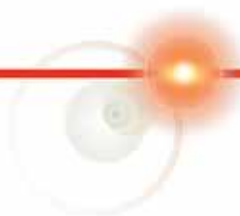




EL GRUPO EADS EN EL AÑO 2012

UTILIZACIÓN DE NUESTRO TALENTO *PARA UNA NUEVA ERA*



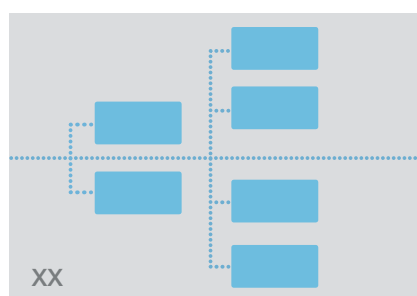
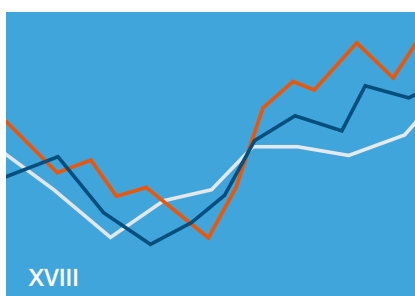
EADS

EADS

EN SÍNTESIS



ÍNDICE



III Grupo EADS

VI Airbus

X Eurocopter

XII Astrium

XIV Cassidian

XVI Otras Actividades

XVII Equipo humano

XVIII Las acciones
de EADS

XX Organigrama de EADS

EL GRUPO EADS EN EL AÑO 2012

CRECIMIENTO CONTINUO

EADS es líder mundial en aeronáutica, defensa y servicios relacionados. En 2012, el Grupo –compuesto por Airbus, Astrium, Cassidian y Eurocopter– generó unos ingresos de 56.500 millones de euros y un EBIT* de 2.200 millones de euros.

Grupo EADS		2012	2011	2010
Ingresos	millones de euros	56.480	49.128	45.752
I+D autofinanciado	millones de euros	3.142	3.152	2.939
EBIT*	millones de euros	2.186	1.696	1.231
Beneficio neto ¹⁾	millones de euros	1.228	1.033	553
Beneficio por acción ¹⁾	euros	1,50	1,27	0,68
Dividendo por acción	euros	0,60 ²⁾	0,45	0,22
Cash flow neto	millones de euros	12.292	11.681	11.918
Pedidos recibidos ³⁾	millones de euros	102.471	131.027	83.147
Cartera de pedidos ³⁾	millones de euros	566.493	540.978	448.493
Empleados		140.405	133.115	121.691






RESULTADOS DE 2012

EADS logró un sólido crecimiento de los ingresos y del beneficio subyacente en el ejercicio 2012, pese a una coyuntura macroeconómica difícil.

INGRESOS

Los ingresos del Grupo aumentaron un 15%, elevándose a 56.500 millones de euros, impulsados principalmente por mayores volúmenes y tipos de cambio del dólar estadounidense más favorables en Airbus Commercial, así como firmes aumentos en Eurocopter y Astrium.

VENTAS MUNDIALES

EUROPA	ASIA PACÍFICO	NORTEAMÉRICA	ORIENTE MEDIO	RESTO DEL MUNDO
37% ⁴⁾	32% ⁴⁾	14% ⁴⁾	10% ⁴⁾	7% ⁴⁾
				
en millones de euros	en millones de euros	en millones de euros	en millones de euros	en millones de euros
2012	2012	2012	2012	2012
Ingresos	Ingresos	Ingresos	Ingresos	Ingresos
21.006	18.344	7.681	5.413	4.036
Cartera de pedidos ³⁾	Cartera de pedidos ³⁾	Cartera de pedidos ³⁾	Cartera de pedidos ³⁾	Cartera de pedidos ³⁾
125.645	200.033	91.052	95.429	54.334

* Salvo que se indique otra cosa, las cifras de EBIT* presentadas en este informe corresponden al Beneficio antes de Intereses e Impuestos, antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

1) EADS sigue usando el término Beneficio Neto. Es idéntico a Beneficio del período atribuible a los accionistas de la sociedad matriz según lo definido por las NIIF.
2) Se propondrá a la Junta General de Accionistas de EADS 2013.
3) Las aportaciones de las actividades de aviones comerciales a los Pedidos recibidos y la Cartera de Pedidos de EADS están basadas en precios brutos de catálogo.
4) De los ingresos del Grupo.



Airbus logró un número récord de entregas de aviones comerciales en 2012, mientras que Eurocopter, Astrium y Cassidian registraron aumentos en los pedidos recibidos.



en millones de euros	2012	2011	Variación
Ingresos	38.592	33.103	+17%
I+D autofinanciado	2.442	2.482	-2%
EBIT*	1.230	584	+111%
Pedidos recibidos ⁽²⁾	88.142	117.874	-25%
Cartera de pedidos ⁽²⁾	523.410	495.513	+6%

Los ingresos de la División **AIRBUS** aumentaron un 17%, a 38.600 millones de euros. El EBIT* consolidado de Airbus se duplicó con creces, alcanzando los 1.200 millones de euros, gracias a un mejor comportamiento operacional.

Por número de aviones comerciales	2012	2011	Variación
Entregas	588	534	+10%
Cartera de pedidos	4.682	4.437	+6%

Los ingresos de **Airbus Commercial** aumentaron a 36.900 millones de euros, impulsados por un récord de entregas, incluyendo 30 A380. Con unos pedidos netos de 833 aviones en 2012, la cartera de pedidos aumentó a 4.682 aviones.

Por número de aviones militares	2012	2011	Variación
Entregas	29	29	0%
Cartera de pedidos	220	217	+1%

Los ingresos de **Airbus Military** disminuyeron un 15% debido a menos ingresos en el A400M y en aviones de reabastecimiento. El total de aviones entregados –29– igualó el nivel del ejercicio anterior, y se registraron pedidos por 32 aviones.



en millones de euros	2012	2011	Variación
Ingresos	6.264	5.415	+16%
I+D autofinanciado	297	235	+26%
EBIT*	311	259	+20%
Pedidos recibidos	5.392	4.679	+15%
Cartera de pedidos	12.942	13.814	-6%

Los ingresos de **EUROCOPTER** aumentaron un 16%, a la cifra récord de 6.300 millones de euros, impulsados por más actividades de soporte para reparaciones y revisiones y por la consolidación del negocio de Vector Aerospace. El EBIT* aumentó un 20%, a 311 millones de euros.

1) Los segmentos sobre los que se informa, Airbus Commercial y Airbus Military, forman la División Airbus. Las eliminaciones se tratan a escala de División.
2) Las aportaciones de las actividades de aviones comerciales a los Pedidos recibidos y la Cartera de Pedidos de EADS están basadas en precios brutos de catálogo.

A380



EC175 (en primer plano) & EC225 (al fondo)

Más información disponible en www.eads.com



Ariane 5



Eurofighter



ATR 42-500

ASTRIUM

en millones de euros	2012	2011	Variación
Ingresos	5.817	4.964	+17%
I+D autofinanciado	128	109	+17%
EBIT*	312	267	+17%
Pedidos recibidos	3.761	3.514	+7%
Cartera de pedidos	12.734	14.666	-13%

Los ingresos de **ASTRIUM** aumentaron un 17%, a 5.800 millones de euros, principalmente debido al crecimiento en servicios y a una sólida ejecución en programas. El EBIT* aumentó un 17%, a 312 millones de euros, gracias a un mejor comportamiento operacional.

CASSIDIAN

en millones de euros	2012	2011	Variación
Ingresos	5.740	5.803	-1%
I+D autofinanciado	234	275	-15%
EBIT*	142	331	-57%
Pedidos recibidos	5.040	4.168	+21%
Cartera de pedidos	15.611	15.469	+1%

CASSIDIAN generó unos ingresos similares en general a los del ejercicio anterior, de 5.700 millones de euros. El EBIT* descendió a 142 millones de euros, con cargos por 198 millones de euros registrados para reestructuración y eliminación de riesgo en la cartera.

OTRAS ACTIVIDADES ³⁾

en millones de euros	2012	2011	Variación
Ingresos	1.524	1.252	+22%
I+D autofinanciado	12	10	+20%
EBIT*	49	59	-17%
Pedidos recibidos	1.549	2.025	-24%
Cartera de pedidos	2.908	2.983	-3%

Los ingresos de **OTRAS ACTIVIDADES** aumentaron un 22%, a 1.500 millones de euros, impulsados por incrementos de volumen en EADS North America y más entregas en ATR. Debido a un mix de ingresos menos favorable, el EBIT* descendió a 49 millones de euros.

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

* Salvo que se indique otra cosa, las cifras de EBIT* presentadas en este informe corresponden al Beneficio antes de Intereses e Impuestos, antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.



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

LA FAMILIA A320

La familia de aviones de pasillo único de Airbus, basada en el A320, está compuesta por el A318, A319 y derivados del A321. Con más de 5.200 aviones en servicio y una cartera de pedidos de 3.629 aviones al final de 2012, la familia A320 resulta extremadamente popular entre las compañías aéreas, ofreciendo unos elevados niveles de comodidad y rendimiento económico en las rutas de corta y media distancia. En 2012, la familia de pasillo único A320 recibió 783 pedidos brutos, y el nuevo avión ecoeficiente A320neo (New Engine Option) sigue siendo el avión comercial con el ritmo de ventas más rápido del mundo.

La combinación en el A320neo de la última tecnología de motores y los dispositivos de “aleta de tiburón” o “sharklets” aportará un ahorro en combustible de hasta un 15%. La entrada en servicio está prevista para 2015.

LA FAMILIA A330

La familia A330 tiene versatilidad para volar en rutas regionales o de largo alcance, siendo ideal para operaciones punto a punto. El A330, que se fabrica en cinco versiones –A330-200, A330-300, A330-200F, ACJ330 y A330 MRTT– está diseñado para generar unos ingresos máximos y reducir los costes de explotación en las rutas regionales. En 2012, Airbus lanzó una versión mejorada con mayor capacidad de carga en el despegue. El A330 obtuvo 80 pedidos brutos en el año 2012, demostrando su continua competitividad. Al final de 2012, la cartera de pedidos se situaba en 306 aviones.

A350 XWB

El A350 XWB (fuselaje extraancho) es una familia totalmente nueva de aviones de capacidad media y fuselaje ancho, concebida para transportar entre 270 y 350 pasajeros (configuración de tres clases). El A350 XWB cuenta con la tecnología del A380, un fuselaje más ancho que el de cualquiera de los aviones de nueva generación de la competencia y un mayor uso de materiales *composite* que ayuda a las compañías aéreas a reducir sus costes de combustible y sus emisiones. El fuselaje ancho aporta mayor comodidad a los pasajeros en los viajes largos. Lanzado en 2006, el avión avanzó hacia la producción en serie en 2012. Al final de 2012, Airbus había recibido un total de 582 pedidos en firme.

A380

El A380 de dos pisos es el avión más espacioso y eficiente del mundo en servicio en la actualidad. En su sexto año de servicio comercial, el avión en su configuración básica tiene 525 plazas y ofrece a los pasajeros un nivel de comodidad inigualable además de un rendimiento económico superior con menor consumo de combustible, menos ruido y menos emisiones. A lo largo del año, Airbus entregó 30 aviones A380 a clientes. Al final de 2012 habían entrado en servicio 97 aviones con nueve compañías aéreas y habían realizado unos 80.000 vuelos comerciales. La cartera de pedidos se situaba en 165 aviones.

ACONTECIMIENTOS EN 2012

8 de julio

AIRBUS EMPIEZA A PRODUCIR EL A320neo

Airbus empieza a fabricar el mástil de reactor del primer motor del A320neo en Toulouse, iniciando la producción del avión con el ritmo de ventas más rápido del mundo, antes de su puesta en servicio a finales de 2015.

27 de septiembre

THAI RECIBE SU PRIMER A380

Thai Airways International recibe la entrega de su primer A380 de un total de seis, convirtiéndose en la novena compañía aérea que utiliza el avión más grande y ecoeficiente del mundo.

23 de octubre

AIRBUS PRESENTA LA LÍNEA DE MONTAJE FINAL DEL A350 XWB

El primer ministro francés, Jean-Marc Ayrault, y el CEO de Airbus, Fabrice Brégier, inauguran las instalaciones (74.000 metros cuadrados) de la línea de montaje final (FAL) del A350 XWB en Toulouse (Francia), que dará trabajo a 1.500 personas.

21 de diciembre

AIRASIA RECIBE EL PRIMER A320 CON “SHARKLETS”

AirAsia se convierte en el primer operador de un A320 equipado con “sharklets”, los dispositivos para las alas diseñados para reducir el consumo de combustible en hasta un 4%, con la reducción proporcional de emisiones.



A380



Inauguración FAL A350



A330



A320





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

A330 MRTT

El A330 MRTT (Multi-Role Tanker Transport) es el avión de reabastecimiento en vuelo más avanzado del mundo. Por su enorme capacidad de combustible, no se necesitan 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. El A330 Multi Role Tanker Transport (MRTT) también se puede utilizar como un avión de transporte puro, con capacidad para hasta 380 pasajeros o una carga útil de 45 toneladas. En 2012, Airbus Military entregó cinco MRTT en total. El MRTT de Reino Unido, conocido como "Voyager", realizó su primer vuelo para la Royal Air Force.

A400M

El avión de transporte A400M de Airbus Military es un avión turbopropulsado de alta velocidad y eficiente en costes, diseñado específicamente para satisfacer las necesidades de las naciones de la OTAN, así como de otras fuerzas aéreas internacionales, de un avión moderno dotado de las últimas tecnologías. Con sus 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. Además, el A400M está totalmente equipado para realizar operaciones de reabastecimiento en vuelo y puede actuar como avión receptor para recibir combustible en vuelo, ampliando con ello su alcance operativo. El avión cumplió en 2012 hitos clave en la senda hacia su primera entrega y a final de año había acumulado 4.500 horas de vuelo. La primera entrega está prevista para el segundo trimestre de 2013. La cartera de pedidos actual comprende 174 aviones.

CN235

El CN235 es un avión bimotor turbopropulsado de transporte. La última versión, el CN235-300, puede transportar una carga útil de hasta seis toneladas, con capacidad para 36 paracaidistas, 18 camillas más tres auxiliares médicos 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. Incluyendo todas las versiones, a final de 2012 se habían entregado más de 270 aviones 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. El C295 ha acumulado más de 100.000 horas de vuelo en todo tipo de condiciones: desde las áreas árticas polares hasta desiertos. Al final de 2012 se habían entregado más de 95 C295.

ACONTECIMIENTOS EN 2012

16 de noviembre

TOMAN FORMA LOS TRES PRIMEROS A400M

Los tres primeros aviones A400M de nueva generación toman forma en la línea de montaje final en Sevilla (España), antes de su entrega a Francia y Turquía en 2013.

3 de diciembre

SE ENTREGA EL ÚLTIMO AVIÓN DE REABASTECIMIENTO A AUSTRALIA

Airbus Military realiza la entrega formal a la Royal Australian Air Force del quinto y último A330 MRTT Multi-Role Tanker Transport de nueva generación, el avión de reabastecimiento aéreo más avanzado del mundo.

10 de diciembre

EL A400M COMPLETA PRUEBAS CRÍTICAS DE VUELO

El A400M completa 300 horas de pruebas de vuelo de función y fiabilidad en tan solo 32 días, preparando el camino para la certificación de tipo y la primera entrega en 2013.



A400M



C295



A330 MRTT





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 parapública del mundo.

EC225/EC725

El EC225/EC725 es un helicóptero bimotor de alto rendimiento en la categoría de 10-11 toneladas. Puede acomodar hasta 19 pasajeros y cuenta con las últimas tecnologías que lo convierten en un líder en el campo de la seguridad en vuelos. El EC225 está reconocido como la referencia para vuelos sobre el mar y transporte de pasajeros, así como para servicios de búsqueda y rescate. Su gemelo militar, el EC725, está en servicio con los Ejércitos de Tierra y Aire de Francia. En 2012, Helibras, la filial brasileña de Eurocopter, inauguró un importante centro nuevo de montaje para el helicóptero.

NH90

Diseñado para modernas capacidades multimisión y eficiencia en costes a lo largo de su ciclo completo de vida, el NH90 se ha desarrollado como helicóptero multifuncional para aplicaciones de transporte táctico (TTH) y navales (NFH). 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 2012, el programa NH90 había recibido 529 pedidos en firme de 14 naciones y había entregado 135 NH90 a 13 países.

TIGRE

El Tigre es un helicóptero bimotor de peso medio para combate aire-aire y extinción de incendios. Cuenta con cuatro versiones que han sido encargadas por Francia, Alemania, España y Australia. El Tigre fue desplegado en Afganistán en 2009 por las Fuerzas Armadas francesas, que desde entonces tenían tres helicópteros permanentemente in situ. En 2012 se entregó al Gobierno alemán el primer lote de cuatro helicópteros Tigre optimizados para las condiciones de Afganistán. Al final de 2012 se había entregado un total de 96 helicópteros Tigre a los cuatro países clientes.

EC145 T2

El EC145 T2 es un helicóptero bimotor multifuncional ligero, el último de la gama de productos de Eurocopter, desarrollado a partir del popular EC145. Reúne las últimas tecnologías de Eurocopter, tales como un diseño avanzado de cabina, una moderna aviónica, piloto automático optimizado y rotor de cola Fenestron. Está previsto que las entregas comiencen en 2013. El helicóptero tiene una capacidad de hasta 12 plazas y se puede configurar para uno o dos pilotos.

EC175

El EC175, un programa conjunto de desarrollo y producción de Eurocopter y AVIC II Corporation of China, es un helicóptero civil multifuncional en la categoría de siete toneladas. El EC175 puede transportar 16 pasajeros con un radio de acción de 135 millas náuticas cuando está configurado para misiones offshore relacionadas con el petróleo y el gas, superando el rendimiento de cualquier helicóptero medio de transporte en el mercado. Para misiones de largo alcance, el EC175 puede transportar hasta 12 pasajeros en un radio de acción de hasta 190 millas náuticas. Además, Eurocopter ha lanzado el desarrollo de una opción de configuración de transporte de 18 pasajeros en un radio de acción de 100 millas náuticas. El primer EC175 realizó su vuelo inaugural en 2012.

ACONTECIMIENTOS EN 2012

12 de febrero

EUROCOPTER PRESENTA EL EC130 T2

Presentación del EC130 T2, un helicóptero ligero de un solo motor, caracterizado por un rendimiento optimizado, comodidad y diversidad de misiones. Siete clientes de lanzamiento han hecho pedidos por 105 helicópteros.

10 de septiembre

EN BERLÍN, FOCO EN LA INNOVACIÓN

Eurocopter exhibe su liderazgo tecnológico en el Salón Aeronáutico ILA de Berlín, presentando sus últimos helicópteros civiles y militares, entre ellos el demostrador híbrido de alta velocidad X³.

12 de septiembre

CUATRO TIGRES ALEMANES PARA AFGANISTÁN

Con la recepción de los cuatro primeros helicópteros mejorados para su empleo en Afganistán, el Ejército alemán cuenta con un conjunto completo de helicópteros Tigre equipados con filtros de arena y armamento adicional.



EC175



Tigre



EC725





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

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 2012, había llevado a cabo 53 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 5 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, incluyendo el desarrollo del lanzador Ariane 5 ME (Midlife Evolution) y el estudio de definición del Ariane 6.

ATV

Astrium es el contratista principal para el desarrollo y la construcción del vehículo de transferencia automatizado (Automated Transfer Vehicle, ATV), diseñado para transportar combustible y suministros a la Estación Espacial Internacional (ISS - en sus siglas en inglés) y para proporcionar capacidad de reelevación y una solución para la eliminación de residuos. El primer ATV, "Jules Verne", fue lanzado en 2008 y el segundo ATV, "Johannes Kepler", fue lanzado desde Kourou, Guayana Francesa, en febrero de 2011. El tercer ATV, "Edoardo Amaldi", se lanzó y acopló con éxito a la ISS en marzo de 2012.

SERVICES

Astrium ofrece soluciones innovadoras, diseñadas a medida, en los campos de servicios de comunicaciones seguras, observación de la Tierra y servicios de navegación. En 2012, el negocio de Vizada, adquirido el año anterior, se consolidó en Astrium Services, creando una nueva línea de negocio para servicios de comunicaciones vía satélite y mejorando la presencia mundial en el negocio del sector público.

EUROSTAR 3000

Astrium Satellites fabrica satélites de telecomunicaciones que tienen múltiples aplicaciones, como enlaces telefónicos de larga distancia y móviles, servicios de radiodifusión y televisión, transmisión de datos, multimedia y acceso a Internet. Se pueden usar para aplicaciones civiles o militares. Sus satélites geoestacionarios para telecomunicaciones están basados en las plataformas de la familia Eurostar (69 pedidos al final de 2012). La última versión es el Eurostar 3000. En 2012, Astrium lanzó cuatro satélites de telecomunicaciones.

ACONTECIMIENTOS EN 2012

3 de octubre

LA MISIÓN 'EDOARDO AMALDI', CUMPLIDA

El vehículo europeo de suministro para la Estación Espacial Internacional, construido por Astrium, se desintegró según lo previsto durante su reentrada en la atmósfera terrestre, después de suministrar productos de primera necesidad.

21 de noviembre

EL PRESUPUESTO ESPACIAL EUROPEO ASEGURA FONDOS PARA LANZADORES

La Agencia Europea del Espacio aprueba un presupuesto de 10.000 millones de euros para el período 2013 a 2017, confirmando la financiación futura para el desarrollo adicional del lanzador de satélites Ariane 5 ME y para la definición del Ariane 6.

29 de noviembre

LA NASA ENCARGA DOS SATÉLITES DE INVESTIGACIÓN

La NASA encarga a Astrium la construcción de dos nuevos satélites de investigación GRACE (Gravity Recovery And Climate Experiment), que se añaden a sus dos anteriores satélites GRACE de Astrium.

19 de diciembre

ARIANE 5 LANZA EL SATÉLITE MILITAR SKYNET 5D DE REINO UNIDO

Ariane 5 lanza el satélite militar Skynet 5D desde Kourou (Guayana Francesa). Astrium también fabricó el satélite para el programa Skynet 5 del Ministerio de Defensa británico y es el operador del programa.



SATCOMBw



Estación Espacial Internacional con ATV



Ariane 5



Cassidian es un líder mundial en soluciones y sistemas de seguridad, proporcionando soluciones integradas y productos y servicios con valor añadido a clientes civiles y militares en el mundo entero.

SOLUCIONES DE SEGURIDAD

Cassidian es un importante proveedor de radio móvil digital profesional (PMR) y redes seguras con más de 200 redes entregadas en más de 60 países. Sus soluciones de PMR permiten que las organizaciones de seguridad en diversas áreas -como seguridad pública, defensa civil, transporte e industria- se comuniquen con eficacia, fiabilidad y seguridad. Las soluciones PMR de Cassidian contribuyeron a garantizar la seguridad en acontecimientos como la 12ª Cumbre Iberoamericana en España en 2012.

RADARES

Cassidian desempeña una intensa actividad en el desarrollo tecnológico y la aplicación de radares de escaneo electrónico activo de nueva generación para aplicaciones aéreas, navales y en tierra. El sistema de radar táctico para vigilancia terrestre (Tactical Radar Ground Surveillance System, TRGS) está especialmente diseñado para detectar con fiabilidad movimientos tanto en tierra como en el aire cerca de tierra. El TRGS está previsto para uso móvil en vehículos blindados.

SISTEMAS DE MISILES

MBDA, una joint venture de EADS, BAE Systems y Finmeccanica, es responsable de los 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.

SISTEMAS AÉREOS NO TRIPULADOS (UAS)

En el campo de los sistemas aéreos no tripulados (UAS), Cassidian proporciona sistemas tácticos tales como Tracker y ATLANTE, sistemas de altitud media y gran autonomía (MALE) como el Harfang, y el sistema de elevada altitud y gran autonomía (HALE) Euro Hawk. Este UAS, desarrollado conjuntamente con Northrop Grumman, llevó a cabo con éxito su primer vuelo de prueba de sensores en enero de 2013.

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 Alemania, España, Italia y Reino Unido. En 2012, el consorcio Eurofighter firmó un contrato con la NATO Eurofighter and Tornado Management Agency para dar soporte a la flota de aviones Typhoon en las cuatro naciones asociadas del programa Eurofighter: Alemania, Italia, España y Reino Unido. A 31 de diciembre de 2012 se habían recibido pedidos por un total de 571 aviones y se habían entregado 355.

ACONTECIMIENTOS EN 2012

30 de marzo

EUROFIGHTER FIRMA CONTRATO QUINQUENAL DE SOPORTE

La NETMA (NATO Eurofighter and Tornado Management Agency), agencia internacional de la OTAN encargada de la gestión de los programas Eurofighter y Tornado, adjudica un importante contrato para el soporte de aviones Typhoon en las cuatro naciones asociadas del programa Eurofighter – Alemania, España, Italia, y Reino Unido.

22 de mayo

CASSIDIAN SE CONVIERTE EN SOCIO CLAVE DEL PROGRAMA AGS DE LA OTAN

Cassidian se convierte en un importante socio del programa de vigilancia

terrestre (Alliance Ground Surveillance, AGS) de la OTAN, como subcontratista de Northrop Grumman, para el suministro de las unidades móviles de vigilancia terrestre.

08 de noviembre CASSIDIAN GANA LOS CONTRATOS TETRA DE CHINA

El sistema TETRA de Cassidian gana el concurso para proporcionar comunicaciones por radio para una nueva línea de tranvía en Shenyang (China). Se trata del primer contrato que Cassidian ha conseguido en el mercado de tranvías chino.



Eurofighter



Euro Hawk



Vigilancia marítima



OTRAS ACTIVIDADES



ATR



Lakota

EADS NORTH AMERICA

EADS North America, con sede en Herndon (Virginia), ofrece un amplio abanico de soluciones avanzadas para satisfacer las necesidades militares y comerciales de EE.UU., con aviones de ala fija y helicópteros, sistemas de seguridad nacional, telecomunicaciones seguras, electrónica de defensa, aviónica y servicios de detección de amenazas.

Es el principal contratista del programa de helicópteros UH-72A Lakota del Ejército estadounidense. En 2012, EADS North America y Astrium anunciaron conjuntamente la creación de Astrium Americas. Como filial de EADS North America, llevará las amplias capacidades espaciales de Astrium a Norteamérica y suministrará a clientes del sector público los servicios de comunicaciones seguras vía satélite comercializados anteriormente por Vizada, Inc.

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 Aermacchi (Grupo Finmeccanica). La familia ATR de aviones turbopropulsores gemelos de ala alta está diseñada para lograr una eficiencia máxima, flexibilidad operacional y comodidad. En 2012, ATR obtuvo 61 pedidos en firme y su cartera de pedidos comprendía 221 aviones a final de año. ATR entregó 64 aviones en 2012, una cifra récord en un período anual.

ACONTECIMIENTOS EN 2012

3 de mayo

ATR ENTREGA SU AVIÓN Nº 1.000

ATR cumple un hito importante en su historia con la entrega de su avión número 1.000, un ATR 72-600 para la compañía aérea española Air Nostrum, confirmando el liderazgo de su tecnología de turbopropulsores en la aviación regional.

14 de noviembre

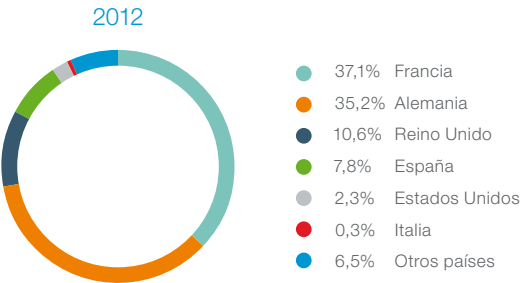
EL EJÉRCITO ESTADOUNIDENSE CONTRATA HELICÓPTEROS LAKOTA

EADS North America recibe la adjudicación de un contrato del Ejército estadounidense para 34 helicópteros UH-72A Lakota, que llevan el total de pedidos del Ejército a 312, tras la entrega de 243 según el calendario y presupuesto acordados.

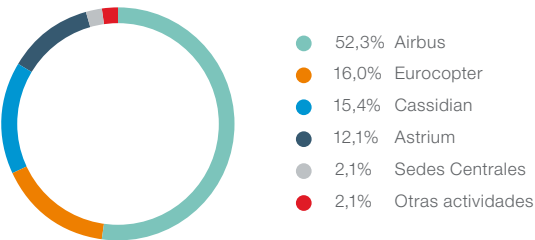
EQUIPO HUMANO

EADS se centra en crear valor a través de su plantilla, tratando de atraer a los mejores candidatos de todos los entornos y construyendo una cultura estimulante que ayuda a los empleados a materializar todo su potencial. Al final de 2012, la plantilla de EADS había aumentado a 140.405 (final de 2011: 133.115).

EMPLEADOS DE EADS DISTRIBUIDOS POR ÁREA GEOGRÁFICA



EMPLEADOS DE EADS DISTRIBUIDOS POR DIVISIÓN



ACONTECIMIENTOS EN 2012

2 de julio

AIRBUS DA A CONOCER SUS PLANES PARA LA LÍNEA DE MONTAJE FINAL EN EE.UU.

En el marco de un importante desarrollo estratégico, Airbus anuncia sus planes de crear una línea de montaje final (FAL) para el A320 en Mobile, Alabama. Se espera que la nueva línea de montaje, junto con sus actividades relacionadas, cree nada menos que 1.000 nuevos puestos de trabajo de alta capacitación.

12 de julio

EADS ESPERA CONTRATAR A 1.000 MUJERES EN 2012.

En el Salón Aeronáutico de Farnborough, EADS y sus Divisiones firman el CEO Charter del UK Resource Centre (UKRC) para mujeres en los campos de la ciencia, la ingeniería y la tecnología, anunciando asimismo sus planes de contratar a 1.000 mujeres en 2012.

La plantilla de EADS en EE.UU. aumentará más con la línea de montaje final de Airbus en Alabama



En 2012, EADS contrató más de 7.000 empleados



LAS ACCIONES DE EADS

Tras un avance del 38% en el ejercicio anterior, la cotización de EADS subió un 22% en 2012. En el mismo año, el CAC 40 mejoró un 15%, el DAX un 29% y el MDAX un 34%. El índice MSCI Aerospace subió un 12%.

Hasta abril de 2012, EADS siguió una tendencia alcista respaldada por la publicación de los resultados empresariales del ejercicio en marzo. Los mercados financieros reaccionaron de forma positiva al mejor comportamiento financiero, que batió las expectativas a pesar de los continuos desafíos de los programas. El 3 de abril de 2012, la acción de EADS alcanzó un máximo de 31,17 euros.

Durante los meses siguientes, EADS y los mercados en conjunto descendieron debido a inquietudes sobre la coyuntura macroeconómica a escala mundial. Algunos analistas e inversores cuestionaron los índices de producción de los principales fabricantes.

A partir de principios de junio de 2012, la cotización de EADS siguió una tendencia de mercado positiva, recuperando su nivel máximo del año, en 31,20 euros el 3 de agosto. La actitud positiva en torno a EADS se vio realzada por el anuncio de planes de construir una línea de montaje final de Airbus en EE.UU.

El 12 de septiembre de 2012, el anuncio de conversaciones sobre una posible fusión de EADS y BAE Systems desencadenó una pronunciada caída de la cotización. Los inversores se mostraron inquietos ante la noticia, y algunos de ellos sostenían que el ratio 60/40 previsto en la nueva entidad propuesta representaba una valoración baja para los accionistas de EADS.

Tras la cancelación de las conversaciones sobre la fusión el 10 de octubre de 2012, las acciones de EADS experimentaron un repunte. Sin embargo, los mercados siguieron mostrando cautela hacia la Sociedad, quedando a la espera de nuevas noticias sobre la estrategia futura programada para 2013.

A principios de diciembre, la alta Dirección de EADS confirmó su intención de aportar un crecimiento rentable. Este mensaje, combinado con la noticia, el 5 de diciembre, de planes de modificar el sistema de gobierno corporativo del Grupo, dio un nuevo impulso a las acciones de EADS. La perspectiva de que se pusiera fin al acuerdo de los accionistas mayoritarios, un aumento significativo del *free-float* y la recompra de acciones prevista tuvo una calurosa acogida en el mercado.

El 31 de diciembre de 2012, la acción de EADS cerró en 29,50 euros.

XVIII

PERFIL

Número de acciones a 31 de diciembre de 2012

827.367.945

Código ISIN

NL00000235190

Dividendo bruto por acción

0,60* euros

Máximo en la Bolsa de Valores
de París en 2012 el 3 de agosto

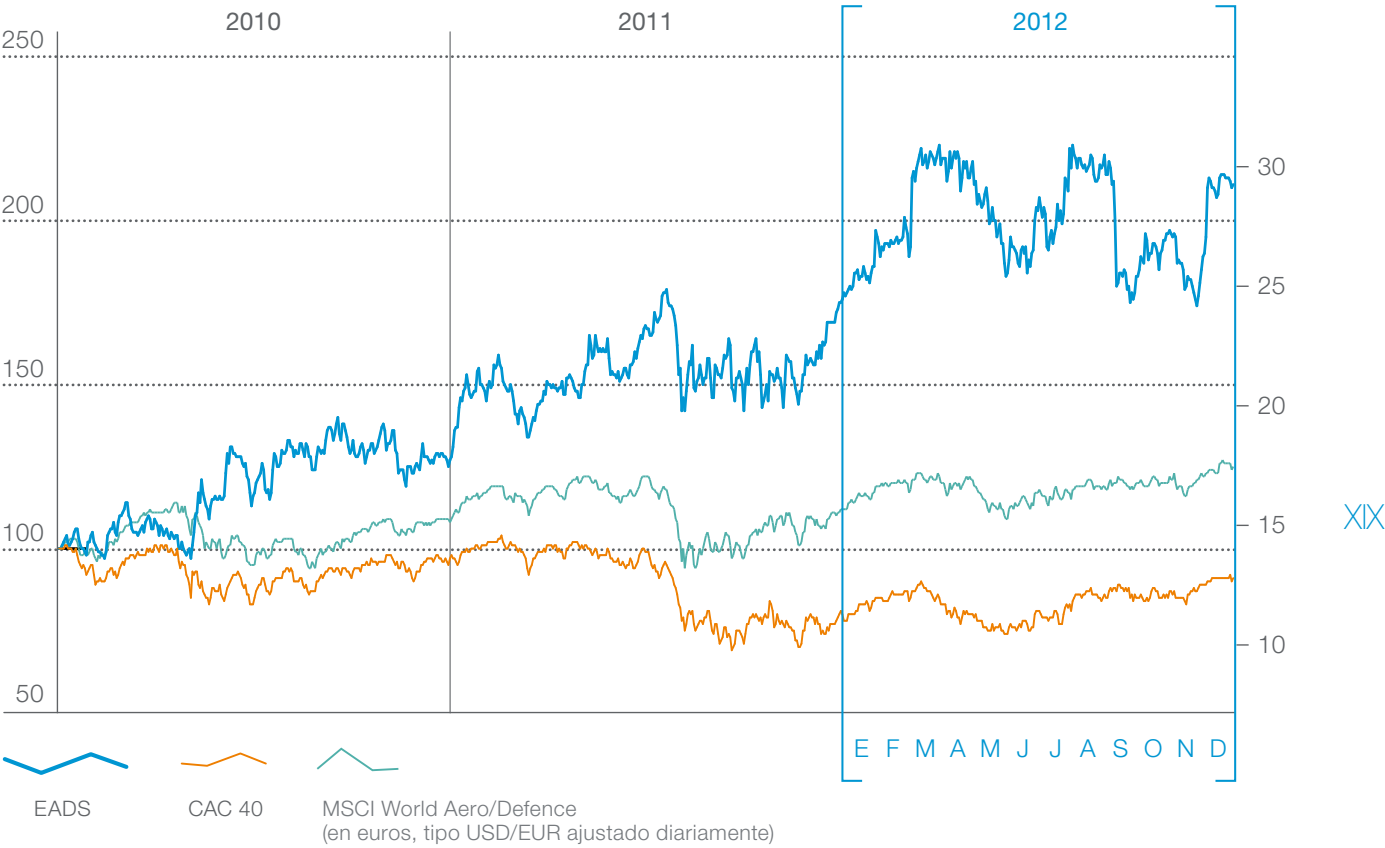
31,20 euros

Mínimo en la Bolsa de Valores de
París en 2012 el 27 de noviembre

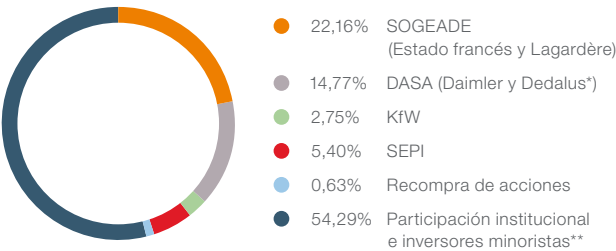
24,38 euros

EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN BURSÁTIL a 31 de diciembre de 2012

Base 100: 4 de enero de 2010 Precio de la acción de EADS en euros



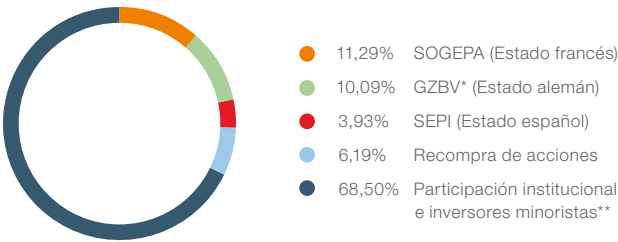
ESTRUCTURA ACCIONARIAL a 31 de diciembre de 2012



* El consorcio Dedalus está compuesto por inversores particulares y del sector público, entre ellos KfW. Daimler controla los derechos de voto del conjunto completo de acciones de EADS

** Incluyendo el 0,06% mantenido por el Estado francés fuera de la *Contractual Partnership*

ESTRUCTURA ACCIONARIAL a 1 de mayo de 2013



* KfW y otras entidades públicas alemanas

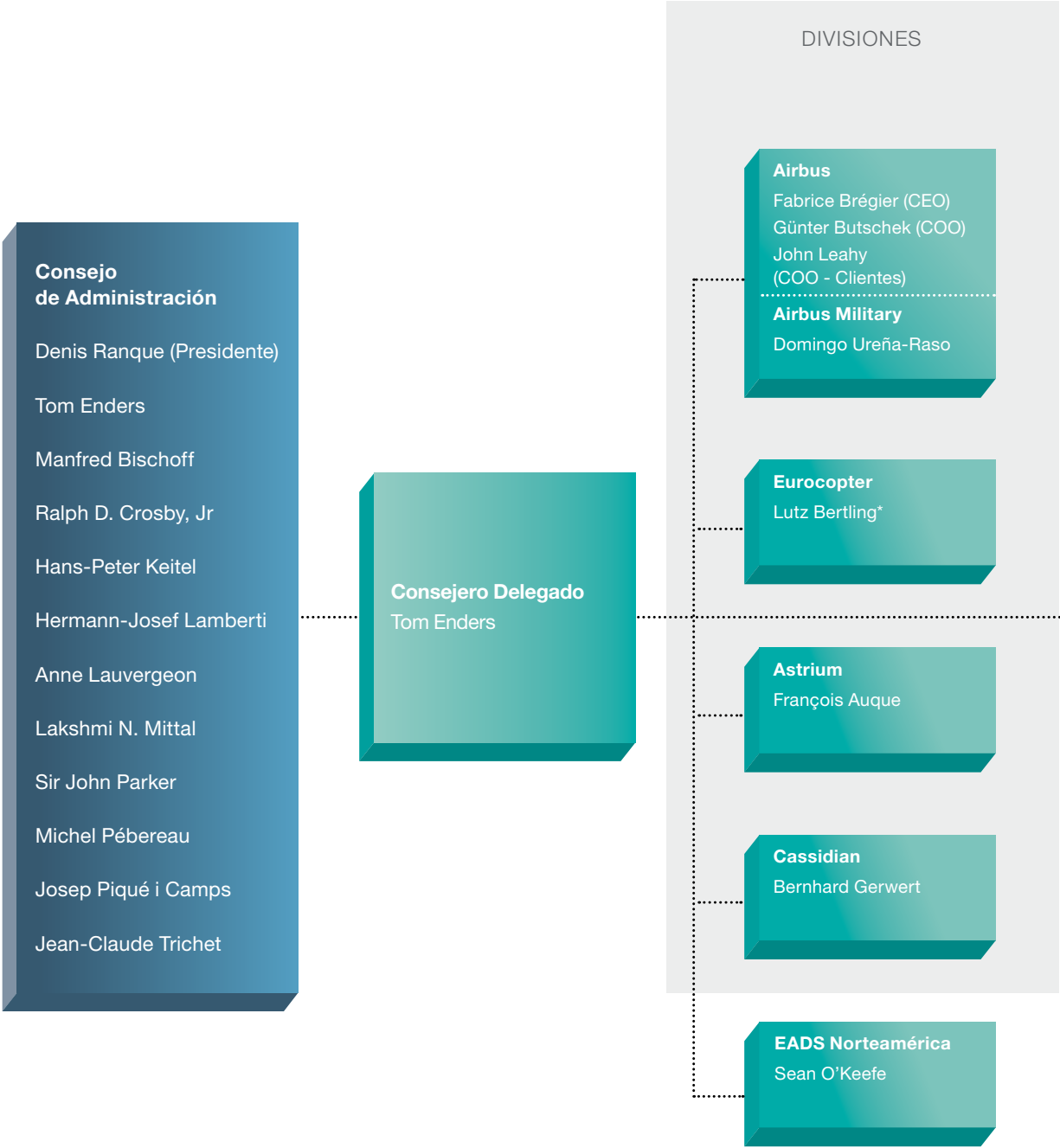
** Incluyendo las acciones depositadas de SOGEPA (0,07%) y SEPI (0,29%)

EADS

ORGANIGRAMA

a 1 de abril de 2013

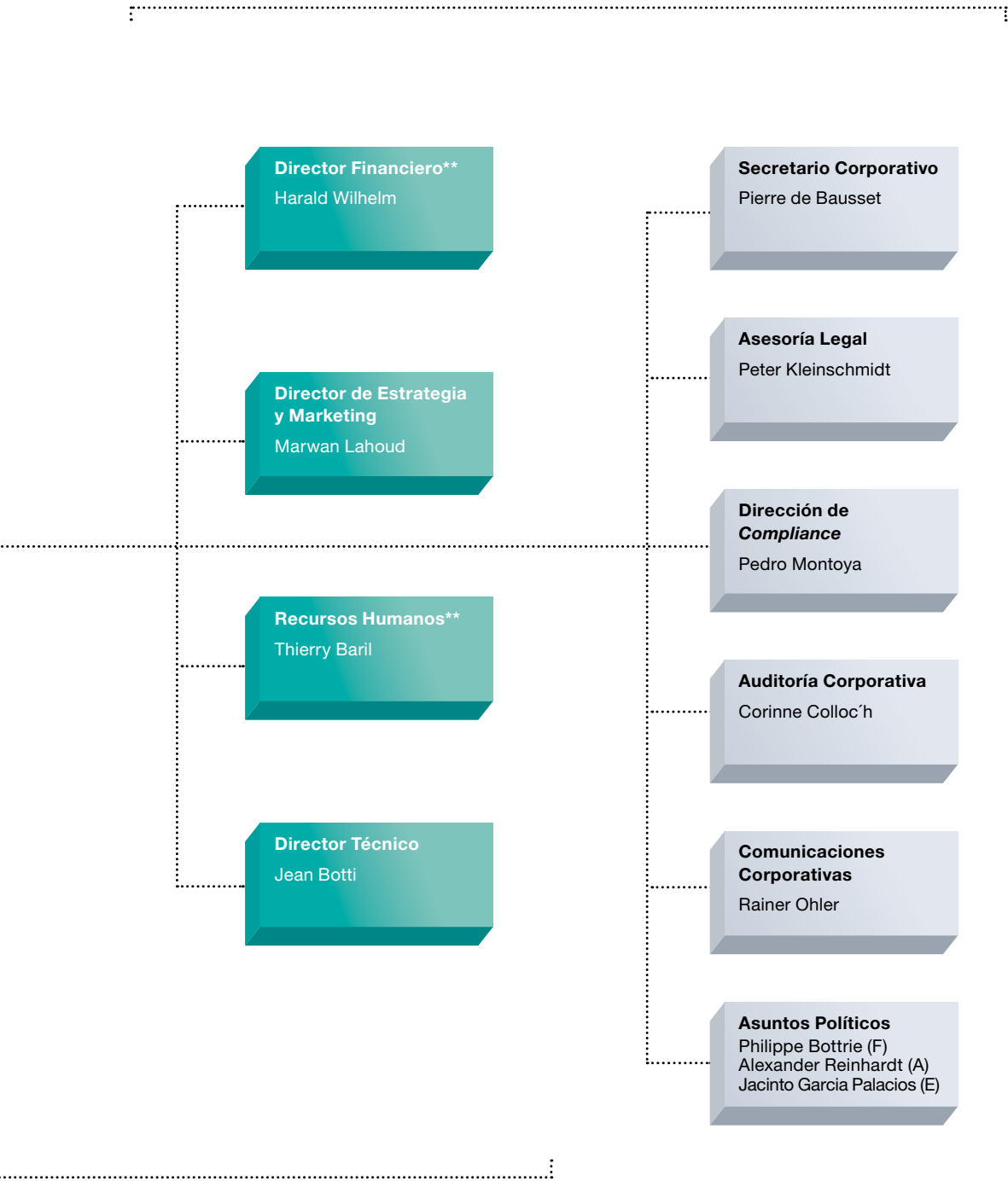
XX



MIEMBROS DEL COMITÉ EJECUTIVO DEL GRUPO

* Guillaume Faury sucederá a Lutz Bertling el 30 de abril de 2013
** EADS y Airbus

FUNCIONES CENTRALIZADAS



Filiales: el Grupo comprende varias filiales operativas que son gestionadas por la Sede Central o las Divisiones, tales como SOGERMA, Premium AEROTEC, Aerolia, ATR, MBDA, EFW y las unidades operativas de Astrium.



EADS

TALENTO E INNOVACIÓN

Descubra el talento que está impulsando nuestro éxito





El talento y la innovación son dos de los principales catalizadores del éxito a largo plazo de EADS. Si EADS puede desarrollar los productos más innovadores y competitivos desde el punto de vista técnico es gracias al fuerte compromiso y motivación de nuestros empleados, dotados de gran talento. En las páginas siguientes, les invitamos a conocer a empleados del Grupo que trabajan en algunos de nuestros proyectos más innovadores: el A350 XWB de Airbus, el X³ de Eurocopter, el Ariane 5 ME de Astrium y los sistemas aéreos no tripulados (UAS) de Cassidian.

THIERRY BARIL

Director de Recursos Humanos

JEAN BOTTI

Director Técnico

ÍNDICE

IV	AIRBUS — A350 XWB
VIII	EUROCOPTER — X ³
XII	ASTRIUM — ARIANE 5 ME
XVI	CASSIDIAN — SISTEMAS AÉREOS NO TRIPULADOS



Traspasando los límites de la eficiencia de los aviones

*Personas con talento
que innovan al unísono*

“Llevo 12 años trabajando en Airbus, contando con cinco de dedicación al A350 XWB. Así pues, he estado participando en esta aventura desde el comienzo del programa.

En la actualidad, mi trabajo consiste en asegurar que todos los sistemas hayan sido probados en tierra y estén preparados para la campaña de vuelos de prueba. Para mí, la principal innovación, o al menos la que se acerca más a nuestras actividades en la línea de montaje final, es el uso de fibra de carbono en el fuselaje. Se trata de un gran paso adelante en la eficiencia de los aviones. Desde mis primeros sueños de ser piloto de aviones de combate y, más recientemente, mis experiencias como paracaidista, siempre me ha atraído la aviación. Trabajar en el A350 XWB me hace sentirme parte de la historia de Airbus.”

Julien Wasier

Jefe de pruebas en tierra en la línea de montaje final del A350 XWB

Vea la entrevista

Escanee el código QR o visite www.reports.eads.com



El A350 XWB es el avión de nueva generación de Airbus en el segmento de 250-400 plazas. El avión, que aúna lo último en aerodinámica, diseño y tecnologías avanzadas, ofrecerá una mejora del 25% en eficiencia en combustible en comparación con sus competidores actuales de largo alcance. Un gran grupo de empleados con mucho talento, que trabajan en diversos centros, ha realizado progresos extraordinarios en el programa antes del primer vuelo del avión.



DISEÑADO PARA UN RENDIMIENTO SUPERIOR

La mejora en la eficiencia del avión se debe a varias características nuevas en su diseño. Más del 70% del fuselaje del avión está compuesto por materiales avanzados, combinando un 53% de estructuras de *composites* con titanio y aleaciones avanzadas de aluminio. El innovador fuselaje de plástico reforzado con fibra de carbono (CFRP) proporciona menor peso y mayor facilidad de mantenimiento. La aerodinámica mejorada hará que el A350 XWB sea más rápido, más eficiente y más silencioso, especialmente debido al avanzado diseño de sus alas, mientras que los motores Rolls-Royce Trent XWB proporcionan menor consumo de combustible y emisiones reducidas.

La mejora en el diseño también es evidente en el enfoque industrial del programa, representado por la nueva línea de montaje final (FAL) ecoeficiente del A350 XWB construida en Toulouse, que empezó a funcionar en 2012.





“Con unos 600 aviones ya encargados, este avión totalmente nuevo es un éxito comercial para Airbus. Ahora, tenemos que convertirlo en un éxito industrial.”

Julien Wasier,
Jefe de pruebas en tierra de la FAL
del A350 XWB



La utilización de *composites* en el fuselaje y las alas también reduce la necesidad de las inspecciones relativas a fatiga que son necesarias en los aviones tradicionales construidos con aluminio. Los *composites* y el titanio reducen asimismo la necesidad de comprobaciones relacionadas con la corrosión. Los tres aviones de la familia A350 XWB compartirán la misma plataforma para las alas, construida principalmente con materiales compuestos de carbono.

En 2013, el número total de pedidos del A350 XWB atravesó la marca de 600. Un resultado excelente hecho posible por gente con talento que trabaja al unísono e impulsa la innovación.





Un planteamiento radicalmente diferente

Asumiendo el reto

“Formo parte de la unidad Eurocopter Innovation Cell y estoy trabajando en el demostrador X³ desde que me incorporé a la Compañía en 2008. Mi función consiste en dar soporte al director del proyecto X³ en todas sus tareas diarias.

El demostrador X³ está diseñado para validar el concepto de helicóptero híbrido de gran velocidad y largo alcance desarrollado por Eurocopter. Combina unas capacidades excelentes de despegue, aterrizaje y autorrotación con la velocidad de un avión turbopropulsado. El X³ es, sin duda, un éxito en cuanto a velocidad, facilidad de manipulación y solidez. Formar parte del equipo conceptual del X³ representa una oportunidad única para mí, pues es un avance importante en la historia del desarrollo de los helicópteros. Trabajar en un producto tan innovador y ambicioso me enorgullece y motiva día tras día.”

Damien Couloumies

Coordinador del proyecto X³

Vea la entrevista

Escanee el código QR o visite www.reports.eads.com



El helicóptero demostrador híbrido de alta velocidad X³ de Eurocopter marca un nuevo hito en la estrategia de innovación de la División. Realizó su vuelo inicial el 6 de septiembre de 2010 y rápidamente alcanzó y superó todos sus objetivos. El concepto ha evolucionado desde entonces, con la meta de ampliar los límites de velocidad. La simplicidad y la eficiencia son las principales características del X³, como manifiestan los pilotos y clientes de Eurocopter que pilotaron el demostrador sin ninguna formación preliminar en Europa y en EE.UU.



NUEVA GENERACIÓN DE HELICÓPTEROS

El objetivo de la configuración híbrida de Eurocopter es volar un 50% más rápido que los helicópteros estándar, con unos costes que se estima se incrementarán en solo un 20%. El demostrador X³ utiliza el fuselaje del helicóptero Dauphin de Eurocopter y está equipado con dos motores turboeje que impulsan un sistema de rotor principal de cinco palas, junto con dos propulsores instalados en las alas fijas de corta envergadura. Esto le permite alcanzar una rápida velocidad de crucero superior a 220 nudos, sobrepasando la velocidad de crucero rápido media de un helicóptero Dauphin tradicional en, al menos, 70 nudos. El X³ puede elevarse a 5.500 pies por minuto y realizar maniobras con giros a izquier-



da y derecha en ángulos de inclinación de hasta 60 grados. Este helicóptero de nueva generación está concebido para misiones – cuando el factor tiempo es crítico (como en los casos de búsqueda y rescate de largo alcance, transporte de petróleo y gas y servicios de lanzadera entre ciudades). El concepto también podría atraer a clientes militares interesados en conseguir capacidades de intervención rápida.

“Todavía no se ha comercializado ningún helicóptero de alta velocidad, pero creo que el X³ de Eurocopter puede ser el producto líder en este nuevo mercado de helicópteros.”

Damien Couloumies,
Coordinador del proyecto X³



ESPÍRITU DE EQUIPO, LA CLAVE DEL ÉXITO

“Cuando me incorporé al proyecto, el X³ era solo un modelo en 3D – un sueño iniciado por expertos. Hoy en día, el X³ es una realidad”, afirma Damien Couloumies. Según él, esto demuestra las destrezas, capacidades y dedicación del equipo X³ para definir el futuro de los helicópteros.

“Paso a paso, el equipo X³ se convirtió en una especie de familia, siempre centrada en los objetivos del proyecto, y demostró el espíritu innovador de Eurocopter. Hemos demostrado que un equipo motivado puede lograr objetivos que inicialmente parecían inalcanzables.”



Con el objetivo de dar un salto en la historia de Ariane

*Nuestro talento está
respondiendo al reto*

“Llevo 25 años trabajando en Astrium y he tenido la gran oportunidad de pasar de la ingeniería de diseño a proyectos avanzados y, por último, a la gestión de programas.

Desde 2008, estoy a cargo del proyecto de mejora del lanzador Ariane 5 Midlife Evolution (Ariane 5 ME). El desarrollo del Ariane 5 ME conlleva unos objetivos desafiantes en cuanto a rendimiento, costes y calendario. El principal objetivo del Ariane 5 ME es combinar adecuadamente “dos lanzadores en uno”. Estoy orgullosa de trabajar en este proyecto, que ofrecerá un mayor rendimiento y más versatilidad a los clientes, manteniendo el precio estable. El Ariane 5 ME asegura la competitividad del Ariane 5. La fase preliminar de definición del Ariane 5 ME se completó a finales de 2011 y el programa de mejora del proyecto abordó diversos aspectos vinculados a esta fase. Ahora, estamos abordando el desarrollo detallado.”

Marie-Françoise Bougeard

Directora del proyecto de mejora del Ariane 5 ME

Vea la entrevista

Escanee el código QR o visite www.reports.eads.com



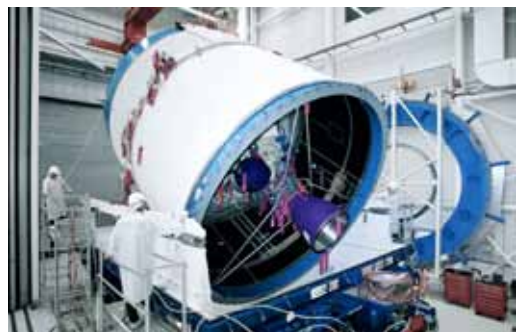
Astrium Space Transportation fue seleccionada por la Agencia Europea del Espacio (ESA) para que fuera el contratista principal en el desarrollo del lanzador Ariane 5 Midlife Evolution, encabezando un equipo industrial europeo de más de 12 países. El sistema será capaz de colocar una carga útil de hasta 12 toneladas en órbita geoestacionaria, pudiendo lanzar en una sola misión dos satélites con un peso de más de cinco toneladas cada uno. Por consiguiente, el Ariane 5 ME elevará la capacidad de lanzamiento en un 20% en comparación con el lanzador Ariane 5 actual, y por el mismo precio. Por primera vez, el Ariane 5 ME cumplirá una nueva ley espacial francesa que exige la desorbitación de la etapa superior del lanzador.



ARIANE 5 ME: UN AMPLIO ABANICO DE INNOVACIONES

“En la definición del lanzador Ariane 5 ME se han incluido muchas innovaciones técnicas para conseguir un lanzador más potente y versátil con el mismo coste que el actual Ariane 5”, afirma Marie-Françoise Bougeard.

El lanzador Ariane 5 ME está totalmente lleno de innovaciones, desplegando tecnologías avanzadas como el uso de un nuevo motor criogénico Vinci rearrancable, y la arquitectura del depósito de la etapa superior con un compartimento común y un nuevo aislamiento térmico. La innovación también forma una parte esencial de las mejoras de gestión y procesos,



señala Bougeard: “El programa de mejora del Ariane 5 ME promueve nuevas técnicas de gestión, como la gestión visual (Visual Management) y, en especial, la gestión visual virtual (Virtual Visual Management) entre centros de Astrium.”



“La promoción de la innovación y la capacitación de las personas forman realmente parte del núcleo de la cultura de Astrium y del Grupo EADS.”

Marie-Françoise Bougeard,
Directora del proyecto de mejora
del Ariane 5 ME



DESARROLLO DEL TALENTO EN UN ENTORNO INTERNACIONAL

El equipo Ariane 5 ME se encuentra en el núcleo del éxito de esta iniciativa. Según Marie-Françoise Bougeard: “Formo parte de un gran equipo que comparte el objetivo común de desarrollar este lanzador, más potente y versátil, dentro de los objetivos del programa. El equipo Ariane 5 ME está compuesto por personas de diferentes países, con diferentes entornos, que comparten la pasión por el espacio. La diversidad cultural contribuye a fomentar mi desarrollo personal”, añade Bougeard.





Asegurando el futuro

*Personas con talento,
con destrezas diferentes,
trabajando juntas*

“Trabajo como ingeniero jefe de sistemas del Barracuda, el demostrador de sistemas aéreos no tripulados (UAS) de Cassidian. Mis responsabilidades abarcan todos los aspectos de la ingeniería de sistemas para el demostrador. La ingeniería de sistemas es un aspecto obligatorio de cualquier proyecto complejo a medida que traducimos las necesidades del cliente en soluciones reales de diseño.

Todas las pruebas que llevamos a cabo están concebidas para analizar el rendimiento de diferentes tecnologías innovadoras que se instalarán en la amplia gama de UAS de Cassidian. Para cada desarrollo de UAS en el futuro, podemos basarnos en los resultados de estas campañas de pruebas. Desde el punto de vista personal, trabajar en el Barracuda es un sueño profesional hecho realidad. Trabajo con un equipo de ingenieros de sistemas altamente capacitados y motivados para desarrollar tecnologías punteras. Tenemos libertad para pensar sin convencionalismos y para probar continuamente nuevos enfoques. ¡Realmente no se puede pedir más!”

Maximilian Merz

Ingeniero Jefe de Sistemas, Barracuda

Vea la entrevista

Escanee el código QR o visite www.reports.eads.com



El Barracuda es el demostrador tecnológico flexible de Cassidian para sistemas aéreos no tripulados. Su diseño modular permite la fácil integración de nuevos equipos a efectos de pruebas. El Barracuda tiene un alcance operacional que cubre un radio de hasta 200 km, una velocidad máxima de Mach 0,6 y la capacidad para volar a una altitud de 6.000 metros. El fuselaje está compuesto enteramente por fibra de carbono. La aeronave vuela de forma autónoma y puede transportar una carga útil máxima de 300 kg a efectos de pruebas. El Barracuda transmite toda la información en tiempo real a una estación terrestre, permitiendo el análisis instantáneo de los datos recopilados. En tierra, el Barracuda es controlado por un operador (Air Vehicle Operator). Su flexibilidad es máxima por si es necesario modificar la misión de forma imprevista.



BARRACUDA: UN DEMOSTRADOR ÚNICO PARA UNA GAMA COMPLETA DE APLICACIONES

“Durante los últimos cuatro años hemos realizado 540 pruebas en tierra y 13 pruebas aéreas con el Barracuda”, afirma Maximilian Merz. Las pruebas permiten a Cassidian investigar nuevas tecnologías UAS en un entorno pertinente, como el sistema anti-colisión del tráfico aéreo (Traffic Collision

Avoidance System, TCAS), comenta Merz. Las investigaciones más recientes realizadas corresponden a UAS que operen en un entorno centrado en la red y a la integración de UAS en espacios aéreos civiles no segregados. “Imaginen un UAS en rumbo de colisión con otra aeronave: los sistemas innovadores que estamos probando aseguran que, en estos casos, el UAS percibirá automáticamente el peligro, se comunicará con la otra aeronave y elegirá un rumbo diferente”, señala Merz.



“Formo parte de un equipo estimulante cuyos miembros comparten la convicción de que los sistemas aéreos no tripulados son importantes para el futuro. El Barracuda representa nuestra cuota del éxito futuro de Cassidian.”

Maximilian Merz,
Ingeniero Jefe de Sistemas, Barracuda



NUEVAS PERSPECTIVAS DE MERCADO QUE ANTICIPAN EL FUTURO DE LOS UAS

“Los sistemas aéreos no tripulados son un elemento importante de los sistemas aéreos militares del futuro”, según Maximilian Merz. Por consiguiente, certificar los UAS para que vuelen en el espacio aéreo civil se vuelve muy importante dado que interactúan con el tráfico aéreo civil, señala. Crear aviones teledirigidos que no perturben la gestión del tráfico aéreo representa un reto clave para Cassidian en la actualidad y proporcionará una ventaja competitiva real para sus productos, no solo en Europa sino también a escala mundial. Esta iniciativa abrirá sin duda nuevas perspectivas de mercado, añade Merz.





UTILIZACIÓN DE NUESTRO TALENTO PARA UNA NUEVA ERA



EL GRUPO
EADS EN
EL AÑO 2012

El Grupo EADS en el año 2012

01 MOVIMIENTO *hacia una nueva era*

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

02 EXPECTACIÓN *ante el cambio*

- 22 - Entrevista con el Director de Estrategia y Marketing
- 24 - Mercados y perspectivas

03 LOGRO *de nuestros objetivos*

- 32 - Airbus
- 38 - Eurocopter
- 40 - Astrium
- 42 - Cassidian

04 PREPARACIÓN *para el futuro*

- 46 - Personas comprometidas
- 48 - Innovación
- 50 - Protección del medio ambiente
- 52 - Cadena de suministros
- 54 - Direcciones
- 56 - Información de interés



EADS UTILIZACIÓN DE NUESTRO TALENTO *PARA UNA NUEVA ERA*

Mayores ingresos y rentabilidad, una cartera de pedidos creciente, avances en importantes programas de desarrollo, una exitosa transición del equipo directivo y atención continua a la innovación y la internacionalización – 2012 fue un buen año para EADS. También fue un año en el que se hicieron notables progresos para reestructurar el sistema de gobierno corporativo de la Sociedad. Por ello, EADS está bien posicionada para afrontar los nuevos retos con mayor confianza. Para guiar a EADS por la senda del éxito durante su segundo decenio y en el futuro estarán sus capacitados empleados que trabajan en todas las áreas del negocio en el mundo entero...

*...utilizando nuestro talento
para una nueva era.*

EL GRUPO EN EL AÑO 2012



Eurofighter



EC145



Inauguración de la línea de montaje final del A350 XWB



'Flashdrums', Salón Aeronáutico de Farnborough



Airbus da a conocer su plan para la línea de montaje en EE.UU.

30 DE MARZO DE 2012

EUROFIGHTER FIRMA UN CONTRATO QUINQUENAL DE SOPORTE

Eurofighter firma un contrato quinquenal para dar soporte a la flota de aviones Typhoon en las cuatro naciones asociadas del programa Eurofighter –Alemania, España Italia, y Reino Unido–, contribuyendo al mantenimiento de miles de puestos de trabajo en ingeniería, gestión de proyectos y cadena de suministros.

22 DE MAYO DE 2012

CASSIDIAN SE CONVIERTE EN SOCIO CLAVE DEL PROGRAMA AGS DE LA OTAN

Cassidian se convierte en un importante socio del programa de vigilancia terrestre (Alliance Ground Surveillance, AGS) de la OTAN, como subcontratista de Northrop Grumman, para el suministro de las unidades móviles de vigilancia terrestre.

12 DE JULIO DE 2012

BATUCADA DE LA CONTRATACIÓN DE EADS EN FARNBOROUGH

400 voluntarios de EADS protagonizan un espectáculo por sorpresa en el Salón Aeronáutico de Farnborough, ataviados con camisetas llamativas y golpeando sus tambores, poniendo de relieve las iniciativas de contratación de personal del Grupo, incluidos sus planes de contratar a 5.000 personas en 2012.

27 DE ABRIL DE 2012

EUROCOPTER ENTREGA SU EC145 N° 500

Eurocopter entrega su célebre helicóptero mediano EC145 n° 500 a Transportes Aéreos Pegaso en sus instalaciones de Donauwörth (Alemania), conmemorando 10 años de producción del helicóptero a todo ritmo. Transportes Aéreos Pegaso es la mayor operadora mexicana del Golfo de México.

2 DE JULIO DE 2012

AIRBUS ANUNCIA LA LÍNEA DE MONTAJE FINAL DEL A320 EN EE.UU.

En el marco de un importante desarrollo estratégico, Airbus anuncia sus planes de crear una línea de montaje final (FAL) para el A320 en Mobile, Alabama, las que serán su primeras instalaciones de producción en Estados Unidos. La FAL creará puestos de trabajo y satisfará las necesidades de clientes locales en el mayor mercado de aviones de pasillo único.

23 DE OCTUBRE DE 2012

AIRBUS PRESENTA LA LÍNEA DE MONTAJE FINAL DEL A350 XWB

El primer ministro francés, Jean-Marc Ayrault, y el CEO de Airbus, Fabrice Brégier, inauguran las instalaciones de 74.000 metros cuadrados de la línea de montaje final (FAL) del A350 XWB en Toulouse (Francia), que dará trabajo a 1.500 personas y construirá hasta 10 aviones al mes a partir de 2018.



A400M



Ariane 5



Skynet 5D



EC175



A320 equipado con "sharklets"

16 DE NOVIEMBRE DE 2012 TOMAN FORMA LOS TRES PRIMEROS A400M

Los tres primeros aviones A400M de nueva generación, de producción en serie, mostrados juntos en la línea de montaje final en Sevilla (España), antes de su entrega a Francia y Turquía en 2013. En total, se entregarán cuatro aviones en 2013 – tres a Francia y uno a Turquía.

21 DE NOVIEMBRE DE 2012 EL PRESUPUESTO ESPACIAL EUROPEO ASEGURA FONDOS PARA LANZADORES

La Agencia Europea del Espacio aprueba un presupuesto de 10.000 millones de euros para el período 2013 a 2017, confirmando la financiación futura para el desarrollo adicional del lanzador de satélites Ariane 5 ME y el estudio de definición del Ariane 6. La decisión sobre el presupuesto proporciona una mayor certidumbre a la industria espacial europea.

5 DE DICIEMBRE DE 2012 CAMBIO DE LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO Y ACCIONARIAL DE EADS

El Consejo de Administración de EADS y los principales accionistas de la Sociedad acuerdan un cambio de amplio alcance en la estructura accionarial y de gobierno corporativo de la Sociedad. Este acuerdo, aprobado por los accionistas en marzo de 2013, simplificará el gobierno corporativo de EADS y aumentará el *free float* de las acciones de EADS del 49% a más del 70%.

12 DE DICIEMBRE DE 2012 EL HELICÓPTERO EC175 REALIZA SU PRIMER VUELO

Eurocopter realiza el primer vuelo del helicóptero EC175, desarrollado con el socio chino AVIC, confirmando el excelente rendimiento en cuanto a seguridad, eficiencia energética y comodidad de este helicóptero civil de tamaño mediano.

19 DE DICIEMBRE DE 2012 ARIANE 5 LANZA EL SATÉLITE MILITAR SKYNET 5D DE REINO UNIDO

Ariane 5 lanza un satélite militar Skynet 5D desde Kourou (Guayana Francesa). Astrium también fabricó el satélite para el programa Skynet 5 del Ministerio de Defensa británico, y Astrium Services es el operador del programa.

21 DE DICIEMBRE DE 2012 AIRASIA RECIBE EL PRIMER A320 CON "SHARKLETS"

AirAsia se convierte en el primer operador de un A320 equipado con "sharklets", los grandes dispositivos para las alas que mejoran la aerodinámica y están diseñados para reducir el consumo de combustible en hasta un 4%, con la reducción proporcional de emisiones. AirAsia es el mayor cliente de la familia A320.



01

MOVIMIENTO
hacia una nueva era

Gestión y gobierno corporativo



MENSAJE DEL PRESIDENTE SALIENTE

ARNAUD LAGARDÈRE

8



Arnaud Lagardère, Presidente hasta el 2 abril de 2013

Estimados accionistas:

Fui nombrado Presidente de EADS en la Junta General Anual del año pasado, pero para cuando lean estas líneas mi sucesor ya me habrá sustituido. Esto demuestra el ritmo de cambio de nuestra Sociedad en 2012.

En cuanto a la actividad empresarial, EADS logró un crecimiento de dos dígitos en ingresos y beneficios, en una coyuntura macroeconómica difícil. Estos logros y la confianza en la perspectiva condujeron al Consejo a mejorar su recomendación sobre la distribución de dividendos. El avance en la cotización bursátil de EADS también recompensó esta evolución positiva.

A lo largo de 2012, el Consejo (con sus Comités) se ocupó diligentemente de temas recurrentes; en especial, reforzó los

“A partir de ahora, el control de esta Sociedad recae en todos los accionistas, la mayoría de los cuales pertenece al *free float*.”

controles sobre riesgos y *compliance*, apoyó la planificación de sucesiones y dio respaldo a la introducción del ratio de rentabilidad sobre el capital empleado como uno de los criterios clave de rendimiento.

El Consejo también se ocupó de temas extraordinarios, empezando por la transición del equipo directivo: el momento culminante de dicha actividad lo constituyó la Junta General Extraordinaria celebrada en marzo de 2013, que disolvió el acuerdo de accionistas que había dado a EADS la estabilidad necesaria para evolucionar con éxito desde su creación en 2000. En su origen, este elaborado sistema de normas de gobierno y acuerdos tenía por objeto conceder acceso a una base accionarial diversificada al tiempo que se protegían intereses soberanos clave, facilitar la transición hacia una cultura corporativa sólida, fomentar la integración del personal, beneficiarse de las diferentes nacionalidades y proteger la gestión diaria de interferencias políticas. Pero, tras 12 años, había llegado el momento de que EADS se convirtiera en una empresa “normal”.

Tras el intento de fusión con BAE Systems, que puso al descubierto las limitaciones del sistema, todas las partes interesadas acordaron un cambio fundamental en el sistema de gobierno corporativo y la apertura de la base accionarial de la Sociedad. En un plazo de tiempo notablemente corto se llegó a un acuerdo, que se firmó en diciembre de 2012.

A partir de ahora, el control de esta Sociedad recae en todos los accionistas, la mayoría de los cuales pertenece al *free float*. La composición del nuevo consejo de administración, para sustituir a los consejeros salientes nombrados originalmente por los principales accionistas, se delegó en un Comité de Nominaciones *ad-hoc* presidido por Sir John Parker y compuesto exclusivamente por consejeros independientes, que identificaron a los mejores candidatos para un Consejo ampliado con mayores facultades.

Estoy agradecido a todos los Consejeros por haber apoyado esta “mayoría de edad” de EADS y especialmente a los Consejeros salientes por sus magníficas aportaciones; durante mis mandatos como Consejero y Presidente, mi objetivo ha sido promover el desarrollo de la Sociedad.

Mi difunto padre, Jean Luc Lagardère, junto con Jürgen Schrempp y Pedro Ferreras, habían imaginado una EADS potente y financieramente sólida, que sería un símbolo magnífico de la integración europea. ¡Su deseo se ha cumplido!

El éxito futuro exigirá la motivación y la dedicación de los empleados de EADS. Les agradezco su sobresaliente rendimiento en 2012 y felicito a la Dirección por su esfuerzo para impulsar el cambio.

Por último, pero con el mismo brío, les doy las gracias a ustedes, distinguidos accionistas de EADS, por su permanente lealtad. EADS depende de su compromiso. El nuevo Consejo de Administración, así como el Comité Ejecutivo del Grupo liderado por Tom Enders, hará todo lo posible por merecerlo.

Arnaud Lagardère

ACTIVIDAD DEL CONSEJO EN 2012

2012 fue un año de transición y progreso para el Consejo de Administración de EADS, preparando el camino para cambios de amplio alcance en el sistema de gobierno corporativo del Grupo. El 5 de diciembre de 2012, el Consejo de EADS y los principales accionistas firmaron un acuerdo concebido para normalizar y simplificar la estructura de gobierno corporativo y accionarial de la Sociedad. A raíz de este acuerdo, en la Junta General Extraordinaria de EADS celebrada el 27 de marzo de 2013 se aprobaron unos estatutos modificados y se nombraron nuevos Consejeros.

REUNIONES DEL CONSEJO

El Consejo celebró 11 reuniones durante 2012 y fue informado periódicamente de la evolución de la Sociedad mediante informes del Consejero Delegado, acompañados de planes estratégicos y operativos. El índice medio de asistencia a estas reuniones permaneció estable, en un 86%.

A lo largo de 2012, el Consejo hizo un seguimiento de los progresos en programas importantes, tales como el A350 XWB, A400M, A380, NH90, y el programa de seguridad de la frontera saudí. Recibió información periódica sobre los progresos en el desarrollo del programa A350 XWB, así como sobre los retos de los amarres de las alas del A380.

El Consejo se ocupó asimismo de la estrategia de EADS (incluyendo el entorno competitivo) y realizó análisis de integración tras la fusión en adquisiciones recientes. Además, el Consejo aprobó la inversión en la línea de montaje final de aviones de pasillo único en Mobile, Alabama.

Tras un análisis del abandonado proyecto de fusión de EADS y BAE Systems, el Consejo apoyó a la Dirección en su negociación de la renuncia por parte de los principales accionistas a sus derechos de control y en el establecimiento del nuevo sistema de gobierno acordado en el *Multiparty Agreement*.

Además, el Consejo se centró en los resultados financieros y las previsiones del Grupo, la gestión de activos, los retos de la cadena de suministros, el negocio de servicios, el cumplimiento en los principales procesos del negocio y en programas importantes, así como en iniciativas de eficiencia e innovación. Revisó los resultados de la Gestión del Riesgo Empresarial ("ERM"), la normativa sobre control de exportaciones, la política de relaciones con inversores y comunicación financiera, y los riesgos legales. Asimismo, el Consejo debatió nuevas acciones resultantes de la tercera encuesta de empatía en EADS.

Por último, el Consejo se centró en temas de gobierno corporativo y planificación de sucesiones, facilitando una fluida transición del Consejo y la Dirección.

EVALUACIÓN DEL CONSEJO EN 2012

El Consejo lleva a cabo una evaluación anual de su rendimiento y una evaluación más exhaustiva cada tres años, realizada por consultores independientes. Debido a la transición en el Consejo y la Dirección a mediados de año, y en vista de los cambios significativos en el gobierno corporativo y en la composición del Consejo tras la Junta General Extraordinaria en marzo de 2013, el Consejo decidió renunciar a su evaluación en 2012. La próxima evaluación del Consejo se llevará a cabo en 2013.

COMITÉ DE AUDITORÍA

El Comité de Auditoría realiza recomendaciones al Consejo de Administración sobre la aprobación de los estados financieros anuales y de las cuentas periódicas, así como sobre el nombramiento de auditores y la determinación de su remuneración. En 2012, el Comité de Auditoría llevó a cabo todas sus tareas y celebró cinco reuniones, con un índice medio de asistencia del 85%.

COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

El Comité de Nombramientos y Retribuciones celebró seis reuniones durante 2012, con un índice medio de asistencia del 96%.

Además de hacer recomendaciones al Consejo respecto a nombramientos importantes en el seno del Grupo, el Comité de Nombramientos y Retribuciones analizó los temas de talento y planificación de sucesiones, debatió medidas para mejorar el compromiso activo de los empleados y promover la diversidad, analizó la remuneración de los miembros del Comité Ejecutivo para 2012, el plan de incentivos a largo plazo y la remuneración variable para 2011. Sobre la base del resultado del plan de acciones gratuitas, también propuso los términos del plan de participación accionarial de los empleados para 2013.

COMITÉ ESTRATÉGICO

Durante la iniciativa de fusión con BAE, el Consejo absorbió las funciones del Comité Estratégico, por lo que el Comité solo celebró una reunión durante el primer semestre de 2012. El nuevo régimen de gobierno corporativo de EADS, propuesto a la Junta General Extraordinaria para su aprobación, no prevé la continuidad del Comité Estratégico.

CARTA DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO

DENIS RANQUE

10



Denis Ranque, Presidente a partir del 2 de abril de 2013

Estimados accionistas y demás partes interesadas:

Es un gran honor haber sido nombrado Presidente del Consejo en un momento en el que EADS avanza con un nuevo gobierno corporativo y una base de accionistas ampliada. Fue un placer para mí aceptar el reto debido a lo que el “nuevo pacto” significa para la Sociedad y sus partes interesadas:

En primer lugar, da más voz a todos los accionistas, sin discriminación.

En segundo lugar, significa una menor exposición a las políticas nacionales y una relación madura con los gobiernos de los países de origen de EADS, que pueden tener la seguridad de que sus intereses vitales de seguridad están protegidos.

“El Consejo está comprometido, más que nunca, con supervisar todos los aspectos del rendimiento, los riesgos y las oportunidades de EADS para su éxito a largo plazo.”

Por último, significa que más del 70% de las acciones de EADS están ahora en *free float*, lo que mejora su liquidez y aumenta su atractivo de cara a los inversores, por ejemplo, mediante una mayor ponderación en los índices bursátiles.

Estos efectos positivos surgen de cambios fundamentales en el sistema de gobierno corporativo que ustedes, como accionistas, aprobaron en la Junta General Extraordinaria del 27 de marzo de 2013.

Los principales puntos a destacar son:

Independencia del Consejo: al menos nueve consejeros no ejecutivos deben cumplir el criterio de independencia determinado por el Código de Gobierno Corporativo Holandés, y ni los funcionarios en activo ni los representantes gubernamentales pueden optar a puestos en el Consejo: ahora tenemos 10 consejeros independientes. Para los Consejos de las sociedades de Defensa de Francia y Alemania, solo EADS puede proponer candidatos, que están sometidos a un mecanismo de aprobación estatal.

Toma de decisiones simplificada: en el Consejo, la mayoría simple es la norma y han desaparecido los derechos de veto. Sin embargo, se ha introducido un sistema de mayorías cualificadas y grados de quórum, destinado especialmente a mantener el equilibrio del nuevo gobierno corporativo e imponer un mayor grado de examen y convicción para las decisiones importantes.

El “nuevo pacto” no significa más influencia estatal, sino menos: como en el caso de cualquier otra empresa normal, la autoridad de los Estados francés, alemán y español estará limitada a las funciones de regulador o cliente. Mediante su acuerdo, tendrán una capacidad de influencia muy limitada y, como cualquier otro accionista, ninguna sobre los temas operacionales, lo que constituye un cambio importante respecto al pasado.

El límite superior de participación del 15%, junto con el requisito de un umbral del 80% para las absorciones y la actual propiedad estatal del 28%, proporciona una amplia garantía de que los activos estratégicos permanezcan fuera del alcance de intentos de control hostiles. Las filiales de Defensa francesa y alemana proporcionan otro mecanismo de protección para las actividades más delicadas de los estados dentro de un perímetro determinado supervisado por el nuevo Consejo.

¿Qué pueden esperar del Consejo?

El Consejo y yo tenemos la intención de aprovechar las herramientas que nos han entregado para dar respaldo y retar a la Dirección y poner las miras de la Sociedad en un crecimiento ambicioso, sostenible y responsable.

Sobre la saneada base fijada por nuestros predecesores, primero nos concentraremos en dar un nuevo impulso a las aspiraciones estratégicas de la Sociedad, al tiempo que buscamos nuevas oportunidades de negocio rentables en cuanto al ámbito empresarial y presencia internacional. Como en el pasado reciente, el Consejo estará atento a los avances de los programas clave y hará hincapié en el control de riesgos y la excelencia operacional.

Para cumplir las expectativas del “nuevo pacto” con nuestros grupos de interés, debemos sintonizar con sus opiniones y sobre todo con las de nuestros accionistas.

El Consejo reconoce que, para que EADS sea atractiva para los inversores, debe ser eficiente en capital. Autorizada por los accionistas, lanzará la recompra de acciones y posteriormente la cancelación de las mismas para respaldar la acumulación del beneficio por acción y la ampliación de nuestro accionariado a nuevos inversores. La dimensión de esta recompra se estableció con prudencia, teniendo en cuenta el valor, la asequibilidad y la capacidad futura para invertir, así como la repercusión en las calificaciones crediticias.

El Consejo también cree en los méritos de una política de dividendo sostenible, que refleje la mejor rentabilidad de la Sociedad.

Además, el Consejo quiere que el nuevo dinamismo de EADS beneficie a los grupos de interés en general: los empleados –cuya competencia y dedicación respaldan nuestro éxito– así como nuestros proveedores y socios empresariales y, más en general, las comunidades en las que EADS se esfuerza por ser un ciudadano ejemplar. Para lograrlo, el Consejo está comprometido, más que nunca, con supervisar todos los aspectos del rendimiento, los riesgos y las oportunidades de EADS para su éxito a largo plazo.

EADS tiene ahora una gran oportunidad para izar la vela mayor y captar vientos favorables.

Atentamente,



Denis Ranque

COMITÉS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

COMITÉ DE AUDITORÍA

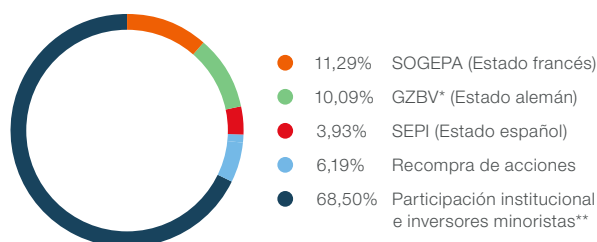
Hermann-Josef Lamberti (Presidente)
Anne Lauvergeon
Michel Pébereau
Josep Piqué i Camps

COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

Sir John Parker (Presidente)
Jean-Claude Trichet
Lakshmi N. Mittal
Hans-Peter Keitel

Información más detallada sobre el nuevo sistema de gobierno corporativo en la sección de Gobierno Corporativo del Documento de Registro 2012.

ESTRUCTURA ACCIONARIAL a 1 de mayo de 2013



* KfW y otras entidades públicas alemanas

** Incluyendo las acciones depositadas de SOGEPA (0,07%) y SEPI (0,29%)

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Nombrado en la Junta General Extraordinaria celebrada el 27 de marzo de 2013; efectivo el 2 de abril de 2013



DENIS RANQUE (61)

Presidente del Consejo de Administración de EADS

El Sr. Ranque se incorporó al grupo Thomson en 1983 como director de planificación y posteriormente fue director del negocio espacial. De 1998 a 2009 fue Presidente y Consejero Delegado del grupo Thomson-CSF, denominado Thales en la actualidad. Titulación: *École Polytechnique y Corps des Mines*.

TOM ENDERS (54)

Consejero Delegado de EADS

El Sr. Enders fue nombrado Consejero Delegado de EADS en 2012, tras haber sido CEO de Airbus, co-CEO de EADS y CEO de Defence and Security Systems. Inició su carrera en la secretaría de planificación del Ministro de Defensa alemán. Titulación: Universidad de Bonn y Universidad de California en Los Ángeles (Ciencias Económicas, Políticas e Historia).

MICHEL PÉBEREAU (71)

Presidente Honorario de BNP Paribas

El Sr. Pébereau fue Consejero Delegado y Presidente del Consejo de BNP Paribas. Anteriormente, fue Presidente/CEO de Crédit Commercial de France. Desempeñó varios puestos relevantes en el Tesoro francés. Titulación: *École Nationale d'Administration y École Polytechnique*.



HERMANN-JOSEF LAMBERTI (57)

Ex miembro del Consejo de Dirección de Deutsche Bank

El Sr. Lamberti fue Director de Operaciones y miembro del Consejo de Dirección de Deutsche Bank (1999-2012). Anteriormente trabajó en IBM, siendo nombrado Presidente de IBM Alemania. Inició su carrera en Touche Ross, incorporándose posteriormente a Chemical Bank. Titulación: Universidades de Colonia y Dublín (Administración de Empresas).

SIR JOHN PARKER (70)

Presidente de Anglo American

Sir John Parker es Presidente de Anglo American, Vicepresidente de DP World (Dubai), Consejero no ejecutivo de Carnival. Fue Presidente de National Grid y CEO de Harland & Wolff y de Babcock International Group. Titulación: College of Technology y Universidad de Queens (Arquitectura Naval e Ingeniería Mecánica).

LAKSHMI N. MITTAL (62)

Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal

El Sr. Mittal es Presidente y CEO de Arcelor Mittal, el mayor fabricante de acero del mundo. Es miembro del Consejo de Administración de Goldman Sachs, del International Business Council del Foro Económico Mundial y del Consejo Asesor de la Kellogg School of Management. Titulación: St Xavier's College, Kolkata (Comercio).



JOSEP PIQUÉ i CAMPS (58)
Presidente de Pangea XXI,
Consultora Internacional

El Sr. Camps es Presidente de Vueling y ex ministro de Industria y Energía, ex ministro de Asuntos Exteriores y ex ministro de Ciencia y Tecnología. Titulación: Universidad de Barcelona (Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales; Derecho).



ANNE LAUVERGEON (53)
Socia de Efficiency Capital,
Presidenta y CEO de A.L.P.S.A.

La Sra. Lauvergeon fue CEO de Areva (2001-2011). Anteriormente, trabajó en Alcatel y en Lazard Frères & Cie y fue subjefa de personal del presidente francés. Titulación: *École Normale Supérieure* y *École Nationale Supérieure des Mines*.



HANS-PETER KEITEL (65)
Vicepresidente de la Confederación
de la Industria Alemana (BDI)

El Sr. Keitel es Vicepresidente de la Confederación de la Industria Alemana. Anteriormente, fue CEO de Hochtief (1992-2007) e inició su carrera en Lahmeyer International. Titulación: Universidades de Stuttgart y Múnich (Ingeniería de la Construcción y Ciencias Económicas); Universidad de Múnich (Doctor en Ingeniería).



JEAN-CLAUDE TRICHET (70)
Gobernador Honorario del Banco
de Francia

El Sr. Trichet fue Presidente del Banco Central Europeo. Anteriormente, fue responsable del Tesoro francés y gobernador del Banco de Francia. Titulación: *École des Mines de Nancy*, *Institut d'Études Politiques de Paris*, Universidad de París (Ciencias Económicas) y *École Nationale d'Administration*.



RALPH D. CROSBY, JR. (65)
Ex miembro de los Consejos de Dirección
de EADS y Northrop Grumman

El Sr. Crosby fue Military Staff Assistant del Vicepresidente de EE.UU. y prestó servicios en el Consejo de Política Corporativa de Northrop Grumman. Fue Presidente/CEO de EADS North America (2002-2009). Titulación: Academia Militar de West Point, Universidad de Harvard y Universidad de Ginebra.



MANFRED BISCHOFF (70)
Presidente del Comité de Supervisión
de Daimler

El Sr. Bischoff se incorporó a Daimler-Benz en 1976, siendo posteriormente miembro del Consejo de Dirección de Daimler-Benz. Fue Presidente de EADS (2000-2007) y es Presidente del Consejo de Supervisión de Daimler. Titulación: Universidad de Heidelberg (licenciado y doctor en Ciencias Económicas).

MENSAJE DEL CONSEJERO DELEGADO

TOM ENDERS

“Vemos 2013 como el año
en el que EADS dará grandes
pasos adelante para generar
rentabilidades superiores
para los accionistas.”

14



Tom Enders

Estimados accionistas, empleados, clientes y proveedores:

A juzgar por los sólidos resultados económicos y la notable evolución empresarial, 2012 será recordado como un año crucial en la historia de EADS. Aparte de un mejor comportamiento operacional, como demuestran el mayor número de entregas de aviones y los principales indicadores financieros, también alcanzamos un acuerdo decisivo para simplificar y normalizar la estructura de gobierno corporativo y accionarial de EADS.

El nuevo Consejo está operativo, y estoy ilusionado por trabajar mano a mano con el nuevo Presidente, Denis Ranque, al que conozco desde hace muchos años. Los principales accionistas privados, Daimler y Lagardère, que inicialmente ayudaron a crear la Sociedad, han desinvertido, permitiendo que los titulares de acciones *free float* representen hasta un 72% de nuestra capitalización.

En gran parte gracias a sólidas mejoras operacionales en el negocio comercial, EADS generó un continuo crecimiento de los beneficios en 2012. La Sociedad logró un aumento de dos dígitos en los ingresos y el EBIT*, mejoró su margen de explotación subyacente al 5,3% y aumentó la cartera de pedidos a 567.000 millones de euros. Sin embargo, el EBIT* y el beneficio neto se vieron negativamente influidos por significativos cargos no recurrentes relacionados con actividades de Airbus, Eurocopter y Cassidian.

Desde una perspectiva operacional, 2012 fue un año de hitos notables en las Divisiones de EADS, todas las cuales contribuyeron al mejor comportamiento del EBIT* del Grupo:

Airbus Commercial registró su 11º año consecutivo de producción incrementada, con un récord de 588 entregas a 89 clientes, y Airbus Military entregó 29 aviones; ATR también realizó buenos progresos, entregando la cifra récord de 64 aviones.

Debido a un negocio de soporte de productos muy sólido y creciente, Eurocopter logró un máximo histórico de ingresos de 6.300 millones de euros, a pesar de menos entregas. El número de helicópteros Lakota Light Utility alcanzó unos 250.

Astrium reafirmó su posición como empresa líder en la industria espacial mundial, con siete lanzamientos de Ariane 5 y la entrega de nueve satélites construidos por Astrium.

Las operaciones principales de Cassidian se comportaron bien, con un nivel sostenido de entregas de Eurofighter y crecimiento interanual de los pedidos, a pesar del desafiante entorno de negocio debido a la restricción en los presupuestos de defensa.

El Grupo contó con una fuerte contribución de sus actividades de servicios en expansión, y las empresas adquiridas en 2011 aportaron unos 1.500 millones de euros a los ingresos durante 2012. Las actividades de servicios de Eurocopter y Astrium se vieron considerablemente impulsadas por las adquisiciones de Vector Aerospace y Vizada, respectivamente.

En sus programas prioritarios clave, Airbus realizó buenos progresos en el A350 XWB, con la línea de montaje final plenamente operativa antes del primer vuelo previsto para el verano de 2013. Sin embargo, el programa sigue representando un reto y no le queda margen en el calendario. En el avión de transporte militar A400M se completaron las pruebas de función y fiabilidad, permitiendo que las primeras entregas se realicen en

el segundo trimestre de 2013. Por otra parte, se resolvieron los problemas de los amarres de las alas del A380, con reparaciones en curso en los aviones ya operativos y modificaciones del diseño incorporadas a los de nueva producción.

Eurocopter avanzó en su senda hacia la innovación, con el apoyo del mercado al EC130 T2 y EC145 T2. Además, las primeras versiones de transporte y navales del NH90 se entregaron con su configuración final. Respecto a las limitaciones del EC 225, tras algunos incidentes de fisuras en el eje del rotor y advertencias de emergencia, Eurocopter ha detectado las causas y definido soluciones. Se espera que la flota vuelva al servicio tras la aprobación de los reguladores más adelante este año.

Aparte de demostrar una sólida ejecución en programas, Astrium ha recibido sus contratos iniciales para asegurar las fases de desarrollo del Ariane 6 y del Ariane 5 Midlife Evolution, después de que la Agencia Europea del Espacio confirmara los presupuestos espaciales europeos en noviembre de 2012.

La nueva Dirección de Cassidian impulsó un plan de reestructuración para adaptarse al cambiante entorno del mercado. La División cuenta ahora con una buena plataforma para lograr mejores márgenes en sus rentables actividades principales en el futuro.

Los muchos hitos no habrían sido posibles sin el inmenso compromiso diario de nuestros 140.000 empleados, que ayudan al Grupo a lograr sus objetivos operacionales y su rendimiento económico. Durante el año también realizamos una fluida transición de la Dirección, y no deberíamos olvidar la valiosa aportación a largo plazo que Louis Gallois, mi predecesor, hizo a EADS en sus cinco años como Consejero Delegado hasta el 31 de mayo de 2012.

Ningún análisis de 2012 estaría completo sin mencionar nuestro intento de fusión con BAE Systems. Aunque este plan finalmente no se materializó, preparó el camino para el *Multiparty Agreement* de diciembre, que ha contribuido a simplificar y normalizar el sistema de gobierno corporativo de EADS. El antiguo pacto de accionistas se ha disuelto y ahora tenemos un nuevo Consejo claramente independiente. También hemos empezado a establecer una única sede central operativa en Toulouse, que resalta la mayor integración de EADS. Claramente, EADS 2.0 se está volviendo una realidad.

Durante 2013, el equipo directivo ejecutivo tratará de acrecentar los avances que logramos en 2012. Una prioridad clave es asegurar que el rendimiento bruto de EADS en el futuro se refuerce con una mejora del resultado neto. Para lograrlo, nos centraremos en eliminar riesgos de la cartera y en una gestión cuidadosa de programas de desarrollo, como el A350 XWB, para contener y reducir los riesgos implícitos. Vemos 2013 como el año en el que EADS dará grandes pasos adelante para generar rentabilidades superiores para los accionistas.



Tom Enders
Consejero Delegado

COMITÉ EJECUTIVO DEL GRUPO

**HARALD WILHELM**

Director Financiero de EADS y Airbus

La misión del Sr. Wilhelm consiste en asegurar el rendimiento financiero de EADS y Airbus, asegurar la financiación del Grupo, gestionar riesgos y oportunidades, proporcionar transparencia financiera y crear valor para los accionistas de EADS.

FRANÇOIS AUQUE

Consejero Delegado de Astrium

El Sr. Auque es responsable del éxito de Astrium y de preparar el futuro de la División Espacio.

JEAN BOTTI

Director Técnico de EADS

La misión del Sr. Botti consiste en dirigir la estrategia y las actividades de investigación y tecnología del Grupo EADS, asegurando tecnologías innovadoras así como herramientas de tecnologías de la información, calidad y producción para el futuro de la Compañía.

GÜNTHER BUTSCHEK

Director de Operaciones de Airbus

El Sr. Butschek es el Director de Operaciones de Airbus, con responsabilidad global respecto a la gestión de operaciones, ingeniería, compras y cadena de suministros, calidad y tecnologías de la información.

FABRICE BRÉGIER

Consejero Delegado de Airbus

Como Consejero Delegado de Airbus, el Sr. Brégier es responsable del éxito global de todas las actividades de Airbus, tanto comerciales como militares, dirigiendo los programas actuales y en desarrollo y las iniciativas estratégicas.

TOM ENDERS

Consejero Delegado de EADS

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

**MARWAN LAHOUD**

Director de Estrategia y Marketing de EADS

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.

THIERRY BARIL

Director de Recursos Humanos de EADS y Airbus

La función del Sr. Baril consiste en asegurar que la plantilla de EADS y Airbus sea competente, esté comprometida y eficazmente gestionada para poder dominar los retos actuales y prever las necesidades de talento futuras.

LUTZ BERTLING

Consejero Delegado de Eurocopter

**→ GUILLAUME FAURY**

Sucedió a Lutz Bertling el 30 de abril de 2013.

La misión del Consejero Delegado consiste en reforzar la posición

de liderazgo de Eurocopter y aportar éxito comercial y satisfacción al cliente en todos los programas de helicópteros y servicios conexos.

BERNHARD GERWERT

Consejero Delegado de Cassidian

El Sr. Gerwert es responsable de impulsar un comportamiento empresarial exitoso en Cassidian, además de preparar el futuro de la División.

JOHN LEAHY

Director de Operaciones de Airbus – Clientes

Las responsabilidades del Sr. Leahy cubren todas las actividades comerciales de Airbus, incluyendo ventas, marketing, contratos, control de transacciones, gestión de activos, leasing y desarrollo de negocio.

DOMINGO UREÑA-RASO

Director de Airbus Military

El Sr. Ureña-Raso está a cargo de Airbus Military, siendo especialmente responsable del programa A400M y de los aviones de reabastecimiento. Depende del Consejero Delegado de Airbus.

SEAN O'KEEFE

Consejero Delegado de 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.

ENTREVISTA

CON EL DIRECTOR FINANCIERO

HARALD WILHELM

“De cara al futuro, mejorar la rentabilidad es la prioridad esencial del equipo directivo.”

EN 2012, EADS LOGRÓ LO QUE PARECE UN CONJUNTO DE MEJORES CIFRAS. ¿PODRÍA EXPLICARNOS LOS ASPECTOS MÁS DESTACADOS?

Nuestros resultados de 2012 son un buen reflejo de los progresos que creo estamos realizando en EADS. A pesar de una coyuntura macroeconómica difícil, nuestros ingresos han aumentado un 15%. El ímpetu comercial sigue siendo bueno. Nuestra cartera de pedidos se sitúa en el nivel récord de 566.000 millones de euros, representando una plataforma inmensa para el crecimiento en el futuro. También hay que resaltar la amplia procedencia geográfica de la cartera de pedidos, que refleja un crecimiento dinámico en las áreas de Asia-Pacífico y Oriente Medio.

Pero lo más importante de todo es que nuestros resultados demuestran que estamos avanzando en términos de rentabilidad. Nuestro EBIT* antes de partidas no recurrentes ha aumentado un 68% y nuestro beneficio neto ha subido un 19%, hasta situarse en 1.200 millones de euros. Aunque aún nos falte camino por recorrer hasta alcanzar nuestros objetivos de rentabilidad a largo plazo, se trata de un paso importante. De cara al futuro, mejorar la rentabilidad es la prioridad esencial del equipo directivo. Y nos centraremos especialmente en nuestras operaciones. En los programas nuevos importantes, dedicaremos la máxima atención al A350, que está avanzando, pero sigue representando un riesgo clave.

¿PUEDE EXPLICAR LAS RAZONES PARA LA PROPUESTA DE DIVIDENDO DE ESTE AÑO?

El dividendo propuesto de 0,60 euros por acción es un signo claro de que estamos centrados en aportar valor a nuestros accionistas. El aumento respecto al dividendo del ejercicio anterior (0,45 euros) refleja la mejora de nuestro beneficio por acción. Aparte de eso, también constituye un ratio mayor de distribución, que ha pasado del 35% en el ejercicio anterior al 40% actual.

¿POR QUÉ PROPONEN UNA RECOMPRA DE ACCIONES?

Como sabe, EADS está modificando su estructura accionarial. Se trata de una transformación que normalizará nuestro sistema de gobierno corporativo y aumentará considerablemente el *free-float*. Creo que nuestros accionistas deberían beneficiarse de esta evolución. Por esa razón, la Dirección ha propuesto un programa de recompra de acciones por hasta 3.750 millones de euros con validez durante 18 meses. Este programa es un signo de nuestra confianza en la nueva organización y, sobre todo, un reconocimiento de la lealtad de nuestros accionistas.

Con una posición de tesorería neta de 12.300 millones de euros, contamos con recursos para remunerar a nuestros accionistas, conservando al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para invertir en nuestro negocio. De cara al futuro, mantener una posición fuerte de liquidez seguirá siendo una prioridad clara. No haremos concesiones en ese sentido.

LA PERSPECTIVA DEL CASH FLOW DISPONIBLE PARA 2013 ES BASTANTE MODERADA, SIN EMBARGO, SITUÁNDOSE EN UN PUNTO DE EQUILIBRIO. ¿POR QUÉ?

En 2013, esperamos sin duda una nueva mejora de la rentabilidad subyacente, con un objetivo de 3.500 millones de euros para el EBIT* antes de partidas no recurrentes. Eso se traducirá en una mejora significativa del *cash flow* de explotación. Sin embargo, en 2013 también se producirán inversiones continuas en la aceleración de programas, no solo en Airbus sino también en Eurocopter. Tenemos el comienzo de la industrialización del A350, la aceleración del programa A400M y una reducción temporal en las entregas del A380 a medida que implantemos el nuevo amarre de las alas. Esto también tendrá alguna repercusión en las inversiones y el capital circulante. Al igual que en 2012, esperamos un modelo bastante diferido y nos esforzaremos por recuperar a final de año.

HA MENCIONADO OBJETIVOS DE RENTABILIDAD A LARGO PLAZO. ¿QUÉ NIVEL DE RENTABILIDAD DESEARÍAN ALCANZAR DURANTE LOS PRÓXIMOS AÑOS?

Nuestro rendimiento operativo está mejorando, impulsado sobre todo por el negocio de aviones civiles, pero con aportaciones positivas asimismo de Eurocopter y Astrium, y también las actividades principales de Cassidian están comportándose bien. Durante los próximos años, aunque la progresión positiva debería estar respaldada por menores costes en el programa A380, estaremos entrando en una etapa crítica en el desarrollo del A350. Como sucede con cualquier programa nuevo de aviones, se puede esperar que las primeras entregas tengan un efecto considerable de dilución en la rentabilidad. Aparte del riesgo del A350 y presuponiendo que el tipo de cambio dólar/euro continúe en un nivel de alrededor de 1,30 \$/€, nuestra ambición es alcanzar una rentabilidad sobre ventas del 10% en el ejercicio 2015.

*Harald Wilhelm*

En el marco del esfuerzo por llegar a ese nivel, estamos centrados, entre otras cosas, en reducir el riesgo en nuestra cartera. Por ejemplo, el nuevo equipo directivo de Cassidian realizó un análisis exhaustivo del negocio en 2012, que debería preparar el camino para mejorar los márgenes en las actividades principales de la División. Por supuesto, nuestra atención primaria se centra en la ejecución de programas en todo el Grupo, con un acento especial en el A350, que realizó un buen avance el año pasado aunque sigue representando un desafío.

¿CÓMO VE LA EVOLUCIÓN ACTUAL DEL PRECIO DE LA ACCIÓN?

Tras una subida del 38% en 2011 y otra del 22% en 2012, la evolución de la cotización en los primeros meses de 2013 ha vuelto a ser positiva. Es un signo de que los inversores comparten nuestro optimismo y confían en nuestra capacidad de cumplir. Junto con todo el equipo directivo de EADS, soy consciente de la responsabilidad que entraña dicha confianza. Estamos totalmente motivados para enfrentarnos al reto.





02

EXPECTACIÓN *ante el cambio*

Estrategia

ENTREVISTA

CON EL DIRECTOR DE ESTRATEGIA Y MARKETING

MARWAN LAHOUD

“Nuestra sólida posición de mercado y nuestra fortaleza financiera significan que estamos en una posición excelente para asumir el reto.”

22



Marwan Lahoud

EL ENTORNO DE NEGOCIO HA EXPERIMENTADO CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS. ¿CÓMO ESTÁ POSICIONADA EADS CON SU ESTRATEGIA ACTUAL?

El entorno del mercado mundial está efectivamente evolucionando. La crisis del mercado ha hecho que la situación presupuestaria de nuestros países de origen sea más restrictiva que nunca. Por otra parte, el negocio de aviones civiles continúa siendo muy sólido, con una fuerte demanda que proviene especialmente de las regiones del mundo en crecimiento. Ésta es una de las principales razones por las que nuestra cartera de pedidos ha alcanzado el nivel récord de 566.500 millones de euros.

Durante los últimos años, nuestra estrategia consistía en centrarnos en generar crecimiento en toda nuestra cartera de negocio, ampliando la presencia internacional de la Compañía y desarrollando nuestra oferta de negocio, especialmente en el campo de los servicios. Creo que hemos hechos buenos progresos en estas áreas y que, como resultado, la Compañía es más fuerte. Pero han pasado cinco años desde que elaboramos nuestra hoja de ruta estratégica y tenemos que reconocer que muchas cosas están cambiando para la Compañía. En 2013 estamos entrando en una nueva era para EADS, con una nueva estructura accionarial, un nuevo sistema de gobierno corporativo y un nuevo Consejo. Ahora es sin duda el momento de volver a examinar nuestra estrategia y verificar si siguen siendo válidas determinadas hipótesis que hicimos hace cinco años.

¿NO ES DEFENSA UN ÁREA EN LA QUE PODRÍAN AJUSTAR LA ESTRATEGIA?

Desde luego, es un área que tenemos que examinar. Las actividades principales de EADS en defensa, como los programas Eurofighter y MBDA, continúan muy estables en términos de rentabilidad. Pero somos realistas sobre las perspectivas de crecimiento en nuestros mercados de origen tradicionales, y los mercados de exportación están volviéndose ferozmente competitivos. Además, el intento de fusión con BAE Systems en 2012 demostró el elevado nivel de complejidad del entorno actual.

En el marco de nuestro análisis estratégico, estamos estudiando cambiar el enfoque hacia el margen más que hacia el crecimiento en el sector de defensa. El nuevo equipo directivo de Cassidian ya está trabajando en ello.

De hecho, una mejor rentabilidad es una prioridad estratégica clara para el Grupo en conjunto. En el sector institucional, Astrium está trabajando para mejorar el coste y la rentabilidad del programa Ariane, por ejemplo. También Airbus tiene que continuar en su senda hacia una mejor rentabilidad.

HA MENCIONADO AVANCES EN CUANTO A PRESENCIA INTERNACIONAL. ¿PUEDE DAR ALGÚN EJEMPLO RECIENTE?

Diría que destaca claramente la decisión de crear una línea de montaje final de Airbus en Mobile, Alabama. Además de repre-

sentar una importante adición a los actuales centros de producción de EADS, establecerá firmemente a Airbus como un actor industrial en EE.UU. Se espera que la nueva planta de Mobile produzca entre 40 y 50 aviones de la familia A320 al año en 2018 y debería contribuir a que Airbus aumente su cuota en el inmenso mercado norteamericano de aviones de pasillo único. También ayudará a Airbus a mejorar su cobertura natural frente al riesgo de tipo de cambio euro-dólar.

Además de esto, Eurocopter sigue haciendo grandes progresos, especialmente en Sudamérica y Asia. Por ejemplo, en Itajuba (Brasil) se inauguró una nueva instalación de montaje para los helicópteros EC725, que representa una inversión total de 160 millones de euros. Eurocopter también firmó un contrato para un centro de terminación y adaptación de helicópteros Ecureuil en Tianjin (China).

También Astrium ha continuado con su desarrollo internacional mediante la creación de Astrium Americas, Astrium Brazil y Astrium Singapore. Astrium suscribió asimismo un contrato de *joint venture* con la compañía industrial rusa RSC Energia para el desarrollo conjunto de satélites y equipamiento de satélites.

EADS HA ESTADO FIJANDO OBJETIVOS DE CRECIMIENTO EN SUS ACTIVIDADES DE SERVICIOS. ¿QUÉ PROGRESOS SE HAN REALIZADO EL AÑO PASADO?

Tras la adquisición de Vector Aerospace y Vizada en 2011, estas empresas están contribuyendo muy eficazmente a nuestro crecimiento en el sector servicios. Aparte de las adquisiciones, nuestras Divisiones han seguido ampliando su oferta de servicios. Por ejemplo, Eurocopter abrió cinco nuevos simuladores de vuelo en todo el mundo, un centro de formación en México y un centro de soporte en Australia. Services representa ahora un 42% de los ingresos de Eurocopter y un 25% de los de Astrium. Airbus también está trabajando para aumentar su negocio de servicios por medio del negocio de logística de Satair y Airbus Flight Hour Services, que ha tenido un comienzo prometedor con unos 100 aviones ya objeto de contrato.

¿QUÉ ES LO MÁS DESTACABLE EN CUANTO A PEDIDOS RECIBIDOS?

En Airbus, la demanda ha sido claramente muy vigorosa. El pedido de Singapore Airlines por 20 A350-900 y cinco A380 es un ejemplo. De hecho, el ímpetu ha sido prometedor en todas las Divisiones: Eurocopter, Astrium y Cassidian registraron incrementos interanuales en los pedidos recibidos. Para Cassidian, el acuerdo firmado por Omán para la compra de 12 Eurofighter fue una señal especialmente importante.

¿CÓMO RESUMIRÍA EN POCAS PALABRAS LA SITUACIÓN ACTUAL DE EADS?

Diría que nuestra sólida posición de mercado y nuestra fortaleza financiera significan que estamos en una posición excelente para asumir el reto durante los próximos años.

MERCADOS

Y PERSPECTIVAS

Las economías emergentes y en desarrollo fueron los principales catalizadores del crecimiento económico mundial en 2012. La mayor actividad en estos países está respaldando la demanda de productos aeroespaciales, especialmente en el sector de la aviación civil. Debido a las cargas de deuda de los gobiernos, los mercados institucionales seguirán más débiles en EE.UU. y Europa.



El A380 se ha convertido en una imagen cada vez más habitual en Asia-Pacífico

24

CRECIMIENTO VACILANTE A ESCALA MUNDIAL

En 2012, la consolidación fiscal y un sistema financiero todavía débil continuaron asfixiando el crecimiento en el mundo desarrollado. Por su parte, los mercados emergentes y las economías en desarrollo presentaron más vigor, siendo responsables de gran parte del crecimiento económico visto en 2012.

En su Informe de Perspectivas de la Economía Mundial de octubre de 2012, el Fondo Monetario Internacional (FMI) estimó un crecimiento mundial del 3,3% en 2012, tras unas tasas de crecimiento superiores en los dos años anteriores (2010: 5,1%; 2011: 3,8%).

Las economías avanzadas, incluso los países del G7, apenas se expandieron, con un crecimiento proyectado del 1,3% para 2012. La crisis de la deuda en la eurozona siguió minando la confianza del mercado en 2012 mientras los países del sur de Europa continuaban esforzándose por reequilibrar sus posiciones fiscales. Según estimaciones del FMI, la economía de la eurozona se contrajo un -0,4% en 2012. La economía estadounidense creció un 2,2%.

LAS ECONOMÍAS EMERGENTES SIGUEN CRECIENDO

Según las cifras del FMI, los mercados emergentes y las economías en desarrollo, entre ellos Latinoamérica, Europa central y del este y la Comunidad de Estados Independientes, así como las economías asiáticas, registraron un crecimiento considerablemente más fuerte, expandiéndose un 5,3% en conjunto. China e India crecieron un 7,8% y un 4,9%, respectivamente. Los países Asean 5 –Filipinas, Indonesia, Malasia, Tailandia y Vietnam– también registraron un crecimiento vigoroso del 5,4%.

De cara al año siguiente, el FMI predijo una recuperación mundial vacilante, con un pronóstico de crecimiento mundial del 3,6% en 2013. Según el FMI, la crisis de la eurozona continúa siendo la amenaza más clara para la perspectiva mundial. De nuevo, se esperaba que los mercados emergentes y las economías en desarrollo, con una tasa de crecimiento proyectada del 5,6% en 2013, superaran significativamente a las economías avanzadas.

La OCDE, en su perspectiva de noviembre de 2012, predijo que las economías avanzadas empezarán a adquirir ímpetu en 2014, con un crecimiento del 2,3%. Según las perspectivas de

la OCDE, el crecimiento en China ascenderá al 8,9% en 2014, previéndose asimismo un ímpetu creciente en Brasil, India, Indonesia, Rusia y Sudáfrica.

RESTRICCIONES EN EL GASTO

La necesidad de ajuste fiscal sigue pesando en los presupuestos gubernamentales de las economías avanzadas. Según el Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), en 2011, el último año para el que existen datos disponibles, el gasto militar mundial ascendió a 1,738 billones de dólares, cifra equivalente a un 2,5% del PIB mundial. En términos reales, el gasto en 2011 permaneció prácticamente invariable respecto a 2010, interrumpiendo 12 años de subida. Los 61 países que aumentaron su gasto militar quedaron casi equilibrados por igual por los 62 que lo redujeron.

MEGATENDENCIAS A LARGO PLAZO

En su estudio "Looking to 2060", la OCDE predice que, sobre la base de las paridades del poder adquisitivo de 2005, China se convertirá en la mayor economía del mundo dentro de unos años. Se espera que India supere a la eurozona dentro de unos 20 años. Para 2060, el PIB combinado de China e India será superior al de toda la OCDE, sobre la base de los miembros actuales. En 2012, China e India solo representaron un tercio del PIB combinado de la OCDE.

Los cambios económicos, así como el crecimiento de la población, impulsarán importantes tendencias demográficas a largo plazo con efectos de amplio alcance sobre el desarrollo tecnológico y el medio ambiente. La protección del clima y la seguridad energética constituyen prioridades en la agenda de muchos gobiernos. En la actualidad, el cambio climático se reconoce como un hecho mundial que representa un riesgo considerable para los años venideros.

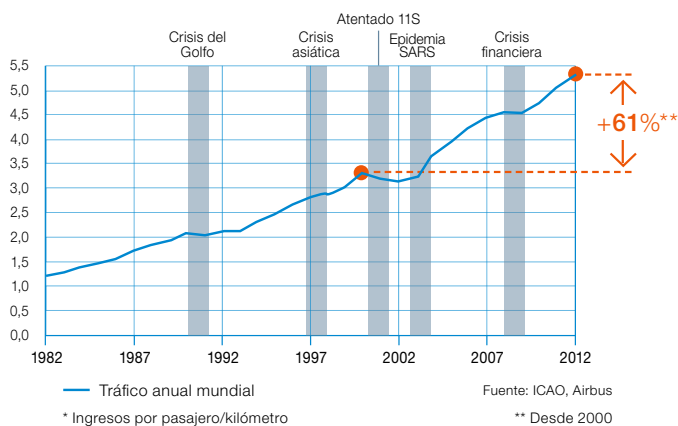
Mientras continúe la búsqueda de fuentes de energía viables y sostenibles, el Ártico, con sus enormes reservas potenciales de petróleo y gas, podría convertirse en una fuente de tensiones regionales.

Se espera que continúe la tendencia hacia un mundo conectado. En 2020 habrá más de 80.000 millones de dispositivos móviles conectados a Internet, según el estudio de megatendencias 2020 de Frost & Sullivan. La demanda de capacidad de comunicación para uso tanto civil como militar conducirá a una creciente congestión del espacio. Además, las tendencias urbanas hacia más "megaciudades" impulsarán nuevos modelos de transporte público.



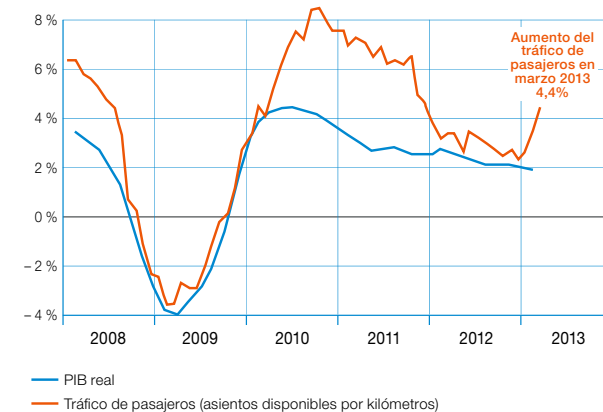
La producción de aviones Airbus aumentó en 2012 para satisfacer la creciente demanda

Los viajes aéreos han demostrado su resistencia a las sacudidas externas
(en billones de RPK*)



Fuerte repunte actual del tráfico de pasajeros

PIB real mundial y tráfico de pasajeros (evolución mensual, interanual)



Fuente: IHS Global Insight (datos a marzo 2012), OAG (datos asientos disponibles/kilómetros), Airbus

LA DEMANDA DE AVIONES SE MANTIENE FUERTE

EL TRÁFICO AUMENTA A PESAR DE LA DEBILIDAD DE LA ECONOMÍA

En su perspectiva de diciembre de 2012 sobre el sector, la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), una organización que representa a unas 240 compañías aéreas y un 84% del tráfico aéreo mundial, estimaba un sólido crecimiento de los pasajeros, de un 5,3%, para el ejercicio 2012. Se esperaba que las compañías aéreas registraran un beneficio de 6.700 millones de dólares (2011: 8.800 millones de dólares).

A pesar de los elevados precios del combustible, que rondaron una media de 109,5 dólares por barril durante el año, y de una desaceleración de la economía mundial con una tasa de crecimiento de poco más del 2%, las compañías aéreas pudieron beneficiarse de una mejor eficiencia y de la reestructuración del sector. Según IATA, las economías de escala permitieron que las grandes compañías aéreas en especial afrontaran mejor la difícil coyuntura.

Se esperaba que las compañías de Asia-Pacífico registraran el mayor beneficio total entre las regiones, de 3.000 millones de dólares. En comparación con la cifra de 5.400 millones de dólares del ejercicio anterior, las compañías aéreas registraron una gran caída de los beneficios debido a la debilidad en los mercados de carga y a un crecimiento económico más lento en China. Se esperaba que las compañías norteamericanas terminaran 2012 con un beneficio neto conjunto de 2.400 millones de

dólares (2011: 1.700 millones de dólares). La mejora, comparada con el ejercicio anterior, se debió principalmente a una mejor utilización de los activos como consecuencia de la consolidación del sector. Se esperaba que las compañías aéreas europeas registraran un resultado neutral.

De cara al año siguiente, la IATA predecía que las perspectivas de las compañías aéreas para 2013 permanecerían prácticamente invariables respecto a 2012 y que el crecimiento económico mundial, el principal impulsor del sector, solo se reforzaría levemente en 2012. Se prevé que la demanda de pasajeros crezca un 4,5%, mientras que la demanda de carga debería aumentar un 1,4% (2012: contracción de -0,2%). Dado que se esperaba que los precios del petróleo se moderaran ligeramente en 2013, la IATA estimaba que los beneficios de las líneas aéreas aumentarían a 8.400 millones de dólares. Se prevé que las compañías aéreas de Norteamérica y Asia-Pacífico registren el mayor beneficio entre todas las regiones. Se espera que las compañías aéreas europeas registren un resultado neutral por segundo año consecutivo, afectadas por incertidumbres sobre la economía europea, unos elevados impuestos y una infraestructura ineficiente.

SÓLIDA PERSPECTIVA A MEDIO PLAZO

A medio plazo, la IATA espera que el tráfico de las compañías aéreas retorne a un crecimiento vigoroso. En sus previsiones para el período 2012-2016, publicadas en diciembre de 2012, la IATA pronostica que los números de pasajeros aumentarán un 5,3% anual entre 2012 y 2016, incrementando en 500 millones el número de pasajeros en rutas domésticas y en más de



Inauguración de la línea de montaje final del A350 XWB en Toulouse



Eurocopter continuó en su senda de crecimiento estratégico en los mercados mundiales

330 millones en rutas internacionales. Las economías emergentes de Asia-Pacífico, Latinoamérica y Oriente Medio registrarán el mayor crecimiento de pasajeros, según la IATA. En Asia-Pacífico, se prevé que el tráfico de pasajeros aumente un 6,7% anual. El tráfico dentro de la región Asia-Pacífico representará un 33% del tráfico mundial de pasajeros en 2016, cifra que la convierte en el mayor mercado regional de transporte aéreo.

Durante los últimos 30 años, el tráfico aéreo se ha duplicado cada 15 años, y según las previsiones de Airbus se espera que se duplique nuevamente en los próximos 15 años. Aunque se prevé que los mercados emergentes registren una mayor demanda de nuevos aviones de pasajeros, los mercados tradicionales de Europa y Norteamérica recibirán más del 40% de todas las entregas de aviones nuevos en los próximos 20 años. Para satisfacer el crecimiento de la demanda, así como la sustitución de aviones antiguos, Airbus calcula una necesidad de más de 27.000 aviones nuevos de pasajeros para 2031. La producción de Airbus está acelerándose para satisfacer la creciente demanda, que continúa siendo un gran reto para los principales fabricantes de aviones y sus cadenas de suministro. Según Alix Partners, los volúmenes de producción tendrán que aumentar un 45% para 2015.

LA EXPLORACIÓN PETROLÍFERA Y LOS TEMAS DE SEGURIDAD IMPULSAN LA DEMANDA DE HELICÓPTEROS

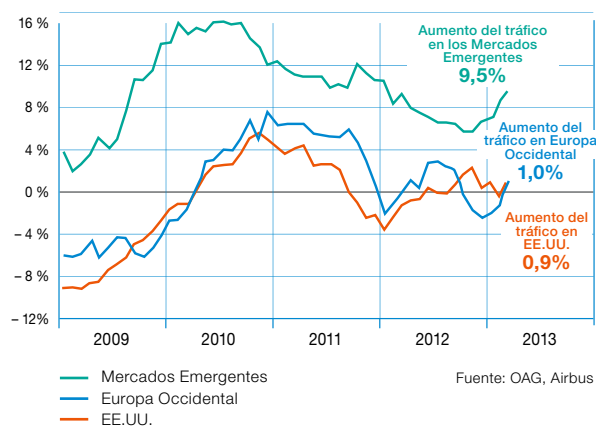
Se espera que la creciente demanda por parte de operadores *offshore* impulse las ventas de helicópteros comerciales. El sector de petróleo y gas sigue siendo un mercado importante para los helicópteros civiles, en especial porque los precios de la energía, relativamente altos, fomentan la actividad de exploración.

Debido a la crisis de la deuda pública, el mercado de helicópteros militares continuó representando un desafío en 2012 y se prevé que continúe así en el año siguiente. Según los análisis de Frost & Sullivan, el mercado mundial de plataformas militares seguramente aumentará a una tasa de tan solo 2,05% entre 2011 y 2021. Se espera que el mercado civil crezca a una tasa anual del 4,05% en el mismo período, impulsado por un firme crecimiento del sector parapúblico. El grupo TEAL pronostica una producción de cerca de 16.000 helicópteros por valor de 195.000 millones de dólares entre 2012 y 2021. Esta cifra comprende 9.500 unidades para uso civil y unas 6.400 aparatos militares.

En el negocio institucional, los temas de seguridad están impulsando cada vez más la demanda de helicópteros, por ejemplo para control fronterizo, vigilancia medioambiental, operaciones antipiratería y misiones antiterroristas.

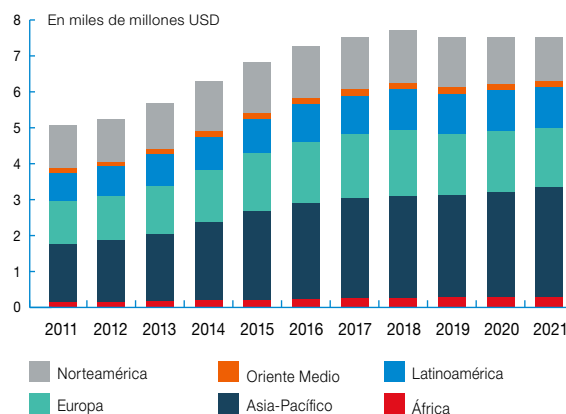
Los mercados emergentes continúan impulsando el crecimiento

Kilómetros asiento disponibles, interanual, evolución mensual (%)



Plataformas de helicópteros civiles - Previsión de ingresos por región

Mundial, 2011-2021 - Tasa de crecimiento anual compuesto = 4,05%

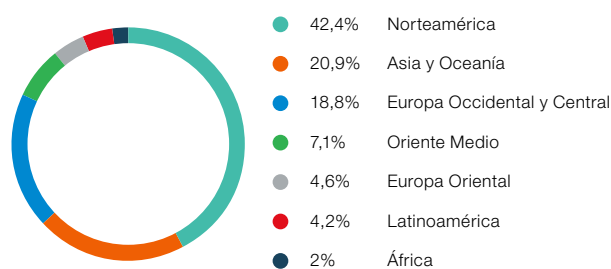


LOS PRESUPUESTOS GUBERNAMENTALES, AMENAZADOS

EL GASTO ESTADOUNIDENSE EN DEFENSA PERMANECE ESTANCADO

Estados Unidos realiza el mayor gasto militar del mundo hasta ahora y se prevé que continúe haciéndolo incluso tras los recortes previstos del gasto y pese a la amenaza de recortes generalizados si el gobierno estadounidense no llega a un acuerdo sobre el presupuesto. Según datos del SIPRI, el gasto militar estadounidense en 2011 permaneció prácticamente invariable en términos reales respecto al ejercicio anterior, representando un 41% del total mundial.

Gasto total mundial en defensa (2011)



Fuente: SIPRI

28

En Asia, el gasto militar chino continúa aumentando, a un ritmo del 6,7% en términos reales. China fue el segundo país con mayor gasto militar, representando un 8,2% del total mundial. Según el SIPRI, el gasto militar total del resto de Asia y Oceanía permaneció constante. A pesar de la crisis financiera en 2008, muchos países asiáticos experimentaron dificultades fiscales comparativamente pequeñas y han aumentado su participación en el panorama mundial. Según el informe "Asian Defence Spending 2000-2011" (Hofbauer, Hermann, Raghavan), se prevé que el gasto militar en Asia supere al de la UE en 2012.

El gasto de Rusia en defensa aumentó un 9,3% en 2011, adelantando al de Reino Unido y Francia por primera vez desde principios de los años 90. Rusia fue el tercer país del mundo con mayor gasto militar, representando un 4,1% del total mundial. Según el SIPRI, se esperan más aumentos de alrededor del 50% en términos reales hasta 2014, en consonancia con los planes de sustituir el 70% de los equipos militares de Rusia, pertenecientes en su mayoría a la era soviética, por armamento moderno para 2020.



En medio de unos presupuestos más restrictivos en defensa, EADS sigue desarrollando sus actividades de servicios

A400M



Ariane 5

Los tres países de Europa occidental y central que más gasto realizan, Reino Unido, Francia y Alemania, desde 2008 hasta ahora solo han recortado moderadamente el gasto militar en 0,6%, 4% y 1,6%, respectivamente. Reino Unido y Alemania proyectan nuevos recortes: Reino Unido de un 7,5% en términos reales hasta 2014/2015 y Alemania de alrededor del 10% hasta 2015. Francia prevé mantener un gasto prácticamente constante hasta 2013.

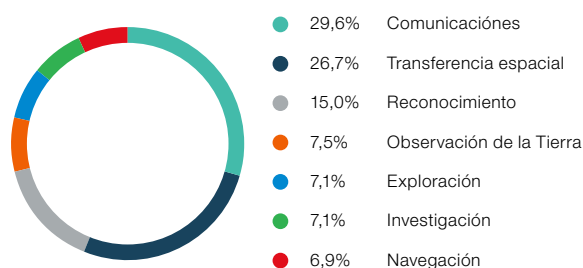
El gasto militar en Latinoamérica cayó un 3,3% en términos reales, debido a un recorte del 8,2% del gasto en Brasil. El gasto militar en África aumentó un 8,6%, impulsado por un incremento del 44% por parte de Argelia, el país que realiza el mayor gasto del continente. En Oriente Medio, el gasto aumentó un 4,6% en términos reales.

Enfrentadas a unos presupuestos gubernamentales restrictivos, las empresas de defensa de las economías avanzadas están adaptando sus propuestas de negocio, ofreciendo servicios gestionados, productos estándar y desarrollando enfoques de colaboración creativos. Se espera que continúe la estrategia estadounidense de reequilibrio hacia la región Asia-Pacífico, favoreciendo la inversión en fuerzas aerotransportadas y navales.

El mercado de soluciones de seguridad sigue creciendo a medida que los gobiernos de todo el mundo se esfuerzan por vigilar infraestructuras críticas, garantizar la seguridad de eventos importantes y realzar la vigilancia y la seguridad fronterizas. Según el Security Survey 2012 de la asociación sectorial británica ADS

Mercado mundial de lanzadores espaciales (2011)

Desglose porcentual de ventas por aplicación



Fuente: Frost, diciembre de 2012

Group, en 2011 se esperaba que el mercado de seguridad mundial registrara un valor de unos 384.000 millones de libras, y se prevé que alcance los 535.000 millones de libras en 2015.

SE MANTIENE EL PRESUPUESTO DE LA AGENCIA EUROPEA DEL ESPACIO

Según los últimos datos disponibles de la asociación de la industria espacial Eurospace, los clientes comerciales, incluidos los de lanzadores y satélites, representaron un 37% de los ingresos espaciales en Europa en 2010, equivalente a unos 2.200 millones de euros en valor.

Los clientes institucionales representaron un 63% de los ingresos de la industria espacial, o 3.800 millones de euros en valor. En 2012, las principales contribuciones a la Agencia Europea del Espacio (ESA) procedieron de Alemania, Francia e Italia, que aportaron colectivamente más del 45% del presupuesto de la ESA.

En 2012, el Consejo Ministerial de la ESA acordó un compromiso de 10.000 millones de euros para el período 2013-2017. El importe es similar al del presupuesto decidido durante el anterior Consejo Ministerial en 2008.

El nuevo presupuesto incluye financiación para el desarrollo adicional del Ariane 5 ME y para la definición del lanzador Ariane 6 de nueva generación. Los programas de lanzadores recibieron un impulso, pero las inversiones en la Estación Espacial Internacional y en programas de observación de la Tierra se redujeron.

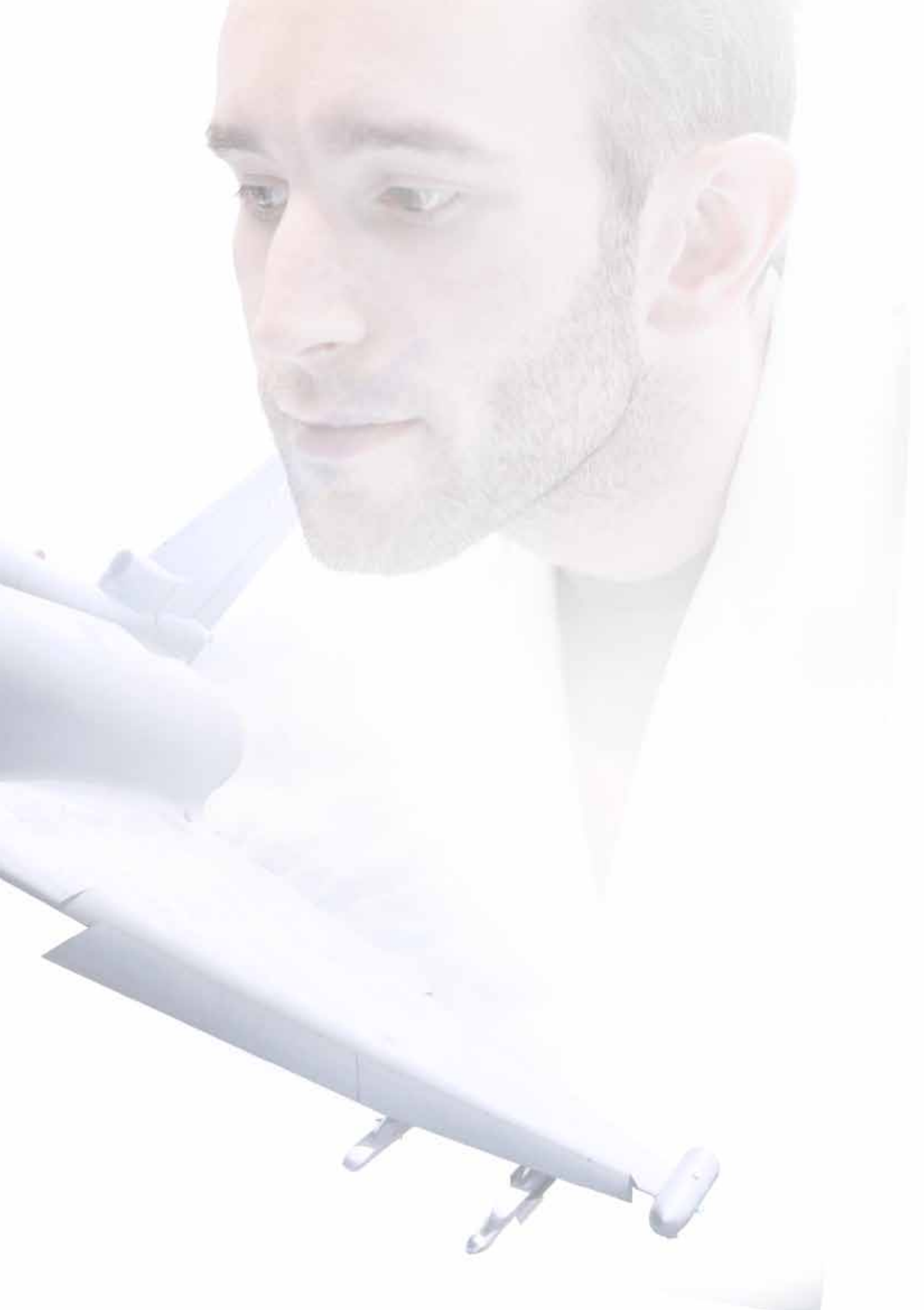


03

LOGRO

de nuestros objetivos

Ejercicio 2012





Airbus logró un número récord de aviones, batiendo además su objetivo de nuevos pedidos. A pesar de los desafíos en programas, la División aumentó significativamente su rentabilidad gracias a más entregas, mejores precios y una mejora operacional.

En 2012, Airbus aumentó las entregas de aviones por 11º año consecutivo, mientras la Dirección se centraba en abordar los retos operacionales y de aceleración e iniciar la producción industrial del A350 XWB.

Los ingresos consolidados de la División aumentaron un 17%, a 38.600 millones de euros (33.100 millones de euros en 2011), beneficiándose de un mayor volumen de entregas y mejores precios.

El EBIT* declarado se duplicó con creces, alcanzando los 1.230 millones de euros (584 millones de euros en 2011), a pesar de unos cargos no recurrentes de unos 522 millones de euros, debido principalmente a un cambio en el calendario del A350 XWB y al desarrollo de una solución permanente para el problema del amarre de las alas del A380.

El gasto de Airbus en investigación y desarrollo descendió ligeramente, a 2.400 millones de euros (2011: 2.500 millones de euros); 366 millones de euros del desarrollo del A350 XWB se capitalizaron según la NIC 38.

AUMENTO DE LAS ENTREGAS

Airbus alcanzó un máximo histórico de 588 entregas al final de 2012 (534 en 2011). A pesar de las presiones en la cadena de suministros, Airbus logró alcanzar su objetivo de producción de 42 aviones de pasillo único al mes. Las entregas de aviones de transporte militar se situaron en 29 (29 en 2011).

Tras una cifra excepcional de pedidos recibidos en 2011, los pedidos nuevos volvieron a rebasar las entregas, batiendo el objetivo anunciado para el año. Airbus Commercial consiguió un total de 914 pedidos brutos, 833 netos tras cancelaciones (2011: 1.608 pedidos brutos; 1.419 netos). Airbus Military obtuvo 32 pedidos nuevos (cinco en 2011). Al final de 2012, la cartera de pedidos de la División Airbus se situaba en 523.400 millones de euros (final de 2011: 495.500 millones de euros), valorados a precios de catálogo.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Airbus adaptó su organización para promover el espíritu emprendedor y facultar a más equipos, manteniendo al mismo tiempo procesos armonizados en todos sus centros. Para los programas en serie, se delegaron más responsabilidades y medios en plantas para que avanzara el ritmo de las entregas.

Dentro de la estrategia de expandir su presencia internacional, Airbus anunció planes para abrir una línea de montaje para aviones de pasillo único en Mobile, Alabama (EE.UU.), cuyas entregas comenzarán en 2016. Para 2018, se espera que las instalaciones produzcan entre 40 y 50 aviones al año.

Airbus continuó reforzando su cartera de servicios. Airbus Flight Hour Services (FHS), que ofrece a las compañías aéreas un acceso más rápido y sencillo a piezas y servicios, continuó con su prometedor comienzo, con unos 100 aviones en contrato al final de 2012. El negocio de gestión de materiales de Satair, adquirido en 2011, realizó aportaciones positivas tanto al resultado bruto como al neto.

PERSPECTIVA DE LA DIVISIÓN AIRBUS

En 2013, Airbus prevé un nuevo aumento de las entregas hasta entre 600 y 610 aviones comerciales. Las tasas de producción mensual continuarán en 42 para el A320, aunque aumentando a 10 al mes para el A330. Para implantar la solución de los amarres de las alas, las entregas del A380 disminuirán en 2013 a unos 25 aviones.

En el complejo programa A350 XWB, la Dirección dedicará la máxima atención a lograr el éxito en el primer vuelo alrededor de mediados de 2013 y a preparar el camino para una aceleración fluida de la producción, con una primera entrega prevista para el segundo semestre de 2014.

Airbus espera conseguir unos 700 pedidos brutos de aviones comerciales.

Airbus Military tiene el objetivo de realizar la primera entrega del A400M a las Fuerzas Aéreas francesas en el segundo trimestre de 2013. Para 2013 hay previstas en total cuatro entregas del A400M – tres a Francia y una a Turquía.

En total, Airbus Military prevé entregar al menos 28 aviones y conseguir unos 30 pedidos nuevos.

Se espera que la rentabilidad subyacente de Airbus (EBIT* antes de partidas no recurrentes) mejore significativamente, gracias a un mayor volumen de entregas, mejores precios y mejora del comportamiento en la producción del A380. De cara al futuro, el EBIT* declarado dependerá de la capacidad del Grupo para cumplir en los programas A400M, A380 y A350 XWB según los compromisos contraídos con sus clientes.

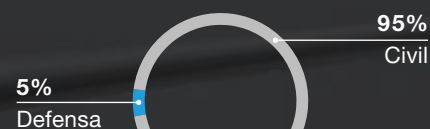
AIRBUS

Resultados
(en millones de euros)

	2012	2011	Variación
Ingresos	38.592	33.103	+17%
I+D autofinanciado	2.442	2.482	-2%
EBIT*	1.230	584	+111%
Pedidos recibidos	88.142	117.874	-25%
Cartera de pedidos	523.410	495.513	+6%

INGRESOS POR MERCADO

(en porcentaje de ingresos externos)



Escanee el código
con su teléfono
inteligente
o visite [www.
reports.eads.com](http://www.reports.eads.com)



AIRBUS COMMERCIAL

Los ingresos de Airbus Commercial aumentaron a 36.900 millones de euros (31.200 millones de euros en 2011), mientras que su EBIT* se duplicó con creces, elevándose a 1.125 millones de euros (2011: 543 millones de euros), a pesar de cargos no recurrentes por un total de 522 millones de euros. El crecimiento de los ingresos y la rentabilidad refleja el mayor número de entregas y mejoras en precios en comparación con el ejercicio anterior. Se benefició asimismo de una mejora en los tipos de las coberturas.

Tras un 2011 notable, Airbus Commercial también consiguió una cuota respetable de los pedidos de 2012, obteniendo un 41% del total de pedidos brutos de aviones y un 41,5% de pedidos netos por valor en 2012 (en 2011: 56% de los pedidos brutos totales, 54% de los pedidos netos por valor). La cartera de pedidos de Airbus Commercial se elevó a 503.200 millones de euros (475.500 millones de euros al final de 2011), comprendiendo 4.682 aviones (4.437 aviones en 2011).

LA FAMILIA A320

La demanda de aviones de pasillo único siguió siendo vigorosa, en especial para el A320neo, que se caracteriza por el ahorro de combustible, cuya primera entrega se producirá en 2015. Incluyendo la versión Current Engine Option (ceo), Airbus Commercial obtuvo un total de 783 pedidos de aviones de pasillo único, 739 netos (2011: 1.470 pedidos brutos, 1.348 netos).

En 2012, AirAsia se convirtió en la primera compañía aérea en recibir un A320 equipado con «sharklets», los nuevos dispositivos para ahorro de combustible.

Las entregas de aviones de pasillo único ascendieron a 455 (2011: 421). La cartera de pedidos de la familia A320 comprendía 3.629 unidades al final de 2012.

LANZADA LA VERSIÓN MEJORADA DEL A330

El A330 siguió captando nuevos clientes, con 80 pedidos brutos en 2012 (58 netos). Se lanzó una versión mejorada con mayor capacidad de peso en el despegue, que está previsto entre en servicio en 2015. Las entregas de aviones con fuselaje ancho ascendieron a 103 (incluyendo dos A340-500). La cartera de pedidos se situaba en 306 aviones al final de 2012.

EL A380, POR BUEN CAMINO

Airbus siguió concentrándose en mejorar el rendimiento del programa A380. Se definió y desarrolló una solución permanente para el problema del amarre de las alas, que dio lugar a un cargo de 251 millones de euros en 2012. Pese a ello, el programa sigue su curso para alcanzar el objetivo de una aportación positiva al EBIT* a partir de 2015.

Según lo previsto, Airbus entregó 30 A380 (26 en 2011). El A380 obtuvo nueve pedidos, incluyendo el primero de Transaero, una compañía aérea rusa. Singapore Airlines encargó otros cinco A380.

Malaysia Airlines y Thai Airways International recibieron la entrega de su primer A380 durante el año. Al final de 2012, la cartera de pedidos del A380 comprendía 165 aviones; 97 aviones ya estaban en servicio con nueve compañías aéreas.

EL A350 XWB REALIZA AVANCES INDUSTRIALES

El programa A350 XWB (fuselaje extraancho) avanzó hacia la etapa de producción industrial. Airbus completó el montaje del primer avión para pruebas estáticas y el primer avión destinado a volar y logró con éxito el «power-on». La fecha de entrada en servicio del avión se retrasó del primer semestre de 2014 al segundo. Debido al retraso, en 2012 se contabilizó un cargo de 124 millones de euros.

Ofrecido en tres versiones para pasajeros, el A350 XWB aporta una mejora del 25% en eficiencia en consumo de combustible en comparación con los aviones existentes en su categoría. Tras la entrada en servicio del A350-900 de 314 plazas, prevista para 2014, la primera entrega del A350-800, con 270 plazas, está programada para 2016. El A350-1000, con 350 plazas, está programado para 2017. Entre los nuevos contratos importantes se encuentra el pedido de Singapore Airlines por 20 A350-900. Con 40 pedidos brutos en 2012 (27 netos), la cartera de pedidos total del A350 XWB comprendía 582 aviones al final de 2012.

(millones de euros)	2012	2011	Variación
Ingresos	36.943	31.159	+19%
I+D autofinanciado	2.431	2.467	-1%
EBIT*	1.125	543	+107%
Pedidos recibidos	86.478	117.301	-26%
Cartera de pedidos	503.218	475.477	+6%

(número de aviones)	2012	2011	Variación
Entregas	588	534	+10%
Cartera de pedidos	4.682	4.437	+6%



AIRBUS MILITARY

36

A pesar de unas entregas estables, los ingresos de Airbus Military descendieron a 2.100 millones de euros (2.500 millones de euros en 2011), debido a menos ingresos del A400M y aviones de reabastecimiento. En total, Airbus Military entregó 29 aviones (2011: 29 aviones). El comportamiento del EBIT*, que ascendió a 93 millones de euros (49 millones de euros en 2011) refleja un mix favorable de entregas, con mejoras del margen en programas técnicamente maduros. Airbus Military registró un aumento de la demanda de sus aviones de transporte ligeros y medios, en especial en los mercados de exportación. La cartera de pedidos de Airbus Military se situaba en 220 aviones a final de año (217 al final de 2011), valorados en 21.100 millones de euros (21.300 millones de euros al final de 2011).

EL A400M, EN MARCHA PARA LA PRIMERA ENTREGA

El A400M cumplió hitos clave hacia su primera entrega y a final del año había acumulado 4.500 horas de vuelo. El avión cumplió todas las pruebas de vuelo requeridas para la certificación de tipo, incluyendo pruebas de vuelo a gran altitud en La Paz (Bolivia), pruebas en terrenos irregulares en Alemania y las 300 horas de las pruebas de funcionalidad y fiabilidad.

Para introducir una modificación del motor a raíz de un problema detectado durante las pruebas de vuelo, hubo que adaptar el plan inicial. La certificación de tipo civil (TC) así como la autorización de operación inicial (IOC) pasaron al primer trimestre de 2013 y la primera entrega al segundo trimestre de 2013.

El A400M tiene una cartera de pedidos de 174 aviones. Airbus estima que existe potencial para unos 400 pedidos de exportación a lo largo de los próximos 30 años.

VUELO INICIAL DEL AVIÓN DE REABASTECIMIENTO

En 2012, Airbus Military entregó en total cinco aviones A330 Multi-Role Tanker Transport (MRTT) (seis en 2011). Conocido como "Voyager" en Reino Unido, el A330 MRTT realizó su primer vuelo en servicio con la Royal Air Force británica en abril de 2012.

En noviembre de 2012 se entregó a la Royal Australian Air Force (RAAF) el quinto y último A330 MRTT. El lote inicial de cuatro aviones, designado KC-30A por la RAAF, se había entregado en 2011.

La demanda de nuevos aviones de reabastecimiento, tanto por parte de clientes nacionales como de exportación, siguió siendo prometedora. En octubre de 2012, el Ministerio de Defensa francés anunció su intención de encargar 14 MRTT en 2013. El MRTT completó extensas pruebas de vuelo y demostraciones

en India y, a principios de 2013, Airbus Military fue seleccionada como licitante favorito para el suministro de aviones de reabastecimiento a la Fuerza Aérea india (IAF). Se espera que el contrato cubra la producción de seis aviones MRTT.

Airbus estima un mercado de exportación potencial, excluyendo EE.UU., de un total superior a 100 aviones de reabastecimiento. La cartera de pedidos se situaba en 17 aviones al final de 2012.

SÓLIDOS PEDIDOS EN EL SEGMENTO DE AVIONES LIGEROS Y MEDIOS

Airbus Military continuó liderando el mercado en la categoría de aviones ligeros y medios, y los aviones de transporte militar C295 y CN235 consiguieron 32 pedidos nuevos (cinco en 2011). Los principales pedidos comprendieron nueve aviones C295 para Indonesia, ocho C295 para Omán (tres de ellos en versión de patrulla marítima) y cinco C295 para Polonia. La Guardia Costera estadounidense adjudicó un contrato para otros dos aviones de patrulla marítima CN235. El total de entregas de aviones ligeros y medios ascendió a 20 aviones en 2012 (23 en 2011), con otras cuatro conversiones P-3. La cartera de pedidos se situaba en 29 aviones.

En Indonesia se inició una cooperación estratégica a largo plazo en el segmento ligero y medio. Airbus Military y PT Dirgantara Indonesia suscribieron un acuerdo para lanzar conjuntamente una versión mejorada del C212-400 de Airbus Military. El avión, rebautizado NC212, se ofrecerá a clientes civiles y militares y cuenta con un mercado potencial estimado de 400-450 aviones en los diez próximos años.

(en millones de euros)	2012	2011	Variación
Ingresos	2.131	2.504	-15%
I+D autofinanciado	11	14	-21%
EBIT*	93	49	+90%
Pedidos recibidos	1.901	935	+103%
Cartera de pedidos	21.139	21.315	-1%

(número de aviones)	2012	2011	Variación
Entregas	29	29	0%
Cartera de pedidos	220	217	+1%





Eurocopter registró un máximo histórico en ingresos, respaldado por la continua aceleración en las entregas de la familia Super Puma y por una mayor actividad en servicios. El comportamiento del EBIT* también mejoró significativamente.

En 2012, Eurocopter progresó en su senda hacia un crecimiento rentable mediante una atención continua a la innovación, la presencia mundial y servicios.

Los ingresos aumentaron un 16%, a 6.300 millones de euros (5.400 millones de euros en 2011), principalmente como consecuencia de más actividades de reparación y revisión y la consolidación completa del negocio de servicios de Vector Aerospace. Los mayores ingresos del NH90 y el Super Puma también contribuyeron al incremento. En total, se entregaron 475 helicópteros (503 en 2011), que representaron un 49% de los ingresos de Eurocopter en 2012. La cuota de servicios aumentó al 42%. Otras actividades, incluyendo la fabricación de puertas para aviones Airbus, representaron el 9% restante.

El EBIT* de la División aumentó un 20%, a 311 millones de euros (2011: 259 millones de euros), a pesar de un cargo de 100 millones de euros para reflejar la situación de las renegociaciones en curso para determinados programas con gobiernos. Los gastos de investigación y desarrollo fueron más elevados, como se preveía, en consonancia con la hoja de ruta de innovación de Eurocopter.

Entre las entregas militares notables de 2012 se encontró el primer lote para el Gobierno alemán de cuatro helicópteros Tigre optimizados para las condiciones de Afganistán, que se desplegaron a finales de 2012. Las armadas francesa y holandesa recibieron la entrega de su primer NH90 naval en la configuración operacional final. Italia desplegó el NH90 en Afganistán en 2012.

Continúan las investigaciones sobre los incidentes recientes del helicóptero Ecureuil; la causa se detectó y se estableció un programa para implementar un retrofit aprobado por la EASA.

En términos de valor, los pedidos recibidos por Eurocopter se situaron en 5.400 millones de euros (2011: 4.700 millones de euros). El negocio de servicios continuó creciendo, representando alrededor del 47% de los pedidos recibidos. Los pedidos netos de helicópteros de Eurocopter se situaron en 469 (457 en 2011). Se registraron pedidos para 249 helicópteros de la familia EC130 y 144 pedidos para la familia EC135/EC145. Los pedidos de la familia Super Puma alcanzaron un total de 37. La cartera de pedidos ascendió a 12.900 millones de euros (final de 2011: 13.800 millones de euros), comprendiendo 1.070 helicópteros (final de 2011: 1.076 helicópteros).

CRECIENTE PRESENCIA INTERNACIONAL

Eurocopter siguió en su senda de crecimiento estratégico en los mercados mundiales. Un 72% de los ingresos de 2012 correspondieron a mercados de exportación fuera de los mercados nacionales de Francia, Alemania y España.

Eurocopter Japón abrió nuevas instalaciones de formación y mantenimiento en el aeropuerto de Kobe. En Brasil, Helibras, filial de Eurocopter, inauguró una importante planta nueva de montaje para los helicópteros EC725/EC225. En China se firmó un contrato para desarrollar un centro de adaptación y terminación para los helicópteros de la familia Ecureuil. Vector, la filial de Eurocopter, crecerá mediante nuevo negocio de mantenimiento de motores en Australia y el sureste asiático.

AVANCE TECNOLÓGICO

Tras la exitosa introducción en el mercado de las mejoras de los helicópteros EC130 T2 y EC145 T2 de Eurocopter, el primer EC175 de producción en serie realizó su vuelo inicial y confirmó el excelente rendimiento del helicóptero. El equipo de desarrollo del demostrador híbrido X³ obtuvo el Howard Hughes Award anual de la American Helicopter Society por la mejora en la tecnología de helicópteros.

MEJORA OPERACIONAL

Eurocopter lanzó más medidas para mejorar el rendimiento de la empresa. Por medio de las iniciativas "Lean" puestas en marcha a finales de 2011, Eurocopter trata de reducir los tiempos de espera y los costes, promover una cultura de mejora continua y desarrollar procesos y herramientas de tipo estándar.

PERSPECTIVA

En 2013, Eurocopter espera registrar un crecimiento rentable, con el respaldo de más entregas y actividades de servicios. Entre los objetivos se encuentra mantener el ritmo de entregas para las familias Super Puma y Ecureuil, así como para los helicópteros NH90 y Tigre y la preparación de la aceleración del EC175.

Continuarán las conversaciones con las partes pertinentes en relación con determinados compromisos contractuales de gobiernos. Respecto a las limitaciones del EC 225, tras algunos incidentes, Eurocopter ha detectado las causas y definido las soluciones. Se espera que la flota vuelva al servicio tras la aprobación de los reguladores más adelante este año.

A partir de ahora y hasta 2015, Eurocopter espera beneficiarse del crecimiento orgánico e inorgánico, con aumentos de la rentabilidad impulsados por mejoras operacionales, una mejor gestión de programas y, a partir de 2014, efectos de mix favorables.

EUROCOPTER

Resultados
(en millones de euros)

	2012	2011	Variación
Ingresos	6.264	5.415	+16%
I+D autofinanciado	297	235	+26%
EBIT*	311	259	+20%
Pedidos recibidos	5.392	4.679	+15%
Cartera de pedidos	12.942	13.814	-6%

INGRESOS POR MERCADO

(en porcentaje de ingresos externos)



Escanee el código
con su teléfono
inteligente
o visite [www.
reports.eads.com](http://www.reports.eads.com)





Astrium registró un aumento de los ingresos y la rentabilidad, respaldado por una sólida ejecución de programas en las tres unidades de negocio y ganancias en eficiencia resultantes del programa de transformación Agile.

En 2012, Astrium reforzó su historial de sólida ejecución de programas, y Ariane 5 logró su 53º lanzamiento consecutivo con éxito, un récord mundial en términos de fiabilidad para un lanzador comercial. La integración de Vizada se completó, preparando el camino para el crecimiento del negocio de servicios y la presencia internacional de Astrium.

Los ingresos aumentaron un 17%, elevándose a 5.800 millones de euros (5.000 millones de euros en 2011), impulsados principalmente por el crecimiento en servicios, incluyendo la integración de Vizada y el rendimiento operacional en satélites y transporte espacial.

El EBIT* de Astrium aumentó un 17%, a 312 millones de euros (267 millones de euros en 2011). Se produjo una mayor actividad de investigación y desarrollo relacionada con innovación tecnológica e inversión en productos. El mayor volumen, así como la mejora en eficiencia y productividad en todas las unidades de negocio como consecuencia del programa de transformación Agile, impulsó el aumento del EBIT*. El negocio de Vizada también realizó una aportación positiva.

Los pedidos recibidos por Astrium alcanzaron los 3.800 millones de euros (3.500 millones de euros en 2011). A final de año, la cartera de pedidos se situaba en 12.700 millones de euros (14.700 millones de euros en 2011).

LOGROS NOTABLES

El Ariane 5 realizó siete lanzamientos en 2012 (cinco en 2011). Se entregaron nueve satélites construidos por Astrium (13 en 2011), comprendiendo cuatro satélites de telecomunicaciones y cinco para observación de la Tierra, navegación y científicos. El segundo par de satélites Galileo In Orbit Validation construidos por Astrium se puso en órbita con éxito, completando la constelación inicial de cuatro satélites. Además, el ATV denominado Edoardo Amaldi, el tercer vehículo de transferencia automatizado, completó con éxito su misión con la Estación Espacial Internacional.

Los principales pedidos europeos comprendieron un contrato de la ESA valorado en 300 millones de euros para la primera fase de la misión Solar Orbiter para estudiar el sol y sus efectos sobre el sistema solar. Astrium se apuntó otros éxitos en los mercados de exportación con la adjudicación de un contrato de la operadora rusa RSCC para dos satélites de telecomunicaciones.

AVANCES ESTRATÉGICOS

Astrium realizó nuevos avances en su esfuerzo estratégico por desarrollar mercados de exportación e impulsar el crecimiento en su negocio de servicios. La integración de Vizada en Astrium Services crea una nueva línea de negocio para servicios comerciales de comunicación vía satélite y realza la presencia mundial de Astrium en el negocio del sector público. En 2012, el Departamento de Defensa estadounidense preseleccionó a ocho empresas, entre ellas Astrium, para vender servicios de comunicaciones vía satélite a varias agencias del Gobierno estadounidense en todo el mundo. Astrium Americas se creó en 2012 para llevar las capacidades espaciales mundiales de Astrium a clientes estadounidenses y canadienses.

EL PRESUPUESTO ESPACIAL EUROPEO, CONFIRMADO

A pesar de las restricciones presupuestarias, los gobiernos europeos demostraron un firme compromiso con la industria espacial en el Consejo Ministerial de la ESA celebrado en noviembre de 2012, aprobando inversiones de 10.000 millones de euros para el período 2013-2017. En especial, las decisiones del Consejo aseguran el desarrollo continuo del Ariane 5 ME, cuyo contratista principal es Astrium, así como el estudio de definición del lanzador Ariane 6 de nueva generación. Los ministros también dieron pleno apoyo al programa Multi Purpose Crew Vehicle (MPCV), el módulo de servicios de Orion, la nueva nave de la NASA para la exploración humana del espacio. Prepara el camino para que Europa y Astrium sigan explorando la cooperación con la agencia espacial estadounidense y las industrias de EE.UU.

PERSPECTIVA

Sobre la base de los pedidos existentes, el número de lanzamientos del Ariane 5 y entregas de satélites en 2013 debería ser similar al de 2012. En los mercados de defensa, Astrium mantendrá su sólida posición en Europa, en su condición de socio clave de programas gubernamentales y de la OTAN.

Astrium tratará de lograr un crecimiento rentable de las exportaciones en 2013 y a medio plazo, sobre todo en sus áreas de servicios civiles y de defensa y actividades de equipos.

Se espera que las medidas introducidas con el plan de transformación Agile, en especial los métodos de *lean manufacturing* y procesos estandarizados, respalden el rendimiento subyacente en 2013 y en el futuro. En un entorno de mercado cada vez más competitivo, Astrium seguirá centrando la inversión en innovación en todos sus aspectos y en ampliar su presencia mundial.

Resultados

(en millones de euros)

	2012	2011	Variación
Ingresos	5.817	4.964	+17%
I+D autofinanciado	128	109	+17%
EBIT*	312	267	+ 7%
Pedidos recibidos	3.761	3.514	+7%
Cartera de pedidos	12.734	14.666	-13%

INGRESOS POR MERCADO

(en porcentaje de ingresos externos)



Escanee el código
con su teléfono
inteligente
o visite [www.
reports.eads.com](http://www.reports.eads.com)





Con un nuevo equipo directivo, Cassidian se centra en mejorar la competitividad de la División mediante estructuras más racionales, reducción de costes y exploración de nuevos mercados de crecimiento.

En 2012, Cassidian demostró su resistencia mientras se adaptaba a un desafiante mercado de defensa y preparaba el terreno para un retorno a una rentabilidad de referencia a medio plazo.

Los ingresos estuvieron en general en consonancia con los del ejercicio anterior, en 5.700 millones de euros (2011: 5.800 millones de euros). Las actividades de Eurofighter y MBDA continuaron siendo impulsoras clave de ingresos, representando alrededor del 60% del volumen de negocio global de Cassidian.

El EBIT* de la División descendió a 142 millones de euros (331 millones de euros en 2011). Se registraron cargos por un total de 198 millones de euros correspondientes a costes de reestructuración (98 millones de euros) y eliminación de riesgos en la cartera (100 millones de euros). Los programas maduros de Eurofighter y MBDA continuaron proporcionando unos sólidos márgenes subyacentes. Los gastos de investigación y desarrollo autofinanciados fueron menores.

A pesar de los restrictivos presupuestos gubernamentales, los pedidos recibidos por Cassidian aumentaron a 5.000 millones de euros (4.200 millones de euros en 2011). Entre los pedidos de Eurofighter se encuentra un contrato de mantenimiento por unos 840 millones de euros, para cubrir el soporte a flotas a lo largo de los cinco años siguientes. MBDA recibió un pedido sustancial de India, por valor de unos 400 millones de euros correspondiente a la participación del 37,5% de EADS. En el programa Allied Ground Surveillance (AGS), Cassidian consiguió un contrato por valor de unos 300 millones de euros de Northrop Grumman, contratista principal de la OTAN, para el suministro de unidades móviles terrestres para un sistema de vigilancia utilizando sistemas aéreos no tripulados de gran altitud. Al final de 2012, la cartera de pedidos se situaba en 15.600 millones de euros (15.500 millones de euros en 2011), equivalente a unos tres años de actividad.

TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO

Cassidian redobló sus esfuerzos por transformar el negocio y adaptarse a la evolutiva situación del mercado. Con su nuevo equipo directivo, la División lanzó un nuevo programa para impulsar la competitividad y reducir sus estructuras.

DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SISTEMAS

Cassidian reforzó sus actividades en el campo de los sistemas aéreos no tripulados (UAS), concluyendo en 2012 la adquisición de un 51% de Rheinmetall Airborne Systems. El High-Altitude Long Endurance UAS Euro Hawk, un codesarrollo para las Fuerzas Armadas alemanas, en el que Northrop Grumman proporciona la plataforma y Cassidian es responsable del desarrollo y la integración del sistema de sensores, avanzó hacia su primer vuelo de prueba de sensores, realizado en enero de 2013.

Cassidian reforzó su cartera y su posición de mercado en el campo de los sensores mediante la adquisición de una participación del 75,1% en Carl Zeiss Optronics. Se espera que el negocio adquirido, rebautizado Cassidian Optronics, abra nuevas oportunidades para aplicaciones civiles y militares, especialmente en el campo de la seguridad fronteriza.

En el proyecto de seguridad fronteriza para Rumania se alcanzó un hito crítico con la entrega del centro de mando y control, un edificio de 18.000 m² que albergará el centro de datos del sistema y el centro nacional de distribución operativa.

Cassidian obtuvo varios contratos para suministrar tecnología de radio móvil profesional (PMR), entre ellos, contratos con China para el metro de Pekín y para una red de tranvías en Shenyang.

PERSPECTIVA

En 2013, se prevé que los ingresos de Cassidian sean estables en general en comparación con 2012, impulsados principalmente por los importantes programas Eurofighter y MBDA.

A medio plazo, Cassidian trata de lograr una mejora significativa de la rentabilidad mediante reducciones de costes, procesos más eficientes y una mejor ejecución de programas.

Aunque las entregas de Eurofighter están aseguradas hasta 2017, Cassidian seguirá explorando oportunidades de exportación en todo el mundo.

CASSIDIAN

Resultados
(en millones de euros)

	2012	2011	Variación
Ingresos	5.740	5.803	-1%
I+D autofinanciado	234	275	-15%
EBIT*	142	331	-57%
Pedidos recibidos	5.040	4.168	+21%
Cartera de pedidos	15.611	15.469	+1%

INGRESOS POR MERCADO

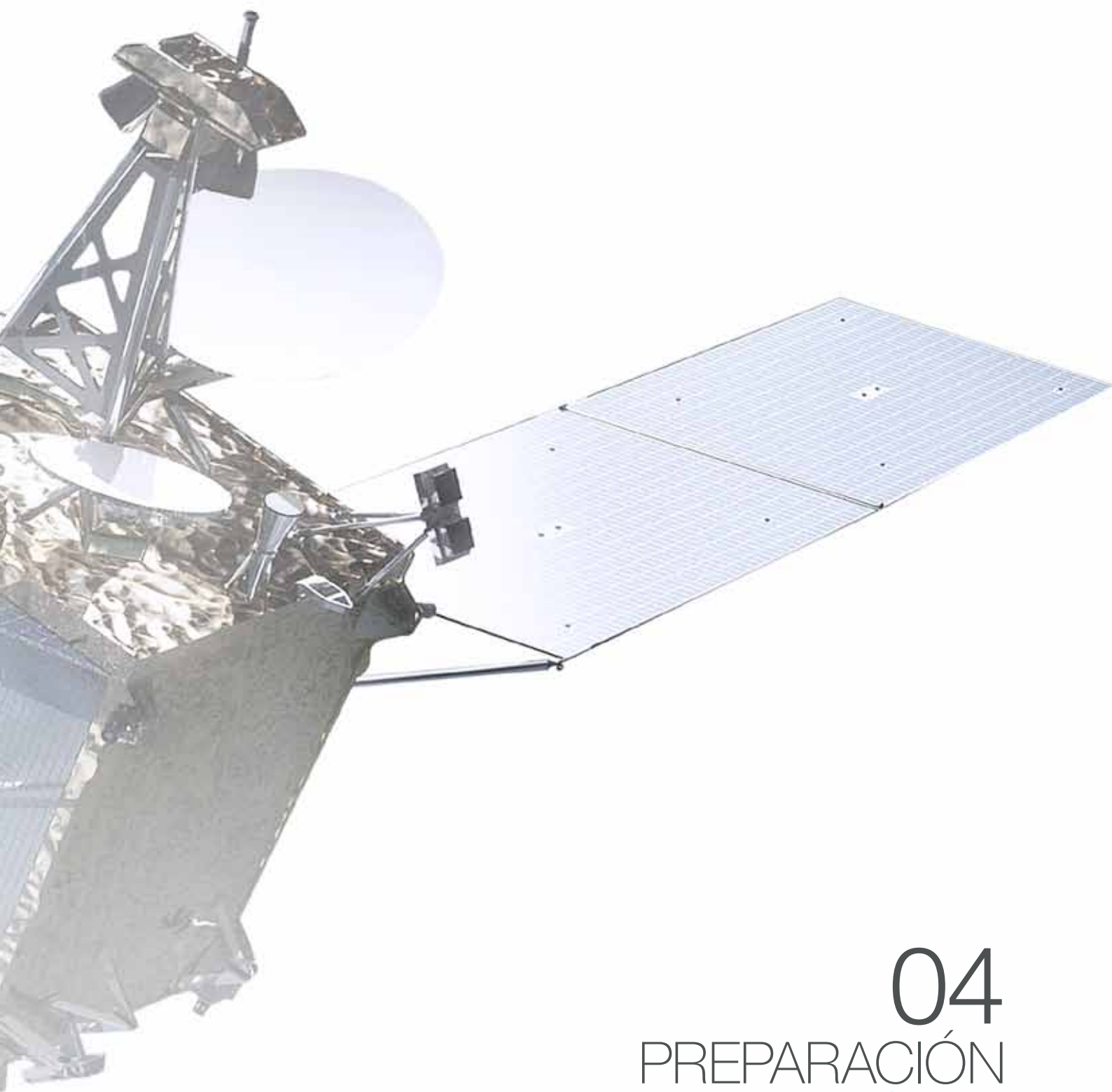
(en porcentaje de ingresos externos)



Escanee el código
con su teléfono
inteligente
o visite [www.
reports.eads.com](http://www.reports.eads.com)







04

PREPARACIÓN *para el futuro*

Principales impulsores

GENTE

COMPROMETIDA

EADS se centra en crear valor a través de su plantilla, tratando de atraer a los mejores candidatos de todos los entornos y creando una cultura estimulante que ayuda a los empleados a materializar todo su potencial.

EADS mantuvo su impulso de mejorar la empatía entre su personal, altamente capacitado, tratando al mismo tiempo de atraer nuevos talentos de todos los entornos.

En 2012, entraron a trabajar en EADS 11.080 empleados en todo el mundo (8.238 en 2011), y 4.042 empleados dejaron el Grupo (3.666 en 2011). A final de año, la plantilla de EADS había aumentado a 140.405 (final de 2011: 133.115). El aumento de la plantilla activa se debe principalmente a la aceleración de las actividades empresariales de EADS, que se prevé continuará. EADS espera contratar a otras 5.000 personas en 2013.

Teniendo en cuenta la dinámica de crecimiento y la mayor competencia por personal altamente cualificado, la capacidad para atraer talento es un activo clave para la Sociedad. En 2012, varias encuestas independientes reconocieron a EADS y sus Divisiones como empleadores de primera elección. Según la investigación realizada por Randstad, la empresa internacional de servicios de recursos humanos, EADS y sus Divisiones estaban calificadas por experimentados profesionales entre las tres primeras empresas de Francia, Alemania y España. En 2012, los alumnos de ingeniería franceses clasificaron a EADS como el primer empleador europeo según las encuestas de licenciados Trendence y Universum.

MOVILIDAD Y FORMACIÓN

En el marco de su intento de fomentar un entorno de trabajo estimulante y gratificante, EADS da un respaldo activo a las ambiciones de formación de los empleados y sus cambios de destino profesional en el seno del Grupo. En 2012, más de 7.500 empleados aprovecharon la oportunidad de trasladarse a un nuevo departamento, centro o país de EADS. En 2012, EADS proporcionó a sus empleados alrededor de 3,2 millones de horas de formación.

DIVERSIDAD CRECIENTE

EADS tiene un compromiso con la diversidad, que se ha demostrado mejora el rendimiento colectivo en muchas organizaciones. En 2011 se creó un comité de diversidad para promover la diversidad en la plantilla. La estrategia de diversidad de EADS se centra, entre otras cosas, en la variedad de género, intergeneracional, social y cultural, así como en la discapacidad.

En 2012, un 21,4% de las nuevas contrataciones de la Sociedad eran mujeres y un 17,3% de la plantilla activa lo componían mujeres. Para 2020, EADS trata de aumentar la cuota de mujeres contratadas al 25% y la cuota de mujeres en niveles de alta Dirección y ejecutivo al 20%. En 2012, 250 empleadas asistieron a un programa de desarrollo destinado específicamente a mujeres con talento en las etapas entre iniciales e intermedias de su carrera (124 en 2011).

En cuanto a nacionalidades, la plantilla de EADS estaba compuesta principalmente por empleados de Francia – un 38,5% (39,4% en 2011), Alemania – 32,9% (33,9% en 2011), Reino Unido – 9,3% (9,9% en 2011) y España – 8,2% (8,6% en 2011). Un 1,7% de los empleados (1,8% en 2011) son ciudadanos estadounidenses. El 9,4% restante (6,5% en 2011) son ciudadanos de otras 130 nacionalidades.

“MY LIFE”

El Grupo continuó con su iniciativa “my life at EADS” (mi vida en EADS), que atiende las necesidades de los empleados especialmente en relación con seguridad, salud, bienestar y prevención del estrés, adaptación del lugar de trabajo, diversidad y cuidado de los hijos. Por ejemplo, respecto al cuidado de los hijos, las medidas existentes se reforzaron con nuevas instalaciones creadas en varios centros. Se están realizando estudios de viabilidad para otras instalaciones de cuidado de hijos en centros de EADS, así como acuerdos con proveedores externos de cuidado de menores cerca de lugares de trabajo de la Compañía.

El *Engagement Survey* a escala del Grupo EADS, realizado por tercera vez en 2012, registró un aumento significativo de la empatía y la satisfacción de los empleados. Este estudio seguirá realizándose tras las tres oleadas originalmente previstas.

A escala organizativa, en 2012 se realizaron progresos para simplificar los procesos de la empresa, con la integración de las áreas de recursos humanos y finanzas de EADS y Airbus bajo un solo equipo directivo. Los cambios están destinados a reducir la duplicación, acortar las líneas de mando y contribuir a mejorar los servicios compartidos para el Grupo.



INNOVACIÓN

EADS siguió plenamente concentrada en investigación y desarrollo para programas futuros, manteniendo al mismo tiempo el impulso en el área de investigación y tecnología en etapas iniciales.

48

EADS continúa plenamente comprometida con la innovación como un medio para realzar la posición competitiva del Grupo. En 2012, los gastos de investigación y desarrollo (I+D) autofinanciados de EADS permanecieron prácticamente estables, en 3.142 millones de euros (2011: 3.152 millones de euros). Además, se capitalizó un importe de 366 de euros de costes de desarrollo para el programa A350 XWB.

Como en el ejercicio anterior, el programa A350 XWB se encontró entre los principales impulsores de la actividad de I+D del Grupo. La inversión en I+D aumentó en Eurocopter y Astrium, a raíz de sólidas iniciativas de innovación dentro de estas Divisiones. Además de la reciente presentación de su helicóptero demostrador híbrido X³, en 2012 Eurocopter introdujo nuevas mejoras en los helicópteros EC130 T2 y EC145 T2 y ejecutó con éxito el vuelo inicial de su primer EC175 de producción en serie.

Astrium continúa con una serie de programas de desarrollo para la Agencia Europea del Espacio, entre ellos una mejora del Ariane 5, conocido como Ariane 5 Midlife Evolution (ME), que aumentará la capacidad en un 20% en comparación con el lanzador actual. En el campo de la tecnología de radares, Cassidian ha desarrollado una nueva generación de módulos de transmisión y recepción que mejoran el rendimiento de los nuevos radares Active Electronically Scanned Array (AESA).

En conjunto, los ingenieros de EADS presentaron un total de 972 patentes nuevas en 2012 (1.018 en 2011). Mediante su iniciativa de conceder licencias tecnológicas, EADS comercializa propiedad intelectual, patentes y *know-how* en campos como materiales compuestos, metálicos, tecnologías verdes, tecnologías de seguridad e infraestructura de comunicaciones. En 2012, por ejemplo, se vendieron derechos de licencia para la tecnología DeltaN de soldadura por fricción que proporciona soldaduras de alta calidad con aleaciones metálicas en diversas aplicaciones de producción.

Además de las actividades relacionadas con productos y procesos de fabricación nuevos, EADS continúa dedicando unos recursos considerables a investigación y tecnología en etapas iniciales.

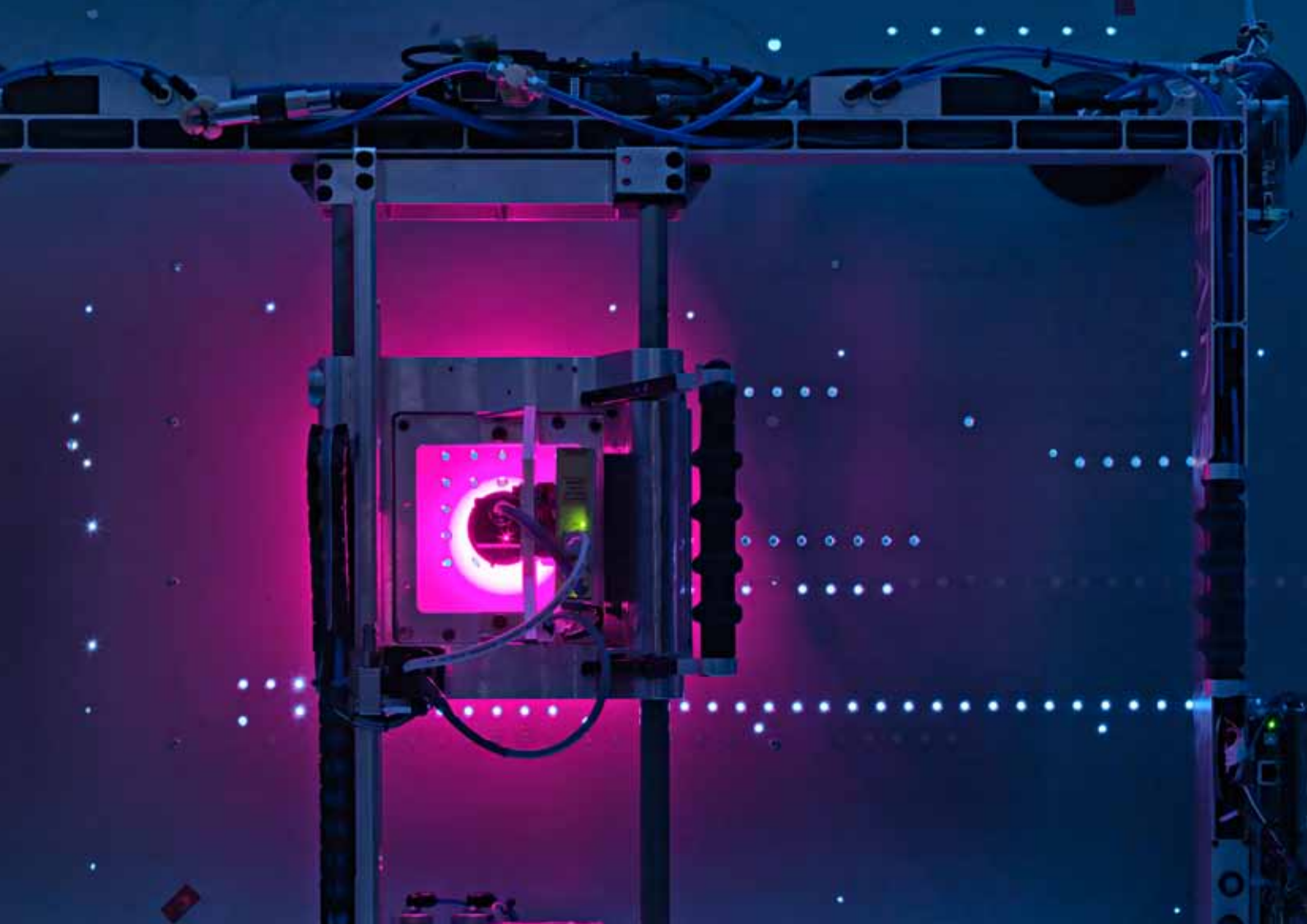
En el área de conceptos avanzados, Airbus desveló su visión 2050 para unos “cielos más inteligentes”, basada en cinco conceptos que podrían implementarse en todas las etapas del funcionamiento de un avión para reducir los tiempos de vuelo, el consumo de combustible, el ruido y las emisiones. Además de las nuevas fuentes de energía sostenible, la visión 2050 explora las ventajas del despegue asistido en ascenso continuo, vuelo en formación a través de “pasillos aéreos exprés” eficientes, reducción del ruido mediante aproximaciones planeando y reducción de las emisiones durante las operaciones en tierra.

El trabajo empresarial de investigación y tecnología de EADS es gestionado por EADS Innovation Works, que en 2012 tenía contratados más de 1.000 científicos e investigadores, incluyendo personal doctorado y en prácticas, en instalaciones en Francia, Alemania, Reino Unido, España, EE.UU., Canadá, Singapur, India y China. EADS Innovation Works desarrolla el potencial técnico del Grupo en los niveles uno a tres de preparación tecnológica.

PREMIO TECNOLÓGICO

Entre otros logros importantes en 2012, EADS Innovation Works, junto con diversos colaboradores, entre ellos los equipos de I+T de Airbus y la Ecole des Mines, obtuvo el JEC Innovation Award en la categoría aeronáutica por su trabajo en el área de materiales compuestos. JEC es la mayor organización industrial de *composites* del mundo. El premio se concedió en reconocimiento al proyecto LUCIE (Laser Ultrasonics Composite Inspection Equipment), que promete importantes ahorros en costes y tiempo en la detección de defectos bajo la superficie en estructuras de *composites*.

En 2012, EADS confirmó su compromiso a largo plazo con la investigación tecnológica avanzada en Europa suscribiendo un *Memorandum of Understanding* con varias entidades para lanzar un centro de alta tecnología cerca de Múnic (Alemania). El nuevo centro, denominado BICAS (Bavarian International Campus Aerospace and Security), se concentrará en la investigación en las áreas de “aeronáutica ecológica”, seguridad pública, sistemas integrados y sistemas aéreos autónomos. Eurocopter presentó un proyecto para la construcción de un nuevo centro de desarrollo en Marignane (Francia).



PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

La destacada posición de EADS en las actividades aeroespaciales hace de la Sociedad un actor clave en el tema de la movilidad sostenible y, más en general, en la evolución hacia una *economía verde*. La protección del medio ambiente forma parte de los requisitos de primer nivel para el diseño de cualquier producto nuevo.

AVIONES DE NUEVA GENERACIÓN

Se espera que la sustitución de flotas de aviones existentes por aviones de nueva generación, eficientes en el consumo de combustible, tendrá una gran repercusión en la ecoeficiencia a medio plazo. El A380 consume menos de tres litros de combustible por pasajero cada 100 kilómetros, ofreciendo una mejora del 20% en el consumo de combustible por plaza frente a la generación anterior de grandes aviones de pasajeros. Además, el A380 solo genera la mitad de ruido al despegar que los grandes aviones de la generación anterior, y entre tres y cuatro veces menos ruido al aterrizar – pero transportando un 40% más de pasajeros.

El A350 XWB, que entrará en servicio en 2014, ofrece una mejora del 25% en eficiencia en consumo de combustible frente a la generación anterior de aviones de largo alcance. La nueva familia A320neo permitirá un ahorro del 15% en el consumo de combustible en relación con los actuales aviones de pasillo único.

La mejor gestión del tráfico aéreo (Air Traffic Management - ATM) también promete mejoras significativas en ecoeficiencia. Por medio de sus Divisiones, EADS desempeña un papel importante en programas ATM como el programa de investigación de gestión del tránsito aéreo del cielo único europeo (Single European Sky ATM Research, SESAR) en Europa y NextGen en Estados Unidos.

Según el Global Market Forecast 2012 de Airbus, gracias a la mejora en las operaciones y a unos aviones más eficientes, la demanda de combustible para aviones solo aumentó un 3% entre 2000 y 2011, mientras que el tráfico aéreo creció un 53% en el mismo período. Según estimaciones del sector, la aviación aporta un 2% de todas las emisiones de CO₂ (dióxido de carbono) causadas por el hombre.

OBJETIVOS AMBICIOSOS

Airbus está comprometida con los objetivos de Flightpath 2050 para alcanzar una reducción del 75% en la emisión de CO₂ por pasajero y kilómetro, una reducción del 90% de las emisiones de óxidos de nitrógeno (NOX) y una reducción del 65% del ruido para el año 2050.

En 2012, el Grupo continuó realizando inversiones considerables en protección medioambiental, incluyendo fuentes de energía sostenibles y seguimiento del clima mediante satélites.

Cinco de los siete grupos de investigación y tecnología dentro de la red de investigación corporativa del Grupo se ocupan de materias relacionadas con la ecoeficiencia. Un 90% de la inversión anual de Airbus en investigación y desarrollo se dedica a mejoras medioambientales.

ENERGÍA SOSTENIBLE

En 2011, Airbus, junto con la Comisión Europea y socios industriales, lanzó una iniciativa para acelerar la comercialización de biocombustibles para la aviación en Europa, con el objetivo de alcanzar dos millones de toneladas de producción y consumo para 2020.

En el seno de la iniciativa, se están agrupando agricultores, refinerías y compañías aéreas de todo el mundo para formar "cadenas de valor" regionales de combustibles alternativos. Hasta ahora, se han establecido seis cadenas de valor en Australia (Virgin Australia), Brasil (TAM), Oriente Medio (Qatar), Rumanía (Tarom), España (Iberia) y China (China Eastern Airlines). Airbus proyecta contar con una cadena de valor en cada continente.

SEGUIMIENTO DE SATÉLITES

Como especialista líder en sistemas de satélites, Astrium tiene extensos conocimientos y una amplia experiencia en misiones operacionales en el campo de los satélites de vigilancia del medio ambiente y el clima. Astrium es el contratista principal de cuatro de las seis misiones de exploración de la Tierra de la ESA – Cryosat-2, Swarm, Aeolus y EarthCARE. En 2012, la ESA adjudicó a Astrium un contrato para definir el satélite CarbonSat. El CarbonSat medirá la concentración global y la distribución de los dos gases más importantes con efecto invernadero –el dióxido de carbono y el metano– con unos niveles de exactitud sin precedentes, proporcionando a los científicos del clima datos esenciales para el análisis del clima y para perfeccionar modelos informáticos de simulación del clima.

PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA

EADS está trabajando para reducir la repercusión medioambiental de sus operaciones industriales. Airbus ha fijado objetivos ambiciosos para sus actividades de producción tales como una reducción del 50% en las emisiones de CO₂, una reducción del 50% en compuestos orgánicos volátiles (VOC) y una reducción del 80% en vertidos de agua entre 2006 y 2020. Asimismo, los productos químicos más tóxicos están siendo eliminados paulatinamente en el marco del programa REACH. Este programa incluye el estudio del desarrollo y la implantación de alternativas no tóxicas. Los esfuerzos se están centrando en el uso de fuentes renovables de energía para edificios. En Toulouse (Francia), la línea de montaje final del A350 XWB se ha equipado con 22.000 metros cuadrados de células fotovoltaicas.



A321neo



Cryosat



Servicios de tecnologías de la imagen de Astrium:
vista por satélite de las Islas Bijagos, Guinea-Bissau

CADENA DE SUMINISTROS

EADS vigila atentamente su cadena de suministros a medida que la producción se acelera en todo el Grupo, en especial en el negocio de aviones comerciales y helicópteros. El Grupo mantuvo sus esfuerzos por reforzar la cadena de suministros especialmente fuera de Europa.

Con importantes aumentos de la producción en 2011 y 2012, en especial en los segmentos de aviones civiles y helicópteros, la capacidad y la calidad de la cadena de suministros son seguidas muy de cerca por EADS y sus Divisiones.

La cadena de suministros es responsable de una importante cuota del valor de los productos de EADS. Para 2012, se prevé que el ratio de volumen de compras externas con respecto a los ingresos de EADS sea similar al del ejercicio anterior, situado alrededor del 70%. En 2011, el último año para el que hay datos consolidados disponibles, el volumen de compras externas de EADS ascendió a 35.200 millones de euros, con un aumento del 12% respecto al ejercicio anterior. El volumen global de bienes y servicios encargados a proveedores en 2011 ascendió a 39.700 millones de euros, con un aumento del 8% respecto al ejercicio anterior.

Los sistemas de propulsión de aviones representaron un 29% del gasto externo, mientras que sistemas y equipos así como estructuras y fuselajes representaron un 14% en cada caso.

Incrementar la cuota de compras en dólares estadounidenses sigue siendo una meta estratégica para EADS como medio de cobertura del riesgo de cambio. Los elevados ingresos en dólares, en especial mediante la venta de aviones civiles, hacen que el Grupo esté particularmente expuesto a las fluctuaciones del tipo de cambio euro-dólar. En cuanto a volumen, un 47% de las compras externas de 2011 se contrató en dólares estadounidenses y un 46% en euros. Respecto al volumen de pedidos nuevos realizados a proveedores, la cuota en dólares fue aún mayor: los contratos en dólares representaron un 56%, frente al 38% en euros.

COMPRAS MUNDIALES

EADS continúa en la senda para extender la cadena de suministros fuera de Europa. Una mayor presencia de la cadena de suministros fuera de Europa es un medio importante para conseguir acceso a mercados de crecimiento y aumentar la cobertura natural de las divisas. Existen oficinas de compras operativas en India, China, EE.UU. y Brasil. En 2012 se realizaron investigaciones sobre el potencial de compras en otros países del norte de África, y de Asia y Sudamérica. En 2011, alrededor del 30% del volumen de compras externas procedió de proveedores no europeos.

A raíz de la decisión de abrir una línea de montaje final para el Airbus A320 en Alabama (EE.UU.), se están realizando investigaciones para seleccionar proveedores adecuados para sus operaciones de construcción y soporte. Estados Unidos ya desempeña un papel esencial en la cadena de suministros de EADS. En 2011, el volumen de gasto facturado desde EE.UU. ascendió a más de 12.000 millones de dólares y representó un 26% aproximadamente del volumen de compras de EADS.

MEJORA DE LA GESTIÓN Y LA CALIDAD

EADS celebró conversaciones periódicas con importantes proveedores en 2012, adoptando un enfoque proactivo a fin de anticipar y mitigar problemas potenciales en la cadena de suministros, especialmente en relación con aceleraciones de la producción en curso y la desafiante producción en serie del A350 XWB. Este enfoque no solo trata de identificar áreas para una mayor colaboración estratégica, sino que también proporciona advertencias tempranas de problemas financieros u operacionales. En caso de necesidad, EADS aporta un apoyo activo a los proveedores con expertos en operaciones que ayudan a diagnosticar y solucionar los problemas.

A escala de División, se ha dotado a las áreas de compras de más responsabilidad integral en la gestión de la cadena de suministros. Airbus reunió a especialistas en compras vinculados anteriormente a funciones operacionales y a compradores estratégicos.

SINERGIAS CON PROVEEDORES

Los comités de compras de todo el Grupo siguieron identificando sinergias entre las cuatro Divisiones de EADS, intercambiando buenas prácticas, comentando el rendimiento de los proveedores, elaborando estrategias comunes y reuniéndose con proveedores comunes. En 2012 se estableció un "Propulsion Board", integrando los comités existentes que cubrían aeroestructuras, sistemas, equipos y materiales. El "Materials Board" desempeña un papel importante asegurando el acceso de EADS a materias primas muy solicitadas como el aluminio, el titanio, los *composites* y piezas estándar.

El Grupo está trabajando para mejorar las capacidades de las pequeñas y medianas empresas que forman una parte importante de la cadena de suministros de Europa. EADS es miembro fundador de SPACE, una asociación dedicada a desarrollar proveedores aeroespaciales.



DIRECCIONES

DOMICILIO SOCIAL

European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

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

SEDES OPERATIVAS DE EADS

European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

Auriga Building
4, rue du Groupe d'Or - BP 90112
31703 Blagnac cedex - Francia
Tel. +33 5 81 31 75 00
Fax + 33 5 81 31 79 00

OTRAS SEDES CORPORATIVAS

España

EADS
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
España
Tel. + 34 915 85 70 000

Alemania

EADS
81663 Múnich
Alemania
Tel. + 49 89 607 0

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 NORTH AMERICA

EADS North America, Inc.

2550 Wasser Terrace,
Suite 9000
Herndon, VA 20171
EE.UU.
Tel. + 1 703 466 5600

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 Dissard
31027 Toulouse cedex 3
Francia
Tel. +33 5 81 91 40 00

EADS EFW

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

ASTRIUM

Astrium

12, rue Pasteur
92150 Suresnes
Francia
Tel. + 33 1 77 51 80 00
Fax + 33 1 77 51 80 08

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

12, rue Pasteur
92152 Suresnes cedex
Francia
Tel. + 33 1 77 51 80 00
Fax + 33 1 77 51 80 08

EUROCOPTER

Eurocopter

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

OTRAS ACTIVIDADES

EADS Sogerma

Z.I. de l'Arsenal
CS 60109
17303 Rochefort cedex
Francia
Tel. +33 5 46 82 82 82

ATR Avions de Transport Régional

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

EADS ESTRATEGIA Y MARKETING

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

CASSIDIAN

Cassidian

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

Cassidian

MetaPole
1, boulevard Jean Moulin
Z.A.C. de la Clef Saint-Pierre
78990 Elancourt cedex
Francia
Tel. +33 1 61 38 50 00

Eurofighter

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

MBDA

1, avenue Réaumur
92358 Le Plessis-Robinson cedex
Francia
Tel. + 33 171 54 1000

Oficinas de Representación**Europa****Bruselas (Bélgica)**

Tel. + 32 2 502 60 05
Fax + 32 2 502 30 81

Oslo (Noruega)

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

Varsovia (Polonia)

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

Londres (Reino Unido)

Tel. + 44 207 845 84 00
Fax + 44 207 845 84 01

Moscú (Rusia)

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

Ankara (Turquía)

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

África**Argel (Argelia)**

Tel. + 213 (0) 21 92 77 28
Tel/Fax + 213 (0) 21 92 62 92

Centurión (Sudáfrica)

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

Oriente Medio**Riad (Arabia Saudí)**

Tel. + 966 1 88 07 420
Fax + 966 1 88 07 410

Abu Dhabi (EAU)

Tel. + 971 2 657 89 00
Fax + 971 2 681 10 27

Cairo (Egipto)

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

Muscat (Omán)

Tel. + 968 244 92 760
Fax + 968 244 92 356

Doha (Qatar)

Tel. + 974 4 411 0752
Fax + 974 4 411 0784

Norteamérica**Ottawa (Canadá)**

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

Latinoamérica**São Paulo (Brasil)**

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

Santiago de Chile (Chile)

Tel. + 56 (2)*23 33 43 33
Fax + 56 (2)*23 33 47 77

Ciudad de México (México)

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

Asia**Sydney (Australia)**

Tel. + 61 2 88 64 05 00
Fax + 61 2 88 64 05 01

Beijing (China)

Tel. + 86 10 64 61 12 66
Fax + 86 10 64 61 04 09

Seúl (Corea del Sur)

Tel. + 82 2 327 96 700
Fax + 82 2 798 49 27

Bangalore (India)

Tel. + 91 80 4031 2500
Fax + 91 80 4031 2531

Nueva Delhi (India)

Tel. + 91 11 4580 1100
Fax + 91 11 4580 11 24

Yakarta (Indonesia)

Tel. + 62 21 57 97 36 15
Fax + 62 21 57 97 36 16

Kuala Lumpur (Malasia)

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

Singapur (Singapur)

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

Bangkok (Tailandia)

Tel. + 662 610 4300
Fax + 662 610 4301

Taipei (Taiwán)

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

Hanoi (Vietnam)

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

Asia Central**Astana (Kazajistán)**

Tel. + 771 72 99 05 01
Tel. + 771 72 79 03 91
Fax + 771 72 79 03 93

INFORMACIÓN *DE INTERÉS*

www.eads.com



56

CALENDARIO FINANCIERO

PUBLICACIÓN DE RESULTADOS DEL EJERCICIO 2012

27 de febrero de 2013

JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA

27 de marzo de 2013, Ámsterdam,
Países Bajos

PUBLICACIÓN DE RESULTADOS DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2013

14 de mayo de 2013

JUNTA GENERAL ANUAL

29 de mayo de 2013, Ámsterdam,
Países Bajos

REUNIONES INFORMATIVAS PARA ACCIONISTAS PARTICULARES

26 de junio de 2013, París (Francia)
4 de julio de 2013, Múnich (Alemania)

PUBLICACIÓN DE RESULTADOS DEL PRIMER SEMESTRE DE 2013

31 de julio de 2013

PUBLICACIÓN DE RESULTADOS DEL TERCER TRIMESTRE DE 2013

14 de noviembre de 2013

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

ACCIONISTAS DE OTROS PAÍSES

+ 33 800 01 2001

E-MAIL

ir@eads.com

VISITE NUESTRA WEB EN

www.eads.com

www.reports.eads.com

.....

El Informe Anual 2012 de EADS consta de:



El Grupo EADS en el año 2012
*UTILIZACIÓN DE NUESTRO
TALENTO PARA UNA NUEVA ERA*



Documento de Registro 2012
Estados Financieros 2012

EADS desea dar las gracias a todos los que han contribuido a realizar este Informe Anual

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

Funda – Fotografías © EADS: Airbus – Astrium – Cassidian – EADS Innovation works – Eurocopter.

Talentos – Fotografías © by EADS: Airbus – Astrium – Astrium/ESA – Astrium/Letucq – Cassidian – EADS Innovation works – EADS/Custred – Eurocopter – Eurocopter/Penna – X.

En síntesis – Fotografías © by EADS: Airbus – Airbus Military – Astrium – Astrium/ESA – ATR – Cassidian – EADS North America – EADS/Abaca-Guibbaud – EADS/Exm-Gousse – Eurocopter – Eurofighter/G. Lee – X.

El Grupo EADS en el año 2012 – Fotografías © by EADS: Airbus – Airbus China – Airbus Military – Astrium – Astrium/ESA – Banque de France – Cassidian – EADS – EADS/Abaca-Guibbaud – EADS/Capa – Bassignac – EADS Innovation works – EADS North America – EADS/Lange – EADS/Schlaef – EADS/Verzone – Eurocopter – Eurocopter South East Asia – Eurofighter/G. Lee – Thales – Vueling – X.

Todos los derechos reservados.

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

Auriga Building
4, rue du Groupe d'Or – BP 90112
31703 Blagnac cedex – Francia

37, boulevard de Montmorency
75781 Paris cedex 16 – Francia

Imagen de portada: Satélite DirectTV 15.

EADS

