

Acortando distancias

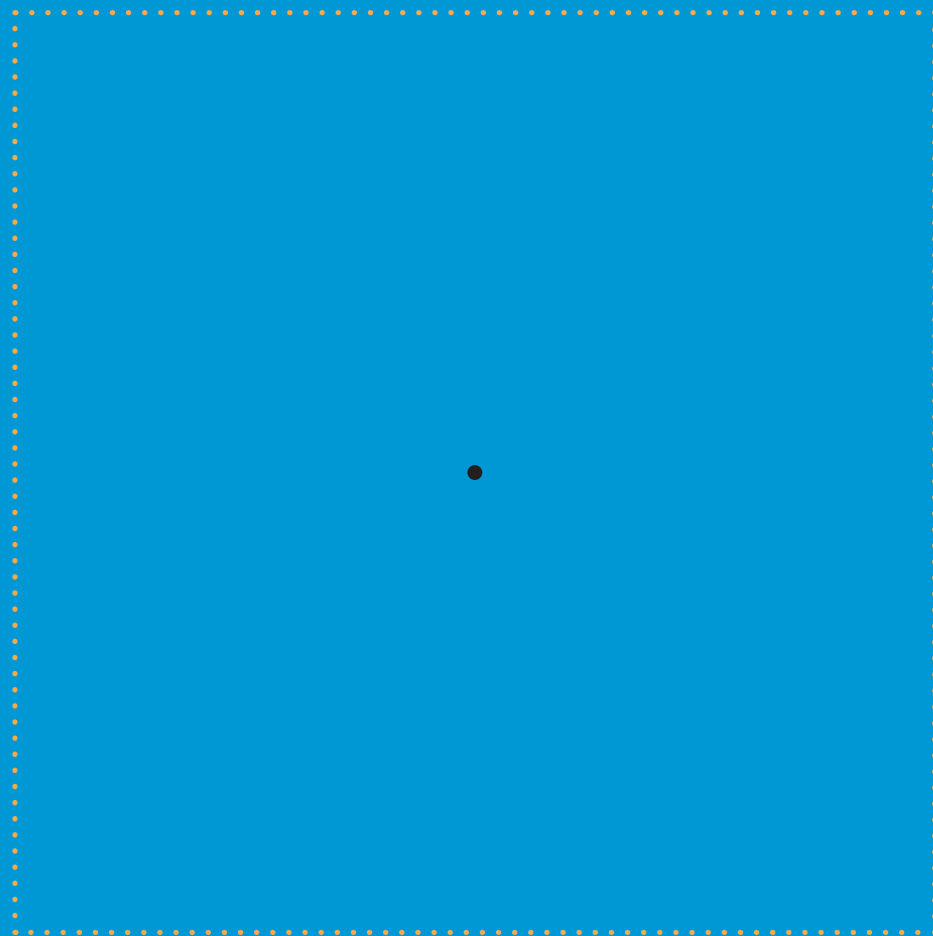
EL GRUPO EADS EN EL AÑO 2009



EADS de un vistazo



Acortando distancias



Índice

GRUPO EADS	III
LAS DIVISIONES	IV
PRINCIPALES PROGRAMAS Y PRODUCTOS	VI
ACONTECIMIENTOS EN 2009	XII
LAS ACCIONES DE EADS	XIV
PRESENCIA MUNDIAL DE EADS	XVI
ORGANIGRAMA DE EADS	XVIII

Hace diez años, un grupo de empresas, cada una titular de su propio y rico patrimonio pero con una visión compartida, se unieron para formar EADS. Hoy en día, 120.000 personas trabajan juntas en EADS para hacer realidad esa visión, sentando nuevas pautas en la industria aeroespacial, cohesionando nuestro mundo.

EADS EN 2009

		2009	2008	2007
Ingresos	millones de euros	42.822	43.265	39.123
EBIT*	millones de euros	- 322	2.830	52
Beneficio neto ¹⁾	millones de euros	- 763	1.572	- 446
Beneficio por acción ¹⁾	euros	- 0,94	1,95	- 0,56
Dividendo por acción	euros	- ²⁾	0,20	0,12
Posición de tesorería neta	millones de euros	9.797	9.193	7.024
Pedidos recibidos ³⁾	millones de euros	45.847	98.648	136.799
Cartera de pedidos ³⁾	millones de euros	389.067	400.248	339.532
Empleados		119.506	118.349	116.493



LOS RESULTADOS DE 2009 demuestran la resistencia del negocio subyacente de EADS, pero se han visto afectados por provisiones relacionadas con retrasos en algunos programas.

LOS INGRESOS se han mantenido estables en la cifra de 42.822 millones de euros, reflejando la fortaleza de las entregas en todas las áreas de actividad.

EL EBIT *, situado en -322 millones de euros, se ha visto afectado por la provisión para el A400M y los efectos de cambio.

LA TESORERÍA NETA ha alcanzado los 9.797 millones de euros, debido a un *cash flow* libre mejor de lo esperado.

LA CARTERA DE PEDIDOS se situaba en la sólida cifra de 389.067 millones de euros.

* Salvo que se indique lo contrario, las cifras de EBIT presentadas en este informe son beneficios antes de intereses e impuestos, amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

¹⁾ EADS sigue usando el término «beneficio neto». Es idéntico al beneficio del período atribuible a los accionistas de la matriz según lo definido por las normas NIIF.

²⁾ Sujeto a la aprobación de la Junta General Anual de EADS.

³⁾ Las aportaciones de las actividades de aviones comerciales a los pedidos recibidos y la cartera de pedidos de EADS están basadas en precios de catálogo.



A330-200F

AIRBUS¹⁾ es un importante fabricante de aviones con actividades en los segmentos comercial y militar.



(millones de euros)	2009	2008	variación
Ingresos	28.067	28.991	-3%
EBIT*	-1.371	1.815	-
Pedidos recibidos	23.904	85.493	-72%
Cartera de pedidos	339.722	357.824	-5%



A400M

Airbus Commercial es líder de mercado en el sector de aviones civiles con 100 plazas o más. Ofrece a las líneas aéreas una competitiva gama de aviones avanzados y eficientes en el consumo de combustible.

Airbus Military desarrolla aviones para misiones militares y de seguridad, incluso de reabastecimiento en vuelo y vigilancia marítima, y es responsable del programa del avión A400M.

En número de aviones	2009	2008	variación
Airbus Commercial			
Entregas	498	483	+3%
Cartera de pedidos	3.488	3.715	-6%
Airbus Military			
Entregas	16	19	-16%
Cartera de pedidos	250	256	-2%



EC175

EUROCOPTER es el principal fabricante de helicópteros del mundo. Realiza más de un 50% de las ventas de helicópteros civiles y paraestatales y cuenta con un negocio militar cada vez más fuerte.



(millones de euros)	2009	2008	variación
Ingresos	4.570	4.486	+2%
EBIT*	263	293	-10%
Pedidos recibidos	5.810	4.855	+20%
Cartera de pedidos	15.064	13.824	+9%

¹⁾ Airbus presenta ahora su información en dos segmentos: Airbus Commercial y Airbus Military. Airbus Commercial comprende EFW y la reorganización de aeroestructuras. Airbus Military (la antigua División Aviones de Transporte Militar) incluye toda la actividad del A400M. Las eliminaciones se tratan a escala de División. Las cifras de 2008 se han reexpresado para reflejar los cambios, salvo en el caso de la planta de Augsburg transferida por Defensa & Seguridad.

* Salvo que se indique lo contrario, las cifras de EBIT presentadas en este informe son beneficios antes de intereses e impuestos, amortización de fondo de comercio y extraordinarios.



ComSatBw

ASTRIUM es el grupo espacial más importante de Europa y el tercero mayor del mundo. Es el principal proveedor europeo de satélites, lanzadores y servicios espaciales. Su papel es clave en los programas espaciales institucionales y militares de Europa.



(millones de euros)	2009	2008	variación
Ingresos	4.799	4.289	+ 12%
EBIT *	261	234	+ 12%
Pedidos recibidos	8.285	3.294	+ 152%
Cartera de pedidos	14.653	11.035	+ 33%



Eurofighter

DEFENSA & SEGURIDAD es el eje principal de las actividades militares y de seguridad global de EADS. Su extensa gama de productos y servicios abarca el avión de combate Eurofighter, sistemas de misiles, sistemas integrados para defensa y seguridad, electrónica de defensa y servicios relacionados.



(millones de euros)	2009	2008	variación
Ingresos ²⁾	5.363	5.668	- 5%
EBIT *	449	408	+ 10%
Pedidos recibidos	7.959	5.287	+ 51%
Cartera de pedidos	18.796	17.032	+ 10%



ATR 72 - 600

OTRAS ACTIVIDADES ³⁾ incluye el fabricante de aviones propulsados por turbina ATR, las actividades de aeroestructuras y fabricación de asientos de avión de EADS Sogerma, la unidad operativa estadounidense EADS North America y un 30% (consolidado por el método de la participación) de DAHER-SOCATA.

(millones de euros)	2009	2008	variación
Ingresos	1.096	1.338	- 18%
EBIT *	21	43	- 51%
Pedidos recibidos	969	1.712	- 43%
Cartera de pedidos	1.952	3.169	- 38%

²⁾ Los ingresos de la planta de Augsburgo, de 438 millones de euros, están incluidos en Defensa & Seguridad en el ejercicio 2008. Desde 2009, la planta de Augsburgo está integrada en Premium AEROTEC, consolidada en las cuentas de Airbus.

³⁾ A partir de 2009, la composición de Otras Actividades difiere respecto a 2008: EFW se consolida ahora en las cuentas de Airbus (las cuentas 2008 de Otras Actividades se han ajustado para reflejar este traspaso) y EADS es titular de un 30% de DAHER-SOCATA, consolidado en las cuentas de EADS por el método de la participación. Otras Actividades no es una División independiente de EADS.

* Salvo que se indique lo contrario, las cifras de EBIT presentadas en este informe son beneficios antes de intereses e impuestos, amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

Airbus

Airbus Commercial

A380

El avión más eficiente del mundo

El nuevo **A380** de dos pisos es actualmente el avión más espacioso y eficiente en vuelo. En su configuración básica, el avión tiene 525 plazas y permite a las líneas aéreas ofrecer a sus clientes un nivel de comodidad inigualable. Concebido para aportar ventajas económicas y medioambientales específicas a las líneas aéreas, aumenta la capacidad en rutas de larga distancia y reduce los costes por pasajero.



LA FAMILIA A320

El avión más popular del mundo

La **familia A320**, que bate el récord de ventas histórico de aviones comerciales, responde a las necesidades de las líneas aéreas de máxima flexibilidad operacional y costes de explotación más bajos en rutas de corta y media distancia. Airbus sigue invirtiendo en la familia A320 e incorporando nuevas tecnologías para mantener su posición competitiva.



A330 | A340

Proporcionar versatilidad

La familia **A330/340** es versátil para vuelos de rutas regionales o de largo alcance. Su fuselaje básico ofrece seis configuraciones diferentes, con propulsión por dos o cuatro motores. El A330 bimotor está diseñado para generar unos ingresos máximos y reducir los costes operativos en las rutas regionales, mientras que el A340 cuatrimotor proporciona flexibilidad en los vuelos de larga distancia.



A350 XWB

Respuesta a la demanda de las líneas aéreas

El **A350 XWB** (fuselaje extraancho) satisface la demanda de aviones de capacidad media y gran autonomía. Con un fuselaje compuesto principalmente por fibra de carbono, su bajo peso reduce el coste de combustible y las emisiones. Su amplitud proporciona la máxima comodidad a los pasajeros en los vuelos largos. Lanzado en 2006, el A350 XWB está en fase de desarrollo.

Airbus Military

A400M

Diseñado de cara a la exigencia

El **A400M** está diseñado para satisfacer las necesidades operativas más exigentes en misiones militares y de ayuda humanitaria en todo el mundo. Por su versatilidad, puede realizar misiones tanto tácticas como estratégicas y volar a altas o bajas velocidades y a grandes o pequeñas altitudes. El A400M, actualmente en fase de desarrollo, realizó su vuelo inaugural en diciembre de 2009.



CN-235 | C-295

Líderes mundiales en el transporte de peso medio

Los **CN-235** y **C-295** son aviones bimotores de transporte de peso medio, propulsados por turbina, capaces de operar en pistas cortas y no asfaltadas. Son los líderes mundiales en su categoría y se han vendido a las fuerzas aéreas en el mundo entero.



A330 MRTT

Innovación en el reabastecimiento en vuelo

El **A330 MRTT** (Multi-Role Tanker Transport) es el avión de reabastecimiento en vuelo líder del mundo, con una enorme capacidad básica de combustible y una innovadora pértiga de reabastecimiento con controles *fly-by-wire*. Hasta el presente, el A330 MRTT ha recibido pedidos de Australia, Arabia Saudí, Emiratos Árabes Unidos y Reino Unido. El avión es un derivado de la exitosa familia Airbus A330/A340.

Astrium

EUROSTAR 3000

Mayor capacidad de carga útil

Los satélites de telecomunicaciones geoestacionarios de Astrium están basados en las plataformas de la familia Eurostar (63 pedidos hasta el final de 2009), lo que les ha permitido ganarse el reconocimiento de la industria por su excepcional fiabilidad y comportamiento en órbita. La serie Eurostar se está mejorando constantemente mediante el desarrollo y la integración de nuevas tecnologías. El **Eurostar 3000** es la última versión.



PARADIGM

Proveedor de servicios de telecomunicaciones para las fuerzas armadas

Paradigm, una filial al cien por cien de Astrium, es el principal proveedor comercial de comunicaciones vía satélite para fines militares. Paradigm tiene un contrato por valor de 3.600 millones de libras con el Ministerio de Defensa británico para la prestación de servicios de comunicaciones militares por satélite hasta 2020. Astrium es el principal contratista de Paradigm para el diseño y la construcción del sistema Skynet 5 completo.

ARIANE 5

Lanzamiento de las cargas más pesadas

Ariane 5 es un potente lanzador de satélites de transporte pesado, con una capacidad de carga útil de hasta diez toneladas. Desde que entró en funcionamiento en 2005, su fiabilidad y flexibilidad han quedado demostradas: al final de 2009, el número de lanzamientos llevados a cabo con éxito sucesivo se elevó a 35. Actualmente, ya se está trabajando en mejorar el Ariane para aumentar su capacidad de carga útil en un 20%.



Defensa & Seguridad

SISTEMAS DE MISILES

Programas multinacionales

MBDA —una *joint venture* de EADS, BAE Systems y Finmeccanica— es responsable de los sistemas de misiles dentro de EADS Defensa & Seguridad (DS) que cubre una gama completa de soluciones. Es el principal contratista de programas multinacionales tales como el misil de crucero franco-británico con armamento convencional Storm Shadow/SCALP y una familia de sistemas de defensa aérea basados en el misil Aster.



EUROFIGHTER

El más moderno avión de combate

Eurofighter es el avión multifuncional de combate más moderno actualmente en producción. Optimizado para complejas operaciones de combate aire-aire y aire-tierra, con capacidades disponibles en red y extremadamente ágil. Con una sólida cartera de pedidos e importantes campañas de exportaciones, las entregas superaron en 2009 las 200 unidades.



UAV

Control de amenazas

En el campo de los vehículos aéreos no tripulados (**UAV**), DS está tratando de alcanzar una posición de liderazgo basada en su experiencia y sus actuales proyectos. Entre ellos se encuentran el sistema UAV Harfang Medium Altitude Long Endurance (MALE) desarrollado para las Fuerzas Aéreas francesas y utilizado en Afganistán en 2009. DS, en cooperación con Northrop Grumman, también está desarrollando el sistema aéreo Euro Hawk de gran altitud para inteligencia de señales.



SOLUCIONES DE SEGURIDAD

Gestión de las amenazas a la seguridad

Las amenazas a la seguridad suelen exigir múltiples respuestas de diferentes servicios. La necesidad de coordinar acciones ha impulsado la demanda de soluciones integrales de seguridad. DS suministra sistemas integrados para la seguridad de fronteras, seguridad marítima, respuesta a crisis y emergencias, así como para la protección de infraestructuras y de la población. Las soluciones de **Radio Móvil Profesional** (PMR) de DS permiten que las organizaciones de seguridad se comuniquen efectiva y fiablemente.

Eurocopter

EC225 | EC725

Aplicación efectiva de la tecnología

El **EC225/EC725** lleva la última tecnología de Eurocopter para rotores y para la adaptación a todas las condiciones meteorológicas a la clase de helicópteros de 11 toneladas. El EC225 vuela para instalaciones *offshore* de petróleo y gas, transporte VIP y servicios de búsqueda y rescate. Su gemelo militar, el EC725, está en servicio con los Ejércitos de Tierra y Aire de Francia.



NH90

El pionero helicóptero multifuncional

El helicóptero militar multifuncional de peso medio **NH90** tiene dos variantes básicas: el helicóptero de transporte táctico y el helicóptero de fragata de la OTAN. El programa es un desarrollo conjunto con Agusta-Westland y Fokker Services dentro de Nato Helicopter Industries (NHI). Al final de 2009, la cartera de reservas del NH90 se situaba en 489 pedidos en firme.



EC135 | EC145

Innovación al servicio del cliente

Los helicópteros bimotor ligeros multifuncionales **EC135/EC145** se fabrican usando las últimas tecnologías de fibra de carbono. Están diseñados para asegurar una maniobrabilidad sobresaliente, así como un vuelo excepcionalmente silencioso y suave. Se han creado versiones específicas para transporte VIP, así como para misiones de rescate y trabajo policial.

FAMILIA ECUREUIL

Un helicóptero de alto rendimiento

El **Ecureuil**, que puede transportar hasta siete pasajeros, es famoso por su alto rendimiento, seguridad y bajos costes de explotación. El extensivo uso de *composites*, una significativa capacidad de transporte de carga y una espaciosa cabina le confieren la flexibilidad necesaria para ser usado como helicóptero de servicios y para el transporte de pasajeros.





TIGRE

Eficiencia en el campo de batalla

El **Tigre** es un helicóptero bimotor de peso medio para combate aire-aire y extinción de incendios. Cuenta con cuatro versiones, basadas en el mismo fuselaje, de las que Francia, Alemania, España y Australia han hecho varios pedidos. El total de entregas ascendía a 55 al final de 2009. El Tigre fue desplegado en Afganistán por las Fuerzas Armadas francesas, proporcionando una fiabilidad y una capacidad de servicio inigualables en el campo de operaciones.

Otras Actividades



ATR

La respuesta a las rutas regionales

ATR es el líder mundial en el mercado de aviones turbo-propulsores de 50 a 74 plazas. La familia ATR de aviones turbopropulsores gemelos de ala alta está diseñada para lograr una eficiencia máxima, flexibilidad operacional y comodidad. En octubre de 2007 se lanzó una versión ampliada y los dos modelos nuevos, el ATR 72-600 y el ATR 42-600, han iniciado los vuelos de prueba.



EADS NORTH AMERICA

Presencia en EE. UU.

EADS North America es la empresa norteamericana de EADS. Es el principal contratista del UH-72A Light Utility Helicopter del Ejército de Estados Unidos y junto con su compañía matriz, EADS, aporta más de 11.000 millones de dólares anuales a la economía de EE. UU.



30 de enero

30 DE ENERO

Arianespace hace un pedido de 35 lanzadores Ariane 5 ECA

Arianespace y Astrium firman un contrato para la producción de 35 lanzadores Ariane 5 ECA (denominados el lote PB), por valor de más de 4.000 millones de euros. Astrium es el único contratista principal para el Ariane 5.



19 de junio

19 DE JUNIO

Airbus consigue compromisos por 12.900 millones de dólares en el Salón Aeronáutico de París

Airbus anuncia compromisos durante el Salón Aeronáutico de París 2009 por 127 aviones, valorados en unos 12.900 millones de dólares. Estos compromisos comprenden pedidos en firme por 58 aviones con un valor de casi 6.400 millones de dólares, más declaraciones de intenciones para otros 69 aviones por un total de 6.500 millones de dólares.



23 de junio

23 DE JUNIO

Airbus entrega el primer A320 ensamblado en China

Airbus entrega el primer avión A320 procedente de su línea de ensamblaje final en Tianjin (China). El avión es operado por Sichuan Airlines en régimen de *leasing*. La línea de ensamblaje es una *joint venture* de Airbus y un consorcio chino formado por Tianjin Free Trade Zone (TJFTZ) y China Aviation Industry Corporation (AVIC). En total, 11 aviones A319 y A320 salieron de esta línea de ensamblaje en 2009. Para finales de 2011 está previsto que la producción alcance cuatro aviones mensuales.



31 de julio

30 DE JUNIO

EADS obtiene la adjudicación del programa de seguridad nacional para el Reino de Arabia Saudí

Defensa & Seguridad se ha adjudicado, como contratista principal, el programa de seguridad de fronteras que cubre todo el perímetro del territorio del Reino de Arabia Saudí. Es el mayor contrato adjudicado por concurso en el mundo como solución global.

31 DE JULIO

Las naciones del Eurofighter encargan la producción del tercer tramo

Alemania, Reino Unido, Italia y España adjudican el contrato para el Tramo 3a del programa Eurofighter. El contrato da la luz verde para que se inicie la producción de otros 112 aviones Eurofighter.



15 de noviembre

15 DE NOVIEMBRE

Airbus lanza los dispositivos de aleta de tiburón

Estas aletas de tiburón o *sharklets* están diseñados para mejorar la ecoeficiencia y la capacidad de carga útil de la familia A320. Se espera que los *sharklets* contribuyan a reducir como mínimo un 3,5% del consumo de combustible en rutas de larga distancia.

30 DE NOVIEMBRE

SES encarga cuatro nuevos satélites a Astrium

La operadora global de satélites SES y Astrium anuncian un pedido de cuatro satélites multimisión por valor de más de 500 millones de euros. Está previsto que los nuevos satélites se lancen entre 2012 y 2014.



30 de noviembre

4 DE DICIEMBRE

EADS abre un centro de investigación en Bangalore

EADS Innovation Works anuncia la apertura de una sucursal en Bangalore. EADS Innovation Works India gestionará e intermediará en proyectos de investigación y tecnología (I+T) para las Unidades de Negocio de EADS y el área de I+T corporativa.



4 de diciembre

10 DE DICIEMBRE

El Ejército estadounidense adjudica el contrato del Light Utility Helicopter por valor de 247 millones de dólares

El Ejército estadounidense adjudica a EADS North America el contrato del Lakota Light Utility Helicopter (LUH). Este contrato, valorado en 247,2 millones de dólares, eleva el pedido total a 178 helicópteros UH-72A, que se utilizan para evacuación médica, transporte de personal y aplicaciones multimisión.



10 de diciembre

11 DE DICIEMBRE

Despega el A400M, el nuevo avión de transporte de Airbus Military

El nuevo A400M de Airbus Military realiza su vuelo inaugural desde el aeropuerto de Sevilla (España). El primer avión de transporte militar del siglo XXI completa un exitoso vuelo de 3 horas y 47 minutos de duración. Como estaba previsto, la tripulación, compuesta por seis hombres, realiza pruebas operacionales en una amplia gama de velocidades. También pone a prueba la subida y bajada del tren de aterrizaje y los dispositivos hipersustentadores en altitud.



11 de diciembre

17 DE DICIEMBRE

Eurocopter celebra el vuelo inaugural de su nuevo helicóptero EC175

El EC175, el último miembro de la gama Eurocopter, realiza su vuelo inaugural oficial surcando los cielos de Marignane (Francia). Este helicóptero de la clase de 7 toneladas ha sido desarrollado y fabricado en cooperación con China Aviation Industry Corp. (AVIC), un histórico socio de Eurocopter.



17 de diciembre

En 2009, la cotización de EADS se vio influida principalmente por la incertidumbre sobre la crisis económica, la perspectiva de las entregas de aviones comerciales, la debilidad del dólar y las potenciales repercusiones derivadas del programa A400M.

Hasta marzo de 2009, el comportamiento de las acciones de EADS se quedó rezagado respecto al de su sector, tras la propuesta de EADS en enero sobre un nuevo enfoque para el A400M, que suscitó inquietudes sobre la repercusión financiera de este retraso en la rentabilidad de Airbus. A finales de marzo se inició una recuperación, respaldada por señales del continuo compromiso de los Gobiernos participantes y de una potencial recuperación de la economía y el tráfico aéreo.

En septiembre, la cotización volvió a descender por la debilidad del dólar, las noticias negativas relativas al A400M y la nueva petición de propuesta para el avión cisterna estadounidense, así como la posibilidad de recortar la producción para adaptarse a la demanda. A principios de diciembre, la cotización se recuperó gracias a una mejor actitud del mercado bursátil, la tendencia favorable del tipo de cambio dólar/euro y las noticias positivas de la Compañía, tales como el primer vuelo del A400M y el anuncio del pedido del A350 XWB de United Airlines.

El 31 de diciembre, la cotización de EADS cerró en 14,09 euros.

Un 17,1% más alta que al final de 2008.

En ese mismo período, el CAC40 se revalorizó un 22,3%.

PERFIL

Número de acciones en circulación a 31 de diciembre de 2009 ➤ 816.105.061

Máximo en 2009 en la Bolsa de Valores de París: el 18 de septiembre ➤ 16,40 euros

Mínimo en 2009 en la Bolsa de Valores de París: el 30 de marzo ➤ 8,47 euros

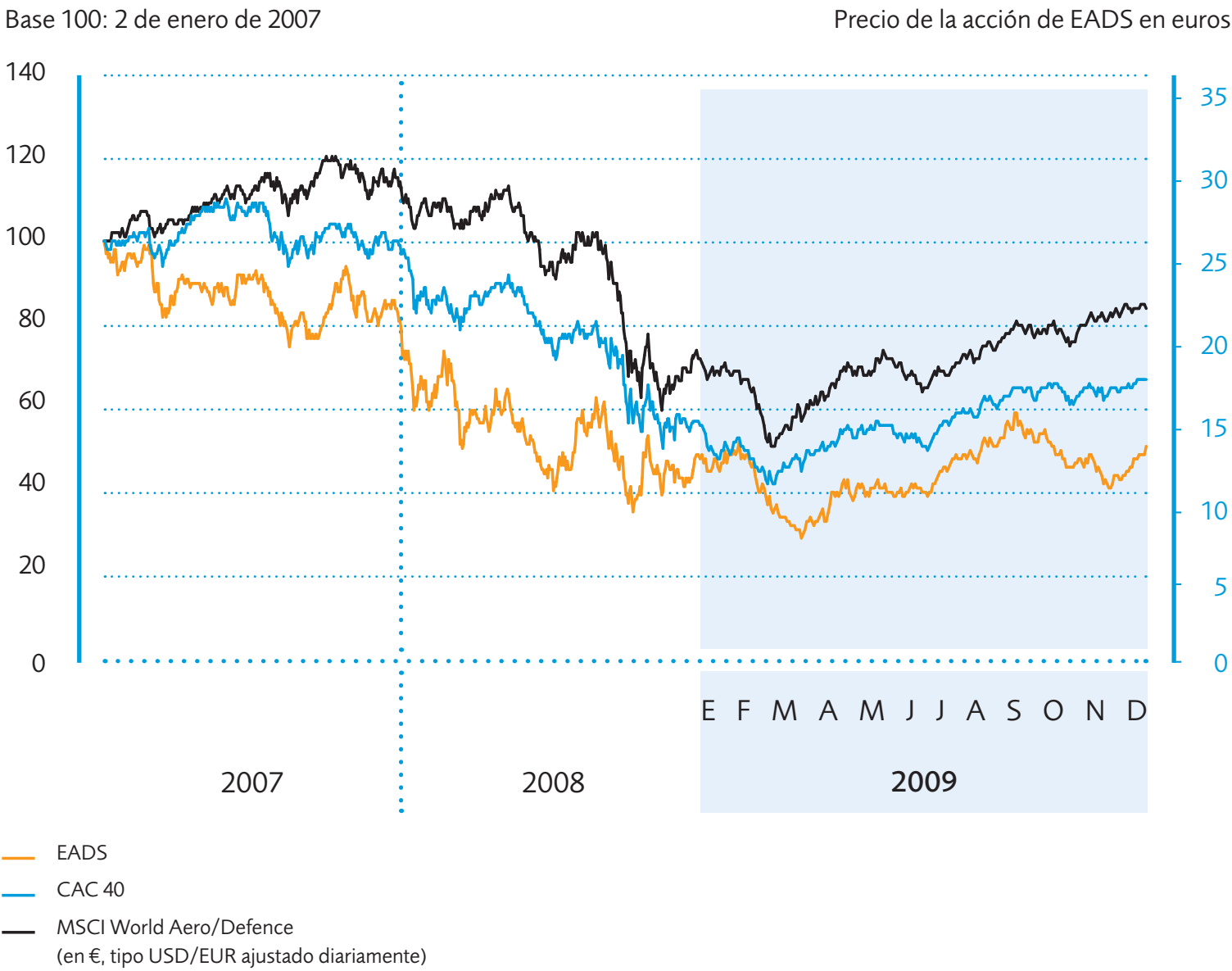
Código ISIN ➤ NL0000235190

Información más extensa y detallada en www.eads.com.



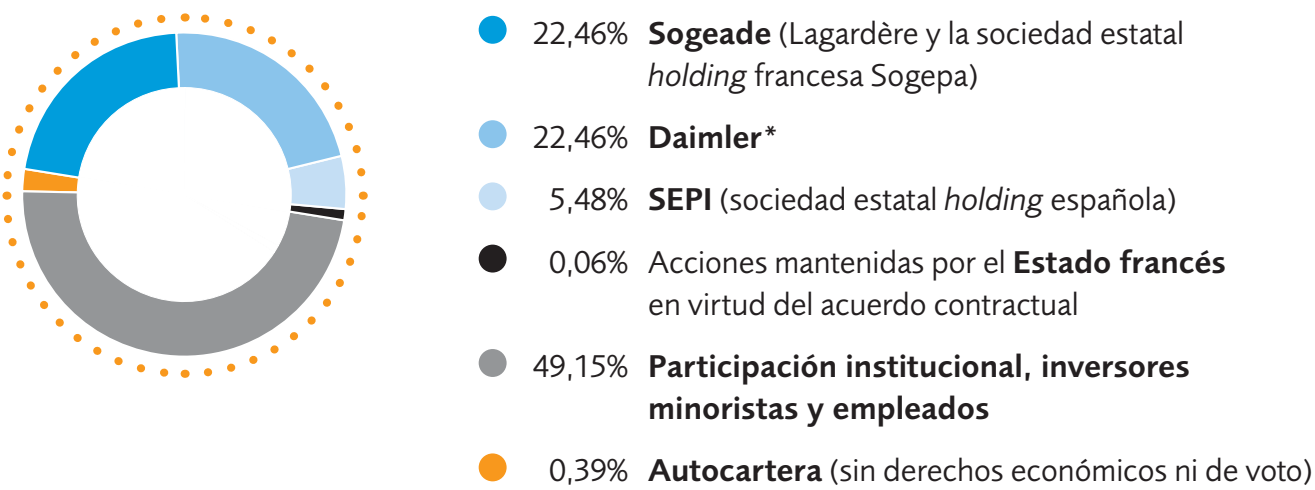
EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN BURSÁTIL

a 31 de diciembre de 2009 (precio de cierre)

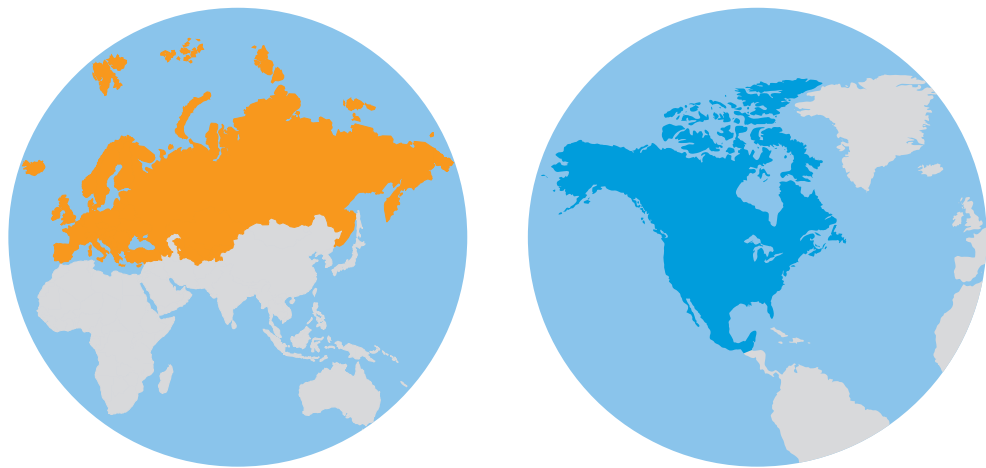


ESTRUCTURA ACCIONARIAL

a 31 de diciembre de 2009



* El 9 de febrero de 2007, Daimler alcanzó un acuerdo con un consorcio de inversores privados y públicos para reducir su participación accionarial en EADS en un 7,5%, manteniendo sus derechos de voto sobre la totalidad del 22,5% de las acciones de EADS.



50%¹⁾

Europa

		2009
Ingresos	millones de euros	21.400
Compras ²⁾	millones de euros	22.800
Cartera de pedidos	millones de euros	122.100
Pedidos recibidos	millones de euros	25.900
Empleados		113.456

EADS aprovecha las capacidades y la competitividad existentes en la sólidamente establecida industria aeroespacial de Europa. A lo largo de los años se han desarrollado excelentes relaciones en compras, especialmente en los países de origen de EADS, y cubren todas las áreas y materiales. EADS está expandiendo su cooperación con Europa del Este y Rusia. En Rumania se ha formado una asociación estratégica en el campo de la aeronáutica. La presencia en Asia Central está aumentando, tras una asociación estratégica con Kazajistán en las áreas de espacio y helicópteros.

¹⁾ Porcentaje de las ventas del Grupo.

²⁾ Sólo costes externos.

14%¹⁾

Norteamérica

		2009
Ingresos	millones de euros	6.100
Compras ²⁾	millones de euros	8.100
Cartera de pedidos	millones de euros	44.000
Pedidos recibidos	millones de euros	1.400
Empleados		3.383

En Norteamérica, EADS es un proveedor y socio industrial para los programas de defensa y seguridad nacional, aviación comercial, telecomunicaciones y servicios. Ha sido seleccionada como proveedor de grandes equipos para el Ejército y la Guardia Costera estadounidense. EADS aporta más de 11.000 millones de dólares anuales a la economía de EE. UU. por medio de su red de proveedores y servicios, adquiriendo significativos y crecientes volúmenes de motores, sistemas y equipos, y beneficiándose de la pericia de la industria aeronáutica local.



20% ¹⁾

Asia-Pacífico

		2009
Ingresos	millones de euros	8.600
Compras ²⁾	millones de euros	500
Cartera de pedidos	millones de euros	102.900
Pedidos recibidos	millones de euros	6.900
Empleados		1.679

Asia-Pacífico es una región de alta prioridad, en la que el Grupo se está asociando con la industria local en una serie de programas como el helicóptero EC175, desarrollado en cooperación con la industria china, o el desarrollo del helicóptero KUH en cooperación con Corea. En 2009, 11 aviones de la familia A320 salieron de la nueva línea de ensamblaje final de Tianjin (China) para ser entregados a los clientes. EADS también está reforzando su presencia en Japón e India.

9% ¹⁾

Oriente Medio

		2009
Ingresos	millones de euros	3.900
Compras ²⁾	millones de euros	70
Cartera de pedidos	millones de euros	91.400
Pedidos recibidos	millones de euros	4.900
Empleados		353

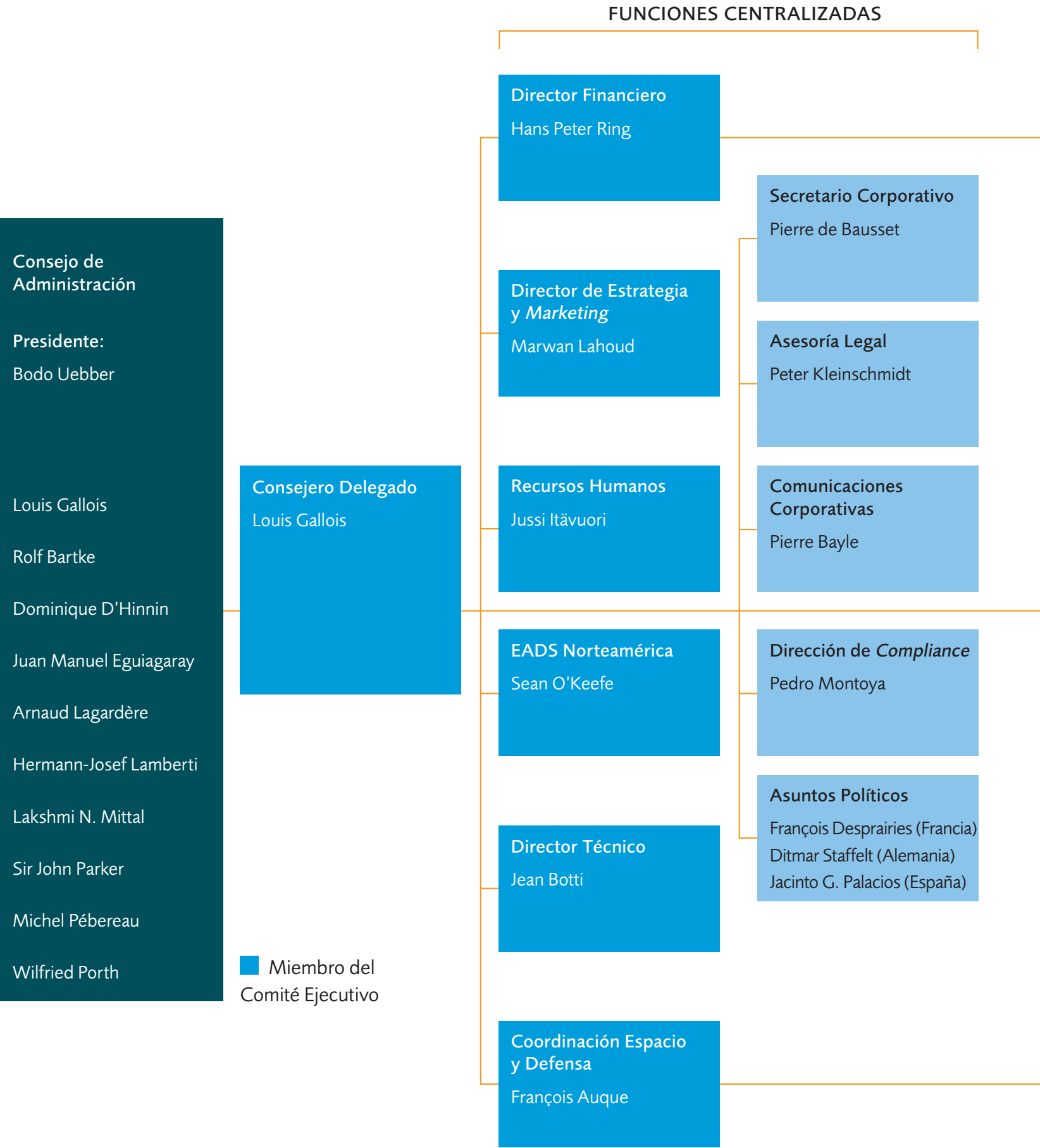
Oriente Medio se está convirtiendo en un mercado clave para EADS. Las Divisiones han consolidado su presencia (DS, Eurocopter y Astrium) y han logrado avances notables en nuevos campos tales como vigilancia de fronteras o aviones de reabastecimiento en vuelo. En aviones comerciales, casi todas las compañías aéreas importantes de la región han decidido ampliar y modernizar sus flotas con Airbus. Las líneas aéreas de Oriente Medio son importantes clientes del A380 y del A350 XWB.

7% ¹⁾

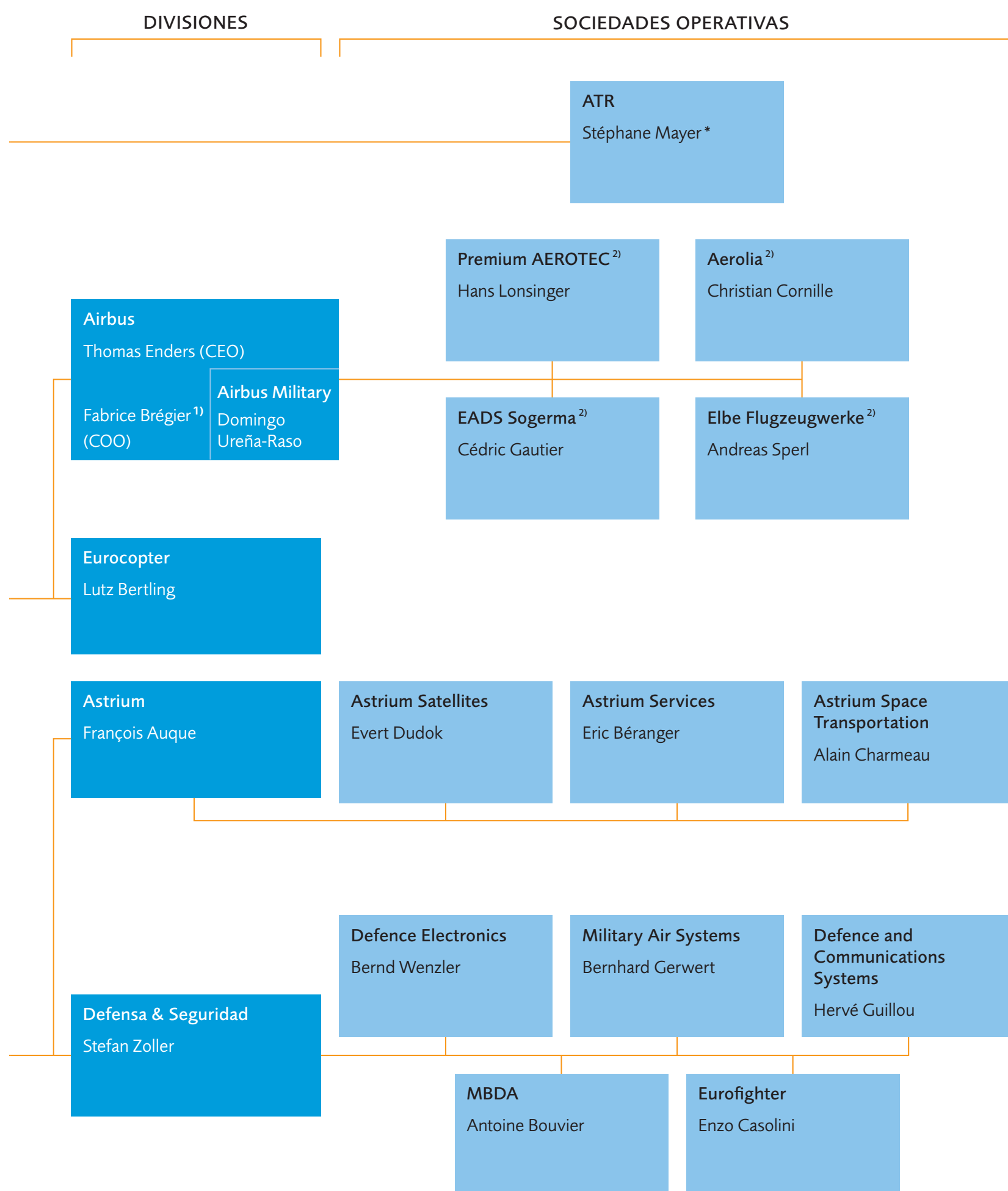
Resto del mundo

		2009
Ingresos	millones de euros	2.800
Compras ²⁾	millones de euros	60
Cartera de pedidos	millones de euros	28.600
Pedidos recibidos	millones de euros	6.700
Empleados		635

EADS también se está centrando en otros mercados de crecimiento. Latinoamérica, por ejemplo, es una dinámica región que ofrece numerosas oportunidades comerciales e industriales. EADS ha desarrollado una asociación industrial estratégica con Brasil en los campos de espacio, defensa y seguridad, y en 2009 ha conseguido importantes éxitos en México. EADS también ha reforzado su presencia en el norte de África en 2009.



El Consejo configura activamente la misión y las prioridades estratégicas del Grupo, que se implantan bajo la dirección del **Consejero Delegado** (CEO). Éste proporciona el impulso necesario para las grandes iniciativas operativas. Las áreas y las Divisiones del Grupo cumplen las instrucciones del Consejero Delegado.



Las cuatro Divisiones —Airbus, Eurocopter, Astrium y Defensa & Seguridad— atienden las necesidades específicas de sus respectivos clientes, mientras que las áreas centralizadas del Grupo realzan su oferta mediante el intercambio de información, tecnología compartida y sinergias en el trabajo.

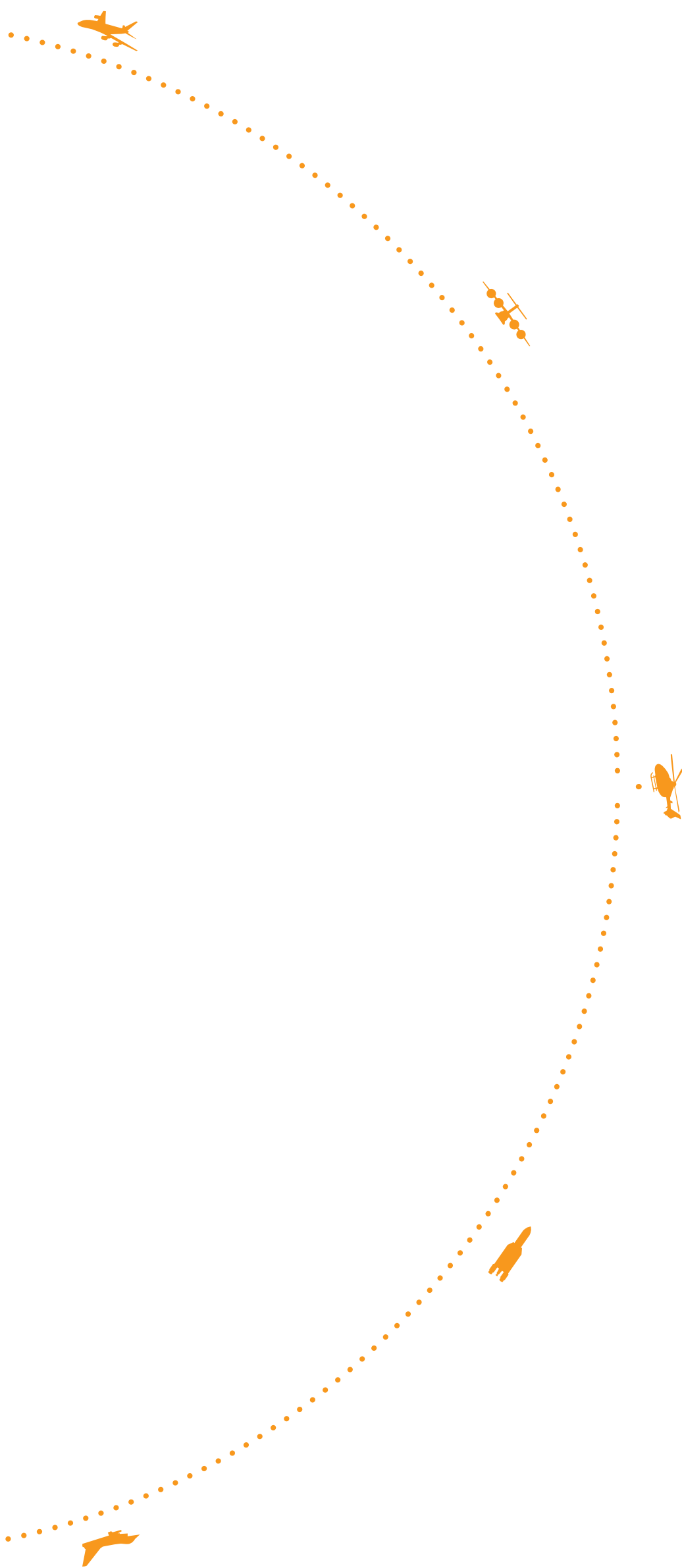
¹⁾ Responsable, como miembro del Comité Ejecutivo, de asegurar un mejor rendimiento operativo en todo el Grupo.

²⁾ Propiedad de EADS al 100%, dirección delegada en Airbus.

* Hasta el 31 de mayo de 2010; su sucesor será designado según los Estatutos de GIE ATR.

EADS de un vistazo





Índice

DIRECCIÓN Y GOBIERNO

- 02 Carta del Presidente del Consejo
- 04 Consejo de Administración
- 06 Gobierno Corporativo
- 08 Mensaje del Consejero Delegado
- 10 Comité Ejecutivo
- 12 Estrategia: Rumbo a la Visión 2020
- 14 Entrevista con el Director Financiero
Diez años de crecimiento

18 ACORTANDO DISTANCIAS

EJERCICIO 2009

- 32 Mercados y perspectivas
- 38 Airbus
- 44 Eurocopter
- 46 Astrium
- 48 Defensa & Seguridad

LOS PILARES INTERNOS DE EADS

- 52 Recursos Humanos
- 54 Innovación
- 56 Ecoeficiencia
- 58 Compras
- 60 Ética y *compliance*

- 62 Glosario
- 64 Direcciones
- 66 Información de interés



Estimados accionistas:

Este año, el Grupo EADS celebra su décimo aniversario como pionero en la integración industrial europea. El Consejo está orgulloso de que EADS haya conseguido ocupar una importante posición en su sector. Alcanzar esta categoría ha sido posible porque los líderes industriales y políticos de Europa supieron actuar a partir de una visión poderosa hace una década y unieron audazmente sus fuerzas en este sector estratégico.

El *know-how* industrial consolidado de Alemania, España, Francia y Reino Unido ha dado lugar a muchos productos que hacen que EADS pueda reivindicar su liderazgo tecnológico hoy en día. El Grupo ha conseguido un gran número de notables logros.

El año 2009 demuestra la estabilidad que proporciona una gran cartera de productos. En medio de una de las peores crisis económicas mundiales de la historia, EADS ha logrado unos ingresos estables. Es un hecho que da fe de su notable resistencia, sólidamente establecida a lo largo de los diez últimos años de crecimiento. No obstante, los resultados del Grupo en 2009 también ponen de relieve áreas en las que EADS debe seguir mejorando, especialmente en lo relativo a la evolución de los nuevos programas desde la fase de desarrollo hasta alcanzar la madurez industrial.

La Dirección y todos los empleados, que han mostrado una inquebrantable dedicación, han colocado a EADS en la vanguardia de la industria aeroespacial y de defensa del mundo en el último decenio. Han hecho crecer el negocio y, al mismo tiempo, han adaptado sin cesar su estructura y la base de costes para superar obstáculos tales como el movimiento de un euro cada vez más fuerte. Su excepcional organización industrial exige que EADS siga adaptándose y que desarrolle concienzudamente una protección eficaz a largo plazo contra los riesgos de cambio para asegurar su sostenibilidad financiera.

«El Consejo está comprometido en la tarea de ayudar al equipo directivo a sentar unos sólidos cimientos para el segundo decenio de la Compañía».

Bodo Uebber

El Consejo está comprometido a ayudar al equipo directivo a sentar unos sólidos cimientos para el segundo decenio de la Compañía. En especial, respaldamos Visión 2020 y la estrategia de la Dirección para equilibrar la cartera de EADS y buscar nuevas oportunidades de negocio, así como sus esfuerzos por ajustar su modelo a un entorno volátil y cambiante.

La estabilidad del Grupo también dependerá de la solidez de su actividad de defensa e institucional. Junto con nuestros clientes públicos, en EADS vemos tanto la oportunidad como la necesidad de establecer unos objetivos realistas y transparentes para los contratos futuros. A medida que las misiones se vuelven más exigentes y los sistemas más eficientes, los avances tecnológicos también entrañan más complejidad: tanto la industria como los clientes deben garantizar que se controlen las oportunidades y los riesgos y que se cumplan los objetivos definidos conjuntamente, en beneficio de ambas partes.

Los acontecimientos de 2009 incitaron al Consejo a dar respaldo al establecimiento de un área de Gestión de Riesgos Empresariales que permita a EADS definir y gestionar mejor los riesgos en el desarrollo y la fabricación de sus productos. De nuevo, todas las partes interesadas se beneficiarán de ello, no sólo internamente, sino también nuestros clientes, accionistas y proveedores. Además, se ha reforzado el programa de *compliance*, que se puso en marcha el año anterior.

La evaluación del Consejo, realizada con la asistencia de una reconocida consultoría independiente, ha puesto de relieve la capacidad del Consejo para desempeñar efectivamente su papel de supervisión y apoyo.

Por último, el Consejo ha revisado su propia remuneración y la de la alta Dirección. A su juicio, la política de remuneración de EADS es razonable y respeta los principios de un buen gobierno. En 2010, nos centraremos en mejorar el sistema de retribución para que los incentivos estén más alineados con los objetivos a largo plazo de la Compañía.

A pesar de que el sector de la aviación comercial está dando signos de recuperación, el Consejo comparte la convicción de la Dirección de que es importante que mantengamos la alerta en 2010. Debido a las pérdidas asumidas el año pasado, el Consejo ha recomendado que no se pague dividendo para 2009. Es la primera vez que se toma una decisión como ésta en la historia de EADS, y el Consejo tiene intención de reanudar la distribución de dividendo tan pronto como lo permitan unas condiciones más favorables.

Estoy firmemente convencido de que nuestra prudencia en la gestión de la tesorería obra y salvaguarda el valor a largo plazo de EADS en interés de los accionistas. Pueden tener la seguridad de que la Dirección y el Consejo siguen comprometidos con el éxito de la Compañía, persiguiendo dinámicamente los objetivos establecidos en nuestra Visión 2020.



Bodo Uebber
Presidente del Consejo



BODO UEPPER (50)
Presidente del Consejo
de Administración de EADS

«EADS se ha convertido en un líder y tiene que gestionar una gran cantidad de programas y materias en un entorno difícil. Esto exige una estrecha atención a la asignación de recursos, unos procesos ajustados y controles de calidad para lograr una rentabilidad y una estabilidad sostenibles».



LOUIS GALLOIS (66)
Consejero Delegado de EADS

«Quiero promover un sentido de unidad y orgullo entre la gente de EADS. La transformación y la integración son la clave de un futuro prometedor».

LAKSHMI N. MITTAL (59)
Presidente y Consejero Delegado
de Arcelor Mittal

«Basándome en mi experiencia, presto especial atención a la estructura de costes de EADS, a su competitividad, a la ejecución de los proyectos en el plazo y con el presupuesto fijados, y a unos controles firmes».



MICHEL PÉBEREAU (68)
Presidente de BNP Paribas

«Hasta ahora, EADS ha capeado con éxito la crisis financiera mundial y se ha mostrado muy abierta a las directrices del Consejo. La Dirección actúa sensatamente frente a los desafíos».



ROLF BARTKE (63)
Presidente de Keiper-Recaro-Group

«Mi pericia está en la excelencia y la eficiencia operativas. Esta experiencia es una ventaja en un momento en el que la cadena de valor se ve sometida a tensiones, los clientes se reposicionan y los proveedores son vulnerables».



Información adicional disponible en la sección de
Gobierno Corporativo en el DOCUMENTO DE REGISTRO 2009.



HERMANN-JOSEF LAMBERTI (54)
Miembro del Consejo de Dirección
de Deutsche Bank AG

«Prestaré una continua atención a la gestión de riesgos y a unas medidas reales de rendimiento sostenible. Como Presidente del Comité de Auditoría, seguiré centrándome en la fortaleza y la estabilidad financieras».



SIR JOHN PARKER (67)
Presidente de National Grid

«El deber del Consejo es liberar el caudal de talento y valor que parece haber quedado eclipsado por las circunstancias extraordinarias actuales. El Comité de Nombramientos y Retribuciones desempeña un importante papel en ello».



**JUAN MANUEL
EGUIAGARAY UCELAY (64)**
Director de Estudios de la
Fundación Alternativas

«Los ciclos económicos y su repercusión en los presupuestos públicos hacen que EADS deba adaptar su modelo de negocio a un paradigma industrial cambiante. Daré mi apoyo a esta adaptación».

ARNAUD LAGARDÈRE (49)
Socio Director de Lagardère SCA

«EADS ha de afrontar varios retos importantes en un entorno competitivo que todavía está afectado por la recesión económica mundial. Como miembro del Consejo, pondré los medios que tengo a mi alcance para ayudar a EADS a lograr sus objetivos, tales como una rentabilidad duradera, y a mantener su identidad europea».



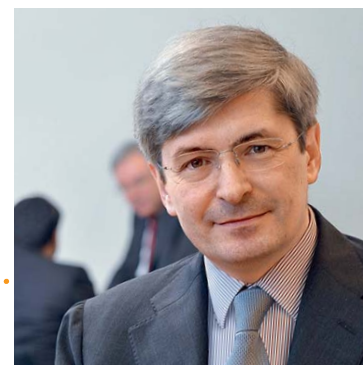
WILFRIED PORTH (51)
Miembro del Consejo de
Dirección de Daimler AG

«Partiendo de mi amplia experiencia industrial internacional, daré a EADS la ventaja de una visión operativa adicional y diferentes percepciones sobre relaciones sociales».



DOMINIQUE D'HINNIN (50)
Socio Codirector de Lagardère SCA

«Analizaré el rendimiento de EADS a través del prisma de la creación de valor y promoveré opciones de desarrollo que optimicen el valor a largo plazo para los accionistas».



Los debates del Consejo se centraron en importantes cuestiones estratégicas y operacionales, como la hoja de ruta de Visión 2020 para un crecimiento sostenible y el retraso en el proyecto del avión de transporte militar A400M.

REUNIONES DEL CONSEJO

El Consejo hizo varios destacados nombramientos durante 2009. Rüdiger Grube, el anterior Presidente, dimitió en abril de 2009 y fue sustituido por Bodo Uebber. Además, el Sr. Grube fue sustituido como consejero por Wilfried Porth, que fue elegido en la Junta General Anual de mayo de 2009. El Consejo también hizo dos importantes nombramientos en las Divisiones. En febrero, Domingo Ureña-Raso fue nombrado Director de Airbus Military y, en noviembre, Sean O'Keefe fue nombrado Director de EADS North America.

El retraso en el proyecto del avión de transporte militar A400M fue un tema recurrente, debatido en siete reuniones del Consejo. El Consejo debatió asimismo la estrategia del Grupo, asuntos importantes del negocio tales como el nuevo avión A350 y el programa de vigilancia para la frontera saudí, el desarrollo de otros grandes programas, la marcha de los objetivos estratégicos de Visión 2020, la aprobación del plan operativo y los resultados financieros y previsiones del Grupo. Se dedicó atención al control, incluyendo la gestión de riesgos empresariales, el plan de auditoría corporativa y la evolución de la Dirección de *Compliance*. Los temas relacionados con los recursos humanos ocuparon asimismo un lugar destacado en los debates, especialmente la política de retribución, la cualificación para el cargo de directivo, la remuneración, así como la contratación, la retención y el desarrollo de personas con alto potencial. Además, el Consejo encargó a la Dirección la tarea de intensificar los esfuerzos para lograr una mayor diversidad entre los empleados.

El Consejo celebró 11 reuniones, con un promedio de asistencia del 84%. En el intervalo entre reuniones, el Consejero Delegado mantuvo informado al Consejo mediante informes de actividad y planes estratégicos y operativos.

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL CONSEJO

En febrero de 2010, la eficacia del Consejo fue analizada por consultores independientes, que concluyeron que sus miembros están en general satisfechos con su capacidad para trabajar en equipo y abordar abiertamente las materias pertinentes en el mejor interés del Grupo.

Según dicho análisis, la documentación del Consejo se puede mejorar para que respalde más el proceso de toma de decisiones. Asimismo, se concluyó que algunas materias operacionales, en especial el A400M, han preocupado a los Consejeros a costa de una visión a más largo plazo. Reconocido este hecho, el Consejo dedicó una sesión completa al tema de estrategia en 2009, incluyendo la evaluación de los objetivos de Visión 2020 en un entorno cambiante.

En general, el Consejo considera que reúne un conjunto muy internacional, diverso y capacitado, con fuertes competencias financieras.

COMITÉ DE AUDITORÍA

En 2009, el Comité de Auditoría evaluó los resultados de 2008 así como los resultados del primer semestre de 2009, los análisis financieros trimestrales y materias como gestión de riesgo empresarial, *compliance* y auditoría interna. Celebró cinco reuniones, con una asistencia media del 90%.

COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

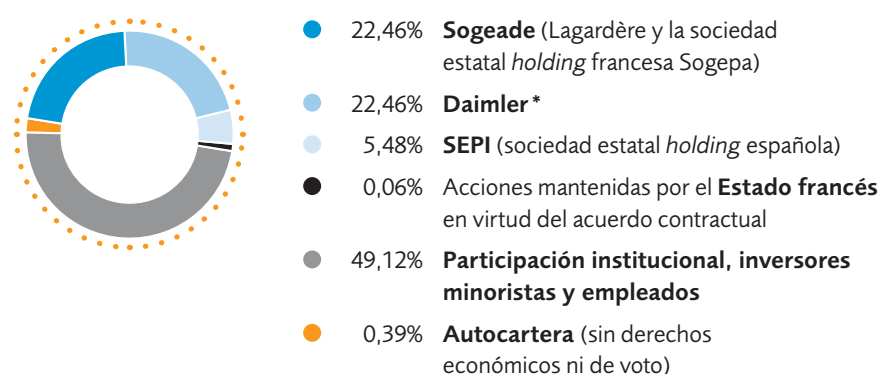
El Comité de Nombramientos y Retribuciones hizo recomendaciones al Consejo sobre nombramientos importantes y analizó materias tales como la política de remuneración y la planificación de sucesiones. Tras un estudio a principios de 2010, el Comité recomendó que las estructuras de remuneración de los directores ejecutivos debieran ajustarse para respaldar mejor los objetivos de sostenibilidad y rentabilidad de EADS. Celebró cuatro reuniones, con una asistencia media del 94%.

COMITÉ ESTRATÉGICO

El Comité Estratégico hizo un seguimiento de las principales iniciativas estratégicas del Grupo, hizo recomendaciones al Consejo sobre fusiones y adquisiciones y analizó la política de investigación y tecnología de EADS. Presidido por Bodo Uebber, incluye también a Louis Gallois. El Comité Estratégico celebró dos reuniones, con un promedio de asistencia del 80%.

ESTRUCTURA ACCIONARIAL

a 31 de diciembre de 2009



* El 9 de febrero de 2007, Daimler llegó a un acuerdo con un consorcio de inversores privados y públicos para reducir su participación accionarial en EADS en un 7,5%, manteniendo los derechos de voto sobre la totalidad del 22,5% de las acciones de EADS.

COMITÉS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

COMITÉ DE AUDITORÍA

Hermann-Josef Lamberti (Presidente)

Rolf Bartke

Dominique D'Hinnin

Sir John Parker

COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

Sir John Parker (Presidente)

Dominique D'Hinnin

Hermann-Josef Lamberti

Wilfried Porth

COMITÉ ESTRATÉGICO

Bodo Uebber (Presidente)

Louis Gallois

Arnaud Lagardère

Michel Pébereau

Wilfried Porth



Información adicional disponible en la sección de Gobierno Corporativo de www.eads.com o en el

DOCUMENTO DE REGISTRO 2009



*Estimados accionistas, empleados,
clientes y proveedores:*

EADS se creó para reunir los recursos estratégicos de importantes naciones europeas, fusionando los activos del sector aeroespacial y de defensa, algo fragmentados pero idóneos, en un potente competidor mundial. Tras diez años, EADS está afirmando de forma tangible la relevancia industrial de Europa y sus productos han dejado su impronta en el mundo entero, elevando al Grupo a una posición de liderazgo en todos y cada uno de los segmentos. En sólo una década:

- Hemos aumentado nuestros ingresos un 77%.
- Hemos invertido más de 22.000 millones de euros en I+D autofinanciado.
- Hemos creado más de 15.000 puestos de alta tecnología.

Hay innumerables logros de los que enorgullecerse en esta historia de éxito: Airbus ha crecido hasta convertirse en el principal fabricante de aviones, Eurocopter ha reforzado su posición como líder del mercado mundial de helicópteros comerciales y militares, Astrium ha batido récords con el Ariane 5 y con las ventas de satélites, Defensa & Seguridad ha entregado más de 200 aviones de combate Eurofighter y encabeza el dinámico negocio de seguridad de fronteras en todo el mundo.

Pero no todo ha sido coser y cantar. Una vigorosa expansión, al tiempo que se forzaban los límites de la tecnología, ha comportado serias pruebas, como las experimentadas con el A380 y el A400M. EADS las ha convertido en lecciones aprendidas y ahora está mejor dotada para dominar la complejidad, habiendo hecho de la gestión de programas y riesgos sus máximas prioridades. Una integración equilibrada lleva su tiempo, y en este sentido hemos hecho avances sustanciales: la integración del segmento Airbus Military en Airbus es uno de los últimos pasos, así como la coordinación de las Divisiones Defensa & Seguridad y Astrium.

«Visión 2020 sigue tomando forma. Desde 2007, el amplio concepto inicial ha encuadrado debates estratégicos, se ha traducido en prioridades anuales y ha informado la planificación operativa».

Louis Gallois

El año 2009, en especial, fue una prueba de fortaleza y resistencia para EADS. En medio de una atroz crisis económica, el rendimiento empresarial del Grupo demuestra vigilancia y agilidad. Si tenemos en cuenta la gestión de la cartera de pedidos y las entregas, Airbus se merece un reconocimiento especial por su enfoque de *torre de control* para mejorar la visibilidad del mercado con socios y clientes. Su rápida implantación creó la flexibilidad para reasignar más de 600 posiciones de aviones en 2008 y 2009. También nos aseguramos unas entregas récord de 498 aviones en 2009. Afortunadamente, el mercado está mostrando signos de recuperación, lo que es bueno teniendo en cuenta la importancia del volumen para la rentabilidad.

Eurocopter trabajó infatigablemente para contrarrestar la significativa caída en el sector comercial. El resultado fue impresionante: 558 helicópteros entregados y un año récord para los helicópteros militares. El rendimiento en nuestro negocio público e institucional demuestra los resultados de un esmerado cuidado de nuestras relaciones: la rentabilidad de Defensa & Seguridad, de casi un 8,5%, se encuentra entre las referencias de los principales contratistas de Europa. Por su parte, Astrium tuvo el mejor año de su historia.

Tuvimos el placer de ser testigos de los vuelos inaugurales del helicóptero EC175 y del avión de transporte militar A400M. Agradezco profundamente el apoyo de las naciones clientes del A400M, que, junto con un significativo esfuerzo financiero adicional de EADS, ha vuelto a encarrillar este importante programa. Les entregaremos un avión con la mejor capacidad de transporte aéreo del mundo para que cumplan con éxito sus misiones vitales.

Visión 2020 sigue tomando forma. Nuestros objetivos, ya sean colectivos o individuales, se derivan en su totalidad de Visión 2020.

Por citar sólo algunos: un mejor equilibrio de las actividades para mitigar los ciclos comerciales y la presión del dólar, el desarrollo de actividades de servicios y seguridad, la atención a nuestro negocio principal, la ampliación de nuestra presencia mundial, la preparación de los programas del futuro y la promoción rigurosa de la ecoeficiencia.

EADS debe seguir adaptándose y mejorando el rendimiento, optimizando los procesos de trabajo, detectando y gestionando mejor los riesgos. Power8, Power8 Plus y Future EADS son las plantillas para la productividad y la transformación. Se complementan con una prudente gestión de la tesorería para proteger nuestra capacidad de maniobra.

Unidos por unos valores comunes, nuestros valiosos 120.000 empleados, cuya dedicación no tiene rival, lo están haciendo realidad. Estoy decidido a fomentar los vínculos entre la Dirección y los trabajadores para abordar las expectativas sobre la gestión de las personas.

Ésta es la hoja de ruta para avivar la motivación y ambición en EADS y para satisfacer los intereses de nuestros accionistas. EADS fue claramente la estrategia acertada para Europa. Sin EADS, Europa no sería capaz de competir con los mejores de nuestra industria en el mundo. Deberíamos tener eso presente cuando contemplemos la futura política industrial del continente y nos preparemos conjuntamente para el crecimiento en el futuro.



Louis Gallois
Consejero Delegado

COMITÉ EJECUTIVO



de izquierda a derecha

RALPH CROSBY > Director de EADS North America
SEAN O'KEEFE sustituyó a Ralph Crosby el 1 de noviembre de 2009.

El Director de EADS North America tiene las responsabilidades estratégicas y operacionales en el mercado estadounidense.

FRANÇOIS AUQUE > Director de Astrium

El Sr. Auque es responsable del éxito de Astrium y coordina las actividades del Grupo en materia de defensa, seguridad y espacio para fomentar las sinergias.

JEAN BOTTI > Director Técnico (CTO)

El Sr. Botti dirige las actividades de Investigación y Tecnología del Grupo para asegurar las tecnologías y las herramientas de fabricación adecuadas para el mañana.



STEFAN ZOLLER > Director de Defensa & Seguridad

El Sr. Zoller está a cargo de impulsar un rendimiento empresarial exitoso en la División Defensa & Seguridad, además de preparar a la División para el futuro.

FABRICE BRÉGIER > Director de Operaciones de Airbus (COO) y Director de Rendimiento Operativo de EADS

El Sr. Brégier dirige las operaciones de Airbus y el programa Power8 y además tiene la misión permanente de mejorar el rendimiento operativo en todo el Grupo EADS.

HANS PETER RING > Director Financiero (CFO)

La misión del Sr. Ring consiste en asegurar una gestión exitosa de los recursos financieros de EADS para respaldar al rendimiento operativo y preparar el futuro del Grupo.



THOMAS ENDERS ➤ Director de Airbus

El Sr. Enders es responsable del éxito global de todas las actividades de Airbus, comerciales y militares, para lograrlo impulsa programas continuos y de desarrollo e iniciativas estratégicas.

LOUIS GALLOIS ➤ Consejero Delegado (CEO)

El Sr. Gallois es responsable de la exitosa gestión global del negocio y las operaciones del Grupo EADS. Preside el Comité Ejecutivo.

LUTZ BERTLING ➤ Director de Eurocopter

La misión del Sr. Bertling consiste en reforzar la posición de liderazgo de Eurocopter y aportar éxito comercial y satisfacción al cliente en todos los programas de helicópteros.

MARWAN LAHOUD ➤ Director de Estrategia y Marketing

El Sr. Lahoud es responsable de la elaboración y ejecución de la estrategia del Grupo, incluyendo operaciones de fusiones y adquisiciones, así como del desarrollo internacional y el *marketing* del Grupo.

DOMINGO UREÑA-RASO ➤ Director de Airbus Military

El Sr. Ureña-Raso está a cargo de Airbus Military, siendo especialmente responsable del programa A400M. Depende del Director de Airbus y es miembro del Comité Ejecutivo de EADS.

JUSSI ITÄVUORI ➤ Director de Recursos Humanos

La función del Sr. Itävuori consiste en asegurar que la plantilla de EADS esté eficazmente gestionada, esté comprometida y sea competente para poder dominar los retos presentes y futuros.

Rumbo a la Visión 2020

Los recientes retos han confirmado la validez de Visión 2020, la hoja de ruta de EADS para el futuro. En especial, la contracción económica ha puesto de relieve la importancia de que EADS esté más equilibrada, en cuanto a cartera y presencia internacional, a fin de ser aún más resistente a los ciclos del negocio y los riesgos de cambio.

COMPARTIR OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Visión 2020, la hoja de ruta estratégica de EADS, recibió un nuevo refrendo en el contexto de la crisis económica mundial. Este plan de acción para todo el Grupo trata de aumentar la resistencia de la Compañía y asegurar un continuo liderazgo, mediante un crecimiento centrado en tres ejes:

- **Un mejor equilibrio entre las actividades de aviones comerciales y las demás.** El negocio de aviones comerciales requiere una gran cantidad de capital y es cíclico. En 2009, representó un 62% de los ingresos del Grupo. Nuestro objetivo es llegar a un equilibrio 50/50 y a un comportamiento del *cash flow* más estable a largo plazo por medio de ciclos complementarios de inversión.
- **Un mejor equilibrio entre plataformas y servicios.** Con una fuerte clientela de plataformas y sistemas avanzados, EADS está en posición de desarrollar servicios relacionados de alto valor, que no sólo sean muy rentables sino también anticíclicos. Nuestro objetivo es aumentar la cuota de servicios en los ingresos del 12% en 2009 al 25% en 2020.
- **Un mejor equilibrio entre nuestras raíces europeas y nuestra huella mundial.** Para conseguir acceso a nuevos mercados y recursos tecnológicos, así como a compras de bajo coste y en múltiples divisas, tenemos que expandir nuestra huella internacional. Nuestro objetivo es que un 20% de los empleados y un 40% de las compras estén fuera de Europa.

Además, aspiramos a ser **realmente ecoeficientes**. Estamos decididos a usar la ecoeficiencia como un impulsor de la innovación.

Los ambiciosos objetivos fijados en nuestra Visión 2020 exigen personas totalmente dedicadas e innovadoras no sólo en el ámbito tecnológico. Por consiguiente, EADS seguirá aportando lo mejor del *know-how* europeo, promoviendo la cultura de la innovación, una mayor movilidad y diversidad internacional en su plantilla.

UNA VISIÓN EN FUNCIONAMIENTO

El impulso para implantar la Visión 2020 alcanzó notables hitos en 2009:

- **Reforzamos la integración de nuestra actividad principal**, incorporando transporte militar y comercial a Airbus. Se establecieron vínculos estructurales entre las Divisiones Astrium y Defensa & Seguridad. Como primer resultado, se creó un Centro de Excelencia Electrónica para espacio y defensa para explotar sinergias que afectan a 2.500 personas en 11 centros de cinco países.
- **Trabajamos para una mayor eficiencia**, mejorando continuamente la organización y economizando en todo el Grupo. El programa de integración y ahorro de costes Future EADS avanzó, por ejemplo, mediante la creación de nuevos servicios compartidos para todo el Grupo en las áreas de compras generales o gestión de instalaciones.
- **Reforzamos la gestión de programas**, promoviendo buenas prácticas en todo el Grupo y extrayendo lecciones de los programas A380 y A400M. Tras exhaustivas negociaciones con los clientes de lanzamiento, se ha establecido una nueva base para el programa A400M.
- **Continuamos la globalización**, logrando las primeras entregas de aviones A320 desde la línea de ensamblaje final en China. En Oriente Medio, conseguimos un importante contrato para la seguridad de las fronteras de Arabia Saudí. En Estados Unidos, el éxito del programa Light Utility Helicopter continuó con un segundo pedido de 51 aviones.
- **Expandimos el área de servicios**, consiguiendo que Eurocopter se adjudicara importantes pedidos. A principios de 2010, Astrium suscribió con el Ministerio de Defensa británico un contrato para la ampliación por dos años de los servicios para el Skynet 5. En conjunto, los servicios de EADS registraron un crecimiento orgánico del 20% en 2009, alcanzando un 12% de los ingresos del Grupo.
- **Fomentamos el compromiso de los empleados**, lanzando un proceso plurianual para toda la plantilla de EADS. Se realizó una primera encuesta entre los empleados y los resultados se comunicaron a los 4.000 directivos del Grupo. Asimismo, se desarrollaron planes de mejora en todo el Grupo recogiendo sugerencias y respuestas de los 120.000 empleados.

PRIORIDADES DE EADS EN 2010

1. Mejorar el **COMPROMISO** de los empleados de EADS respondiendo a sus expectativas sobre desarrollo personal, reforzar la diversidad, en especial la de género a todos los niveles.
2. Dar la máxima prioridad a la **GESTIÓN DE TESORERÍA** para proteger la capacidad de maniobra financiera del Grupo.
3. Lograr el objetivo de **AHORRO** fijado, así como los determinados en Future EADS.
4. Aportar y asegurar **PROGRAMAS CLAVE**: A400M, A380, A350, NH90 Naval, vigilancia de fronteras saudíes, programas de defensa en EE. UU.
5. Proteger la reputación de EADS como una Compañía responsable en nuestros **PAÍSES DE ORIGEN** para asegurarnos la confianza y el apoyo de los Gobiernos y la opinión pública.
6. Preparar los **PROGRAMAS DEL FUTURO**, en especial, aviones comerciales del futuro, helicópteros X4 y pesados, Ariane 6 y Advanced UAV Talarion.
7. Fomentar la **INNOVACIÓN MÁS ALLÁ DE LA TECNOLOGÍA** y transformar estas iniciativas en eficiencia y nuevo negocio.
8. De acuerdo con Visión 2020, desarrollar actividades de **SERVICIOS Y SEGURIDAD**. Ampliar nuestra huella fuera de Europa y concentrarnos en nuestro negocio principal. Aumentar nuestro alcance global en cuanto a asociaciones, compras y empleados.
9. Asegurar el cumplimiento de una conducta empresarial **ÉTICA** en todos los procesos de nuestra actividad.
10. Convertirnos en una empresa **ECOEICIENTE**: promover la ecoeficiencia como impulsor de la innovación en investigación, producción, desarrollo de productos y nuevas oportunidades de negocio.



«EADS ha salido reforzada de los últimos desafíos».

Hans Peter Ring

Según su opinión ¿cuáles son los principales mensajes que se pueden extraer de los resultados de 2009?

Sin duda, nos hemos enfrentado a importantes elementos en contra a lo largo del año pasado, con la crisis económica, el deterioro de los tipos de cambio dólar/euro y, por supuesto, el efecto de las dificultades de nuestros propios programas. Esos factores han tenido una gran repercusión en nuestros resultados. Pero los resultados también demuestran que nuestro negocio subyacente es resistente. Las entregas de Airbus alcanzaron un nivel récord. La fortaleza del negocio público permitió que Eurocopter aumentara su cartera de pedidos, y nuestras Divisiones Defensa & Seguridad y Astrium han seguido mejorando su rentabilidad. Tenemos una sólida cartera de pedidos, situada en 389.067 millones de euros al final de 2009, y una tesorería neta récord de casi 10.000 millones de euros a pesar de todos los factores en contra.

¿Por qué prestan ustedes tanta atención a la tesorería?

Porque la tesorería nos da flexibilidad. Nuestra fuerte liquidez ha sido un gran activo durante la crisis económica. Es la base de que mantengamos una fuerte calificación crediticia y nos ayuda a enfrentarnos a los retos de los programas. De cara al futuro, la protección de la tesorería seguirá siendo una prioridad a medida que salgamos de la crisis y nos preparemos para la nueva demanda de los clientes y, posiblemente, para los ajustes en la cartera de nuestra Compañía.

¿Cómo han podido acumular este nivel de liquidez?

Durante los últimos años, la gestión de la tesorería ha sido nuestra máxima prioridad, y nuestra política ha tenido éxito. Uno de los principales factores ha sido nuestra estrecha atención a los ahorros derivados del programa de mejoras Power8 de Airbus.

Hemos hecho un seguimiento detallado de las existencias y los pagos previos a la entrega, y Airbus ha sido esencial para reducir las inversiones. También hemos mejorado la sensibilización sobre la protección de la tesorería en todo el Grupo.

Y creo que podemos seguir mejorando. Sobre todo en existencias, donde, con 21.600 millones de euros al final de 2009, estamos lejos de ser una referencia. Esto debería permitirnos conservar una fuerte posición de tesorería en el futuro.

¿Qué están haciendo para ayudar a mejorar el rendimiento?

Además de los constantes esfuerzos para ahorrar costes en toda la Compañía, creo que nuestros esfuerzos de integración, nuestro programa Future EADS, serán la cuestión realmente importante. Compartir las tecnologías de la información, unas buenas prácticas, compartir los servicios, compartir los sistemas y ocuparnos de un buen ejercicio de control, especialmente haciendo hincapié en el control de programas: éstas son algunas de las áreas importantes que queremos abordar. Las asociaciones en el negocio, estar más cerca del proceso de toma de decisiones y más involucrados en él, prever los riesgos, hacer mejores contratos, éstas son las máximas prioridades de nuestros equipos financieros para mejorar el rendimiento de la organización y controlar los riesgos.

¿Y cómo están abordando el tema del riesgo financiero en EADS?

En nuestro negocio, los grandes compromisos se hacen respecto a productos con largos plazos de desarrollo. Por ello, la gestión del riesgo financiero es vital, y la compenetración entre los ejecutivos de finanzas y los de programas es esencial para nuestro éxito. La comunidad financiera ha impulsado la implantación de nuestro sistema de Gestión de Riesgos Empresariales. Se ha convertido en una parte integral de nuestra información de gestión y nuestros debates, permitiéndonos desarrollar una *comunidad de valores compartidos* con nuestros colegas del área operativa.

Estamos trabajando con ahínco para crear procesos e informes más dinámicos, en especial centrándonos en las medidas adecuadas. Una información puntual y clara sobre los aspectos financieros de los programas nos ayuda a detectar y abordar los riesgos desde el principio. El área financiera está intentando ser proactiva mediante el seguimiento y las mejoras en el rendimiento global de EADS como Grupo.

El tipo de cambio del dólar sigue siendo una gran carga.

¿Cómo cree que evolucionará, y qué van a hacer para mitigar el riesgo de cambio?

En 2010, el deterioro de los tipos de cobertura repercutirá en los resultados de EADS en alrededor de -1.000 millones de euros en comparación con 2009. También representará una carga en 2011. Nuestra política de coberturas nos ha concedido tiempo para recortar

«Si se comparan nuestras actuales cifras de ingresos y cartera de pedidos con las de hace diez años, la evolución es impresionante».

Hans Peter Ring

costes y digerir paulatinamente el significativo deterioro registrado por el dólar en los últimos años. Para asegurar una protección estable, a más largo plazo, nuestro objetivo es llegar al punto en el que más de la mitad de nuestras entradas en dólares cuenten con una cobertura natural. Para lograrlo, hemos incrementado las compras en dólares. El nivel seguirá aumentando debido al elevado contenido de la moneda en los nuevos programas, especialmente el A350. Esto forma parte de nuestra estrategia de huella industrial y es una máxima prioridad para la Compañía en conjunto.

Mirando los diez últimos años, ¿cómo ve EADS en términos generales?

EADS ha experimentado un tremendo crecimiento y su dimensión casi se ha duplicado. Si se comparan nuestros ingresos y la cartera de pedidos actuales con los de hace diez años, la evolución es impresionante. Al mismo tiempo, ha sido un período de intensa actividad e inversión en tecnologías y programas nuevos. Esto se puede ver en nuestro compromiso de investigación y desarrollo autofinanciado y en la reforzada cartera de productos. Aunque esa inversión nos da una base para el futuro, ha sido un desafío para nuestro rendimiento operacional a corto plazo. Nuestro objetivo para la próxima década será aprovechar nuestras notables fortalezas, nuestra cartera de pedidos, nuestra flexibilidad en tesorería y nuestra competitiva cartera para generar valor y mejorar el rendimiento.





Diez años de crecimiento

En el año 2000, las empresas predecesoras de EADS unieron sus fuerzas para crear un potente competidor en el mercado mundial aeroespacial y de defensa. Diez años después de su creación, EADS ya está dejando su impronta en todo el mundo y puede enorgullecerse de avances importantes, al menos uno por año.

➤ 1. Crecimiento del resultado

En los diez años desde su constitución, la actividad empresarial de EADS ha crecido con firmeza. En 2009, los ingresos del Grupo, situados en 42.822 millones de euros, fueron un 77% superiores a su nivel de 2000, de 24.208 millones de euros.

➤ 2. Estabilidad a largo plazo

Ya en 2000, la cartera de pedidos del Grupo se situó en la impresionante cifra de 131.874 millones de euros. En 2009, esa cifra casi se ha triplicado, ascendiendo a 389.067 millones de euros.

➤ 3. Flexibilidad financiera

La gestión de tesorería es una prioridad para EADS. Una liquidez firme es un activo en tiempos de crisis económica, que permite inversiones continuas en programas futuros. Al final de 2009, la tesorería neta de EADS, de 9.797 millones de euros, casi multiplicó por ocho su nivel de 2000, de 1.399 millones de euros.

➤ 4. Compromiso con la innovación

A lo largo de sus diez años, EADS se ha mantenido centrada en la innovación. El Grupo ha registrado más de 7.000 nuevas patentes desde 2000 y lidera la industria aeroespacial en este campo. En el mismo período, EADS ha establecido ofertas en cinco nuevos segmentos de mercado, con los UAV, las soluciones globales de seguridad, el avión Multi-Role Tanker Transport, el A400M y el A380.

➤ 5. Ímpetu comercial

Con una dirección vigilante y ajustando eficazmente las tasas de producción a la demanda, el negocio en Airbus y Eurocopter ha crecido con firmeza durante la última década, a pesar de los bajones económicos. En 2009, las entregas comerciales de Airbus, con 498 aviones, fueron un 60% superiores al nivel de 2000 (311 aviones). En el mismo período, las entregas de Eurocopter casi se duplicaron, de 289 helicópteros en 2000 a 558 en 2009 (incremento del 93%).

➤ 6. Resistencia comercial

La atractiva y competitiva gama de aviones de Airbus sigue satisfaciendo las evolutivas demandas de sus clientes. A lo largo de los diez últimos años, la cartera de pedidos comerciales de Airbus ha crecido un 115%, de 1.626 aviones en 2000 a 3.488 en 2009, lo que equivale a seis años de plena producción.

➤ 7. Amplio crecimiento de la cartera

Con la inversión en programas en curso, así como con el desarrollo de nuevas áreas de actividad, el negocio en Defensa & Seguridad, Astrium y Eurocopter ha experimentado un crecimiento sustancial en los diez últimos años. Los ingresos combinados de las actividades ajenas a Airbus pasaron de 10.100 millones de euros en 2000 a 15.800 millones de euros en 2009.

➤ 8. Rentabilidad de las Divisiones Defensa & Seguridad, Astrium y Eurocopter

El esmerado cuidado de programas básicos así como unas iniciativas de cambio de tendencia ejecutadas con éxito han contribuido a una significativa mejora del rendimiento en las Divisiones de defensa, espacio y helicópteros. El EBIT combinado de las actividades ajenas a Airbus, de 994 millones de euros en 2009, representa casi cuatro veces la cifra de 253 millones de euros obtenida en 2000.

➤ 9. Huella de alta tecnología

EADS ha seguido invirtiendo en *know-how* cualificado en Europa y fuera de ella. Desde 2000 se han creado 15.000 puestos de trabajo de alta tecnología.

➤ 10. Protección de la moneda

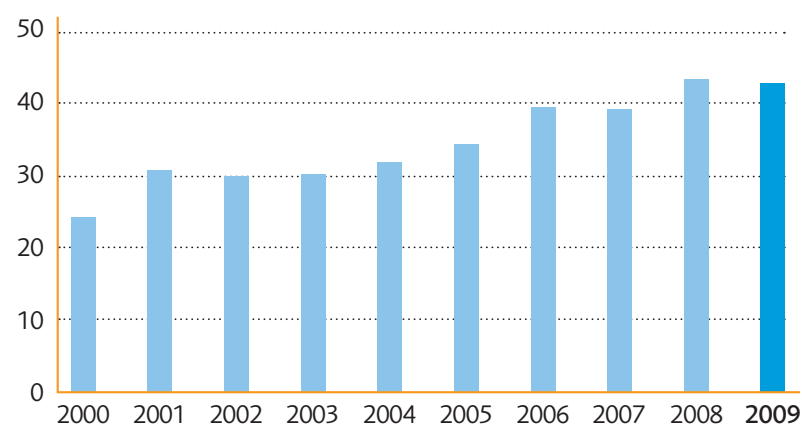
Entre el 1 de enero de 2000 y el 31 de diciembre de 2009, el dólar estadounidense se depreció casi un 30% frente al euro. EADS ha minimizado la repercusión en sus beneficios mediante coberturas estratégicas y compras en dólares. El libro de coberturas de EADS ha pasado de 21.500 millones de dólares a 60.800 millones de dólares al final de 2009. En Airbus, las compras en dólares han aumentado con cada lanzamiento de un nuevo programa. A los tipos de cambio de principios de 2010, el contenido en dólares del A350 representa aproximadamente tres cuartas partes del coste total, muy por encima del nivel en anteriores modelos de Airbus.

Todas las cifras están ajustadas para reflejar los cambios en el perímetro de consolidación.

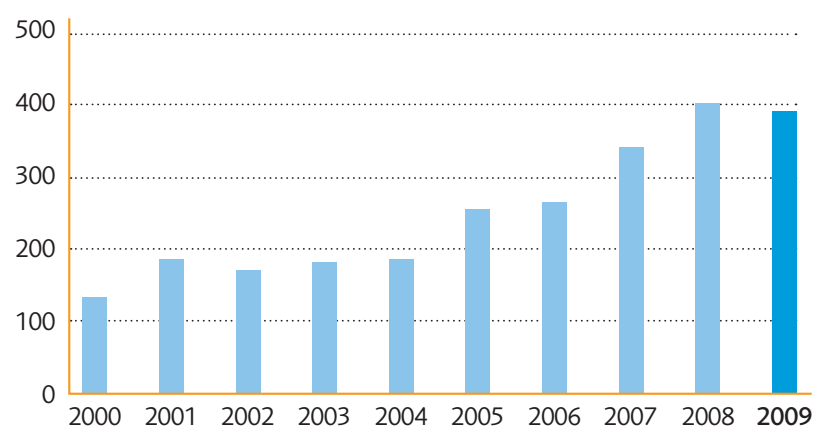
+77%

El crecimiento de los ingresos de EADS entre 2000 y 2009 refleja la vitalidad subyacente de las actividades empresariales del Grupo.

INGRESOS DEL GRUPO EADS (en miles de millones de euros)



CARTERA DE PEDIDOS DEL GRUPO EADS (en miles de millones de euros)

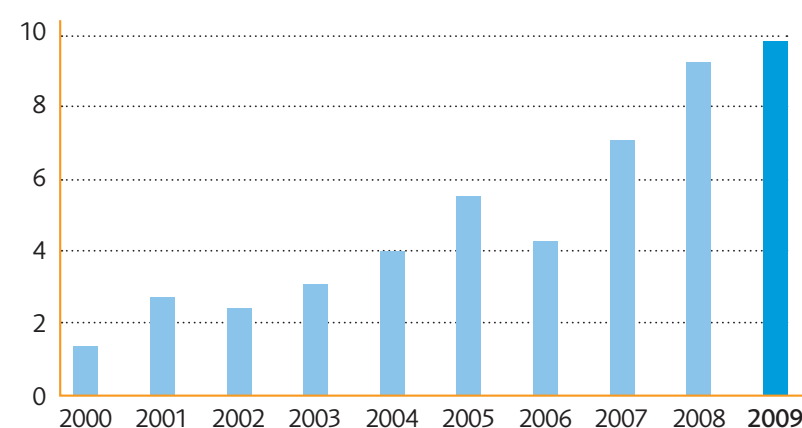


EADS ha seguido invirtiendo en *know-how* cualificado en Europa y fuera de ella. Desde 2000 se han creado 15.000 puestos de trabajo de alta tecnología.

+651%

Una liquidez firme es un activo clave en épocas de retos. La posición de tesorería neta de EADS casi se ha octuplicado.

POSICIÓN DE TESORERÍA NETA DEL GRUPO EADS (en miles de millones de euros)





Acortando distancias

COOPERACIÓN

DEDICACIÓN

EFICIENCIA

INNOVACIÓN

SOSTENIBILIDAD

Hace diez años, varias compañías europeas líderes en el sector aeroespacial se unieron para formar EADS. Compartían un mismo objetivo: crear un importante competidor aeroespacial mundial a partir de una rica pero fragmentada herencia industrial europea. Diez años después, EADS ha recorrido un gran trecho en el logro de su objetivo. El éxito de EADS se debe a su gente, quien impulsada por su visión común, sus mismos valores y su espíritu innovador, está configurando el futuro de la industria aeroespacial, sentando nuevas pautas y acortando distancias.



1999-2009: En tan sólo una década, EADS ha dejado una huella palpable en el mundo con una gama de productos que son líderes en sus sectores. Y sigue innovando para el futuro.



Cooperación y compromiso

El Eurofighter es uno de los logros más perfectos de EADS a partir de la cooperación y el compromiso. EADS ha cooperado con un consorcio industrial de cuatro naciones para construir el avanzado Eurofighter, diseñado para satisfacer las complejas necesidades de seguridad de los Gobiernos y las fuerzas aéreas en el mundo entero. Cinco de las fuerzas aéreas de Europa vuelan hoy en día con el Eurofighter, que es la espina dorsal de las capacidades de defensa aérea de Europa.

707 aviones contratados
200 aviones entregados
100.000 puestos de trabajo en programa



2009

➤ En julio de 2009, los cuatro países socios —Alemania, España, Italia y Reino Unido— hicieron un pedido oficial para un tercer lote de producción del Eurofighter. El pedido de la Trancha 3a significa que ya pueden empezar los preparativos técnicos para la producción de otros 112 Eurofighters.



Dedicación y pericia

La extraordinaria dedicación y la pericia de su plantilla han hecho de EADS un líder mundial en cada una de sus actividades. En helicópteros, por ejemplo. La destreza en el diseño ha permitido que los equipos de Eurocopter construyan una gama de helicópteros capaces de satisfacer las necesidades operacionales más exigentes. Los técnicos dedicados en exclusiva al mantenimiento aseguran que los más de 10.500 helicópteros en servicio reciban el soporte que necesitan. Ésa es la razón por la que Eurocopter es el principal proveedor de helicópteros civiles del mundo, con un creciente negocio militar.



10.500 helicópteros en servicio
2.800 clientes
140 países con flotas de Eurocopter



2005

- El Ejército alemán recibe su primer Tigre de producción en serie, un moderno helicóptero de apoyo para combate. La tecnología de sensores del Tigre y su capacidad de armamento le confieren la versatilidad necesaria para cubrir una amplia gama de misiones, desde reconocimiento armado hasta soporte en combate. Desde 2009, este helicóptero viene demostrando su capacidad de servicio en las operaciones de las Fuerzas Armadas francesas en Afganistán.



Eficiencia y ambición

EADS nació de una ambición compartida por competir con la flor y nata de la industria aeroespacial del mundo. La misma ambición condujo al lanzamiento del A380. Airbus supo ver que la expansión de los viajes aéreos crearía la necesidad de unos aviones grandes y altamente eficientes, capaces de recorrer largas distancias entre grandes ciudades. Trabajando en estrecha cooperación con compañías aéreas, aeropuertos y autoridades de aeronavegabilidad, los equipos de Airbus diseñaron el A380 para que satisficiera esa necesidad. Al final de 2009, casi cuatro millones de pasajeros han volado en el A380.



< 3 litros de combustible
por pasajero cada 100 km
50% menos de ruido
que sus competidores
4 millones de pasajeros transportados



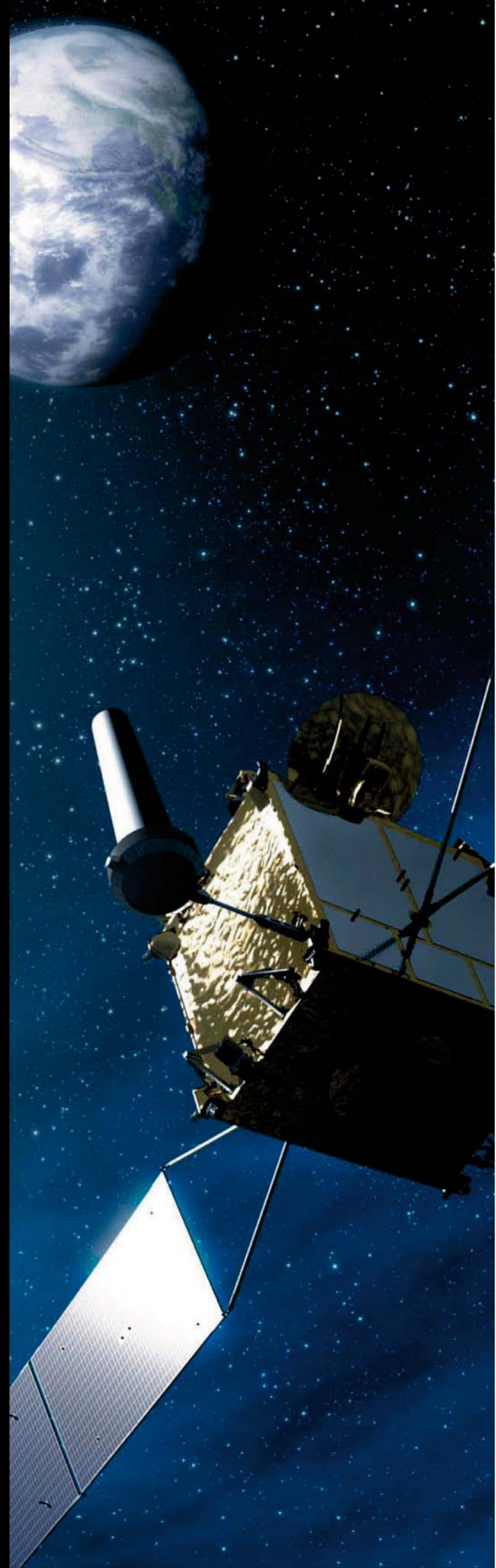
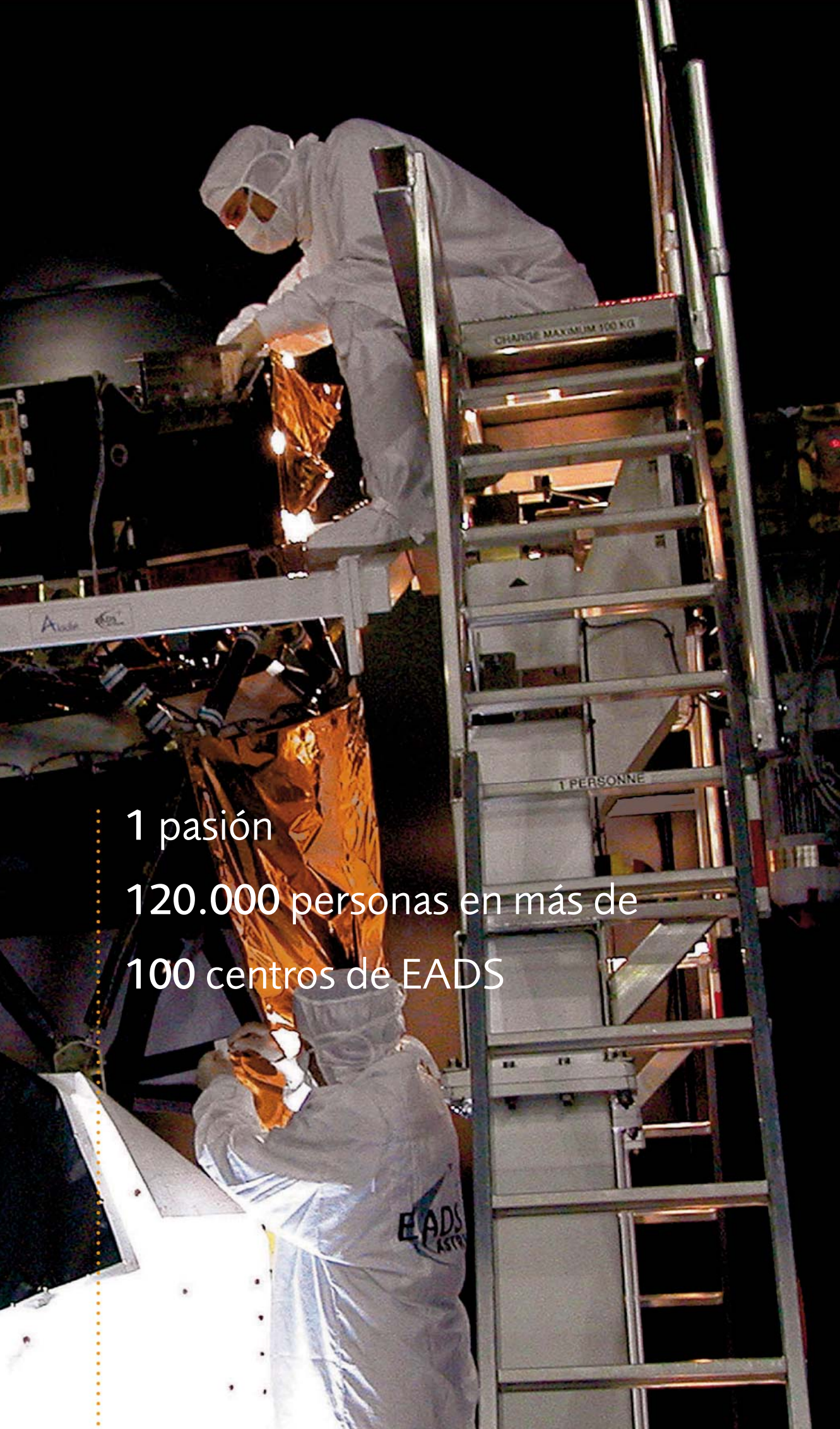
2005

➤ El 27 de abril de 2005, el A380 vuela por primera vez. Fue el primer vuelo inaugural de un avión comercial con un 25% de su fuselaje hecho de *composites*, ofreciendo una mejora del 20% en el consumo de combustible respecto a la anterior generación de aviones *jumbo*.



Innovación y pasión

Materializar las posibilidades en la industria aeroespacial exige una continua innovación. Los empleados de EADS sienten la pasión por la innovación. La misma pasión la comparten en Astrium. Esta División entrega satélites que son esenciales para el seguimiento del clima, ha sido el artífice de la contribución europea a la Estación Espacial Internacional, presta servicios de comunicaciones vitales y fabrica lanzadores que aseguran el acceso europeo al espacio. Nada de esto habría sido posible sin las personas que trabajan en la División, motivadas por su espíritu innovador y su pasión por el espacio.



1 pasión
120.000 personas en más de
100 centros de EADS



2005

➤ El 12 de febrero de 2005, el lanzador Ariane 5 ECA es puesto en órbita con éxito desde el puerto espacial europeo en Kourou (Guayana Francesa). Este lanzamiento valida el rendimiento de este nuevo y potente lanzador pesado, asegurando con ello la doble capacidad de lanzamiento de Ariane. Al final de 2009, el número de lanzamientos llevados a cabo con éxito sucesivo se elevó a 35.



Sostenibilidad y responsabilidad

En la actividad de EADS, los ciclos de vida de los productos pueden durar varias décadas. Por consiguiente, nuestro éxito a largo plazo depende de la sostenibilidad y la responsabilidad en todos sus aspectos y a todos los niveles de la cadena de valor: en las relaciones con proveedores, socios, compañeros de trabajo y clientes. Y, en última instancia, el medio ambiente. Las actividades aeronáuticas de EADS están dedicando un 80% de sus presupuestos de investigación a tecnologías *verdes*.



objetivo de reducir
el CO₂ al 50%
el NO_x al 80%
la percepción de ruido al 50% *

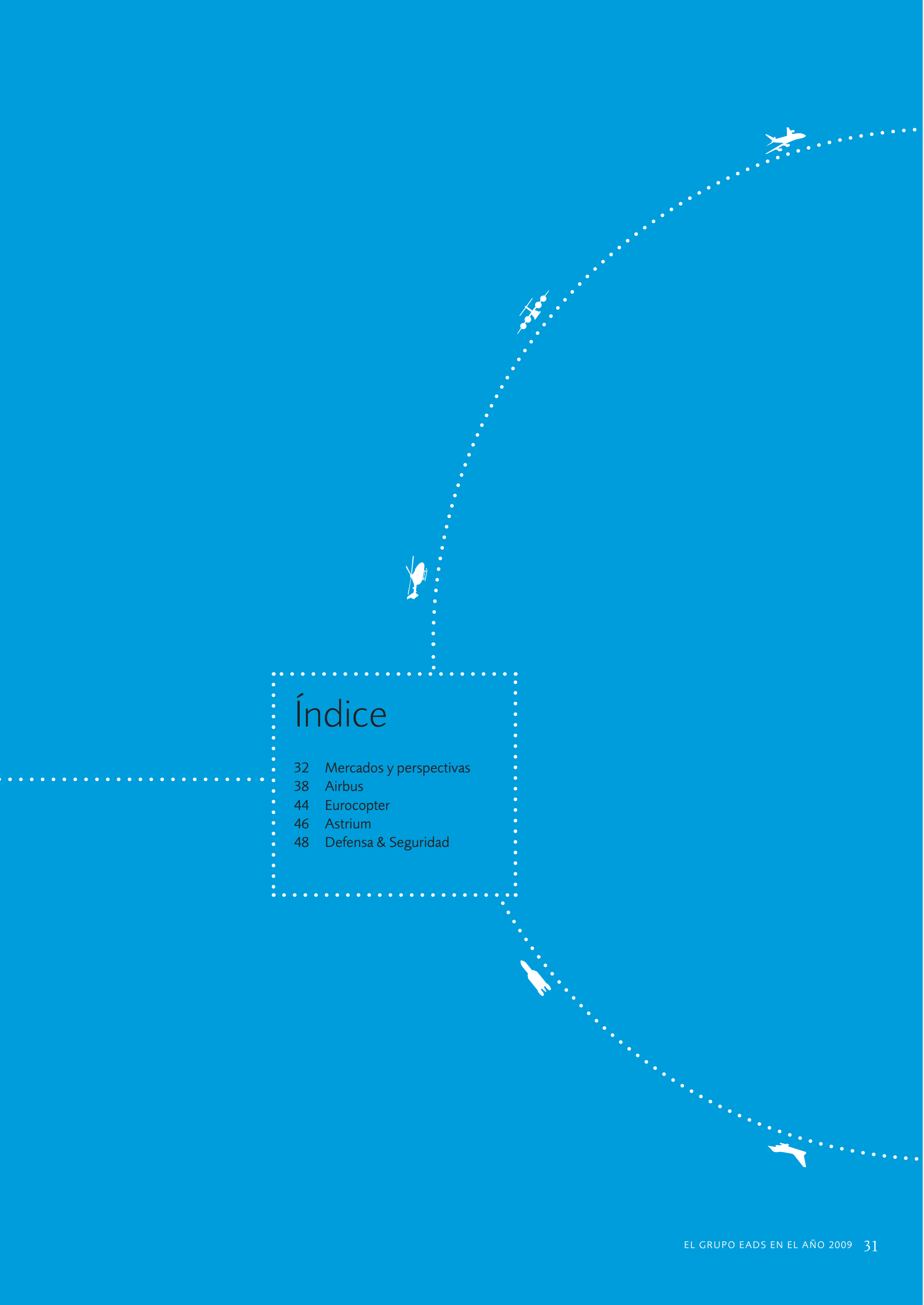
* Según los objetivos de ACARE para 2020, considerando como base el año 2000.



2003

➤ EADS se adhiere al Pacto Mundial de Naciones Unidas, una iniciativa internacional que engloba a las empresas y a las agencias de la ONU, la sociedad civil y los Gobiernos para promover diez principios universales en las áreas de derechos humanos, trabajo y lucha contra la corrupción. EADS también se ha adherido a la iniciativa Caring for Climate que engloba a las organizaciones preocupadas por liderar la lucha contra el cambio climático.

EJERCICIO 2009



Índice

- 32 Mercados y perspectivas
- 38 Airbus
- 44 Eurocopter
- 46 Astrium
- 48 Defensa & Seguridad

Mercados y perspectivas

A medida que la industria se vaya recuperando de la crisis económica, las tendencias a largo plazo en el sector aeroespacial volverán a progresar, en especial la predilección por aviones más ecoeficientes y la demanda de soluciones integrales para afrontar las amenazas del terrorismo y la respuesta a situaciones de emergencia.

En un reflejo de la sensibilidad de la industria de la aviación al crecimiento económico, la crisis crediticia tuvo un efecto directo en la aviación durante 2009, desencadenando el mayor descenso del tráfico de pasajeros desde la Segunda Guerra Mundial. A finales de año se produjo la correspondiente mejora del tráfico aéreo, a medida que se estabilizaba el crecimiento económico mundial.

Gracias a los largos plazos de preparación propios de la industria y las voluminosas carteras de pedidos de los fabricantes de aviones, las entregas de grandes aviones de pasajeros se mantuvieron al nivel del ejercicio anterior. Sin embargo, las compañías aéreas pidieron muchos menos aviones y no es previsible que los pedidos retornen a los niveles anteriores a la crisis antes de 2011 o 2012. Los helicópteros civiles experimentaron una tendencia similar, especialmente porque los bancos se mostraron más reacios a financiar las compras.

Los sectores de defensa, seguridad y espacio se mostraron menos vulnerables a la contracción económica, dado que el gasto público se planifica con varios años de antelación. No obstante, el aumento de la deuda pública derivado de medidas de estímulo económico a gran escala hace que muchos Gobiernos tengan que revisar sus presupuestos. Se prevé que el crecimiento de los presupuestos de defensa y espacio en las economías desarrolladas sea moderado, en el mejor de los casos, en el futuro inmediato. Aunque la recesión haya sido el reto más inmediato para la industria, en el sector aeroespacial y de defensa se están produciendo profundos cambios a largo plazo, algunos de los cuales se deben a la repercusión financiera de la crisis. El desarrollo de aviones con un consumo más eficiente de combustible se ha convertido en una prioridad, debido tanto a la necesidad de minimizar las emisiones de CO₂ como a la de recortar costes.

En el mercado de defensa, el avance de la guerra asimétrica y de las amenazas terroristas está impulsando la demanda de nuevos tipos de equipos y servicios. En los últimos años, se ha destinado más financiación a sistemas integrales de mando y control, comunicaciones seguras, vehículos aéreos no tripulados (UAV) y seguridad informática. La crisis financiera puede acelerar los cambios en las prioridades de gasto en defensa y aumentar la presión sobre los programas de equipos de defensa para escenarios bélicos tradicionales. Entre los sectores de defensa, seguridad y espacio con financiación pública, es previsible que unos presupuestos restrictivos den apoyo a más subcontratación al sector privado, por ejemplo, mediante asociaciones público-privadas basadas en la prestación de servicios.

La crisis financiera está haciendo que las compañías aeroespaciales y de defensa busquen crecer en los países en desarrollo. Tras la crisis, se prevé que los países desarrollados no crezcan más de un 1,7% en 2010, frente a una tasa prevista del 5,2% en países emergentes como Brasil, India y China.

La contracción económica y el futuro

Los bajos rendimientos por pasajero y el encarecimiento de los combustibles tuvieron una gran repercusión en las finanzas de las compañías aéreas durante 2009. De hecho, las compañías tradicionales perdieron alrededor de 9.400 millones de dólares, según las estimaciones de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA). Pese a los signos de recuperación, la IATA prevé que la industria registrará una pérdida de 2.800 millones de dólares en 2010. Sin embargo, las perspectivas del crecimiento de la demanda mundial de pasajeros a largo plazo siguen siendo positivas.

Preparar el camino para aumentar la seguridad y la eficiencia

EL ESPACIO AÉREO ÚNICO EUROPEO

El TRÁFICO AÉREO se ha duplicado con creces durante las dos últimas décadas y se prevé que crezca con firmeza en el futuro. Esto plantea la cuestión de cómo hacer frente a la creciente actividad aérea.

LA CONGESTIÓN ya es un reto. Algunas regiones, entre ellas la costa este de EE. UU. o la ciudad de Londres, ya tienen dificultades para gestionar los movimientos de los aviones. No se espera que los aeropuertos sigan el ritmo del crecimiento global en los próximos años, lo que ejercerá presión en las operaciones en las zonas de embarque.

CIELO ÚNICO EUROPEO es una iniciativa lanzada por la Comisión Europea en 2004 para unificar la gestión del tráfico aéreo en Europa, preparando con ello el camino para mejorar la seguridad y la eficiencia.

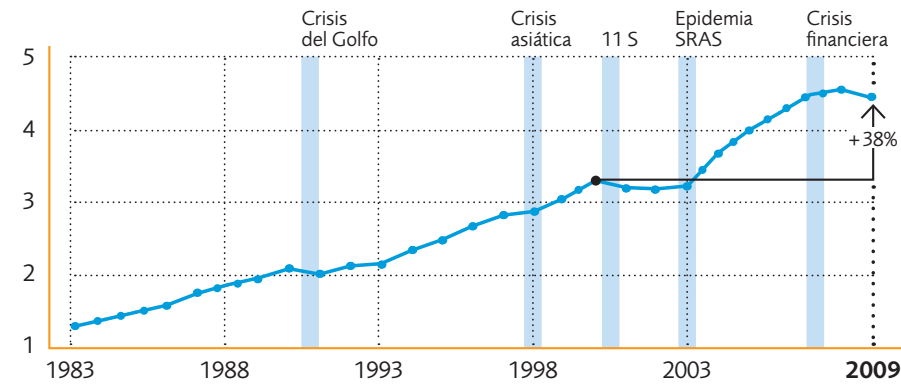
SESAR es el programa tecnológico de esta iniciativa. La SESAR Joint Undertaking, respaldada por Airbus entre otras compañías, trata de desarrollar un sistema de gestión de tráfico aéreo de nueva generación. SESAR será compatible con iniciativas similares, como NextGen en Estados Unidos.

LOS OBJETIVOS PARA 2020 comprenden: la triplicación de la capacidad, una mejora de la seguridad 10 veces mayor y una reducción de la repercusión medioambiental del 10% por vuelo.



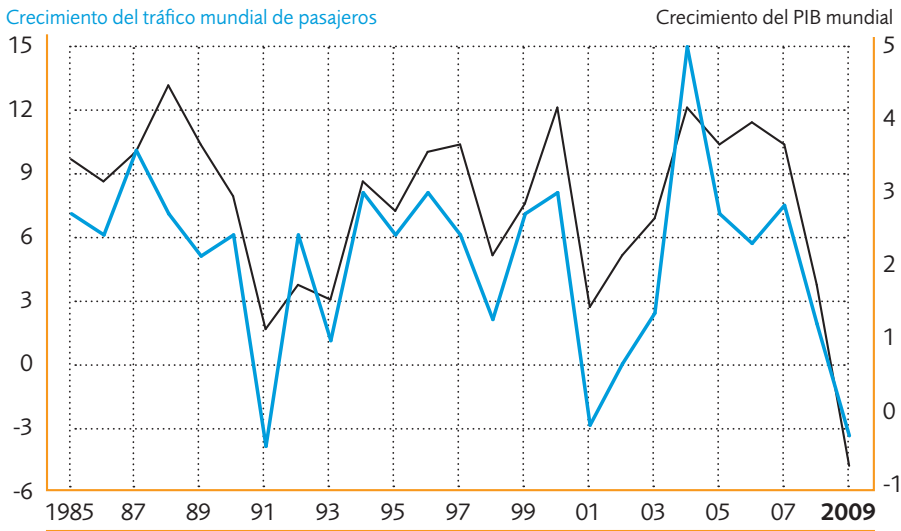
Mientras los pedidos de helicópteros civiles fueron afectados por la crisis económica, los pedidos de defensa se mostraron menos vulnerables.

LOS VIAJES AÉREOS resisten las sacudidas externas (en billones de RPK *)



Fuente: ICAO, Airbus. * RPK: Ingresos por kilómetro-pasajero.

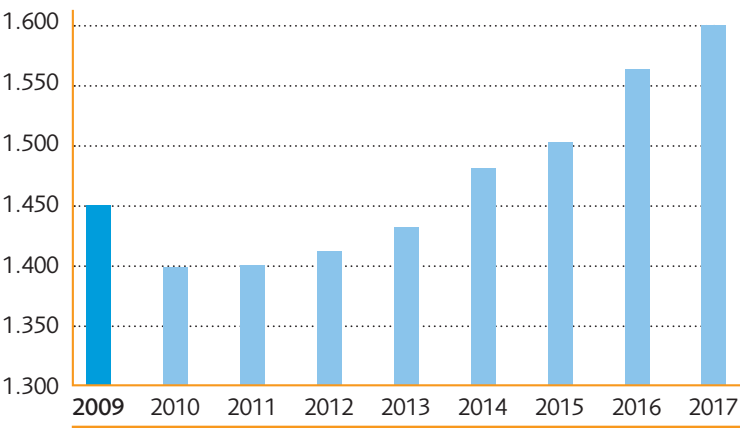
EL TRÁFICO AÉREO y el producto interior bruto (PIB) (en %)



Fuente: Global Insight, IATA, OMC, FMI, Airbus.

PRESUPUESTO MUNDIAL PARA DEFENSA

(cifras y previsiones en miles de millones de dólares)



Fuente: Frost & Sullivan.

Los pedidos de nuevos aviones descendieron significativamente. Airbus recibió 310 pedidos en 2009, frente a los 777 de 2008, en tanto que los nuevos pedidos de Boeing descendieron a 263 en 2009 frente a los 669 de 2008. En el pasado, la industria aeroespacial se ha quedado rezagada respecto al ciclo económico en unos dos años. De repetirse dicho esquema, todavía no habríamos contemplado el fondo del actual ciclo negativo. No obstante, las carteras de pedidos tienen un mayor equilibrio geográfico en la actualidad. La industria también ha aprendido del pasado y ha empezado a prever los ciclos con mayor antelación, así como a gestionar sus carteras de pedidos globales más activamente que en anteriores períodos de recesión económica. Sólo Airbus cambió 600 slots de entrega de aviones durante 2008 y 2009, tanto en fechas como entre clientes.

Siguiendo la correlación sólidamente establecida entre el crecimiento del PIB y el tráfico de pasajeros, el tráfico mundial crecerá una media del 4,7% anual de 2009 a 2028, con los máximos niveles en Asia Pacífico y Oriente Medio, según la *Proyección global del mercado* de Airbus.

En un horizonte de 20 años, Airbus prevé una demanda de unos 25.000 aviones de pasajeros y carga, por un valor aproximado de 3.100 billones de dólares.

PRESIÓN EN LOS PRESUPUESTOS

En la industria de defensa, es previsible que el gasto de la Europa continental en defensa siga estancado, como mucho, a medio plazo. También en Estados Unidos, tras un crecimiento de dos dígitos durante la mayor parte del decenio pasado, el presupuesto de defensa se enfrentará a una situación más desafiante. Aun así, siempre existirán focos de crecimiento. Los recortes en grandes programas darán lugar a más mejoras y soporte en servicio a medio plazo. Y el menor gasto global en programas conducirá a una mayor necesidad de soluciones con un mejor valor global, por ejemplo, con menos riesgos de desarrollo. Las compañías que ayuden a los clientes a salir airoso de estas transformaciones pueden ser las ganadoras en la próxima década.

A medida que los presupuestos públicos se vean sometidos a una presión cada vez mayor, debería acelerarse, teóricamente, la tendencia a programas de investigación y desarrollo o de compras de carácter más multinacional. No obstante, los intereses nacionales a favor del empleo local suelen distorsionar la lógica global de la eficiencia y la interoperabilidad. Los clientes europeos, en especial, están sopesando los beneficios a largo plazo de un enfoque europeo frente a la necesidad a corto plazo de abordar los retos locales. La industria tiene que ocuparse de ambos aspectos para asegurar el éxito en los años venideros.

En previsión de la debilidad en sus mercados tradicionales, las compañías de defensa se están centrando en exportar a mercados de crecimiento en Asia Pacífico y Oriente Medio, así como en aumentar sus actividades de servicios, por ejemplo, mediante contratos de mantenimiento.

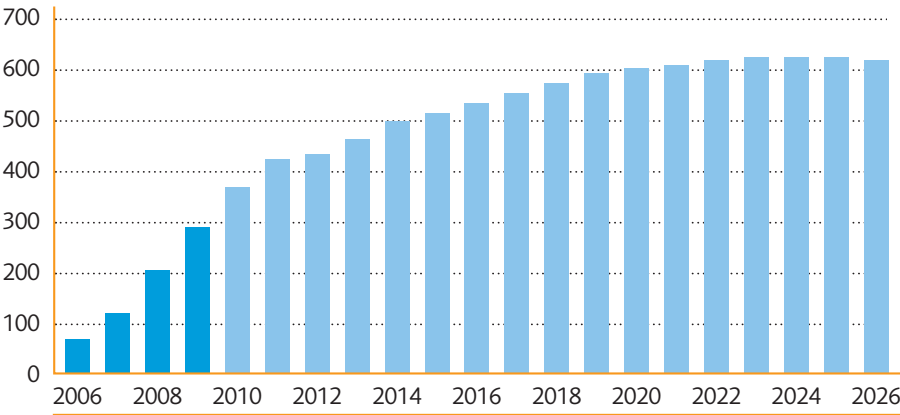
Todavía no está claro el efecto pleno de la recesión económica en la industria espacial europea. El mercado de equipos y servicios espaciales tiene un valor de unos 250.000 millones de dólares (Frost & Sullivan) a escala mundial y ha estado creciendo a una tasa anual del 7%. Incluso en 2009, el mercado espacial comercial mostró su resistencia y los operadores de satélites se aseguraron financiación para nuevas inversiones. El descenso del gasto en consumo podría tener algún efecto en la velocidad del crecimiento de la capacidad. Sin embargo, los operadores de satélites y los proveedores de servicios suelen tener contratos plurianuales, que en cierto modo les protegen de las fluctuaciones de la economía a corto plazo.

Mientras que las industrias espaciales estadounidense, china y rusa están protegidas por la dimensión de sus programas públicos nacionales, la industria europea tiene una mayor dependencia del mercado comercial mundial. Las ventas comerciales representan un 40% de los programas espaciales europeos, y se puede esperar un cambio hacia un mayor gasto en segmentos relacionados con el cambio climático, como la observación en Tierra.



El CryoSat-2, construido por Astrium, medirá la capa de hielo en los polos de la Tierra.

INVERSIÓN ANUAL EN TECNOLOGÍAS LIMPIAS A ESCALA MUNDIAL (cifras y previsiones en miles de millones de dólares)



Fuente: Deutsche Bank, New Energy Finance.

En un horizonte de 20 años, Airbus prevé que habrá una demanda de unos 25.000 aviones de pasajeros y carga.

Conciliar el crecimiento y el cambio climático

La industria de la aviación está desarrollando tecnologías para equilibrar los beneficios que la actividad aeroespacial aporta a las vidas de las personas y la economía mundial, con la necesidad de proteger los ecosistemas del mundo. La protección del medio ambiente será por sí misma un importante impulsor de la actividad económica en los próximos años. Se prevé que las inversiones mundiales anuales en nuevas energías, eficiencia energética y servicios medioambientales alcancen los 600.000 millones de dólares para el año 2020.

Los Gobiernos están fomentando activamente el desarrollo de fuentes de energías limpias, no agotables, y la industria aeroespacial tiene soluciones concretas que ofrecer en este sentido. En los últimos 40 años, la industria de la aviación ya ha logrado una mejora del 70% en aviones con un consumo eficiente de combustible, reduciendo considerablemente las emisiones de CO₂ por pasajero y kilómetro.

COMBUSTIBLES ALTERNATIVOS

Por medio de la Organización de Aviación Civil Internacional, el sector se ha comprometido con los objetivos de mejorar la eficiencia energética en una media del 1,5% anual hasta 2020. De esta forma se estabilizarán las emisiones de carbono a partir de 2020 con un crecimiento neutral y se aspira a recortar las emisiones netas de CO₂ a la mitad para el año 2050 con respecto a 2005. Las mejoras en el control del tráfico aéreo y en los esquemas de rodamiento en pista, aterrizaje y despegue pueden reducir significativamente el consumo de combustible. Pero, para poder seguir reduciendo las emisiones de CO₂, las compañías aéreas tendrán que invertir en aviones modernos provistos de fuselajes más ligeros y aerodinámicos, motores económicos y sistemas eficientes. A más largo plazo, el uso de biocombustibles sostenibles, por ejemplo procedentes de algas, seguramente tendrá mayor repercusión. No es que las algas emitan menos CO₂ que el queroseno, pero consumen el gas mientras crecen y por lo tanto tienen un efecto prácticamente neutral a lo largo de su ciclo de vida.

El desarrollo de combustibles alternativos sigue siendo una actividad joven, de momento con escasa estandarización, y la producción continuará en un nivel bajo durante los diez próximos años. Incluso después de 2020, no es probable que los combustibles alternativos lleguen a estar disponibles en cantidades suficientes para cubrir todas las necesidades industriales y de transporte, lo que dará lugar a una considerable competencia. Según el Air Transport Action Group, en 2030 un 30% del combustible para aviones podría proceder de algas.

Airbus ha definido una hoja de ruta mundial sobre combustibles alternativos, acortando distancias entre los socios de investigación e industriales, los vuelos de prueba y las autoridades certificadoras de combustibles. Aunque Airbus mantiene una postura abierta frente a las posibles alternativas para los combustibles, se está centrando

en los biocombustibles de segunda generación y posteriores, tales como las algas y microorganismos, incluso bacterias, levaduras y microalgas. Una clara condición previa es que las posibles soluciones no compitan con los recursos alimentarios, los abastecimientos de agua dulce o el uso de la tierra.

LA PROTECCIÓN DEL CLIMA

Hoy en día, la protección del clima ya es un área importante de negocio en el sector espacial. En 2010 se colocaron en órbita cinco satélites construidos por Astrium y dedicados al medio ambiente. Por medio de su filial Spot Infoterra, Astrium puede medir con exactitud la evolución actual de la deforestación y la degradación de los bosques —junto con las emisiones de carbono resultantes— en las principales áreas forestales. Trabajando conjuntamente con la organización no gubernamental IMAZON de Brasil, Astrium ya ha analizado la selva del Mato Grosso en el Amazonas y ha desarrollado una nueva herramienta que ya ha sido ensayada y aprobada en la Conferencia sobre el Clima de Copenhague. Ahora se está usando en proyectos REDD (Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación Forestal). El objetivo es desarrollar el mercado de comercio de emisiones de manera que los países con áreas forestales puedan materializar el valor de sus bosques y protegerlos mejor.

La industria espacial también puede tener un futuro papel que desempeñar en el descubrimiento de nuevas fuentes sostenibles de energía. Astrium está desarrollando nuevas tecnologías para transferir energía solar a la Tierra. Ya es capaz de fabricar grandes satélites que pueden recoger energía solar y redirigirla hacia la Tierra por medio de rayos láser y espejos especiales.

Con la experiencia adquirida en su actividad aeroespacial básica, Astrium también desarrolla nuevas palas de *composite* para turbinas que satisfacen la demanda de mayor tamaño y fiabilidad, especialmente en un área de gran crecimiento de la energía eólica: el mercado de las plataformas marinas.

La convergencia de defensa y seguridad

Cuando el Pentágono estadounidense esbozó su presupuesto para defensa en 2009, reveló un cambio de prioridades que anticipaba una tendencia de mayor calado a escala mundial. El Pentágono recortó el gasto en grandes programas adecuados para la guerra entre homólogos, haciendo más hincapié en las amenazas *irregulares* o asimétricas, como las vividas en Afganistán. Esto está dando lugar a que se preste más atención a la movilidad, la ciberinteligencia y los misiles balísticos.

Facilitar los flujos transfronterizos de personas y bienes, al tiempo que se previenen las actividades ilícitas

COMERCIO MUNDIAL Y SEGURIDAD FRONTERIZA

EL COMERCIO MUNDIAL forma parte de las necesidades económicas del mundo hoy en día. Es más probable que las personas viajen al extranjero por motivos laborales o familiares, así como turísticos.

EL COMERCIO ILÍCITO, sin embargo, puede explotar la globalización debido, por ejemplo, al tráfico de drogas y de seres humanos, al contrabando y la inmigración ilegal. El crimen organizado o las redes terroristas pueden aprovecharse de fronteras permeables.

EL CONTROL Y LA VIGILANCIA DE FRONTERAS es por consiguiente un componente clave de la política de seguridad de un país. El objetivo tiene dos facetas: facilitar el libre flujo de los viajes y el comercio legítimos mediante sistemas automatizados, e identificar a los sospechosos de delitos, contraatacar las actividades ilegales y prevenir el terrorismo.

Se necesitan SISTEMAS INTEGRALES para vigilar las fronteras en tierra firme, costeras y marítimas, incluso los puertos de entrada en las franjas costeras, los aeropuertos y los puertos.

SOLUCIONES como las que propone EADS engloban múltiples sistemas, entre ellos cámaras ópticas, radares, equipos aéreos y espaciales, así como controles electrónicos. Los sistemas integrados de la cadena de mando dan soporte a la toma de decisiones y coordinan la respuesta.

En ese tipo de operaciones se requiere un despliegue rápido, precisión en el ataque, superioridad de la información y coordinación entre las diferentes secciones de las fuerzas armadas, así como entre las diferentes fuerzas nacionales. Por este motivo, la industria va incrementando cada vez más la oferta de grandes sistemas que integren los diversos subsistemas en funcionamiento, tales como UAV, aviones de combate, fuerzas en tierra y helicópteros. Las aplicaciones para radares, los sistemas de satélites y las comunicaciones seguras también desempeñan un papel importante en dichos grandes sistemas.

Los UAV son una parte esencial de la tendencia a la guerra de la información y los sistemas de redes centralizadas. Realizan tareas de inteligencia, vigilancia y reconocimiento, así como misiones *bunker-killer* (reconocimiento/ataque), pero también se pueden usar para seguridad de fronteras, protección costera, respuesta en situaciones de emergencia y aplicación de la ley.

La necesidad de unas comunicaciones seguras durante las operaciones militares en puntos conflictivos del extranjero ha alimentado la demanda de servicios de satélites, tales como los que presta Paradigm, la filial de Astrium, al Ministerio de Defensa del Reino Unido.

No sólo los objetivos militares, también los civiles pueden ser vulnerables a atentados terroristas. Por consiguiente, los organismos de seguridad nacional seguirán desarrollando sistemas centralizados para proteger las infraestructuras civiles sensibles, así como grandes concentraciones humanas, como las que se producen en los acontecimientos deportivos importantes.

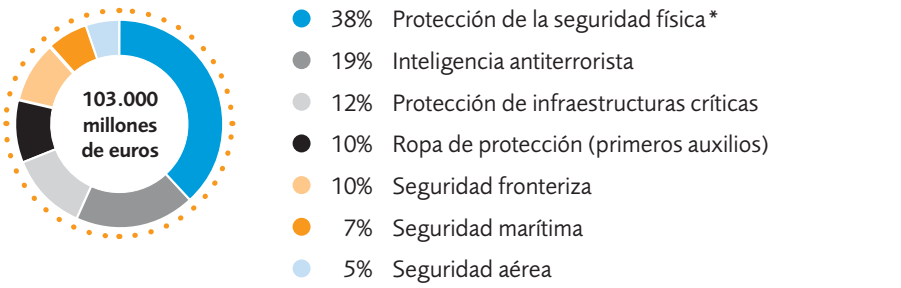
Los contratos de seguridad fronteriza conseguidos recientemente en Oriente Medio y otras regiones confirman la existencia de un mercado de soluciones completas en el campo de la seguridad. Por ejemplo, Arabia Saudí adjudicó un contrato a EADS en 2009 para proporcionar visibilidad y sensibilización operativa a lo largo de unos 9.000 kilómetros de fronteras que atraviesan montañas, desiertos y líneas marítimas.

Otro sector emergente de seguridad es la guerra cibernética. En los últimos años ha aumentado el número de ataques a sistemas informáticos sensibles. Por ello, muchos países están mejorando sus capacidades para defenderse de ese tipo de ataques. Hace poco, el presidente estadounidense, Barack Obama, ha anunciado el nombramiento de un nuevo coordinador de ciberseguridad como miembro de su equipo de seguridad nacional. En 2009, Francia creó una red y una agencia de seguridad de la información.



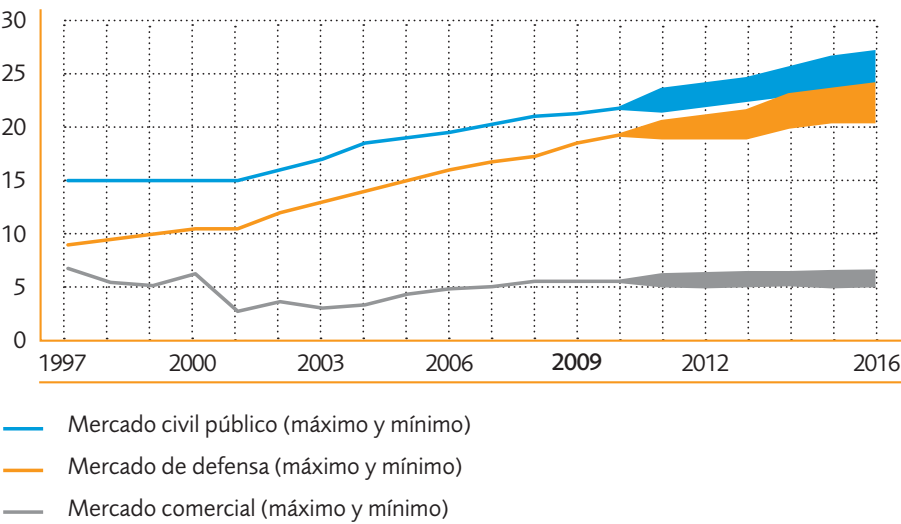
El sistema Harfang UAV de EADS está dedicado a misiones de reconocimiento y rastreo. Las Fuerzas Aéreas francesas han desplegado este sistema en Afganistán.

SECTORES DE MERCADO DE LA INDUSTRIA DE SEGURIDAD en 2008 (en %)



* Incluye CCTV, equipos de control de accesos, sistemas de intrusión y detección, etc.
Fuente: ECORYS 2009.

SECTORES DE MERCADO DE LA INDUSTRIA ESPACIAL (sólo hardware/plataformas) (cifras y previsiones en miles de millones de dólares)



Fuente: Euroconsult, estimaciones de EADS.

Airbus

Pese a un desafiante entorno de mercado, Airbus logró un número récord de entregas en 2009 y cumplió su objetivo en los pedidos. Los programas de mejora avanzaron significativamente ante la debilidad del dólar y los retos de los programas.

(millones de euros)	2009	2008	variación
Ingresos	28.067	28.991	-3%
EBIT	-1.371	1.815	-
Pedidos recibidos	23.904	85.493	-72%
Cartera de pedidos	339.722	357.824	-5%



Foto grande: Durante su segundo año en servicio, el A380 ha cumplido las expectativas de eficiencia en el uso de combustible y alcance. A final de 2009, había 23 A380 en servicio.

Foto pequeña: En diciembre de 2009 se revisó la producción en la línea de ensamblaje final del A380, para minimizar los retrasos.

Airbus * logró un nuevo récord de entregas en 2009 y, pese a la situación económica, registró un nivel de pedidos ajustado a las expectativas. Su rendimiento global se vio negativamente afectado por el debilitamiento del dólar y las dificultades de los programas, especialmente del A400M. Power8 avanzó con mayor rapidez de la prevista, cumpliendo casi el objetivo que se había fijado para el final de 2010.

Se entregaron unos 498 aviones civiles, 15 más que en 2008, cumpliéndose así el séptimo año consecutivo en el que Airbus incrementa las entregas. Fue un logro notable si se tiene en cuenta la grave caída del tráfico aéreo. En 2008 y 2009, Airbus aplazó o adelantó unas 600 entregas correspondientes al período 2009/2011. Airbus Military entregó 16 aviones ligeros y medios para transporte y misiones.

El número de pedidos civiles ascendió a 310 (271 netos) y el número de pedidos militares a 18 (10 netos), cumpliendo los objetivos determinados para el ejercicio. El valor de los pedidos civiles ascendió a 34.880 millones de dólares a precios de catálogo, representando un 54% del valor del mercado mundial de aviones con más de 100 plazas. La cartera de pedidos alcanzaba los 3.488 aviones con un valor de 437.100 millones de dólares a precios de catálogo al final de 2009, lo que equivale a seis años de plena producción.

El A400M realizó con éxito su vuelo inaugural en Sevilla en diciembre de 2009. En marzo de 2010, EADS y las naciones clientes del A400M llegaron a un acuerdo inicial encaminado a modificar el contrato original del A400M. Sobre la base del acuerdo, una estimación del importe que alcanzarían los ingresos y gastos actualizados a la terminación, incluyendo una evaluación de riesgos, revisada por el Consejo de Administración de EADS, dio lugar a un aumento de la provisión para pérdidas del A400M de 1.800 millones de euros antes de impuestos para el ejercicio 2009.

Los ingresos consolidados de Airbus, de 28.067 millones de euros, fueron similares a los del ejercicio anterior (cifra ajustada del ejercicio 2008: 28.991 millones). El EBIT consolidado de Airbus ascendió a -1.371 millones de euros (cifra ajustada del ejercicio 2008: 1.815 millones), principalmente debido al cargo extraordinario resultante del exceso de costes del A400M. La debilidad del dólar y las dificultades para la producción en serie del A380 también afectaron a la rentabilidad.

MEJORAR LA EJECUCIÓN

El programa Power8 hizo notables avances. Para final de 2009 se había obtenido un ahorro anual bruto de unos 2.000 millones de euros frente a la base proyectada de costes, debido a una nueva estructura organizativa, unos procesos más ágiles y una cuidadosa gestión de la tesorería. Por consiguiente, Power8 casi alcanzó su objetivo total de 2.100 millones de ahorro previsto para el final de 2010. Con Power8 Plus, la iniciativa de ahorro para todo el Grupo



EADS, se tratan de ahorrar otros 650 millones de euros en Airbus para el final de 2012.

En diciembre de 2009, la producción del A380 se revisó para hallar modos de mejorar la aceleración de la producción. Desde entonces se han introducido tres importantes medidas de mejora para minimizar los retrasos en la línea de ensamblaje final: la prueba eléctrica de todas las secciones equipadas antes de llegar a la línea de ensamblaje final, la armonización de la inspección de calidad de las secciones en diferentes centros y un mejor apoyo de ingeniería para solucionar los problemas durante la fabricación.

Para dar respaldo al programa A400M y seguir ganando en eficiencia en Airbus, se promovió la integración de Airbus Military. Tras la decisión de diciembre de 2008 de crear Airbus Military a partir de la antigua División Aviones de Transporte Militar, la Dirección introdujo una nueva estructura organizativa, fusionó los sistemas de información de la organización con los de Airbus y estableció las compras conjuntas. Lo que es más importante, se realizaron cambios específicos en la dirección técnica en beneficio del programa A400M (planta de electricidad, sistemas y vuelos de prueba).

Como resultado de la integración, hay una mejor asignación de recursos industriales y de ingeniería. Se están estudiando las sinergias operacionales a escala de desarrollo e industrial para los aviones de transporte civiles y militares, al tiempo que se salvaguardan y se aprovechan las capacidades específicas de Airbus Military.

* Airbus presenta ahora su información en dos segmentos: Airbus Commercial y Airbus Military. Airbus Commercial comprende EFW y la reorganización de aeroestructuras. Airbus Military (la antigua División Aviones de Transporte Militar) incluye toda la actividad del A400M. Las eliminaciones se tratan a escala de División. Las cifras de 2008 se han reexpresado para reflejar los cambios, salvo en el caso de la planta de Augsburg transferida por Defensa & Seguridad.

(millones de euros)	2009	2008	variación
Ingresos	26.370	26.524	-1%
EBIT	386	2.306	-83%
Pedidos recibidos	23.461	82.108	-71%
Cartera de pedidos	320.321	337.193	-5%

En número de aviones	2009	2008	variación
Entregas	498	483	+3%
Cartera de pedidos	3.488	3.715	-6%

AVIONES DE LARGO ALCANCE DEL MAÑANA

Las compañías aéreas encargaron 27 nuevos aviones de largo alcance A350 XWB (22 pedidos netos) en 2009. De esta forma, en solo tres años la cartera de pedidos se eleva a más de 500 desde que Airbus inició el programa para desarrollar este avión de próxima generación hace tres años. El desarrollo del A350 siguió progresando. Airbus consumió ya márgenes de tiempo en el desarrollo del programa A350. En marzo de 2010, Airbus mantenía invariable la fecha de entrada en servicio del avión.

Este avión es una respuesta a la demanda de los clientes de un avión de largo alcance que combine la eficiencia en el consumo de combustible y las bajas emisiones de un fuselaje ligero de composite con la comodidad de un fuselaje extraancho.

El A350 XWB proporciona un avance del 25% en la eficiencia del combustible en comparación con su actual competidor de largo alcance. Más del 70% de la eficiente estructura del A350 XWB está hecha con materiales avanzados que combinan *composites* (53%), titanio y modernas aleaciones de aluminio. La innovadora estructura del avión, de plástico reforzado con fibra de carbono, permite ahorrar combustible y facilita el mantenimiento.

El A350 XWB es el primer avión al que se aplica un modo de trabajo completamente nuevo en Airbus. De acuerdo con una estricta política de control, los proveedores están asumiendo trabajos de mayor envergadura y compartiendo más riesgos que antes, por lo que son mejor compensados. Un importante resultado es que aproximadamente un 70% de los costes del programa están denominados efectivamente en dólares estadounidenses, lo que reduce la exposición a la conversión de monedas.

ACEPTACIÓN DEL A380 POR LOS CLIENTES

Durante su segundo año en servicio, las compañías aéreas han mostrado su satisfacción con el rendimiento del A380, que ha superado con creces las expectativas en cuanto a eficiencia en combustible y alcance. Con este avión, las compañías aéreas se benefician de una reducción del 20% en los costes operativos, así como de las emisiones más bajas por pasajero de cualquier avión comercial actualmente en servicio. Al final de 2009 ya habían entrado en servicio regular 23 aviones A380 para cuatro operadores: Singapore Airlines, Emirates, Qantas y Air France. La flota en servicio había acumulado más de 10.200 vuelos comerciales que representan unas 96.000 horas de vuelo.

En conjunto, casi cuatro millones de pasajeros han volado ya en el A380 y han hecho comentarios muy positivos. Singapore Airlines recibió el primer A380 el 15 de octubre de 2007 y, para el final de 2009, tenía diez aviones en servicio. Más recientemente, el 30 de octubre de 2009, Air France recibió su primer A380. Ésta es la primera entrega del A380 a una compañía europea. Al final de 2009, los pedidos totales para el A380 —incluyendo los ya entregados y los cuatro nuevos pedidos recibidos durante el año— ascendían a 202 aviones y procedían de 17 clientes.

Airbus prevé un mercado de 1.700 aviones en esta categoría a lo largo de los 20 próximos años. El A380 será un fuerte competidor en este segmento, especialmente a medida que el consumo económico y el rendimiento medioambiental adquieran más importancia.

LA FAMILIA LÍDER DE AVIONES DE CORTO ALCANCE

En 2009, la familia de aviones A320 consiguió 228 nuevos pedidos (207 netos). Se entregaron unos 402 aviones de la familia A320. Al final de 2009, el número total de entregas pendientes se elevaba a 2.403.

Para mantener su competitividad en este segmento, Airbus sigue innovando en el A320, centrándose especialmente en el aspecto económico y en reducir emisiones. Los nuevos *sharklets*, o dispositivos de aleta de tiburón, están actualmente en desarrollo y reducirán significativamente la resistencia, recortando emisiones y aumentando el rango de carga útil. Los *sharklets* se ofrecen como equipamiento de serie y se espera que contribuyan a reducir el consumo de combustible en rutas de larga distancia en al menos un 3,5%, equivalente a una reducción anual de CO₂ de aproximadamente 700 toneladas por avión.

El A320 será el primer avión de pasillo único de la familia Airbus que estará equipado con *sharklets*, cuya introducción está prevista en 2012. Además, Airbus está evaluando actualmente la posibilidad de un rediseño del A320 y tomará una decisión en 2010.

EL PRIMER VUELO DE UN CARGUERO DE LARGO ALCANCE

Un importante hito de desarrollo de producto fue el primer vuelo del A330 en versión carguero, antes de las primeras entregas en el verano de 2010. Este carguero medio tiene ahora 64 pedidos de diez clientes en un mercado en el que Airbus prevé que se alcanzará un total de 1.600 aviones en los 20 próximos años.

La familia A330/A340 en conjunto ha recibido pedidos por 51 aviones (38 netos). En 2009, Airbus entregó a sus clientes 86 aviones A330/A340.

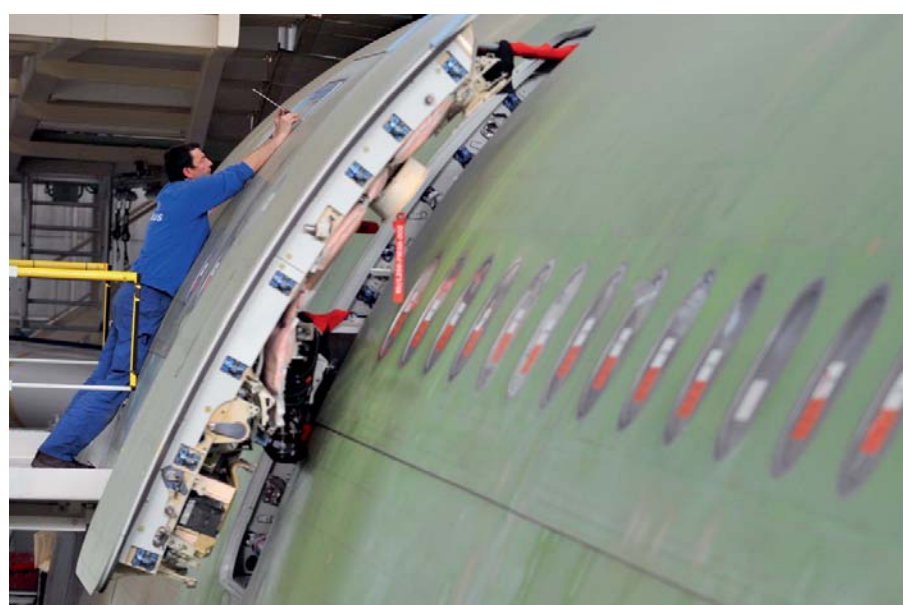


Foto superior: Con más de 6.528 aviones vendidos, la familia A320 ha demostrado su gran popularidad entre los clientes por los elevados estándares de comodidad y el rendimiento económico que ofrece.

Foto inferior: La producción del A380 se está acelerando. Airbus prevé que el A380 adquirirá una mayor cuota de mercado a medida que el consumo económico y el rendimiento medioambiental se vuelvan más importantes.

(millones de euros)	2009	2008	variación
Ingresos	2.235	2.759	-19%
EBIT	-1.754	-493	-
Pedidos recibidos	637	5.083	-87%
Cartera de pedidos	20.686	22.269	-7%

En número de aviones	2009	2008	variación
Entregas	16	19	-16%
Cartera de pedidos	250	256	-2%

DESARROLLO DEL A400M

El desarrollo del A400M avanzó. El vuelo inaugural del A400M en diciembre de 2009 marcó el comienzo de una campaña de pruebas en la que cinco aviones realizarán unas 3.700 horas de vuelo antes de entrar en servicio. EADS considera que el acuerdo de principios alcanzado con las naciones clientes en marzo de 2010 proporciona una sólida base para el éxito en la evolución del programa A400M. EADS se esforzará por hallar oportunidades para reducir significativamente los riesgos del programa A400M y entregar un producto totalmente avanzado dentro del nuevo marco del contrato.

El A400M se diseñó para responder a las necesidades, conjuntas pero variadas, de las naciones europeas en cuanto a transporte aéreo. Por ejemplo, su fuselaje puede dar cabida a un NH90 o a un helicóptero CH-47 Chinook, puede transportar un camión semiarticulado con un contenedor de 20 pies o un bote de rescate. Pese a ser un avión verdaderamente táctico que puede aterrizar en pistas blandas, desiguales y cortas para entregar equipos y desplazar tropas allá donde se los necesite con urgencia, vuela a las mismas altitudes que los reactores y a velocidades comparables.

Su capacidad intrínseca de reabastecimiento aire-aire permite su rápida reconfiguración en un avión de reabastecimiento en vuelo.

Al poder volar a altitudes superiores y más rápido que otros aparatos, puede reabastecer aviones de combate y otros grandes aviones. A causa de su rendimiento a baja velocidad, también puede reabastecer a helicópteros. El propio A400M puede ser reabastecido en vuelo. Se ha diseñado específicamente para una baja detectabilidad, una baja vulnerabilidad y una elevada capacidad de supervivencia, todo lo que le confiere una excelente autoprotección.

En total hay pedidos por 184 aviones A400M de Alemania, Bélgica, España, Francia, Luxemburgo, Malasia, Reino Unido y Turquía.

NUEVOS PEDIDOS PARA EL MRTT

Airbus Military tuvo un año exitoso en cuanto a nuevos pedidos de aviones de reabastecimiento en vuelo. Obtuvo un nuevo pedido de un segundo lote de tres A330 de reabastecimiento en vuelo Multi-Role Tanker Transport (MRTT) A330 para Arabia Saudí.

Ahora hay 28 pedidos para el MRTT de cuatro fuerzas aéreas. Australia ha encargado cinco. En Oriente Medio, Emiratos Árabes Unidos ha pedido tres y Arabia Saudí ha encargado seis en total. Los pedidos para el MRTT incluyen asimismo 14 para el programa Future Strategic Tanker Aircraft de Reino Unido, en el que EADS es socio del consorcio Air Tanker Ltd. que, en el marco de una asociación público-privada, es el propietario del avión y el encargado de la gestión y el mantenimiento. La conversión del primer MRTT para Australia se completó en 2009.

Hay varias campañas de exportación en marcha para el MRTT, que elevan la perspectiva de más pedidos a lo largo de los próximos años. También hay debates respecto al suministro de MRTT en Europa.

En marzo de 2010, Northrop Grumman decidió no volver a presentarse al concurso para el programa Air Force Tanker de EE. UU., tras haber concursado anteriormente formando equipo con EADS. El mes siguiente, EADS North America anunció su intención de presentar una propuesta el 9 de julio de 2010, ofreciendo el KC-45. Las Fuerzas Aéreas estadounidenses había seleccionado el KC-45, basado en el A330, en 2008, pero la decisión fue cancelada ese mismo año y el concurso se aplazó hasta la siguiente Administración estadounidense.

En el sector de aviones medios y ligeros para transporte y misiones, en el que Airbus Military es líder mundial de mercado con sus aviones C-295 y CN-235, Airbus Military recibió 15 pedidos de seis clientes. La Armada y las Fuerzas Aéreas mexicanas encargaron un total de siete aviones de transporte táctico C-295 y la República Checa hizo un pedido de cuatro.



Foto superior: El vuelo inaugural del A400M en diciembre de 2009 marcó el comienzo de la campaña de pruebas antes de la puesta en servicio.

Foto inferior: Los pedidos del avión de transporte táctico C-295 confirmaron su posición como líder mundial de mercado.

PERSPECTIVA

Dado que el sector de la aviación tiende a quedarse rezagado respecto al ciclo económico, la demanda de aviones sigue siendo frágil. Airbus prevé que el nivel de nuevos pedidos de aviones descenderá levemente en 2010.

Airbus seguirá gestionando proactivamente su cartera de pedidos, con el propósito de mantener las entregas aproximadamente a los niveles de 2008/2009.

El deterioro del tipo de cambio dólar-euro en su cartera de coberturas seguirá ejerciendo presión en los márgenes de Airbus. Para economizar costes, Airbus seguirá el programa Power8 hasta su terminación en 2010 y continuará con el programa de ahorro Power8 Plus.

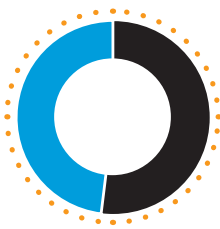
La Dirección se centrará en solventar las dificultades de la producción en serie del A380. También se prestará una estrecha atención a mantener encarrilado el desarrollo del A400M y del A350 XWB.

A más largo plazo, el desarrollo de productos en los últimos años por medio del A380, el A350 XWB y el A400M reforzarán la posición competitiva de Airbus en un creciente mercado de aviación, en el que la ecoeficiencia es cada vez más importante, tanto para las compañías aéreas como para los fabricantes.

Eurocopter

La amplia base de clientes, mercados regionales y oferta de servicios de Eurocopter la protegieron de la recesión económica. Los pedidos del sector público compensaron la debilidad en el mercado de helicópteros civiles.

(millones de euros)	2009	2008	variación
Ingresos	4.570	4.486	+2%
EBIT	263	293	-10%
Pedidos recibidos	5.810	4.855	+20%
Cartera de pedidos	15.064	13.824	+9%



Ingresos por mercados
(% de los ingresos externos)

- 52% Civil
- 48% Defensa



Foto grande: Eurocopter lidera el mercado en los sectores civil y paraestatal. El EC145, un helicóptero bimotor medio, es una elección popular para los servicios de emergencias médicas.

Foto pequeña: Gracias a su comprometida y altamente cualificada plantilla, Eurocopter pudo mantener un elevado nivel de entregas.



A pesar de la menor demanda de helicópteros civiles, Eurocopter amplió el valor de su cartera de pedidos y mantuvo las entregas en un nivel apenas inferior al récord de 2008. Con su sólida oferta de productos, consiguió una cuota del 52% de las ventas civiles y paraestatales, confirmando su posición de liderazgo en el mercado.

Sus ingresos aumentaron a 4.570 millones de euros (4.486 millones en 2008), reflejando un buen nivel de entregas de 558 unidades frente al máximo histórico de 588 en 2008. El EBIT se mantuvo firme en 263 millones de euros (293 millones en 2008), aunque el favorable mix de productos se viera contrarrestado por la presión en los márgenes en el programa NH90, una cifra más elevada de I+D autofinanciado y los movimientos adversos de los tipos de cambio.

Continuando su expansión en servicios, Eurocopter implantó con éxito un proyecto de asociación público-privada para desarrollar, financiar y explotar simuladores de vuelo del NH90 en Alemania, e inauguró dos centros regionales de servicio al cliente en Hong Kong y Dallas.

La Dirección introdujo el programa SHAPE, que gira en torno a seis objetivos: orientar al cliente, economizar, mejorar, invertir, simplificar y asegurarse el compromiso de las personas. El ahorro obtenido estará disponible para investigación y desarrollo, salvaguardando la competitividad en el futuro.

ESTABILIDAD DE LA CARTERA DE PEDIDOS

Pese a una disminución de las unidades vendidas, Eurocopter logró su segunda mayor cifra de pedidos recibidos de la historia en cuanto a valor, por un total de 5.810 millones de euros (4.855 millones en 2008). Se contabilizó un total de 344 nuevos helicópteros. La cartera de pedidos total aumentó a 15.064 millones de euros para 1.303 helicópteros. Los helicópteros militares y civiles representaron un 70% y un 30%, respectivamente, de los pedidos recibidos.

La amplia presencia en varios segmentos de mercado y varias regiones amortiguó la caída económica de la Compañía. El descenso de los pedidos en el mercado civil de helicópteros ligeros se contrarrestó con una demanda estable de helicópteros más grandes en el sector militar, así como en el resistente mercado del petróleo y del gas.

Tanto las Fuerzas Armadas estadounidenses como las europeas hicieron grandes pedidos. El Ejército estadounidense encargó otros 51 helicópteros UH-72A Lakota. Al final de 2009 se habían entregado casi 100 helicópteros UH-72A, según el calendario previsto o incluso antes. En 2009, las Fuerzas Armadas francesas hicieron un pedido de otros 22 helicópteros de transporte táctico NH90 y Brasil también hizo el primer pago a cuenta por los 50 helicópteros pesados EC725 encargados en 2008.

EXPANSIÓN EN ASIA

La expansión en Asia progresó en este periodo. El helicóptero medio de servicios EC175, desarrollado conjuntamente con la compañía aeroespacial china AVIC, realizó su vuelo inaugural según el calendario previsto. En Japón, Eurocopter reforzó su presencia local adquiriendo una participación del 80% en un distribuidor local, Euroheli Corporation, y una participación del 60% en el negocio de mantenimiento de helicópteros de All Nippon Airways Co.

Se establecieron algunas actividades nuevas de servicios enfocadas específicamente al despliegue de simuladores de vuelo en todo el mundo para aplicaciones tanto militares como civiles.

PERSPECTIVA

Se prevé que los pedidos de helicópteros civiles sigan siendo bajos en 2010, y el elevado número de aparatos de segunda mano disponibles para su venta al final de 2009 seguramente retrasará la recuperación. En el mercado de defensa, la perspectiva es alentadora, pero sigue supeditada a la recuperación económica, al igual que a las políticas presupuestarias de los Gobiernos.

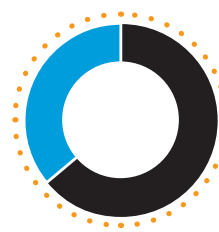
El menor número de pedidos de helicópteros civiles más pequeños en 2009 dará lugar a un leve descenso de los ingresos y las entregas en 2010.

El programa de reorganización SHAPE —que incluye la aportación de Eurocopter a Future EADS— ayudará a contrarrestar un mercado civil flojo y una mayor competencia. Su objetivo es generar un ahorro de 200 millones de euros anuales para 2011, aportar mejoras en productividad y permitir que Eurocopter aumente más su inversión en investigación y desarrollo. Esto permitirá a la Compañía superar la crisis asegurando al mismo tiempo su futuro con el desarrollo de productos y servicios innovadores.

Astrium

Astrium siguió avanzando por su senda de crecimiento rentable en 2009, aumentando el tamaño de su cartera de pedidos y reforzando sus posiciones de mercado, además de desempeñar un papel de liderazgo en la evolución de la economía espacial europea.

(millones de euros)	2009	2008	variación
Ingresos	4.799	4.289	+12%
EBIT	261	234	+12%
Pedidos recibidos	8.285	3.294	+152%
Cartera de pedidos	14.653	11.035	+33%



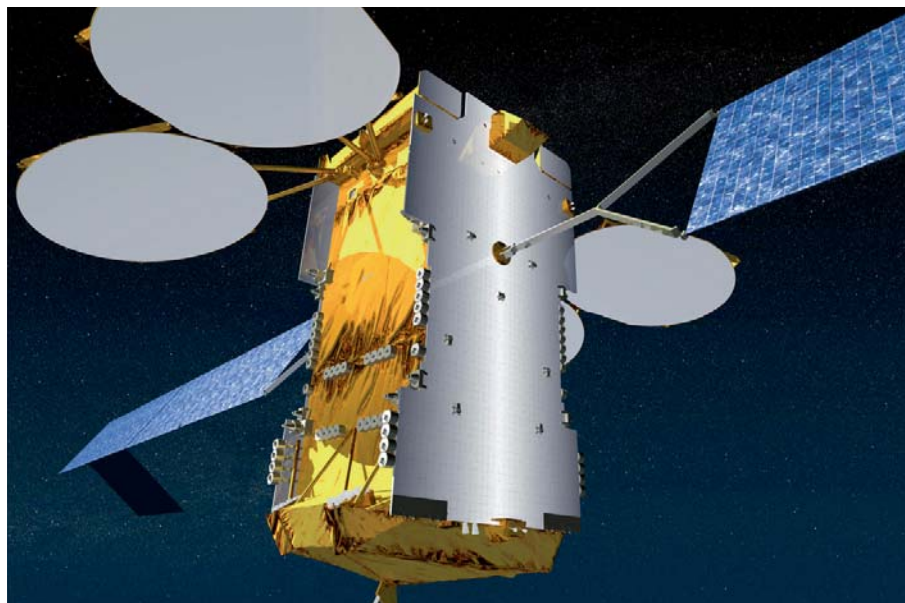
Ingresos por mercados
(% de los ingresos externos)

- 64% Civil
- 36% Defensa



Foto grande: La sólida tecnología de Astrium, sus elevados estándares de producción y rigurosas pruebas han hecho de ella una de las compañías espaciales de mayor fiabilidad técnica.

Foto pequeña: El Eutelsat KA-SAT se dedicará a prestar servicios de Internet por banda ancha. En 2009, Astrium consiguió siete de los 30 pedidos de comunicaciones comerciales a escala mundial.



Astrium volvió a demostrar que es una de las compañías espaciales de mayor fiabilidad técnica y éxito comercial. El potente lanzador de satélites Ariane 5 hizo su 35.º despegue consecutivo a pocos días de su 30.º aniversario y el negocio de satélites para telecomunicaciones comerciales consiguió la mayor cuota conjunta de los pedidos de todo el mundo.

Los ingresos aumentaron un 12%, hasta 4.799 millones de euros (4.289 millones en 2008), gracias al crecimiento en las tres Unidades de Negocio —Satélites, Servicios y Transporte Espacial— y a la notable aportación de la entrega del primer satélite de comunicaciones seguras ComSatBw1 a las Fuerzas Armadas alemanas. Los ingresos de 2009 incluyeron también un efecto aislado positivo, no de explotación, por planes de incentivos para satélites de comunicaciones comerciales de 200 millones de euros.

El EBIT creció un 12%, hasta 261 millones de euros (234 millones en 2008). La mayor participación de Astrium en Spot Infoterra —del 41% en 2007 a un 96,3% al final de 2009— contribuyó a elevar el EBIT. En cambio, la debilidad de la libra esterlina fue un factor negativo para la rentabilidad del contrato Skynet 5 británico. El margen EBIT permaneció casi invariable en un 5,4%, después de su continua expansión durante cuatro años.

La cartera de pedidos de Astrium alcanzaba la cifra récord de 14.653 millones de euros a final de año (11.035 millones en 2008). El pedido de Arianespace de 35 lanzadores Ariane 5, por un valor superior a 4.000 millones de euros a lo largo de cinco años, fue el principal factor. También contribuyeron siete pedidos de satélites comerciales.

El pedido del Ariane 5, denominado el contrato PB, es el mayor en la historia de Astrium y un testimonio de la fiabilidad del lanzador. Además, la Agencia Europea del Espacio contrató a Astrium para que estudiara un lanzador aún más potente, el Ariane 5 Midlife Evolution, que eleva su carga útil de 10 a 12 toneladas.

La Unidad de Negocio de Satélites de Astrium consiguió siete pedidos de satélites para telecomunicaciones comerciales de un total de 30 en todo el mundo. Comprenden un pedido estratégicamente importante de 500 millones de euros por cuatro satélites multimisión de SES Astra, el principal proveedor de servicios de satélites del mundo.

La Unidad de Negocio Servicios se expandió y evolucionó. El Skynet 5 pasó su primer hito de servicios operacionales completos, con el reconocimiento de Astrium como el proveedor más fiable del Ministerio de Defensa británico. Tras la entrega del primer satélite alemán ComSatBw1, había un segundo listo para su lanzamiento a principios de 2010. Con la preparación del negocio de observación en tierra de Spot Image, Astrium se aseguró la inversión para dos nuevos satélites de observación en tierra.

PERSPECTIVA

En un difícil entorno de los sectores comercial y público, la cartera de pedidos de Astrium le asegura más de tres años de actividad.

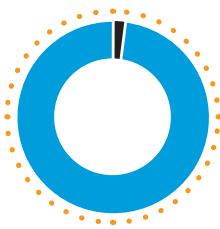
En 2010 se entregarán seis lanzadores Ariane 5. La presión en los márgenes de importantes programas aumentará debido a la mayor competencia, a la debilidad del dólar estadounidense y a los ajustes presupuestarios del sector público.

Los programas de mejora Future EADS y Power8 Plus desempeñarán su papel para aumentar la rentabilidad en todas las Unidades de Negocio durante 2010, a pesar de este entorno económico más difícil. Se prevé que las actividades de servicios, comunicaciones seguras y observación en Tierra especialmente aporten crecimiento a largo plazo.

Defensa & Seguridad

El Eurofighter, las comunicaciones seguras y los sistemas de seguridad para naciones elevaron la cartera de pedidos a un nivel récord, mientras que el desarrollo de productos se intensificó en vehículos aéreos no tripulados, comunicaciones seguras y electrónica de defensa.

(millones de euros)	2009	2008	variación
Ingresos *	5.363	5.668	-5%
EBIT	449	408	+10%
Pedidos recibidos	7.959	5.287	+51%
Cartera de pedidos	18.796	17.032	+10%



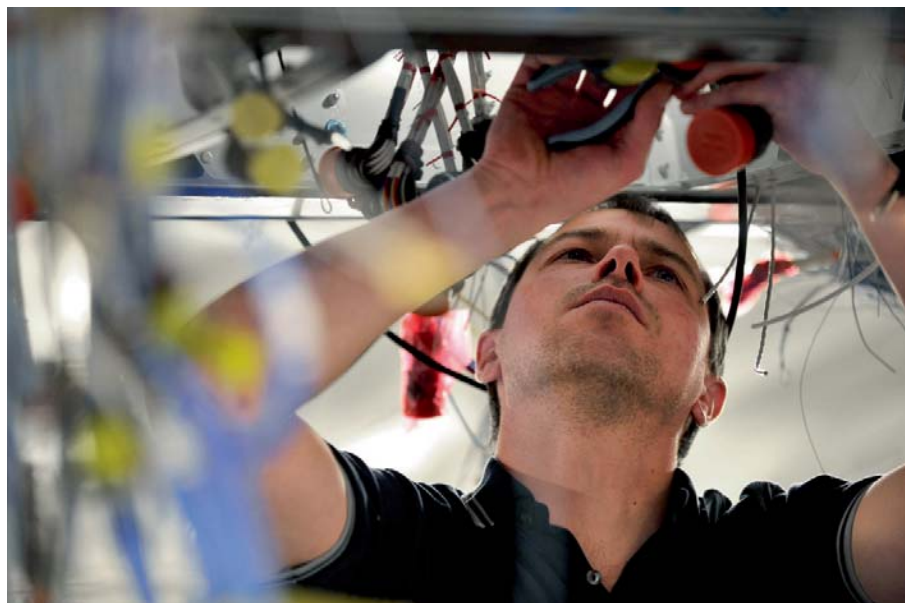
Ingresos por mercados
(% de los ingresos externos)

- 1% Civil
- 99% Defensa



Foto grande: El Eurofighter es el avión de combate más moderno de su clase. El avión número 200 se entregó al final de 2009.

Foto pequeña: Gracias a los esfuerzos de su muy cualificada plantilla, Defensa & Seguridad redujo los costes y aumentó la eficiencia en 2009.



La División Defensa & Seguridad (DS) tuvo un año de éxitos con un firme crecimiento de los programas de defensa maduros y rentables como Eurofighter, junto con una mayor actividad en sectores de seguridad de alto crecimiento.

Los ingresos aumentaron un 3%, hasta 5.363 millones de euros (5.668 millones en 2008) sobre una base comparable tras el ajuste por el traspaso de algunas actividades de aeroestructuras de Augsburg a Airbus. La aceleración del programa Eurofighter constituyó la principal aportación al crecimiento.

El programa Eurofighter también jugó un papel importante en el aumento del 10% en el EBIT hasta 449 millones de euros (408 millones en 2008). El margen de rentabilidad sobre ventas aumentó hasta el 8,4% (7,2% en 2008). Todas las Unidades de Negocio lograron los objetivos de los programas de mejora, reduciendo costes y aumentando la eficiencia.

Los pedidos recibidos, de 7.959 millones de euros, elevaron la cartera de pedidos a la cifra récord de 18.796 millones de euros a final de año (17.032 millones en 2008), impulsados principalmente por el contrato del Tramo 3a del Eurofighter y el contrato para el programa de seguridad nacional de Arabia Saudí. Se recibieron nuevos pedidos para misiles, radares, redes seguras y comunicaciones digitales.

EUROFIGHTER

La adjudicación del contrato de la Trancha 3a, que comprende 112 aviones, permitirá a Eurofighter consolidar su liderazgo en el mercado mundial y confirmó el éxito de mercado de Eurofighter. El Eurofighter número 200 se entregó a finales de 2009. Los pedidos de exportación de Austria se completaron y Arabia Saudí recibió sus primeras entregas en junio de 2009. Además, el avión entró en servicio operativo con la OTAN.

PROGRAMAS UAV

DS completó el estudio de reducción de riesgos para el Talarion UAV por cuenta de Alemania, España y Francia y terminó con éxito la serie de vuelos de prueba del demostrador Barracuda, el mayor UAV construido hasta ahora en Europa. Junto con Northrop Grumman Corporation, DS introdujo el primer sistema de avión no tripulado Euro Hawk.

SEGURIDAD NACIONAL

El mercado de seguridad ofrece un significativo potencial de crecimiento futuro. DS mantuvo su posición de liderazgo en sistemas de seguridad para naciones, adjudicándose el contrato para asegurar todas las fronteras de Arabia Saudí.

MISILES

En los mercados nacionales, MBDA se aseguró el segundo tramo del proyecto Team Complex Weapon (TCW). Un importante componente de la fase de evaluación de este proyecto es un programa anglo-francés para helicópteros de nueva generación con capacidad antisuperficie.

RADARES Y SISTEMAS PARA MISIONES

Los sistemas de radares avanzados obtuvieron éxito en el mercado. En especial, abarcaron un contrato, por valor de más de 130 millones de euros, para equipar los campos aéreos militares de Suiza con sistemas de control del tráfico aéreo, que constituye el primer contrato de exportación para el nuevo radar de vigilancia de aeropuertos (ASR).

PERSPECTIVA

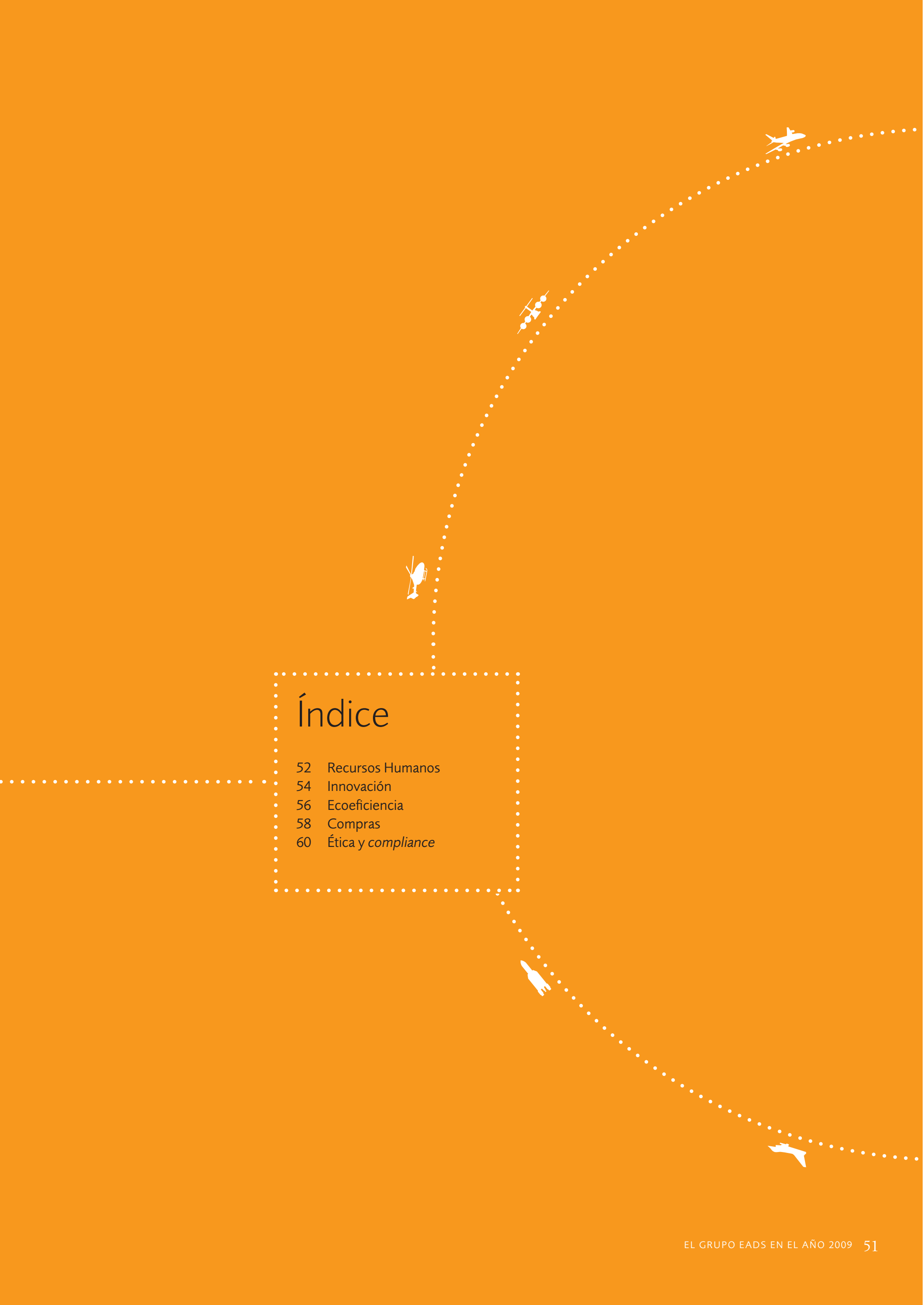
Durante 2010, el crecimiento rentable se basará en la entrega de grandes programas, con crecientes aportaciones de nuevas áreas de crecimiento, especialmente en seguridad.

Además de asegurar su posición en sus mercados de origen, DS seguirá ampliando su presencia en mercados estratégicos mundiales con presupuestos grandes o crecientes.

DS seguirá realizando inversiones significativas en sus tecnologías y productos clave para el futuro, como el UAV y la próxima generación de sistemas de radares. Por otra parte, DS realzará su oferta de paquetes integrales de servicios críticos para misiones. La evolución de los presupuestos de defensa y la expansión internacional serán objeto de un cuidadoso seguimiento a medio plazo.

* Los ingresos de la planta de Augsburg, de 438 millones de euros, están incluidos en Defensa & Seguridad en el ejercicio 2008. Desde 2009, la planta de Augsburg está integrada en Premium AEROTEC, consolidada en las cuentas de Airbus.

LOS PILARES INTERNOS DE EADS



Índice

52	Recursos Humanos
54	Innovación
56	Ecoeficiencia
58	Compras
60	Ética y <i>compliance</i>

Recursos Humanos

Nuestros empleados, sus competencias y su motivación son nuestro activo más valioso. Recursos Humanos está trabajando para mejorar tanto el compromiso de los empleados como las competencias de nuestra capacitada plantilla.



Foto grande: Los empleados están muy orgullosos de los productos del Grupo.

Foto pequeña: EADS trata de prever las futuras necesidades de personal y asegurar las competencias en todo el Grupo.



ENCUESTA DE COMPROMISO

En 2009, la Dirección y el área de Recursos Humanos (RR. HH.) de EADS encargaron la primera encuesta sobre el compromiso de sus empleados. La tasa de participación fue elevada, situándose en casi un 70%. Los empleados manifestaron un elevado nivel de orgullo en el Grupo y sus productos y también indicaron con claridad las áreas que necesitan mejorar. Los principales objetivos de mejora son el reconocimiento de los empleados, las conductas de liderazgo y la comunicación interna, así como más accesibilidad de los empleados a la Dirección y al apoyo de RR. HH. Unos 4.000 directivos recibieron respuestas conjuntas de sus equipos. Compartieron los resultados con sus equipos y, con el apoyo de RR. HH., empezaron a preparar planes de actuación adecuados.

GESTIÓN DE COMPETENCIAS

Para asegurar las competencias y prever las necesidades de personal en el futuro, EADS ha invertido en la gestión de competencias en todo el Grupo durante los tres últimos años. Se han implantado herramientas y procesos comunes para mejorar procesos de RR. HH. tales como contratación, movilidad y formación. Se han determinado las principales competencias del Grupo —por ejemplo, ingeniería de sistemas y gestión de programas— y se han establecido programas de desarrollo común. Estos programas comprenden acciones tales como la definición de las carreras profesionales, programas de formación y certificación externa. En las Divisiones, las inversiones en formación se han centrado en las principales competencias básicas de cada División.

MARCA COMO EMPLEADOR

Una encuesta entre ingenieros realizada en abril de 2009 demostró una significativa mejora respecto al año anterior y EADS quedó clasificada como el empleador más respetado en Francia, el sexto en Alemania y el décimo en Europa. RR. HH. está haciendo un *marketing* activo de las credenciales de EADS como empleador en las principales escuelas de ingeniería. EADS contrata a un elevado número de ingenieros altamente cualificados todos los años. En 2009, EADS contrató a más de 7.400 personas externas.

DIÁLOGO SOCIAL

En sus diez años de existencia, el Comité de Empresa Europeo, que es el órgano paneuropeo de representación de los empleados, ha resultado un foro inestimable para intercambiar puntos de vista con los sindicatos y los representantes de los trabajadores en EADS. En 2009 se firmó un nuevo acuerdo del Grupo para la implantación de un plan destinado a compartir el éxito. Airbus, Eurocopter, Astrium y Defensa & Seguridad debaten sus temas específicos con sus propios comités europeos de representantes de los empleados como parte de un activo diálogo social en EADS.

GESTIÓN DEL TALENTO Y ANÁLISIS INDIVIDUALES

EADS está identificando a futuras generaciones de directivos por medio de procesos intensivos de gestión del talento. La Corporate Business Academy del Grupo proporciona formación en gestión a los ejecutivos y empleados con potencial. Para asegurar la planificación de la sucesión para los altos puestos directivos, en 2009 el Comité Ejecutivo de EADS hizo un análisis de los empleados con más talento y debatió su desarrollo individual. Estos análisis proporcionan una visión más completa de las capacidades de los potenciales líderes futuros de EADS en todo el Grupo y realzan la movilidad entre las áreas de negocio.

PERSPECTIVA

En 2010, las áreas de RR. HH. corporativa y de las Divisiones organizarán una amplia gama de actividades relativas al compromiso de los empleados, incluyendo talleres para todo el Grupo y un exhaustivo programa de formación en materia de liderazgo para unos 4.000 directivos. La segunda tanda de la encuesta de compromiso de los empleados se efectuará en otoño de 2010.

El International Mobility Centre adquirirá plena operatividad. La implantación del nuevo modelo de entrega y servicios compartidos de RR. HH. continuarán en el marco del programa Future EADS.

Innovación

La Oficina Técnica Corporativa (CTO) está manteniendo el gasto en investigación a pesar de la recesión económica y se está centrando en maximizar la productividad de la innovación tecnológica para lo que hace especial hincapié en la ecoeficiencia.

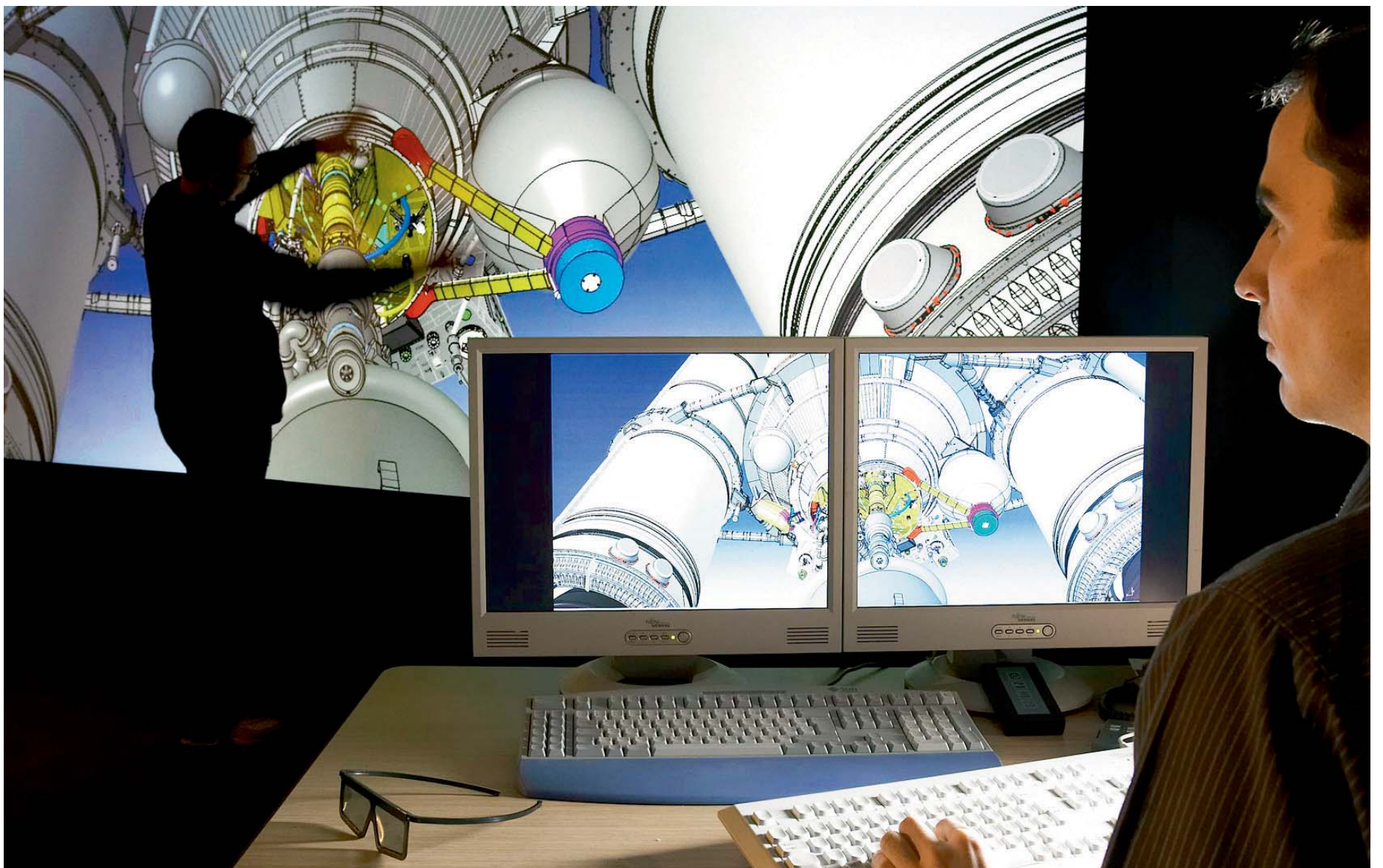


Foto grande: El fuerte compromiso con la inversión en tecnología ha dado lugar al desarrollo de productos exitosos como el Ariane 5.

Foto pequeña: El desarrollo tecnológico se centra en reducir la repercusión medioambiental. Los motores de turboventilador reducen los niveles de ruido percibido de los aviones comerciales.



Para cumplir los objetivos de investigación y tecnología (I+T) de Visión 2020, EADS está comprometida con su nivel de inversión en I+T, relativamente elevado, a pesar de la recesión económica. El gasto en I+T autofinanciado fue equivalente al 6,6% de los ingresos en 2009. El número de patentes registradas es el más alto en el sector aeroespacial y de defensa.

Desde una perspectiva estratégica, I+T siguió cumpliendo en 2009 los objetivos de Visión 2020 en cuanto a tecnologías clave, contratación de ingenieros y gestión de I+T. Innovation Works, el centro de investigación para todo el Grupo, amplió su presencia internacional en importantes comunidades científicas. Se abrió una oficina en Bangalore (India) y se aumentaron las actividades en Canadá, Reino Unido y Rusia.

AVANCES TECNOLÓGICOS

El desarrollo de nuevas tecnologías hizo un especial hincapié en la ecoeficiencia. Durante el Salón Aeronáutico de París de 2009, se presentó el demostrador de tecnología Bluecopter, con un sistema de propulsión eficiente en combustible y de bajas emisiones.

EADS ha intensificado el apoyo al desarrollo de biocombustibles de segunda generación, trabajando con universidades y nuevas empresas, así como con organismos de certificación. Los organismos de la industria de la aviación prevén que los biocombustibles podrían ser la energía para un 30% de la aviación comercial en 2030.

En la producción, EADS está liderando la implantación de un proceso de fabricación por adición de capas a gran escala, que reduce los residuos forjando piezas concretas de acero en lugar de recortarlas a partir de acero laminado.

En los cinco últimos años, el presupuesto de EADS para I+T ha aumentado considerablemente. En parte, este incremento se ha visto respaldado por el crecimiento de la financiación externa y pública, por ejemplo, subvenciones públicas e incentivos fiscales.

Las solicitudes de registro de patentes ascienden ahora a más de 1.000 al año, frente a las 792 de 2006. Por ello, EADS es la Compañía que más patentes aeroespaciales presenta en su industria. En 2009 se prestó especial atención a la calidad de las patentes y la cobertura en países emergentes. Las licencias de patentes se están comercializando activamente.

RECONOCIMIENTO DE LOGROS

En septiembre de 2009 tuvo lugar la segunda presentación de los premios Hall of Fame de EADS, que celebran los logros técnicos de los empleados del Grupo. Los adelantos en la tecnología de células de combustible, el trabajo en el vehículo de suministro no tripulado de la Estación Espacial Internacional y los conocimientos en producción eficiente fueron algunas de las tecnologías destacadas durante la ceremonia. Los premios, que se otorgan cada dos años, son un reconocimiento a la aportación de la plantilla al espíritu de innovación.

Esta aportación está aumentando con la expansión del número de expertos técnicos. El programa se introdujo en 2006 y actualmente hay 1.250 expertos designados.

PROGRAMAS DE MEJORA

El programa de formación en procesos eficientes Black Belt de EADS superó un hito en 2009, con 300 *cinturones negros* habilitados. Estas personas están materializando valiosas mejoras de eficiencia en los procesos de EADS, estimadas en un total de 60 millones de euros hasta el presente.

El programa PHENIX, lanzado en 2008 para racionalizar el diseño de productos, los procesos y las herramientas de producción, siguió generando ahorro.

PERSPECTIVA

En 2010, la Oficina Técnica Corporativa tratará de seguir impulsando tecnologías rompedoras en campos estratégicos como la ecoeficiencia y de seguir ampliando su posición de liderazgo en patentes aeroespaciales.

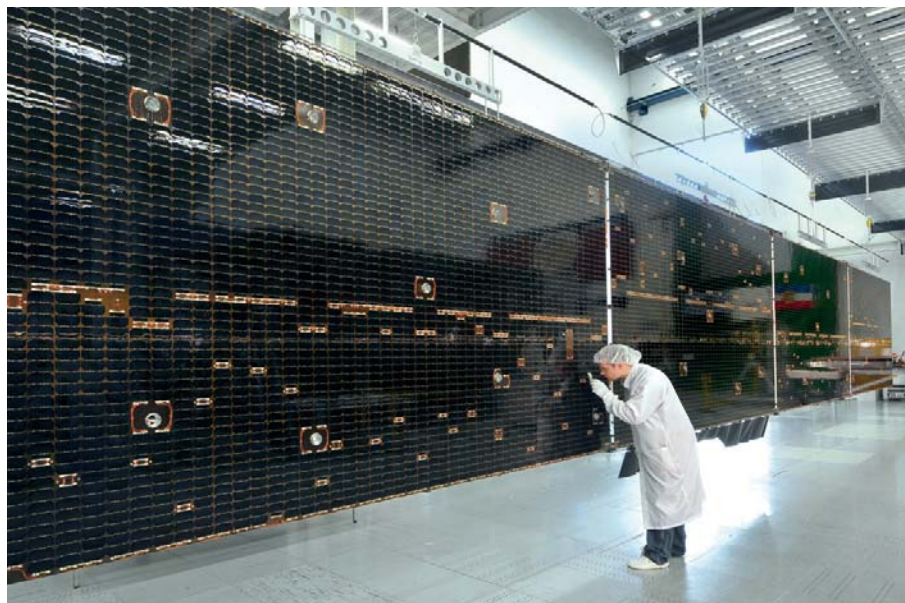
Ecoeficiencia

La ecoeficiencia forma parte de la espina dorsal de nuestra estrategia de negocio. EADS está desarrollando una cartera de productos ecológicos que protejan el medio ambiente o vigilen los ecosistemas de la Tierra.



Foto grande: Eurocopter presentó su Bluecopter en 2009 en el Salón Aeronáutico de París, que aporta un sistema de propulsión con un uso eficiente de combustible y bajas emisiones.

Foto pequeña: Astrium está desarrollando nuevas tecnologías para los paneles solares usados en sus satélites.



EADS trata de estar en la vanguardia de una innovación ecoeficiente, haciendo de las bajas emisiones una fuente de ventaja competitiva para sus aviones, además de minimizar la repercusión medioambiental de sus actividades a lo largo del ciclo de vida completo de los productos.

Con el fin de convertir los objetivos de investigación para la aviación de ACARE (Consejo Asesor para la Investigación Aeronáutica en Europa) en la referencia de sus progresos, EADS está invirtiendo en tecnologías ecoeficientes para que en el año 2020 se pueda reducir el ruido de los aviones en un 50%, las emisiones de dióxido de carbono en un 50% y las emisiones de óxido de nitrógeno en un 80%. Asimismo, EADS trata de reducir el consumo de energía, el desperdicio de agua, los residuos y las emisiones de dióxido de carbono y los compuestos orgánicos volátiles en sus operaciones industriales, en unas proporciones similares.

En 2009 se lograron algunos nuevos hitos en investigación y las plantas con un sistema de gestión medioambiental certificado según la ISO 14001 experimentó un significativo aumento, hasta 72 (representando más del 95% de los empleados).

PRODUCTOS MÁS VERDES Y MÁS LIMPIOS

EADS está desarrollando nuevas tecnologías específicamente para mejorar la eficiencia medioambiental. Los últimos aviones de Airbus ofrecen considerables mejoras en emisiones por pasajero. El A380 consume menos de tres litros de combustible por pasajero por cada 100 km y el A350 XWB también tendrá un bajo consumo de combustible con las correspondientes bajas emisiones de CO₂.

Es previsible que los biocombustibles sostenibles también ofrezcan enormes beneficios en cuanto a emisiones de CO₂ y se cree que harán una importante aportación al objetivo del Air Transport Action Group (ATAG) de recortar las emisiones de CO₂ para el año 2050 (año base: 2005). Airbus promueve activamente el uso de biocombustibles específicamente para aviación, incluyendo la correspondiente investigación, las pruebas en tierra y en vuelo que sean necesarias para acelerar la cualificación y permitir un uso comercial a gran escala en 2030.

Airbus también ha creado una compañía denominada TARMAC-AEROSAVE para el desmantelamiento ecológico y seguro de los aviones y el posterior reciclado de sus elementos.

Poniendo de relieve los avances hechos en el diseño de helicópteros, Eurocopter presentó su demostrador Bluecopter en el Salón Aero-náutico de París en junio de 2009. Este demostrador cuenta con un sistema de propulsión eficiente en combustible y de bajas emisiones.

El sector espacial también está contribuyendo a luchar contra el cambio climático. Los satélites de Astrium vigilan los ecosistemas de la Tierra, por ejemplo, midiendo la deforestación en el Amazonas. Asimismo, Astrium ha desarrollado nuevas tecnologías para transferir energía solar desde el espacio a la Tierra.

OPERACIONES MÁS LIMPIAS

La integración de criterios ecoeficientes para la selección de nuevas inversiones, infraestructuras o procesos industriales o para las compras se está siguiendo como parte de la hoja de ruta global del Grupo hacia una empresa ecoeficiente. Se ha puesto en marcha un proceso para medir la huella de carbono de EADS por sus emisiones directas e indirectas. Para hacer un seguimiento de los avances frente a los objetivos de ecoeficiencia a escala del Grupo, durante 2009 se establecieron directrices corporativas y herramientas de información mundiales basadas en Internet.

La normativa REACH (Registro, Evaluación, Autorización y Restricción de Sustancias Químicas), que rige el uso de sustancias químicas peligrosas, se está gestionando por medio de grupos de trabajo internacionales con dedicación exclusiva.

PERSPECTIVA

Durante 2010, EADS continuará por su senda hacia el logro de los objetivos de ecoeficiencia de Visión 2020. El Grupo abordará las repercusiones medioambientales de las actividades y productos de la Compañía a lo largo de todo su ciclo de vida. Además, aprovechará oportunidades de negocio verde desarrollando tecnologías, productos y servicios innovadores.

Compras

El área de Compras impulsó el objetivo a largo plazo de EADS de realizar hasta un 40% de las compras fuera de Europa, promoviendo al mismo tiempo la eficiencia y mitigando con éxito la repercusión de la recesión en la cadena de suministro.



Foto grande: La mejor coordinación de las compras entre las Divisiones está permitiendo unas compras más inteligentes en áreas como Aeroestructuras y Sistemas & Equipos.

Foto pequeña: Siguiendo una integración continua de las actividades de compras, en 2010 Compras se concentrará en la excelencia operacional.



Las actividades de compras de EADS siguieron integrándose en 2009 con el nombramiento del Director de Compras de Airbus también como Director de Compras Corporativas de EADS y con la fusión de las actividades de compras generales de EADS.

Con un gasto en compras equivalente al 70% de los ingresos de EADS y en crecimiento, la mayor integración ofrece unas significativas ventajas en cuanto a eficiencias en las compras, contención de costes y coordinación de acciones estratégicas en toda EADS.

Se han hecho notables progresos para cumplir los objetivos de Visión 2020 de realizar un 40% de las compras fuera de Europa y aumentar la cobertura natural comprando en dólares estadounidenses.

MÁS INTEGRACIÓN

Se estableció una organización de servicios compartidos para todo el Grupo, encargada de crear sinergias y lograr ahorros del gasto anual de 8.000 millones de euros en compras generales. Esta nueva organización, Compras Generales de EADS (EGP), abarca servicios profesionales, desarrollo de productos, tecnologías de la información, viajes, inversiones, gestión de instalaciones y mantenimiento. EGP trata de hacer una aportación significativa a los objetivos de ahorro del programa de integración Future EADS.

Además, se han creado dos nuevas juntas de compras (Aeroestructuras y Sistemas & Equipos). Estas áreas permiten realizar compras más inteligentes mediante una coordinación entre las Divisiones sobre estrategia y el análisis del rendimiento de los proveedores.

COMPRAS GENERALES

EADS ha seguido esforzándose por aumentar las compras en países estratégicos, principalmente en Asia. En China se han fusionado las oficinas de compras de EADS y los equipos de calidad de compras de Airbus.

Las compras en India y China han experimentado un rápido crecimiento, partiendo de una base baja, con cantidades crecientes en campos con mayor valor añadido, incluyendo aeroestructuras. Los equipos de EADS visitaron los dos países, acompañados por algunos de los principales socios de compras del Grupo, para conocer a los proveedores potenciales.

La cobertura natural ha aumentado. Más del 50% de los ingresos en dólares cuentan con una cobertura natural por medio de compras en la misma moneda. La proporción es mayor en programas nuevos como el Airbus A350.

COMPRAS RESPONSABLES

La Dirección de *Compliance* de Compras se estableció para difundir los principios de compras responsables por toda la cadena de suministro. En especial, abarcan derechos humanos, normas laborales y directrices sobre sostenibilidad medioambiental y anticorrupción.

VIGILANCIA DE LA CRISIS

Compras hizo un seguimiento activo del efecto de la recesión a fin de prever las posibles dificultades de los proveedores y evitar interrupciones en la cadena de suministro. Los pocos casos de proveedores insolventes se trataron proactivamente según las directrices corporativas.

PERSPECTIVA

En 2010, Compras se centrará en la excelencia operacional interna y en mejorar el comportamiento de la cadena de suministro. Los objetivos estratégicos se centrarán en aumentar las coberturas naturales en dólares y las compras mundiales, alinear las estrategias de los principales proveedores y promover las compras innovadoras.

El rendimiento del área de compras se vigilará mediante un conjunto de indicadores clave de rendimiento comunes que se centrarán en la implantación de la estrategia y el desarrollo hacia los objetivos de Visión 2020.

La nueva Dirección de *Compliance* en compras impulsará unas prácticas de compras responsables internamente y en la cadena de suministro. Los proveedores recibirán una mayor instrucción sobre los requisitos de responsabilidad corporativa de EADS. EGP implantará proyectos de mejora a fin de lograr sus objetivos de eficiencia.

Ética y *compliance*

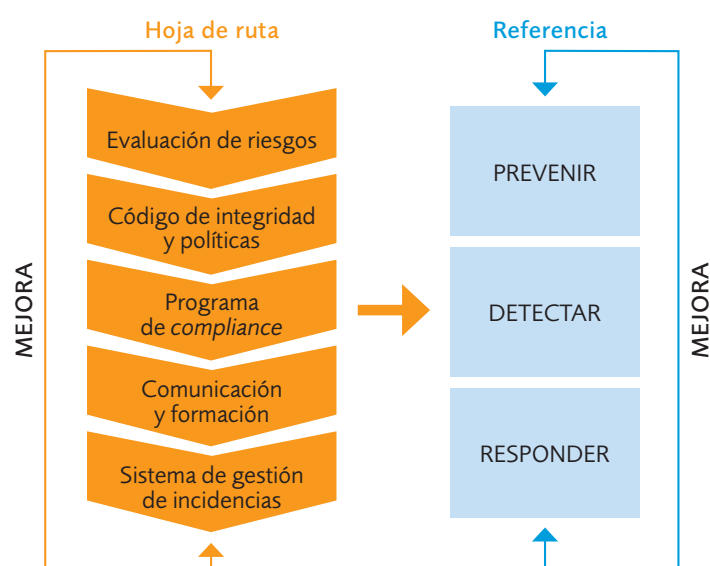
La industria aeroespacial tiene unas responsabilidades especiales. EADS está comprometida con una conducta ética y con la transparencia para mantener una ventaja competitiva sostenible.



Fotos pequeñas: La Dirección de *Compliance* se está desarrollando, ampliando su presencia tanto a escala de Grupo como en las Divisiones.

Ilustración en la página siguiente: Se ha diseñado una hoja de ruta de acuerdo con las buenas prácticas para implantar un programa de ética y *compliance*.

PROGRAMA DE ÉTICA Y COMPLIANCE



EADS sigue desarrollando su Dirección de *Compliance* a fin de garantizar que las actividades de todo el Grupo cumplan con las leyes y los reglamentos internacionales, así como los principios éticos y de buenas prácticas declarados por EADS, de acuerdo con las expectativas de todas las partes interesadas.

El Consejo de Administración de EADS está tratando de hacer de la ética empresarial una fuente de ventaja competitiva en un momento en el que las normas éticas desempeñan un papel cada vez más decisivo en el mercado. Un ejemplo importante es la nueva Regulación Federal de Adquisiciones, en vigor desde 2009, que es una normativa aplicable a las adquisiciones públicas en EE. UU. Exige la adopción de un código de ética empresarial y de conducta así como un programa continuo de sensibilización y *compliance* sobre ética empresarial.

La Dirección de *Compliance* de EADS también está encabezando iniciativas para establecer unos estándares mundiales elevados de ética empresarial en el sector aeroespacial y de defensa, que allanarán el terreno de juego.

REFORZAR LA DIRECCIÓN DE COMPLIANCE

Durante el año se nombraron responsables exclusivos de *compliance* en todas las Divisiones, encargados tanto de ayudar a la Dirección general para asegurar la observancia de las normas en la realización del negocio como de promover el programa de ética y *compliance* del Grupo. Asimismo se nombraron nuevos responsables de *compliance* en EADS Norteamérica para supervisar la cadena de suministro.

Se ha diseñado una hoja de ruta para seguir reforzando la Dirección de *Compliance*, desarrollada a la luz de las directivas de la Comisión de Sentencias de Estados Unidos y otras referencias internacionales. Los informes sobre progresos presentados al Consejo de Administración en enero y noviembre de 2009 demostraron que los objetivos se estaban cumpliendo.

ENFOQUE EN LOS PRINCIPALES RIESGOS

Se ha preparado un mapa de riesgos de *compliance* que identifica las mayores áreas de riesgo de EADS.

La Dirección de *Compliance* para el control de exportaciones se racionalizó para mitigar los potenciales riesgos. En 2009 se formalizó el Consejo de *Compliance* de Exportaciones, que supervisa las actividades pertinentes y determina las normas. Incluye a los responsables de *compliance* de las exportaciones, tanto nacionales como de las Divisiones.

Además, también en 2009, la ética empresarial fue incorporada sistemáticamente al proceso de *due diligence* de las operaciones de fusión y adquisición.

PROMOCIÓN DE ESTÁNDARES INTERNACIONALES

EADS tomó parte en varias iniciativas para promover estándares internacionales. Louis Gallois fue uno de los 24 Consejeros Delegados que firmaron una carta colectiva al Secretario General de la ONU, Ban Ki-Moon, solicitando que los Gobiernos implanten con mayor eficacia la Convención de la ONU contra la Corrupción.

El Grupo también participó activamente en la redacción de los Principios Generales de Ética en los Negocios de la Industria Aeroespacial y de Defensa. Estos principios fueron acordados en octubre de 2009 por la Asociación Europea Aeroespacial y de Defensa y por su homóloga estadounidense, la Asociación de la Industria Aeroespacial.

PERSPECTIVA

Durante 2010, la Dirección de *Compliance* seguirá aumentando su efectividad en todo el Grupo. En particular, se centrará en la empresa internacional ampliada, así como en tratar de extender su impacto a los proveedores del Grupo.

Se introducirá un sistema de alerta para permitir que los empleados puedan plantear sus inquietudes sobre ética empresarial y *compliance* de forma estrictamente confidencial y sin temor a represalias.

Por último, se introducirá un conjunto de indicadores clave de rendimiento para mejorar la supervisión del comportamiento de la Dirección de *Compliance* por parte del Comité de Auditoría del Consejo.

Glosario

ACARE

Advisory Council for Aeronautics Research in Europe (Consejo Asesor para la Investigación Aeronáutica en Europa): una organización de investigación europea fundada por Gobiernos e industria que trata de hacer que la aviación comercial europea sea más asequible, limpia, segura y silenciosa.

ACELERACIÓN DE PROGRAMAS

Término de la industria aeroespacial que describe el creciente nivel de actividad de un programa de producción.

ATAG

Air Transport Action Group (Grupo de Acción de Transporte Aéreo): una coalición mundial de compañías y asociaciones comerciales de la industria del transporte aéreo que se han unido para impulsar mejoras en las infraestructuras de aviación de forma responsable con el medio ambiente.

ATV

Automated Transfer Vehicle (vehículo de suministro no tripulado): un vehículo espacial que suministrará equipos científicos, piezas de repuesto y combustible, además de alimentos, aire y agua a la Estación Espacial Internacional.

AVIÓN DE LARGO ALCANCE

Avión capaz de superar 3.000 millas náuticas con una carga útil completa en condiciones de vuelo normales.

AVIÓN DE PASILLO ÚNICO

Avión con un solo pasillo, como la familia Airbus A320.

BLACK BELT

Habilitación dada a los empleados de EADS que han realizado un curso en técnicas de gestión *eficientes*, destinado a mejorar la dirección de los programas industriales.

BLUECOPTER

El demostrador tecnológico de Eurocopter que presenta tecnologías *verdes*, incluyendo un sistema de propulsión eficiente en el consumo de combustible y con bajas emisiones.

CO₂

Dióxido de carbono: un gas de efecto invernadero que contribuye al cambio climático. Según las estimaciones, la aviación es responsable del 2% de las emisiones de CO₂ causadas por el hombre en el mundo entero. EADS está investigando en tecnologías para reducir en un 50% las emisiones de CO₂ de los aviones para el año 2020.

COBERTURA

Tipo de seguro financiero que ofrece protección contra movimientos adversos de los tipos de cambio en el futuro. EADS usa las coberturas para minimizar la repercusión de las fluctuaciones, principalmente del dólar.

COMSATBw1

El primer satélite del programa de comunicaciones militares SatComBw de las Fuerzas Armadas alemanas, en el que Astrium es responsable del segmento espacial y la entrega en órbita. El segundo satélite, ComSatBw2, se ha entregado en marzo de 2010.

CORPORATE BUSINESS ACADEMY

El centro de estudios superiores de EADS para empleados con potencial directivo, situado en Domaine de Villepreux, cerca de Burdeos (Francia).

CIBERSEGURIDAD

Protección de datos y sistemas en redes que estén conectadas a Internet.

EADS INNOVATION WORKS

Organización mundial que engloba los laboratorios de investigación y tecnología de EADS y proporciona las nuevas tecnologías necesarias para el desarrollo de productos.

EBIT

Beneficio antes de intereses e impuestos. EADS usa el EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios como un indicador clave de su comportamiento económico.

ECOEficiencia

Término que describe la filosofía de la Dirección de crear valor económico al tiempo que se minimiza la repercusión medioambiental.

ESA

European Space Agency (Agencia Europea del Espacio): organización que desarrolla el programa espacial de Europa y asegura que proporcione beneficios a los ciudadanos del continente.

FUTURE EADS

Programa de EADS destinado a mejorar la integración de las funciones de apoyo del Grupo, aportar mejoras en eficiencia y economizar la tesorería.

➤ **GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL**

Un proceso común aplicado en todo el Grupo y todas las áreas de negocio. Su función es identificar posibles acontecimientos que puedan afectar a EADS, gestionar riesgos con tolerancia y proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de EADS.

GUERRA ASIMÉTRICA

Un conflicto entre combatientes con niveles considerablemente diferentes de poder militar, o que practican diferentes métodos de guerra.

GOBIERNO CORPORATIVO

Control y seguimiento de una sociedad para asegurar que su Dirección actúe por el bien de todas las partes interesadas, no asumiendo riesgos indebidos y cumpliendo la legislación pertinente.

➤ **IATA**

International Air Transport Association (Asociación Internacional del Transporte Aéreo).

ICAO

International Civil Aviation Organisation (Organización de Aviación Civil Internacional): agencia especializada de la ONU que trabaja para lograr el desarrollo seguro y sostenible de la aviación civil.

IMAZON

Instituto del Hombre y del Medio Ambiente de la Amazonia: una institución de investigación sin ánimo de lucro cuya misión es promover un desarrollo sostenible en la Amazonia.

ISO

International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Normalización): una red de institutos nacionales que fijan normas en beneficio de la actividad mercantil y la comunidad en general.

I+T

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

➤ **LUH**

Light Utility Helicopter (helicóptero utilitario ligero): EADS es el principal proveedor del Ejército estadounidense de helicópteros utilitarios ligeros para fines administrativos, logísticos y de evacuación médica, así como a efectos de apoyo en la formación del ejército.

➤ **MRTT**

Multi-Role Tanker Transport: el avión de transporte y abastecimiento multifuncional de Airbus Military, basado en el A330, utilizado para el reabastecimiento en vuelo de los aviones militares.

➤ **NO_x**

Óxidos de nitrógeno: grupo de gases altamente reactivos que contribuyen al cambio climático. EADS está invirtiendo en tecnologías para reducir las emisiones de NO_x de los aviones en un 80% para 2020.

➤ **PIB**

Producto interior bruto: medida básica de la producción económica de un país, o el valor de mercado de todos los bienes y servicios producidos por un país cada año.

PHENIX

Programa de EADS destinado a racionalizar el diseño de productos, así como los procesos y herramientas de fabricación.

PLÁSTICO REFORZADO POR FIBRA DE CARBONO

Un material de *composite* muy fuerte y ligero que cada vez se usa más para construir fuselajes de poco peso.

POWER8

Programa de reducción de costes de Airbus.

POWER8 PLUS

Ampliación del programa Power8 que abarca a todas las Divisiones de EADS.

PROGRAMA SHAPE

Programa de mejora de Eurocopter destinado a incrementar la eficiencia y reducir costes.

PRODUCCIÓN EFICIENTE

Metodología que trata de minimizar los recursos necesarios para la producción eliminando residuos, y por lo tanto reduciendo costes, plazos de espera y necesidades de existencias.

➤ **REACH**

Registro, Evaluación, Autorización y Restricción de Sustancias Químicas: normativa de la Comisión Europea cuya finalidad es mejorar la identificación de sustancias químicas peligrosas y su posterior sustitución por otras que lo sean menos.

➤ **SERVICIOS COMPARTIDOS**

Áreas centralizadas que comparten las diferentes filiales de una organización para aumentar la eficiencia y reducir costes.

SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

Un sistema de gestión medioambiental contribuye a identificar y gestionar repercusiones medioambientales significativas, aumentando la eficiencia, asegurando el cumplimiento de la legislación sobre medio ambiente y proporcionando referencias para mejorar.

SKYNET 5

Sistema de comunicaciones militares vía satélite del Ministerio de Defensa británico, producido y explotado por EADS.

➤ **UAV**

Unmanned Aerial Vehicle (vehículo aéreo no tripulado): avión reutilizable que vuela sin tripulación; usado en general para fines militares.

➤ **VISIÓN 2020**

Visión estratégica de la Dirección de EADS para guiar el desarrollo del Grupo hasta 2020.

Direcciones

DOMICILIO SOCIAL DE EADS

European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.

Mendelweg 30
2333 CS Leiden
Países Bajos
Tel. +31 71 524 56 00

SEDES CENTRALES

En España:

EADS
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
España
Tel. +34 915 85 70 00

En Alemania:

EADS
81663 Munich
Alemania
Tel. +49 89 607 0

En Francia:

EADS
37, boulevard de Montmorency
75781 Paris cedex 16
Francia
Tel. +33 1 42 24 24 24

EADS UK

EADS UK Limited

111, The Strand
WC2R OAG London
Reino Unido
Tel. +44 207 845 84 00

EADS NORTH AMERICA

EADS North America, Inc.

1616 North Ft. Myer Drive,
Suite 1600
Arlington, VA 22209
EE. UU.
Tel. +1 703 236 33 00

AIRBUS

Airbus

1, rond-point Maurice Bellonte
31707 Blagnac cedex
Francia
Tel. +33 5 61 93 33 33

Airbus Military

Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
España
Tel. +34 915 85 70 00

Premium AEROTEC

Haunstetter Str. 225
86179 Augsburg
Alemania
Tel. +49 821 801 0

Aerolia

13, rue Marie Louise Dissart
31027 Toulouse cedex 3
Francia
Tel. +33 5 81 91 40 00

EADS EFW

Grenzstrasse 1
01109 Dresden
Alemania
Tel. +49 351 8839 0

EUROCOPTER

Eurocopter

Aéroport International de
Marseille-Provence
13725 Marignane cedex
Francia
Tel. +33 4 42 85 85 85

ASTRIUM

Astrium

6, rue Laurent-Pichat
70516 Paris cedex 16
Francia
Tel. +33 1 77 75 80 00

Astrium Satellites

31, rue des Cosmonautes
31402 Toulouse cedex 4
Francia
Tel. +33 5 62 19 62 19

Astrium Space Transportation

66, route de Verneuil
78133 Les Mureaux cedex
Francia
Tel. +33 1 39 06 12 34

Airbus-Allee 1
28199 Bremen
Alemania
Tel. +49 421 539 0

Astrium Services

6, rue Laurent-Pichat
75216 Paris cedex 16
Francia
Tel. +33 1 77 75 80 00

DEFENSA & SEGURIDAD

Defence & Security

Landshuter Strasse 26
85716 Unterschleissheim
Alemania
Tel. +49 89 3179 0

EADS Military
Air Systems

Rechliner Strasse
85077 Manching
Alemania
Tel. +49 84 59 81 0

Eurofighter

Am Söldnermoos 17
85399 Hallbergmoos
Alemania
Tel. +49 811 80 0

Defence and
Communications Systems

Landshuter Strasse 26
85716 Unterschleissheim
Alemania
Tel. +49 89 3179 0

Defence Electronics

Wörthstrasse 85
89077 Ulm
Alemania
Tel. +49 731 392 0

MBDA

11, Strand
London WC2N 5RJ
Reino Unido
Tel. +44 20 7451 60 00

OTRAS ACTIVIDADES

EADS Sogerma

Aéroport International
20, avenue Georges Barrès
33700 Mérignac
Francia
Tel. +33 5 56 55 40 00

ATR Avions de Transport
Régional

1, allée Pierre Nadot
31712 Blagnac cedex
Francia
Tel. +33 5 62 21 62 21

EADS ESTRATEGIA
Y MARKETING

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

Oficinas de
Representación

Europa

Ankara, (Turquía)

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

Atenas (Grecia)

Tel. +30 210 69 83 871
Fax +30 210 69 83 870

Bruselas (Bélgica)

Tel. +32 25 04 78 12
Fax +32 25 04 78 28

Londres (Reino Unido)

Tel. +44 207 845 83 94
Fax +44 207 845 84 01

Moscú (Rusia)

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

Oslo (Noruega)

Tel. +47 22 00 95 50
Fax +47 22 00 95 51

Roma (Italia)

Tel. +39 06 45 23 2901
Fax +39 06 45 23 4006

Varsovia (Polonia)

Tel. +48 22 627 05 28
Fax +48 22 627 05 35

África

Argel (Argelia)

Tel. +33 1 42 24 24 70
Fax +33 1 42 24 26 86

Centurión (Sudáfrica)

Tel. +27 12 6868 900
Fax +27 12 6868 911

Trípoli (Libia)

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

Oriente Medio

Abu Dabi (EAU)

Tel. +971 2 681 28 78
Fax +971 2 681 10 27

Cairo (Egipto)

Tel. +20 2 279 486 71
Fax +20 2 279 573 17

Doha (Qatar)

Tel. +974 411 0752
Fax +974 411 0784

Mascate (Omán)

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

Riad (Arabia Saudí)

Tel. +966 1 88 07 421
Fax +966 1 88 07 410

Norteamérica

Ottawa (Canadá)

Tel. +1 613 230 39 02
Fax +1 613 230 14 42

Latinoamérica

Ciudad de México (México)

Tel. +52 55 47 77 51 00
Fax +52 55 47 77 32 74

Santiago de Chile (Chile)

Tel. +56 23 33 43 33
Fax +56 23 33 47 77

São Paulo (Brasil)

Tel. +55 11 3093 2800
Fax +55 11 3093 2801

Asia

Bangalore (India)

Tel. +91 80 4031 2530
Fax +91 80 4031 2531

Bangkok (Tailandia)

Tel. +662 610 4300
Fax +662 610 4301

Hanói (Vietnam)

Tel. +844 39 43 68 85
Fax +844 39 43 68 72

Kuala Lumpur (Malasia)

Tel. +60 3 2163 0233
Fax +60 3 2163 0211

Nueva Delhi (India)

Tel. +91 11 4580 1103
Fax +91 11 4580 1124

Pekín (China)

Tel. +86 10 646 1 1266
Fax +86 10 646 1 0409

Seúl (Corea del Sur)

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

Singapur (Singapur)

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

Sydney (Australia)

Tel. +61 2 88 64 05 08
Fax +61 2 88 64 05 01

Taipéi (Taiwán)

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

Tokio (Japón)

Tel. +81 3 5573 84 00
Fax +81 3 5573 84 01

Yakarta (Indonesia)

Tel. +62 21 57 97 36 17
Fax +62 21 57 97 36 16

Información de interés

Visite nuestra web:

www.eads.com



CALENDARIO FINANCIERO:

Publicación de resultados del ejercicio 2009:

9 de marzo de 2010

Publicación de resultados del primer trimestre de 2010:

14 de mayo de 2010

Junta General Anual:

1 de junio de 2010, Ámsterdam
(Países Bajos)

Reunión informativa de accionistas:

29 de junio de 2010, París (Francia)

Publicación de resultados del primer semestre de 2010:

30 de julio de 2010

Publicación de resultados del tercer trimestre de 2010:

12 de noviembre de 2010

RELACIONES CON LOS INVERSORES:

Números de teléfonos gratuitos:

España: 00 800 00 02 2002

Alemania: 00 800 00 02 2002

Francia: 0 800 01 2001

Los accionistas de otros países pueden llamarnos al número:

+33 1 45 30 85 82

Buzón de correo electrónico para responder a las preguntas de los accionistas:

ir@eads.com

EADS desea dar las gracias a todos los que han contribuido a la realización de este Informe Anual y de las fotos.

www.reports.eads.com

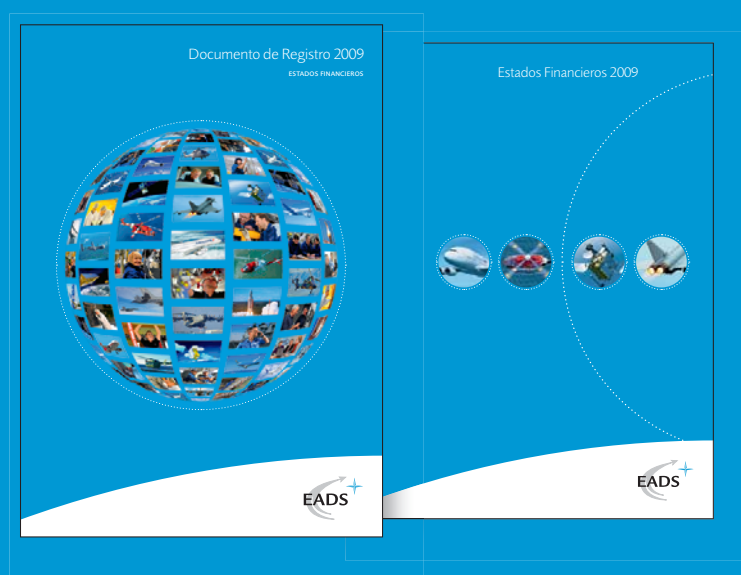


EL INFORME ANUAL 2009 DE EADS ESTÁ COMPUESTO POR:



EL GRUPO EADS EN EL AÑO 2009

Acortando distancias



DOCUMENTO DE REGISTRO 2009

Estados Financieros



Mixed Sources

Product group from well-managed forests, controlled sources and recycled wood or fiber

www.fsc.org Cert no. GFA-COC-001511
© 1996 Forest Stewardship Council

Diseñado y producido por HGB Hamburger Geschäftsberichte | Redactado por The Clerkenwell Consultancy | Impreso por Kriechbaumer
Fotografías © by EADS: Abaca/C. Guibbaud, Abaca/N. Gouhier, P. Barthe, T. Carlson, M. Custred, J. Dannenberg, J. Deulin, P. Dumas,
A. Dumenjou, T. Goisque, H. Goussé, Mango Producciones - A. De Pablo, P. Masclet, E. Nojaroff, S. Ognier, P. Penna, Planet Focus Ltd./G. Lee,
S. Ramadier, E. Raz, M. Zinner, Airbus, Airbus China, Airbus/Fixion, Astrium, ATR, Defence & Security, Eurocopter, EADS North America,
[Fotolia.com/Y. Arcurs](http://Fotolia.com/Y.Arcurs), [Fotolia.com/T. Trojanowski](http://Fotolia.com/T.Trojanowski), Pool Bertolin Morin/IP3-MaxPPP

WWW.EADS.COM



European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.
Mendelweg 30
2333 CS Leiden
Países Bajos

En España
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid – España

En Alemania
81663 Múnich – Alemania

En Francia
37, boulevard de Montmorency
75781 París cedex 16 – Francia