



El Grupo EADS en el año 2010

# Vuelo al futuro

**EADS**

A photograph of a man carrying a child on his shoulders, looking up at a helicopter in the sky.

EADS  
de un vistazo

# Índice

- III Grupo EADS
- VI Airbus
- X Eurocopter
- XII Astrium
- XIV Cassidian
- XVI Otras Actividades
- XVII Presencia mundial de EADS
- XVIII Las acciones de EADS
- XX Organigrama de EADS

# Grupo EADS

## De la estabilización a la expansión



EADS es líder mundial en el sector aeroespacial, de defensa y servicios relacionados. En 2010, el año de su décimo aniversario, EADS –con sus Divisiones Airbus, Astrium, Cassidian y Eurocopter– generó unos ingresos de 45.800 millones de euros con una plantilla de casi 122.000 empleados.

Grupo EADS		2010	2009	2008
Ingresos	millones de euros	45.752	42.822	43.265
I+D autofinanciado	millones de euros	2.939	2.825	2.669
EBIT*	millones de euros	1.231	-322	2.830
Beneficio neto <sup>1)</sup>	millones de euros	553	-763	1.572
Beneficio por acción <sup>1)</sup>	euros	0,68	-0,94	1,95
Dividendo por acción <sup>2)</sup>	euros	0,22 <sup>2)</sup>	—	0,20
Posición de tesorería neta	millones de euros	11.918	9.797	9.193
Pedidos recibidos <sup>3)</sup>	millones de euros	83.147	45.847	98.648
Cartera de pedidos <sup>3)</sup>	millones de euros	448.493	389.067	400.248
Empleados		121.691	119.506	118.349

**Resultados**  
Los resultados anuales de EADS demuestran unos logros significativos en 2010, respaldados por la recuperación del entorno macroeconómico y comercial, más fuerte de lo esperado.

**Ingresos**  
Los ingresos de EADS han aumentado un 7%, alcanzando un nuevo máximo de 45.752 millones de euros gracias al crecimiento que se ha operado en el volumen de las actividades principales así como al efecto que ha producido el mix de las mismas.

**EBIT\***  
El EBIT\* se ha situado en 1.231 millones de euros, beneficiándose de un buen comportamiento subyacente en todas las actividades empresariales principales, especialmente en los programas tradicionales de Airbus.

**Tesorería neta**  
La posición de tesorería neta se ha elevado a 11.918 millones de euros, representando un activo clave para promover el crecimiento en el futuro.

**Cartera de pedidos**  
La cartera de pedidos, que ha alcanzado la cifra récord de 448.493 millones de euros, proporciona una sólida base para futuras entregas.

\* 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 periodo atribuible a los accionistas de la matriz según lo definido por las 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.

IV

EADS



A380



A400M



EC225

**AIRBUS**<sup>1)</sup>

(millones de euros)	2010	2009	Variación
Ingresos	29.978	28.067	+7%
I+D autofinanciado	2.321	2.306	+1%
EBIT*	305	-1.371	-
Pedidos recibidos	68.223	23.904	+185%
Cartera de pedidos	400.400	339.722	+18%

La División Airbus está compuesta por Airbus Commercial y Airbus Military. Los ingresos consolidados de Airbus, de 29.978 millones de euros, registran un aumento del 7% frente al ejercicio anterior.

En número de aviones	2010	2009	Variación	2010	2009	Variación
Entregas	510	498	+2%	20	16	+25%
Cartera de pedidos	3.552	3.488	+2%	241	250	-4%

#### **Airbus Commercial**

Los ingresos de Airbus Commercial se elevaron a 27.673 millones de euros, reflejando un efecto favorable de volumen y mix. Las entregas aumentaron a 510 aviones comerciales.

#### **Airbus Military**

Los ingresos de Airbus Military aumentaron a 2.684 millones de euros, impulsados por un mayor reconocimiento de ingresos en el A400M pero con menores ingresos en aviones medios y ligeros así como aviones de reabastecimiento.

Los ingresos de Eurocopter crecieron en un 6%, situándose en 4.830 millones de euros,

gracias a un mix favorable. En total se entregaron 527 helicópteros, entre ellos 28 NH90 y 15 Tigre, el doble que en 2009.

Las Armadas holandesa y francesa recibieron las primeras versiones navales del helicóptero multifuncional NH90.

\* 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) Tras la integración de Airbus Military en Airbus, Airbus ahora presenta su información en dos segmentos: Airbus Commercial y Airbus Military. El perímetro de Airbus Commercial comprende EFW y la ya completada reorganización de aeroestructuras, pero excluye el A400M. Airbus Military incluye la antigua División Aviones de Transporte Militar así como las operaciones de Airbus con el A400M. Las eliminaciones se tratan a escala de División.



Los resultados de las Divisiones de EADS reflejan la fuerte reactivación en la aviación comercial, pese a dificultades en el negocio institucional y público.



Ariane 5



Eurofighter



ATR 72-600

Información adicional en [www.eads.com](http://www.eads.com)



## Otras Actividades<sup>2)</sup>

2010	2009	Variación
5.003	4.799	+4%
85	74	+15%
283	261	+8%
6.037	8.285	-27%
15.760	14.653	+8%

Los ingresos de Astrium aumentaron un 4%, hasta 5.003 millones de euros, superando las expectativas y poniendo de relieve un alto nivel en cuanto a ejecución de programas. Los hitos comprenden el comienzo de las entregas del misil balístico M51 a la Armada francesa. En 2010 se lanzaron diez satélites construidos por Astrium y Ariane 5 hizo su 41º lanzamiento consecutivo con éxito.

2010	2009	Variación
5.933	5.363	+11%
251	216	+16%
457	449	+2%
4.312	7.959	-46%
16.903	18.796	-10%

Los ingresos de Cassidian aumentaron un 11%, situándose en 5.933 millones de euros, con presiones por las restricciones en los presupuestos europeos para defensa. El fuerte aumento de los ingresos refleja la fortaleza de las actividades básicas y de exportación de Eurofighter y programas de misiles, así como progresos en contratos de seguridad fronteriza Lead Systems Integrator.

2010	2009	Variación	(millones de euros)
1.182	1.096	+8%	Ingresos
10	6	+67%	I+D autofinanciado
25	21	+19%	EBIT*
1.668	969	+72%	Pedidos recibidos
2.519	1.952	+29%	Cartera de pedidos

Los ingresos de Otras Actividades aumentaron un 8%, hasta 1.182 millones de euros, principalmente debido a la aceleración en las entregas del Light Utility Helicopter en EADS North America. ATR entregó 52 aviones turbopropulsores a clientes y recibió 78 pedidos netos en firme.

\* 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.

2) Otras Actividades no es una División independiente de EADS.

VI



## Airbus Commercial

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.



A320



A330/A340



A350 XWB

### La familia A320

La familia de aviones de pasillo único de Airbus, basada en el A320, está compuesta por el A318, el A319 y derivados del A321. Con más de 4.500 aviones en servicio al final de 2010, la familia A320 ha resultado extremadamente popular entre las compañías aéreas, ofreciendo unos elevados estándares de comodidad y rendimiento económico en las rutas de corta y media distancia.

En 2010, Airbus lanzó una nueva opción ecoeficiente para los aviones de la familia A320, con nuevos dispositivos de aleta de tiburón o *sharklets* y motores eficientes en el consumo de combustible. El A320neo (nueva opción de motor) aportará un ahorro en combustible de hasta un 15%. La entrada en servicio está prevista para 2015.

### A330/A340

La familia A330/A340 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. Airbus también ha desarrollado una variante de carga de la familia A330, el A330-200F, un carguero de tamaño mediano y largo alcance, altamente eficiente en el consumo de combustible. La primera entrega de este avión se hizo a Etihad Airways en julio de 2010. Airbus recibió 63 pedidos en firme para la familia de aviones A330/A340 en 2010 y entregó 91 aviones a clientes.

### La familia A350 XWB

El A350 XWB (fuselaje extraancho) satisface la demanda de aviones de capacidad media y gran autonomía. Con un fuselaje compuesto principalmente por *composites*, su bajo peso ayuda a las compañías aéreas a reducir 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 entró en la fase de producción en 2010, con la fabricación de los primeros submontajes. Al final de 2010, Airbus había recibido un total de 583 pedidos en firme para aviones de la familia A350 XWB, procedentes de 36 clientes.



A380

### A380

El 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 además de un rendimiento económico superior, menor consumo de combustible, menos ruido y menos emisiones. En 2010, el número total de pedidos, incluyendo los ya entregados, aumentó a 234 procedentes de 17 clientes. A lo largo del año, Airbus entregó 18 aviones A380 a clientes. Al final de 2010 habían entrado en servicio 41 aviones y casi nueve millones de pasajeros habían disfrutado de la experiencia de volar en el A380.

### » Acontecimientos en 2010

#### 10 de junio

#### Emirates hace un pedido de 32 Airbus A380

Emirates, la compañía aérea de Dubai, encarga otros 32 A380 a Airbus, elevando el total de pedidos en firme para el buque insignia de la industria de las líneas aéreas a 90. Los CEO de Emirates y Airbus firman el contrato durante una ceremonia en el Salón Aeronáutico de Berlín, en presencia de la canciller alemana Angela Merkel.

#### 20 de julio

#### Etihad recibe la entrega del avión de carga más nuevo del mundo

Etihad Airways y Airbus celebran la categoría de la línea aérea de los EAU como cliente de lanzamiento para el carguero más nuevo del mundo, el A330-200F de fuselaje extraancho, en el Salón Aeronáutico Internacional de Farnborough.

#### 19 de septiembre

#### Con el "Día de la Familia", Airbus conmemora "40 Años de Innovación"

Airbus conmemora sus 40 años de innovación invitando a 145.000 empleados, a sus familias y amigos a una celebración en sus cinco centros en Toulouse. Los asistentes tienen la oportunidad de informarse sobre la carrera aeronáutica, visitar instalaciones de Airbus, ver exhibiciones de vuelo y observar los aviones de cerca.

#### 1 de diciembre

#### Airbus ofrece el A320 con nuevos motores que economizan combustible

Airbus mejora la ecoeficiencia de su familia superventas A320 lanzando una opción que economiza combustible. El A320neo (nueva opción de motor) combina nuevos motores con unos dispositivos denominados *sharklets* que reducen el lastre. Airbus iniciará las entregas en 2015.

#### 7 de diciembre

#### Airbus fabrica el primer cono de cola del A350 XWB

Airbus empieza a fabricar el primer cono de cola de fibra de carbono para el fuselaje del A350 XWB en la planta de la Compañía en Illescas, España. El cono de cola tiene una longitud de 5,5 metros y una superficie de 56 metros cuadrados.

VIII



## Airbus Military

Airbus Military es responsable del programa del avión de transporte militar pesado A400M, produce y vende aviones para misiones especiales y derivados de plataformas de aviones ya existentes. Es líder mundial en aviones de transporte militar medios y ligeros.



A330 MRTT



CN235



C295

### A330 MRTT

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 pértega de reabastecimiento con controles *fly-by-wire*. Su enorme capacidad básica de combustible hace que no se necesiten tanques auxiliares para lograr un rendimiento en el reabastecimiento en vuelo, que supera con creces al de sus competidores más próximos. Toda su plataforma de carga está disponible para el transporte.

Al final de 2010, había obtenido pedidos de Arabia Saudí, Australia, Emiratos Árabes Unidos y Reino Unido, por un total de 28 aviones.

### CN235

El CN235 es un avión bimotor de transporte capaz de operar en pistas cortas y no asfaltadas. La última versión, el CN235-300, puede transportar una carga útil de hasta 6.000 kg, con cabida para 36 paracaidistas o cargas de gran tamaño como motores de avión o palas de helicóptero. Las versiones del CN235-300 se usan para misiones tales como patrulla marítima o control de la contaminación, entre otras. Incluyendo todas las versiones, desde el comienzo del programa se han vendido más de 275 CN235.

### C295

El C295 tiene una configuración básica similar a la del CN235, con una cabina ampliada para transportar una carga útil un 50% más pesada a mayor velocidad y en distancias más largas. Se han entregado más de 70 C295 a 12 operadores de 11 países. El C295 ha acumulado 90.000 horas de vuelo en todo tipo de condiciones: desde las áreas árticas polares hasta desiertos.



A400M

## A400M

El avión de transporte A400M de Airbus Military es un avión turbopropulsado de alta velocidad, eficiente en costes, diseñado específicamente para satisfacer las necesidades armonizadas de las naciones de la OTAN, así como los requisitos de las fuerzas aéreas internacionales.

Con cuatro modernos motores turbopropulsados, el A400M puede volar a velocidades de hasta Mach 0.72 y a altitudes de hasta 37.000 pies. El A400M está diseñado para operar en pistas no asfaltadas, lo que le permite entregar cargas en bases tácticas o evacuar refugiados o accidentados en áreas remotas. El avión realizó su vuelo inaugural en Sevilla, España en diciembre de 2009 y la primera entrega está prevista para una fecha contractual a principios de 2013.

## » Acontecimientos en 2010

**23 de agosto**

**La Guardia Costera de EE. UU. encarga tres aviones CN235 de patrulla marítima**

El cuerpo de guardacostas estadounidense encarga otros tres aviones CN235 de patrulla marítima de Airbus Military a través de EADS North America, el contratista principal para los productos militares y de defensa de EADS en Estados Unidos. El organismo estadounidense tiene la opción de comprar hasta seis aviones más a lo largo de cuatro años.

**6 de octubre**

**Certificación militar para el A330 MRTT**

Airbus Military obtiene la certificación para el A330 Multi Role Tanker Transport (MRTT) del organismo español de certificación militar, el Instituto Nacional de Tecnología Aeroespacial, preparando el camino para la entrega del primer A330 MRTT a la Royal Australian Air Force. Esta certificación se obtiene poco después de que el primer MRTT de la Royal Air Force británica realizara su primer vuelo en septiembre de 2010.

**20 de diciembre**

**El cuarto A400M realiza su primer vuelo**

La cuarta unidad del avión de transporte militar A400M surca los cielos por primera vez. El vuelo de cinco horas desde Sevilla, España supone el culmen de un exitoso año 2010 para el programa A400M, habiendo realizado la flota de desarrollo unas 1.000 horas de vuelo.

X



Eurocopter es un líder mundial en el mercado de helicópteros civiles y militares, ofreciendo una de las gamas de helicópteros más completas y modernas, así como servicios conexos. En conjunto, los productos de la División representan un 33% de la flota de helicópteros civil y paraestatal del mundo.



EC725



NH90



Tigre

#### EC225/EC725

El EC225/EC725 incorpora la última tecnología de Eurocopter para rotores y para la adaptación a todas las condiciones meteorológicas en esta 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. Este helicóptero bimotor está equipado con un rotor de cinco palas y un tanque de combustible de gran capacidad, que le proporciona un mejor rendimiento y una mayor autonomía de vuelo.

#### NH90

El helicóptero militar multifuncional de peso medio NH90 tiene dos versiones 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 Aerostructures dentro de Nato Helicopter Industries (NHI). Eurocopter tiene una participación del 62,5% en NHI. Al final de 2010, el programa NH90 había recibido 529 pedidos en firme de 14 naciones.

#### Tigre

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 70 al final de 2010. El Tigre fue

desplegado en Afganistán por las Fuerzas Armadas francesas en 2009, que desde entonces tienen tres helicópteros permanentemente *in situ* (1.600 horas de vuelo).

#### EC135

El EC135 es un helicóptero bimotor ligero multifuncional fabricado usando las últimas tecnologías de fibra de carbono. Se han creado versiones específicas para transporte VIP, así como para misiones policiales y trabajos de rescate.

El EC135 se ha convertido en el helicóptero preferido por los servicios de emergencias médicas (EMS). Desde el lanzamiento del programa se han entregado más de 800 unidades de este helicóptero –entre ellas 400 en la configuración EMS– a 160 clientes en 40 países. Al final de 2010, el EC135 tenía una cuota de mercado del 63% para esta categoría de aeronaves.



Gama civil de Eurocopter

**EC175**

El EC175, un programa conjunto de desarrollo y producción de Eurocopter y Aviation Industry Corporation of China (AVIC), es un helicóptero multifuncional en la categoría de siete toneladas métricas. Además de su versión adaptada a las necesidades de las industrias del crudo y del gas, el EC175 se está desarrollando para misiones de búsqueda y rescate y de transporte para emergencias médicas. Satisface las necesidades de la industria de la aviación comercial para el transporte VIP y corporativo. Está previsto que las entregas del EC175 comiencen en 2012. Al final de 2010, había 114 compromisos en total para el EC175, procedentes de 14 clientes.

**» Acontecimientos en 2010****19 de marzo****Eurocopter y Helibras inician las obras en Brasil**

Eurocopter y su filial Helicópteros do Brasil-Helibras inician la construcción de un nuevo centro de excelencia para helicópteros en Itajubá, Brasil, en el que Helibras se encargará de la producción, el ensamblaje y el mantenimiento de helicópteros EC725 para las Fuerzas Armadas de Brasil. Los tres primeros EC725, construidos por Eurocopter en Francia y terminados por Helibras, se entregaron a las Fuerzas Armadas de Brasil en diciembre de 2010. El ensamblaje de los EC725 en Itajubá empezará en 2012.

**27 de septiembre****Vuelo del nuevo helicóptero híbrido X3**

Eurocopter inicia las pruebas en vuelo del demostrador X3 perteneciente a su innovador concepto de helicóptero híbrido de alta velocidad y largo alcance ya que combina unas excelentes capacidades de despegue y aterrizaje vertical. El X3 puede volar a velocidades de crucero superiores a 220 nudos.

**20 de octubre****Eurocopter constituye una filial india**

Eurocopter inaugura su nueva filial india, con el objetivo de expandirse en este mercado de rápido crecimiento, reforzando su red de soporte y servicios en el país y desarrollando la relación de la Compañía, que ya dura cuatro décadas, con la industria india.

**17 de diciembre****Vuelos inaugurales del primer helicóptero NH90 TTH para España y Francia**

Los helicópteros NH90 de transporte táctico para Francia y España realizan sus primeros vuelos en las instalaciones de Eurocopter en Marignane, al suroeste de Francia. El NH90 es el mayor programa de helicópteros emprendido por Europa, y sus capacidades cubren el espectro completo de actividades, desde reconocimiento hasta evacuación de accidentados.

Astrium es la tercer mayor compañía mundial productora de sistemas espaciales y el proveedor líder en Europa. Diseña, desarrolla y fabrica satélites, infraestructuras orbitales y sistemas de lanzadores y también presta servicios espaciales.



Ariane 5



Ariane 5



ATV-2



Spot 5

#### Ariane 5

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 2010, había llevado a cabo 41 lanzamientos consecutivos con éxito. Astrium es el único contratista principal para el sistema Ariane 5 y es el mayor accionista industrial de Arianespace, que comercializa y vende el lanzador Ariane en el mundo entero y realiza lanzamientos desde el Centro Espacial de Kourou en la Guayana Francesa. Astrium es el contratista principal para desarrollos futuros del Ariane 5, empezando por el desarrollo del lanzador Ariane 5 ME (Midlife Evolution), que proporcionará una mayor capacidad de carga útil de hasta 12 toneladas.

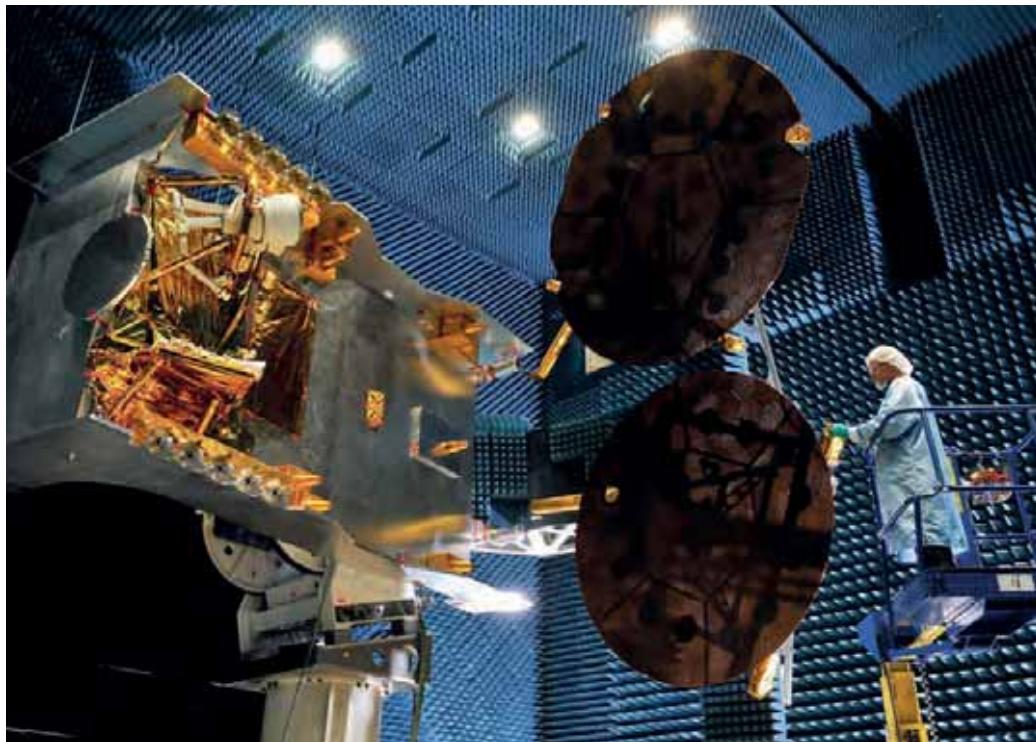
#### ATV

Astrium es el contratista principal para el desarrollo y la construcción del vehículo de carga Automated Transfer Vehicle (ATV), diseñado para transportar combustible y suministros a la Estación Espacial Internacional (ISS) y para proporcionar capacidad de reelevación y una solución para la eliminación de residuos. El primer ATV, "Jules Verne", fue lanzado en 2008 y acoplado a la ISS. Tras seis meses en órbita, desatracó de la ISS y se desintegró en su reentrada en la atmósfera. El segundo ATV, "Johannes Kepler", ha sido lanzado desde Kourou, Guayana Francesa, el 16 de febrero de 2011, habiéndose acoplado a la ISS con éxito una semana después.

#### Services

Astrium ofrece soluciones innovadoras, diseñadas a medida, en los campos de servicios de comunicaciones seguras y geoinformación. Tras una ampliación del contrato firmada en 2010, Paradigm, filial al cien por cien, prestará al Ministerio de Defensa británico servicios de comunicaciones militares vía satélite al menos hasta 2022. Un equipo liderado por Astrium está proporcionando a las Fuerzas Armadas de Alemania una red de comunicaciones seguras vía satélite. El sistema inició sus operaciones en 2010.

Con sus filiales Infoterra y Spot Image, Astrium Services también es proveedora de servicios de geoinformación óptica, basada en radares.



Eurostar 3000



### Eurostar 3000

Astrium fabrica satélites de telecomunicaciones para aplicaciones fijas y móviles así como servicios de radiodifusión directa a los hogares. Sus satélites geoestacionarios para telecomunicaciones están basados en las plataformas de la familia Eurostar, habiéndose recibido 63 pedidos hasta el final de 2010. La última versión es el Eurostar 3000. Los satélites de telecomunicaciones de Astrium se usan tanto para aplicaciones civiles como militares.

### » Acontecimientos en 2010

#### 9 de marzo

#### El Ministerio de Defensa británico encarga el cuarto satélite Skynet 5

Paradigm, filial al cien por cien de Astrium Services, firma un contrato con el Ministerio de Defensa británico para ampliar en dos años el programa Skynet 5, hasta 2022. Este contrato contempla la fabricación, el lanzamiento, las pruebas y la operación de un cuarto satélite, el Skynet 5D. El contrato del Skynet 5 asegura que las tropas británicas y aliadas tengan en todo momento acceso a comunicaciones críticas.

#### 27 de abril

#### El satélite Helios IIB, totalmente operativo

Astrium ha completado con éxito la aceptación en vuelo del satélite Helios IIB para el organismo oficial francés de adquisiciones de defensa,

bajo la delegación de la agencia espacial francesa, CNES. El Helios IIB pasa a la fase operativa dando servicio a Francia, Bélgica, España, Italia, Grecia y Alemania.

#### 11 de mayo

#### Hito del segundo ATV

El segundo vehículo de suministro no tripulado (ATV) de la Agencia Europea del Espacio recibe el visto bueno para su envío al centro de lanzamiento en Kourou, Guayana Francesa. El ATV-2 recibe el nombre del astrónomo y matemático Johannes Kepler.

#### 7 de julio

#### Contrato para iniciar un lanzador de nueva generación

La Agencia Europea del Espacio (ESA) selecciona a Astrium para que realice los estudios de desarrollo inicial de un lanzador de

nueva generación para lanzamientos de futuros satélites. El proyecto, con una duración de 15 meses, tiene un valor contractual total de 8,5 millones de euros, de los que Astrium aportará 1,5 millones de sus propios fondos.

#### 29 de diciembre

#### 41º lanzamiento consecutivo para el Ariane 5

El vehículo de lanzamiento Ariane 5 despega con éxito desde Kourou, Guayana Francesa, por 41º vez consecutiva. El lanzador coloca dos satélites de telecomunicaciones en órbita, el Hispasat 1E y el KOREASAT 6.

Cassidian constituye el eje principal de las actividades de defensa y seguridad mundial de EADS. Su amplia gama de productos y servicios comprende el avión de combate Eurofighter, sistemas de misiles, soluciones integradas de defensa y seguridad, electrónica de defensa y servicios relacionados.



Soluciones para seguridad



Radar TRS-3D



Euro Hawk

#### Soluciones de 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. Cassidian entrega sistemas integrados para seguridad fronteriza, 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 Cassidian permiten que las organizaciones de seguridad se comuniquen con eficacia, fiabilidad y seguridad.

#### Radares

Cassidian tiene una intensa actividad en el desarrollo tecnológico y la aplicación de radares de escaneo electrónico activo (AESA) de nueva generación para aplicaciones aéreas, navales y en tierra. En el área de la

defensa aérea, Cassidian fabrica radares de alcance medio para aplicaciones en barcos (TRS-3D/4D) y en tierra (TRML-3D). El radar TRS-3D ha sido seleccionado para el Littoral Combat Ship de la Armada de EE. UU. y también está siendo suministrado a la Guardia Costera estadounidense para su flota de National Security Cutters.

#### Sistemas de misiles

MBDA, una *joint venture* de EADS, BAE Systems y Finmeccanica, es el área de sistemas de misiles dentro de Cassidian. La amplia gama de productos de MBDA cubre las seis principales categorías de sistemas de misiles: aire-aire, aire-superficie, tierra-aire, superficie-aire, antibuque y superficie-superficie. Entre los programas actualmente en desarrollo se encuentran el sistema de defensa aérea naval Aster Paams y el sistema de misiles de superioridad aérea Meteor.

#### UAS

En el campo de los sistemas aéreos no tripulados (UAS), Cassidian trata de desarrollar tecnologías y productos líderes basados en sus proyectos hasta la fecha, que abarcan los sistemas Talarion, Harfang, Barracuda y DRAC. Cassidian y su socio estadounidense Northrop Grumman suministran el Euro Hawk UAS al Ejército alemán. El Euro Hawk es un sistema aéreo no tripulado de elevada altitud para inteligencia de señales. Cassidian es responsable del sistema global de misiones, entre ellas análisis de situación e información, además de sensores y modificaciones. En 2010, Euro Hawk llevó a cabo con éxito su primer vuelo en Palmdale, California.



Eurofighter

### Eurofighter

El Eurofighter, conocido como "Typhoon" para su exportación fuera de Europa, es un avión multifuncional de combate con capacidades disponibles en red y extremadamente ágil, optimizado para complejas operaciones de combate aire-aire y aire-superficie.

Entre los países que participan en el programa Eurofighter se encuentran Reino Unido, Alemania, Italia y España, y el avión está compitiendo en importantes campañas de exportación. En 2010 se entregó la unidad número 250.

El Eurofighter está diseñado para su adaptación y mejora a largo plazo, a medida que evolucionen la aviónica y el armamento, para proporcionar una vida útil ampliada.

### » Acontecimientos en 2010

**17 de mayo**

#### **Cassidian encargada de entregar el Future Soldier System**

La Oficina Federal de Tecnología y Compras de Defensa de Alemania hace un pedido de otras 220 unidades del equipo de infantería Future Soldier System, que incluye chalecos antibalas y equipos de comunicaciones, para satisfacer las necesidades de las fuerzas de la Bundeswehr desplegadas en Afganistán.

**31 de mayo**

#### **Cassidian constituye una joint venture estratégica en Brasil**

Como muestra de su compromiso con el mercado brasileño, Cassidian forma una joint venture con Odebrecht Organisation, una de las mayores compañías del país. Ambas compañías tratan de forjar una asociación a largo plazo, con una base industrial que dé servicio a necesidades regionales de defensa y seguridad.

**29 de junio**

#### **El Euro Hawk realiza su primer vuelo**

El sistema aéreo no tripulado Euro Hawk, construido por Northrop Grumman Corporation y Cassidian, completa con éxito su primer vuelo, alcanzando una altitud de 32.000 pies sobre el desierto de Palmdale en California. El Euro Hawk tiene una envergadura superior a la de un avión comercial, una autonomía de 30 horas y una altitud superior a 60.000 pies.

**20 de julio**

#### **Eurofighter GmbH y Euroradar desarrollarán un radar de nueva generación**

Junto con sus socios industriales, Eurofighter GmbH y Euroradar inician el desarrollo a escala real de un radar de escaneo electrónico activo de nueva generación para Eurofighter. El radar entrará en servicio en 2015.

**19 de agosto**

#### **Adquisición de empresa líder en seguridad cibernética**

Cassidian adquiere la empresa británica Regency IT Consulting, reforzando sus capacidades en seguridad cibernética. La adquisición asegurará que Cassidian permanezca al frente en materia de pericia en seguridad cibernética, con un profundo conocimiento de las amenazas emergentes.

## XVI Otras Actividades



Light Utility Helicopter UH-72A



ATR 42-500

### EADS North America

EADS North America es la empresa norteamericana de EADS. Con sede en Arlington, Virginia, la compañía ofrece un amplio abanico de soluciones avanzadas para aviones de ala fija y helicópteros, seguridad nacional y cibernética, telecomunicaciones, electrónica de defensa y aviónica así como servicios. Es el principal contratista del programa UH-72A Light Utility Helicopter del Ejército estadounidense. Su helicóptero número 100 se entregó en plazo el 4 de marzo de 2010.

### ATR

ATR es el líder mundial en el mercado de aviones turbopropulsores regionales de 50 a 74 plazas. ATR es una *joint venture* en la que participan a partes iguales EADS y Alenia Aeronautica. La familia ATR de aviones turbopropulsores gemelos de ala alta de las series 42 y 72 está diseñada para lograr una eficiencia máxima, flexibilidad operacional y comodidad. Desde el comienzo del programa, ATR ha registrado pedidos netos por 1.074 aviones (423 ATR 42 y 651 ATR 72).

En octubre de 2007 se lanzó una versión ampliada. Está previsto que las entregas del primer ATR 72-600 comiencen a mediados de 2011, y las entregas del ATR 42-600 antes del final de 2011.

## Presencia mundial de EADS



(millones de euros)	2010
Ingresos	21.402
Pedidos recibidos	17.813
Cartera de pedidos	124.291

(millones de euros)	2010
Ingresos	3.507
Pedidos recibidos	19.235
Cartera de pedidos	63.425

(millones de euros)	2010
Ingresos	11.335
Pedidos recibidos	28.772
Cartera de pedidos	124.645

EADS aprovecha las sólidas capacidades de Europa en la industria aeroespacial y está expandiendo su cooperación en Europa del Este y Rusia. En 2010, UTair Aviation, la mayor operadora de helicópteros de Rusia, firmó un contrato con Eurocopter Vostok para la adquisición de veinte helicópteros AS350/AS355.

EADS es un proveedor líder y socio industrial en Norteamérica y ha sido seleccionada como proveedor de grandes equipos para el Ejército y la Guardia Costera.

En 2010, EADS North America entregó al Ejército estadounidense la unidad número 100 del Lakota Light Utility Helicopter.

Asia Pacífico es una región importante para el Grupo EADS. China e India, en especial, tienen un enorme potencial de mercado, y Corea y Vietnam también ofrecen oportunidades significativas. En 2010, Astrium firmó un contrato con Vietnam para la entrega de un sistema de satélite para la observación óptica de la Tierra.



(millones de euros)	2010
Ingresos	6.247
Pedidos recibidos	9.277
Cartera de pedidos	101.124

(millones de euros)	2010
Ingresos	3.261
Pedidos recibidos	8.050
Cartera de pedidos	35.008

Oriente Próximo es un mercado atractivo para EADS, en el que se han logrado avances notables en nuevos campos tales como vigilancia de fronteras o aviones de reabastecimiento en vuelo. Las líneas aéreas de Oriente Próximo son importantes clientes de Airbus. En 2010, Emirates hizo un pedido de otros 32 A380, llevando su total de pedidos de este avión a 90.

Entre otras regiones, Latinoamérica ofrece numerosas oportunidades comerciales e industriales. EADS está tratando de desarrollar otras asociaciones estratégicas en Brasil en los campos de espacio, defensa y seguridad. En 2010, Cassidian firmó un contrato con Odebrecht en Brasil para establecer una *joint venture* en el campo de tecnologías de defensa y seguridad.

1) De los ingresos del Grupo.

## XVIII

## Las acciones de EADS

En 2010, EADS registró la séptima mejor rentabilidad del índice CAC 40. Superó el comportamiento del CAC 40 y del DAX, así como del Dow Jones US Select Aerospace & Defense.

En un entorno positivo de mercado, EADS se benefició de una favorable evolución del dólar, noticias prometedoras sobre pedidos de aviones y la progresiva reducción de riesgos en los programas A400M y A380.

A principios de año, la cotización de EADS se benefició de una subida general en el mercado. A raíz de noticias positivas sobre el programa A400M, la acción subió a 15,96 euros el 5 de marzo de 2010.

La cotización descendió después de que EADS anunciara una perspectiva de EBIT para 2010 más conservadora de lo esperado y, en líneas más generales, a medida que los mercados se desestabilizaban a causa de problemas con la deuda soberana. Tras descender a 13,56 euros el 7 de mayo de 2010, la acción de EADS experimentó un fuerte repunte gracias a datos positivos del mercado. El debilitamiento del euro, que cayó por debajo de 1,20 dólares el 6 de junio, respaldó el avance, al igual que el anuncio de nuevos pedidos de aviones, en especial el pedido de Emirates por 32 A380. Una perspectiva conservadora de EBIT para 2011, anunciada en noviembre con los resultados de los nueve primeros meses, hizo que la cotización descendiera a 16,68 euros el 23 de noviembre. En diciembre, la acción volvió a subir en el contexto de un sólido entorno comercial.

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

Información más extensa y detallada en [www.eads.com](http://www.eads.com)

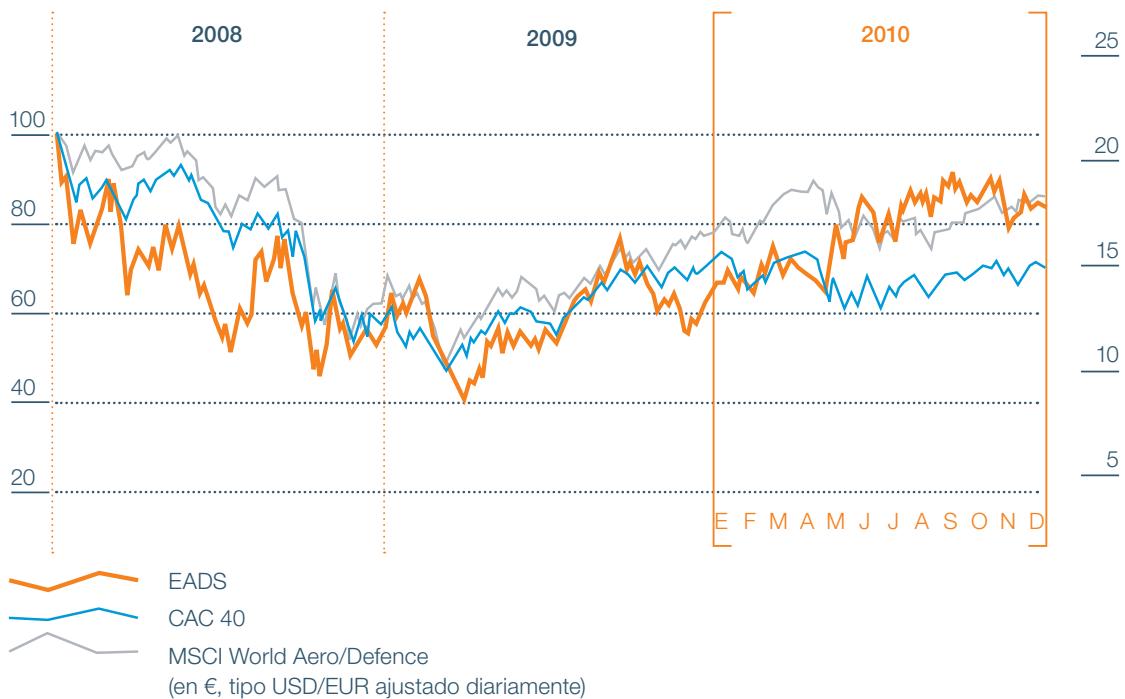
### Perfil

» Número de acciones en circulación a 31 de diciembre de 2010	816.402.722	» Máximo en 2010 en la Bolsa de Valores de París: el 21 de septiembre	19,60 euros
» Código ISIN	NL0000235190	» Mínimo en 2010 en la Bolsa de Valores de París: el 15 de febrero	13,55 euros

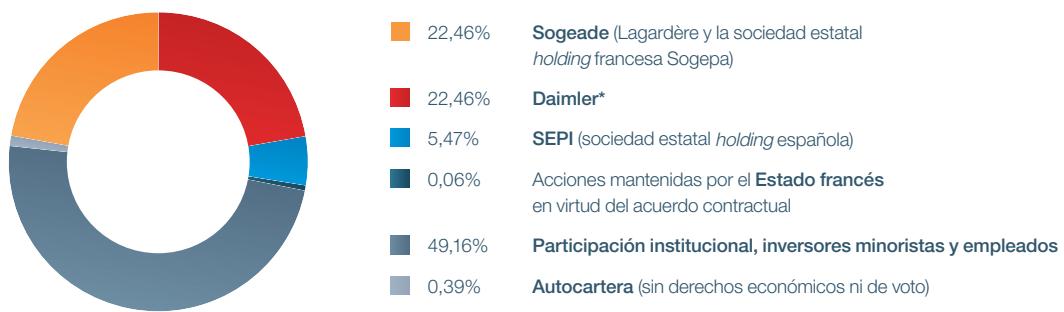
## Evolución de la cotización bursátil a 31 de diciembre de 2010

Base 100: 2 de enero de 2008

Precio de la acción de EADS en euros



## Estructura accionarial a 31 de diciembre de 2010

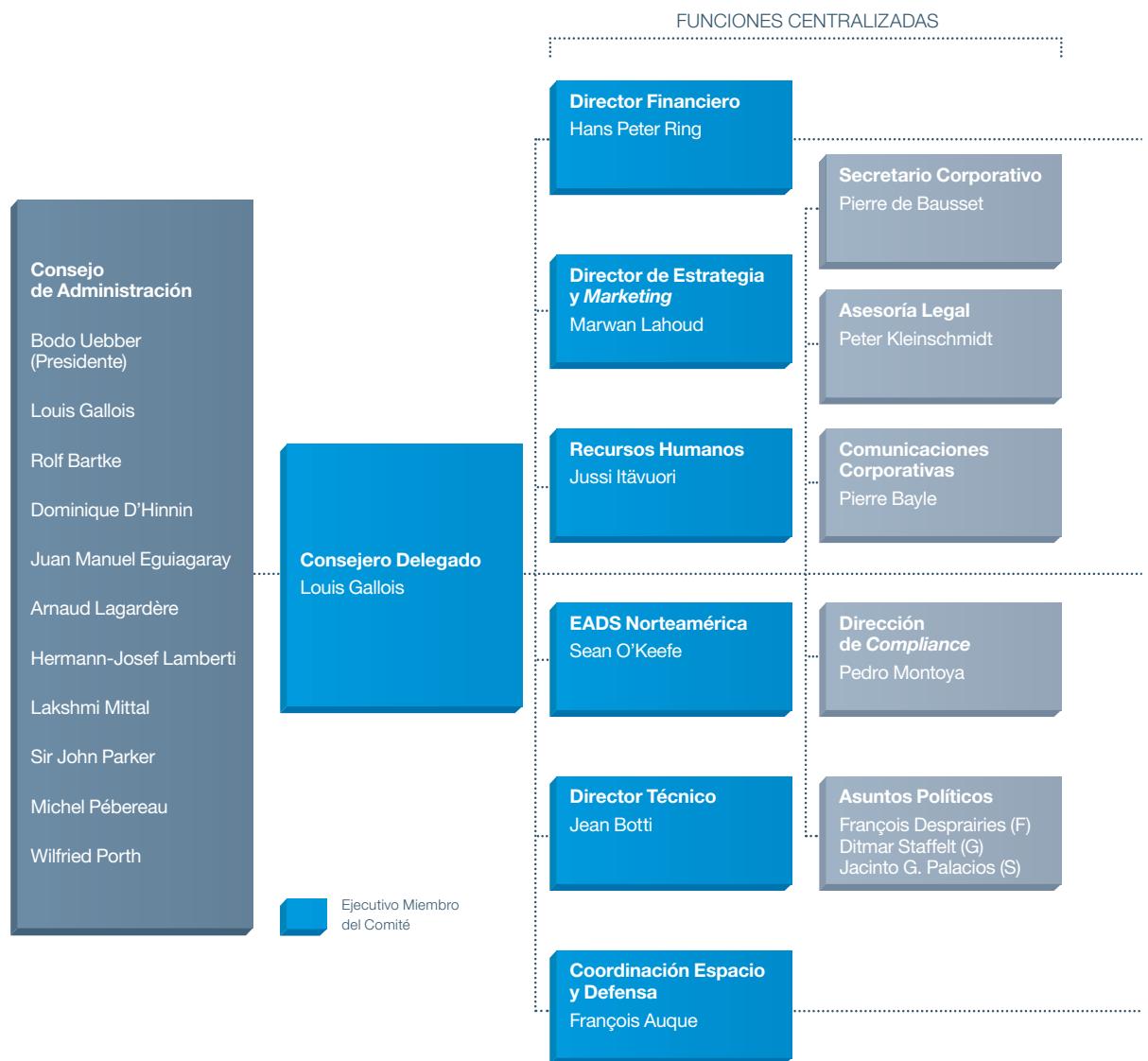


\* El 9 de febrero de 2007, Daimler alcanzó un acuerdo con un consorcio de inversores de los sectores público y privado para reducir su participación accionarial en EADS en un 7,5%, manteniendo sus derechos de voto sobre la totalidad del 22,5% de las acciones de EADS.

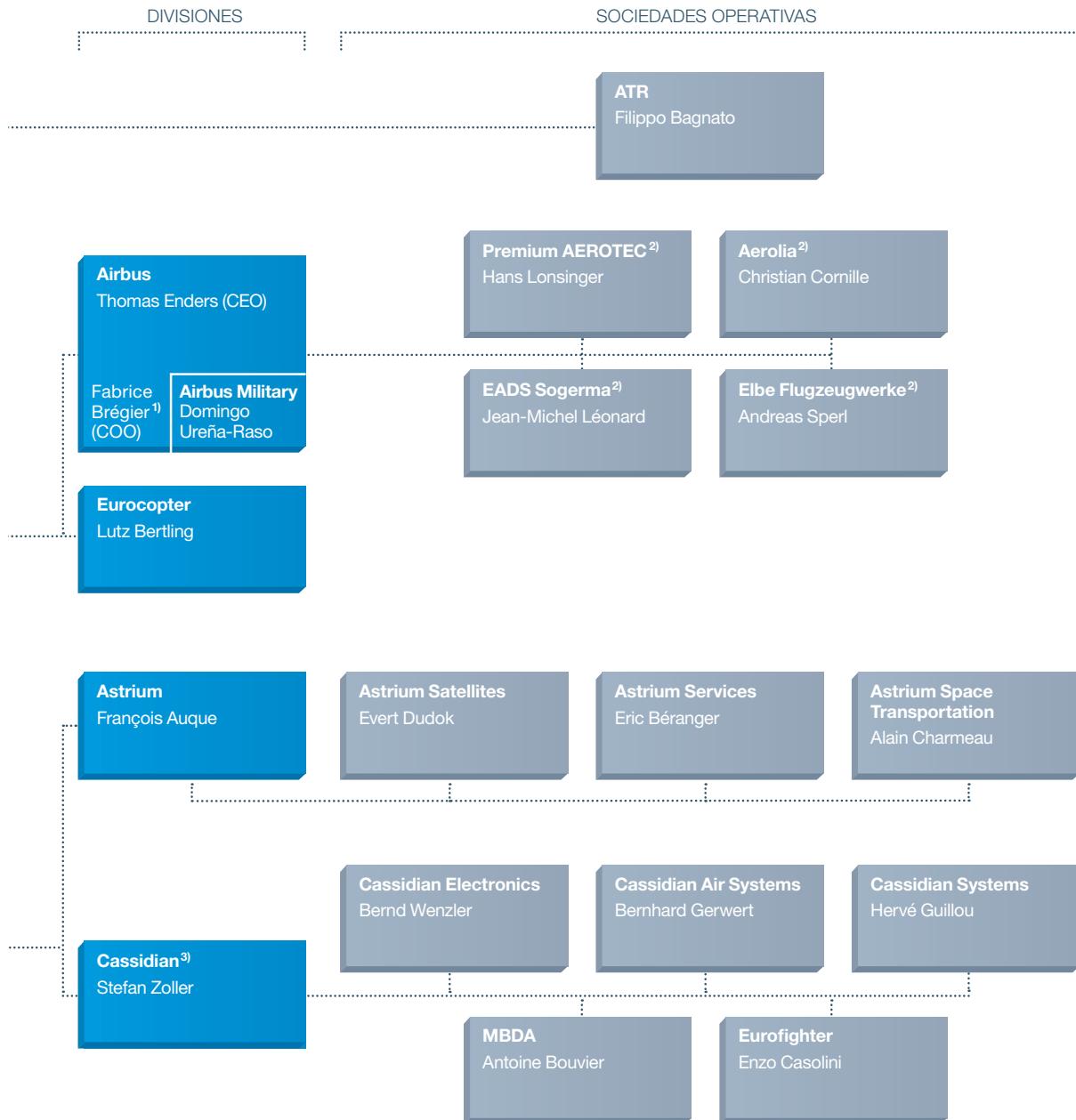
XX

# Organograma de EADS

a 1 de abril de 2011



**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.

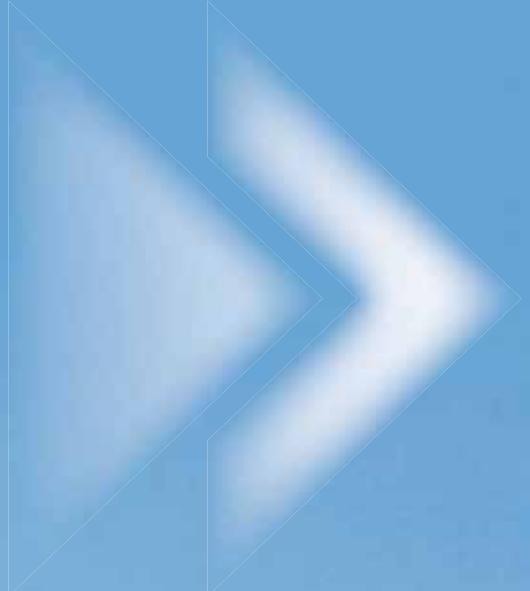


Las cuatro Divisiones –**Airbus, Eurocopter, Astrium y Cassidian**– atienden las necesidades específicas de sus respectivos clientes, mientras que las áreas centralizadas del Grupo realzan su oferta mediante el intercambio de información, tecnología compartida y sinergias en el trabajo.

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.

3) La organización de Cassidian está sometida a revisión y cambiará a partir del 1 de agosto de 2011.



# El Grupo EADS en el año 2010

## Índice

### **VALOR A LARGO PLAZO**

- 08 Carta del Presidente del Consejo
- 10 Consejo de Administración
- 12 Gobierno Corporativo
- 14 Mensaje del Consejero Delegado
- 16 Comité Ejecutivo
- 18 Entrevista con el Director Financiero

### **LA VISIÓN GLOBAL**

- 24 Entrevista con el Director de Estrategia y Marketing
- 26 Mercados y perspectivas
- ÉXITO CONTINUO**
- 36 Ejercicio 2010
- 38 Airbus
- 44 Eurocopter
- 46 Astrium
- 48 Cassidian

### **CONSTRUIMOS EL FUTURO**

- 54 Recursos Humanos
- 56 Innovación
- 58 Gestión de programas
- 60 Compras
- 62 Ecoeficiencia
- 64 Glosario
- 66 Direcciones
- 68 Información de interés

# Partiendo de la innovación, nuevos éxitos están creando largo plazo. Nunca el futuro empieza



visión y la  
stros continuos  
eando valor a  
estro vuelo al  
hoy.

3



### Nuestro vuelo al futuro

Los 10 000 escolares que invitamos a visitar las instalaciones de EADS repartidas por Europa para celebrar nuestro décimo aniversario representan nuestro futuro. En EADS, nos anticipamos a los productos que nuestros clientes necesitarán dentro de 10 o 20 años. De ese modo, mantenemos el liderazgo, damos más posibilidades a nuestros clientes y entregamos productos de última tecnología. Al pensar a largo plazo, creamos valor para todos nuestros grupos de interés, entre ellos, los niños que trabajarán aquí en el futuro.

A large commercial airplane is positioned on a runway, viewed from a low angle. The aircraft's engines and wings are prominent in the foreground. In the background, a range of mountains is visible under a clear blue sky with a few wispy clouds.

val  
largo

A large white airplane is positioned on a runway, facing towards the left. The sky above is a clear, pale blue. The word "ora" is written in a large, white, sans-serif font, with the "o" partially cut off on the left edge of the frame. The word "piazz" is written in a large, white, sans-serif font, with the "p" partially cut off on the left edge of the frame.

ora  
piazz

“Estoy seguro de que el elevado nivel tecnológico de EADS y el compromiso de sus empleados impulsará el valor a largo plazo.”

— **Louis Gallois**  
Consejero Delegado

EADS, líder mundial en la industria aeroespacial y de defensa, cuenta con la pericia y el compromiso entusiasta de unos 122.000 empleados en todo el mundo.





## 8

## Carta del Presidente del Consejo



### *Eshuertos accionistas:*

En 2010, EADS cumplió diez años. El equipo directivo, los empleados y los accionistas contemplaron retrospectivamente una década repleta de acontecimientos, en la que el Grupo alcanzó primeros puestos en nuestra industria. Todos los que contribuyeron a esta historia europea de éxito pueden estar orgullosos. La fortaleza de EADS hoy en día es notable, como se hizo aún más obvio durante la crisis económica mundial. El Grupo ha demostrado su resistencia en estos tiempos difíciles. Nuestra gestión de la cartera de pedidos fue sobresaliente, especialmente gracias a la fidelidad de los clientes y a la calidad de los pedidos. Estos atributos contribuyeron significativamente a la impresionante recuperación de EADS el año pasado.

En conjunto, el comportamiento global en 2010 fue mejor de lo esperado. Al cierre de nuestras cuentas, todos los principales indicadores financieros superaban las previsiones de la Dirección, en especial el *cash flow* y los pedidos recibidos. Las iniciativas puestas en marcha para mejorar la gestión de programas, reducir costes y crear eficiencias empezaron a dar fruto. Por nuestra parte, el Consejo cumplió su función de guiar a la Dirección en diversos frentes.

Facilitamos la implantación de una exhaustiva organización de *compliance* y estamos satisfechos con los procesos y procedimientos que se han puesto en vigor. El Comité de Auditoría, al que la organización de *compliance* informa periódicamente, puede centrarse en análisis relativos a proyectos. En los casos en que sea necesario, seguiremos promoviendo nuevas mejoras organizativas.

Nuestra Gestión del Riesgo Empresarial también está sólidamente establecida. Su creación fue decisiva para mejorar el control de programas, y tiene la clave para nuevas mejoras. El Consejo respalda plenamente su estricta implantación en todo el Grupo. La detección y la mitigación de riesgos deben formar una parte vital de nuestra cultura directiva y EADS está evolucionando significativamente en este sentido.

El Consejo también examinó de cerca los programas importantes, como el A350 XWB, A380, A400M, NH90 y Tigre. Nos centramos en las iniciativas para reducir riesgos, un área en la que EADS realmente avanzó en 2010. La producción del A380 va bien encaminada y el programa A400M vuelve a situarse en una base sólida. Estoy especialmente orgulloso del papel que desempeñó el Consejo para encontrar una solución en las negociaciones del A400M.

Es importante observar que, después de haberse ocupado principalmente de retos operativos en el pasado, en 2010 el Consejo pudo centrarse más en el contexto estratégico, la visión e iniciativas de cara al futuro para dar respaldo a un crecimiento sostenible. La agilidad y la previsión son obligatorias para tener éxito en el dinámico entorno empresarial de estos tiempos. El Comité Estratégico y el Consejo dedicaron una cantidad de tiempo considerable a debatir estrategias de globalización, así como programas futuros.

## “A medida que EADS avanza en su vuelo al futuro, nuestro compromiso es mantener el rumbo.”

Posteriormente, el Consejo aprobó una inversión clave en el A320neo (nueva opción de motor), que es de fundamental importancia para EADS.

Por último, el Comité de Nombramientos y Retribuciones se encargó de la compleja tarea de rediseñar el sistema de remuneración de EADS. El Consejo aprobó las medidas propuestas. No tomamos esta decisión a la ligera, porque las palancas de la gestión y la planificación del rendimiento son muy sensibles. Pero fue una decisión prudente, dado que necesitamos unos indicadores cuidadosamente calibrados para llevar los objetivos de EADS a buen puerto. Estoy seguro de que el nuevo mecanismo puesto en marcha está orientado a lograr esta meta. En resumen, el Consejo cumplió su papel en la recuperación de EADS en 2010. Nos satisfizo observar que la cotización de EADS reflejó esta tendencia positiva. Sin duda, nuestros resultados positivos han elevado el nivel en cuanto a las expectativas del mercado. Nos esforzaremos al máximo para recorrer esta senda con éxito. Por consiguiente, el Consejo se centrará en tres aspectos concretos en 2011:

- En primer lugar, seguiremos mejorando nuestro trabajo, ajustando los procedimientos y procesos de reciente introducción. Seguiremos haciendo un especial hincapié en la continua reducción de riesgos en los programas.
- En segundo lugar, nos concentraremos en iniciativas estratégicas para asegurar que EADS esté preparada para el crecimiento mundial y para captar sectores de negocio evolutivos, adelantándonos al mismo tiempo a los cambios en el panorama de la competencia.
- En tercer lugar, nos valdremos del nuevo proceso de fijación de objetivos y remuneración para asegurar un avance financiero sostenible hacia una rentabilidad de referencia.

Todos estos esfuerzos proporcionan una base sólida que asegurará la continuación sostenible del exitoso trabajo del Consejo.

La evolución de EADS desde su fundación es una fuente de orgullo para nosotros. Nuestros empleados demuestran continuamente su entusiasmo por nuestros productos y su lealtad hacia la comunidad que formamos juntos. Ahora, a medida que EADS avanza en su vuelo al futuro, nuestro compromiso es mantener el rumbo. Todos compartimos los mismos intereses en la búsqueda de una rentabilidad sostenible para EADS: las prioridades de nuestros accionistas son las nuestras. El Consejo de Administración se complace especialmente en proponer que se reanude la política de dividendo de la Compañía para recompensarles a ustedes por su lealtad con un pago de 22 céntimos por acción en 2010. Es un primer paso hacia nuestro objetivo de lograr una mejora paulatina del dividendo durante los próximos años, mediante avances en la rentabilidad y la ejecución de programas. Nos honra estar a su servicio en este emocionante vuelo.

Atentamente,



Bodo Uebber  
Presidente

10

## Consejo de Administración



01



02



03



07



08



03

**HERMANN-JOSEF LAMBERTI (55)**  
Miembro del Consejo de Dirección de Deutsche Bank AG

El Sr. Lamberti es el Director de Operaciones de Deutsche Bank AG, al que se incorporó en 1998. Anteriormente había adquirido una extensa experiencia en IBM, en las áreas de control, desarrollo de aplicaciones internas, ventas, software personal, marketing y gestión de marca.

01

**BODO UEBBER (51)**  
Presidente del Consejo de Administración de EADS

Además de ocupar la presidencia, el Sr. Uebber es miembro del Consejo de Dirección de Daimler AG como responsable de Finanzas y Control, así como de la División de Servicios Financieros de Daimler. Anteriormente había ocupado diversos puestos de liderazgo de carácter financiero en Dornier Luftfahrt GmbH, DASA AG y MTU Aero Engines GmbH.

02

**LOUIS GALLOIS (67)**  
Consejero Delegado de EADS

Antes de ocupar su puesto actual, el Sr. Gallois había sido sucesivamente Presidente y Consejero Delegado de SNECMA y de Aerospatiale, Presidente de SNCF, Presidente y Consejero Delegado de Airbus, y Consejero de EADS desde la creación de la Compañía. Anteriormente, trabajó en diversos puestos en los ministerios franceses de Economía y Finanzas, Investigación e Industria, así como Defensa.

07

**DOMINIQUE D'HINNIN (51)**  
Socio Codirector de Lagardère SCA

Además de ser Socio Codirector de Lagardère SCA, el Sr. D'Hinnin es su Director Financiero. Anteriormente había ocupado diversos puestos directivos en Lagardère, prestando servicios con éxito como Director de Auditoría Interna, Director Financiero de Hachette Livre y Vicepresidente Ejecutivo de Grolier Inc. en EE. UU.

08

**JUAN MANUEL EGUIAGARAY UCELAY (65)**  
Asesor Económico

El Sr. Eguiagaray es un renombrado economista español y ex Ministro de Administraciones Públicas (1991-93) y de Industria y Energía (1993-96). También fue Profesor de Economía en la Universidad de Deusto en Bilbao y en la Universidad Carlos III en Madrid.

09

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

De 2005 a 2009, el Sr. Bartke fue Presidente de Kuka AG. De 1995 a 2006 dirigió la unidad de negocio de vehículos comerciales de DaimlerChrysler AG. Anteriormente, había sido Director Gerente de varias áreas en Daimler AG.



04



05



06



09



10



11

04

**SIR JOHN PARKER (68)**Presidente de National Grid PLC  
y Anglo American PLC

Antes de desempeñar estos cargos, Sir John Parker ocupó diversos puestos directivos en las industrias de ingeniería, construcción naval y defensa, con una experiencia de 25 años como Consejero Delegado de Harland & Wolff y Babcock International Group.

05

**ARNAUD LAGARDÈRE (49)**

Socio Director de Lagardère SCA

Antes de desempeñar su cargo actual, el Sr. Lagardère ocupó diversos puestos de alta dirección, como Consejero Delegado de Lagardère Media y de Lagardère Active, Consejero Delegado de Grolier Inc. y responsable de actividades emergentes y medios electrónicos de Matra. Asimismo, fue Co-Presidente de EADS de 2003 a 2007.

06

**LAKSHMI N. MITTAL (60)**

Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal

El Sr. Mittal es un reconocido empresario que fundó Mittal Steel Company. Esta compañía ha crecido exitosamente a lo largo de los años hasta convertirse en el mayor fabricante de acero del mundo. El Sr. Mittal es universalmente conocido por su papel preponderante en la reestructuración de la industria del acero mundial.

Información adicional disponible en la sección de **Gobierno Corporativo** en el **Documento de Registro 2010**.

10

**WILFRIED PORTH (52)**Miembro del Consejo de Dirección  
de Daimler AG

El Sr. Porth es el Consejero de Daimler responsable de recursos humanos, así como de relaciones laborales, de gestión de las tecnologías de la información y de las compras de materiales y servicios no destinados a la producción. Anteriormente, había ocupado diferentes puestos de dirección en Daimler Group.

11

**MICHEL PÉBEREAU (69)**Presidente del Consejo de Administración  
de BNP Paribas

El Sr. Pébereau es Presidente de BNP Paribas desde 2003. Anteriormente, presidió la fusión que dio origen a BNP Paribas en 2000. Asimismo, había sido Presidente de Crédit Commercial de France, después de desempeñar varios puestos relevantes en el Tesoro francés.

12

## Gobierno Corporativo

Los debates del Consejo se centraron en importantes cuestiones estratégicas y operacionales, como el lanzamiento del A320neo y las negociaciones del contrato A400M.

### Reuniones del Consejo

El Consejo celebró doce reuniones durante 2010, con un índice medio de asistencia del 80%. El Consejero Delegado mantuvo plenamente informado al Consejo mediante informes empresariales, planes estratégicos y operativos.

A lo largo del año, el Consejo hizo un seguimiento de los progresos en programas importantes, tales como los aviones A350 XWB y A380 y los helicópteros NH90 y Tigre. Fue informado acerca del incidente con el motor del A380 de Qantas y analizó la situación de la iniciativa de mejora de la gestión de programas en todo el Grupo. El Consejo aprobó el lanzamiento del A320neo (nueva opción de motor), así como la participación en el concurso para el programa del avión de reabastecimiento del Departamento de Defensa de EE. UU. Asimismo, participó en las negociaciones del contrato A400M. Desde una perspectiva estratégica, en la línea de los objetivos fijados en Visión 2020, el Consejo también se centró en la gestión de tesorería, el ahorro derivado de programas de mejora y eficiencia, el *compliance* en procesos empresariales importantes y la participación activa de los empleados.

El Consejo se ocupó asimismo de otros asuntos, como la estrategia de EADS (incluyendo el entorno competitivo), los resultados financieros y las previsiones del Grupo, análisis profundos de los resultados y del sistema de gestión del riesgo empresarial, relaciones

con inversores y política de comunicación financiera, así como riesgos legales. El Consejo aprobó una modificación en la estructura y el sistema de remuneración de los ejecutivos de la Compañía y se centró en la planificación de la sucesión. Por último, decidió sustituir el plan de participación accionarial de empleados correspondiente al año 2010 por un plan de acciones gratuitas para todos los empleados elegibles de EADS, para celebrar el 10º aniversario de la Sociedad.

### Autoevaluación del Consejo

La Secretaría Corporativa ha llevado a cabo la autoevaluación anual más reciente a principios de 2011. En ella, se ha llegado a la conclusión de que, a medida que el Consejo adquiere más madurez, su trabajo como equipo se ha vuelto cada vez más eficiente, permitiéndole explorar nuevos dominios y abordar asuntos pertinentes en el mejor interés del Grupo.

Los Consejeros opinan que han tenido más tiempo para abordar cuestiones a más largo plazo que en el pasado. El Consejo dedicó por segunda vez en 2010 una reunión de un día completo a estrategia, que se celebró en un centro industrial. Esta práctica se considera beneficiosa y se mantendrá.

En conjunto, el Consejo considera que reúne unas capacidades de carácter muy internacional y variado,

con competencias centradas en la actividad empresarial y las finanzas; cree que su renovación en 2012 será una oportunidad para afinar su composición, lo que puede mejorar la diversidad de género.

#### Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría celebró ocho reuniones, con un índice medio de asistencia del 88%, para analizar los resultados financieros, el rendimiento y la divulgación de información. Asimismo, revisó los procesos y el fortalecimiento de la organización de *compliance*, así como sus logros, la eficacia del sistema de gestión del riesgo empresarial y las actividades de auditoría interna.

#### Comité de Nombramientos y Retribuciones

El Comité de Nombramientos y Retribuciones celebró cuatro reuniones, con un índice medio de asistencia del 88%. Además de hacer recomendaciones al Consejo respecto a nombramientos importantes, el Comité analizó los cambios propuestos en la estructura y el sistema de remuneración de los ejecutivos para su aplicación a partir de 2011. También se debatieron los niveles salariales de los miembros del Comité Ejecutivo para 2010, el plan de incentivos a largo plazo, la remuneración variable para 2009 y la planificación de sucesiones, así como la posible adaptación del plan de participación accionarial de empleados para 2011.

#### Comité Estratégico

El Comité Estratégico celebró dos reuniones, con un índice medio de asistencia del 90%. Hizo un seguimiento de las grandes iniciativas estratégicas y de las Divisiones, los objetivos de adquisición y las posibles desinversiones, así como las máximas prioridades del Grupo. Además, presentó recomendaciones al Consejo en relación con el panorama de la competencia y la política industrial de los países de origen, la percepción de la Compañía en los principales mercados y las nuevas limitaciones a los presupuestos de defensa. También realizó una revisión de la evolución tecnológica de EADS.

#### ► Comités del Consejo de Administración

#### Comité de Auditoría

**Hermann-Josef Lamberti** (Presidente)

**Rolf Bartke**

**Dominique D'Hinnin**

**Sir John Parker**

#### Comité Estratégico

**Bodo Uebber** (Presidente)

**Louis Gallois**

**Arnaud Lagardère**

**Michel Pébereau**

**Wilfried Porth**

Información adicional disponible en la sección de **Gobierno Corporativo** del **Documento de Registro 2010**.

#### Comité de Nombramientos y Retribuciones

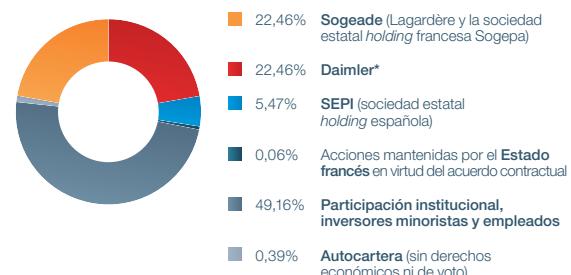
**Sir John Parker** (Presidente)

**Dominique D'Hinnin**

**Hermann-Josef Lamberti**

**Wilfried Porth**

#### ► Estructura accionarial a 31 de diciembre de 2010



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

14

## Mensaje del Consejero Delegado

Estimados accionistas,  
empleados, clientes  
y proveedores:

El año pasado, EADS celebró su décimo aniversario, culminando un decenio en el que ha madurado hasta convertirse en un líder mundial en los sectores aeroespacial y de defensa. En tan sólo diez años, EADS ha pasado de ser un grupo de empresas nacionales medianas a representar el modelo más destacado de integración europea.

Tras una fase de progreso operacional y financiero, pero también de turbulencias, nos hemos embarcado en la próxima década de nuestro desarrollo. Nuestro sólido rendimiento empresarial nos ha permitido trasladar nuestro foco de atención de asegurar la estabilidad a promover el crecimiento. En 2010, los ingresos aumentaron, tuvimos una vigorosa generación de tesorería y un excelente nivel de pedidos recibidos para aviones comerciales. EADS está emergiendo más fuerte de la crisis.

El desarrollo clave que nos permitió pasar a la siguiente etapa de nuestro crecimiento fue una mejor gestión en todos nuestros principales programas. Cabe destacar:

- » El programa A380 está bajo control y su tasa de producción mejora con firmeza. La iniciativa de mejora de gestión del programa lanzada hace dos años está reforzando este crucial conjunto de habilidades en toda EADS.
- » El riesgo residual de desarrollo del A400M es notablemente menor, especialmente para nuestras Naciones Clientes de lanzamiento, representando un logro fantástico respecto a hace un año. El contrato se ha esclarecido y avanzamos hacia la certificación.
- » A medida que el A350 XWB entra en una fase crítica con el comienzo de la producción, Airbus cuenta con la ventaja de las lecciones aprendidas en programas anteriores.
- » Por último, Eurocopter está haciendo enormes progresos en la gestión de los retos de los programas de helicópteros NH90 y Tigre, con un notable aumento de la producción, si bien queda trabajo por hacer.

Aparte de esto, EADS logró otros hitos en 2010 en las Divisiones que tienen la clave para un crecimiento rentable en el futuro.

Con el lanzamiento del A320neo (nueva opción de motor), Airbus ha dado a sus clientes la oportunidad de volar más lejos, con menos coste y con una menor repercusión medioambiental. A partir de 2015, el A320neo permitirá a las compañías aéreas reducir el consumo de combustible en hasta un 15% en comparación con el actual A320. El precoz éxito comercial demuestra la fuerte lógica subyacente para este avión.

Astrium demostró su fiabilidad con un año de éxito en la ejecución de programas. Entre otros éxitos, la División empezó en 2010 con las entregas de misiles balísticos M51 a las Fuerzas Armadas francesas, en el plazo y con la calidad convenidos.

**“Ahora que hemos entrado en nuestro segundo decenio de operaciones, estoy seguro de que podemos materializar todo el potencial del Grupo.”**

Eurocopter sigue invirtiendo en su estrategia de innovación a pesar de un entorno desafiante para el mercado de helicópteros. El primer vuelo del demostrador X3 hizo patentes las mejoras que promete en el rendimiento de los helicópteros; en nuestro plan de trabajo ocupan un destacado lugar las innovaciones posteriores. Por último, Cassidian avanzó en su estrategia de globalización. En 2010 nacieron varias colaboraciones nuevas, especialmente en mercados de alto crecimiento como Brasil e India.

Nos estamos centrándole en asegurar el éxito del vuelo de EADS al futuro. Sabemos que nuestra gente es la clave para lograrlo. Por lo tanto, la Dirección cuestionó el statu quo y en 2010 llevó a cabo la segunda ronda de la *Engagement Survey*. La encuesta reveló una mayor satisfacción de los empleados, y estamos redoblando los esfuerzos para que su participación sea más activa. Nuestro compromiso es que EADS siga siendo un empleador innovador y atractivo.

Los programas de mejora también siguen formando parte de nuestro plan de vuelo, y son otro elemento clave para la competitividad. A escala de Grupo, el programa Future EADS está logrando ahorros en costes y una mayor integración. Al final de 2010, el programa Power8 había cumplido sus objetivos, resultando esencial para ayudar a Airbus a capear la crisis económica. Otros planes de ahorro de costes que se extienden a Airbus y a otras áreas de EADS mantendrán este ímpetu positivo hasta 2014. Nuestra evolución debe ir en paralelo a la de nuestros mercados.

Astrium (AGILE) y Eurocopter (SHAPE) están avanzando con los programas de integración lanzados en 2010, y Cassidian lo hará en 2011. Adaptarse a una dinámica en constante cambio es un requisito indispensable para el éxito de las Divisiones.

Ser competitivos y estar integrados es vital para el éxito de nuestra estrategia Visión 2020. Nos aguarda una enorme tarea para equilibrar mejor nuestra cartera de actividades y llegar a tener una menor dependencia de los ciclos de los aviones comerciales de Airbus, desarrollando especialmente servicios, seguridad y defensa fuera de Europa en un período de limitaciones presupuestarias en nuestros países de origen. Ésta es la razón por la que estamos construyendo EADS sobre tres pilares estratégicos. Por supuesto, mantendremos nuestra presencia en Europa, donde están nuestras raíces. Al mismo tiempo, debemos extender nuestra base en el mundo para tener acceso a Estados Unidos, un mercado clave en nuestra industria, y a los mercados emergentes, para beneficiarnos de su dinamismo.

Ahora que hemos entrado en nuestro segundo decenio de operaciones, estoy seguro que podemos materializar el pleno potencial del Grupo. Estamos empezando a demostrar el poder de la estabilidad y la madurez. Estamos comprometidos con mejorar la rentabilidad, sabiendo que no sólo alimentará nuestro vuelo al futuro sino que además asegurará el máximo valor a largo plazo para nuestros accionistas, empleados y clientes.

Atentamente,



Louis Gallois  
Consejero Delegado





De izquierda a derecha  
Primera fila

**STEFAN ZOLLER**  
dirige la División Cassidian

El Sr. Zoller es el responsable de impulsar un rendimiento empresarial exitoso en Cassidian, además de preparar a la División para el futuro.

**HANS PETER RING**  
es el Director Financiero de EADS

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

**FRANÇOIS AUQUE**  
dirige la División Astrium y coordina las actividades de Espacio y Defensa

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

De izquierda a derecha  
Segunda fila

**FABRICE BRÉGIER**  
dirige las iniciativas de mejora en todo el Grupo y las operaciones de Airbus

El Sr. Brégier es Director de Operaciones de Airbus y dirige sus operaciones y el programa Power8. Además, tiene la misión permanente de mejorar el rendimiento operativo en todo el Grupo EADS.

**DOMINGO UREÑA-RASO**  
dirige Airbus Military

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

**JEAN BOTTI**  
dirige las actividades de Investigación y Tecnología, Innovación, y medios y políticas técnicos

La misión del Sr. Botti consiste en dirigir la estrategia y las actividades de investigación y tecnología del Grupo EADS asegurando unas tecnologías y herramientas innovadoras para el futuro de la Compañía.

**LOUIS GALLOIS**

es el Consejero Delegado de EADS

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

**THOMAS ENDERS**

dirige la División Airbus

Como Director de Airbus, el Sr. Enders es responsable del éxito global de todas las actividades de Airbus, comerciales y militares, impulsando programas existentes así como programas en fase de desarrollo e iniciativas estratégicas.

**SEAN O'KEEFE**

dirige EADS North America

El Sr. O'Keefe tiene las responsabilidades estratégicas, directivas y operacionales en EE. UU. para expandir la presencia de mercado de EADS en coordinación con las Divisiones operativas de EADS.

**JUSSI ITÄVUORI**

dirige el área 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.

**MARWAN LAHOUD**

dirige las actividades 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.

**LUTZ BERTLING**

dirige la División 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.

18

## Entrevista con el Director Financiero

### Hans Peter Ring



#### ¿Cómo ve usted los resultados de EADS en 2010 dentro de un contexto más amplio?

En un contexto global, creo que podemos estar muy satisfechos con los resultados financieros del ejercicio. A pesar de estar saliendo de una situación comercial difícil, nuestros ingresos han crecido un 7%, hasta los 45.800 millones de euros en 2010. Respaldados por la recuperación económica, nuestros pedidos recibidos aumentaron un 81%, y nuestra cartera de pedidos supera ahora los 448.000 millones de euros. Esas cifras representan una sólida base para el negocio en el futuro.

El *cash flow* libre, situado en 2.700 millones de euros, fue considerablemente superior al nivel del año pasado, basado en una activa gestión de la tesorería y un mejor entorno de financiación. Y, tras una aportación de 553 millones de euros al patrimonio de pensiones, nuestra posición de tesorería neta se sitúa ahora en el nivel récord de 11.900 millones de euros.

Nuestra rentabilidad fue mejor de lo esperado, aunque sin alcanzar un nivel satisfactorio. Nuestro objetivo es seguir mejorándola en el futuro.

#### En el pasado, han puesto de relieve la importancia de la tesorería como un activo para afrontar la crisis económica. El entorno macroeconómico está mejorando. ¿En qué afecta esto a su planteamiento sobre la tesorería?

La gestión de la tesorería sigue siendo una prioridad esencial para nosotros. Una posición de tesorería sólida nos da flexibilidad para maniobrar, unos cimientos sólidos para nuestras necesidades operacionales y estratégicas. A corto plazo, tendremos que impulsar el crecimiento orgánico mediante inversiones continuas en nuestros programas grandes y nuestro negocio futuro. También nos da capacidad para crecer mediante adquisiciones. Y, lo más importante, también tenemos que remunerar a los accionistas mediante el pago de dividendos.

#### Este año, EADS propone un dividendo de 22 céntimos por acción.

#### ¿Puede explicar la lógica de esta decisión?

El rendimiento de EADS en 2010, con un beneficio por acción de 0,68 euros, justifica el dividendo propuesto. Y nos complace reanudar la política de la Compañía de recompensar a nuestros leales accionistas, que han mantenido su compromiso con el Grupo. De cara al futuro, nuestro objetivo sin duda, es mejorar la rentabilidad. Una vez lograda esta meta, tendremos la base para aumentar el dividendo.

**“Creo que estamos preparados para un crecimiento rentable a partir de 2012, a medida que la mejora del entorno comercial conduzca a una mayor demanda de aviones.”**

**En el pasado, la rentabilidad de EADS ha soportado la carga de la debilidad del dólar estadounidense.**

**¿Cómo ve el nivel de riesgo de cara al futuro?**

Un dólar débil tiene una repercusión directa en nuestro negocio de aviones comerciales, dado que los aviones se venden en dólares, mientras que una parte significativa del coste de producción se soporta en euros. Durante el primer decenio de existencia de EADS, el dólar perdió un 30% de su valor frente al euro. Como resultado, el tipo de cambio del dólar en nuestra cartera de coberturas ha seguido deteriorándose año tras año.

La exposición al dólar no ha cambiado en principio, como tampoco lo ha hecho nuestra estrategia de protegernos: cubrimos nuestra exposición en el mercado financiero frente a las fluctuaciones a corto plazo del dólar, consiguiendo así tiempo para adaptar la base de costes, y tratamos de fomentar la cobertura natural aumentando la base de costes en dólares. Por ejemplo, para nuestros nuevos programas de aviones como el A350 XWB, hemos aumentado el nivel de compras en dólares para mitigar los riesgos de cambio. A medida que se aceleren los nuevos programas, deberíamos ver un incremento gradual en el nivel de cobertura natural y una reducción de los riesgos asociados a las fluctuaciones de los tipos de cambio.

**Se espera que la rentabilidad subyacente de EADS permanezca prácticamente estable en 2011. ¿Qué están haciendo para mejorar la rentabilidad por encima de su nivel actual?**

Tenemos unos planes claros para mejorar nuestra rentabilidad en el futuro. En todo el Grupo se están aplicando programas de ahorro de costes y de mejora. EADS está trabajando en un nuevo programa de integración y ahorro de costes conocido como Future EADS. Además, todas las Divisiones están llevando a cabo sus planes de transformación y recorte de gastos

para adaptarse a su nuevo entorno competitivo, y Airbus, tras el éxito de Power8, está trabajando en otras medidas de mejora continua más allá de 2012 para realzar la competitividad, compensar la inflación y lograr objetivos de rentabilidad. Además, en 2011 EADS está introduciendo un nuevo proceso de fijación de objetivos *top-down*, que está estructurado específicamente para promover los incentivos y las responsabilidades personales de cara a las ambiciones de rentabilidad a largo plazo de EADS.

**¿Cómo resumiría las perspectivas de EADS a medio plazo?**

Diría que estamos en una buena situación. Podemos aprovechar la cartera de productos más fuerte, tanto en el lado comercial como en el militar. Tenemos que estar atentos a la situación de los presupuestos públicos. Basándonos en el éxito de nuestros procesos de gestión de riesgos, seguimos atentamente los desarrollos geopolíticos en el norte de África, el precio del combustible, y la evolución del dólar. Dos de los tres grandes riesgos en programas, el A380 y el A400M, registraron enormes mejoras en 2010, y estamos totalmente centrados en la ejecución del programa A350 XWB. Creo que estamos preparados para un crecimiento rentable a partir de 2012, a medida que la mejora del entorno comercial conduzca a una mayor demanda de aviones.



la V  
glo

sión  
pái



# “Con la prueba de un EC225, estoy contribuyendo a una verdadera colaboración mundial.”

— Alain Di Bianca

Piloto de pruebas,  
Eurocopter

Los helicópteros de Eurocopter están actualmente en servicio en más de 140 países y representan un 33% de la flota mundial civil y paraestatal. El EC225 es el último miembro de la familia Super Puma, operativa en más de 20 países. La versión militar, el EC725, ha sido seleccionada por las Fuerzas Armadas brasileñas.





24

# Entrevista con el Director de Estrategia y Marketing

## Marwan Lahoud

### ¿Cómo resumiría el año 2010 desde el punto de vista de la evolución estratégica y las actividades de marketing de EADS?

Los resultados de 2010 fueron positivos en conjunto y abarcan muchos logros importantes a pesar de un contexto empresarial difícil. El panorama económico internacional seguía siendo bastante incierto, lo que ralentizó algunas de nuestras actividades de desarrollo industrial. Dicho eso, seguimos haciendo progresos en proyectos importantes.

### India y la región de Asia-Pacífico parecen representar un gran centro de atención para las actividades de desarrollo internacional de EADS. ¿Por qué?

India y China, en especial, son países con un enorme potencial de mercado y excelentes perspectivas de crecimiento. India tiene una industria aeroespacial y de defensa madura y ambiciosa, que ofrece a EADS un significativo potencial de desarrollo industrial y comercial. Por su parte, China seguramente representará uno de los mayores mercados en el sector de aviones comerciales, además de ser un mercado importante para helicópteros y comunicaciones seguras. Nuestro reto consiste en observar atentamente las ambiciones aeroespaciales de China como importante actor y socio.

### ¿Puede dar más detalles sobre los progresos que EADS hizo el año pasado en India?

EADS reforzó su presencia local en India el año pasado, en especial con el establecimiento por parte de Cassidian de un centro de ingeniería en Bangalore y la inauguración por parte de Eurocopter de una filial india que reforzará la red de soporte y servicios en todo el país.

### ¿Qué puede decirnos sobre otros países estratégicos?

Hicimos importantes avances en Brasil, otro país clave para nosotros debido a su dinámica de crecimiento y a su establecida capacidad industrial aeroespacial. Helibras,

la filial brasileña de Eurocopter, entregó los tres primeros EC725 de un pedido de 50 para las Fuerzas Armadas brasileñas. A partir de 2012, Helibras ensamblará estos helicópteros en unas nuevas instalaciones de producción en Itajubá (Brasil). También en Brasil, Cassidian formó una *joint venture* con el conglomerado de ingeniería Odebrecht para atender los mercados de defensa y seguridad de dicho país.

### Estas actividades respaldan los objetivos de globalización de Visión 2020 de tener un 20% de los empleados y un 40% de las compras fuera de Europa. ¿Qué hay del objetivo de equilibrar los ingresos de aviones comerciales y otras actividades?

Nuestra estrategia es clara: De aquí a 2020, tenemos intención de lograr un equilibrio entre aviones comerciales y otras actividades, especialmente las institucionales. Parte de este equilibrio se logrará mediante una exitosa evolución de la cartera. El programa A400M forma parte de esa estrategia, y consiguió avances notables el año pasado. Astrium, Cassidian y Eurocopter están respaldando los esfuerzos para equilibrar la cartera de EADS, invirtiendo en sus actividades futuras. Compensar el fuerte crecimiento previsto en el mercado de aviones comerciales a lo largo de los próximos años será una tarea difícil.

### ¿Están planteándose adquisiciones como una opción para lograr el equilibrio?

Desde luego, es una opción que tenemos que considerar, tanto para reequilibrar el negocio como para expandir nuestra presencia internacional. 2010 no fue un año fácil en el mercado de fusiones y adquisiciones.

Los vendedores tenían elevadas expectativas, en general. No obstante, EADS siguió haciendo adquisiciones con fines específicos y actualmente está estudiando oportunidades de adquisición entre empresas medianas en Norteamérica y Europa.

“Asegurar nuestros cimientos en Estados Unidos y países emergentes y aumentar el negocio en servicios, seguridad y defensa siguen siendo prioridades claras.”

**Services representa otro campo de actividad que desean desarrollar como parte de la estrategia de Visión 2020. ¿Cuáles han sido los principales logros en esa área?**

El objetivo es que nuestras actividades de servicios aumenten al 25% de los ingresos globales de EADS. En Eurocopter, la cuota de servicios con respecto a los ingresos ya es superior a ese nivel. En 2010, Astrium integró sus filiales Spot Image e Infoterra para constituir una nueva unidad de negocio de geoinformación para servicios relacionados con las imágenes ópticas y satélites radar. Como soporte a los esfuerzos internos para explorar nuevas oportunidades, hemos creado el primer catálogo de servicios para toda EADS.

**¿Cuáles serán sus prioridades de cara al ejercicio próximo?**

Asegurar nuestros cimientos en Estados Unidos y países emergentes y aumentar el negocio en servicios, seguridad y defensa siguen siendo prioridades claras para mi organización y el Grupo en conjunto. Seguiremos evaluando y siguiendo oportunidades estratégicas, ya sea mediante crecimiento orgánico, asociaciones o adquisiciones. Tenemos un sólido patrimonio en cuanto a nuestra cartera de productos y una capacidad industrial que nos ayudará a crecer. Y tenemos los recursos para hacer adquisiciones que se ajusten a nuestras necesidades.



El centro de gravedad económico del mundo está cambiando, con consecuencias de amplio alcance para la industria aeroespacial. El crecimiento en los países emergentes contribuyó a mitigar los efectos de la crisis económica, dando respaldo a la recuperación en Europa y Estados Unidos. Aunque países como China parezcan estar alimentando una competencia futura, la industria aeroespacial no puede ignorar nuevas oportunidades que surjan de asociaciones mundiales.

## » La economía mundial entra en fase de recuperación

### Primeros indicios de una mayor demanda

La economía mundial volvió a crecer en 2010 con mayor rapidez de la esperada, con los mercados emergentes liderando la recuperación. Después de experimentar menos problemas que las economías avanzadas en la recesión de 2008-2009, repuntaron con mayor rapidez. Las economías avanzadas también retornaron a la senda de crecimiento, pero se vieron limitadas por elevados niveles de deuda de los sectores público y privado, un alto desempleo y una baja confianza de los consumidores. Para 2011, el Fondo Monetario Internacional (FMI) preveía un crecimiento global del 4,2%, con las economías en desarrollo creciendo a una tasa del 6,4% y las avanzadas al 4,2%<sup>1)</sup>.

Las tendencias durante los últimos decenios indican una fuerte correlación entre la tasa de crecimiento de la economía en conjunto y la tasa de crecimiento del tráfico aéreo. A su vez, el crecimiento del tráfico aéreo impulsa la demanda de aviones nuevos de pasajeros. Las actividades de defensa, seguridad y espacio se guían en mayor medida por la demanda del sector público. El crecimiento en estos sectores está relacionado más estrechamente con los presupuestos públicos, así como con las prioridades estratégicas y las percepciones de amenazas.

### La fragilidad persiste

Con todo, la continua volatilidad del mercado financiero demuestra lo frágil que sigue siendo la recuperación económica en los mercados desarrollados, y los mercados de capitales cuestionan la capacidad de las naciones soberanas para amortizar sus deudas.

Las finanzas públicas son débiles en la mayor parte del mundo desarrollado, dando lugar a serios recortes del gasto público.

En cambio, muchas naciones en desarrollo no tienen ese tipo de limitaciones en el gasto: un hecho que se evidencia en sus presupuestos de defensa y espacio.

Los recientes disturbios sociales en áreas de Oriente Próximo y del norte de África también han suscitado inquietudes sobre el suministro de combustible y sus posibles implicaciones para el crecimiento económico mundial.

### Recuperación de los viajes aéreos

El tráfico aéreo es extremadamente sensible al crecimiento económico. La Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA) publicó unas estadísticas de la demanda en el ejercicio 2010 sobre tráfico aéreo internacional que reflejaban un aumento del 8,2% en el negocio de pasajeros y un aumento del 20,6% en carga.

1) Previsiones del FMI a octubre de 2010.

Tras un notable aumento en los viajes de negocio con mayor margen en el segundo semestre de 2010, IATA, en sus previsiones de marzo de 2011, afirmaba que las compañías aéreas habían obtenido un beneficio de 16.000 millones de dólares en 2010, frente a la pérdida de 9.900 millones de dólares registrada en 2009. Sin embargo, había considerables diferencias regionales, con las compañías de Asia-Pacífico aportando casi la mitad del beneficio. Las compañías norteamericanas registraron una fuerte recuperación, con un aumento interanual en la demanda de pasajeros del 7,4% en 2010.



Dos A380 despegando en el aeropuerto de Sidney



Línea de montaje final del A400M



IATA revisó su perspectiva sobre el crecimiento del tráfico mundial en 2011 al 5,6% por un crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) mayor de lo esperado, pero rebajó sus previsiones sobre el beneficio global de las compañías aéreas a 8.600 millones de dólares a causa del encarecimiento del petróleo.

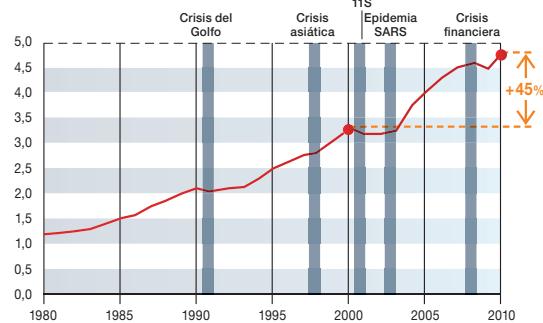
La expansión de las compañías aéreas en los países emergentes hizo que se reanudaran los pedidos de aviones. En 2010, Airbus y Boeing en conjunto recibieron pedidos brutos para 1.269 aviones, frente a los 573 de 2009.

### Las flotas de aviones se duplicarán

Se prevé que el mayor crecimiento económico de los mercados emergentes sea el principal factor para que las flotas de aviones del mundo se dupliquen a lo largo de los 20 próximos años. Además, gran parte de la flota existente en la actualidad será sustituida por aviones que ofrezcan mayor eficiencia en el consumo de combustible y menos emisiones. El A320neo, que ofrece una mejora de hasta un 15% en el consumo de combustible, encabezará la transición a una mayor eficiencia en el segmento de pasillo único, antes del desarrollo de un avión totalmente nuevo en el próximo decenio, cuando la tecnología de motores avanzados alcance la madurez.

Según el *Global Market Forecast 2010* de Airbus, a lo largo de los 20 próximos años se necesitarán casi 26.000 aviones nuevos de pasajeros y de carga por un valor de 3,2 billones de dólares, para satisfacer la demanda. Alrededor de 25.000 serán aviones de pasajeros, de los que 10.000 se destinarán a sustituir aviones más antiguos e ineficientes en mercados maduros y 15.000 a satisfacer la nueva demanda, principalmente en los mercados en desarrollo. Éstos serán principalmente del segmento de pasillo único, los más utilizados en los vuelos de corta distancia, especialmente para las compañías aéreas de bajo coste.

#### ► Los viajes aéreos resisten las sacudidas externas (en billones de RPK\*)



\* Ingresos por kilómetro/pasajero.

Fuente: ICAO, Airbus

#### ► Recuperación del tráfico de pasajeros en función del PIB



Fuente: IHS Global Insight (datos a noviembre de 2010), OAG (datos ASK), Airbus

## ► Las economías emergentes, a la cabeza de la recuperación

### Los clientes fuera de Europa y Norteamérica impulsan el crecimiento nuevo

Con la mayor importancia de los países emergentes, las compañías aeroespaciales y de defensa están globalizando sus negocios, tratando de obtener más pedidos de estos países de rápido crecimiento y también subcontratándoles parte de la producción.

Actualmente, las compañías aéreas de rápido crecimiento de la región Asia-Pacífico ya son las más rentables del mundo. Según IATA, en 2010 obtuvieron un beneficio de 7.600 millones de dólares, lo que representa casi la mitad del total de la industria mundial. En 2010, Air China era la mayor compañía aérea del mundo por capitalización bursátil, con 20.000 millones de dólares,



A320neo



EC225



A380 en Hong Kong

China sigue siendo la economía de más rápido crecimiento del mundo.

El FMI preveía un crecimiento del 10,5% en 2010. India también estaba registrando un fuerte crecimiento, con una previsión del 9,7% para 2010, mientras que Brasil encabezaba la expansión de Latinoamérica, logrando un crecimiento del 7,5%.

El FMI predijo que las regiones en desarrollo de Asia y América Latina/Caribe registrarían un crecimiento del 9,4% y 5,7%, respectivamente, durante 2010, con una fuerte demanda del sector privado, que significa que la recuperación es sostenible.

En cambio, se preveía que Europa Central y del Este creciera a una tasa del 3,7%, solo un poco más que las economías desarrolladas.

### Elevada creación de valor entre las compañías aéreas de Asia Pacífico

El aumento de la prosperidad trae consigo una expansión del tráfico aéreo. IATA prevé que el número mundial de pasajeros aumente de 2.500 millones en 2009 hasta los 3.300 millones para el final de 2014, con 360 millones de este aumento de un total de 800 millones produciéndose en la región de Asia-Pacífico.

seguida por Singapore Airlines con 14.000 millones de dólares, Cathay Pacific con 12.000 millones de dólares y China Southern con 11.000 millones de dólares.

En previsión del crecimiento futuro, las compañías aéreas de los mercados emergentes están haciendo grandes pedidos de aviones nuevos.

Los clientes de Asia-Pacífico y Oriente Próximo representan ahora en torno a la mitad de la cartera de pedidos pendientes de EADS, la mayoría de estos pedidos correspondiendo a aviones de Airbus.

No hace tanto tiempo, en 2002, estas regiones solo aportaron un 10% a los ingresos de EADS.

Según PricewaterhouseCoopers, para el año 2028 regiones fuera de Europa y Norteamérica serán propietarias de aproximadamente la mitad de los aviones comerciales en servicio.

Según los datos recopilados por Airbus en su *Global Market Forecast 2010*, en economías desarrolladas como las de Europa o Estados Unidos, en 2009 cada persona hizo por término medio uno o dos viajes aéreos. Países emergentes como China (aprox. 0,2 viajes) e India (menos de 0,1 viajes) siguieron quedándose muy rezagados. Se espera que los viajes aéreos aumenten significativamente en esos países a medida que su dinámico crecimiento se traduzca en mejores niveles de vida.



El A380 en Shanghai, en la prueba de rutas



Soluciones de seguridad

### Intereses industriales en la agenda

Además de aportar nuevas oportunidades de negocio, los mercados emergentes presentan también otras ventajas, como el refuerzo de la cadena de suministro y una mayor oferta de personal.

Desarrollar una presencia industrial lleva más tiempo en la industria aeroespacial que en otros muchos sectores de alta tecnología. Los proveedores de aeroespacio y defensa no son fácilmente intercambiables debido a unos volúmenes de producción relativamente bajos y

que requieren un elevado nivel de inversión en capital intelectual y certificaciones. Además, la expansión a cualquier mercado extranjero por lo general aumenta el riesgo de transferencia de tecnología protegida y *know-how* de producción.

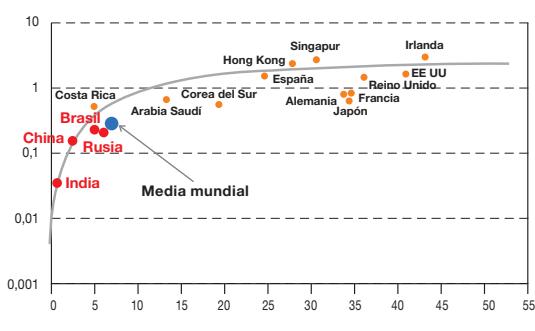
Muchos países emergentes están alimentando sus industrias aeroespaciales locales. Cuando los gobiernos hacen grandes pedidos suelen imponer la condición de que una parte de las compras o la producción correspondientes se realicen en sus países. Aunque esto lleve al desarrollo de nuevos socios industriales y proveedores cualificados, también conduce a un riesgo de nueva competencia.

Los fabricantes de aviones de los países emergentes han mostrado su ambición de cuestionar el actual duopolio Airbus/Boeing. Embraer en Brasil, Commercial Aircraft Corporation of China (Comac) y Superjet International, una *joint venture* rusa-italiana, están tratando de ganar cuota de mercado en el sector de aviones comerciales.

Aunque el creciente potencial económico de las naciones en desarrollo parece amenazar la hegemonía de las compañías aeroespaciales y de defensa occidentales, un mundo menos polarizado, en el que las industrias constituyan alianzas mundiales, podría beneficiar en última instancia a la economía mundial y mitigar los riesgos asociados a los desequilibrios comerciales y los ciclos comerciales regionales.

### ► Economías emergentes al filo de un fuerte crecimiento de los viajes

(en número de viajes\* per cápita en 2009)



\* Pasajeros con origen en su respectivo país.

en miles USD

Fuente: IATA PaxIS, Global Insight, Airbus

PIB 2009 per cápita

30

## ► Demanda cambiante en defensa, seguridad y espacio

**Revisión del gasto en defensa de Europa y Estados Unidos; mayor potencial de exportación**

Estados Unidos sigue teniendo, con diferencia, el mayor presupuesto para defensa. Según el Stockholm International Peace Research Institute, EE. UU. gastó 661.000 millones de dólares en defensa en 2009, Francia 63.900 millones de dólares, Reino Unido 58.300 millones de dólares, Alemania 45.600 millones de dólares y España 18.300 millones de dólares.



Eurofighter

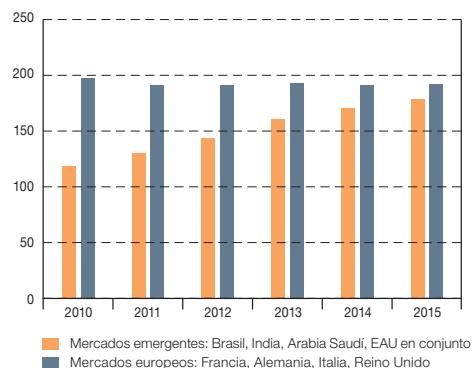


A400 M



Satélite Astra 3B

► **Gasto en defensa: los mercados europeos frente a los mercados emergentes**  
(en 2010, cifras en miles de millones de dólares)



Fuente: Jane's defence budget

Los presupuestos para defensa en nuestros países de origen experimentarán recortes a lo largo de los próximos años, si bien la repercusión en la industria todavía no está clara. En Estados Unidos, los grandes programas de defensa están sujetos a serios recortes, mientras que otros países prefieren buscar eficiencias en sus operaciones y al mismo tiempo proteger la inversión en nuevos equipos.

Como parte de su esfuerzo por reducir el gasto en defensa, Alemania ha decidido transformar sus fuerzas armadas en un servicio totalmente profesional a partir de 2011.

Sin embargo, los países emergentes están gastando mucho más en defensa que hace diez años.

Los presupuestos de Arabia Saudí e India han aumentado dos tercios y el de Brasil más de un tercio.

En los últimos años se ha producido un drástico aumento de las exportaciones de defensa de la Unión Europea y Norteamérica a Turquía, Pakistán, Singapur, los Estados Bálticos, los EAU, Qatar, Malasia y Japón.

### Las estrategias de defensa y seguridad se adaptan a las nuevas realidades

Los cambios en alianzas, la proliferación nuclear, el terrorismo y la guerra cibernetica están haciendo que los países se replanteen sus estrategias de defensa. Las estrategias de seguridad nacional se guían por la necesidad de dar una respuesta efectiva a los desastres naturales a gran escala, así como a las amenazas terroristas. Estos acontecimientos requieren grandes capacidades de sistemas complejos que permitan diferentes servicios de respuesta y diferentes plataformas para trabajar al unísono.

El nuevo concepto estratégico de la OTAN, acordado en noviembre de 2010, reafirmaba el compromiso de la Alianza con la disuasión nuclear, haciendo de nuevo hincapié en la defensa con misiles, la protección contra los terroristas y el contraataque en la guerra cibernetica. La OTAN también buscaba una mayor cooperación con Rusia, especialmente mediante una defensa mutua con misiles. La necesidad de reducir el gasto público, manteniendo al mismo tiempo las capacidades defensivas, está conduciendo a iniciativas de cooperación entre países europeos. En particular, Reino Unido y Francia firmaron acuerdos en 2010 para compartir recursos en áreas como la investigación de cabezas nucleares, aviones de transporte militar y, potencialmente, aviones de reabastecimiento en vuelo.

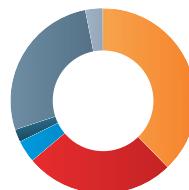
La guerra cibernetica es una de las amenazas más nuevas y se prevé que aumente. Actualmente, ya hay agencias de seguridad en los países occidentales que informan sobre miles de correos electrónicos malintencionados al mes, diseñados para perturbar los sistemas informáticos que son vitales para importantes infraestructuras nacionales. Por consiguiente, los gobiernos consideran la seguridad cibernetica en una categoría de alta susceptibilidad a las amenazas. Se prevé que el mercado de la seguridad cibernetica, que se calcula ascendía a unos 8.000 millones de dólares en 2009, aumente a 27.000 millones de dólares en 2018.

### La importancia estratégica del espacio sigue siendo fuerte

El espacio es cada vez más importante para la defensa y la seguridad de los países. La vigilancia por satélite ya desempeña un papel vital en áreas de conflicto como Afganistán, en las comunicaciones militares y en operaciones de ayuda.

Cada vez es más habitual que las empresas del sector privado entren en el sector espacial, y las agencias nacionales y espaciales, así como los gobiernos, están

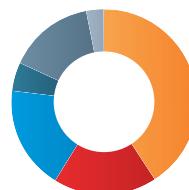
### ► Mercado de la seguridad cibernetica: gasto por regiones en 2010



38%	Norteamérica
26%	Asia-Pacífico
4%	Oriente Próximo y África
2%	Europa del Este
27%	Europa Occidental
3%	Sudamérica

Fuente: Frost & Sullivan

### ► Mercado de la seguridad cibernetica: gasto por segmentos de soluciones en 2010



41%	Seguridad de redes
18%	Operaciones de seguridad
18%	Seguridad de datos
5%	Seguridad en el punto final
15%	Control de identidad y acceso
3%	Seguridad de aplicaciones

Fuente: Frost & Sullivan

empezando a considerar su papel. Las tendencias indican un movimiento que se aparta de grandes programas gubernamentales para inclinarse por proyectos espaciales comerciales gestionados con agilidad. En el futuro próximo, los lanzamientos de carga útil científica suborbital y los vuelos de prueba de vehículos pilotados podrían ser realizados por empresas privadas.

Se prevé que el número de lanzamientos de satélites comerciales se duplique con creces durante el próximo decenio. Como resultado, se espera que el sector de fabricación de satélites genere unos ingresos superiores a 26.000 millones de dólares durante los diez próximos años. La mejora relativa de la economía y los mercados financieros en 2010 puede dar lugar a más fusiones y adquisiciones, en particular en el sector de servicios para satélites.

Importantes países asiáticos ya han dado muestras de mayores ambiciones en la industria espacial. Tanto China como India están preparándose para enviar misiones no tripuladas a la Luna a lo largo de los diez próximos años. Aunque el gasto espacial en Estados Unidos y Europa esté limitado, estos países tienen la oportunidad de ponerse al día con rapidez. Por ejemplo, China ha afirmado que tiene intención de hacerse con un 20% de la industria espacial mundial para 2015.

éx  
cont



ito  
inuo



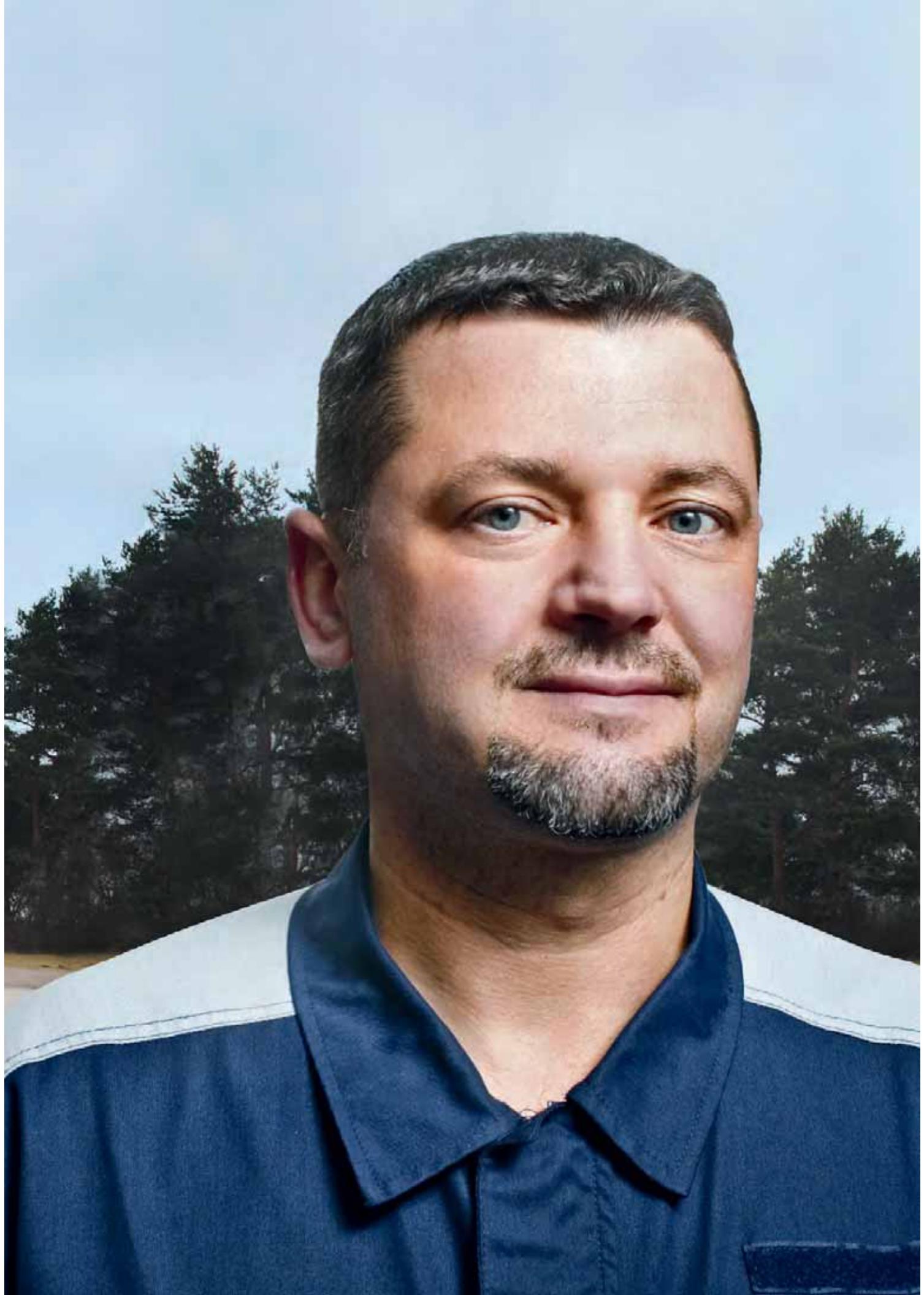
# “Nos enorgullece mantener nuestros aviones a punto para cualquier misión que entrañe un reto.”

— Anton Ottowitz

Técnico de Equipos de Vuelo,  
Cassidian

Cassidian fabrica productos que tienen que soportar durante décadas las necesidades operacionales más exigentes. La pericia en mantenimiento y servicios relacionados, así como las mejoras tecnológicas, aseguran que aviones como el Eurofighter sigan satisfaciendo las necesidades de los clientes.





36

# Ejercicio 2010

**8 de junio de 2010**

**Primer vuelo de un avión propulsado por biocombustible extraído de algas.**

EADS presenta el primer avión del mundo propulsado por biocombustible puro extraído de algas. Un Diamond Aircraft DA42 participa en las demostraciones de vuelo diarias.



UH-72A



Celebración del décimo aniversario



Salón Aeronáutico de Berlín

**4 de marzo de 2010**

**EADS North America entrega el UH-72A Lakota número 100.**  
EADS North America entregó su unidad número 100 del helicóptero utilitario ligero UH-72A al Ejército estadounidense, demostrando una vez más su fiabilidad en este exitoso programa que apoya a los soldados americanos y contribuye a la seguridad nacional.

**8 de junio de 2010**

**EADS celebra su décimo aniversario.**  
Para celebrar su décimo aniversario, EADS invita a 10.000 escolares de toda Europa a visitar sus instalaciones. Como parte de la celebración, EADS desvela posteriormente una nueva imagen de marca con un logo modernizado del Grupo y mejor integración de las marcas de las Divisiones.

**29 de junio de 2010**

**El Euro Hawk hace su vuelo inaugural.**  
El sistema aéreo no tripulado Euro Hawk, construido por Northrop Grumman Corporation y Cassidian, completa con éxito su primer vuelo, alcanzando la elevada altitud de 32.000 pies sobre el desierto de Palmdale en California. El Euro Hawk tiene una envergadura superior a la de un avión comercial, una autonomía de 30 horas y una altitud superior a 60.000 pies.

**junio y julio de 2010**

**Los salones aeronáuticos de Berlín y Farnborough anuncian la reactivación.**  
En una clara señal de reactivación, Airbus recibe pedidos en firme por valor de más de 15.300 millones de dólares en el Salón Aeronáutico de Berlín ILA 2010, incluyendo pedidos para 32 aviones A380 por un valor aproximado de 11.500 millones de dólares. Pocas semanas después, en el Salón Aeronáutico de Farnborough, se reciben pedidos de compañías aéreas para 255 aviones valorados en unos 28.000 millones de dólares.

## 29 de diciembre de 2010

**41º lanzamiento consecutivo para el Ariane 5.**

El vehículo de lanzamiento Ariane 5 despega con éxito desde Kourou, Guayana Francesa, por 41º vez consecutiva. El lanzador coloca dos satélites de telecomunicaciones en órbita, el Hispasat 1E y el KOREASAT 6.



Ariane 5



La nueva filial india de Eurocopter



Cri-Cri



A400M

## 2 de septiembre de 2010

**El avión eléctrico Cri-Cri despega por primera vez.**

El Cri-Cri, el primer avión de acrobacia aérea completamente eléctrico de la historia, lleva a cabo su vuelo inaugural oficial en el aeropuerto de Le Bourget, cerca de París. EADS Innovation Works desarrolló este avión junto con Aero Composites Saintonge y la Green Cri-Cri Association.

## 20 de octubre de 2010

**Eurocopter constituye una filial india.**

Eurocopter inaugura su nueva filial india, con el objetivo de expandirse en este mercado de rápido crecimiento, reforzando su red de soporte y servicios en el país y desarrollando una relación de cuatro décadas con la industria india.

## 5 de noviembre de 2010

**EADS y Airbus se congratulan por el acuerdo del A400M con las Naciones Clientes.**

EADS y Airbus concluyen las negociaciones con los siete países clientes del lanzamiento del A400M. El acuerdo, finalizado en Toulouse, constituye la culminación en detalle del acuerdo de principios alcanzado en marzo de 2010 y marca un paso significativo para modificar el contrato en función de la complejidad técnica del programa.

## 1 de diciembre de 2010

**Airbus ofrece el A320neo.**

Airbus decide ofrecer nuevos motores que economizan combustible, como una opción, para su familia superventas A320. El A320neo (nueva opción de motor) también incorpora unos dispositivos denominados *sharklets* y ofrece hasta un 15% de ahorro en combustible. Está previsto que las entregas comiencen en 2015.

## 7 de diciembre de 2010

**Airbus inicia la fabricación del primer cono de cola del A350 XWB**

Airbus empieza a fabricar el primer cono de cola de fibra de carbono para el fuselaje del A350 XWB en la planta de la Compañía en Illescas, España. Aunque la mayor parte del fuselaje del A350 XWB está formada con paneles, que ofrecen mayor facilidad de producción y ensamblaje, Airbus ha seleccionado la forma de cono como estructura óptima para la cola.



La recuperación en el sector de la aviación fue mucho más fuerte de lo inicialmente esperado, dando lugar a un récord en entregas comerciales y a un fuerte aumento de pedidos. La rentabilidad debería mejorar a medio plazo –si se mantienen los niveles de los tipos de cambio de 2010– respaldada por mayores tasas de producción para satisfacer la demanda, precios más firmes y mejoras en costes en el programa A380.

Airbus entregó un número récord de aviones por octavo año consecutivo y, debido a la mejora de la situación económica, los pedidos recibidos fueron inesperadamente elevados. Se hicieron avances significativos en programas clave, en especial el A400M, A380 y A350 XWB. Aunque los costes asociados a la aceleración de la producción del A380 en especial, así como el débil tipo de cambio del dólar en la cartera de coberturas, siguieron influyendo en la rentabilidad, el camino se ha despejado para un mejor

comportamiento financiero subyacente a medio plazo, si se mantienen los niveles de los tipos de cambio de 2010.

Los ingresos aumentaron un 7%, hasta 30.000 millones de euros (28.100 millones en 2009), reflejando un mayor número de entregas. El EBIT\* se situó en 305 millones de euros (-1.400 millones de euros en 2009). A final de año, la cartera total de pedidos de Airbus comprendía 3.552 aviones comerciales y 241 aviones de transporte militar. La cartera de pedidos consolidada estaba valorada en 400.400 millones de euros (ejercicio 2009: 339.700 millones de euros).

#### ► División Airbus<sup>1</sup>

(millones de euros)	2010	2009	Variación
Ingresos	29.978	28.067	+7%
I+D autofinanciado	2.321	2.306	+1%
EBIT*	305	-1.371	-
Pedidos recibidos	68.223	23.904	+185%
Cartera de pedidos	400.400	339.722	+18%

1) Tras la integración de Airbus Military en Airbus, Airbus ahora presenta su información en dos segmentos: Airbus Commercial y Airbus Military. El perímetro de Airbus Commercial comprende EFW y la ya completada reorganización de aeroestructuras, pero excluye el A400M. Airbus Military incluye la antigua División Aviones de Transporte Militar así como las operaciones de Airbus con el A400M. Las eliminaciones se tratan a escala de División.

\* 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.

#### Récord de entregas

La División marcó un nuevo récord de entregas de 510 aviones comerciales (498 en 2009) a 94 clientes. Diecinueve de ellos eran nuevos clientes de Airbus. Las entregas de aviones militares, realizadas a Fuerzas Armadas en Europa, Estados Unidos y América Latina, también alcanzaron el elevado nivel de 20 aviones (16 en 2009).

Los pedidos de aviones nuevos se recuperaron tras su caída en 2009. Airbus registró 644 pedidos comerciales brutos (574 netos tras cancelaciones), frente a los 310 de 2009. El valor de los pedidos nuevos sobre pasó la cifra bruta de 84.000 millones de euros (cifra neta de 74.000 millones de euros) a precios de catálogo. Esto representa una cuota bruta del 51% del número de aviones de pasajeros con más de 100 plazas vendidos en todo el mundo (52% neto).



A320neo

Airbus Military consiguió 21 pedidos de aviones de transporte medios y ligeros (15 en 2009), demostrando su liderazgo en este sector del mercado.

Airbus redujo sustancialmente el nivel de riesgo en sus principales programas nuevos. Se llegó a un acuerdo con las siete Naciones europeas clientes del lanzamiento del avión A400M para modificar el contrato original de acuerdo con la complejidad técnica del programa. En el programa A380, Airbus entregó 18 aviones, frente a los diez de 2009, confirmando que los procesos industriales se han estabilizado. Además, empezó la producción de los primeros componentes y submontajes a escala de sección del A350 XWB. Airbus espera empezar las entregas en el segundo semestre de 2013. El calendario representa un desafío debido a la complejidad tecnológica del programa.

#### A320neo

Airbus lanzó el A320neo (nueva opción de motor), derivado de su popular familia de aviones de pasillo único, que utilizará la tecnología de motores más eficiente disponible en la actualidad. Con su entrada en servicio prevista en 2015, el avión consumirá hasta un 15% menos de combustible que la actual familia A320, lo que se traducirá en un ahorro de hasta 3.600 toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub> por avión al año. Virgin America se convirtió en el primer cliente, con un pedido en firme para 30 A320neo en diciembre de 2010.

#### Aumento de la producción

Entretanto, para cubrir el aumento de la producción de los aviones A320 y A330, Airbus contrató a 2.200 nuevos empleados durante el año 2010. En 2011, Airbus tiene intención de contratar hasta 3.000 personas, a medida que aumenten más las tasas de producción y que los programas nuevos pasen a la fase de producción en serie.

#### Vuelos con biocombustible

Airbus, junto con la compañía latinoamericana TAM Airlines, llevó a cabo el primer vuelo con biocombustible basado en la jatrofa en Latinoamérica, usando un Airbus A320. Airbus también respaldará los primeros vuelos diarios con biocombustibles del mundo, que empezarán en Alemania en 2011.

#### Más competitividad

Airbus ha aumentado la competitividad gracias al programa Power8, que superó considerablemente su objetivo final de 2.100 millones de euros en ahorro anual bruto frente a la base de costes proyectada para el final de 2010. Airbus está manteniendo el ímpetu creado con Power8, que es un programa de ahorro de costes para toda EADS.



A330-200F



El edificio del A350 XWB está equipado con paneles solares

	2010	2009	Variación
Ingresos	27.673	26.370	+5%
I+D autofinanciado	2.311	2.293	+1%
EBIT*	291	386	-25%
Pedidos recibidos	68.210	23.461	+191%
Cartera de pedidos	378.907	320.321	+18%
En número de aviones	2010	2009	Variación
Entregas	510	498	+2%
Cartera de pedidos	3.552	3.488	+2%

Los ingresos de Airbus Commercial aumentaron hasta 27.700 millones de euros (2009: 26.400 millones de euros) a pesar del deterioro de los tipos de cambio, reflejando un incremento en las entregas con una mayor proporción de aviones más grandes, entre ellos el A380, y mejora en los precios. Pese al crecimiento de los ingresos, el EBIT\* descendió a 291 millones de euros (2009: 386 millones de euros), principalmente debido al deterioro de los tipos en las coberturas. Los elevados costes del programa A380 siguieron influyendo significativamente en el EBIT\*. A medio plazo, sin embargo, a los niveles de los tipos de cambio de 2010, la rentabilidad debería fortalecerse debido a mayores volúmenes, mejores precios en los aviones entregados y ganancias en eficiencia en la producción del A380.

#### Evolución de la familia de corta distancia

Respondiendo a la demanda de aviones más ecoeficientes, Airbus decidió ofrecer su familia superventas A320 en una nueva configuración opcional con motores que economizan combustible.

Además del significativo ahorro en consumo, el A320neo, que también incorpora unos dispositivos denominados *sharklets*, ofrece una reducción en emisiones, motores más silenciosos, menos costes de explotación y una autonomía de hasta 500nm (950km) (dos toneladas más de carga útil).

Virgin America se convirtió en el primer cliente en 2010, e IndiGo, la compañía aérea *low-cost* de India, firmó a principios de 2011 un acuerdo de intenciones para comprar 150 A320neo y 30 A320. En total, la familia A320, que da servicio al mercado de corta distancia, consiguió 416 pedidos netos y su cartera de pedidos aumentó a un total de 2.418 a final de año (2.403 en 2009). Airbus entregó 401 aviones de la familia A320 en el año.

La tasa de producción aumentó de 34 a 36 aviones al mes en 2010. Aumentará a 38 al mes en el segundo semestre de 2011 y a 40 al mes a principios de 2012.

#### El nuevo avión de largo alcance

El A350 XWB siguió consiguiendo clientes estratégicos, que impulsaron el total de pedidos para esta familia a 583 y el número de clientes a 36. En un corto período



Línea de ensamblaje final del A330

de tiempo, el A350 XWB se ha hecho con una cuota considerable del mercado mundial de aviones de tamaño mediano y largo alcance, demostrando el atractivo de su diseño para las compañías aéreas.

La producción comenzó en 2010, con la fabricación de los primeros componentes e importantes submontajes. La plataforma de prueba de sistemas inició sus operaciones en diciembre de 2010, la línea de montaje final empezará a funcionar a finales de 2011 y la puesta en servicio está prevista para mediados de 2013.

En comparación con los aviones de la generación actual, éste avión representará un salto en eficiencia operacional, al consumir menos combustible con la correspondiente reducción de emisiones de carbono. Para los pasajeros, la amplitud de la cabina ofrecerá un alto nivel de comodidad y unos servicios novedosos.

#### El A380 atrae a los pasajeros

Al final de 2010, 41 A380 en servicio habían transportado a casi nueve millones de pasajeros entre 20 aeropuertos alrededor del mundo. Las compañías aéreas confirman que está mejorando su competitividad y rentabilidad.

En 2010, Emirates hizo otro pedido de 32 aviones A380, elevando el total de pedidos a 193. Airbus hizo un gran avance con la firma de un acuerdo de intenciones con una compañía aérea japonesa para el A380.

Airbus entregó 18 A380 durante 2010, gracias a la significativa mejora de los procesos industriales en la producción en serie.

Problemas con proveedores y el tan publicitado incidente del motor Roll-Royce impidieron una producción aun mayor, aunque la aceleración de la producción continuara en 2011, con el objetivo de llegar a tres aviones al mes en 2012.

#### El carguero A330 entra en servicio

Ofreciendo a los clientes una atractiva combinación de largo alcance y elevada carga útil, el carguero A330 obtuvo la certificación de vuelo y al final de 2010 estaba en servicio con tres operadores; el avión había recibido 66 pedidos de 11 clientes.

Con una cifra récord de 91 entregas en 2010 y debido a la fuerte demanda, Airbus ha decidido elevar la tasa de producción de su familia A330 de ocho a nueve a principios de 2012 para alcanzar diez en el segundo trimestre de 2013.

Al final de 2010, 41 A380 habían transportado a casi nueve millones de pasajeros entre 20 aeropuertos del mundo. Las compañías confirman la mejora de su competitividad y rentabilidad con un 20% menos de consumo por plaza y menos nivel de ruido.



Producción del A400M



A330 MRTT

	2010	2009	Variación
Ingresos	2.684	2.235	+20%
I+D autofinanciado	10	13	-23%
EBIT*	21	-1.754	-
Pedidos recibidos	152	637	-76%
Cartera de pedidos	22.819	20.686	+10%
En número de aviones			
Entregas	20	16	+25%
Cartera de pedidos	241	250	-4%

Los ingresos de Airbus Military alcanzaron los 2.700 millones de euros, aumentando respecto a 2009 (2.200 millones de euros). El mayor reconocimiento de ingresos en el A400M se vio parcialmente contrarrestado por menos ingresos de los aviones de reabastecimiento y aviones de transporte medios y ligeros. El reconocimiento de ingresos del A400M en 2010 se basó nuevamente en la metodología de hitos.

Airbus Military declaró un EBIT\* de 21 millones de euros (-1.750 millones en 2009), dado que el efecto del A400M fue neutral en 2010 frente a la significativa pérdida de 2009.

#### El A400M, encarrilado

Según el nuevo calendario acordado con las Naciones europeas clientes del lanzamiento, el programa A400M va por buen camino para la entrega al primer cliente, las Fuerzas Aéreas francesas, al final de 2012/principios de 2013.

Los cuatro aviones de desarrollo que están volando han cumplido más de 1.000 horas de vuelo en más de 300 vuelos de prueba. La producción en serie comienza en 2011 y la certificación civil está prevista para finales de 2011.

El número total de pedidos del avión se sitúa en 174, procedentes de las Naciones europeas clientes y de Malasia. Airbus Military prevé que el mercado de exportación para este versátil avión de transporte militar se sitúe en torno a 400 hasta 2030.

#### El A330 MRTT logra la certificación

El avión multifuncional de transporte y reabastecimiento (MRTT) basado en el A330 alcanzó la etapa final de producción, con la obtención de la certificación de seguridad civil y militar. Al final de 2010 había dos MRTT a la espera de ser entregados a la Royal Australian Air Force. Otros cinco MRTT estaban haciendo vuelos de prueba a final de año, con otros cuatro en fase de conversión. Un A330 MRTT para la Royal Air Force británica completó con éxito una serie de contactos en seco con un avión receptor.

Habiendo obtenido 28 pedidos de cuatro fuerzas aéreas, el MRTT ha demostrado que es el avión de



A400M

reabastecimiento más competitivo en los mercados internacionales. Sobre la base de este éxito demostrado en concursos anteriores, en 2010 el Departamento de Defensa estadounidense invitó a EADS North America a presentar una oferta para el A330 MRTT para evaluación de costes frente a su licitante favorito final para el programa de reposición de aviones de reabastecimiento de EE. UU. El contrato para ese programa se ha adjudicado a Boeing el 24 de febrero de 2011.

#### **Aumento en el segmento de los aviones de transporte medios y ligeros**

Airbus Military siguió liderando el mercado de aviones de transporte medios y ligeros así como aviones de vigilancia. Pese a la presión en los presupuestos del sector público, las entregas y los pedidos aumentaron. Airbus Military obtuvo 21 pedidos y entregó 20 aviones en este segmento. En 2009, había obtenido 15 pedidos y hecho 16 entregas.

Los pedidos más importantes recibidos durante 2010 abarcan, entre otros, ocho aviones CN235 de transporte militar para Francia, que aumenta su flota actual de este avión, así como tres aviones CN235 de patrulla marítima para la Guardia Costera estadounidense, que se añaden a los 11 adquiridos en años anteriores.

Airbus Military sigue desarrollando esta línea de producto. El C295 en versión de guerra antisubmarina, por ejemplo, obtuvo la certificación de seguridad militar.

#### **► Perspectiva de la División Airbus**

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

**Airbus Military inicia la producción en serie del A400M y avanzará hacia la certificación civil del avión, que prevé obtener antes del fin de 2011.**

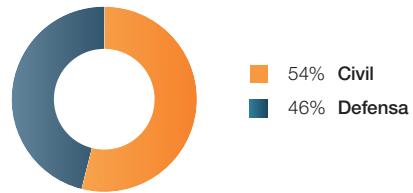
**En términos financieros, es previsible que la rentabilidad se mantenga estable a corto plazo, pero se prevé que la rentabilidad subyacente de Airbus Commercial (EBIT\* antes de partidas no recurrentes) mejore significativamente en 2012, gracias a un mayor volumen, mejores precios y mejor rendimiento del A380.**



Eurocopter logró mayores ingresos debido a que las actividades de servicios y militares compensaron las menores entregas de helicópteros comerciales. Eurocopter hizo un avance significativo en su impulso de innovación y eficiencia, preparando el camino para la esperada recuperación del mercado a partir de 2012.

(millones de euros)	2010	2009	Variación
Ingresos	4.830	4.570	+6%
I+D autofinanciado	189	164	+15%
EBIT*	183	263	-30%
Pedidos recibidos	4.316	5.810	-26%
Cartera de pedidos	14.550	15.064	-3%

#### ► Ingresos por mercados (% de los ingresos externos)



La mayor actividad en servicios y programas gubernamentales llevó a un aumento de los ingresos de Eurocopter en 2010, a pesar de un descenso en las entregas civiles debido a la lenta recuperación del mercado comercial. Eurocopter siguió invirtiendo en su gama de productos y ampliando su presencia mundial para prepararse para los mercados futuros. El programa de mejora SHAPE empezó a aportar resultados en forma de ahorros en eficiencia. Los ingresos aumentaron hasta 4.800 millones de euros (4.600 millones de euros en 2009), reflejando un mix favorable de mayores ingresos por servicios de apoyo y del sector público. Las entregas comprendieron 28 helicópteros multifuncionales militares NH90 y 15 helicópteros de ataque Tigre –el doble que en 2009 en ambos casos– así como los tres primeros EC725 de un pedido de 50 para las Fuerzas Armadas brasileñas. En total se entregaron 527 helicópteros (558 en 2009).

Las entregas de helicópteros de nueva producción representaron un 53% de los ingresos de Eurocopter en 2010, mientras que soporte y servicios aportaron un 36% al total. El 11% restante se generó en actividades de desarrollo y de otro tipo.

El EBIT\* descendió a 183 millones de euros (263 millones de euros en 2009), afectado por un cargo en el programa NH90, cargos por reestructuración y mayor inversión en productos.

#### Estabilidad en los pedidos

Los pedidos nuevos netos se mantuvieron estables en 346 (344 en 2009), equilibrados entre civiles (51%) y militares (49%). Entre ellos hubo contratos para el Super Puma para Malasia y México, así como pedidos adicionales del LUH para Estados Unidos.

El Ministerio de Defensa de Kazajstán firmó un acuerdo de intenciones para comprar 45 helicópteros medios EC145 a lo largo de seis años. La cartera de pedidos a final de año experimentó un leve descenso, situándose en 14.600 millones de euros (15.100 millones de euros en 2009), con 1.122 helicópteros.

Los pedidos de helicópteros nuevos representaron un 49% del total, seguidos por una cuota del 42% en servicios y 9% en desarrollo y otras actividades. De todos los pedidos de 2010, un 73% correspondió a exportación (65% en 2009).



Demostrador X3

### Desarrollos estratégicos

En su impulso de innovación estratégica, Eurocopter llevó a cabo con éxito el primer vuelo de prueba del nuevo demostrador X3 de alta velocidad y largo alcance.

Con un sistema de rotor principal de palas y dos hélices montadas en alas fijas de corta envergadura, el aparato combina la capacidad de despegue vertical de un helicóptero con la velocidad de un avión.

Eurocopter continuó con su expansión internacional. Eurocopter India se inauguró con la finalidad de expandir su presencia comercial y reforzar la red de soporte y servicios en el país. En Brasil, se inició la construcción de nuevas instalaciones para la fabricación y el mantenimiento de los 50 helicópteros EC725 pesados que compró el Gobierno brasileño. Y a principios de 2011 se han abierto unas instalaciones ampliadas en Singapur.

Se realizó con éxito el vuelo inaugural del segundo prototipo del EC175, acontecimiento que marcó un paso importante en el programa conjunto con la industria china.

### ► Perspectiva

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

**En 2011, Eurocopter seguirá con su estrategia de innovación, invirtiendo en el desarrollo y la mejora de nuevos productos y servicios. La red de capacidades industriales y centros de formación y mantenimiento se seguirá ampliando.**

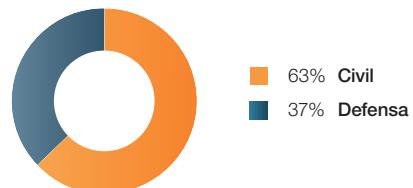
**El programa de transformación SHAPE trata de generar un ahorro en costes de 200 millones de euros para el final de 2011. Se implantó a principios de 2010 para contrarrestar la crisis económica y responder a los desafíos competitivos, y hasta ahora ha logrado más de la mitad de sus objetivos de ahorro.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



En 2010, Astrium volvió a demostrar su capacidad para llevar a cabo fielmente sus programas. El impulso de los pedidos se mantuvo a pesar de la mayor competencia y de las limitaciones en los presupuestos públicos.

(millones de euros)	2010	2009	Variación
Ingresos	5.003	4.799	+4%
I+D autofinanciado	85	74	+15%
EBIT*	283	261	+8%
Pedidos recibidos	6.037	8.285	-27%
Cartera de pedidos	15.760	14.653	+8%

#### ► Ingresos por mercados (% de los ingresos externos)



En 2010, Astrium demostró nuevamente su excelente récord en cuanto a calidad de productos y ejecución de programas.

El lanzador de satélites de carga pesada Ariane 5 mantuvo su historial de fiabilidad, completando con éxito su 41º despegue consecutivo. Durante 2010 se lanzaron con éxito seis Ariane 5 y diez satélites. En un logro notable, durante el verano de 2010 se produjo, según lo previsto, el lanzamiento de aceptación final del misil balístico M51 de Francia. Astrium Space Transportation entregó la segunda unidad de los cinco vehículos Automated Transfer Vehicle de carga para la Estación Espacial Internacional al puerto espacial de Kourou, en la Guayana Francesa; este segundo ATV se lanzó a principios de 2011.

Los ingresos experimentaron un leve aumento, hasta 5.000 millones de euros (4.800 millones de euros en 2009), con aportaciones significativas de las actividades de defensa e institucionales. En comparación con 2009, el crecimiento de los ingresos fue más fuerte de lo que parece, dado que los ingresos de 2009 se vieron impulsados por un efecto aislado de 200 millones de euros por actualización de planes de incentivos para satélites de telecomunicaciones.

El crecimiento y la productividad en servicios de defensa y militares, así como la mejora operacional en actividades

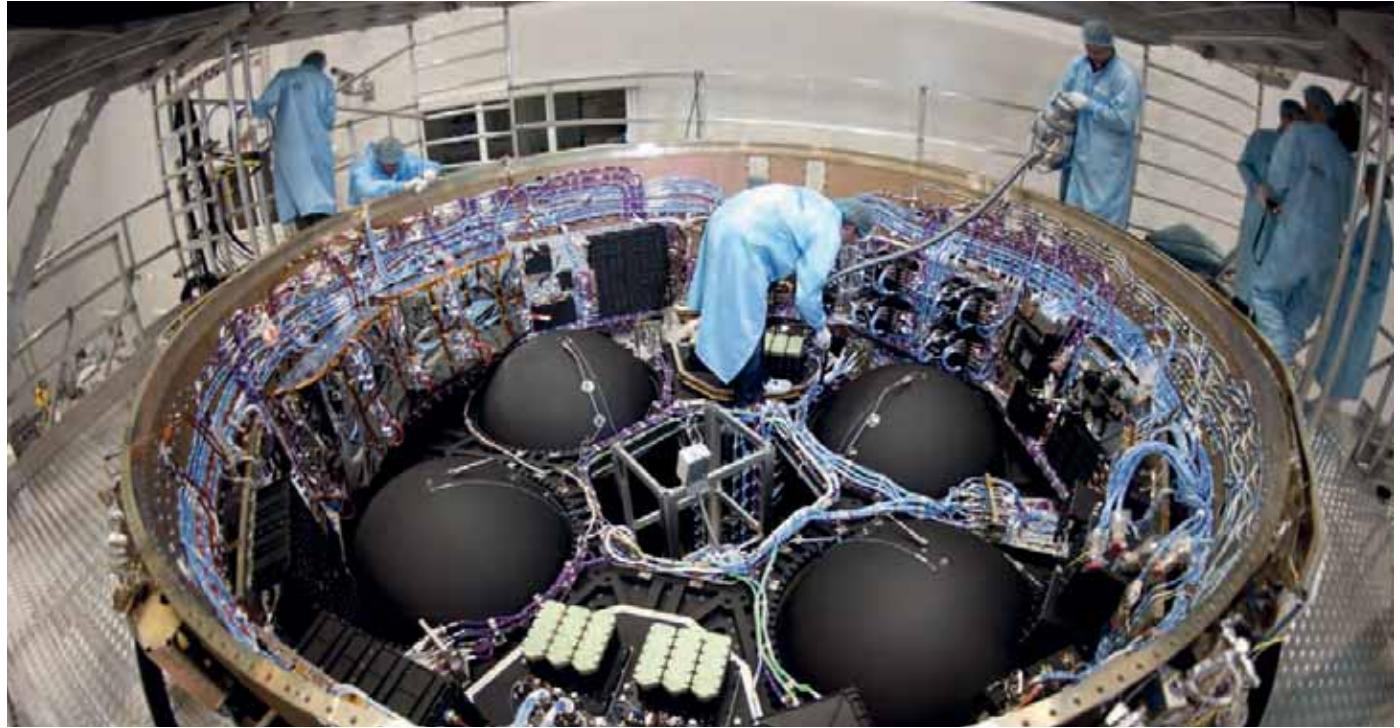
institucionales, permitió más inversiones en investigación y desarrollo, contribuyendo al mismo tiempo a elevar el EBIT\* un 8%, hasta 283 millones de euros (261 millones de euros en 2009). El margen de EBIT\* mejoró al 5,7% (5,4% en 2009).

#### Vigorosa cartera de pedidos

Los pedidos recibidos, por 6.000 millones de euros, superaron considerablemente las expectativas. Excluyendo un pedido extraordinario de 35 lanzadores Ariane 5 en 2009, los pedidos recibidos en 2010 aumentaron más de un 40%, elevando la cartera de pedidos hasta 15.800 millones de euros (14.700 millones de euros en 2009).

En conjunto, Astrium obtuvo pedidos para tres satélites de telecomunicaciones, incluyendo el satélite Skynet 5D para comunicaciones militares y para cinco satélites de observación de la Tierra que incluye dos satélites de reconocimiento óptico para la Agencia de Compras de Defensa (DGA) de Francia. La posición de Astrium como exportador destacado en el sector de observación de la Tierra se vio confirmada por los dos satélites encargados por Kazajstán y, además, por un contrato firmado con Vietnam.

Astrium también recibió pedidos de la DGA para los servicios de evolución y mantenimiento del misil balístico M51.



ATV en Kourou

### Desarrollos estratégicos

A fin de dar soporte al crecimiento en un entorno desafiante debido a la presión que sufren los presupuestos espaciales del sector público así como a la creciente competencia de fuera de Europa y entre segmentos de negocio, Astrium ha lanzado un importante programa de transformación para mejorar la agilidad, la innovación y la competitividad. La iniciativa AGILE (ambicioso, con crecimiento mundial, innovador, ágil y de carácter emprendedor) promoverá una cultura emprendedora, agilizará la organización y los procesos de toma de decisiones, liberará recursos para invertir en el futuro y reforzará la colaboración con clientes.

Con el fin de expandir sus capacidades, en 2010 Astrium adquirió Jena-Optronik, una empresa alemana especializada en sensores espaciales y sistemas ópticos. La adquisición ayudará a Astrium a proporcionar a sus clientes institucionales y comerciales equipos de alta calidad para satélites de observación de la Tierra.

En el terreno de los lanzadores, Astrium inició la primera fase de desarrollo del Ariane 5 Midlife Evolution, que aumentará la capacidad de lanzamiento.

Astrium Services siguió expandiendo sus actividades mediante la ampliación del contrato para prestar servicios de comunicaciones seguras al Ministerio de Defensa británico, e invirtió en la construcción de dos satélites de observación de la Tierra para Spot Image.

### ► Perspectiva

**El mercado de Astrium puede verse sometido a mayores desafíos a medio plazo debido a la presión sobre los presupuestos públicos y a la creciente competencia en todo el mundo. En 2011, los contratos plurianuales institucionales militares y civiles limitarán la repercusión de la mayor competencia. Sin embargo, hay líneas del negocio de servicios, tales como telecomunicaciones y sistemas de geoinformación, que seguramente se verán afectadas por la menor demanda militar y de gobiernos, lo que conducirá a una estabilización a corto plazo de los ingresos.**

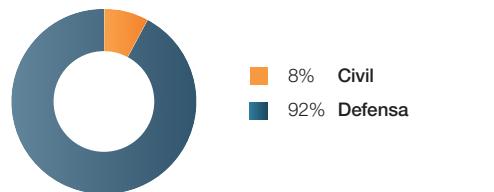
**A más largo plazo, la rentabilidad de la División debería mejorar paulatinamente debido a la implantación del programa de transformación AGILE.**



Cassidian registró un significativo crecimiento orgánico, impulsado por un aumento de las aportaciones de los segmentos más nuevos de seguridad, Eurofighter y actividades de misiles. La División aceleró su impulso de globalización de su negocio fuera de Europa –respaldado por su cambio de marca–, desarrollando asimismo productos de nueva generación para defensa y seguridad.

(millones de euros)	2010	2009	Variación
Ingresos	5.933	5.363	+11%
I+D autofinanciado	251	216	+16%
EBIT*	457	449	+2%
Pedidos recibidos	4.312	7.959	-46%
Cartera de pedidos	16.903	18.796	-10%

#### ► Ingresos por mercados (% de los ingresos externos)



En 2010, Cassidian equilibró un firme crecimiento de sus actividades básicas con una mayor inversión en los mercados y productos que se prevé alimentarán la expansión futura.

El cambio de marca de la División refleja la estrategia a largo plazo de Cassidian de convertirse en un actor global en los mercados de defensa y seguridad.

Los ingresos aumentaron un 11%, hasta 5.900 millones de euros (5.400 millones de euros en 2009), reflejando principalmente el crecimiento del negocio de seguridad, en el que se lograron significativos hitos de programa en el contrato de seguridad fronteriza de Arabia Saudí. Además, los programas de misiles de Eurofighter y MBDA<sup>1</sup>, incluyendo exportaciones, realizaron aportaciones significativas.

Las actividades de seguridad, en especial la seguridad de fronteras, están avanzando actualmente y todavía no han logrado los niveles de rentabilidad de programas maduros. Pese a un gasto mayor en investigación y desarrollo autofinanciado para negocio futuro, al mix de negocio menos favorable y a un cargo resultante de la cancelación

del contrato de seguridad FiReControl de Reino Unido, el EBIT\* experimentó un leve aumento, hasta 457 millones de euros (449 millones de euros en 2009), gracias al crecimiento del margen en programas maduros.

Los pedidos nuevos de 4.300 millones de euros elevaron la cartera de pedidos a fin de año a 16.900 millones de euros (18.800 millones de euros en 2009). A esta cifra contribuyeron las cuatro actividades –sistemas aéreos, electrónica, sistemas y misiles–.

#### Expansión de la presencia internacional

La División desarrolló su presencia en mercados de defensa en fase de crecimiento. En India, desde donde se realiza una campaña de exportación de Eurofighter, Cassidian estableció un centro de ingeniería en Bangalore. Además, se constituyó una *joint venture* con Larsen & Toubro en India. En Brasil se creó una *joint venture* con Odebrecht, un gran conglomerado local, para atender el mercado de defensa y seguridad en Latinoamérica. Como consecuencia de los diversos proyectos de seguridad en Oriente Próximo, la plantilla de Cassidian en la región experimentó un notable aumento.

1) EADS es propietaria del 37,5% de MBDA, una de las mayores empresas de misiles del mundo.



Eurofighter

#### Desarrollo de sistemas aéreos no tripulados

Cassidian consolidó sus credenciales como potencial contratista europeo principal para sistemas aéreos no tripulados (UAS). El demostrador Barracuda completó cuatro vuelos de prueba, mostrando en especial su capacidad para volar en el espacio aéreo civil. El Euro Hawk, desarrollado conjuntamente con Northrop Grumman, hizo su primer vuelo en junio de 2010. El Harfang MALE UAS demostró su destacado rendimiento operacional en Afganistán.

Talarion es el foco del desarrollo UAS de Cassidian. Con aplicaciones de seguridad tanto militares como civiles, es el único programa UAS íntegramente europeo. EADS sigue estudiando la financiación de la investigación y el desarrollo con gobiernos europeos.

#### Progreso en todas las actividades

Entre otros avances importantes, empezó el desarrollo del radar de nueva generación E-Scan de Eurofighter, que trata de mejorar el potencial exportador de Eurofighter.

El nuevo Medium Extended Air Defence System (MEADS) trasatlántico pasó la revisión crítica del diseño.

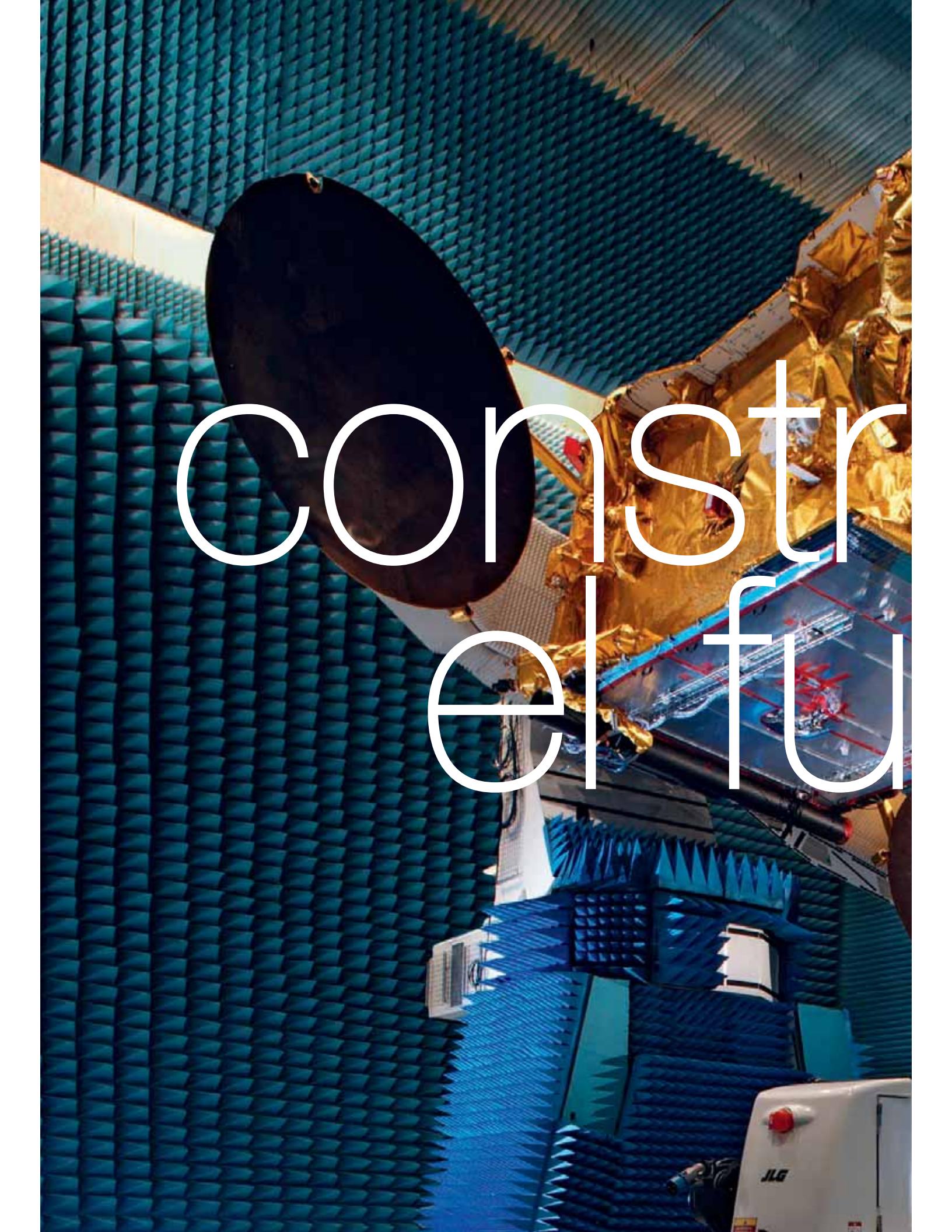
En el campo de la seguridad cibernética, cada vez más importante, Cassidian tomó importantes medidas para reforzar sus capacidades, formalizando varios acuerdos de cooperación estratégica y realizando una adquisición.

#### ► Perspectiva

Cassidian tratará de consolidar su posición en sus mercados nacionales europeos en el contexto de una contracción de los presupuestos nacionales. Al mismo tiempo, Cassidian está centrando sus actividades en mercados de crecimiento estratégico como India, Brasil y la región de Oriente Próximo, con el objetivo de desarrollar una presencia industrial a largo plazo.

Las capacidades de Cassidian en la integración de grandes sistemas y su experiencia en el aprovechamiento de tecnologías complejas y la proximidad con el cliente seguirán siendo los principales elementos para asegurar el crecimiento futuro de estas actividades. El objetivo de este proceso de transformación de medio a largo plazo es lograr un posicionamiento bien equilibrado y optimizado de Cassidian desde una perspectiva geográfica y de oferta de soluciones.

A corto plazo, la rentabilidad de Cassidian acusará los crecientes gastos de investigación y desarrollo y un mix menos favorable de actividades.



construction



unimos  
turó



# “Estoy encantada de desempeñar un papel en innovaciones que transformarán vidas futuras.”

— Maud Deplancq

Directora de Calidad - Ensamblaje, Integración y Pruebas, Astrium

La innovación es la base del futuro. EADS registra más de 1.000 patentes al año y se ha comprometido a mantener la inversión en nuevas tecnologías; por ejemplo, para satélites que vigilen la Tierra y proporcionen comunicaciones a áreas remotas.





La Dirección y el área de Recursos Humanos de EADS trabajan conjuntamente para proporcionar un mayor apoyo a los empleados y crear un entorno de trabajo más innovador e interesante.

Durante 2010, EADS intensificó su programa plurianual de compromiso, tratando de reforzar la motivación y la innovación entre los empleados. El área de Recursos Humanos (RR.HH.) continuó con sus acciones para mejorar su proximidad con los cerca de 122.000 empleados y aumentar las eficiencias mediante la reorganización profesional y la racionalización.

#### **Mayor compromiso activo**

Partiendo de los resultados de la primera encuesta realizada en toda EADS en 2009, se emprendieron acciones para mejorar el compromiso activo de los empleados.

Los directivos y sus equipos debatieron y analizaron los resultados de la encuesta, decidiendo conjuntamente las medidas específicas a tomar. Las Divisiones dieron a conocer los resultados globales de la encuesta a todos sus empleados. Unos 3.000 directivos recibieron formación sobre los modos de fomentar el compromiso. Para promover el intercambio de buenas prácticas, se organizaron unos 100 grupos de trabajo en todas las Divisiones. A escala corporativa, se celebraron dos foros sobre compromiso en los que participaron unos 600 directivos. Las recomendaciones de los grupos de trabajo y los foros se debatieron en el seno del Comité Ejecutivo de EADS y se tradujeron en medidas de mejora.

Una segunda encuesta realizada en 2010 registró un elevado nivel de participación con un 80%, frente al 60%

de 2009, lo que indica el interés de los empleados por el proceso.

El número de empleados “comprometidos” aumentó en comparación con 2009. Durante los próximos años continuarán las acciones para elevar el compromiso activo a todos los niveles de la organización. La próxima encuesta se realizará a principios de 2012.

#### **Proximidad, eficiencia y movilidad**

En el marco del programa Future EADS, RR.HH. sigue agilizando el modo en que presta sus servicios. El nuevo “Delivery Model” de RR.HH. se basa en tres pilares: “HR Business Partners”, Centros de Competencia y Centros de Servicios Compartidos.

El número de “HR Business Partners” aumentará a uno por cada 200 empleados, creciendo en un 34% global. Esto hará posible que los empleados hablen con su “HR Business Partner” más a menudo. A fin de dar a los “HR Business Partners” más tiempo para respaldar el desarrollo y a las necesidades empresariales de los empleados, las tareas administrativas se están transfiriendo a los Centros de Servicios Compartidos.

Por ejemplo, el Centro de Movilidad Internacional del Grupo, que da soporte a los empleados en traslados internacionales, pasó a estar completamente operativo en 2010. Es otro paso para apoyar la movilidad internacional, que constituye una prioridad clave para EADS.



### Gestión de competencias

Se ha creado una nueva Dirección de Aprendizaje y Competencias para promover la armonización en el desarrollo de competencias y en formación en todo el Grupo EADS, mediante centros de estudio compartidos ("Shared Colleges").

También se está desplegando paulatinamente una herramienta común de gestión de competencias para mejorar la previsión de necesidades de desarrollo individual así como los requisitos globales del Grupo en cuanto a distintas capacitaciones y competencias.

### Marca como empleador

La popularidad de EADS entre los estudiantes de ingeniería europeos siguió siendo elevada, lo que demuestra el éxito del Grupo para atraer a los mejores ingenieros del continente. En Francia, los estudiantes de ingeniería votaron a EADS en el primer puesto como el empleador más respetado, y en Europa quedó en octavo puesto según una encuesta independiente.

### Plan de acciones gratuitas

A los empleados se les ofrecieron diez acciones gratuitas de EADS para conmemorar su décimo aniversario, un gesto simbólico con el que se reconoce la aportación personal de cada empleado al éxito del Grupo.

### ► Rico diálogo social

EADS tiene un historial de diálogo social que es único en el sector aeroespacial y de defensa.

Durante 2010 se firmó un acuerdo que definía el proceso de negociación a escala europea con todos los sindicatos en los cuatro países de origen principales del Grupo, así como con el Comité de Empresa Europeo. Según dicho acuerdo, los pactos sociales europeos firmados por una mayoría de dos tercios de los negociadores sindicales, serán transpuestos automáticamente a escala nacional en todos esos países, sin modificación alguna.

Este innovador acuerdo es un paso importante hacia la continua integración en el seno de EADS.

Las relaciones con el Comité de Empresa Europeo de EADS fueron constructivas. Por ejemplo, EADS financió un viaje de representantes de los empleados para ver sus actividades en India así como un análisis en profundidad de la estrategia del Grupo con la colaboración de un consultor.

En 2010 también se firmaron en Francia tres acuerdos destinados a promover la diversidad de género y social, y a prevenir el estrés.

La innovación tiene un papel vital que desempeñar para mantener la posición competitiva del Grupo y permitirle lograr sus objetivos de Visión 2020. Impulsadas y coordinadas por la Oficina Técnica Corporativa (CTO), las actividades de investigación y tecnología de EADS en 2010 afrontaron retos notables e hicieron hincapié en el medio ambiente.



La CTO, que actúa como núcleo del Grupo en el área de investigación y tecnología (I+T), está trabajando para respaldar los objetivos de Visión 2020 de EADS, determinando y ejecutando la estrategia de I+T, globalizando actividades en este campo y asegurando que los empleados de la Compañía tengan el nivel requerido de conocimientos para dominar los retos tecnológicos del futuro.

El gasto en investigación y desarrollo autofinanciado –que incluye el desarrollo de productos– permaneció básicamente estable, en un 6,4% de los ingresos del Grupo. El presupuesto de Innovation Works, la red global de CTO de laboratorios para investigación estratégica a largo plazo, permaneció en un nivel estable. En 2010, CTO realizó importantes logros, sobre todo en las áreas de movilidad verde y procesos de fabricación eficientes.

#### Tecnología

EADS trata de mantener su posición como número uno mundial en patentes aeroespaciales y, en 2010, el Grupo registró 1.007 patentes nuevas en total. A lo largo de los seis últimos años, la dimensión de la cartera de EADS se ha duplicado, con más de 9.000 patentes.

Las tecnologías de EADS tienen diversas aplicaciones que van más allá de la industria aeroespacial. Por ejemplo, muchas palas de turbinas eólicas usan un método de producción eficiente de compuestos de fibra desarrollado originalmente en las instalaciones de investigación de EADS y Cassidian. El Grupo ofrece determinada propiedad intelectual a otras compañías por medio de acuerdos de licencia.

#### Movilidad verde

EADS está dando soporte al desarrollo de biocombustibles para que los aviones sean más respetuosos con el medio ambiente. Los biocombustibles se consideran neutrales en emisiones de carbono dado que su materia prima consume CO<sub>2</sub> al crecer. Las algas se consideran una prometedora materia prima en potencia, dado que algunas especies contienen elevados niveles de aceite y su cultivo no compite con la producción de alimentos. Las microalgas se reproducen con rapidez y crean al menos 30 veces más sustancia orgánica (biomasa) por área de cultivo que, por ejemplo, la colza.

En 2010, EADS logró los primeros vuelos del mundo de un avión impulsado por biocombustible puro a partir de algas, usando un avión bimotor Diamond DA42.

También se hicieron avances en el campo de la propulsión eléctrica e híbrida. El avión Cri-Cri, totalmente eléctrico,

desarrollado conjuntamente por EADS Innovation Works, Aero Composites Saintonge y Green Cri-Cri Association, hizo su vuelo inaugural oficial en 2010.

Este avión de acrobacia aérea incorpora numerosas tecnologías innovadoras, como estructuras ligeras de *composite* y motores eléctricos que realizan la propulsión sin emisiones de carbono.

En el Salón Aeronáutico de Farnborough, celebrado en julio de 2010, se exhibieron sistemas de propulsión híbridos diesel-eléctricos que reducen el consumo de combustible y las emisiones hasta un 50%.

#### Capital humano

El programa Lean Six Sigma de EADS (anteriormente denominado Black Belt) trata de dar formación a un 3% de los empleados de EADS para 2014 en técnicas de mejora continua, y de inculcar los principios de Lean y Six Sigma en las actividades. En 2010, 786 obtuvieron el certificado del programa, con 56 formados como “Black Belts”, logrando un ahorro superior a 37 millones de euros. La CTO está colaborando con el área de Recursos Humanos del Grupo para respaldar las carreras de expertos y de alumnos de doctorado, así como para identificar competencias y capacitaciones clave de cara al futuro. Para respaldar la estrategia de globalización del Grupo se aumentó el número de empleados en los centros de investigación de EADS en Bangalore (India) y Singapur.

## ► Revolucionamos la producción

EADS encabeza mundialmente el desarrollo del sistema Additive Layer Manufacturing (ALM), un nuevo y revolucionario método de producción que augura mayor precisión, mejor rendimiento de las materias primas y un desperdicio considerablemente menor.

Con la ayuda de láseres, las materias primas en polvo se funden juntas, una capa cada vez, para formar partes de piezas.

Por consiguiente, los diseños se pueden seguir con exactitud, las materias primas se pueden usar

hasta su rendimiento óptimo y se eliminan los residuos de los procesos tradicionales de producción a máquina.

El análisis de un soporte del montante de la puerta del A380 ha demostrado que el método ALM tiene un gran potencial como “tecnología verde”, ya que usa 25 veces menos energía y materias primas, y pesa un 50% menos que un soporte de titanio en fábrica. El ALM desde la fase de prototipo y ya produce piezas aeroespaciales certificadas de alto rendimiento.

La iniciativa para mejorar la gestión de programas ha adquirido impulso. Entre las acciones se encuentran la implantación de políticas de buenas prácticas en todo el Grupo, la formalización de planteamientos y el desarrollo de competencias expertas.

EADS considera que la gestión de programas es una competencia clave y está tratando de promover una cultura de excelencia en este campo.

Centrándose en la gestión de programas como competencia clave, el Grupo está realizando sus capacidades en este campo, aprovechando las buenas prácticas desarrolladas en un área del negocio para hacer mejoras en otras.

En 2010, las acciones para mejorar la gestión de programas se centraron en introducir nuevas políticas para resolver retos y formar a los empleados en disciplinas de gestión de programas.

#### Políticas de gestión de programas

Dirigidas a áreas específicas que son críticas para el éxito de programas, durante el año 2010 se introdujeron doce políticas para mejorar la gestión de programas en áreas como el modo de asignar recursos y decidir sobre el liderazgo de programas, gestión de oferta y demanda, y gestión de riesgos. Las políticas esbozan normas y recomendaciones de alto nivel, basadas en las buenas prácticas del Grupo. Las distintas actividades empresariales empezaron a aplicarlas, y en 2011 se hará un seguimiento de su progreso.

La política sobre organización de gestión de programas, por ejemplo, introduce un modelo de referencia que permite a los directivos adaptar un modelo demostrado

a nuevos proyectos en lugar de diseñar estructuras de programa totalmente nuevas.

Otra política define los principios para las operaciones de las actividades de EADS entre sí, permitiendo a los directores de programas dedicar su tiempo a tareas tecnológicas y de ingeniería fundamentales, en lugar de negociar acuerdos *ad hoc*.

#### Desarrollo de capacidad

Para mejorar los niveles de conocimientos y respaldar la tarea de identificar y asignar las competencias requeridas, durante el año se inició una vía profesional específica para la gestión de programas. Unas competencias claramente definidas y certificadas asegurarán que los programas se asignen a directivos con la pericia apropiada para abordar los niveles específicos de complejidad, riesgo y desafío.

Los primeros candidatos obtuvieron la cualificación en 2010. Actualmente hay más de cien formándose para recibirla.

A partir de 2012, todos los directores de programa de los nuevos programas de Airbus tendrán que estar certificados. Las demás Divisiones lo harán sucesivamente.



Línea de montaje final del A330/340 en Toulouse

En total, más de 3.000 personas recibieron formación. En la mayoría de los casos, se trataba de formación sobre los fundamentos de la gestión de programas. Unos 1.000 fueron entrenados en gestión de riesgos y oportunidades de programas. Además, 100 ejecutivos de gestión de programas realizaron cursos especializados a escala de Grupo y recibieron apoyo mediante una red de homólogos, lo que permitió un constructivo intercambio de experiencias.

#### Cadena de suministros

Mejorar la gestión de la cadena de suministros fue otra área de atención. Se empezó a trabajar sobre un centro común con proveedores. Se realizaron análisis sobre el modo en que se puede dar soporte a los proveedores para que ejecuten programas según las especificaciones, adelantándose a las dificultades que puedan tener y promoviendo su desarrollo. Aprendiendo de la experiencia, hay en marcha un estudio sobre prácticas que contribuyen a relaciones más fructíferas con los proveedores. También existen planes para evaluar la madurez de la cadena de suministros.

#### ► Control del riesgo de proyectos

En 2010 se hicieron notables progresos en programas importantes. Las entregas del helicóptero NH90 aumentaron, Astrium realizó con éxito el 41º lanzamiento consecutivo del transportador Ariane 5 y entregó puntualmente el misil M51.

Airbus volvió a encarrilar el programa del avión de transporte militar A400M tras alcanzar un acuerdo con las Naciones Clientes del lanzamiento y estableció el control sobre la producción del A380. Las lecciones aprendidas del programa A380 se han aplicado al nuevo A350 XWB.

En el programa A350, las dificultades potenciales están siendo minimizadas antes de que los principales submontajes lleguen a la línea de ensamblaje final. Para reducir el riesgo, se está contemplando desde el principio la madurez técnica de los diferentes sistemas.

Se ha adoptado el planteamiento de "stop and fix", consistente en solventar los problemas técnicos a medida que surgen en lugar de pasarlo a lo largo de la cadena, para limitar su repercusión global.

60

## Compras

EADS hizo progresos para adaptar su cadena de suministros a los objetivos estratégicos del Grupo. Siguieron materializándose las ventajas de un planteamiento cada vez más coordinado sobre los proveedores comunes, y se tomaron nuevas medidas para prepararse para un mayor nivel de compras en países fuera de Europa.



Centro de logística en Manching

La Dirección de la cadena de suministros adquirió una mayor coordinación en 2010, tras la integración de la organización de compras de EADS. Aunque harán falta varios años para materializar las sinergias en su totalidad, en 2010 el Grupo ya hizo un mayor aprovechamiento de su poder de compra y mejoró la gestión de proveedores.

Las compras externas equivalen a un 70% aproximadamente de los ingresos de EADS, y los volúmenes aumentan todos los años en función del crecimiento de los ingresos del Grupo. Por consiguiente, la cadena de suministros es crítica para el rendimiento del Grupo, especialmente a medida que se da más responsabilidad en los grandes programas a los proveedores de primera fila.

El Grupo avanzó hacia los objetivos a medio plazo del programa Future EADS, cuya finalidad es una mayor integración, así como hacia el objetivo de Visión 2020 de elevar la proporción de las compras fuera de Europa al 40%. Al ampliar la base de proveedores fuera de Europa, EADS trata de beneficiarse de ventajas en costes, de reducir su exposición a las fluctuaciones del tipo de cambio euro/dólar, y de beneficiarse, por medio de una mayor presencia local, de oportunidades de negocio en mercados de crecimiento.

#### Integración

EADS General Procurement (EGP), el área de servicios compartidos que se ocupa de las compras de una amplia gama de partidas comunes, desde servicios profesionales hasta tecnologías de la información, entró plenamente en funcionamiento durante el año 2010. Como responsable de extraer sinergias y costes del gasto general en compras de 8.000 millones de euros, logró con creces los objetivos de 2010 y está en vías de cumplir sus objetivos hasta 2012.

Los dos comités de compras especializados -Aeroestructuras y Sistemas & Equipos-, establecidos en 2009, empezaron a cumplir sus mandatos. Celebraron varias reuniones con proveedores comunes, con el fin de fortalecer y coordinar las relaciones de la cadena de suministros. Los miembros de los comités intercambiaron buenas prácticas, debatieron el comportamiento de los proveedores y acordaron planteamientos comunes sobre la cadena de suministros.

Las compras conjuntas de materias primas siguieron aportando sinergias, dado que los responsables de compras negociaron contratos en nombre de todo el Grupo. La compra de materias primas está cada vez más cubierta por las estrategias comunes de EADS.

#### Compras globales

La Red de Compras Globales se reforzó, muy especialmente mediante la preparación de una oficina de compras estadounidense en la sede de Airbus América en Virginia. Esta oficina se incorpora a las ya establecidas en China e India.

La Red de Compras Globales está preparando el terreno para el crecimiento de las compras internacionales. En 2010, un 26% de las compras externas de EADS –en términos de valor– procedió de Norteamérica y 3% del resto del mundo; el 71% se realizó en Europa. Las compras a países como China e India han aumentado durante los cinco últimos años y crecerán significativamente a medida que se acelere la producción en programas nuevos de Airbus y otras Divisiones.

#### Responsabilidad en las compras

Los esfuerzos por fomentar prácticas éticas en la cadena de suministros avanzaron otro paso con el envío del nuevo Código de Conducta de Proveedores de EADS a los principales proveedores. El Grupo trata de asegurar que los proveedores se comprometan con sus principales valores respecto a derechos humanos, trabajo, medio ambiente y prácticas anticorrupción.

### ► Vínculos más fuertes con los proveedores aeroespaciales estadounidenses

Para reforzar las actividades de compras de EADS en Estados Unidos, el Grupo ha establecido una Oficina de Compras estadounidense en la sede de Airbus América en Virginia a principios de 2011. EADS ya gasta más de 11.000 millones de dólares anuales en Estados Unidos, dando soporte a más de 200.000 puestos de trabajo en ese país.

El volumen de compras en EE. UU. aumentará más con la aceleración del programa A350 XWB. El nuevo equipo establecerá un contacto más estrecho con la actual cadena de suministros

estadounidense, abriendo la puerta para más compras.

Se planificará una estrategia de compras en EE. UU., encaminada al marketing de compras, preselección de proveedores, supervisión y desarrollo.

La apertura de esta oficina representa un paso importante para el cumplimiento de la estrategia de Visión 2020 de expandir la presencia internacional de EADS, obtener acceso a nuevos mercados y recursos tecnológicos, así como a compras en diferentes divisas.

La ecoeficiencia es una prioridad estratégica clave para EADS. En 2010, EADS reforzó su posición como empresa líder en el mercado de crecimiento “verde”, tanto en aviación comercial como en otros campos aeroespaciales.

El papel de EADS en la industria aeroespacial hace que sea una pieza clave en esfuerzos para desarrollar la movilidad sostenible y la economía “verde”. La promoción de la ecoeficiencia como impulsora de innovación y negocio fue una de las diez máximas prioridades estratégicas de EADS en 2010.

Para EADS, el concepto de ecoeficiencia combina el objetivo de reducir la repercusión medioambiental de sus productos y operaciones con la lógica empresarial.

Los aviones eficientes en el consumo de combustible producen menos emisiones, además de abaratar su explotación para las compañías aéreas. Por medio de sus avanzadas tecnologías, EADS puede beneficiarse de oportunidades en muchas áreas de la economía verde. Astrium, por ejemplo, desempeña un papel clave en programas europeos para controlar el cambio climático.

La estrategia de desarrollar productos y procesos más ecológicos adquirió impulso durante el año, con avances significativos tanto en el desarrollo como en la fabricación de productos.

#### Desarrollo de productos

EADS trata de reducir la repercusión medioambiental de todas sus operaciones, y para ello es especialmente

importante mejorar la ecoeficiencia de los aviones. En comparación con el resto de su ciclo de vida, la fase de servicio de un avión tiene con diferencia la mayor repercusión en cuanto a emisiones de CO<sub>2</sub>. La introducción del Airbus A380, como sustituto de modelos más antiguos, está ayudando a las compañías aéreas a reducir el consumo de combustible y las emisiones por pasajero. El A380 es uno de los aviones de pasajeros más respetuosos con el medio ambiente en servicio en la actualidad, consumiendo menos de tres litros de combustible por pasajero cada 100 kilómetros, frente a la media de cinco litros que consume la flota de aviones comerciales en el mundo.

El desarrollo del nuevo A320neo, anunciado en 2010, comportará nuevos avances. En comparación con la actual familia A320, el A320neo reducirá el consumo de combustible hasta un 15% por avión, lo que representa una reducción anual de unas 3.600 toneladas de CO<sub>2</sub>.

Eurocopter está promoviendo las calificaciones sobre ruido y emisiones para la industria de helicópteros, y también está desarrollando tecnologías de palas y motores ecoeficientes. Estas tecnologías, combinadas en el programa Bluecopter, tienen la finalidad de reducir la huella de CO<sub>2</sub> y NOx de los helicópteros, así como el ruido.



Las microalgas, una fuente prometedora de biocombustible sostenible.

#### Pioneros en el uso de biocombustibles

Como parte de un proyecto para sustituir paulatinamente los combustibles fósiles en aviación por biocombustibles sostenibles<sup>1)</sup>, en 2010 Airbus y la compañía brasileña TAM Airlines realizaron el primer vuelo en Latinoamérica con biocombustibles. Airbus está trabajando con TAM Airlines para crear una planta de bioqueroseno como combustible para aviones en Brasil.

A partir de 2011, Lufthansa proyecta realizar el primer servicio comercial propulsado en parte por biocombustible en un Airbus A321 entre Hamburgo y Francfort.

#### Instalaciones de producción

Aunque las instalaciones de EADS tengan un bajo nivel de emisiones frente a las de otras industrias, se están revisando los procesos de producción para incluir sistemáticamente criterios de ecoeficiencia en los cálculos de inversiones de capital y otros procesos de la Compañía.

Hay iniciativas en marcha para reducir el consumo energético, las emisiones de CO<sub>2</sub> y de compuestos orgánicos volátiles, el consumo de agua, el desperdicio de agua y los residuos en general. Por ejemplo, en los edificios dedicados a líneas de montaje se están instalando dispositivos de calefacción y electricidad con energías renovables. La información medioambiental de EADS se auditó externamente por primera vez en 2010.

#### ► Reducción del CO<sub>2</sub> en la aviación

Durante los 40-50 últimos años, las mejoras en tecnología de motores, peso de los aviones y aerodinámica han reducido las emisiones de CO<sub>2</sub> un 70% y el ruido un 75%.

De cara al futuro, se ha vuelto especialmente urgente desarrollar nuevos productos para conseguir mejoras aún más significativas. EADS está asumiendo un papel de liderazgo en iniciativas para mejorar todavía más el rendimiento medioambiental global del sector.

En este contexto, el proyecto Cielos Limpios, una iniciativa tecnológica conjunta por un valor

de 1.600 millones de euros y un plazo de siete años, trata de desarrollar tecnologías que para el año 2020 cumplan los objetivos fijados por el Consejo Asesor para la Investigación Aeronáutica en Europa (ACARE). Estos objetivos son: reducción del ruido percibido del 50%, reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> del 50%, reducción de las emisiones de óxido de nitrógeno del 80% (todo ello respecto a los niveles de 2000).

La industria de la aviación trata de reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> a la mitad para el año 2050 y de asegurar un crecimiento neutral en emisiones de carbono para 2020<sup>2)</sup>.

1) EADS define los biocombustibles sostenibles como aquellos que no compiten por recursos de tierra/agua usados para producción de alimentos ni destruyen bosques pluviales.

2) Objetivos del Air Transport Action Group.

**Aceleración de programas**

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

**Additive Layer Manufacturing (ALM)**

Un nuevo y revolucionario método de fabricación que augura mayor precisión, mejor rendimiento de las materias primas y un desperdicio considerablemente menor.

**Air Transport Action Group (ATAG)**

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 una manera medioambientalmente responsable.

**AGILE**

Acrónimo que representa los términos ingleses ambicioso, con crecimiento mundial, innovador, ágil y de carácter emprendedor. Es el programa de mejora de Astrium destinado a aumentar la eficiencia y reducir costes.

**Asientos/kilómetro disponibles (ASK)**

Los asientos/kilómetro disponibles miden la capacidad de transporte de un avión de pasajeros. La medida se calcula multiplicando el número de plazas disponibles por la distancia recorrida.

**Automated Transfer Vehicle (ATV)**

El 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 el Airbus A320.

**Beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT\*)**

EADS usa el EBIT\* antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios como un indicador clave de su comportamiento económico.

**Biocombustible**

Combustible producido a partir de diversas fuentes de biomasa. Los biocombustibles se consideran neutrales en emisiones de carbono porque la biomasa de la que proceden consume CO<sub>2</sub> a medida que crece. Los biocombustibles de segunda generación no compiten por terreno con la agricultura.

**Black Belt**

Véase Programa Lean Six Sigma.

**Bluecopter**

Bluecopter es el nombre del demostrador tecnológico de Eurocopter que presenta tecnologías verdes, incluyendo un sistema de propulsión eficiente en el consumo de combustible y con bajas emisiones.

**Cadena de suministros**

Una cadena de suministros está compuesta por la red de proveedores externos de una organización. En el caso de EADS, las Unidades de Negocio tienen proveedores que les suministran sistemas, componentes y servicios.

**Ciberseguridad/guerra**

Campo emergente de protección de datos y sistemas informáticos contra interferencias en Internet.

**Cobertura**

Una cobertura es un tipo de seguro financiero que ofrece protección contra movimientos adversos de los tipos de cambio.

**Compras**

Término usado para las adquisiciones de la cadena de suministros.

**Demostrador**

Un prototipo usado para demostrar nuevas tecnologías antes de su incorporación a nuevos productos.

**Dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>)**

Un gas de efecto invernadero que contribuye al cambio climático.

**Ecoeficiencia**

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

**Engagement survey**

Encuesta entre los empleados de EADS para sondear su nivel de compromiso y participación activa.

**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.

**IATA****Asociación Internacional del Transporte Aéreo**

La IATA es la asociación comercial mundial del transporte aéreo, representando a unas 230 líneas aéreas que operan el 93% del tráfico aéreo programado.

**ICAO****Organización de Aviación Civil Internacional**

Agencia especializada de la ONU que trabaja para lograr el desarrollo seguro y sostenible de la aviación civil.

**Ingresos por kilómetro/pasajero (RPK)**

Los ingresos por kilómetro pasajero miden el tráfico real de pasajeros. Estos ingresos se consideran generados cuando un pasajero de pago es transportado un kilómetro. Un pasajero por cuyo transporte una compañía aérea recibe remuneración comercial es un pasajero de pago.

**Innovation Works**

La organización mundial de EADS que lleva a cabo la investigación estratégica, inventando las tecnologías necesarias para el desarrollo de productos.

**ISO****Organización Internacional para la Normalización**

ISO es una red de institutos nacionales que fijan normas en beneficio de la actividad mercantil y la comunidad en general.

**Light Utility Helicopter (LUH)**

(Helicóptero utilitario ligero) - El programa Light Utility Helicopter del Ejército estadounidense suministra el helicóptero UH-72A Lakota para fines administrativos, logísticos y de evacuación médica, así como a efectos de apoyo en la formación del ejército.

**Medium Extended Air Defence System (MEADS)**

Un proyecto gestionado por la OTAN para sustituir el sistema de misiles Patriot para defensa.

**Mercado/país emergente**

Según la definición de la Corporación Financiera Internacional (IFC) del Banco Mundial, un mercado emergente es una economía con una renta per cápita entre baja y media.

**Óxidos de nitrógeno (NOx)**

Grupo de gases altamente reactivos que contribuyen al cambio climático.

**Paraestatal**

Correspondiente a organizaciones vinculadas al sector público.

**Power8**

Un programa de reducción de costes de Airbus que ha introducido una nueva estructura organizativa, procesos más ágiles y una mejor gestión de tesorería.

**Power8 plus**

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

**Producto Interior Bruto (PIB)**

El PIB es una medida básica del producto económico de un país, o el valor de mercado de todos los bienes y servicios producidos por un país en un año.

**Programa Lean Six Sigma**

Un curso en técnicas de gestión 'ágiles', diseñado para mejorar la gestión de programas industriales (conocido anteriormente como programa Black Belt). Las metodologías ágiles por lo general tratan de minimizar los recursos requeridos para la producción eliminando residuos –y con ello reduciendo costes–, períodos de espera y necesidades de existencias.

**Seguridad en el punto final**

La seguridad en el punto final conlleva la instalación de software de seguridad en 'puntos finales' que van desde ordenadores fijos a terminales de punto de venta.

La gestión del software está centralizada a través de un servidor o una pasarela/puerta de enlace.

**Servicios compartidos**

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

**SHAPE**

Programa de mejora de Eurocopter diseñado para aumentar la eficiencia y reducir costes.

**Sistema aéreo no tripulado (UAS)**

Un avión no tripulado, y sistema de control en tierra, usado a efectos militares o de seguridad, que realiza reconocimientos y se puede usar como avión de ataque.

**Visión 2020**

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

**VOC/COV****Compuestos orgánicos volátiles**

Los VOC son compuestos químicos orgánicos que tienen vapor de alta presión en cantidad significativa y que afectan al medio ambiente.

# 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 REINO UNIDO

**EADS UK Limited**  
111, The Strand  
WC2R 0AG London  
Reino Unido  
Tel. + 44 207 845 84 00

## » EADS NORTEAMÉRICA

**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  
75016 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

## » CASSIDIAN

**Cassidian**  
Landshuter Strasse 26  
85716 Unterschleißheim  
Alemania  
Tel. + 49 89 3179 0

**Cassidian Air Systems**  
Rechlinger Strasse  
85077 Manching  
Alemania  
Tel. + 49 84 59 81 0

## »EADS ESTRATEGIA Y MARKETING

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

**Eurofighter**

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

**Cassidian Systems**

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

**Cassidian 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

**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 29 01  
Fax + 39 06 45 23 40 06

**Varsovia (Polonia)**

Tel. + 48 22 627 05 35  
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

**Oriente Próximo****Abu Dhabi (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

**Mascat (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 12

**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 2807  
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

**Pekín (China)**

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

**Hanói (Vietnam)**

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

**Yakarta (Indonesia)**

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

**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

**Seúl (Corea del Sur)**

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

**Singapur (Singapur)**

Tel. + 65 63 25 03 80  
Fax + 65 63 25 03 20

**Sidney (Australia)**

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

**Taipei (Taiwán)**

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

**Asia central**

**Astana (Kazajstán)**  
Tel. + 33 1 42 24 24 31  
Fax + 33 1 42 24 26 50

## Información para el accionista

» Visite nuestra web: [www.eads.com](http://www.eads.com)

### Calendario financiero

**Publicación de resultados  
del ejercicio 2010:**

9 de marzo de 2011

**Publicación de resultados  
del primer trimestre de 2011:**

13 de mayo de 2011

**Junta General Anual:**

26 de mayo de 2011,  
Ámsterdam (Países Bajos)

**Reunión informativa de accionistas:**

30 de junio de 2011, París (Francia)

**Publicación de resultados  
del primer semestre de 2011:**

29 de julio de 2011

**Publicación de resultados  
del tercer trimestre de 2011:**

10 de noviembre de 2011

### Relaciones con los Inversores

**Números de teléfono gratuitos:**

España: 00 800 00 02 2002

Alemania: 00 800 00 02 2002

Francia: 0 800 01 2001

**Los accionistas de otros países  
puede 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](http://www.reports.eads.com)

.....

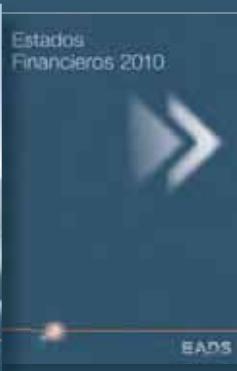
El Informe Anual 2010 de EADS está compuesto por:



El Grupo EADS en el año 2010  
Vuelo al futuro



Documento de Registro 2010  
Estados Financieros



Diseñado y producido por W | W&CIE – Redactado por The Clerkenwell Consultancy – Impreso por Chirat.

**EADS de un vistazo** - Fotografías © by EADS: Abaca/Guibbaud, Exm/Gousse, Geoffrey Lee – Airbus, Airbus Military, Astrium, ATR, Cassidian, ESA/Astrium, Eurocopter, Eurocopter North America, Getty Images/Seiya Kawamoto, Sirpa Air.

**El Grupo EADS en el año 2010** - Fotografías © by EADS: Abaca/Gouhier, Christian Brinkmann/Market Place, Jürgen Dannenberg, Exm/Gousse, Jetphoto-Mark Harris, Julian Metzger, T. Jullien – Airbus, Airbus Military, Astrium, Astrium/P. Baudon, Cassidian, Cassidian/Dannenberg, Daimler Benz, ESA/Astrium, ESA/S. Corvaja 2010, Eurocopter, Eurofighter, Getty Images/Susanne Kronholm, Sirpa Air, Paolo Verzone.

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

**EADS**

