus empleados a que adopten comportamientos favorables al entorno. El Grupo espera que sus socios estratégicos y sus proveedores reconozcan e implementen un compromiso similar en relación con la protección del medio ambiente.*
- *EADS aspira a contribuir al establecimiento de un marco industrial internacional cimentado en el diálogo constante y los compromisos voluntarios”.*

2.3.2 ORGANIZACIÓN

La limitación del impacto medioambiental de nuestras operaciones constituye una importante prioridad de negocio. La gestión y el control de los aspectos medioambientales de las operaciones del Grupo EADS constituye, como resultado, una responsabilidad de las Unidades de Negocio y las entidades. Como parte de sus respectivos sistemas de gestión medioambiental, numerosas sociedades de EADS han establecido un entorno de estructuras organizativas adecuadas. Éstas son responsables de la mejora de los resultados medioambientales a través del control operativo en sus principales negocios y son responsables de garantizar el cumplimiento de los requisitos legales vigentes. Asimismo se les encomienda llevar a la práctica la política medioambiental de EADS.

La coordinación a nivel corporativo está organizada para implementar un seguimiento regular de la actuación del Grupo, monitorizar riesgos relevantes para toda la Sociedad, promover la diseminación transversal de prácticas adecuadas y anticiparse de manera consistente a cualquier normativa legal nueva que pudiera establecerse. A tal efecto en 2007 EADS fortaleció su red medioambiental bajo la responsabilidad de una Secretaría General del Grupo, con el objetivo de incrementar la eficacia de la política medioambiental, definir objetivos y programas relevantes de acción y proporcionar visibilidad de manera transparente y consistente.

De cara al exterior EADS aspira a desarrollar iniciativas conjuntas dentro del sector industrial para mejorar el rendimiento ecológico general de todo el sector en la forma más eficaz, consistente y rentable. En la actualidad EADS lidera

diversos comités o grupos de trabajo europeos e internacionales del sector para materias medioambientales, o bien toma parte en ellos, como por ejemplo:

- ICCAIA (Comité coordinador internacional de las asociaciones de la industria aeroespacial – Comité medioambiental sobre emisiones sonoras y de gases de los motores de aviación, cuya vicepresidencia corresponde a Airbus);
- ASD (Comité del medio ambiente y grupos de trabajo REACH: Presidencia);

- EAQG (Grupo de calidad de la industria aeroespacial de Europa – Plataforma medioambiental: Presidencia de reciente creación).

EADS también participa en grupos de trabajo medioambiental dentro de las organizaciones nacionales de la industria como GIFAS en Francia, BDLI en Alemania y SBAC en Reino Unido. También ha comenzado una relación de cooperación con AIA (Asociación de la industria aeroespacial de América) y SAE para desarrollar estándares adecuados que faciliten una respuesta de la cadena de suministros con vistas al cumplimiento de la normativa REACH.

2.3.3 RESULTADOS Y MEJORES PRÁCTICAS

EADS intenta no solamente mejorar de manera continuada la eficacia medioambiental de sus instalaciones sino también la de sus productos a lo largo de toda la vida útil de los mismos, desde el diseño hasta la retirada. EADS fomenta el desarrollo de una cultura medioambiental y de comportamientos ecológicamente eficaces dentro de la Sociedad, manteniendo un elevado nivel de esfuerzo en cuanto a investigación al efecto de asegurar una presentación constante ante su clientela de las tecnologías y productos más verdes y limpios.

EADS asume el compromiso de garantizar la implementación de medios de producción sostenibles, así como un cumplimiento en su totalidad de la normativa aplicable y estándares más actuales, en todo lugar donde la Sociedad lleve a cabo sus operaciones.

Gestión medioambiental ISO 14001/EMAS

EADS fomenta la certificación medioambiental de sus plantas industriales. En los emplazamientos de EADS se están implantado de manera progresiva solventes certificados de sistemas de gestión medioambiental (“EMS”, en sus siglas en inglés), con el objetivo a medio plazo de lograr una cobertura plena en todas las dependencias europeas de EADS.

La implementación de un EMS general para todo el Grupo EADS facilitará la marcha de la Sociedad por el camino de la eficiencia medioambiental. Desde 2004 se ha doblado con creces el número de plantas afectadas, con el resultado de que a 31 de diciembre de 2007 más del 80% de la plantilla total de EADS trabaja actualmente de acuerdo con un EMS.

Por ejemplo, durante 2007, Eurocopter consiguió la certificación ISO 14001 de sus plantas alemanas. En junio de 2007 Airbus se convirtió en la primera sociedad aeroespacial que consiguió una certificación ISO 14001 que abarca la totalidad de los centros europeos relativos a sus productos a lo largo de toda la vida útil de los mismos. El EMS, orientado al producto y a la planta,

en el caso de Airbus, cubre diecisiete plantas de fabricación incluyendo las oficinas centrales de Airbus y todas las actividades relacionadas con el producto. Mediante un enfoque innovador permite establecer medidas adecuadas para minimizar de manera eficiente el impacto medioambiental allí donde sea conveniente dentro de la vida útil del producto. La expansión mundial se está llevando a cabo, particularmente en China y Estados Unidos.

Airbus toma parte en la promoción y difusión de EMS a través de toda la comunidad aeronáutica y la cadena de proveedores como medio clave para gestionar y mejorar de modo sistemático su eficacia medioambiental, extendiendo este propósito al sector del transporte aéreo en su conjunto. En 2007 Airbus colaboró en un número de iniciativas como el estudio organizado por ICAO CAEP, aunando esfuerzos con otras organizaciones (Cámara de Comercio, Asociaciones de Comercio Internacionales, EADS Alemania, etc.) con el propósito de establecer pautas para una nueva gestión de la vida útil de productos. También se ha facilitado apoyo para que algunos clientes implementen EMS.

Cambio climático y consumos de energía

El consumo de energía y el Cambio Climático constituyen dos temas medioambientales a la par que áreas de riesgo muy importantes que requieren seguimiento dentro del Grupo EADS.

El Cambio Climático implica un riesgo potencial para EADS por la vía de un incremento sostenido en los costes de la energía. Sin embargo, tanto desde el punto de vista de los costes como de la eficiencia operativa, el Grupo asume la responsabilidad de reducir el consumo energético donde sea posible, de tal modo que EADS considera esto como una oportunidad de realizar avances sostenidos en este área, particularmente en el contexto de los sistemas de gestión medioambiental que se están estableciendo dentro del Grupo.

Dentro del Grupo EADS ya se han implementando programas encaminados a reducir el impacto energético general de sus infraestructuras. Por ejemplo, dentro de la División DS se lograron avances a través de la gestión de picos y un ajuste en función de la demanda y la implicación del personal. Se prevé conseguir ahorros adicionales a través de una ulterior integración de requisitos restrictivos en materia de ahorro energético en la construcción de nuevas infraestructuras (como por ejemplo *Haute Qualité Environnementale* - HQE en Francia), así como de un análisis del impacto del uso de carbono.

EADS se hace eco de los temas relacionados con el cambio climático. Pese a que las operaciones y productos de EADS ejercen un impacto relativamente reducido en cuanto a la emisión de gases invernadero (de acuerdo con el IPCC - Panel intergubernamental sobre el cambio climático - el transporte aéreo es en la actualidad responsable de un 2% de las emisiones mundiales de CO₂ originado por el hombre), EADS se ha propuesto movilizar todo el conocimiento experto a su alcance incrementando el esfuerzo en Investigación y Tecnología requerido para el diseño, el desarrollo y la fabricación de las tecnologías y productos más limpios, verdes y económicos en términos de consumo energético.

Algunas de las plantas de EADS constituyen ya parte del sistema de comercio de derechos de emisión de Europa (*Emission Trading Schemes* ("ETS")) y han llevado a cabo importantes iniciativas de ahorro energético. Asimismo se está considerando incluir la aviación en el ETS de la Unión Europea en estrecha coordinación con todas las partes interesadas del sector del transporte aéreo.

Astrium ha organizado en 2007 un certamen de ideas, con el convencimiento de que la tecnología aeroespacial es capaz de aportar soluciones medioambientales que al mismo tiempo hagan posible un crecimiento del negocio. Se han recibido más de 380 propuestas, y se están seleccionando las más prometedoras con vistas a un futuro desarrollo de las mismas.

En el ámbito de investigación, EADS lidera importantes programas de tecnología en Europa y a nivel internacional, o bien participa en los mismos, con el objeto de hacer frente a cuestiones derivadas del cambio climático.

- EADS toma parte activamente en la iniciativa tecnológica conjunta (*Joint Technology Initiative (JTI) Clean Sky* de la Unión Europea: *Clean Sky JTI* es el mayor proyecto de investigación puesto en marcha en colaboración con la Comisión Europea, y habrá de desarrollarse a lo largo de un período de siete años con un presupuesto total de 1.600 millones de euros (financiado al cincuenta por ciento por la Comisión Europea y por la industria). Se trata de un programa de investigación innovador que mejorará de forma radical el impacto del transporte aéreo en el medio ambiente aportando tecnologías y soluciones innovadoras que

permitirán una reducción sustancial del ruido, las emisiones y el consumo tanto en la próxima generación de aviones como en los componentes y operaciones vinculadas. Su propósito consiste en poner de manifiesto y validar las transformaciones tecnológicas necesarias para alcanzar los objetivos medioambientales establecidos por el Consejo Asesor para la investigación aeronáutica en Europa ("ACARE"). Dichos objetivos, que ACARE se ha propuesto alcanzar para el año 2020, incluyen una reducción del 50% en las emisiones de CO₂ mediante una disminución drástica en el consumo de combustible, así como reducir las emisiones de NOx en un 80% y el ruido percibido en un 50%. Asimismo, incluye una investigación sobre el diseño de un ciclo de vida del producto verde, que incluya la fabricación, mantenimiento y eliminación. Entre tanto Airbus, Eurocopter y EADS CASA han llevado a cabo sendas Demostraciones de Tecnología Integrada (aviones con ala fija inteligente, helicópteros verdes y aviación regional verde, respectivamente), en las que EADS *Innovation Works* y ATR participan como entidades asociadas. Tras un acuerdo suscrito en 2006, el lanzamiento oficial se llevó a cabo en febrero de 2008.

- Otras iniciativas en las que EADS participa incluyen el programa SESAR (*Single European Sky ATM Research*) dirigido a perfeccionar la gestión del tráfico aéreo en la Unión Europea a través de la implementación del Cielo Único Europeo. Su principal objetivo consiste en contribuir a la reducción del impacto medioambiental de la aviación.
- En colaboración con importantes socios estratégicos externos, Airbus está llevando a cabo intensos esfuerzos para avanzar hacia la sustitución de los combustibles fósiles por otras alternativas más favorables para el entorno. En 2007 Airbus firmó un acuerdo con Qatar Airways, Qatar Petroleum, Qatar Fuels, el Parque de Ciencia y Tecnología de Qatar, Rolls-Royce plc y Shell International Petroleum Company Limited para la investigación de las ventajas potenciales de los combustibles sintéticos en los motores de aviación (*Synthetic Jet Fuel*). Resultado de esta iniciativa es el vuelo de un A380 entre Filton y Toulouse el 1 de febrero de 2008, con un motor propulsado por GTL (Gas a Líquido), combustible que se elabora a partir del gas natural mediante el proceso químico Fischer-Tropsch. Se están llevando a cabo intensamente investigaciones complementarias en este campo, pero este paso inicial da fe del compromiso de Airbus con una aviación ecológicamente más eficaz que genere menos emisiones de CO₂.

Residuos y recursos naturales

En el Grupo se están llevando a cabo algunas iniciativas con el objeto de reducir el consumo total de agua y los residuos eliminados. Teniendo en cuenta la previsible escasez de algunas materias primas y la volatilidad en sus precios adquiere cada día un mayor interés la posibilidad de establecer cadenas de suministros inversas.

EADS se compromete a desarrollar los procedimientos más apropiados en cuanto a eliminación, valorización y trayectos de recuperación con las principales empresas de reciclaje de residuos. Por ejemplo, el reciclaje de materiales compuestos CFR está siendo objeto de un cuidadoso análisis con el propósito de separar y reutilizar las fibras de carbono recuperadas en algunas aplicaciones de la industria aeroespacial o sus sectores secundarios, habiéndose experimentado ya con tecnologías prometedoras.

Airbus establece un enfoque de tres etapas para el desarrollo de prácticas de desmantelamiento ecológicamente favorables. Después de un proyecto anterior de gestión denominado PAMELA (Proceso de Gestión Avanzada para la Baja de Aviones), los participantes del mismo (entre ellos Airbus, EADS y Sita) han puesto claramente de manifiesto la posibilidad de lograr avances significativos en comparación con los procedimientos de desguace existentes en la actualidad. La combinación optimizada de tecnologías avanzadas 3D (puesta fuera de servicio, desmontaje, desmantelamiento, (*Decommissioning, Disassembling and Dismantling*)) permite recuperar más de un 80% de los materiales, comparado con menos del 60% en la actualidad. La extracción y reconocimiento minucioso de los materiales que forman parte de un avión constituyen condiciones esenciales para cumplir con las leyes de la Unión Europea y respetar los estándares más favorables con el medio. Con posterioridad a esta iniciativa se creó en 2007 la sociedad TARMAC-AEROSAVE con el propósito de ofertar servicios industriales adecuados en este ámbito así como establecer una red mundial. La sociedad, socio de Airbus, debería comenzar sus actividades a finales de 2008.

Contaminación atmosférica

Desde hace años la reducción de los contaminantes atmosféricos, tanto en los procesos de fabricación como durante la vida útil del producto, ha sido considerada como un factor de importancia fundamental. Las principales emisiones se asocian a los compuestos orgánicos volátiles (VOC) así como a otros agentes emitidos en tierra por las instalaciones y los productos. Se han logrado reducciones significativas de VOC mediante el desarrollo y la implementación de nuevos procesos de limpieza y pintura en la Sociedad. En todas las Divisiones, se han puesto en marcha programas ambiciosos para la sustitución de algunos disolventes críticos como el tricloroetileno y en la actualidad los sistemas de pintura funcionan con compuestos de base acuosa o bajo contenido en VOC en la mayoría de los procesos de revestimiento.

Gestión REACH de sustancias peligrosas

La normativa europea REACH 2007/1906 (registro, evaluación y autorización de productos Químicos, "*Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*") entró en vigor el 1 de junio de 2007. REACH tiene como objetivo mejorar la protección de la salud de las personas y del medio ambiente a través de una

regulación más estricta de los productos químicos utilizados por la industria, reemplazando todas las disposiciones de la Unión existentes hasta la fecha en materia de productos químicos. REACH pretende introducir un espectro de nuevas obligaciones a lo largo de un período de 11 años (hasta 2018), destinadas a reducir los riesgos que podrían generar los 30.000 productos químicos más utilizados. La regulación también atiende a la retirada por etapas de aquellas sustancias cuyo uso se considera problemático para la salud humana y el entorno medioambiental.

Teniendo en cuenta las lecciones aprendidas de la gestión en virtud de las directivas RoHS y WEE así como para asegurar el cumplimiento consistente de las mismas en la Sociedad y su cadena de suministro, se ha establecido una fuerza de operaciones dedicada como parte de la red medioambiental de EADS, unificando todas las entidades que se dedicaban a este cometido en un ámbito local dentro de cada una de las Divisiones.

EADS, Airbus y otras Divisiones aúnan fuerzas a nivel internacional (ASD, AIA) con las restantes grandes sociedades del sector aeronáutico (Rolls Royce, UTC, P&W, Goodrich), al efecto de proporcionar una estructura adecuada a un sistema de cumplimiento que abarque al sector en su totalidad. Puesto que REACH precisa de flujos de información adicionales en la cadena de suministro, se reconoce rápidamente la necesidad de estandarizar las peticiones al efecto de reducir costes y evitar discrepancias. Se están creando plataformas medioambientales dedicadas dentro de ASD-EAQQ, así como a nivel internacional, con el objetivo de promover futuras iniciativas de estandarización sobre REACH.

En 2007, a modo de compromiso colectivo preliminar para el apoyo de un cumplimiento integral de la normativa REACH en toda la cadena de suministros se han editado Guías Interpretativas REACH por los propios órganos del sector. En ellas se exponen las maneras de implementar los mencionados requisitos por la vía de las interpretaciones más comúnmente aceptadas. EADS se halla también implicado en diversos proyectos para la implementación de REACH.

Anticipándose a las limitaciones y posibles trastornos que podrían resultar de la prohibición de utilizar determinadas sustancias, se han puesto en marcha ambiciosos programas para la eliminación de las mismas. Por ejemplo, en Airbus un proyecto de gran envergadura denominado Airbus Libre de Cromatos ("ACF", en sus siglas en inglés) acaba de ponerse en funcionamiento con el propósito de desarrollar, perfeccionar e implementar tecnologías libres de cromatos para todas las aplicaciones correspondientes en operaciones de fabricación y mantenimiento de aparatos civiles: decapado, anodizado, transformación química, revestimientos, electrónica, cromado duro, etc. Una iniciativa similar ha sido puesta en marcha en Eurocopter y las restantes Divisiones; el intercambio de

resultados tiene lugar a través de plataformas. También se hallan en marcha iniciativas para prescindir del plomo y del cadmio. EADS y sus Divisiones no solamente intervienen de manera proactiva en la eliminación de las sustancias anteriores, sino que su compromiso apunta también a lograr el mayor control sobre las emisiones, con vistas a un cumplimiento pleno de la normativa existente.

Directiva sobre restricción de sustancias peligrosas (RoHS)

La Directiva RoHS N° 2002/95 prohíbe la utilización de algunos metales pesados y retardantes de llama bromados para reducir el impacto sobre la salud y el medio ambiente de los residuos procedentes de equipos eléctricos y electrónicos (WEEE) depositados en vertederos o incinerados. Pese al hecho de que el equipo de a bordo haya sido declarado fuera del ámbito de aplicación de la directiva RoHS, no deja de llevarse a cabo una monitorización minuciosa del impacto potencial en la actividad del sector aeronáutico. EADS y sus Unidades de Negocio han decidido desarrollar y coordinar con las partes afectadas toda la labor de investigación necesaria para la búsqueda de alternativas adecuadas y fiables con respecto a las

sustancias a las que concierne la Directiva, asumiendo como prioritaria la sustitución del plomo. Se han puesto en funcionamiento algunos proyectos como GEAMCOS (Electrónica Verde en los Sistemas de Comunicaciones Aeroespaciales y Militares) para el desarrollo y la cualificación de nuevos circuitos electrónicos sin plomo capaces de hacer frente a un entorno riguroso. Los resultados están siendo objeto de debate en un grupo de trabajo de EADS, así como con la cadena de suministro y las federaciones sectoriales.

Indicadores principales de resultados

EADS se ha propuesto introducir una mayor transparencia en los indicadores de resultados medioambientales. Con el fin de lograr este objetivo, el Grupo EADS se esfuerza para implementar un sistema de informes consolidado basado en definiciones de indicadores de resultados medioambientales armonizados y métodos de estimación entre los diferentes países en los que lleva a cabo su actividad empresarial. El ámbito y la pertinencia de los indicadores de resultados medioambientales se irán extendiendo y mejorando de manera progresiva a medida que la información vaya estando disponible.

	2007
Certificación ISO 14001/Registro EMAS — Número de centros certificados	56
Número de centros avalados por E.U.-ETS	10
Total emisiones CO ₂ (en toneladas)	542.500
Total emisiones CO ₂ declaradas bajo EU ETS (en toneladas)	144.800
Uso directo de energía (en MWh)	3.364.000
Emisión de compuestos orgánicos volátiles (en toneladas)	4.250*
Consumo de agua total (en m ³)	5.263.000
Volumen total de descarga de agua (en m ³)	1.807.000
Generación total de residuos peligrosos (en toneladas)	38.750
Generación total de residuos no peligrosos (en toneladas)	65.700

Estas cifras no pretenden ser exactas más allá de lo permitido por los sistemas de información que nos han permitido conocerlas.

Las cifras se basan en datos disponibles proporcionados por filiales de EADS a la fecha del informe.

El ámbito de estudio del informe cubre los emplazamientos de las filiales europeas de EADS con más de 100 empleados. Aproximadamente un 90% de la plantilla de EADS trabaja en los establecimientos mencionados.

Las definiciones y métodos de cálculo para KPI (Indicadores Principales del Resultado, en sus siglas en inglés) medioambientales difieren en un número de países en los que EADS lleva a cabo su actividad empresarial.

Cifras redondeadas (excepto el número de centros).

(*) Estimado, ya que los datos no eran completos a la fecha del informe.

Información complementaria: Con periodicidad bianual Airbus publica un informe sobre el medio ambiente, disponible en su página web: www.airbus.com. Se espera que el quinto informe medioambiental de Airbus sea publicado a mediados de 2008.

2.4 Recursos Humanos: relación empleador – empleado

La labor de Recursos Humanos (RR.HH.) garantiza que el Grupo EADS atraiga, desarrolle, motive y retenga una plantilla de calidad internacional. Además de esta función actual como asociado de negocio, RR.HH. también ayuda a solucionar los retos empresariales de facilitar la integración de la gestión de la competencia e internacionalización continuas del Grupo, fomentando una espíritu común en la Sociedad y estructuras operativas del mismo.

Mantener unos estándares elevados de salud y seguridad en el puesto de trabajo constituye también un objetivo prioritario

del Grupo EADS. En 2007 se llevaron a cabo algunas iniciativas para incrementar la eficiencia en materia de gestión competencial, servicios compartidos y un mejor diseño de la planificación de recursos. En el ámbito de las relaciones industriales, los servicios de RR.HH. de EADS coordinan el diálogo social a nivel tanto del Grupo como de sus Divisiones.

En el contexto de la reestructuración de Airbus y de la evolución de la organización de EADS, se ha intensificado el diálogo social, estableciéndose con los representantes de la plantilla procesos adicionales de información y consulta.

2.4.1 INFORMACIÓN SOBRE LA PLANTILLA Y LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

A 31 de diciembre de 2007, la plantilla de EADS estaba compuesta por 116.493 empleados. Desde 2007 la fuerza de trabajo MBDA se halla consolidada al 37,5% (en vez del 50% de la situación anterior), lo cual se traduce en una disminución de la plantilla en 2007. Pese a ello los efectivos de personal en todo el mundo se han visto incrementados en 1.199 personas con respecto a 2006.

En 2007, el 97,9% del personal eran empleados fijos. Dependiendo del país y la posición jerárquica, la semana laboral fluctúa entre las 35 y las 40 horas.

En 2007 entraron a trabajar en EADS 6.860 empleados en todo el mundo (8.283 en 2006). En el transcurso del mismo período, 4.648 empleados dejaron EADS (6.261 en 2005).

En total, un 96,2% de la plantilla de EADS trabaja en Europa, distribuida en 80 plantas.

Plantilla por División y zona geográfica

En las tablas siguientes se describe la composición de los efectivos de EADS, por sector de negocio y zona geográfica. Los empleados de las sociedades que se han contabilizado mediante el método proporcional (como ATR, MBDA) se incluyen en las tablas de conformidad con las mismas proporciones.

“Otros negocios” incluye a las entidades ATR, Elbflugzeugwerke GmbH, EADS Sogerma, y EADS Socata.

Empleados de EADS por División	31 de diciembre de 2007	31 de diciembre de 2006	31 de diciembre de 2005
Airbus	56.029	56.966	54.721
Defensa & Seguridad*	22.113	23.268	23.237
Eurocopter	14.658	13.422	12.755
Aviones de Transporte Militar	4.459	4.212	3.976
Astrium	12.587	11.927	10.985
Sede central, Centro de Investigación y otros negocios	6.647	7.010	7.536
TOTAL EADS	116.493	116.805	113.210

(*) Las estadísticas del 2007 reflejan un cambio de consolidación en MBDA al 37,5% en comparación con un 50% anterior.

Empleados de EADS por región	31 de diciembre de 2007		31 de diciembre de 2006		31 de diciembre de 2005	
	Importe	En %	Importe	En %	Importe	En %
Francia	44.022	37,8	44.536	38,1	43.286	38,2
Alemania	43.438	37,3	42.920	36,7	41.438	36,6
España	9.315	8,0	8.991	7,7	8.710	7,7
Reino Unido	13.652	11,7	14.309	12,3	14.297	12,6
Italia	474	0,4	701	0,6	729	0,7
EE.UU.	1.777	1,5	1.932	1,7	1.877	1,7
Otros países*	3.815	3,3	3.416	2,9	2.873	2,5
TOTAL EADS	116.493	100,0	116.805	100,0	113.210	100,0

(*) En "Otros países" se incluye empleados de otros 13 países.

Contratos a tiempo parcial	2007	2006	2005
	En %	En %	En %
Francia	4,0	4,1	4
Alemania	3,1	3,3	3,2
España	0,5	0,0	0,0
Reino Unido	1,5	1,6	1,4
EE.UU.	1,9	n/a	0,1
Otros países	3,2	n/a	n/a
TOTAL EADS	3,0	3,2	3,2

2.4.2 ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Desde 2006, el departamento de RR.HH. ha sido rediseñado con vistas a una mejor integración de sus funciones, en línea con los requisitos de negocio del Grupo. Con el fin de fomentar una mayor coordinación en la política del Grupo se diseñó un nuevo equipo directivo de RR.HH. y nuevas líneas de información funcionales desde las Divisiones hasta la Dirección de RR.HH.

La función de RR.HH. del Grupo EADS opera en todo el mundo como líder estratégico de RR.HH. y trabaja en estrecha colaboración con las Divisiones y Unidades de Negocio, que se encargan de los aspectos operativos de RR.HH. para la mayoría de los empleados, con la excepción de la alta dirección, que es responsabilidad del departamento central de RR.HH.

Los departamentos de RR.HH. funcionan en estrecha colaboración, compartiendo prácticas adecuadas en el plano funcional. Periódicamente, se organizan reuniones de directivos de RR.HH. tanto en el ámbito nacional como europeo. En la actualidad, existe una base de datos global, que está siendo desarrollada de manera permanente al efecto de cumplir las necesidades de integración de EADS.

En el ámbito corporativo, seis departamentos de apoyo desarrollan la gestión global de RR.HH. de EADS: mejoras y operaciones de RR.HH.; política social y relaciones industriales; compensación y beneficios sociales, Desarrollo de liderazgo y aprendizaje; gestión del talento y recursos ejecutivos, así como seguridad.

Entre otros, son responsables de los siguientes apartados:

- Gestionar el desarrollo de RR.HH. de los 200 puestos clave;
- Diseñar políticas, directrices y herramientas para todos los procesos de RR.HH. a lo largo del Grupo, como nombramientos, rotación de puestos, movilidad internacional, retribución y beneficios, proyectos electrónicos de RR.HH, políticas de sistemas de seguridad de datos e información, etc.;
- Organizar e impartir cursos de formación para ejecutivos, para todos los ejecutivos y potenciales ejecutivos, a través de la academia de negocios corporativos y coordinar las actividades de formación del Grupo para todos los empleados; y
- Mejorar la transferencia de mejores prácticas en los departamentos de RR.HH. de EADS.

2.4.3 POLÍTICAS Y RESULTADOS DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.4.3.1 Seguridad y salud en el trabajo: creación de un lugar de trabajo seguro para los empleados y subcontratistas de EADS

Política

- “EADS considera que la protección de la seguridad y la salud de sus empleados en el lugar de trabajo es una cuestión fundamental y prioritaria para el Grupo.
- EADS tiene el compromiso de mantener condiciones laborales seguras y saludables para sus empleados. Las Unidades de Negocio y las filiales de EADS son las encargadas de aplicar las políticas de seguridad y salud en el trabajo, sobre la base de la evaluación, la previsión y la gestión del riesgo y teniendo en cuenta los aspectos específicos y las necesidades del personal.”

Organización y resultados

La gestión de la Higiene y Seguridad son aspectos esenciales en las sedes, lo que permite que medidas de prevención y protección para los empleados, proveedores y socios comerciales sean definidas e implementadas cumpliéndose los requisitos específicos de cada lugar de trabajo.

La realización de informes sobre higiene y seguridad está supeditada a las normativas nacionales vigentes en cada una de las sedes.

Sin embargo, determinados indicadores de salud y seguridad han comenzado a ser aplicados a nivel de Unidad de Negocios para registrar principalmente los accidentes laborales.

2.4.3.2 Protección de los empleados de EADS y del know-how de la Sociedad

Política

“Dado el carácter de las instalaciones del Grupo EADS, utilizadas para multitud de actividades relacionadas con la defensa nacional y con mercados civiles muy sensibles, las condiciones que rigen el acceso a las plantas e instalaciones, y el movimiento dentro de las mismas, están reguladas en órdenes ministeriales, y se basan en dos principios básicos:

- El acceso a las plantas debe ser autorizado previamente por la Sociedad; y
- La entrada a zonas restringidas y sensibles está regulada de acuerdo con la normativa nacional y de la Sociedad.”

Organización y resultados

EADS ha introducido una política para mejorar la seguridad de su personal y del conocimiento experto de EADS.

Se ha instituido un comité de seguridad formado por directivos competentes en esta materia de cada país y de cada División, responsables de supervisar a sus jefes de seguridad locales, tanto a nivel de Unidad de Negocio como de planta, y que tratan con las autoridades nacionales y organismos europeos competentes en materia de seguridad.

La red de responsables de seguridad garantiza el intercambio de información y la difusión de las mejores prácticas. Se crean Grupos de trabajo con el fin de facilitar la constante adaptación de las medidas de seguridad a las amenazas reales. El acceso a las instalaciones de EADS está sujeto a autorización previa y la entrada en zonas restringidas y sensibles está regulada de acuerdo con la normativa nacional y de la Sociedad.

La concienciación del personal en este sentido constituye un factor clave de éxito.

El creciente desarrollo de las actividades de EADS fuera de Europa requiere que se refuerce la seguridad de los empleados de EADS en países conflictivos, y que se mejore la seguridad de las oficinas de EADS en el extranjero.

Por lo que respecta a la seguridad informática, se han tomado las medidas pertinentes para auditar procesos y mejorar el nivel de concienciación del personal de EADS en relación con la seguridad de los sistemas de proceso de datos. Dada la naturaleza sensible de las actividades empresariales del Grupo, los empleados deberán estar capacitados, con el fin de cumplir las necesidades empresariales, para trabajar de acuerdo con las políticas de seguridad del Grupo; en este sentido, el Grupo implementa, por ejemplo, soluciones móviles seguras y una reactividad empresarial en condiciones de confianza.

Desde 2006, se ha puesto particular énfasis en la gestión de riesgos, haciendo referencia y trabajando en relación con todos los temas de seguridad y las necesidades del negocio en cuanto a seguridad. En concreto, se han definido nuevos procedimientos, y han comenzado a implementarse aplicaciones específicas (por ejemplo, e-HR).

2.4.3.3 Diversidad: compromiso para asegurar la igualdad de oportunidades a todos los empleados de EADS

Política

- “EADS ha asumido el compromiso de ofrecer igualdad de oportunidades a todos sus empleados y de abstenerse de ejercer discriminación alguna contra sus empleados por razón de sexo, raza, religión, nacionalidad, ideología, orientación sexual, origen social, edad o minusvalía.
- EADS se compromete a mejorar el acceso de las mujeres a todas sus actividades y garantizará un desarrollo profesional justo, así como una remuneración idéntica a todos los empleados, sean hombres o mujeres, que tengan la misma capacitación y que realicen un trabajo de valor equivalente.”

Resultados y mejores prácticas

EADS ha promovido siempre la diversidad a través de su cultura de colaboración por encima de las fronteras.

Los principios de EADS en relación con el respeto y la promoción de la diversidad figuran indicados en el Código Ético del Grupo, lo mismo que en el “Acuerdo Marco Internacional” firmado con el Consejo Europeo del Trabajo.

Mujeres en EADS	31 de diciembre de 2007 En %	31 de diciembre de 2006 En %	31 de diciembre de 2005 En %
Airbus	12,9	13,2	12,7
Defensa & Seguridad	18,7	18,9	18,7
Eurocopter	14,0	13,1	12,6
Aviones de Transporte Militar	13,4	13	12,6
Astrium	19,6	19,6	19,2
Sede central, Centro de Investigación y otros negocios	18,5	17,6	15,7
TOTAL EADS	15,3	15,2	15

EADS ha iniciado una labor a largo plazo de promoción de la presencia femenina en la industria aeroespacial y ha establecido dos prioridades: como mínimo, el 20% de las personas que contrata anualmente serán mujeres, y habrá una campaña activa de comunicación en universidades y escuelas superiores para conseguir, mediante ejemplos concretos y testimonios personales, que la industria aeroespacial, y dentro de ella en especial EADS, constituya una opción laboral atractiva para las mujeres.

A partir del 1 de enero de 2004, se solicita un informe trimestral a las Unidades de Negocio sobre sus logros en la contratación de mujeres.

En 2007, un 21,5% de las nuevas contrataciones correspondieron a mujeres, con lo cual se superó el objetivo del Grupo.

Los siguientes ejemplos ilustran acerca del cumplimiento de estos principios:

Nacionalidades

El personal de EADS está compuesto de empleados de 44 nacionalidades diferentes que trabajan a escala global (no existiendo ninguna nacionalidad representada por menos de diez personas).

Diversidad de género

El porcentaje de mujeres que trabajaban para el Grupo en 2007 era aproximadamente del 15,3%. Lo que supone un incremento sostenido desde 2004, año en el que el Grupo comenzó a intensificar su política en este terreno, incremento que ha tenido lugar en todas las Divisiones.

A 31 de diciembre de 2007, de acuerdo con un sistema de evaluación interno del Grupo, alrededor de un 5% de los cargos directivos (nivel de gestión más alto de EADS) estaban ocupados por mujeres y un 8% de los puestos de directivo senior.

Las Divisiones de Defensa & Seguridad así como de EADS Innovation Works llevan la iniciativa en este campo.

- CBA EADS fomenta la diversidad en todos los programas de desarrollo. Desde 2006, el porcentaje de mujeres se ha incrementado en estos programas para estar en línea con los objetivos de reclutamiento del Grupo;
- En 2007 una mujer fue designada “Ejecutiva Experta”, lo cual supone el nivel más alto en la categoría de expertos en servicio técnico. Su cometido consiste en dirigir el “*Collège des Experts*”, y en tal función toma parte en el Comité de Ejecutivos Expertos;
- Desde 2004, EADS mantiene una relación de cooperación con el centro **FEMTEC** de carreras universitarias para mujeres de Berlín, en Alemania. Mediante la colaboración con sociedades

de reconocido prestigio, el objetivo de este proyecto entre FEMTEC y el mundo industrial consiste en promocionar los estudios de ingeniería entre las mujeres jóvenes, ayudando a que las estudiantes especializadas y con alto potencial puedan entrar en el sector aeronáutico. EADS desempeña un papel activo en el taller de asesoría profesional diseñado por FEMTEC, así como en diversas jornadas de conferencias;

- En Francia EADS patrocinó el **Premio Irène Joliot-Curie** por cuarta vez en 2007 (Véase el punto 2.2.2 “Apoyo y protección de las innovaciones – Capítulo innovación”);
- Además EADS es miembro activo de **WIST** (“*Women Initiative in Science and Technology*”); iniciativa de mujeres en ciencia y tecnología), programa financiado por la Comisión Europea para explorar los vínculos de cooperación entre la investigación pública y la privada, así como la relación entre diversidad y eficacia empresarial;
- **Airbus** firmó también un acuerdo de asociación con la Academia de Toulouse para facilitar contactos entre profesionales femeninas y estudiantes, para suministrar información a estudiantes, profesores y orientadores profesionales acerca de los avances tecnológicos y de las nuevas habilidades y para participar en eventos orientados a tal fin.

Otras iniciativas en cuanto a marketing de personal:

- En Alemania, la organización de un “**día de chicas**”, una jornada de puertas abiertas para chicas en los emplazamientos alemanes de EADS con el fin de permitirles aprender más sobre la profesión de ingeniero;
- En Francia, la participación en la iniciativa “*Elles bougent*” (*ellas se mueven*). Liderado por importantes facultades de ingeniería de Francia (ENSAM, ESTACA) y conjuntamente con miembros importantes del sector de los transportes (EADS, PSA, Dassault, SNCF...), este proyecto aspira a desarrollar entre las mujeres una mayor vocación por las carreras técnicas, fomentando su interés por tecnologías sofisticadas a través de un contacto con mujeres ingenieros que actualmente trabajan en las sociedades asociadas;
- En el París Airshow de 2007 la sección de Recursos Humanos del stand de EADS dio la bienvenida a más de

500 estudiantes y graduados para participar en los diversos talleres y conferencias organizados por las Divisiones. Eventos tales como las jornadas especiales “*Junior Programme*” o “*Elles Bougent*” y los numerosos trayectos organizados del stand EADS y el A380 constituyeron sonados éxitos; y

- En 2007 fue constituido un “Comité de diversidad” a nivel del Grupo EADS. Está compuesto por 8 hombres y 8 mujeres en representación de diversos órganos directivos (Recursos Humanos, Marketing y Ventas, Estrategia, Finanzas, Ingeniería, Programas, etc.), así como las entidades de EADS. Su función consiste en definir el plan estratégico y fomentar medidas que ayuden a desarrollar la diversidad dentro del Grupo.

En Francia, un primer acuerdo sobre la diversidad de género e igualdad de trato profesional que se firmó con los sindicatos en 2004 (“*Accord sur l’égalité et la mixité professionnelle*”), se sigue con atención en cada sociedad de EADS y también a nivel del Grupo, aplicando un conjunto definido de indicadores comunes para evaluar resultados y hacer un seguimiento de los progresos realizados mediante un plan de actuación que cubra el período 2004/2006. Este plan de actuación se renegociará cada tres años. De manera consecuente se firmó en julio de 2007 un nuevo acuerdo en el que la dirección general y los sindicatos establecían nuevos derechos e indicadores de seguimiento, concretamente en los ámbitos siguientes:

- Armonización de informes obligatorios;
- Implementación de políticas salariales y de desarrollo profesional;
- Fomento de las profesiones en el sector de la industria aeroespacial entre los estudiantes de sexo femenino;
- Aumento de mujeres en el reclutamiento laboral.

Diversidad de edad

Un convenio de grupo entre las entidades EADS de Francia y las organizaciones sindicales, firmado en 2005, aspira a desterrar el desarrollo profesional en función únicamente de la edad.

Conscientes de la tendencia a la prolongación de la vida laboral, las demás entidades europeas del Grupo EADS también están trabajando en el desarrollo de la segunda mitad de las carreras profesionales.

Empleados por Grupo de edad	31 de diciembre de 2007	31 de diciembre de 2006	31 de diciembre de 2005
18-25	7.763	7.578	7.179
26-35	29.678	29.621	27.303
36-45	36.315	37.026	37.127
46-55	37.329	36.545	35.358
56-65	12.521	12.227	11.229
TOTAL EADS	122.606	122.997	118.196

Se ha contado el 100% de las sociedades consolidadas.

Promedio de edad de los empleados	31 de diciembre de 2007	31 de diciembre de 2006	31 de diciembre de 2005
Francia	41,3	41,3	41,4
Alemania	42,4	42,0	42,2
España	42,3	42,8	42,4
Reino Unido	41,7	42,3	41,9
EE.UU.	44,7	44,2	43,9
Otros países	n/a	n/a	40,8
TOTAL EADS	41,9	41,8	41,9

Duración media de la relación laboral	2007 Años	2006 Años	2005 Años
Airbus	13,6	13,4	13,4
Aviones de Transporte Militar	19,3	20,1	20,8
Eurocópteros	12,2	13,4	14,2
Defensa & Seguridad	16,4	16,3	16,7
Astrium	14,9	15	15
Sede central, Centro de Investigación y otros negocios	12,8	12,5	13,3
TOTAL EADS	14,3	14,3	14,6

2.4.3.4 Desarrollo profesional: gestión eficaz de las habilidades y el know-how

Política

- “EADS garantiza que la jornada laboral, incluidas las horas extras, estará regulada para permitir un equilibrio saludable entre el trabajo de los empleados y su vida privada.
- EADS se esfuerza por desarrollar las habilidades y el know-how de sus empleados, tanto para su propio beneficio como para su éxito colectivo. La política de desarrollo del personal de EADS pretende:
 - Fomentar la formación para mejorar los resultados y conseguir un trabajo de gran calidad,
 - Fomentar el trabajo en equipo transfronterizo e interfuncional, en el marco de la movilidad en el seno del Grupo,
 - Evaluar y reconocer los conocimientos técnicos individuales a través de un plan global desarrollado en todo el Grupo, y
 - Vincular al personal a los resultados del Grupo y sus filiales mediante un plan destinado a compartir el éxito.”

Resultados y mejores prácticas

Reclutamiento y retención del talento

EADS tiene la firme convicción de que el desarrollo de un estrecho contacto con las universidades objetivo y sus estudiantes contribuye al crecimiento de éstos, proporcionando al Grupo una reputación excelente entre los potenciales aspirantes del futuro.

EADS manifiesta su compromiso en formas variadas: participación en consejos, avisos en el interior de las aulas, preparación de estudios de casos, conferencias técnicas, conferencias en los campus, organización de visitas a fábricas, presencia en los eventos profesionales y fortalecimiento de la cooperación en áreas de investigación común.

Eventos y relaciones estratégicas para fines de reclutamiento

EADS asiste a numerosos **eventos de reclutamiento**, como por ejemplo las ferias estudiantiles de Alemania, de la *Ecole Polytechnique*, la *Ecole Centrale*, y las ferias laborales de tecnología de Toulouse, así como las ferias del MIT o la Universidad de Embry Riddle, en EE.UU., por citar tan sólo algunas. Las reuniones de reclutamiento o de promoción de la marca también son habituales en las exhibiciones aéreas como ILA, el Paris Air Show o el Bangalore Airshow en India, y sirven para dar a conocer la marca EADS entre los candidatos con talento o interés por la industria aeroespacial.

En el contexto de la política de desarrollo de negocio de EADS, el departamento de marketing de RR.HH. decidió avanzar un paso más en dirección al mercado aeroespacial asiático con el objeto de desarrollar la marca laboral EADS ampliamente en la India en 2007; posteriormente el equipo de Recursos Humanos formó parte del EADS Australian Show.

El Grupo EADS mantiene relaciones con la red Pegasus (sociedad estratégica formada por un grupo de centros universitarios con facultades de Ingeniería Aeronáutica y Espacial). EADS y todas sus Divisiones se encuentran presentes

en el campus con el objeto de establecer nuevos contactos con las universidades líderes de Europa en las especialidades aeronáutica y aeroespacial, así como para construir una imagen sólida de EADS como empleador deseable. Asimismo, los debates con miembros de facultades, profesores e ingenieros de EADS ayudarán a los estudiantes a desarrollar habilidades y formación que les ayudarán a desempeñar una carrera exitosa en la industria aeroespacial.

Dichas asociaciones también ponen de manifiesto el compromiso a largo plazo de EADS para construir y mantener relaciones a largo plazo con universidades o redes importantes.

Además de una presencia cada vez más intensa entre los estudiantes, directamente en su universidad, EADS también organiza más de **60 visitas a las plantas** de la mayoría de sus Unidades de Negocio.

eRecruiting

Acaba de ponerse en funcionamiento la nueva plataforma de EADS para reclutamiento profesional por internet. Esta plataforma responde a los requisitos de la futura fuerza de trabajo de la Sociedad, a la vez que aporta transparencia a los mercados laborales en los que el Grupo se mueve. Miles de solicitudes son enviadas cada año a la plataforma de empleo EADS.

Puesta en funcionamiento en noviembre de 2006, esta nueva plataforma de reclutamiento se encuentra del todo operativa; el sistema fue entregado a Recursos Humanos a finales de 2006 y abierto a los solicitantes de los mercados laborales interior y exterior el 30 de enero de 2007. La nueva herramienta *eRecruiting* responde a los requerimientos de la Sociedad en materia de personal, asegurando transparencia e integración en una plataforma común a todas las Divisiones.

Empleados por nivel de formación	2007 En %	2006 En %	2005 En %
Universitarios (4 años y más)	24,5	24,4	24
Universitarios (hasta 3 años)	19,4	19,3	18,9
Formación profesional Superior	8,7	9,9	11,3
Formación profesional	42,9	40,9	41,5
Educación básica	4,5	5,5	4,3

Desarrollo y formación

El desarrollo reviste carácter prioritario para los empleados de EADS.

El desarrollo del personal también implica **formación**. Los gastos anuales de formación de EADS ascienden aproximadamente al 4% de la masa salarial (más de 150 millones

Interinidad y opciones de acceso

Cada año, EADS Europa oferta más de 5.000 **puestos para formación en prácticas**, lo cual aporta al estudiante una valiosa experiencia técnica y personal, junto con la oportunidad de tener una visión más próxima del mundo de la industria. La mayor parte de la formación en prácticas facilitada por EADS está centrada en la tecnología aeroespacial, la electrónica, las tecnologías de la información, las finanzas o la gestión.

Para mejorar las habilidades y aptitudes de sus antiguos estudiantes en prácticas, EADS ha desarrollado un **programa de juniors** para llevar un seguimiento de toda la plantilla de formación en prácticas, para retener y reclutar a los más motivados.

Asimismo se ofrece a los estudiantes una variedad de oportunidades adicionales (en función de las normativas y políticas nacionales), incluyendo formación profesional, y programas de becas.

Con el objetivo de intensificar los esfuerzos de integración, se han puesto en marcha nuevos programas específicos de reclutamiento y desarrollo que contribuyan al desarrollo actual de la fuerza de trabajo de EADS. Se dispone de un programa nuevo denominado PROGRESS (*Professional Graduate Entry Support Scheme*) consistente en la asignación de primeros puestos con responsabilidades para candidatos con talento, además de movilidad dentro del Grupo EADS. El reclutamiento comenzó en octubre de 2007. Cincuenta candidatos fueron seleccionados para formar parte de la primera promoción PROGRESS en septiembre de 2008.

Además han demostrado su eficacia los programas de desarrollo de EADS (programa de desarrollo en gestión financiera y programa avanzado de ventas y marketing), puestos a disposición de aquellos profesionales que tengan interés en unirse a EADS en ámbitos clave como ventas y finanzas.

de euros). EADS forma a más de 70.000 empleados al año, durante un total de dos millones y medio de horas.

Para mejorar la eficiencia de esta importante inversión, EADS ha establecido un consejo de aprendizaje cuya misión consiste en proporcionar mejores programas de formación, compartir recursos internos, ser más proactivo en dicho ámbito y crear

más valor para el negocio. Dicho Consejo está gestionado por el Director de Aprendizaje y Desarrollo de Liderazgo de EADS.

- Una de las decisiones tomadas por dicho Consejo ha sido la de crear un “Colegio Compartido”, que constituirá el lugar en el que todas las Divisiones compartirán programas de formación y recursos comunes, incluyendo a los formadores internos. Constituido en 2006, el “Colegio Compartido” ha elaborado sus primeros programas en 2007, debiendo hallarse en muy poco tiempo en condiciones de satisfacer las necesidades de EADS. Los primeros programas desarrollados por el “Colegio Compartido” tratarán sobre calidad, ingeniería de sistemas y gestión de programas.
- Para seguir esta tendencia integradora, EADS ha decidido crear un modelo de liderazgo basado en 6 principios que ilustran la forma exitosa de liderar y gestionar en EADS. Este modelo está siendo utilizado en cometidos de desarrollo con herramientas como los procesos de realimentación específicos EADS 360°, o los centros de desarrollo.
- La CBA, creada en 2000 como universidad corporativa de EADS para desarrollo de directivos y preparación de la próxima generación de ejecutivos, ha centrado algunos de sus programas en la preparación activa de líderes de EADS en materia de internacionalización, mejora e innovación.

En 2007, el centro de formación para directivos de EADS (Domaine de Villepreux), en las proximidades de Burdeos, alojó a más de 1.300 visitantes durante su tercer año (un 30% más que en 2006). Este centro se diseñó para facilitar instalaciones a todo el Grupo, para reuniones de la alta dirección, sesiones formativas y seminarios para ejecutivos.

2007 fue un año importante para EADS en términos de fomento de la innovación y refuerzo de conocimiento experto. Se implementó un número de acciones significativas:

- **creación del premio EADS Hall of Fame** (Véase “2.2.2 Apoyo y protección de la innovación”).

La ceremonia tuvo lugar en la Ciudad de las Ciencias de París con la asistencia de más de 160 empleados, sus cónyuges y los directivos de sus departamentos. Dos asistentes de honor, los célebres jugadores de rugby de Le Stade Toulousain, Fabien Pelous y Byron Kelleher, ofrecieron un interesante paralelo entre el rugby, la innovación y el espíritu de equipo. Los principales beneficios de este Salón de la Fama son un decidido reconocimiento del talento, así como la oportunidad para identificar y compartir prácticas adecuadas en cada nivel de la Sociedad al mismo tiempo que se fomenta la protección mediante patentes; y

• pleno despliegue de la política de expertos.

Al considerar el desarrollo de experiencia tecnológica como un activo importante, EADS ha desarrollado una política específica para expertos en ingeniería, que tienen un importante papel para que EADS mantenga una ventaja competitiva mediante avances en el ámbito de la I+D. Esta política, cuyo objetivo consiste en crear carreras profesionales atractivas para ingenieros, incluye también programas de desarrollo adaptados a los requerimientos específicos de los expertos técnicos. Creada en 2005, la política de expertos está entrando en una etapa de madurez. El Grupo ha designado expertos en las principales disciplinas tecnológicas con las que trabaja, como por ejemplo aerodinámica, materiales compuestos o sistemas de a bordo. El objetivo consiste en atraer, desarrollar y retener ingenieros con currículo tecnológico, así como reforzar su papel en la reorganización: asesoría técnica, innovación, gestión del conocimiento y propiedad intelectual e industrial.

Desde un punto de vista estratégico, la política de expertos es un camino para asegurar la cartera de expertos de EADS a través de dos vías: desarrollo de nuevos expertos en tecnologías emergentes y transferencia del know-how de los expertos en vías de jubilarse.

Movilidad

Al empleado de EADS también se le ofrece un amplio espectro de oportunidades de movilidad. En EADS la movilidad se entiende entre funciones, Unidades de Negocio y Divisiones de cuatro países: Francia, Alemania, España y Reino Unido, así como desplazamientos a otras regiones como América y Asia.

A 30 de junio de 2007, EADS tenía cerca de 2.200 empleados expatriados⁽²⁾, el 75% trabajando en países europeos.

Remuneración

La masa salarial total del año 2007 ascendía a 9.080 millones de euros (Véase “Parte 1 – 1.2 Estados Financieros” – Nota 7).

Prácticas para compartir el éxito

Los esquemas retributivos de EADS siguen una política estrechamente vinculada a logros tanto individuales como de la Sociedad, tanto en las Divisiones como para el Grupo en su totalidad. En 2007, un plan de acciones restringido sobre rendimientos se puso en marcha para los directivos senior del Grupo (Véase “Parte 1 – 2.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”).

La oferta para los empleados prevista para junio de 2006 se realizó en marzo de 2007 (Véase “Parte 1 – 2.3.2 Planes de acciones para empleados”).

(2) Alcance: aproximadamente el 90% de EADS

Desde 2005, los sistemas de participación en los resultados, que se aplican en EADS en Francia, Alemania, España y Reino Unido están siguiendo un conjunto de normas unitarias para el Grupo, garantizando una aplicación consistente en estos cuatro países.

2.4.3.5 Relaciones con el empleado: un diálogo proactivo

Política

- *“EADS está convencida de que un diálogo social continuo y de calidad es clave para el Grupo. En concreto, el Comité de Empresa Europeo (‘EWC’) facilita un diálogo fluido y proactivo con los representantes de los trabajadores.*
- *EADS garantiza que la representación del personal se lleve a cabo en una atmósfera constructiva dentro de todas sus Unidades de Negocio. De esta forma, se mantiene un correcto equilibrio entre los intereses de los trabajadores y los intereses económicos del Grupo.”*

Resultados y mejores prácticas

Comité de Empresa Europeo

El 23 de octubre de 2000, al inicio de la creación del Grupo EADS, la dirección y los representantes sindicales de los trabajadores y los comités de Sociedad que operaban en EADS en Francia, Alemania, España y el Reino Unido firmaron un acuerdo por el que se creó el Comité de Empresa Europeo.

- El Comité de Empresa Europeo se reúne dos veces al año para recibir información y realizar consultas sobre la evolución del negocio y las perspectivas del Grupo.
- El Comité de Empresa Europeo incluye también un comité económico que se reúne cuatro veces al año y se centra en cuestiones económicas.
- Asimismo, se han creado subcomités europeos en varias Unidades de Negocio, como Airbus, Eurocopter, Astrium y EADS DS, que imitan el modelo del Comité de Empresa Europeo de EADS.

Dos acuerdos suscritos en junio de 2007 entre la Dirección Central de EADS y el EADS EWC han sido incorporados al convenio inicial relativo al establecimiento del EWC:

- acuerdo sobre el establecimiento de reglas para las consultas informativas referentes a la estrategia de EADS y la implementación de los proyectos industriales a escala global del Grupo;
- acuerdo sobre el establecimiento de normas de confidencialidad aplicables a la información impartida durante las sesiones del EWC.

De conformidad con el principio de subsidiariedad, los comités nacionales de Francia, Alemania y España permiten el diálogo sobre cuestiones nacionales.

En el contexto de los preparativos del programa de reestructuración de Airbus y del plan de la organización de EADS (como por ejemplo servicios compartidos) y, adicionalmente al procedimiento legal, se ha convenido un proceso de diálogo informal con la plantilla y los representantes sindicales. Todo ello resulta en un incremento de las reuniones inicialmente previstas, así como en el desarrollo de una coordinación interdivisional y un flujo de información en cascada tanto para las etapas de preparación como las de implementación.

Acuerdo marco internacional

Partiendo del contexto globalizado de las actividades de EADS y como ejemplo ilustrativo del diálogo continuo que el Grupo EADS y el Comité de Empresa Europeo mantienen se estableció en junio de 2005 un acuerdo marco internacional. En virtud de dicho acuerdo las partes firmantes declaran su compromiso con principios comunes y estándares sociales que reconocen como fundamentales, y que intentarán promover a nivel mundial, en todos aquellos países en los que EADS desempeña su actividad. EADS y el Comité de Empresa Europeo del Grupo manifestaron su firme convicción de que la responsabilidad social de la Sociedad (RSC) constituye una clave para el éxito a largo plazo.

La Federación Europea de Trabajadores del Metal (EMF) y la Federación Internacional de Trabajadores del Metal (IMF) han suscrito estos principios, siendo por consiguiente cosignatarios del acuerdo.

Los principios incluidos en el acuerdo marco internacional están en línea con las normas generales de las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo, las directivas de la OCDE para sociedades multinacionales y los principios establecidos por el *Global Compact* de Naciones Unidas, firmado por EADS en octubre de 2003, y cumplen el Código Ético.

Cubren los ámbitos de igualdad de oportunidades y no discriminación en lo relativo a empleo, condiciones laborales y protección del medio ambiente; se condena el trabajo infantil, y se reconocen los principios de libertad de asociación y protección de los derechos sindicales.

EADS espera que todos sus proveedores reconozcan y apliquen los principios de este acuerdo marco.

Visión general de convenios colectivos firmados con los sindicatos y comités desde el año 2000

El Grupo EADS ha suscrito acuerdos en las siguientes materias:

- establecimiento del Comité de Empresa Europeo*;
- vinculación del personal a los resultados de la actividad del Grupo**;
- acuerdo marco internacional.
- En Alemania, se celebraron acuerdos de tarifas en relación con asuntos como las vacaciones pagadas, las pagas extraordinarias de Navidad, las bajas por enfermedad y la jubilación anticipada, así como acuerdos con el Comité de Empresa sobre reparto del éxito, paquetes de seguros, pensión de la Sociedad, compensación por jubilación anticipada, plan de sugerencias, equilibrio de la vida laboral y familiar, personas discapacitadas y sistema de ahorro de tiempo.

- En Francia, se firmaron convenios colectivos en relación con asuntos relativos al empleo, los derechos sindicales y el diálogo social, prejubilación, gestión de la segunda mitad de la carrera, la cobertura de costes sanitarios, el comité nacional francés y los coordinadores sindicales, la igualdad profesional, la diversidad, la jornada laboral, formación durante la carrera, un nuevo marco para los seguros sanitarios y la gestión de competencias.
- En España, un convenio colectivo que cubre varios temas relativos al horario laboral, y la organización del trabajo, incluye además beneficios sociales, como ayudas a los hijos de los empleados, transporte colectivo, jubilación, seguros de vida, préstamos, ayudas a la jubilación, cantinas, y ayudas a asociaciones de trabajadores.

Cabe destacar que a nivel de las Unidades de Negocio existe la posibilidad de firmar convenios colectivos directamente relacionados con sus campos sociales específicos.

2.5 Ciudadanía corporativa

2.5.1 MANTENIMIENTO DE UN DIÁLOGO ABIERTO CON LAS PARTES AFECTADAS POR LA ACTIVIDAD DE EADS

2.5.1.1 Política

“Dado que somos una de las mayores compañías de Europa, EADS es consciente de nuestras obligaciones y deseamos ampliar nuestra contribución al entorno cultural, educativo y social de los países en los que EADS lleva a cabo sus operaciones. Concretamente, EADS pretende reforzar las asociaciones en proyectos con universidades y centros de investigación, a través, por ejemplo, de la Fundación para la investigación de EADS.

EADS hará todo lo que esté en su mano para mantener un diálogo abierto con las partes afectadas y responder de forma clara a cualquier solicitud de aclaraciones dentro de los límites de sus obligaciones.”

2.5.1.2 Organización

Las aportaciones de EADS son de diversa índole e incluyen patrocinios, donaciones o relaciones de asociación. Allí donde tiene una sede, EADS contribuye a una serie de actividades, congresos o instituciones, que tratan de dar respuesta a aspectos sociales, educativos, culturales o deportivos. En la mayoría de

los casos, esas actividades son iniciadas por entidades locales de EADS, que también están diariamente en contacto con personas significativas afectadas por su actividad.

No obstante, EADS ha establecido directrices sobre donaciones (bajo la responsabilidad del Secretario General de EADS) y directrices para patrocinios (bajo la responsabilidad del departamento de comunicación de EADS), en las que se establecen criterios para la concesión de contribuciones a proyectos.

Esas directrices establecen también determinados límites, por encima de los cuales la actividad debe comunicarse al Secretario General o al departamento de comunicación, respectivamente, y ser aprobada a nivel de los CEO.

2.5.1.3 Resultados y mejores prácticas

Patrocinios y donaciones

En 2007, EADS realizó aportaciones por valor de más de 2 millones de euros a proyectos sociales, culturales, deportivos

(*) Acuerdo para el establecimiento de un Comité y Subcomités de Sociedad Europeo para información y consultas sobre trabajadores, entre EADS NV y los representantes de sus empleados, con fecha 23 de octubre de 2000.

(**) Acuerdo para la puesta en marcha de un plan de acciones en función de los resultados obtenidos dentro del Grupo EADS NV, entre el Director de RR.HH. de EADS NV y el Comité de Empresa Europeo, con fecha 29 de junio de 2004.

o educativos (este dato no incluye las contribuciones de EADS a la Fundación para la Investigación y programas similares CTO). Como en años anteriores, se ha puesto particular énfasis en iniciativas relacionadas con la industria y proyectos de orientación científica y educativa.

Por citar algunos ejemplos: EADS concedió becas a estudiantes para que realizaran en centros universitarios de Reino Unido su último curso en un Master en Ciencias Aeronáuticas, ha tomado parte en el evento C. Génial dirigido a promover la cultura científica y tecnológica entre las generaciones jóvenes, y finalmente el Grupo ha colaborado en el quincuagésimo aniversario de la Unión Europea en Berlín, donde EADS presentó algunas ponencias en materia de I+D. Asimismo EADS mantiene una relación continua de cooperación con el Museo de la Ciencia de Londres. La apertura en 2007 de su galería espacial restaurada, con el patrocinio de EADS y Astrium, demuestra sobradamente lo fructífero de esta relación.

Por otra parte, EADS contribuye también a actividades humanitarias a través de la donación, la entrega de material o el despliegue de la capacidad de transporte aéreo cuando es necesario. Entre otras, EADS tiene una relación duradera con *Aviation sans Frontières* “ASF”, una organización sin ánimo de lucro en España, Francia y Alemania que transporta en avión a niños gravemente enfermos. En 2007 se estableció una sucursal ASF en el único país de origen de EADS donde la organización aun no estaba representada: el Reino Unido. Todas las misiones especificadas en los estatutos se han cumplido ya en el transcurso del ejercicio: *Wings of Smile*, acompañamiento de niños, transporte aéreo de material médico). Los hechos relevantes del 2007 incluyen: misiones conjuntas de organizaciones alemanas (*Luftfahrt Ohne Grenzen*) y británicas (*Aviation Without Borders*) en Perú tras el terremoto de agosto y

a Bangladesh tras las inundaciones de julio; y Airbus haciendo equipo con ASF Francia para la primera misión *Wings of Smile* en diciembre mediante la organización de un vuelo A320 para niños minusválidos. La colaboración con la red ASF fue presentada con motivo del Festival de Verano del Presidente de Alemania, patrocinado por EADS. EADS asimismo contribuyó de manera significativa, como en años anteriores, al *Trust Benéfico* de la RAF mediante el patrocinio del *Royal International Air Tattoo*.

EADS anima a sus empleados a que de manera activa y responsable participen a título individual en iniciativas locales que contribuyan al general desarrollo de las comunidades locales.

Diálogo con los accionistas

EADS siempre está dispuesto a escuchar voces críticas, dando la bienvenida a todo tipo de aportaciones constructivas. El Grupo se esfuerza por mantener diálogo abierto con cualquier accionista que desee obtener información complementaria relativa al negocio de EADS, sus operaciones empresariales o las actividades RSC.

En concreto, y para facilitar la información más exacta posible a los accionistas y las partes implicadas, el Grupo interactúa proactivamente con las principales agencias de rating. EADS aspira a mejorar continuamente la integración de RSC en su negocio operativo diario. Para alcanzar dicho objetivo, el análisis de las agencias contribuye a los esfuerzos de EADS de establecer las fortalezas y debilidades del Grupo, y detecta posibles ausencias en los informes RSC. También facilitan indicaciones en cuanto a *benchmarking* de EADS en la industria aeroespacial y de defensa, que se halla actualmente por detrás de las otras industrias en términos de informes RSC.

2.5.2 INCLUSIÓN DE LOS INTERESES COMUNITARIOS EN LA ESTRATEGIA GLOBAL DE EADS

2.5.2.1 Política

- “EADS se enorgullece de vender sus productos y prestar sus servicios a un número creciente de países, gracias a la confianza que clientes internacionales tienen en su reputación global.
- EADS es consciente de su responsabilidad como sociedad global en la expansión de unas prácticas comerciales internacionales sólidas que fomenten una globalización equilibrada y justa que beneficie a todos los países.
- EADS fomenta la cooperación industrial con industrias locales siempre que es posible, con el fin de apoyar el desarrollo de capacidades y competencias.

- EADS apoya iniciativas locales destinadas a la promoción de proyectos orientados a la responsabilidad social corporativa.”

2.5.2.2 Organización

A comienzos de 2008 se ha establecido una nueva organización cuyo objetivo consiste en hacer real la visión EADS 2020; en concreto se trata de equilibrar la presencia de EADS entre Europa y el resto del mundo. Dentro de la organización de estrategia y marketing, se ha creado la función de desarrollo internacional al efecto de integrar las funciones de desarrollo industrial y de ventas.

2.5.2.3 Resultados y mejores prácticas

EADS persigue el desarrollo internacional mediante el establecimiento de factorías y centros de ingeniería en países estratégicos, así como compras y asociaciones estratégicas con las industrias locales. 2007 fue un nuevo año de logros en todas estas áreas.

Durante el mismo, Airbus abrió nuevos centros de ingeniería en Estados Unidos (Mobile) y en India (Bangalore). Cada uno de estos emplazamientos habrá contratado a más de 100 ingenieros experimentados para finales de 2008. 2007 también es el año en que ha comenzado a construirse la línea de montaje final del A320 en China. Otro ejemplo del despliegue internacional de EADS consistió en el establecimiento de una línea de montaje final para el C212 en Brasil.

El 2 de abril de 2007 Airbus estableció un centro de ingeniería en Bangalore, India. El objetivo de este centro, en el que a día de hoy trabajan más de 250 ingenieros locales, consiste en llegar a la excelencia de Airbus para herramientas avanzadas de métodos y simulación en física aeronáutica, así como en los ámbitos de estructuras, sistemas y ensayo. A finales de 2007 el centro de Bangalore daba empleo a 30 ingenieros indios

especializados, y está previsto que duplique su plantilla a lo largo de 2008. Después de un período de formación de 3 meses en los departamentos europeos de diseño de Airbus, los ingenieros indios están creando paquetes de trabajo de alto valor añadido relacionados con los programas existentes y futuros de Airbus. La calidad del trabajo satisface plenamente los estándares mundiales desarrollados por Airbus.

En Estados Unidos, EADS North America se ha propuesto incrementar sus inversiones, expandir su presencia industrial, crear empleos con valor añadido, tecnología punta a nivel mundial y productos para introducirlos en el mercado norteamericano. Asimismo, en su condición como ciudadano con responsabilidad local, EADS North America ayuda a las entidades e instituciones de los emplazamientos donde sus empleados viven y trabajan.

Airbus lleva a la práctica localmente políticas de personal encaminadas a favorecer la calidad del entorno laboral y el desarrollo profesional de sus empleados en el país. El éxito de dicha política lo pone de manifiesto por la baja tasa de renuncias del personal, prácticamente nula después de un año de operaciones.

Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social

3.1	Descripción general de la Sociedad	92	3.3	Capital y derechos de voto	105
3.1.1	NOMBRE COMERCIAL, DENOMINACIÓN SOCIAL, SEDE Y DOMICILIO SOCIAL	92	3.3.1	ESTRUCTURA DEL CAPITAL	105
3.1.2	FORMA JURÍDICA	92	3.3.2	RELACIONES CON LOS PRINCIPALES ACCIONISTAS	107
3.1.3	LEGISLACIÓN APLICABLE	92	3.3.3	FORMA DE LAS ACCIONES	112
3.1.4	FECHA DE CONSTITUCIÓN Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD	95	3.3.4	MODIFICACIONES EN EL CAPITAL DE LA SOCIEDAD DESPUÉS DE SU CONSTITUCIÓN	113
3.1.5	OBJETO SOCIAL	96	3.3.5	PERSONAS QUE EJERCEN EL CONTROL DE LA SOCIEDAD	114
3.1.6	REGISTRO MERCANTIL	96	3.3.6	ORGANIGRAMA SIMPLIFICADO DEL GRUPO	114
3.1.7	CONSULTA DE DOCUMENTOS JURÍDICOS	96	3.3.7	ADQUISICIÓN DE ACCIONES PROPIAS	116
3.1.8	EJERCICIO FISCAL	96	3.4	Dividendos	120
3.1.9	DISTRIBUCIÓN Y REPARTO DE RESULTADOS	96	3.4.1	DIVIDENDOS Y REPARTOS EN EFECTIVO DISTRIBUIDOS DESDE LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	120
3.1.10	JUNTAS DE ACCIONISTAS	97	3.4.2	POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS DE EADS	120
3.1.11	NOTIFICACIÓN DE PARTICIPACIONES	99	3.4.3	PLAZO DE PRESCRIPCIÓN DE DIVIDENDOS	121
3.1.12	OFERTA PÚBLICA DE ADQUISICIÓN OBLIGATORIA	100	3.4.4	RÉGIMEN FISCAL	121
3.2	Información de carácter general relativa al capital social	102	3.5	Información anual relativa a los valores	122
3.2.1	MODIFICACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL O DE LOS DERECHOS INHERENTES A LAS ACCIONES	102			
3.2.2	CAPITAL SOCIAL EMITIDO	103			
3.2.3	CAPITAL SOCIAL AUTORIZADO	103			
3.2.4	TÍTULOS QUE DAN ACCESO AL CAPITAL SOCIAL	103			
3.2.5	EVOLUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL EMITIDO DESDE LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	104			

3.1 Descripción general de la Sociedad

3.1.1 NOMBRE COMERCIAL, DENOMINACIÓN SOCIAL, SEDE Y DOMICILIO SOCIAL

Nombre comercial: EADS

Sede estatutaria (statutaire zetel): Ámsterdam

Denominación social: European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

Tf.: +31.20.655.48.00

Domicilio social: Le Carré, Beechavenue 130-132, 1119 PR, Schiphol-Rijk, Países Bajos

Fax: +31.20.655.48.01

3.1.2 FORMA JURÍDICA

La Sociedad es una sociedad constituida según el de Derecho holandés (naamloze vennootschap) creada al amparo de las leyes de los Países Bajos.

Como toda sociedad que opera a escala mundial, EADS está sujeta a, y ejerce sus actividades bajo, las leyes de cada uno de los países en los que opera.

3.1.3 LEGISLACIÓN APLICABLE

La Sociedad se rige conforme al Derecho holandés, en concreto por el libro 2 del Código Civil holandés, así como por sus estatutos sociales (los “estatutos”). Las acciones de la Sociedad han sido admitidas a negociación en el segmento Traded but Not Listed del Mercado Euronext Ámsterdam.

La Sociedad está sometida a ciertas disposiciones legales de la Ley de Supervisión Financiera de los Países Bajos (*Wet op het financieel toezicht*) (la “WFT”), las cuales se resumen a continuación.

Según lo dispuesto en el apartado 5: 60 de la WFT, determinadas personas con responsabilidad directiva en la Sociedad y, cuando sea de aplicación, aquellas personas que mantengan un vínculo estrecho con las mismas (conjuntamente las “**personas con acceso a información privilegiada**”, tal y como se definen más abajo) deberán comunicar a las autoridades bursátiles holandesas (*Autoriteit Financiële Markten*, la “**AFM**”) todas las operaciones realizadas por cuenta propia sobre acciones de la Sociedad, o instrumentos derivados u otros instrumentos financieros vinculados a las mismas. El incumplimiento de las disposiciones de la WFT constituye un ilícito penal sujeto a sanciones penales o multas administrativas en los Países Bajos.

En concreto, el término “**personas con acceso a información privilegiada**” incluye a (i) los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de la Sociedad,

(ii) determinados directivos senior, (iii) las personas estrechamente relacionadas con las personas mencionadas en las categorías (i) y (ii) (incluidos sus cónyuges, hijos a cargo y demás familiares que hayan compartido el mismo hogar), y (iv) las entidades jurídicas, agrupaciones o asociaciones cuyas responsabilidades directivas sean ejercidas por cualquiera de las personas mencionadas en los puntos (i), (ii) o (iii) o que estén directa o indirectamente controladas por dichas personas o que hayan sido constituidas en beneficio de dichas personas o cuyos intereses económicos sean sustancialmente equivalentes a los de dichas personas.

Conforme a lo establecido en Derecho holandés, EADS ha adoptado determinadas normas de conducta en relación con el uso de información privilegiada (las “**normas sobre operaciones con información privilegiada**”) con el fin de garantizar la confidencialidad de aquella información de la Sociedad de carácter sensible, la transparencia en la negociación en bolsa de las acciones de EADS y la conformidad de las normas internas de EADS sobre la negociación de acciones con la normativa aplicable en los Países Bajos, Francia, Alemania y España (para conocer ejemplos de las obligaciones de información aplicables a los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo en los Países Bajos, Alemania, España y Francia, véase “3.1.11 Notificación de participaciones y obligaciones de información para miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de

EADS”). De acuerdo con las normas sobre operaciones con información privilegiada (i) todos los empleados y consejeros tienen prohibida la realización de operaciones con acciones u opciones sobre acciones de EADS si poseen información privilegiada, y (ii) determinadas personas únicamente están autorizadas a negociar con acciones u opciones sobre acciones de EADS dentro de períodos de tiempo muy limitados, estando sujetas además a obligaciones de información específicas frente al responsable de cumplimiento (*Compliance Officer*) de la Sociedad y frente a las autoridades del mercado financiero competentes, en relación con determinadas operaciones. La versión actualizada de las Normas sobre Operaciones con Información Privilegiada, en vigor desde el 1 de enero de 2007, puede consultarse en la página web de la Sociedad.

Hans Peter Ring, Director Financiero de EADS, ha sido nombrado responsable de cumplimiento (*Compliance Officer*) por el Consejo de Administración de EADS. El responsable de cumplimiento (*Compliance Officer*) es responsable principalmente del cumplimiento de las normas sobre operaciones con información privilegiada y de informar a la AFM.

Según lo dispuesto en el apartado 5:59 del párrafo 7 de la WFT, la Sociedad deberá mantener una lista de todas aquellas personas que trabajen para ella, ya sea en virtud de una relación laboral o de cualquier otra modalidad, y que tengan acceso a información privilegiada. Las leyes francesas, alemanas y españolas contemplan disposiciones equivalentes.

Adicionalmente, debido a que las acciones de EADS están admitidas a negociación en los mercados regulados de Francia, Alemania y España, la Sociedad está sometida a determinadas leyes y reglamentos aplicables en estos tres países. Los siguientes apartados resumen las principales disposiciones legales aplicables a la Sociedad en estos tres países en materia de obligaciones de información.

3.1.3.1 Obligaciones de información periódica

Según lo dispuesto en la Directiva 2004/109/CE sobre la armonización de los requisitos de transparencia en relación con la información relativa a emisores cuyos títulos estén admitidos a negociación en un mercado regulado (la “**Directiva de Transparencia**”), EADS deberá revelar determinada información permanente y periódica (la “**información regulada**”). La fecha límite para la implementación de la Directiva sobre Transparencia por los estados miembros de la Comunidad Europea era el 20 de enero de 2007.

De acuerdo con lo dispuesto en la Directiva sobre Transparencia, EADS está obligada a distribuir información regulada en el territorio de la Comunidad Europea de una forma que garantice un acceso a la misma rápido y no discriminatorio. Para ello, EADS podrá utilizar un proveedor profesional de servicios (electrónico). Además, la información regulada deberá presentarse al mismo tiempo ante la autoridad

competente del mercado en cuestión. EADS deberá garantizar entonces que la información regulada permanezca disponible al público durante, al menos, cinco años.

Por último, la información regulada deberá estar disponible para su almacenamiento central mediante un mecanismo que deberá ser designado de manera oficial por el Estado Miembro de origen del emisor.

Regulación holandesa

A los efectos de la Directiva de Transparencia, la supervisión de EADS se lleva a cabo por el Estado Miembro en el que se encuentra su domicilio social, que es Holanda. Además, la autoridad competente del mercado que asumirá la responsabilidad final relativa a la supervisión del cumplimiento por parte de EADS será la autoridad competente del mercado designada en los Países Bajos, es decir, la AFM.

Hasta la fecha del presente documento, los Países Bajos han implementado disposiciones de la Directiva de Transparencia con respecto a los requisitos de notificación de la adquisición de mayores participaciones y mayores porcentajes de derecho de voto por los accionistas (Véase “3.1.11 Notificación de participaciones”), pero no respecto a otros requisitos de revelación de información.

Una vez la Directiva sobre Transparencia se encuentre plenamente incorporada en Holanda (fecha prevista: octubre de 2008), EADS se verá obligada a cumplir un número determinado de obligaciones de información periódicas, tales como:

- La publicación de un informe financiero, junto con un informe de auditoría elaborado por un auditor externo, dentro de los cuatro meses siguientes al final de cada ejercicio financiero;
- La publicación de un informe financiero semestral que abarque los seis primeros meses del ejercicio económico, dentro de los dos meses siguientes al final del primer semestre del ejercicio; y
- La publicación trimestral de información financiera.

Además de los requisitos de la Directiva de Transparencia, a tenor de lo dispuesto en el artículo 5:15 de la WFT, resultante de la aplicación de la Directiva CE 2003/71 de 4 de noviembre de 2003, la Sociedad podrá elaborar un documento de registro que tenga por objeto proporcionar información de naturaleza jurídica y financiera relativa a la Sociedad (accionariado, actividades, gestión, acontecimientos recientes, posible evolución y otra información financiera). Dicho documento deberá ser presentado para su aprobación por la AFM, y una vez aprobado se pondrá a disposición del público. En la práctica, el documento de registro de la Sociedad podrá utilizarse como un

folleto siempre y cuando a éste se adjunten una nota relativa a los valores y un resumen aprobados por la AFM.

Asimismo, y de conformidad con el artículo 5:24 de la WFT, también resultante de la transposición de la Directiva CE 2003/71, la Sociedad deberá establecer, al menos una vez al año, una lista de determinados documentos jurídicos y financieros de la Sociedad u otra información que haya publicado o haya puesto a disposición del público durante los últimos doce meses y detalles de los lugares donde se puedan obtener dichos documentos (Véase el punto “3.5 Información anual relativa a los valores”).

Regulación francesa

Dado que la Directiva de Transparencia entró en vigor en Francia el 20 de enero de 2007, EADS ya no está obligada a cumplir determinadas obligaciones de información en virtud de la normativa general de la *Autorité des marchés financiers* (la “AMF”).

De conformidad con el requisito establecido en la Directiva de Transparencia de divulgar información regulada en toda la Comunidad Europea, EADS deberá proporcionar simultáneamente en Francia la misma información que se facilite en el extranjero.

Regulación alemana

Dado que la Directiva de Transparencia se ha puesto en marcha en Alemania el 20 de enero de 2007, EADS ya no está obligada a cumplir determinadas obligaciones de información derivadas del derecho alemán en virtud de la ley de la bolsa alemana (*Börsengesetz*) y del Reglamento alemán de Admisión a Bolsa (*Börsenzulassungs-Verordnung*).

Como consecuencia de que las acciones de la Sociedad cotizan en el *regulierter Markt* de la Bolsa de Francfort (concretamente, en el subsegmento de negociación del *regulierter Markt*, el *Prime Standard*), la Sociedad está sujeta, con posterioridad a su inclusión en el índice, a las obligaciones que se describen más adelante. Además, la Sociedad está incluida en el índice de selección MDAX, que es el índice MidCap de *Deutsche Börse AG*.

A tenor de los apartados 47 y 48 del Reglamento (*Börsenordnung*) de la Bolsa de Francfort, la cotización en el *Prime Standard* del *regulierter Markt* obliga a la Sociedad a publicar tanto sus cuentas anuales consolidadas como informes trimestrales.

Asimismo, la Sociedad, por el hecho de cotizar en el *regulierter Markt* (*Prime Standard*), deberá elaborar una continua actualización del calendario de iniciativas empresariales al comienzo de cada ejercicio económico. También está obligada, además de a celebrar una rueda de prensa en relación con su

balance, a celebrar una reunión con analistas al menos una vez al año.

Salvo en ciertas excepciones, la Sociedad deberá solicitar la admisión a cotización de las acciones emitidas con posterioridad, al *regulierter Markt* de la Bolsa de Francfort (véase el artículo 69 del Reglamento de admisión de la bolsa alemana).

Regulación española

Desde la entrada en vigor de la ley y la normativa que implementan la Directiva sobre Transparencia en abril y diciembre de 2007, respectivamente, EADS ya no está obligada a cumplir con las obligaciones de información especiales en virtud de lo establecido por la Ley del Mercado de Valores modificada por el Real Decreto 1362/2007 de 19 de octubre.

En este contexto la Sociedad no estará obligada a presentar ante la CNMV sus estados anuales del ejercicio 2007. En lo que concierne a informaciones financieras con carácter trimestral y semestral, la Sociedad ha facilitado a la CNMV información tanto trimestral como semestral relativa al ejercicio 2007, pero no estará obligada a proporcionar dicha información para ningún ejercicio fiscal que comience a partir del 1 de enero de 2008.

3.1.3.2 Obligaciones permanentes de información

De conformidad con la Directiva de Transparencia, la información regulada incluye, en concreto, información privilegiada tal y como se define en el Artículo 6 de la Directiva CE/2003/6 relativa a las operaciones con información privilegiada y la manipulación del mercado (la “**Directiva sobre Abuso de Mercado**”, “*Market Abuse Directive*”). Dicha información deberá ser distribuida en territorio de la Unión (véase la introducción al apartado “3.1.3.1 Obligaciones de información periódica”).

Por información privilegiada se entenderá aquella información de carácter concreto que no haya sido hecha pública relativa, directa o indirectamente, a uno o más emisores de instrumentos financieros o a uno o más instrumentos financieros y que, en el caso de hacerse pública, tendría probablemente un efecto significativo sobre la cotización de dichos instrumentos financieros o en la cotización instrumentos financieros derivados relacionados.

La información privilegiada deberá revelarse a los mercados tan pronto como sea posible. No obstante, un emisor podrá, bajo su propia responsabilidad, retrasar la revelación pública de información privilegiada con el fin de no perjudicar sus intereses legítimos, siempre y cuando dicha omisión no conlleve el riesgo de inducir al público a error y siempre y cuando el emisor sea capaz de garantizar la confidencialidad de dicha información.

Regulación holandesa

Una vez la Directiva sobre Transparencia haya sido trasladada a la legislación de Holanda, EADS, toda vez que divulgue información privilegiada con arreglo a lo dispuesto por las disposiciones obligatorias de la ley, deberá divulgarla y distribuirla por la Comunidad Europea (en su condición de información regulada), poniéndola al mismo tiempo a disposición de la AFM que mantendrá dicha información a disposición del público en un registro especial.

Regulación francesa

Tras la implementación de la Directiva de Transparencia en los reglamentos generales de la AMF (los “**Reglamentos Generales de la AMF**”), el 20 de enero de 2007, los requisitos franceses de publicar información privilegiada en Francia conforme al Artículo 223-1 y siguientes de los Reglamentos Generales de la AMF, ya no se aplicarán a EADS.

Sin embargo, toda información privilegiada, tal y como se ha definido anteriormente, se revelará en Francia en el marco de su divulgación a nivel de la Comunidad Europea, y se organizará de acuerdo con la legislación holandesa posterior a la implementación de la Directiva de Transparencia, con el fin de proporcionar simultáneamente en Francia, una información equivalente a la que se facilite en el extranjero.

Regulación alemana

Tras la implementación de la Directiva de Transparencia en la legislación alemana el 20 de enero de 2007, los requisitos alemanes de publicar información privilegiada de conformidad con el Artículo 15 de la ley de negociación de valores alemana (*Wertpapierhandelsgesetz*) ya no se aplicarán a EADS.

Sin embargo, cualquier información privilegiada, tal y como se ha definido anteriormente, se revelará en Alemania en el marco de la divulgación a nivel de la Comunidad Europea, que se organizará de acuerdo con la legislación holandesa que implemente la Directiva de Transparencia, con el fin de proporcionar simultáneamente en Alemania una información equivalente a la que se facilite en el extranjero.

Regulación española

De conformidad con el Artículo 82 de la Ley del Mercado de Valores, la Sociedad tiene la obligación de hacer público, tan pronto como sea posible, cualquier hecho o decisión que pueda influir de forma sensible en la cotización de sus acciones (“**un**

hecho relevante”). Todo hecho relevante deberá ser puesto en conocimiento de la CNMV en el momento de ser divulgada por cualesquiera otros medios, tan pronto como los mencionados hechos sean conocidos, la decisión relevante esté tomada o los acuerdos relevantes hayan sido ejecutados, según proceda. La Sociedad podrá, bajo su propia responsabilidad, retrasar la divulgación de cualquier hecho relevante si considera que la publicación del mismo supone un perjuicio para sus intereses legítimos, a condición de que esta omisión informativa no sirva para engañar al público y la Sociedad esté en situación de garantizar la confidencialidad de la información relevante. Sin embargo la Sociedad deberá informar a la CNMV de inmediato en caso de que decidiera retrasar la publicación de cualquier hecho significativo. Asimismo, de conformidad con la Ley del Mercado de Valores, la Sociedad deberá difundir en su página web los datos correspondientes a cualquier hecho relevante.

La Sociedad deberá hacer lo posible para garantizar que las informaciones relevantes sean divulgadas de forma simultánea a todas las categorías de inversores en los países de la Unión Europea en cuyos mercados de valores esté cotizando.

De acuerdo con la Ley del Mercado de Valores y sus normativas correspondientes, se le exige a la Sociedad lo siguiente:

- (i) Disponer de un reglamento del Consejo de Administración, que será objeto de comunicación a la CNMV y deberá publicarse igualmente en la página web de la Sociedad;
- (ii) Presentar ante la CNMV una descripción de las disposiciones de Derecho holandés y de las disposiciones de los estatutos que rijan la celebración de las Juntas de Accionistas e incluir dicha descripción en su página web;
- (iii) Disponer de una página de Internet que presente como mínimo la información exigida por la normativa española;
- (iv) Entregar todos los años a la CNMV un informe de gobierno corporativo (“**Informe Anual de Gobierno Corporativo**”); y
- (v) En cuanto a los pactos de todo acuerdo de accionistas relativos al ejercicio de derechos de voto en las Juntas de Accionistas o las restricciones o condiciones a la libre transmisibilidad de las acciones o bonos convertibles, debe (a) siempre y cuando la Sociedad sea una de las partes del acuerdo de accionistas, presentar dichos pactos ante la CNMV, quien posteriormente los publicará como hecho relevante, (b) incluir los pactos en la página web de la Sociedad, a menos que la CNMV exima a la Sociedad de dicha obligación, y (c) exponer detalladamente las disposiciones en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

3.1.4 FECHA DE CONSTITUCIÓN Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD

La Sociedad se constituyó el 29 de diciembre de 1998 con duración indefinida.

3.1.5 OBJETO SOCIAL

De acuerdo con el artículo 2 de los estatutos, constituye el objeto social de la Sociedad la titularidad, coordinación y gestión de participaciones o de otros intereses en dichas participaciones, y la financiación y asunción de obligaciones, otorgamiento de garantías y/o la prestación de fianzas por las

deudas de entidades jurídicas, de agrupaciones, de asociaciones con fines mercantiles y de sociedades que:

- (a) Pertenezcan a la industria aeronáutica, de la defensa, del espacio y/o de las comunicaciones; o
- (b) Se dediquen a actividades complementarias o accesorias de las anteriores industrias o que contribuyan a ellas.

3.1.6 REGISTRO MERCANTIL

Registro mercantil la Sociedad está inscrita en la Cámara de Comercio de Ámsterdam (*Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Amsterdam*) con el número 24288945.

3.1.7 CONSULTA DE DOCUMENTOS JURÍDICOS

Los estatutos en lengua holandesa podrán ser consultados en la Cámara de Comercio de Ámsterdam.

De acuerdo con lo dispuesto en los artículos R.123-115, R.123-116 y R.123-117 del Código de Comercio francés, deberá depositarse una traducción al francés de los estatutos sociales en la *Greffe* del *Tribunal de commerce* de París. Además, esta traducción podrá consultarse en la sede central de EADS en Francia (37, boulevard de Montmorency, 75016 París, Francia, Tel.: + 33 1 42 24 24 24). En caso de que se realicen modificaciones a los estatutos, se depositará una copia

autenticada actualizada de la traducción al francés en el *Greffe* del *Tribunal de Commerce* de París, pudiéndose también consultar en la sede central de EADS en Francia.

En Alemania, los estatutos pueden consultarse en la sede central de EADS en Alemania (Willy-Messerschmitt-Str. – Tor 1, 81663 Munich, Alemania, Tel.: + 49 89 60 70).

En España, los estatutos pueden consultarse en la CNMV y en la sede de EADS en España (Avda. Aragón 404, 28022 Madrid, España, Tel.: + 34 91 585 70 00).

3.1.8 EJERCICIO FISCAL

El ejercicio fiscal de la Sociedad comienza el 1 de enero y finaliza el 31 de diciembre de cada año.

3.1.9 DISTRIBUCIÓN Y REPARTO DE RESULTADOS

3.1.9.1 Dividendos

El Consejo de Administración determinará la parte de los beneficios de la Sociedad que serán destinados a reservas. El saldo restante del beneficio distribuable quedará a disposición de la Junta de Accionistas.

La Junta General Ordinaria de accionistas podrá decidir, a propuesta del Consejo de Administración, que la totalidad o una parte del dividendo se distribuya a los accionistas en acciones de la Sociedad en lugar de en efectivo.

La decisión de distribuir dividendos, cantidades a cuenta de dividendos o de realizar otra distribución en beneficio de los

accionistas deberá comunicarse a los mismos en un plazo de siete días desde que se adopte dicha decisión. Los dividendos que se haya decidido distribuir deberán hacerse efectivos en un plazo de cuatro semanas desde la fecha de adopción de dicha decisión, salvo que el Consejo de Administración proponga que dicho pago tenga lugar en otra fecha y la Junta de Accionistas lo apruebe.

Los dividendos, cantidades a cuenta de dividendos y otras cantidades distribuidas en acciones se pagarán por medio de transferencia bancaria o mediante giro bancario en aquellas

cuentas indicadas por escrito a la Sociedad por los accionistas o sus representantes, y en el plazo máximo de catorce días desde que se hayan anunciado.

3.1.9.2 Liquidación

En caso de disolución o de liquidación de la Sociedad, los activos remanentes después de que se hayan pagado todas las deudas y gastos relativos a la liquidación se repartirán entre los accionistas en proporción a sus respectivos derechos en el capital de la Sociedad.

3.1.10 JUNTAS DE ACCIONISTAS

3.1.10.1 Convocatoria de las Juntas

Las Juntas de Accionistas se celebrarán con tanta frecuencia como el Consejo de Administración considere necesario, o bien a solicitud de cualesquiera accionistas que posean de forma individual o conjunta al menos el 10% del capital social emitido de la Sociedad.

El Consejo de Administración estará obligado a publicar la convocatoria de la Junta General Ordinaria de Accionistas en al menos uno de los diarios holandeses de difusión nacional, un diario de difusión internacional y, como mínimo, en un diario de difusión nacional en cada uno de los países en los que cotizan las acciones de la Sociedad. Esta publicación deberá efectuarse al menos quince días antes de la fecha de la junta, sin contar el día en el que se realizó la publicación, y deberá contener el orden del día de los asuntos sometidos a la junta o indicar que el orden del día está a disposición de los accionistas para su consulta en la sede de la Sociedad o en cualquier otro lugar mencionado en la convocatoria.

La Junta General de Accionistas de la Sociedad se celebrará en un plazo de seis meses a partir del final del ejercicio fiscal.

Las Juntas de Accionistas se celebrarán en Ámsterdam, La Haya, Róterdam o *Haarlemmermeer* (aeropuerto de Schiphol). El Consejo de Administración podrá decidir sobre la posibilidad de participar en las Juntas de Accionistas a través de dispositivos de comunicación electrónicos o de vídeo desde los lugares indicados en la convocatoria.

El Consejo de Administración estará obligado a anunciar la fecha de celebración de la Junta General de Accionistas al menos con dos meses de antelación. El Consejo de Administración deberá atender las peticiones presentadas por uno o más accionistas que representen conjuntamente al menos un 1% del capital social emitido (o acciones que tengan un valor agregado de mercado de 50 millones de euros), y que tengan por objeto la inclusión de ciertos puntos en el orden del día de

la Junta General Ordinaria de Accionistas, siempre que dichas peticiones se hayan presentado al Consejo de Administración, al menos seis (6) semanas antes de la fecha prevista para la celebración de la junta salvo en el caso de que, según la opinión del Consejo de Administración, deban prevalecer intereses importantes de la Sociedad por encima de la inclusión de dichos puntos en el orden del día.

Las peticiones a las que hace referencia el apartado anterior deberán ser formuladas necesariamente por escrito. El Consejo de Administración podrá resolver que la forma “escrita” incluya asimismo las grabaciones electrónicas.

3.1.10.2 Derecho de asistencia a las Juntas

Los titulares de una o más acciones podrán participar en las Juntas de Accionistas, bien en persona, bien mediante poder por escrito, así como tomar la palabra y votar de acuerdo con lo establecido en los estatutos. Véase el apartado “— 3.1.10.4 Requisitos para el ejercicio del derecho de voto”.

Un accionista o una persona que tenga derecho a asistir a una junta podrá ser representada por más de una persona, pero sólo podrá nombrar un apoderado para cada acción.

En lo que respecta a los accionistas titulares de acciones nominativas, el Consejo de Administración podrá establecer en la convocatoria de la Junta de Accionistas que los accionistas autorizados a participar, tomar la palabra y votar en dicha Junta de Accionistas sean los que aparezcan en el registro de accionistas en una fecha determinada (indicada en la convocatoria) anterior a la fecha de la junta con independencia de los que estén autorizados a ejercer esos derechos el día de celebración de la junta.

Las personas que tengan derecho a ejercer los derechos indicados el párrafo anterior (bien en persona, bien mediante poder por escrito) y que asistan a la junta desde otro lugar (véase lo dispuesto en el apartado “— 3.1.10.1 Convocatoria de

Juntas”), de tal manera que la persona que actúe en calidad de presidente de la junta tenga la certeza de que la persona en cuestión participa correctamente en la junta, se considerarán presentes o representadas en la Junta, tendrán derecho a votar y se tendrán en cuenta para calcular el quórum.

Como requisito necesario para la participación en la Junta de Accionistas y en la votación, los titulares de acciones al portador y las personas cuyos derechos se deriven de dichas acciones deberán depositar contra recibo los certificados de sus acciones o los documentos que prueben sus derechos en los lugares determinados por el Consejo de Administración y que se indiquen en la convocatoria.

Dicha convocatoria deberá indicar también el día fijado como último día para poder depositar los certificados de acciones y los documentos que prueben los derechos anteriormente mencionados. Dicha fecha no podrá ser inferior a cinco días hábiles, y en ningún caso anterior a los siete días previos a la junta.

En lo referente a las acciones registradas, el Consejo de Administración deberá ser informado por escrito dentro de los plazos mencionados en los párrafos precedentes sobre la intención de asistir a la Junta (el Consejo deberá recibir dicha información como muy tarde a la fecha indicada en el aviso de convocatoria de la Junta).

Los titulares de acciones registradas en el registro de accionistas que se encuentra en Ámsterdam pueden optar por disponer de las mismas a través de Euroclear France S.A. En este caso, las acciones estarán registradas a nombre de Euroclear France S.A.

Los accionistas que posean acciones de EADS a través de Euroclear France S.A. y que deseen asistir a las Juntas de Accionistas tendrán que solicitar a su intermediario financiero o titular de cuenta una tarjeta de asistencia y obtener un poder de Euroclear France S.A. a tal efecto, de conformidad con las instrucciones dadas por la Sociedad en la convocatoria. A este respecto, un accionista podrá solicitar también que se le registre directamente (y no a través de Euroclear France S.A.) en el registro de accionistas de la Sociedad. Sin embargo, únicamente las acciones registradas a nombre de Euroclear France S.A. podrán contratarse en los mercados de valores.

Con el fin de ejercer sus derechos de voto, los accionistas también podrán, poniéndose en contacto con su intermediario financiero o titular de cuenta, dar instrucciones de voto a Euroclear France S.A. o a cualquier otra persona designada a tal efecto, según lo estipulado por la Sociedad en la convocatoria.

De acuerdo con las resoluciones propuestas y acordadas por la Junta General de Accionistas celebrada el 4 de mayo de 2007, los Estatutos de la Sociedad fueron modificados con el fin de incluir la posibilidad de que EADS (i) establezca una “fecha de registro” en la que las personas con derecho a asistencia y voto a las Juntas de Accionistas se inscriban a tal efecto, independientemente de

quién sea accionista en el momento de la junta, y (ii) ponga a disposición medios electrónicos de convocatoria, asistencia y voto en las Juntas de Accionistas. La introducción de tales medios electrónicos dependerá de la disponibilidad de los medios técnicos necesarios y de la práctica del mercado.

3.1.10.3 Requisitos de mayoría y de quórum

Los acuerdos se adoptarán por mayoría simple de los votos emitidos, excepto en los casos para los que los estatutos o la ley holandesa prescriban una mayoría cualificada. No se requiere ningún quórum determinado para la celebración de las Juntas de Accionistas. La ley holandesa exige una mayoría especial para la aprobación de determinadas resoluciones: entre las que se encuentran: la reducción de capital, la exclusión de los derechos de suscripción preferente relativos a la emisión de acciones y las operaciones de fusión o escisión; la aprobación de tales acuerdos requiere una mayoría de dos tercios de los votos emitidos en el caso de que no esté presente el 50% del capital social con derecho de voto durante la junta (o una mayoría simple en caso contrario). Por otra parte, los acuerdos por los que se modifiquen los estatutos o se disuelva la Sociedad sólo podrán aprobarse por una mayoría de al menos dos tercios de los votos válidamente emitidos durante una Junta de Accionistas, independientemente del quórum alcanzado en dicha junta.

Los acreedores pignoratícios de acciones y los usufructuarios que no tengan derecho de voto, no tendrán derecho a asistir a las Juntas de Accionistas ni a tomar la palabra. En el mismo sentido, los titulares de acciones pignoradas, así como los nudos propietarios de acciones usufructuadas que no tengan derecho de voto podrán asistir a las Juntas de Accionistas y tomar la palabra en ellas.

3.1.10.4 Requisitos para el ejercicio del derecho de voto

Para cada Junta de Accionistas, los accionistas serán titulares de un voto por cada acción que ostenten.

Los accionistas cuyas acciones estén pignoradas, así como los nudos propietarios de acciones en usufructo dispondrán de los derechos de voto inherentes a esas acciones, salvo las excepciones previstas por la ley o por los estatutos o, en el caso de las acciones en usufructo, cuando el nudo propietario haya transmitido sus derechos de voto al usufructuario. De acuerdo con lo dispuesto en los estatutos, y sujeto a aprobación previa por parte del Consejo de Administración, al acreedor pignoratício de una acción se le podrá reconocer el derecho de voto correspondiente a dichas acciones pignoradas.

El artículo 25 (párrafos 2 y 3) de los estatutos estipula que “Es posible conceder derecho de voto a un usufructuario”. El derecho de voto puede concederse a un acreedor pignoratício, pero sólo con la previa autorización del Consejo de Administración. No se puede emitir un voto, en la Junta

General de Accionistas, por una acción cuyo titular sea la Sociedad o una filial de la misma; ni tampoco por una acción de cuyos derechos de guarda sea titular una de ellas. Los usufructuarios y acreedores pignoratícios de los que la Sociedad

o sus filiales sean titulares no se verán, sin embargo, privados de sus derechos de voto en el caso de que el derecho de usufructo o la prenda existieran antes de que la Sociedad o su filial fueran titulares de la acción.”

3.1.11 NOTIFICACIÓN DE PARTICIPACIONES

De acuerdo con la WFT, toda persona que, directa o indirectamente, adquiera o venda una participación en el capital o derechos de voto de la Sociedad deberá inmediatamente notificarlo por escrito a la AFM utilizando un formulario estándar, si, como consecuencia de dicha adquisición o venta, el porcentaje de la participación en el capital o los derechos de voto detentados por dicha persona alcanzara, superara o quedara por debajo de los siguientes márgenes: 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 40%, 50%, 60%, 75% y 95%. Una vez cada año natural, todos los titulares de participaciones en el capital social o personas con derecho a voto del 5% o más en la Sociedad deberán renovar su notificación con el fin de reflejar cualquier cambio en el porcentaje mantenido en el capital social o en los derechos de voto de la Sociedad, incluyendo las modificaciones producidas como consecuencia de variaciones en el capital social total emitido. La información será publicada por la AFM en su página de internet (www.afm.nl). La AFM publicará las notificaciones en su página web (www.afm.nl).

Para cumplir estas obligaciones de información establecidas por la WFT los Estatutos de la Sociedad han sido modificados con arreglo a los acuerdos tomados por la Junta General de Accionistas celebrada el 4 de mayo de 2007 a los efectos de que ahora obligan al accionista a informar tanto a la autoridad competente como a la Sociedad en caso de superar los umbrales establecidos en cuanto a capital por acciones y derechos de voto en EADS en las cifras siguientes: 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 40%, 50%, 60%, 75% y 95%. Anteriormente, dichos márgenes estaban situados en 5%, 10%, 25%, 33 1/3%, 50%, 66 2/3% y superiores.

Tras la implementación de la Directiva de Transparencia en Alemania el 20 de enero de 2007, EADS ya no está sujeta a la exigencia de publicación de las variaciones de derechos de voto en virtud de la ley de negociación de valores alemana (*Wertpapierbandelsgesetz*).

Tras la implementación de la Directiva de Transparencia en el derecho español, EADS ya no está obligada a hacer públicas las modificaciones en los derechos de voto de acuerdo con la legislación financiera y de bolsa de España.

Asimismo, los estatutos imponen a todas las personas que adquieran de forma directa o indirecta, individualmente o por medio de terceros con los que actúen de forma concertada, más de una décima parte del capital social emitido o de los derechos de voto de la Sociedad, la obligación de comunicar a la Sociedad su intención de (i) realizar compras o ventas de acciones de la Sociedad durante los 12 meses siguientes; (ii) continuar o dejar de adquirir acciones o derechos de voto de la Sociedad; (iii) obtener el control de la Sociedad; o (iv) solicitar la designación de un miembro del Consejo de Administración de la Sociedad. La Sociedad comunicará a la AMF la información recibida de esta forma.

El incumplimiento de la obligación legal de notificar cualquier cambio en los márgenes de participación, tal y como estipula la WFT será calificado de ilícito penal y susceptible de sanciones penales y multas administrativas, así como de sanciones civiles, entre ellas la suspensión de los derechos de voto.

Obligaciones de información para miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo

Notificación de participaciones

Además de los requerimientos establecidos por la WFT en cuanto a publicidad del número de participaciones en caso de que los umbrales especificados sean traspasados, o el número de participaciones no alcance los mismos, los miembros del Consejo de Administración deberán poner en conocimiento de la AFM el número de acciones y de derechos de votos ⁽⁵⁾ que ellos mismos o entidades controladas por ellos poseen, en un plazo de dos semanas posteriores a su nombramiento, independientemente de que los mencionados umbrales hayan sido superados o no. Posteriormente, los miembros del Consejo de Administración deberán notificar a la AFM cualquier cambio en dicho número de acciones de EADS y de derechos de voto inherentes.

Notificación de operaciones sobre los títulos emitidos por la Sociedad

Según lo dispuesto en el apartado 5:60 de la WFT, determinadas personas que ejerzan responsabilidades directivas en la Sociedad (por ejemplo, en el caso de EADS, los miembros

(5) En este contexto, el término "acciones" también incluye, por ejemplo, certificados de depósito de acciones y derechos derivados de acuerdos destinados a la adquisición de acciones o certificados de depósito de acciones, y, en concreto opciones de compra, warrants y bonos convertibles. Igualmente, el término "derechos de voto" también incluye los derechos reales o contingentes correspondientes a los derechos de voto (por ejemplo, los integrados en las opciones de compra, los warrants o las obligaciones convertibles).

del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo) y, cuando sea de aplicación, aquellas personas que mantengan un vínculo estrecho con las mismas, deberán comunicar a la AMF todas las operaciones realizadas por cuenta propia sobre acciones de la Sociedad, instrumentos derivados u otros instrumentos financieros vinculados a las mismas. Dichas personas deberán notificar a la AFM las operaciones dentro de un plazo de cinco días hábiles, excepto cuando el importe total de dichas operaciones no supere los 5.000 euros entre todas las operaciones realizadas a lo largo de un año.

Según lo dispuesto en el párrafo 15a de la Ley del Mercado de Valores alemana, las personas que ostenten una responsabilidad directiva significativa en la Sociedad (por ejemplo, en el caso de EADS, los miembros del Consejo de Administración y los del Comité Ejecutivo), o aquellas personas que mantengan un vínculo estrecho con las mismas, deberán comunicar todas las operaciones realizadas por cuenta propia sobre acciones de la Sociedad o instrumentos financieros vinculados a las mismas. Dichas personas deberán notificar las operaciones a la Sociedad y a la Autoridad Federal alemana de Control Financiero, dentro de un plazo de cinco días hábiles, excepto cuando el importe total de dichas operaciones no supere los 5.000 euros entre todas las operaciones realizadas a lo largo de un año. Tras la

implementación de la Directiva de Transparencia en la legislación alemana el 20 de enero de 2007, EADS ya no está sujeta a la exigencia de publicación de tales notificaciones en su página web o en un diario oficial suprarregional de la Bolsa alemana.

A tenor de lo dispuesto en los Artículos 223-22 al 223-25 de los Reglamentos Generales de la AMF, los consejeros, aquellas personas que ostenten una responsabilidad directiva significativa respecto a la Sociedad y que tengan acceso de forma regular a información privilegiada relativa a la Sociedad (los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo), y, cuando sea de aplicación, cualquier persona que mantenga un vínculo estrecho con los mismos, deberán informar por e-mail a la AMF dentro de un plazo de cinco días hábiles a partir de la realización de la misma, sobre cualquier operación sobre acciones de la Sociedad efectuada por dichas personas, a menos que el importe global de dichas operaciones no supere 5.000 euros a lo largo de un año. La AMF pondrá a disposición pública la notificación de dicha información en su página web. Además, la Sociedad deberá establecer, actualizar y comunicar a la AMF una lista en la que se detallen las personas que ostenten una responsabilidad directiva significativa respecto a la Sociedad y que tengan acceso de forma regular a información privilegiada relativa a la Sociedad.

3.1.12 OFERTA PÚBLICA DE ADQUISICIÓN OBLIGATORIA

3.1.12.1 Directiva sobre Ofertas Públicas de Adquisición

La Directiva 2004/25/CE relativa a las Ofertas Públicas de Adquisición (la “**Directiva de Oferta Pública de Adquisición**”) establece los principios que rigen la asignación de las leyes aplicables a EADS. Las leyes aplicables se refieren a los reglamentos de los Países Bajos y del Estado Miembro de la Unión Europea de la autoridad competente que deberá ser escogida por EADS entre las diferentes autoridades que supervisan los mercados en los que cotizan sus acciones.

Para EADS, los asuntos relativos a la consideración ofrecida en el caso de una oferta, en concreto el precio, y los asuntos relativos al procedimiento de la oferta, en particular la información sobre la decisión del licitador de presentar una oferta, el contenido del documento de la oferta y la revelación de la misma, se determinarán de acuerdo con las leyes del Estado Miembro de la Unión Europea competente, que será seleccionada por EADS en una fecha futura.

Para EADS, los asuntos relativos a la información que se facilitará a los empleados de EADS y los asuntos relativos al derecho mercantil, en concreto el porcentaje de derechos de voto que confiere control y toda excepción a la obligación de lanzar una oferta, las condiciones bajo las cuales el Consejo de Administración

de EADS podrá emprender una acción que pudiera tener como consecuencia la frustración de la oferta, y los reglamentos aplicables, así como la autoridad competente se someterán a las leyes holandesas (Véanse los apartados 3.1.12.2 y 3.1.12.3).

3.1.12.2 Derecho holandés

La ley encargada de trasladar al orden jurídico holandés la Directiva de Oferta Pública de Adquisición (“**Ley de Oferta Pública de Adquisición**”) entró en vigor el 28 de octubre de 2007. En conformidad con la Ley de Oferta Pública de Adquisición, los accionistas están obligados a hacer una oferta pública para todas las acciones en EADS suscritas y pendientes de desembolso en el supuesto de que — individualmente o agrupados (en el sentido que se expone más adelante), y de modo directo o indirecto — posean un 30 por ciento o más de los derechos de voto (control significativo) de EADS. Además de otras exenciones como las que se mencionan en lo que sigue, la obligación de realizar ofertas públicas no se habrá de aplicar a aquellas personas que a la fecha de entrada en vigor de la Ley de Oferta Pública de Adquisición fueran ya poseedores — individualmente o de manera concertada — de un 30 por ciento o más de los derechos de voto de EADS.

La Ley de Oferta Pública de Adquisición establece que las personas físicas o jurídicas están “actuando de manera

concertada” cuando cooperan sobre la base de un acuerdo para adquirir un control significativo (en el sentido anteriormente expuesto) de la sociedad objetivo, o cuando cooperan con su Consejo de Administración para evitar el éxito de una oferta de acciones de la Sociedad previamente anunciada. Se considera que actúan de manera concertada en los términos señalados por la Ley de Oferta Pública de Adquisición las categorías de personas físicas o jurídicas y sociedades que se exponen a continuación: (i) personas jurídicas o sociedades que conformen un grupo de sociedades conforme a lo definido por el 2:24b del Código Civil de Holanda, (ii) personas jurídicas o sociedades así como filiales de estas, y (iii) personas físicas y sus entidades subsidiarias.

Además de las excepciones indicadas con anterioridad se verán libres de la obligación de realizar ofertas públicas aquellas personas, entidades o sociedades que, entre otras cosas:

- Adquieran un control significativo como consecuencia de haber declarado (*gestand doen*) incondicional una oferta pública realizada para la totalidad de las acciones (o certificados de depósito) en la sociedad objetivo;
- Sean una entidad legal independiente de la sociedad objetivo que adquiera un control significativo con posterioridad al anuncio de una oferta pública por terceros, a condición de que dicha entidad (i) posea las acciones en la compañía objetivo por un período máximo de dos años y para fines de defensa de la sociedad objetivo, y (ii) el objetivo corporativo de dicha entidad sea preservar los intereses de la compañía objetivo;
- Sea una entidad independiente de la sociedad objetivo que haya emitido certificados de depósito sobre las acciones de la sociedad objetivo;
- Adquiera un control significativo como resultado de: (i) la transferencia intra-grupo de las acciones representativas de dicho control significativo; o bien (ii) la transferencia entre una sociedad matriz y su filial;
- Adquiera un control significativo mediante la actuación concertada con una o más personas físicas y jurídicas o sociedades, en cuyo caso la obligación de hacer una oferta pública dependerá de la persona física, jurídica o sociedad facultada para ejercer la mayoría de los derechos a voto en las Juntas Generales de Accionistas de la sociedad;
- Intervenga en calidad de custodio (en caso de que y en tanto no pueda ejercer derecho a voto por iniciativa exclusivamente propia).

La obligación de hacer una oferta pública no se aplicará en el supuesto de que:

- La persona física o jurídica o la sociedad, tras haber adquirido un control significativo, pierda el mismo en el transcurso de un período de gracia de treinta días, a no ser que (i) dicha

pérdida de control tenga lugar como resultado de la transferencia a una persona física o jurídica o una sociedad a la cual proceda aplicar una de las excepciones expuestas con anterioridad, o bien (ii) quien adquiera el control significativo haya ejercido sus derechos durante el plazo de treinta días; o bien

- Un 95% de la Junta General de Accionistas de la sociedad estuviera de acuerdo respecto a la adquisición de control significativo por terceros (*«reversed takeover»*).

La Ley de Oferta Pública de Adquisición introduce asimismo el derecho del accionista minoritario a solicitar que sus acciones sean adquiridas por un ofertante que posea como mínimo un 95 por ciento del capital por acciones emitido y sus correspondientes derechos de voto. La petición deberá ser presentada ante la Sala de Sociedades del Tribunal de Apelación de Amsterdam (*Enterprise Chamber of the Court of Appeals in Amsterdam*) dentro de un plazo de tres meses posterior a la clausura del período de aceptación de la oferta pública.

3.1.12.3 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 (conforme a lo expuesto en el apartado 5:45 de la WFT), una participación que le otorgue el control del 33 1/3% o más del capital social emitido o de los derechos de voto de la Sociedad, dicha persona o personas estarán obligadas a realizar una oferta pública de adquisición incondicional sobre el 100% del capital de la Sociedad, o, al menos, a promover que se realice dicha oferta. Dicha oferta deberá ajustarse a todas las exigencias legales y reglamentarias aplicables en cada país en el que las acciones de la Sociedad se hayan admitido a negociación.

De acuerdo con el artículo 16 de los estatutos, en el caso en que, en el plazo de dos meses desde la notificación a la Sociedad de una participación superior o igual al 33 1/3% del capital o de los derechos de voto de la Sociedad, no se realizara dicha oferta (o que ésta no se ajustara a las exigencias legales o reglamentarias aplicables en cada una de las jurisdicciones donde cotizan las acciones de la Sociedad) o, en defecto de dicha notificación, en un plazo de quince días desde la recepción de una notificación enviada por el Consejo de Administración de la Sociedad confirmando la obligación de presentar la oferta pública de adquisición, las personas obligadas a presentar dicha oferta deberán, dentro del plazo prescrito por la notificación enviada por el Consejo de Administración, proceder al canje del porcentaje de las acciones de las que sean titulares que superen el 33 1/3% del capital o de los derechos de voto de EADS (el “porcentaje excedente”) por los certificados de depósito que emitirá la *Stichting Administratiekantoor EADS* (la “Fundación”). A partir de la fecha que el Consejo de Administración indique, se suspenderá el derecho a participar

en las juntas, a votar en ellas y a cobrar dividendos, en lo que respecta a las acciones que constituyen el **porcentaje excedente**. Si en el plazo de catorce días desde la siguiente notificación del Consejo de Administración, la persona obligada a canjear las acciones que constituyen el porcentaje excedente por certificados de depósito de la Fundación no ha procedido a dicho canje, la Sociedad estará autorizada irrevocablemente para proceder al canje de dichas acciones por certificados de depósito emitidos por la Fundación. Los documentos constitutivos de la Fundación prevén que ésta no tendrá derecho a asistir a las Juntas de Accionistas de la Sociedad en calidad de accionista, a tomar la palabra en éstas ni a ejercer los derechos de voto correspondientes a las acciones que posea, excepto en la medida en que el Consejo de Administración de la Fundación considere que esta medida sea necesaria para garantizar el cumplimiento de las disposiciones de los estatutos relativas a la presentación de una oferta pública de adquisición obligatoria.

La obligación de realizar una oferta pública de adquisición no se aplica en los siguientes casos ⁽⁶⁾:

- (i) Transmisión de acciones a la propia Sociedad o a la Fundación;
- (ii) Transmisión a un depositario de títulos, a una cámara de compensación o de liquidación-entrega que intervenga como tal, entendiéndose que las disposiciones del artículo 16 de los estatutos descritas anteriormente son aplicables en los casos en que se tenga la posesión de las acciones por cuenta de personas que hayan infringido las

disposiciones de los artículos 15 y 16 de los estatutos descritas anteriormente;

- (iii) Transmisión o emisión de acciones por la Sociedad con motivo de una fusión o de la adquisición por la Sociedad de otra sociedad o negocio;
- (iv) Transmisión de acciones de una parte a otra que sea parte de un contrato como se define en el WMZ “partes concertadas” cuando el contrato sea anterior al 31 de diciembre de 2000 (tal y como éste sea modificado, complementado o reemplazado por un nuevo contrato, por la admisión de una o más partes nuevas o por la exclusión de una o más partes). Esta excepción no será de aplicación a una nueva parte que individualmente o con sus filiales y/o grupo de sociedades, ostente por lo menos 33 1/3% del control sobre las acciones o votos en la Sociedad. Esta excepción está orientada a excluir las partes del *Participation Agreement* (tal y como éste sea modificado, complementado o reemplazado por un nuevo acuerdo por la admisión de una o más partes nuevas o por la exclusión de una o más partes) (Véase “3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”) de la obligación de formular una oferta obligatoria en el caso de una transferencia de acciones entre ellos; o bien
- (v) Transmisión por un accionista a favor de una filial en la que posea una participación superior al 50% o por un accionista a favor de una sociedad que posea más del 50% del capital del accionista que realiza dicha venta.

3.2 Información de carácter general relativa al capital social

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

Salvo en los casos de limitación o supresión del derecho por la Junta de Accionistas según las modalidades que se describen más adelante, los accionistas dispondrán de un derecho de suscripción preferente proporcional al número de acciones que posean que les permitirá suscribir cualquier emisión de nuevas acciones, excepto en lo que respecta a las acciones emitidas a cambio de una aportación que no sea en efectivo y a las acciones emitidas a favor de empleados de la Sociedad o de una sociedad del Grupo. Para una descripción de las disposiciones contractuales relativas a los derechos de tanteo, véase lo dispuesto más adelante en el apartado “3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”.

La Junta de Accionistas estará facultada para emitir acciones, podrá, también, autorizar al Consejo de Administración, durante un período que no superior a los cinco años, a emitir acciones y determinar las modalidades y requisitos de dicha emisión.

La Junta de Accionistas tiene también la facultad de limitar o suspender los derechos de suscripción preferente con motivo de la emisión de acciones nuevas y podrá autorizar al Consejo de Administración para que limite o suspenda dichos derechos durante un período que no podrá exceder los cinco años. Todas las resoluciones en este contexto deberán ser aprobadas por una

(6) Artículo 17 de los Estatutos.

mayoría de dos tercios de los votos emitidos en la Junta de Accionistas para el caso en el que menos de la mitad del capital esté presente o representado en dicha Junta.

En conformidad con la novena resolución aprobada por la Junta General de Accionistas de EADS celebrada el 4 de mayo de 2007 al Consejo de Administración le fueron otorgadas facultades para (i) emitir acciones y conceder derechos para la suscripción de acciones que hayan de constituir parte del capital autorizado de EADS, a condición de que los mencionados poderes estén limitados en todo momento a un 1% del capital por acciones autorizado de la Sociedad, y (ii) limitar o excluir

derechos preferentes de suscripción, en ambos casos por un período que habrá de finalizar en la Junta General de Accionistas que tendrá lugar en 2009.

La Junta podrá reducir el capital social emitido mediante la amortización de acciones o por reducción del valor nominal de las acciones, con la correspondiente modificación de los estatutos, requiriéndose en este último caso la aprobación de la decisión por dos tercios de los votos. En la Junta General de Accionistas convocada para el 26 de mayo de 2008, se propondrá la anulación de un máximo de 1.291.381 acciones.

3.2.2 CAPITAL SOCIAL EMITIDO

A 31 de diciembre de 2007, el capital social emitido de la Sociedad ascendía a 814.014.473 de euros totalmente desembolsados, dividido en 814.014.473 acciones con un valor nominal de 1 euro cada una.

3.2.3 CAPITAL SOCIAL AUTORIZADO

A 31 de diciembre de 2007, el capital social autorizado de la Sociedad ascendía a 3.000.000.000 de euros, dividido en 3.000.000.000 de acciones con un valor de 1 euro cada una.

3.2.4 TÍTULOS QUE DAN ACCESO AL CAPITAL SOCIAL

Exceptuando las opciones sobre acciones otorgadas por la suscripción de acciones de EADS (véase “Parte 1 - 2.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”), no hay ningún título que dé acceso, ni de forma inmediata ni tras un período de tiempo, al capital social de EADS.

La siguiente tabla, muestra la posible dilución total que se produciría si se ejercitasen todas las opciones sobre acciones emitidas a 31 de diciembre de 2007:

Capital social potencial de EADS	Número de acciones	Porcentaje de dilución del capital	Número de derechos de voto	Porcentaje de dilución de derechos de voto*
Número total de acciones de EADS emitidas a 31 de diciembre de 2007	814.014.473	96,59%	809.807.471	96,57%
Número total de acciones de EADS que pueden emitirse tras el ejercicio de las opciones sobre acciones	28.749.782	3,41%	28.749.782	3,43%
Capital social potencial de EADS total	842.764.255	100%	838.557.253	100%

(*) El potencial efecto de dilución sobre el capital y los derechos de voto de la ejecución de estas opciones sobre acciones podría verse limitado como resultado de los programas de compra de acciones de la Sociedad, así como en el caso de una posterior cancelación de acciones recompradas. Véase el apartado “3.3.7.1 Derecho holandés e Información sobre Programas de recompra de acciones”.

3.2.5 EVOLUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL EMITIDO DESDE LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Fecha	Naturaleza de la operación	Valor nominal por acción	Número de acciones emitidas/ amortizadas	Prima*	Número total de acciones emitidas tras la operación	Total capital social emitido tras la operación
29 de diciembre de 1998	Constitución	NLG 1.000	100	-	100	NLG 100.000
3 de abril de 2000	Conversión en euros	1€	50.000	-	50.000	50.000€
8 de julio de 2000	Emisión de Acciones como contraprestación por las aportaciones de Aerospatiale Matra, Dasa AG y SEPI	1€	715.003.828	1.511.477.044€	715.053.828	715.053.828€
13 de julio de 2000	Emisión de Acciones para la Oferta pública de Acciones y la salida a bolsa de la Sociedad	1€	80.334.580	1.365.687.860€	795.388.408	795.388.408€
21 de septiembre de 2000	Emisión de acciones para la oferta a empleados realizada en el contexto de la oferta pública de acciones y la salida a bolsa de la Sociedad	1€	11.769.259	168.300.403€	807.157.667	807.157.667€
5 de diciembre de 2001	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (note d'opération aprobada por la COB** el 13 de octubre de 2001 con el número 01-1209)	1€	2.017.894	19.573.571,80€	809.175.561	809.175.561€
4 de diciembre de 2002	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (note d'opération aprobada por la COB el 11 de octubre de 2002 con el número 02-1081)	1€	2.022.939	14.470.149,33€	811.198.500	811.198.500€
5 de diciembre de 2003	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (note d'opération aprobada por la COB el 25 de septiembre de 2003 con el número 03-836)	1€	1.686.682	19.363.109,36€	812.885.182	812.885.182€
20 de julio de 2004	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta de Accionistas celebrada el 6 de mayo de 2004	1€	5.686.682	-	807.198.500	807.198.500€
3 de diciembre de 2004	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (note d'opération aprobada por la AMF el 10 de septiembre de 2004 con el número 04-755)	1€	2.017.822	34.302.974€	809.216.322	809.216.322€
En 2004	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados***	1€	362.747	6.133.436€	809.579.069	809.579.069€
25 de julio de 2005	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta de Accionistas celebrada el 11 de mayo de 2005	1€	1.336.358	-	808.242.711	808.242.711€
29 de julio de 2005	Emisión de acciones para la realización de una oferta de acciones a empleados (note d'opération aprobada por la AMF el 4 de mayo el 2005 con el número 05-353)	1€	1.938.309	34.618.198,74€	810.181.020	810.181.020€
En 2005	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados***	1€	7.562.110	144.176.031,61€	817.743.130	817.743.130€
20 de julio de 2006	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta de Accionistas celebrada el 4 de mayo de 2006	1€	6.656.970	-	811.086.160	811.086.160€
En 2006	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados***	1€	4.845.364	89.624.589€	815.931.524	815.931.524€
En 2007	Amortización de acciones a partir de la autorización concedida por la Junta de Accionistas celebrada el 4 de mayo de 2007	1€	4.568.405	-	811.363.119	811.363.119€
En 2007	Emisión de acciones con el objeto de plantear una oferta a los empleados	1€	2.037.835	33.482.173€	813.400.954	813.400.954€
En 2007	Emisión de acciones tras la ejecución de opciones concedidas a empleados***	1€	613.519	9.438.683€	814.014.473	814.014.473€

(*) Los costes (netos de impuestos) relativos a la oferta pública de acciones de la Sociedad en julio de 2000, han sido compensados con una prima de emisión por valor de 55.849.772 euros.

(**) Antigua denominación de la Autorité des marchés financiers (la "AMF").

(***) Para información sobre el plan de opciones sobre acciones bajo el que estas opciones fueron concedidas a los empleados de EADS, véase "Parte 1 – 2.3.3 Planes de incentivos a largo plazo".

3.3 Capital y derechos de voto

3.3.1 ESTRUCTURA DEL CAPITAL

EADS ha agrupado las actividades de Aerospatiale Matra (“**Aerospatiale Matra**” o “**ASM**”), Daimler Aerospace AG (“**Dasa AG**”) (con la excepción de ciertos activos y pasivos) (“**Dasa**”) y Construcciones Aeronáuticas S.A. (“**CASA**”), mediante una serie de operaciones llevadas a cabo en julio de 2000.

En este documento, el término “ejecución” hace referencia a la ejecución, efectuada en julio de 2000, de las aportaciones hechas por Aerospatiale Matra, Dasa AG y SEPI a EADS con el fin de concentrar sus actividades en EADS.

El término “acciones indirectas de EADS” hace referencia a las acciones de EADS de las que son titulares Daimler AG (“**Daimler**”), SEPI y *Société de Gestion de l’Aéronautique de la Défense et de l’Espace* (“**Sogead**”), respecto a las cuales EADS Participations B.V. ejerce la totalidad de los derechos de voto inherentes a las mismas, así como Lagardère SCA (“**Lagardère**”) y *Société de Gestion de Participations Aéronautiques* (“**Sogepa**”) o las sociedades de su grupo, las acciones de EADS de las que sean titulares indirectamente a través de Sogead y que reflejen, por razones de transparencia, su participación respectiva en esta última.

Salvo que el contexto exija lo contrario, en este documento se hace referencia a las participaciones de Dasa AG en EADS como participaciones de Daimler, y a los derechos y obligaciones de Dasa AG en virtud de los contratos descritos en este documento como derechos y obligaciones de Daimler.

A 31 de diciembre de 2007, el 22,52% de las acciones de EADS pertenecía a Dasa AG, filial de Daimler Luft- und Raumfahrt Holding AG (“**DLRH**”), a su vez filial al 93,85% de Daimler. Sogead, sociedad comanditaria por acciones de derecho francés (“*société en commandite par actions*”), cuyo capital social estaba participado al 54,55% por Sogepa (holding del Estado francés) y al 45,45% por Désirade (una “*société par actions simplifiée*” francesa participada al 100% por Lagardère) a 31 de diciembre de 2007, poseía el 27,53% de las acciones de EADS. Por tanto, el 50,05% del capital social de EADS pertenecía a Daimler y Sogead, que controlan conjuntamente EADS a través de un *contractual partnership* de Derecho holandés (el “**Contractual Partnership**”). SEPI (sociedad holding del Estado español), que es parte del *Contractual Partnership*, poseía el 5,49% del capital social de EADS. El público (incluyendo los empleados de EADS) y la Sociedad eran titulares, respectivamente, del 43,88% y del 0,52% del capital social de EADS. La *República*

Francesa (el “**Estado Francés**”) era titular directo del 0,06% de ese capital social, estando esta participación sujeta a determinadas disposiciones especiales.

El 8 de julio de 2004, Daimler anunció que había colocado en el mercado (en el contexto de una operación de cobertura) todas sus acciones de EADS (22.227.478 acciones), lo que representaba el 2,73% del capital y el 2,78% de los derechos de voto de EADS en aquella fecha, a excepción de sus Acciones Indirectas de EADS. De este modo, Daimler no es titular directo de acciones de EADS a la fecha del presente documento.

El 11 de noviembre de 2005, Dasa AG transfirió la totalidad de su participación en EADS a su filial al 100% DaimlerChrysler Luft- und Raumfahrt Beteiligungs GmbH & Co. KG (“**DC KG**”). Sin embargo, en noviembre de 2006, DC KG volvió a transferir la totalidad de su participación en EADS de vuelta a Dasa AG.

En abril de 2006 Daimler redujo en un 7,5 por ciento su participación en bonos EADS y Lagardère convertibles en acciones de EADS, a resultas de lo cual se compromete a reducir su participación en EADS en un 2,5% en junio de 2007, un 2,5% en junio de 2008 y un 2,5% en junio de 2009, una reducción total del 7,5%.

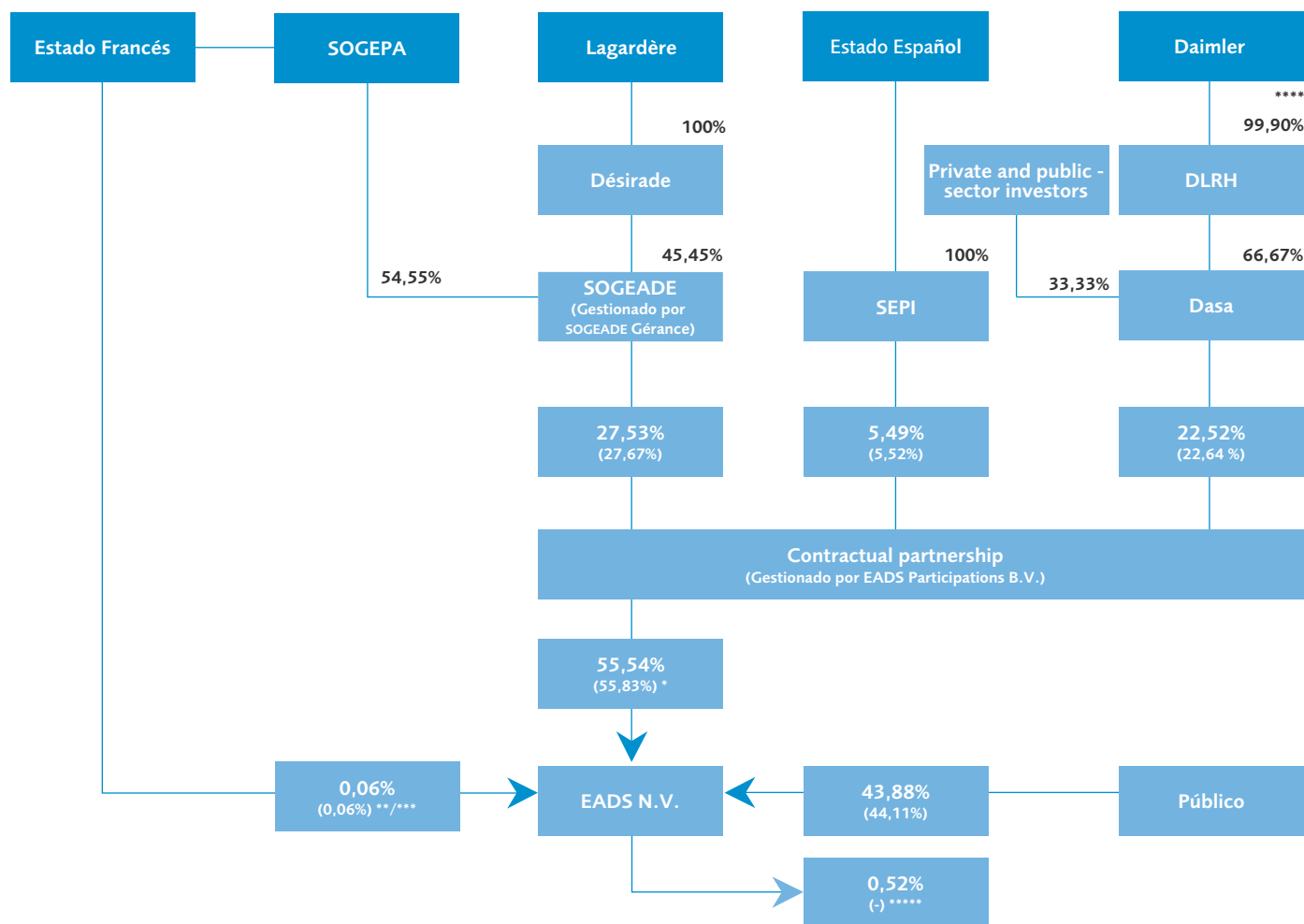
El 8 de septiembre de 2006, se notificó a la Sociedad que el banco JSC Vneshtorgbank (anteriormente, Bank of Foreign Trade) había adquirido 41.055.530 de acciones de EADS, lo que representaba el 5,04% del capital social de EADS en ese momento.

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 un 7,5% sus derechos económicos en EADS manteniendo sin embargo sus derechos de voto. Para más información sobre esta transacción, véase el apartado “3.3.4 Modificaciones en el capital de la Sociedad después de su constitución”.

El 26 de diciembre de 2007, JSC Vneshtorgbank vendió y transfirió sus acciones de EADS al Banco de Desarrollo y Asuntos Económicos Extranjeros (Vnesheconombank). Posteriormente, la mencionada transacción fue notificada a EADS.

El diagrama que se incluye a continuación muestra la composición del capital social de EADS a 31 de diciembre de 2007 (% de capital (derechos de voto) antes de la ejecución de las opciones sobre acciones vivas concedidas en la suscripción de las acciones de EADS). Véase “Parte 1 – 2.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”.

REPARTO DEL CAPITAL DE EADS A 31 DE DICIEMBRE DE 2007



(*) EADS Participations B.V. ejerce los derechos de voto inherentes a las acciones de EADS pignoralas por Sogead, Daimler y SEPI, quienes retienen el derecho de propiedad de sus respectivas acciones.

(**) El Estado Francés ejerce los derechos de voto inherentes a las acciones de EADS (dichas acciones están depositadas en la "Caisse des dépôts et consignations") de la misma forma que EADS Participations B.V. ejerce los derechos de voto mancomunados en el Contractual Partnership.

(***) Acciones correspondientes al Estado Francés tras la distribución gratuita entre determinados antiguos accionistas de Aerospatiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999. Todas las acciones de las que es titular actualmente el Estado Francés tendrán que venderse en el mercado.

(****) DLRH está participada al 99,90% por Daimler; la práctica totalidad del resto pertenece a los accionistas minoritarios individuales.

(*****). A 31 de diciembre de 2007 la Sociedad posee, directa o indirectamente a través de otras sociedades en las que la Sociedad participe directa o indirectamente con más del 50%, 4.207.002 de sus acciones propias. Las acciones de EADS en autocartera no gozan de derechos de voto.

El número de acciones y los derechos de voto que poseen los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo se describen en “Parte 1/2.2.1 Remuneración de los Consejeros y principales directivos”.

Aproximadamente el 1,89% del capital y el 1,90% de los derechos de voto son propiedad de empleados de EADS.

3.3.2 RELACIONES CON LOS PRINCIPALES ACCIONISTAS

Los principales contratos que rigen las relaciones entre los fundadores de EADS son: el celebrado en la fecha de la Ejecución entre Daimler, Dasa AG, Lagardère, Sogepa, Sogeade y SEPI (el “**Participation Agreement**”), así como un contrato de derecho holandés que rige un Contractual Partnership celebrado en la fecha de la Ejecución entre Sogeade, Dasa AG, SEPI y EADS Participations B.V. (el “**Contractual Partnership Agreement**”), que recoge los principales términos del Participation Agreement y de algunos otros contratos (especialmente, un acuerdo de accionistas (el “**Acuerdo de Accionistas de Sogeade**”) celebrado en la fecha de la Ejecución 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 (*besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid*) que interviene en calidad de gerente (*Managing Partner*) del *Contractual Partnership*. Las Acciones Indirectas de EADS de las que Daimler, Sogeade y SEPI son titulares, han sido pignoradas a favor de la Sociedad EADS Participations B.V., a quien se le ha otorgado el derecho exclusivo de ejercicio de los derechos de voto relativos a las acciones pignoradas (incluidos el derecho de asistir a las Juntas de Accionistas y de tomar la palabra en ellas) de acuerdo con las disposiciones del *Contractual Partnership Agreement*.

Los contratos mencionados prevén en particular disposiciones relativas a:

- La composición de los Consejos de Administración de EADS, EADS Participations B.V. y Sogeade Gérance (*gérant commandité* de Sogeade);
- Las restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones de EADS y de Sogeade;
- Los derechos de tanteo y de salida conjunta de Daimler, Sogeade, Sogepa y Lagardère;
- Las medidas de defensa frente a tomas de participación hostiles;
- Las consecuencias de un cambio en el control de Daimler, Sogeade, Lagardère, Sogepa o SEPI;
- Una opción de venta otorgada por Sogeade a favor de Daimler relativa a las acciones de EADS que esta última posee, ejercitable en determinados casos;
- Derechos específicos del Estado francés en lo referente a determinadas decisiones estratégicas relativas, en particular, a la actividad de misiles balísticos de EADS; y
- Determinadas limitaciones relativas a la participación del Estado francés en EADS.

En los siguientes apartados se describen los detalles de los acuerdos entre los principales accionistas de EADS.

Organización de la Sociedad EADS Participations B.V.

El Consejo de Administración de EADS Participations B.V. comprende el mismo número de consejeros designados respectivamente por Daimler y por Sogeade (teniendo en cuenta las propuestas realizadas por Lagardère en lo que respecta a los consejeros designados por Sogeade). Daimler y Sogeade designan cada una dos directores, salvo acuerdo en contrario, y estos consejeros de Daimler y Sogeade ejercen conjuntamente el derecho a designar y cesar al Presidente (*Chairman*) y al *Chief Executive Officer*. Además SEPI tiene derecho a nombrar un director mientras la participación de SEPI en EADS sea del 5% o superior, pero en cualquier caso hasta que la Junta General de Accionistas se celebre en el año 2012. El Presidente habrá de tener nacionalidad francesa o alemana, y el *Chief Executive Officer* podrá ser de otra nacionalidad.

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

Transmisión de acciones de EADS

Durante el período comprendido entre la ejecución y el 1 de julio de 2003 (el “**período de bloqueo**”), existían restricciones sobre la capacidad de Daimler, Sogeade, SEPI, Lagardère, Sogepa y el Estado Francés para transmitir acciones de EADS.

Finalizado el período de bloqueo, a partir del 1 de julio de 2003, Daimler, Sogeade, SEPI, Lagardère y Sogepa tendrá derecho a vender sus acciones de EADS en el mercado, siempre que se respeten las siguientes condiciones:

- Si una de las partes tiene intención de vender cualquiera de sus acciones de EADS estará obligada a vender en primer lugar las acciones que no sean acciones indirectas de EADS antes de ejercer su derecho de vender aquéllas que sí lo sean, debiendo respetar en su caso las disposiciones que se indican más adelante;
- En caso de venta de acciones indirectas de EADS, Daimler (en el caso de una venta realizada por Sogeade), Sogeade (en el caso de una venta realizada por Daimler) o Sogeade 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 (a) a un tercero identificado siempre que se obtenga el acuerdo de Lagardère o de Sogepa (según sea el caso), así como de Daimler (b) si no puede lograrse este acuerdo, las acciones indirectas de EADS podrán ser vendidas en el mercado, sin perjuicio del derecho de tanteo de Daimler contemplado anteriormente;

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

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

Control de EADS

En el supuesto de que un tercero al que se opusieran Daimler o Sogepa (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 Sogepa 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* ejercitarán todos los medios de control y de influencia de que dispongan sobre EADS con el fin de evitar que dicho tercero hostil incremente sus derechos o facultades en EADS.

Una vez finalizado el período de bloqueo, el 1 de julio de 2003, las partes del *Participation Agreement* podrán aceptar una oferta (independientemente de que se realice en forma de oferta pública de adquisición o de otra forma) que provenga de un Tercero Hostil y que no sea aceptable para Daimler o Sogepa (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 Sogepa, 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, Sogepa o Lagardère cuando un tercero hostil sea accionista y adquirente de acciones de EADS en el mercado estarán sometidas al

derecho de tanteo de Sogepa, Daimler y Sogepa respectivamente. En caso de que la venta fuera realizada por Lagardère, si Sogepa no ejerciera su derecho de tanteo, Daimler dispondría a su vez de un derecho de tanteo.

Disolución del *Contractual Partnership* y de EADS Participations B.V.

El *Contractual Partnership* y EADS Participations B.V. se disolverán y liquidarán en caso de que se produzcan determinados supuestos (cada uno de ellos un “**supuesto de vencimiento**”) entre los que se incluyen los siguientes:

- Si el número de acciones indirectas de EADS de las que sean titulares Daimler o Sogepa pasara a representar menos del 10% del número total de acciones de EADS, salvo en el caso de que la diferencia entre las participaciones de Daimler y de Sogepa (calculadas en porcentajes representados por el número de acciones indirectas de EADS de cada una de ellas en relación con el número total de acciones de EADS) sea inferior o igual al 5%, en cuyo caso la disolución y liquidación sólo se producirán si las acciones indirectas de EADS de las que sean titulares Daimler o Sogepa representan como máximo un 5% del número total de acciones de EADS;
- Si, en caso de que se produzcan cambios en el control de Lagardère, de Sogepa, de Sogepa o de Daimler, no se ha efectuado, tal y como se estipula en el *Participation Agreement* (véase más adelante el apartado de “Cambio de Control”), una notificación, en el plazo de 12 meses desde que se haya producido el cambio de control, de una oferta de adquisición por un tercero de acciones de Sogepa o de acciones indirectas de EADS de las que sea titular la parte que es objeto del cambio de control (la “**parte objeto del cambio**”) (teniendo la parte objeto del cambio intención de aceptar dicha oferta). La ausencia de notificación de una oferta de adquisición por un tercero de las acciones indirectas de EADS de las que SEPI sea titular en caso de que se produzca un cambio de control en esta última no dará lugar a la disolución del *Contractual Partnership* o de EADS Participations B.V., sino que supondrá la pérdida por parte de SEPI de los principales derechos y obligaciones que le corresponden en virtud del *Participation Agreement* o del *Contractual Partnership Agreement*.

En caso de que se produzca un supuesto de vencimiento, EADS Participations B.V. no podrá seguir ejerciendo ninguna actividad, salvo aquellas que sean necesarias para su liquidación o para la liquidación del *Contractual Partnership*.

Cambio de control

El *Participation Agreement* prevé, en particular, que si (a) Lagardère o Sogepa son objeto de un cambio de control y Daimler lo solicita (b) Sogepa es objeto de un cambio de control y Daimler lo solicita (c) Daimler es objeto de un cambio

de control y Sogead lo solicita (d) SEPI es objeto de un cambio de control y Sogead o Daimler lo solicitan:

- (i) La parte que sea objeto de un cambio de control hará todo lo posible para garantizar la venta de sus acciones de Sogead (si la parte que es objeto del cambio de control es Lagardère o Sogepa) o de sus acciones indirectas de EADS (si la parte que es objeto de un cambio de control es Daimler, Sogead o SEPI) a un tercero adquirente en condiciones de mercado. Cuando la parte que sea objeto de un cambio de control sea Lagardère o Sogepa, el tercero adquirente será nombrado con la aprobación de Daimler, aprobación que no podrá denegarse sin motivos justificados; y
- (ii) Si se recibe una oferta de adquisición realizada por un tercero de las acciones de Sogead de las que sean titulares Lagardère o Sogepa, o de las acciones indirectas de EADS de las que sean titulares Daimler, Sogead o SEPI, según sea el caso, y si la parte objeto del cambio tiene intención de aceptar esta oferta, ésta se deberá notificar inmediatamente a: (a) Daimler en el caso de un cambio de control que afecte a Lagardère o a Sogepa; (b) Sogead en el caso de un cambio de control que afecte a Daimler; (c) Daimler en el caso de un cambio de control que afecte a Sogead o; (d) Daimler o Sogead en el caso de un cambio de control que afecte a SEPI (la parte que reciba la notificación de acuerdo con lo dispuesto en los puntos (a), (b), (c) o (d) se denominará en adelante la **“parte que no es objeto del cambio”**). La parte que no es objeto del cambio tendrá un derecho de adquisición preferente sobre las acciones de Sogead o las acciones indirectas de EADS ofertadas, al precio ofrecido por el tercero. En lo que respecta al supuesto contemplado en el punto (d), si tanto Daimler como Sogead han solicitado que SEPI encuentre un tercero adquirente, cada una de ellas tendrá derecho a proceder a la adquisición de las acciones indirectas de EADS de SEPI, de forma proporcional al número de acciones indirectas de EADS de las que sea titular cada una de ellas. En el caso en que la parte que no es objeto del cambio no notifique su intención de proceder a la adquisición de las acciones de Sogead o de las Acciones Indirectas de EADS en un plazo de 30 días desde la fecha de la oferta, la parte objeto del cambio estará obligada a vender dichas acciones de Sogead o Acciones Indirectas de EADS al tercero en las condiciones de su oferta inicial.

El tercero adquirente no podrá ser un competidor de EADS, Sogead o Daimler, según sea el caso, ni una sociedad del Grupo que haya tomado el control de la parte objeto de cambio.

Supuestos de incumplimiento distintos a un cambio de control

El *Participation Agreement* prevé determinadas medidas que se tomarán cuando tenga lugar un supuesto de incumplimiento (distinto de un cambio de control), y, en particular, en el caso de suspensión de pagos o de incumplimiento sustancial del

Participation Agreement. En particular, si se produce uno de estos supuestos de incumplimiento en lo que respecta a Daimler, Sogead o a SEPI, la parte no responsable del incumplimiento (a saber, respectivamente, Sogead, Daimler o Sogead y Daimler de forma conjunta) tendrá una opción de compra sobre las acciones de EADS correspondientes a la parte responsable del incumplimiento, así como sobre su participación en la Sociedad EADS Participations B.V. Si este supuesto de incumplimiento se produce respecto a Lagardère o Sogepa, esta parte estará obligada a hacer todo lo posible para vender su participación en el capital de Sogead a un tercero adquirente, y ello en condiciones de mercado y de buena fe (dicho adquirente no podrá ser un competidor de EADS o de Daimler). En caso de que la venta la realice Lagardère, el tercero adquirente deberá ser designado por Sogepa con el acuerdo de Daimler (dicho acuerdo no podrá denegarse sin motivos justificados). En caso de que la venta la realice Sogepa, deberá contar con el acuerdo de Daimler (dicho acuerdo no podrá denegarse sin motivos justificados).

Derechos y compromisos específicos del Estado francés

El Estado Francés, que no es parte en el *Participation Agreement*, celebró otro contrato con Daimler y DCLRH, sometido a derecho francés, con fecha de 14 de octubre de 1999 (en su versión modificada) en aplicación del cual:

- El Estado francés se compromete a no ser titular, a través de Sogepa, Sogead y EADS Participations B.V., de una participación en EADS que supere el 15% del total del capital social emitido de EADS;
- El Estado francés se compromete a que ni él ni ninguna de sus sociedades participadas sean titulares directos de ninguna acción de EADS;
- Sin tener en cuenta en cada caso (i) las acciones de EADS correspondientes al Estado francés tras la distribución de forma gratuita a determinados antiguos accionistas de Aerospatiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999 y que deberán ser vendidas en el mercado; (ii) las acciones de las que sean titulares Sogepa o el Estado Francés y que puedan ser vendidas o adquiridas de acuerdo con las disposiciones del *Participation Agreement* o del Acuerdo de Accionistas de Sogead (véase lo dispuesto a continuación) y (iii) las acciones adquiridas exclusivamente con fines de inversión.

Asimismo, en cumplimiento de un contrato firmado por EADS y el Estado francés (el **“contrato de misiles balísticos”**), EADS ha concedido al Estado Francés (a) un derecho de veto y, posteriormente, una opción de compra sobre la actividad de misiles balísticos, opción que podrá ejercitarse en el caso de que (i) un tercero que no sea filial de los Grupos Daimler y/ o Lagardère adquiera, de forma directa o indirecta, en nombre propio o de forma concertada, más del 10% o cualquier múltiplo del 10% del capital o de los derechos de voto de EADS, o

(ii) se plantee la venta, después de la resolución del Acuerdo de Accionistas de Sogead, de los activos o acciones de sociedades que ejerzan las actividades de misiles balísticos y, (b) un derecho de veto a la transmisión de dichos activos o de dichas acciones durante la duración del Acuerdo de Accionistas de Sogead.

Sogead

Sogead es una sociedad comanditaria por acciones de derecho francés (*société en commandite par actions*), cuyo capital social está participado al 54,55% por Sogepa y al 45,45% por Désirade, “*société par actions simplifiée*” francesa. El capital social de Désirade pertenece a su vez al 100% a Lagardère. Lagardère por lo tanto posee indirectamente el 45,45% de Sogead.

El comanditario (*associé commandité*) de Sogead, Sogead Gérance, es una *société par actions simplifiée* sometida al derecho francés, administradora de Sogead y la participación de capital dividida a partes iguales entre Sogepa y Lagardère SCA.

El Consejo de Administración de Sogead Gérance está integrado por ocho consejeros, cuatro de ellos designados por Lagardère (uno de los cuales habrá de ser Presidente del Consejo) y cuatro por Sogepa. Las decisiones del Consejo de Administración de Sogead Gérance se tomarán por mayoría simple de los consejeros, salvo en lo que respecta a las cuestiones que se enumeran a continuación para las que se requerirá una mayoría cualificada de seis consejeros sobre el total de ocho: (a) adquisiciones o desinversiones de participaciones o de activos cuyo importe individual sobrepase los 500 millones de euros; (b) acuerdos estratégicos de alianza y de cooperación industrial o financiera; (c) ampliación del capital de EADS por un importe superior a 500 millones de euros sin derecho de suscripción preferente; (d) cualquier decisión de venta o de constitución de garantías sobre los activos relativos a la categoría de contratista principal, la concepción, el desarrollo y la integración de los misiles balísticos o a las participaciones mayoritarias en las sociedades Cilas, Sodern o Nuclétudes y en el GIE Cosyde (cada una de ellas una «**materia reservada a Sogead**», (“**Sogead Reserved Matter**”)). Las decisiones contempladas en el punto (d) anterior estarán asimismo regidas por el contrato de misiles balísticos (véase lo dispuesto anteriormente sobre “— Derechos y compromisos específicos del Estado francés”).

En los casos en que, durante una votación del Consejo de Administración de Sogead Gérance relativa a estas cuestiones, no sea posible conseguir la mayoría cualificada de seis consejeros debido al voto negativo de cualquiera de los consejeros designados por Sogepa, los consejeros designados por Sogead en el Consejo de Administración de EADS Participations B.V. estarán obligados a votar en contra de la propuesta. Esto significaría que el Estado francés, en calidad de accionista de Sogepa, podría vetar todas las decisiones relativas a dichas cuestiones por lo que se refiere a EADS Participations B.V., y en consecuencia también a EADS, mientras el Acuerdo de Accionistas de Sogead siga en vigor.

Además, en el supuesto de que el Consejo de Administración de EADS Participations BV y/o el Consejo de Administración de EADS fueran requeridos para ocuparse de las materias siguientes:

- (a) Nombramiento/cese del Presidente y del *Chief Executive Officer* de EADS, así como nombramiento/cese del *Chief Executive Officer* de Airbus;
- (b) Inversiones, proyectos, lanzamiento de nuevos productos o desinversiones dentro del Grupo, toda vez que el valor individual de los mismos exceda de 500 millones de euros;
- (c) Acuerdos sobre estrategia y cooperación;
- (d) Modificaciones del capital autorizado de EADS e incremento en el capital suscrito de EADS, exceptuando los aumentos del capital con fines de ESOP u otras emisiones de valores a favor del personal por un importe inferior, por año o plan, al 2% del capital suscrito
- (e) Modificaciones de (1) los estatutos sociales de EADS, (2) los reglamentos internos del Consejo de Administración y (3) las normas internas por las cuales se ha de dirigir el Comité Ejecutivo;
- (f) Cambios en la denominación social, sede o nacionalidad de EADS, y
- (g) Decisiones significativas relacionadas con la ingeniería de misiles balísticos de EADS.

El Consejo de Sogead Gérance deberá previamente reunirse para adoptar una resolución relativa a la pertinencia de cualquiera de los asuntos anteriormente mencionados. En tal sentido el acuerdo de Sogead Gérance deberá constar por escrito y habrá de requerir el voto favorable cualificado de seis de los ocho consejeros; entiéndase que aquellos consejeros del Consejo de EADS Participations B.V. que hayan sido designados por Sogead no estarán en ningún caso obligados por dicho acuerdo. Este procedimiento no será aplicable en caso de considerarse que la cuestión relevante constituye una materia reservada a Sogead en concordancia con lo anteriormente expuesto.

La estructura del accionariado de Sogead reflejará en todo momento las participaciones indirectas de todos los accionistas de Sogead en EADS.

En algunos casos, y en particular en los supuestos de cambio de control de Lagardère, esta última otorgará una opción de compra sobre las acciones de Sogead a favor de cualquier tercera parte de carácter privado, que sea designada por Sogepa y que cuente con la aprobación de Daimler. Esta opción podrá ejercerse durante la vigencia del Acuerdo de Accionistas de Sogead conforme al precio de mercado de las acciones de EADS.

El Acuerdo de Accionistas de Sogead se rescindirá si Lagardère o Sogepa dejan de ser titulares de una participación igual, al menos, al 20% del capital de Sogead, aunque hay que precisar que: (a) las disposiciones relativas a la opción de compra otorgada por Lagardère tal como se ha descrito anteriormente

permanecerán vigentes mientras el *Participation Agreement* esté en vigor (b) mientras que Sogepa sea titular de al menos una acción de Sogade, conservará el derecho de designar un consejero en Sogade Gérance, cuya aprobación será necesaria para cualquier decisión de venta o de constitución de garantías sobre los activos relativos a la categoría de contratista principal, la concepción, el desarrollo y la integración de los misiles balísticos o a las participaciones mayoritarias en las sociedades Cilas, Sodern o Nuclétudes y en el GIE Cosyde; y (c) el Acuerdo de Accionistas de Sogade se rescindirá en caso de disolución de la Sociedad EADS Participations B.V. causada por Daimler. En este último caso, las partes se comprometen a negociar un nuevo acuerdo de accionistas dentro del espíritu del acuerdo de accionistas celebrado entre ellas el 14 de abril de 1999 relativo a Aerospatiale Matra, teniendo en cuenta sus participaciones respectivas en Sogade en la fecha de la disolución de EADS Participations B.V.

Opción de venta

Según lo dispuesto en el *Participation Agreement*, Sogade otorga a Daimler una opción de venta sobre sus acciones en EADS, que Daimler podrá ejercer (i) en casos de situaciones de bloqueo que resulten del ejercicio por Sogepa de sus derechos relativos a determinadas decisiones estratégicas (enumeradas anteriormente en el marco de la descripción de Sogade) que no sean aquéllas relativas a la actividad de misiles balísticos o (ii) durante determinados períodos sin perjuicio de que, en ambos casos, el Estado francés siga siendo titular de una participación directa o indirecta en EADS. La opción de venta sólo podrá ejercerse sobre la totalidad de las acciones de EADS de las que Daimler sea titular, y no sólo sobre algunas.

El precio de la ejecución de esta opción de venta se calculará en base a un promedio de la cotización en bolsa de EADS.

En caso de que Daimler ejercite la opción de venta otorgada por Sogade, esta última adquirirá las acciones de EADS a Daimler. Sin embargo, Lagardère tendrá derecho a solicitar a Sogepa que reemplace a Sogade con el fin de adquirir las acciones de EADS de las que Daimler sea titular, después de que ésta haya ejercitado su opción de venta. Esta facultad de sustitución ha sido aceptada por Daimler. En el supuesto de que Lagardère no ejercite esa facultad de sustitución, deberá aportar la parte proporcional de la financiación necesaria para esta adquisición que le corresponde. Sogepa se compromete a aportar la parte de la financiación que corresponda a sus derechos en Sogade. En el caso de que Lagardère decidiera no participar en la financiación, (a) Sogepa se compromete a reemplazar a Sogade para adquirir las acciones vendidas por Daimler debido al ejercicio por parte de esta última de su opción de venta, y Sogepa o Lagardère podrán solicitar la liquidación de Sogade y de EADS Participations B.V., así como la resolución del Acuerdo de Accionistas de Sogade (no obstante las cláusulas de resolución del Acuerdo de Accionistas de Sogade que se describen en el anterior apartado “Sogade”). En ese caso, Lagardère podría proceder a la venta de sus acciones de

EADS en el mercado, o por venta de un bloque de acciones a un tercero.

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

Tras la ejecución y con el fin de garantizar sus compromisos en virtud del *Contractual Partnership Agreement* y del *Participation Agreement*, Sogade, 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*.

Aportaciones a EADS — Compromisos específicos de EADS

EADS se ha comprometido a no enajenar las acciones aportadas por Aerospatiale Matra, Dasa AG y SEPI durante un período de siete años. Los compromisos de aportación firmados por EADS, por una parte, y Aerospatiale Matra, Dasa AG y SEPI por la otra, estipulan que EADS podrá, si lo considera oportuno, enajenar esas acciones siempre que indemnice a petición del interesado a Lagardère y Sogepa (en el caso de una venta de acciones aportadas por Aerospatiale Matra), a Dasa AG o a SEPI, según sea el caso, por todas las implicaciones fiscales (impuestos repercutivos o soportados, así como cualquier uso de un derecho de repercusión de pérdidas) que hayan sufrido como consecuencia de la pérdida de beneficios fiscales derivada de la enajenación de las acciones de EADS. Dicha obligación de indemnizar finalizará transcurridos siete años desde la fecha en que se haya efectuado la aportación. En caso de que se indemnizara tanto a Lagardère como a Sogepa y Dasa AG, el Consejo de Administración decidirá el importe de la indemnización de conformidad con un informe redactado y presentado por dos Consejeros independientes de EADS. El importe y las condiciones de la indemnización se darán a conocer a la Junta de Accionistas.

DADC

EADS es titular del 75% de las acciones de DADC Luft- und Raumfahrt Beteiligungs AG (“DADC”) (el otro 25% pertenece a DCLRH). El capital social de Dornier GmbH pertenece a DADC, con un 97,1%, y a la familia Dornier, que es titular de un 2,9%. En las Juntas de Accionistas, DADC tiene derecho a más del 95,2% de los derechos de voto de Dornier GmbH, mientras que la familia Dornier tiene derecho a menos del 4,8% de los mismos. DADC y Dornier GmbH han firmado un contrato de control y de transferencia de beneficios y pérdidas.

Buena parte de los acuerdos de las Juntas de Accionistas de Dornier GmbH deben tomarse por una mayoría del 100% de los votos emitidos, particularmente las resoluciones destinadas a disolver la Sociedad, las modificaciones de los estatutos siempre que supriman, limiten o afecten a los derechos de los accionistas minoritarios, la reducción del capital social, las fusiones (salvo que Dornier GmbH sea la entidad resultante), la transmisión de

participaciones en otras sociedades o la transmisión de sectores completos de actividades empresariales, con la excepción de la transmisión de activos a cambio de acciones o como aportación en especie o a una sociedad asociada a Daimler, considerándose como tal cualquier sociedad en la que el Grupo Daimler controle al menos el 20% del capital social. Los mismos requisitos serán de aplicación respecto de todas las transmisiones de acciones de Dornier GmbH de las que sea titular el Grupo Daimler (incluyendo aquellas sociedades asociadas), sin perjuicio de algunas excepciones, entre las que cabe citar la transmisión a otras sociedades del Grupo Daimler (incluyendo sociedades afiliadas). Asimismo, la familia Dornier recibe un dividendo garantizado de Dornier GmbH del 8,7% o 15% (dependiendo de la clase de acciones) del valor nominal de sus acciones, más cualquier crédito por el impuesto de sociedades. El dividendo garantizado está indexado. Daimler ha garantizado el pago de un dividendo mínimo a los accionistas de la familia Dornier. En el caso del acuerdo de cesión de beneficios y pérdidas en vigor entre DADC y Dornier GmbH, los accionistas de la familia Dornier tienen derecho a cobrar al menos la cantidad que les correspondería en ausencia de dicho acuerdo de cesión de beneficios y pérdidas. DADC ha asumido internamente esa obligación.

El 30 de noviembre de 1988, Daimler y la familia Dornier celebraron un contrato independiente para fortalecer los derechos de Daimler y, simultáneamente, proteger los intereses económicos de los accionistas minoritarios. Estos últimos pueden exigir, en concreto, que la compra de sus acciones de Dornier GmbH se realice (i) pagando en efectivo, (ii) a cambio de acciones de Daimler, o (iii) a cambio de acciones de una sociedad en la que Daimler concentre sus actividades aeroespaciales u otra sociedad asociada a Daimler y que esta sociedad designe. El 29 de marzo de 2000, Daimler, DCLR, DADC, EADS Deutschland GmbH y Dasa AG firmaron un acuerdo, de conformidad con el cual Daimler tiene derecho a exigir a DADC que adquiera las acciones que los accionistas de la familia Dornier ofrezcan conforme a lo expuesto. Daimler reembolsará a DADC cualquier importe que deba pagar por encima del valor de mercado de las acciones. Asimismo, DADC asumirá otros derechos y obligaciones relativos a la protección de los intereses de la familia Dornier.

El 29 de diciembre de 2004, Silvius Dornier y Daimler celebraron un contrato para la transmisión de todas las acciones

restantes de Silvius Dornier GmbH (3,58%) a Daimler u otra sociedad del Grupo Daimler designada por esta compañía y satisfacer todos los derechos y posibles reclamaciones de Silvius Dornier que resulten de su participación accionarial en Dornier GmbH o guarden relación con ella. Ninguno de los demás accionistas familiares ejerció su derecho de tres meses a rechazar en primer lugar la adquisición de dichas acciones, por lo que la transmisión legal pasó a ser efectiva el 17 de abril de 2005. Con arreglo al contrato anteriormente mencionado entre Daimler, DCLR, DADC, EADS Deutschland GmbH y Dasa AG (*“Handhabungsvereinbarung”*), DADC ha realizado una oferta irrevocable a Daimler para comprar dichas acciones a precio de mercado desde el momento en que la venta a Daimler sea efectiva, oferta que se espera sea aceptada por Daimler, cerrándose la operación el 3 de mayo de 2005.

De conformidad con los términos de los *“business combination agreements”* firmados en el marco de la creación de EADS, DCLR se ha comprometido a indemnizar a Lagardère (directamente y como representante de cada uno de los miembros del Grupo Lagardère) y SEPI, y les mantendrá indemnes (con la excepción de los daños emergentes no previsibles por DCLR (o cualquier miembro del Grupo Daimler)) frente a cualesquiera costes, reclamaciones, demandas, gastos, daños u obligaciones que cualquiera de ellos pudiera sufrir o en que cualquiera de ellos pudiera incurrir a partir de la fecha de los *“business combination agreements”* celebrados en el marco de la creación de EADS, como consecuencia de que cualquiera de los accionistas de Dornier GmbH que no sea miembro del Grupo Dasa obtenga o intente obtener cualquier derecho o acción frente a Lagardère (o cualquier miembro del Grupo Lagardère), SEPI, el *Contractual Partnership*, EADS Participation B.V., Dasa AG, EADS o cualquier entidad en la que participe Daimler o que le represente que vaya a formar parte del Grupo, o cualquier miembro del Grupo Dasa AG. Esta indemnización se extenderá también a EADS si en la transferencia de las actividades de Dasa a EADS no se estipula esa protección.

Con independencia de las relaciones entre la Sociedad y sus principales accionistas que se acaban de describir en el presente apartado 3.3.2, no existen posibles conflictos de interés entre las obligaciones de los Consejeros de la Sociedad y sus respectivos intereses privados u otras obligaciones.

3.3.3 FORMA DE LAS ACCIONES

Las acciones de EADS son nominativas. El Consejo de Administración podrá decidir que la totalidad o una parte sean al portador.

Las acciones quedarán inscritas en el libro-registro de accionistas sin que se emita certificado alguno. Sin embargo, podrán

emitirse certificados en caso de que lo decida el Consejo de Administración respecto a una parte o a la totalidad de las acciones. Los certificados de acciones se emitirán en la forma determinada por el Consejo de Administración. Las acciones nominativas se numerarán de la forma que determine el Consejo de Administración.

3.3.4 MODIFICACIONES EN EL CAPITAL DE LA SOCIEDAD DESPUÉS DE SU CONSTITUCIÓN

La Sociedad fue constituida con un capital social autorizado de 500.000 florines holandeses (“NLG”), compuesto por 500 acciones, de valor nominal 1.000 florines holandeses cada una. El suscriptor inicial fue Aerospatiale Matra, a favor de la cual se emitieron 100 acciones el 29 de diciembre de 1998. El 28 de diciembre de 1999 estas acciones se transmitieron a Dasa AG mediante acta notarial.

Los cambios en el accionariado de la Sociedad desde que se llevó a cabo la oferta pública de acciones y su posterior admisión a cotización en bolsa se detallan a continuación (la descripción de los cambios producidos en el capital social de la Sociedad desde su constitución, se encuentra en el apartado “3.2.5 Evolución del capital social emitido desde la constitución de la Sociedad”).

Desde julio de 2000, un número de 4.293.746 acciones de EADS han sido distribuidas sin pago prestaciones por el gobierno francés a determinados accionistas anteriores de Aerospatiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999. La última distribución se llevó a término en julio de 2002.

Asimismo, en enero de 2001, el Estado francés y Lagardère vendieron en el mercado la totalidad de sus acciones de EADS (7.500.000 y 16.709.333 acciones de EADS), con excepción de las acciones indirectas de EADS (y, en el caso del Estado francés, con excepción también las acciones de EADS a distribuir entre los antiguos accionistas de Aerospatiale Matra, véase el apartado “3.3.2 Relaciones con los principales accionistas — Derechos y compromisos específicos del Estado francés”), como consecuencia de la falta de ejercicio de la opción de compra concedida a los suscriptores en el contexto de la oferta pública de acciones llevada a cabo por la Sociedad durante la salida a bolsa en julio de 2000 (incluyendo, en el caso de Lagardère, aquellas acciones, distintas de las acciones indirectas de EADS, adquiridas a las Instituciones Financieras francesas a la conclusión del período de ejercicio de la opción de compra).

El 8 de julio de 2004, Daimler anunció que había colocado en el mercado (en el contexto de una operación de cobertura) todas sus acciones de EADS (22.227.478 acciones), lo que representaba el 2,73% del capital y el 2,78% de los derechos de voto de EADS en aquella fecha, a excepción de sus acciones indirectas de EADS.

El 4 de abril de 2006, Daimler y Lagardère anunciaron el comienzo de transacciones simultáneas destinadas a reducir, cada uno, un 7,5% sus respectivas participaciones en EADS.

Daimler suscribió un acuerdo de venta a plazo de aproximadamente 61 millones de acciones de EADS con un grupo de bancos de inversión. Daimler indicó que cedía en préstamo estas acciones a los bancos como anticipo a la realización efectiva de la venta a plazo. Lagardère emitió bonos canjeables por acciones. Las acciones EADS que debían ser entregadas a la fecha de vencimiento de los bonos representan un máximo del 7,5% del capital social de EADS, o aproximadamente 61 millones de títulos EADS. Dicha entrega se llevará a efecto en tres plazos iguales equivalente cada uno de ellos a un 2,5% del capital social de EADS, a las fechas de junio de 2007, junio de 2008 y junio de 2009.

El 9 de febrero de 2007, Daimler llegó a un acuerdo con un consorcio de inversores de los sectores público y privado por el que reducirá significativamente su participación en EADS, que pasaría del 22,5% al 15%. En cumplimiento de los términos de dicho acuerdo, el 13 de marzo de 2007 Daimler había colocado en una nueva compañía el 22,5% que controlaba en EADS, y cuyo consorcio de inversores adquirió un tercio de la participación a través de una entidad creada para tal fin. Esto proporciona al consorcio de inversores un interés económico superior al 7,5% en EADS mientras Daimler sigue ejerciendo los derechos de voto. Daimler continuará controlando los derechos de voto del paquete total del 22,5% de acciones de EADS. Daimler tendrá la opción de disolver la nueva estructura a partir del 1 de julio de 2010 como muy pronto. En el caso de que la estructura se disuelva, Daimler tendrá derecho, bien a proporcionar a los inversores acciones de EADS, bien a abonarles una indemnización en metálico. En el caso de que se proporcionen acciones de EADS, el Estado alemán, el Estado francés y Lagardère, a través de Sogade, tendrán derecho de suscripción preferente sobre dichas acciones de EADS con el fin de conservar el equilibrio entre las partes alemana y francesa. Esta operación constituye una excepción específica a los acuerdos descritos en el epígrafe 3.3.2 titulado “Relaciones con los principales accionistas”.

El 26 de diciembre de 2007, JSC Vneshtorgbank vendió y transfirió 41.055.530 acciones en EADS al Banco de Desarrollo y Asuntos Económicos Extranjeros (Vnesheconombank). Posteriormente, la mencionada transacción fue notificada a EADS.

La siguiente tabla muestra el reparto de los derechos de voto y de las acciones emitidas por la Sociedad antes de la ejecución de opciones sobre acciones vivas otorgadas por la suscripción de acciones de EADS (véase “Parte 1 – 2.3.3 Planes de incentivos a largo plazo”) con respecto a los últimos tres ejercicios:

	Posición a 31 de diciembre de 2007			Posición a 31 de diciembre de 2006			Posición a 31 de diciembre de 2005		
	% de capital	% de derechos de voto	Número de acciones	% de capital	% de derechos de voto	Número de acciones	% de capital	% de derechos de voto	Número de acciones
Accionistas									
Dasa AG	22,52%	22,64%	183.337.704	22,47%	22,71%	183.337.704	29,89%	30,29%	244.447.704
Sogeade	27,53%	27,67%	224.077.704	29,96%	30,27%	244.447.704	29,89%	30,29%	244.447.704
SEPI	5,49%	5,52%	44.690.871	5,48%	5,54%	44.690.871	5,47%	5,53%	44.690.871
Subtotal del Contractual Partnership	55,54%	55,83%	452.106.279	57,91%	58,52%	472.476.279	65,25%	66,11%	533.586.279
Estado francés	0,06%	0,06%	502.746	0,06%	0,06%	502.746	0,06%	0,06%	502.746*
Público	43,88%	44,11%	357.198.446	40,99%	41,42%	334.448.355	33,39%	33,83%	273.061.396**
Adquisición de acciones propias***	0,52%	-	4.207.002	1,04%	-	8.504.144	1,30%	-	10.592.709
Total	100%	100%	814.014.473	100%	100%	815.931.524	100%	100%	817.743.130

(*) Acciones correspondientes al Estado Francés tras la distribución gratuita de 4.293.746 acciones entre determinados antiguos accionistas de Aerospatiale Matra como consecuencia de su privatización en junio de 1999. Todas las acciones de las que es titular actualmente el Estado Francés tendrán que ser vendidas en el mercado.

(**) Incluidos los empleados de EADS. A 31 de diciembre de 2007, los empleados de EADS poseían aproximadamente el 1,89% del capital social y el 1,90% de los derechos de voto.

(***) Las acciones de EADS en autocartera no gozan de derechos de voto.

De conformidad con la información de que dispone la Sociedad, a excepción de lo establecido anteriormente en el apartado “3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”, no se ha pignorado ninguna de las acciones de la Sociedad.

La Sociedad solicitó que se revelase la identidad de los titulares beneficiarios de las acciones en posesión de titulares identificables (“*titres au porteur identifiables*”) que ostentasen más de 2.000 acciones de forma individual. El estudio,

finalizado el 31 de diciembre de 2007, tuvo como resultado la identificación de 1.786 accionistas que eran titulares de un total de 319.553.855 de acciones de EADS (incluidas 12.669.088 de acciones de las que es titular Iberclear en nombre de los mercados españoles y 39.176.722 de acciones de las que es titular Clearstream en nombre del mercado alemán).

La actual estructura accionarial de la Sociedad se puede ver en el diagrama recogido en el apartado “3.3.1 Estructura del capital”.

3.3.5 PERSONAS QUE EJERCEN EL CONTROL DE LA SOCIEDAD

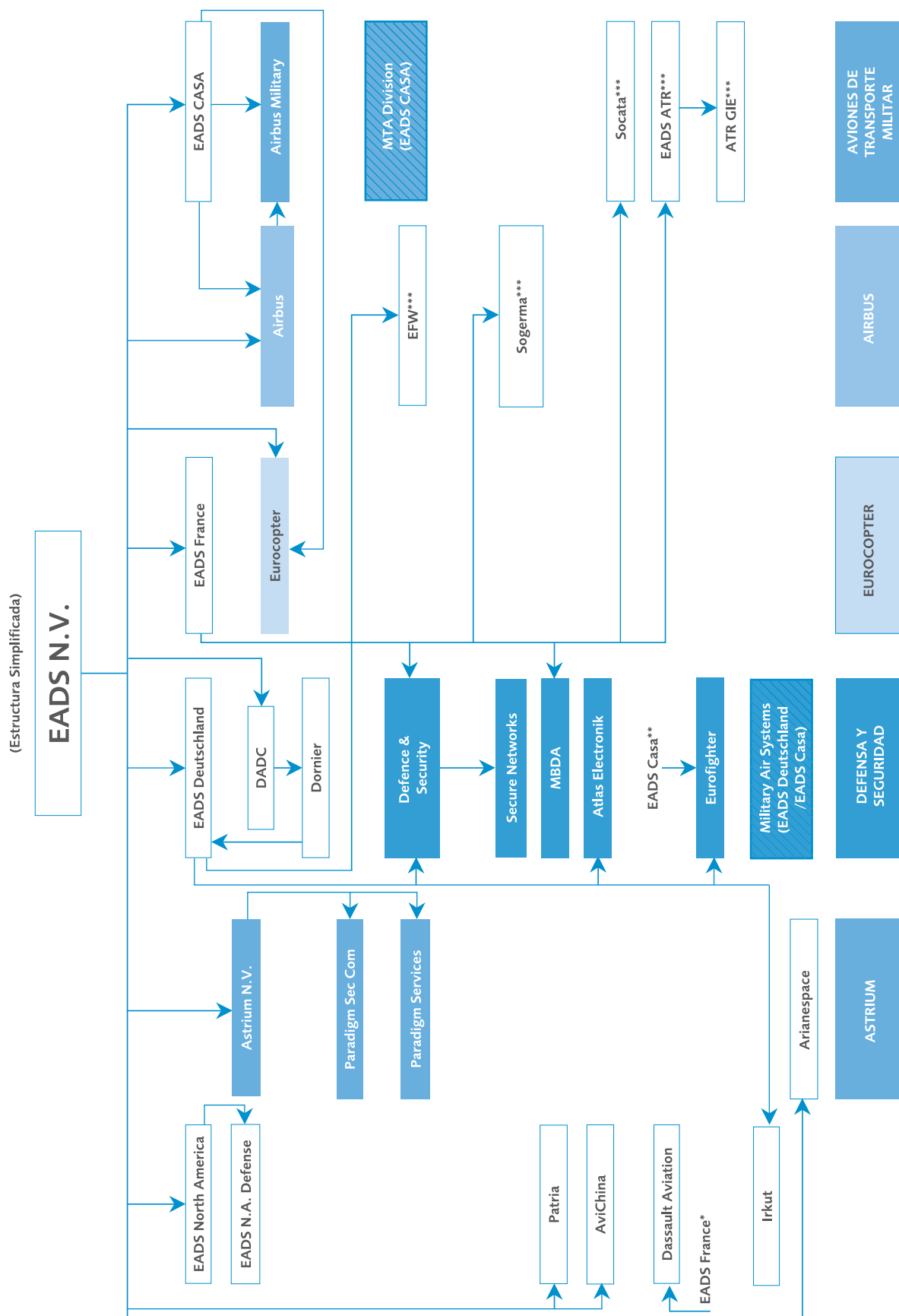
Véanse los apartados “3.3.1 Estructura del capital” y “3.3.2 Relaciones con los principales accionistas”.

3.3.6 ORGANIGRAMA SIMPLIFICADO DEL GRUPO

El organigrama siguiente ilustra la estructura organizativa simplificada de EADS, que consta de cinco Divisiones y las principales Unidades de Negocio. Para facilitar la presentación, se han omitido las sociedades holding intermedias. Las casillas sombreadas representan Divisiones (en relación con la División MTA) o Unidades de Negocio (respecto a los Sistemas Militares Aéreos) que forman parte de las entidades jurídicas a las que se hace referencia en los paréntesis. Las casillas coloreadas

corresponden a entidades que forman parte de una de las cinco Divisiones de EADS. Las casillas no coloreadas corresponden a entidades que son sociedades holding o participaciones que no forman parte de las cinco Divisiones de EADS. Socata, EADS ATR, ATR GIE, EFW y Sogerma son “Otras Sociedades” y no forman parte de las cinco Divisiones de EADS. Véase el Apartado “3.1 Descripción general de la Sociedad”.

PRINCIPALES PARTICIPACIONES DEL GRUPO EADS



(*) EADS posee participaciones en Dassault Aviation a través de EADS Francia.

(**) Las acciones de EADS en Eurofighter son de titularidad conjunta entre EADS Alemania y EADS Casa.

(***) EFW, Sogerma, ATR y Socata pertenecen al apartado de "Otros Negocios".

3.3.7 ADQUISICIÓN DE ACCIONES PROPIAS

3.3.7.1 Derecho holandés e información sobre programas de recompra de acciones

De conformidad con el Reglamento de la Comisión Europea (CE) N° 2273/2003, la Sociedad está sujeta a las condiciones aplicables a los programas de recompra de acciones y a la revelación de información relativa a las mismas, tal y como se describe a continuación.

De acuerdo con el derecho civil holandés, la Sociedad podrá adquirir sus propias acciones, sin perjuicio del respeto de ciertas disposiciones de derecho holandés y de los estatutos, si (i) los fondos propios menos los fondos necesarios para proceder a la adquisición no son inferiores al total del importe del capital desembolsado y exigido y de todas las reservas impuestas por el derecho holandés, y (ii) al final de estas operaciones la Sociedad y sus filiales no son titulares o beneficiarias de un número de acciones cuyo valor nominal total sea superior a una décima parte del capital social de la Sociedad. El Consejo de Administración sólo podrá proceder a adquirir acciones propias si ha sido autorizado para ello por la Junta Ordinaria de Accionistas. Esta autorización sólo será válida por un período que no podrá exceder de 18 meses.

A las acciones en autocartera no les corresponderá ningún derecho de voto. Los usufructuarios y beneficiarios de acciones en prenda de las que la Sociedad sea titular no se verán sin embargo privados de sus derechos de voto en el caso en que el derecho de usufructo o la prenda existiera antes de que la Sociedad fuera titular de la acción.

La Junta General de Accionistas de EADS celebrada el 4 de mayo de 2007 autorizó al Consejo de Administración, mediante una resolución que renovó la autorización previa otorgada por la Junta General de Accionistas celebrada el 4 de mayo de 2006, durante un período de 18 meses a partir de la fecha de dicha junta, a adquirir acciones propias de la Sociedad, por cualquier medio, incluso a través de productos derivados financieros, ya sea en el mercado de valores o de otra forma, siempre y cuando, tras dicha adquisición, la Sociedad no posea más de un 10% del capital social de la Sociedad, y a un precio que no sea inferior al valor nominal ni superior al mayor de los precios de la última actividad independiente y la oferta actual independiente más elevada en las negociaciones del lugar en el que se lleve a cabo la compra.

Hasta julio de 2007, la Sociedad ha adquirido en conjunto 8.719.103 de sus propias acciones, 4.568.405 de las cuales fueron amortizadas en julio de 2007.

A la fecha del presente documento, la Sociedad había adquirido un total de 4.434.889 de sus acciones propias.

En la Junta General de Accionistas convocada para el 26 de mayo de 2008, se presentará una propuesta de resolución que en su caso sustituirá la autorización otorgada por la Junta General de Accionistas celebrada el 4 de mayo de 2007 y autorizará al Consejo de Administración, durante un período de 18 meses a partir de la fecha de dicha junta, a adquirir acciones propias de la Sociedad, por cualquier medio, incluso a través de productos derivados financieros, ya sea en el mercado de valores o de otra forma, siempre y cuando, tras dicha adquisición, la Sociedad no posea más de un 10% del capital social de la Sociedad, y a un precio que no sea inferior al valor nominal ni superior al mayor de los precios de la última actividad independiente y la oferta actual independiente más elevada en los trading venues del lugar en el que se lleve a cabo la compra.

3.3.7.2 Regulación francesa

Como consecuencia de su admisión a cotización en Francia, la Sociedad está sometida a la regulación que se resume a continuación.

En aplicación de los artículos 241-1 a 241-6 del Reglamento General de la AMF, la adquisición por una sociedad de sus propias acciones estará subordinada, en principio, a la publicación de la descripción del programa de adquisición. Dicha descripción deberá publicarse antes de la entrada en vigor del programa de recompra de acciones.

En aplicación de los artículos 631-1 a 631-4 del citado Reglamento, una sociedad no podrá realizar operaciones sobre sus propias acciones con la intención de manipular el mercado. Los artículos 631-5 y 631-6 del Reglamento definen también las condiciones de validez de las intervenciones realizadas por la Sociedad sobre sus propias acciones.

Después de adquirir sus propias acciones, la Sociedad ha de publicar en su página web información específica sobre dichas operaciones, en un plazo no superior a siete días hábiles.

Además, la Sociedad deberá proporcionar información de manera notable a la AMF, como mínimo mensualmente, toda la información específica relativa a dichas adquisiciones previamente publicadas en su página web, e información relativa a la amortización de las acciones que recompre.

3.3.7.3 Regulación alemana

Como emisor extranjero, la Sociedad no estará sometida a las normas de derecho alemán relativas a las operaciones de recompra de sus propias acciones, ya que estas disposiciones sólo se aplican a emisores alemanes.

3.3.7.4 Regulación española

Como emisor extranjero, la Sociedad no tiene que someterse a las normas españolas relativas a las operaciones sobre acciones propias, que sólo se aplican a los emisores españoles.

Sin embargo, de conformidad con las normas de conducta establecidas en la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, la Sociedad no podrá realizar operaciones sobre sus acciones propias con el fin de manipular el mercado.

3.3.7.5 Descripción del programa de recompra de acciones que se someterá a la Junta General de Accionistas convocada para el 26 de mayo de 2008

De conformidad con los artículos 241-2 I y 241-3 III del Reglamento General de la AMF, se proporciona a continuación una descripción del programa de recompra de acciones ("*descriptif du programme*") que la Sociedad debe llevar a cabo:

- **Fecha de la Junta General de Accionistas en la que se aprobará el programa de recompra de acciones:** 26 de mayo de 2008;
- **Número de acciones de EADS y porcentaje correspondiente del capital social poseído directa e indirectamente por la Sociedad:** 4.434.889 acciones que representan el 0,54% del capital social a fecha de este documento;
- **Destino que se pretende dar a las acciones de EADS en manos de la Sociedad a fecha del presente documento:** la reducción del capital social mediante la amortización de la totalidad o parte de las acciones recompradas – en concreto con el fin de evitar el efecto de dilución derivado de determinadas ampliaciones del capital social realizadas al contado – (i) reservadas o que se vayan a reservar a los empleados del Grupo EADS y/o (ii) obtenidas o que se vayan a obtener en el marco de la ejecución de opciones sobre acciones concedidas o que se vayan a conceder a algunos empleados del Grupo EADS: 4.434.889 acciones.

Para más información acerca de las acciones poseídas por EADS a 13 de octubre de 2004, fecha de entrada en vigor del Reglamento de la CE N° 2273/2003 de 22 de diciembre de 2003, y aún en su poder en la fecha del presente documento, véase más adelante:

- **Objetivos del programa de recompra de acciones que la Sociedad pondrá en marcha (por orden de prioridad, sin efecto alguno en el orden real de utilización de la autorización de recompra, que se determinará de acuerdo con las necesidades y posibilidades):**
 - La reducción del capital social mediante la amortización de la totalidad o parte de las acciones recompradas – en

concreto con el fin de evitar el efecto de dilución derivado de determinadas ampliaciones del capital social realizadas al contado – (i) reservadas o que se vayan a reservar a los empleados del Grupo EADS y/o (ii) obtenidas o que se vayan a obtener en el marco de la ejecución de stock options concedidas o que se vayan a conceder a algunos empleados del Grupo EADS, entendiéndose que las acciones recompradas no gozan ni de derechos de voto ni de dividendo;

- La posesión de acciones para el cumplimiento de obligaciones relativas a:
 - (i) Instrumentos financieros de deuda convertibles en acciones de EADS,
 - (ii) Programas de oferta de acciones a los empleados u otras asignaciones de acciones a los empleados del Grupo EADS,
- La adquisición de acciones para su retención y su subsecuente intercambio o utilización como instrumento de pago en el marco de posibles transacciones de crecimiento externo, y
- La liquidez o dinamismo del mercado secundario de las acciones de EADS de conformidad con un acuerdo de liquidez que se suscribirá con un proveedor independiente de servicios de inversión en cumplimiento de la resolución de la AMF de 22 de marzo de 2005 (en su versión modificada) relativa a la aprobación de acuerdos de liquidez reconocidos como prácticas del mercado por la AMF.
- **Procedimiento:**
 - Porcentaje máximo del capital social emitido objeto de recompra por parte de la Sociedad: 10%;
 - Número máximo de acciones objeto de recompra por parte de la Sociedad previa autorización de la Junta General de Accionistas: el porcentaje del 10% correspondería a 81.402.867 acciones del capital social emitido de la Sociedad, que representa 814.028.673 acciones a fecha del presente documento. Este porcentaje máximo del 10% correspondería a 84.243.099 acciones si nos basamos en las 842.430.992 acciones que representarían el capital social totalmente diluido de la Sociedad tras la emisión de 28.402.319 acciones como consecuencia de la ejecución de stock options, que aún puedan ser ejercidas en la fecha del presente documento, que el Consejo de Administración decidió conceder a determinados empleados del Grupo EADS en 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005 y 2006,
 - Igualmente, los importes que deberán pagarse en concepto de compra de las acciones propias no podrán, de conformidad con el Derecho holandés aplicable, superar los componentes de capital que sean, en sí mismos, pagaderos o distribuibles a los accionistas. Por "componentes de capital pagaderos o distribuibles a

los accionistas” se entiende las primas de participación (en relación con las participaciones en especie), las primas de emisión (en relación con las participaciones en metálico) y demás reservas tal y como se establece en los Estados Financieros de EADS, de los que se deducirá el precio de recompra de las acciones propias.

A 31 de diciembre de 2007, los valores respectivos de cada uno de estos componentes de capital de EADS en sí mismos pagaderos o distribuibles a los accionistas eran: 7.968.000.000 euros (primas de participación), menos 1.343.000.000 euros (otras reservas) y 206.000.000 euros (acciones propias), es decir, un importe total de 6.419.000.000 euros.

EADS se reserva el derecho de aplicar íntegramente el programa de adquisición de acciones y se compromete a no superar, ni directa ni indirectamente, el límite del 10% del capital social emitido, así como el importe de 6.419.000.000 euros durante el periodo total del programa.

Por último, EADS se compromete a mantener en todo momento un número suficiente de acciones en manos del público con el fin de cumplir los límites establecidos por Euronext Paris S.A.

- Las acciones podrán comprarse o venderse en cualquier momento (inclusive durante una oferta pública) en la medida en que lo autoricen la normativa del mercado de valores y por cualquier medio, incluyéndose, de forma no limitativa, paquetes de acciones e incluyendo la utilización de opciones, combinaciones de instrumentos financieros derivados o la emisión de títulos que den derecho de cualquier forma a acciones de EADS de acuerdo con los límites establecidos en este folleto. Además, EADS utilizará opciones de compra y permutas financieras que han sido adquiridas en virtud de los acuerdos que había suscrito durante el anterior programa de recompra de acciones (véase a continuación) y no excluye la posibilidad de utilizar una estructura de transacción similar a la que se utilizó en el anterior programa de recompra de acciones con el fin de proceder a la recompra de sus propias acciones.

La parte de acciones recompradas mediante la utilización de paquetes de acciones puede ascender a todas las acciones objeto de recompra en el marco de este programa.

Por otra parte, en el caso de que se utilicen instrumentos financieros derivados, EADS deberá garantizar que no hace uso de mecanismos que harían crecer de manera significativa la volatilidad de las acciones especialmente en caso de opciones de compra.

- Características de las acciones objeto de recompra por parte de la Sociedad previa autorización de la Junta General de Accionistas: acciones de EADS, una sociedad que cotiza en el Euronext de París, en el *regulierter Markt* del Mercado de Valores de Francfort y en las bolsas de Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia.

- Daimler, Dasa AG, el Estado francés, Lagardère, SEPI, Sogade y Sogepa conservarán todos sus derechos, dependiendo de las circunstancias, para vender sus acciones de EADS disponibles a EADS como parte de este programa de recompra de acciones.

- Precio máximo de adquisición por acción: 70 euros.

- **Periodo del programa de recompra de acciones:** este programa de recompra de acciones estará vigente hasta el 26 de noviembre de 2009 inclusive, es decir, la fecha de vencimiento de la autorización solicitada en la Junta General de Accionistas de 26 de mayo de 2008. Uno de los principales objetivos de este programa de recompra de acciones de EADS está vinculado a la posible ejecución, por parte de los empleados del Grupo EADS, de stock options que les fueron concedidas en 2000, 2001 y 2002; en la actualidad se pretende (i) que dicho programa continúe y se renueve de forma que expire el 9 de agosto de 2012 (siendo el día 8 de agosto de 2012 la fecha tope en la que un empleado del Grupo EADS podría ejercer la totalidad o parte de las stock options que se le concedieron en 2002) y (ii) que se solicite a la Junta General de Accionistas de EADS que renueve las autorizaciones hasta tal fecha.

- **Declaración por parte de la Sociedad de transacciones llevadas a cabo en relación con sus propias acciones desde el 4 de mayo de 2007 hasta la fecha del presente documento:**

Porcentaje de capital social poseído directa e indirectamente:	0,54%
Número de acciones canceladas durante los últimos 24 meses:	11.225.375
Número de acciones mantenidas en cartera:	4.434.889
Valor contable de la cartera:	64,30 millones de euros
Valor de mercado de la cartera:	65,95 millones de euros

Las 1.843.814 acciones de EADS propiedad por EADS en la fecha de entrada en vigor del Reglamento de la CE N° 2273/2003 de 22 de diciembre de 2003, el 13 de octubre de 2004, y aún en poder de EADS en la fecha del presente documento podrán, por orden de prioridad descendiente, o bien (i) ser canceladas en virtud de una decisión que se adoptará, de conformidad con el derecho holandés, en una Junta General Anual de EADS, con el fin de evitar el efecto de dilución derivado de determinadas ampliaciones del capital social realizadas al contado, durante el ejercicio económico previo a la celebración de dicha junta, en el marco de un plan de oferta de acciones a los empleados de EADS y/o mediante la ejecución de stock options concedidas a determinados empleados del Grupo EADS, o (ii) mantenerse con el fin de permitir el cumplimiento de ciertas obligaciones descritas en los objetivos del plan de recompra de acciones al que se hace referencia en este documento, o (iii) utilizarse como intercambio o instrumento de pago en el marco de una posible transacción de crecimiento externo, o bien (iv) venderse en el marco de un

acuerdo de liquidez de conformidad con las disposiciones de la Instrucción de la AMF N° 2005-07.

Además, se prevé que se solicite a la Junta General de Accionistas de EADS que se celebrará el 26 de mayo de 2008, la decisión sobre la amortización de 1.291.381 acciones objeto de recompra con el fin de evitar el efecto de dilución derivado de las ampliaciones de capital para obtener liquidez, llevadas a cabo (i) en el ámbito de los planes de acciones para los empleados de EADS (ESOP) 2007 (el 50% de las acciones emitidas en este ámbito), y (ii) durante el ejercicio de 2007 de stock options concedidas a determinados empleados del Grupo

EADS en 2000, 2001, 2002 y 2003 (por el 100% de las acciones emitidas en dicho contexto).

A la fecha del presente documento, EADS no ha suscrito ningún acuerdo de liquidez con ningún proveedor independiente de servicios de inversión en el marco de este plan de recompra de acciones.

En ese mismo marco de este plan de recompra de acciones, EADS utilizó instrumentos financieros derivados (véase a continuación). Estos instrumentos financieros derivados (opciones de compra) poseen las características que figuran en la tabla siguiente.

	Flujos brutos acumulados		Posiciones iniciales a la fecha del presente documento			
	Compras	Ventas/ Traspasos (Ejecución de opción)	Posición inicial en la compra		Posición inicial en la venta	
Número de acciones	138.741	-	Opciones de compra adquiridas 8.686.633	Venta a plazo	Opciones de compra	Venta
Fecha media máxima de vencimiento*			9 de agosto de 2012	-	-	-
Precio medio de la transacción*		-				
Precio medio de ejercicio*		-	-	-	-	-
Total	2.447.249€	-				

(*) Véase "Parte 1 – 2.3.3 Planes de Incentivos a largo plazo".

Desde 2004 se ha puesto en marcha un plan de recompra de acciones con el fin de evitar el efecto de dilución derivado de las ampliaciones de capital realizadas al contado mediante la ejecución de las *stock options* concedidas a determinados empleados del Grupo EADS en 2000, 2001 y 2002. Este plan se está desarrollando de acuerdo con el método delta neutro como medio de recompra con el fin de compensar el efecto de dilución de tales planes de stock option aprobados por el Consejo de Administración el 5 de diciembre de 2002 y el 10 de octubre de 2003.

En relación con este plan de recompra, EADS suscribió los siguientes acuerdos: (i) contratos de opciones de compra que permiten a EADS adquirir de uno de los principales bancos franceses un número de acciones de EADS equivalente al número de acciones creadas como resultado del ejercicio de stock options concedidas a ciertos empleados del Grupo EADS en 2000, 2001 y 2002, y (ii) contratos de permuta financiera para el ajuste periódico de un importe en metálico equivalente a las primas pagadas por EADS a uno de los principales bancos franceses en virtud de los contratos de opciones de compra, de acuerdo con el método Delta neutro.

En virtud de estos contratos, las opciones de compra que EADS adquirió de uno de los principales bancos franceses, presentan las mismas condiciones (en cuanto a los precios de ejercicio, las fechas de ejercicio, las cantidades y las fechas de vencimiento) que las stock options concedidas en el marco de los planes de stock options de 2000, 2001 y 2002. En caso de un aumento del precio de la acción de EADS, un banco francés de primera línea deberá comprar el número de acciones de EADS que

resulten del aumento del precio de acuerdo con la fórmula del método delta neutro. El importe total desembolsado por estas acciones por dicho banco francés corresponde a la carga financiera soportada por EADS, tal y como se determina a partir de los importes variables en el contrato de permutas financieras. Por otra parte, en caso de que se produzca una reducción en el precio de la acción de EADS, dicho banco francés deberá vender un número de acciones de EADS que resulten de la reducción del precio de acuerdo con la fórmula del método Delta neutro. El importe total recibido por el banco francés por la venta de estas acciones corresponde a los ingresos financieros percibidos por EADS, tal y como se determine a partir de los importes variables en el contrato de permutas financieras. De acuerdo con estas condiciones, el importe final debido como resultado de las compras de las opciones de compra únicamente se conocerá en el momento del pago tal y como se determina a partir del último importe variable del contrato de permutas financieras.

La estructura de la transacción trata de cubrir el efecto de dilución y el riesgo de precios relativo a EADS vinculados a la ejecución de stock options concedidas a determinados empleados del Grupo EADS en 2000, 2001 y 2002.

En este marco, EADS emplea los procedimientos de control interno puestos en marcha por la Sociedad con el fin de garantizar la fiabilidad de la gestión de los riesgos asociados a estas opciones de compra y permutas financieras. Se han establecido los procedimientos y las herramientas para la presentación de información, y la responsabilidad y las facultades se han delegado en el departamento financiero y de tesorería de EADS que se encarga de todas las decisiones operativas y de todas las

actividades que son de su competencia. Los órganos competentes dentro de la organización deben tener conocimiento de todas las transacciones, actividades y riesgos de importancia.

Desde un punto de vista contable, las opciones de compra se califican como instrumentos de capital, siempre y cuando se incluyan físicamente en los fondos propios de EADS (IAS 32.16). La contabilidad inicial condujo a una reducción de los saldos en caja destinados al pago de las primas, así como del importe correspondiente en los fondos propios. Cada pago variable realizado en aplicación de la fórmula del método de delta neutro, se traslada tanto a los activos líquidos como al capital con el fin de reflejar las primas acumuladas pagadas sobre las opciones de compra. Con el ejercicio de las opciones de

compra, EADS deduce de los activos líquidos el importe pagado (precio de ejercicio x número de opciones) y deduce de los fondos propios las acciones propias. Las variaciones del valor de mercado de las opciones de compra no se reflejan en los Estados Financieros. El efecto de todas estas operaciones, por lo tanto, es neutro en la Cuenta de Resultados.

El mencionado banco francés se ha comprometido por contrato a cumplir las normativas vigentes en relación con los procedimientos de recompra aplicables a EADS y en concreto las disposiciones de los artículos 241-1 a 241-6 y 631-1 y siguientes del Reglamento General de la AMF.

3.4 Dividendos

3.4.1 DIVIDENDOS Y REPARTOS EN EFECTIVO DISTRIBUIDOS DESDE LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

En la tabla siguiente se resumen las distribuciones en efectivo pagadas a los accionistas desde la constitución de la Sociedad:

Ejercicio fiscal	Fecha del pago del reparto en efectivo	Importe bruto por acción
2000	27 de junio de 2001	0,50 euros
2001	28 de junio de 2002	0,50 euros
2002	12 de junio de 2003	0,30 euros
2003	4 de junio de 2004	0,40 euros
2004	8 de junio de 2005	0,50 euros
2005	1 de junio de 2006	0,65 euros
2006	16 de mayo de 2007	0,12 euros

3.4.2 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS DE EADS

El Consejo de Administración propondrá a la Junta General de Accionistas de EADS, que se celebrará el 26 de mayo de 2008, un dividendo por importe de 0,12 euros con cargo al ejercicio 2007 (dividendo por acción en 2006: 0,12 euros). El éxito en ventas, la fortaleza financiera del Grupo y el alentador

rendimiento operativo de sus programas tradicionales se reflejan en la política de dividendos. Esta propuesta de dividendo rinde homenaje a la lealtad del accionista y aspira a ser una expresión de la confianza ante las perspectivas del porvenir, pese a los desafíos pendientes.

3.4.3 PLAZO DE PRESCRIPCIÓN DE DIVIDENDOS

En virtud del artículo 31 de los estatutos, el derecho al pago de un dividendo o de cualquier otra forma de distribución votada por la Junta de Accionistas prescribe a los cinco años a partir de la fecha en que dicho dividendo sea líquido y exigible.

El derecho al pago de cantidades a cuenta de dividendos prescribe a los cinco años a partir de la fecha en que dicho dividendo haya vencido y sea exigible.

3.4.4 RÉGIMEN FISCAL

La descripción que se incluye a continuación constituye un análisis general del derecho fiscal holandés vigente actualmente. Se limita a las incidencias fiscales significativas para un titular de acciones de la Sociedad (las “**acciones**”) que no sea o que no reciba el trato de residente en los Países Bajos a los efectos previstos en la normativa fiscal de los Países Bajos (un “**accionista no residente**”). Algunas categorías de accionistas de la Sociedad podrán estar sometidas a normas específicas que no se analizan a continuación y que son susceptibles de tener unos efectos sustancialmente diferentes de los de las normas generales que estudiaremos a continuación. En caso de duda sobre su situación fiscal en los Países Bajos y en su país de residencia, se aconseja a los inversores que consulten a sus asesores en materia fiscal.

Retenciones fiscales sobre dividendos

En general, los dividendos distribuidos por la Sociedad respecto a las acciones estarán sujetos a una retención fiscal en los Países Bajos al tipo legal del 15%. El término dividendo comprenderá los dividendos en efectivo o en especie, los dividendos implícitos y explícitos, la amortización de capital desembolsado no considerado como capital a efectos de las normas holandesas de retenciones fiscales sobre dividendos, y los beneficios procedentes de liquidaciones que superen el capital medio desembolsado considerado como capital a efectos de las normas holandesas de retenciones fiscales sobre dividendos. Las acciones liberadas pagadas con la prima incorporada a la acción, consideradas como capital a efectos de las normas holandesas de retenciones fiscales sobre dividendos, no estarán sujetas a retención fiscal.

Un accionista no residente puede cumplir los requisitos para la obtención de una exención o reembolso total o parcial de la retención fiscal mencionada en virtud de un tratado fiscal en vigor entre los Países Bajos y su país de residencia. Los Países Bajos han firmado tratados fiscales con los Estados Unidos, Canadá, Suiza, Japón, la mayor parte de los estados miembros de la Unión Europea y con otros países.

Retenciones fiscales sobre la venta u otras formas de disposición de las acciones

Los pagos recibidos en contraprestación por las ventas u otras formas de disposición de las Acciones no estarán sujetos a retención fiscal en los Países Bajos, salvo que la venta o disposición se efectúe, o se considere que se efectúe, a favor de la Sociedad o de una filial directa o indirecta de la misma. La amortización o venta a favor de la Sociedad o de una filial directa o indirecta de la Sociedad se considerará como dividendo y, en principio, estará sometida a las normas estipuladas anteriormente en “Retenciones fiscales sobre dividendos”.

Impuestos sobre la renta y sobre plusvalías

Un accionista no residente que reciba dividendos de la Sociedad por las acciones o que obtenga una plusvalía por la venta o disposición de acciones no estará sujeto a imposición fiscal sobre rentas o plusvalías en los Países Bajos a menos que:

- Esas rentas o plusvalías sean atribuibles a un negocio o a parte del mismo gestionado de forma efectiva en los Países Bajos o que se lleve a cabo a través de un establecimiento permanente (“*vaste inrichting*”) o de un representante permanente (“*vaste vertegenwoordiger*”) en los Países Bajos; o
- El accionista no residente no sea una persona física y posea, directa o indirectamente, una participación significativa (“*aanmerkelijk belang*”) o una participación en la Sociedad que se considere significativa y dicha participación no forme parte de los activos de un negocio; o
- El accionista no residente sea una persona física y (i) posea, directa o indirectamente, una participación significativa (“*aanmerkelijk belang*”) o una participación que se considere significativa en la Sociedad y que tal participación no forme parte del activo de un negocio o (ii) dicha renta o plusvalía cumpla los requisitos necesarios para considerarla en los Países Bajos como renta de actividades diversas (“*belastbaar resultaat uit verage werkzaamheden*”), según la definición que de este término hace la ley holandesa sobre el impuesto sobre la renta de las personas físicas de 2001 (“*Wet inkomstenbelasting 2001*”).

En términos generales, se entenderá que un accionista no residente no es titular de una participación significativa en el capital social de la Sociedad, a menos que dicho accionista no residente, individualmente o en concierto con otras personas relacionadas, devenga titular, conjunta o separadamente y directa o indirectamente, de acciones de la Sociedad, o de un derecho de adquisición de acciones de la misma que ascienda al 5% o un porcentaje mayor del capital social emitido y en circulación o de alguna clase del mismo de la Sociedad. Se considera que se ostenta una participación significativa cuando la totalidad o una parte de una participación significativa ha sido dispuesta, o se considere que ha sido dispuesta con la aplicación de una desgravación por reinversión.

Impuesto sobre donaciones y sucesiones

Los impuestos sobre donaciones y sucesiones de los Países Bajos no se aplicarán a la transmisión de acciones mediante donación, o tras el fallecimiento de un accionista no residente, a menos que:

- La transmisión haya sido realizada por, o en nombre de una persona que, en el momento de la donación o el fallecimiento, sea, o se considere que sea, residente en los Países Bajos; o
- Las acciones sean atribuibles a un negocio o parte del mismo que sea efectivamente dirigido desde los Países Bajos

o se lleve a cabo a través de un establecimiento o representante permanente en los Países Bajos.

Impuesto sobre el valor añadido

El pago de los dividendos sobre las acciones y la transmisión de las mismas no estarán sujetos a gravamen alguno en concepto de impuesto sobre el valor añadido en los Países Bajos.

Otros impuestos y obligaciones

El otorgamiento, distribución y/o la ejecución legal (incluyendo la ejecución de cualquier sentencia extranjera en los tribunales de los Países Bajos) llevados a cabo con respecto a los dividendos derivados de las acciones o con relación a la transmisión de acciones no estarán sujetos en los Países Bajos a ningún tipo de impuesto registral, impuesto sobre transmisiones, impuesto sobre el patrimonio, timbre ni a ningún otro impuesto o derecho similar, con excepción de las tasas judiciales exigidas en los Países Bajos.

Residencia

Un accionista no residente no se convertirá en residente en los Países Bajos, ni se entenderá que lo es, por el mero hecho de que sea titular de una acción o por el mero hecho del otorgamiento, el cumplimiento, la distribución y/o la ejecución forzosa de derechos con respecto a las acciones.

3.5 Información anual relativa a los valores

El siguiente listado de anuncios públicos incluye todas las informaciones que se deben proporcionar de acuerdo con la normativa aplicable en relación con la información privilegiada sobre la cotización de los valores a las que puede accederse a través de la página web de la Sociedad en la dirección www.eads.com:

Comunicado de prensa con los resultados del primer trimestre de 2007	10 de mayo de 2007
Comunicado de prensa con los resultados del primer semestre de 2007	26 de julio de 2007
Comunicado de prensa con los resultados del tercer trimestre de 2007	8 de noviembre de 2007
Comunicado de prensa con los resultados anuales de 2007	11 de marzo de 2008

Por otra parte, EADS publica declaraciones realizadas en el transcurso ordinario de su actividad a las que también se puede acceder a través de su página web www.eads.com.

Este apartado constituye la información anual relativa a los valores que se ha de publicar en aplicación del artículo 10 de la Directiva CE 2003/71.

Entidad responsable del Documento de Registro

4

4.1	Entidad responsable del Documento de Registro	124
4.2	Declaración de la entidad responsable del Documento de Registro	124
4.3	Política de información	124
4.4	Compromisos de la Sociedad en materia de información	125
4.5	Cambios significativos	125

4.1 Entidad responsable del Documento de Registro

EADS

4.2 Declaración de la entidad responsable del Documento de Registro

La Sociedad declara que, tras haber adoptado todas las medidas necesarias para garantizar la fiabilidad de la información contenida en el Documento de Registro, de acuerdo con los datos de que dispone la Sociedad, dicha información se corresponde con los hechos y no contiene omisiones que pudieran afectar a la interpretación del mismo,

EADS representada por:

Louis Gallois
Chief Executive Officer

4.3 Política de información

Para cualquier consulta puede ponerse en contacto con:

Doña Nathalie Errard

Directora de Relación con el Inversor y Comunicación
Financiera

EADS
37 bd Montmorency
75781 París Cedex 16 Francia
Teléfono: + 33 1 42 24 28 00
Fax: + 33 1 42 24 28 40
E-mail: ir@eads.com

La página web www.eads.com proporciona diversa información sobre la Sociedad, incluido el informe del Consejo de Administración. Por otra parte, durante el periodo de vigencia del presente Documento de Registro, se podrán inspeccionar las copias de los Estatutos de EADS, el Documento de Registro depositado en inglés ante la AFM, quien lo aprobó el 26 de

abril de 2006, el Documento de Registro depositado en inglés ante la AFM, quien lo aprobó el 25 de abril de 2007, los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de EADS para el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2005, los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de EADS para el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2006, los Estados Financieros Consolidados (NIIF) y los Estados Financieros de EADS para el ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2007, junto con los informes de los auditores para los ejercicios cerrados a 31 de diciembre de 2005, al 31 de diciembre de 2006 y al 31 de diciembre de 2007 en el domicilio social de EADS en: European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V., Le Carré, Beechavenue 130-132, 1119 PR, Schiphol-Rijk, Países Bajos, sede estatutaria (statutaire zetel): Ámsterdam, Tel.: + 31 20 655 48 00.

Los accionistas tienen también a su disposición líneas telefónicas gratuitas tanto en Francia (0 800 01 2001) como en Alemania (00 800 00 02 2002) y España (00 800 00 02 2002), también pueden enviar mensajes a la siguiente dirección de correo electrónico: ir@eads.com.

4.4 Compromisos de la Sociedad en materia de información

Teniendo en cuenta que las acciones de la Sociedad cotizan en Euronext Paris (la “**Bolsa de París**”), en el *regulierter Markt* (en el subsegmento de negociación *Prime Standard*) de la *Frankfurter Wertpapierbörse* (la “**Bolsa de Francfort**”) y en las Bolsas de Valores de Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia,

(las “**Bolsas de Valores españolas**”), la Sociedad está sometida a determinadas leyes y reglamentos relativos a información tanto en Francia, como en Alemania y España, estando los principales resumidos en el apartado “3.1.3 Legislación aplicable”.

4.5 Cambios significativos

Desde el 31 de diciembre de 2007 hasta la fecha de registro del presente documento no ha habido modificaciones en la situación económica y financiera de EADS aparte de las que aquí se hacen constar.



www.eads.com

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

Este documento está disponible
asimismo en las direcciones siguientes:

European Aeronautic
Defence and Space Company
EADS N.V.

En España:
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid - España

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

En Alemania:
81663 Munich - Alemania