



Afrontando retos

EADS PRESENTACIÓN
DE LA SOCIEDAD 2007

Aportando resultados



The step beyond

- Cartera de pedidos récord de 339.532 millones de euros
- Exitoso avance en todas las Divisiones
- Entrega del primer A380
- Primeros ahorros en el programa de reestructuración Power8

EADS 2007 de un vistazo



Grupo EADS | Las Divisiones | Principales programas y productos

Acontecimientos en 2007 | Las acciones de EADS

Presencia mundial de EADS | Organigrama de EADS

ÍNDICE

Afrontando retos. Aportando resultados.

EADS es líder mundial en aeronáutica, defensa y servicios relacionados. El Grupo comprende el fabricante de aviones Airbus, Eurocopter, que es el mayor fabricante de helicópteros del mundo, y Astrium, el líder europeo en programas espaciales, desde el Ariane hasta el Galileo.

Su División Defensa & Seguridad provee soluciones de sistemas globales y hace de EADS el socio principal del consorcio Eurofighter, así como accionista de MBDA, la empresa proveedora de sistemas de misiles. EADS desarrolla también el A400M a través de su División Aviones de Transporte Militar.

El EBIT* más bajo reflejó un cargo por retrasos en el avión de transporte A400M, el programa Power8 para la reestructuración de Airbus y los costes del A350 XWB. La debilidad del dólar estadounidense también tuvo un efecto negativo.

GRUPO EADS

		2007	2006	2005
Ingresos ¹⁾	(millones de euros)	39.123	39.434	34.206
EBIT* ¹⁾	(millones de euros)	52	399	2.852
Beneficio neto ²⁾	(millones de euros)	-446	99	1.676
Beneficio por acción ²⁾	€	-0,56	0,12	2,11
Dividendo por acción	€	0,12 ³⁾	0,12	0,65
Posición de tesorería neta ¹⁾	(millones de euros)	7.024	4.229	5.489
Pedidos recibidos ^{1) 4)}	(millones de euros)	136.799	69.018	92.551
Cartera de pedidos ^{1) 4)}	(millones de euros)	339.532	262.810	253.235
Empleados		116.493	116.805	113.210

La posición de tesorería neta más fuerte se debió a una mejora en el *cash flow* de explotación y a menos inversiones, principalmente gracias a criterios más estrictos sobre decisiones de inversión.

La cartera de pedidos alcanzó un máximo histórico después de que los nuevos pedidos se duplicaran, con un notable avance en Airbus, así como un crecimiento considerable en Eurocopter y Defensa & Seguridad.

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

¹⁾ MBDA se consolidó al 37,5% en 2007, frente al 50% en 2006; las cifras de 2006 no están actualizadas; para llegar a una base comparable, deberán tenerse en cuenta los siguientes efectos del cambio de consolidación en las cifras de 2006: -418 millones de euros en los ingresos del ejercicio 2006, -30 millones de euros en el EBIT del ejercicio 2006, -249 millones de euros en la posición de tesorería neta del ejercicio 2006, -329 millones de euros en los pedidos recibidos del ejercicio 2006, -1.691 millones de euros en la cartera de pedidos del ejercicio 2006.

²⁾ EADS sigue usando el término «beneficio neto». Es idéntico al beneficio del período atribuible a los accionistas de la sociedad matriz según lo definido por las NIIF.

³⁾ Se propuso a la Junta General de Accionistas de EADS de 2008.

⁴⁾ 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.



LAS DIVISIONES

AIRBUS

Airbus es uno de los principales fabricantes de aviones comerciales. Su enfoque en el cliente, su *know-how* comercial y su liderazgo tecnológico hacen que consiga entre un 40% y un 60% de todos los pedidos de aviones de 100 plazas o más.

A380



(millones de euros)	2007	2006	variación
Ingresos	25.126	25.190	+0%
EBIT	-881	-572	-54%
Pedidos recibidos	117.323	53.367	+120%
Cartera de pedidos	283.829	210.115	+35%
En número de aviones			
Entregas	453	434	+4%
Cartera de pedidos	3.421	2.533	+35%

AVIONES DE TRANSPORTE MILITAR

Aviones de Transporte Militar diseña, fabrica y vende aviones para misiones especiales destinados a tareas militares y de seguridad como capacidades de reabastecimiento en vuelo o vigilancia marítima. Los productos incluyen aviones de transporte pesados, medios y ligeros, así como los aviones de reabastecimiento derivados de Airbus, que aprovechan todas las eficiencias de los modelos comerciales.

A400M



(millones de euros)	2007	2006	variación
Ingresos	1.140	2.200	-48%
EBIT	-155	75	-307%
Pedidos recibidos	784	1.594	-51%
Cartera de pedidos	19.932	20.337	-2%

EUROCOPTER

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

TIGRE



(millones de euros)	2007	2006	variación
Ingresos	4.172	3.803	+10%
EBIT	211	257	-18%
Pedidos recibidos	6.584	4.885	+35%
Cartera de pedidos	13.455	11.042	+22%

ASTRIUM

Astrium es el grupo espacial más importante de Europa y el tercero del mundo. Es el principal proveedor de satélites, lanzadores y servicios espaciales de Europa. Está desempeñando un papel clave en los programas espaciales institucionales de Europa.

(millones de euros)	2007	2006	variación
Ingresos	3.550	3.212	+11%
EBIT	174	130	+34%
Pedidos recibidos	4.492	4.354	+3%
Cartera de pedidos	12.895	12.263	+5%

VEHÍCULO DE SUMINISTRO
NO TRIPULADO (ATV)



DEFENSA & SEGURIDAD

Defensa & Seguridad es el eje principal de las actividades militares y de seguridad global de EADS. Cuenta con una amplia gama de plataformas, incluyendo las actividades de EADS en Eurofighter, sistemas de misiles, sistemas de comunicación militar, electrónica de defensa y servicios.

(millones de euros)	2007	2006	variación
Ingresos	5.465	5.864	-7%
EBIT	340	348	-2%
Pedidos recibidos	7.540	5.191	+45%
Cartera de pedidos	17.886	17.570	+2%

EUROFIGHTER



MBDA se consolidó al 37,5% en 2007, frente al 50% en 2006; las cifras de 2006 no están actualizadas; para llegar a una base comparable, deberán tenerse en cuenta los siguientes efectos del cambio de consolidación en las cifras de 2006: -418 millones de euros en los ingresos del ejercicio 2006, -30 millones de euros en el EBIT del ejercicio 2006, -249 millones de euros en la posición de tesorería neta del ejercicio 2006, -329 millones de euros en los pedidos recibidos del ejercicio 2006, -1.691 millones de euros en la cartera de pedidos del ejercicio 2006.

OTRAS ACTIVIDADES (no pertenecientes a ninguna División)

EADS tiene agrupadas sus actividades de aviones propulsados por turbina, aviación general y conversión a aviones de carga, aeroestructuras y producción de asientos de aviones. Por consiguiente, las Unidades de Negocio ATR, EADS EFW, EADS Socata y EADS Sogerma están asignadas a Otras Actividades, que no constituye una división independiente de EADS.

(millones de euros)	2007	2006	variación
Ingresos	1.269	1.257	+1%
EBIT	94	-288	+133%
Pedidos recibidos	1.729	1.469	+18%
Cartera de pedidos	2.444	2.292	+7%

ATR 72-500



ÍNDICE

A380

El avión más eficiente del mundo

El nuevo **A380** de dos pisos es el avión más espacioso y eficiente de los que vuelan en la actualidad. Tiene 525 plazas y permite a las líneas aéreas ofrecer a sus clientes un nivel de comodidad inigualable. Concebido para aportar ventajas económicas y ecológicas específicas a las líneas aéreas, aumenta la capacidad en rutas de larga distancia donde los *slots* de aterrizaje están limitados y reduce los costes por pasajero. El A380 es el único avión de pasajeros de este tamaño.



FAMILIA A320

El avión más popular del mundo

Con más de 5.800 pedidos del **A320**, este modelo de un solo pasillo sigue siendo el superventas de los aviones comerciales. La familia A320 responde a las necesidades de las líneas aéreas de diseños de cabina optimizados, mayor facilidad de manipulación de equipajes y carga, máxima flexibilidad operacional en rutas de corta y media distancia y costes de explotación más bajos.

A350 XWB

Respuesta a la demanda de las líneas aéreas

El **A350 XWB** es el último avión de Airbus y su respuesta a la demanda de aviones de capacidad media, gran autonomía y fuselaje ancho. Gracias al bajo peso de su fuselaje, compuesto principalmente por fibra de carbono, satisface los retos de los elevados precios del combustible y las inquietudes medioambientales. La espaciosa cabina proporciona a los pasajeros una mayor comodidad. Lanzado en 2006, el A350 XWB está aún en fase de desarrollo, con la primera entrega programada para 2013.



A330/A340

Proporcionar versatilidad

La familia **A330/A340** ofrece versatilidad para rutas regionales o vuelos de largo alcance. Tiene un fuselaje básico disponible en seis configuraciones diferentes, propulsado por dos o cuatro motores. El A330 bimotor está diseñado para generar unos ingresos máximos con unos bajos costes operativos en rutas regionales y de medio alcance, mientras que el A340 cuatrimotor proporciona flexibilidad en los vuelos más exigentes de largo y ultralargo recorrido.





A330 MRTT

Innovador reabastecimiento en vuelo

El **A330 MRTT** (Multi-Role Transport Tanker) es el avión de reabastecimiento en vuelo líder del mundo con una enorme capacidad básica de combustible. Ha sido seleccionado por las Fuerzas Aéreas de Estados Unidos (con Northrop Grumman como contratista principal), Australia, Oriente Medio y Reino Unido. El combustible se abastece por medio de un innovador sistema *boom* con controles *fly-by-wire* que aporta unas características superiores de reabastecimiento y mayor control que otros sistemas. El avión es un derivado de la exitosa familia Airbus A330/A340. El A330 MRTT voló por primera vez en junio de 2007.

A400M

Fijar nuevos estándares

El **A400M** está diseñado para sustituir antiguas flotas de aviones de transporte pesado que están aún en servicio en todo el mundo. Tiene más del doble de carga útil y volumen que los aviones que está destinado a sustituir. El primer vuelo del A400M está programado para el verano de 2008.



EADS CASA CN-235/C-295

Líderes del mundo en transporte

Los modelos **EADS CASA CN-235** y **C-295** son aviones bimotores de transporte de peso medio, propulsados por turbina, capaces de operar desde pistas cortas y no asfaltadas. Son los líderes mundiales en su categoría, dando servicio a fuerzas aéreas en todo el mundo.



ÉCUREUIL

Helicóptero de alto rendimiento

El **Écureuil**, que puede transportar hasta siete pasajeros, es famoso por su elevado rendimiento, seguridad y bajos costes operativos. El extenso uso de composites, la gran capacidad de carga y una cabina espaciosa le dan la flexibilidad para servir de helicóptero de servicios y para transportar pasajeros. Es valorado para misiones, desde control de incendios a transporte médico y trabajo policial.



EC135 Y EC145

Innovación al servicio del cliente

Los helicópteros bimotor ligeros multifuncionales **EC135** y **EC145** se fabrican usando las últimas tecnologías de fibra de carbono. Sus rotores principales no llevan cojinetes y sus innovadores sistemas del rotor de cola están diseñados para asegurar una maniobrabilidad sobresaliente, así como un vuelo excepcionalmente silencioso y suave. Se han diseñado versiones específicas para VIP, para rescates y trabajo policial.



NH90

Helicóptero multimisión de vanguardia

El helicóptero militar multifuncional de peso medio **NH90** representa la tecnología más avanzada en aspas giratorias y sistemas para misiones. Tiene dos variantes básicas, el Tactical Transport Helicopter y el NATO Frigate Helicopter.



TIGRE

Eficiencia en el campo de batalla

El **Tigre** es un helicóptero de combate aire-aire y de apoyo de peso medio, equipado con dos motores. Es difícil de detectar en el campo de batalla, ya sea visualmente, mediante radar o por infrarrojos. Su armamento y sus correspondientes sistemas de control de disparo están diseñados para rendir al máximo.



GALILEO

Sistema europeo de navegación por satélite

Galileo es el nuevo sistema europeo de navegación por satélite que comprende una red basada en satélites para un posicionamiento preciso y una información puntual. Compuesto por 30 satélites y su correspondiente infraestructura en tierra, tendrá aplicaciones comerciales y públicas. Astrium está desempeñando un importante papel en el diseño y el desarrollo del Galileo.



ARIANE 5

Lanzador de satélites de nueva generación

Ariane 5 es un potente lanzador de satélites de transporte pesado. Su capacidad de carga útil de hasta 10 toneladas satisface las evolutivas demandas de los mercados, tanto comerciales como públicos. Desde el comienzo de sus operaciones en 2005, ha demostrado su fiabilidad y flexibilidad en 22 exitosos arranques consecutivos.



COLUMBUS & ATV

Aportación de Europa a la Estación Espacial Internacional

El laboratorio espacial **Columbus** y el **Vehículo de Suministro no Tripulado (ATV)** son la aportación europea a la Estación Espacial Internacional. Columbus y el ATV se lanzaron con éxito a principios de 2008.



PARADIGM

Proveedor de servicios de telecomunicaciones a las fuerzas armadas

Paradigm es el primer proveedor comercial del mundo de comunicaciones militares vía satélite. Por medio del programa Skynet 5, Paradigm proporcionará comunicaciones seguras a las Fuerzas Armadas del Reino Unido hasta al menos 2020. El contrato Skynet 5 es una innovadora iniciativa de financiación privada por un valor de 3.600 millones de libras esterlinas.



SEGURIDAD MUNDIAL

Garantizar la seguridad frente a las amenazas en todo el mundo

Las amenazas a la seguridad nacional son un fenómeno cada vez más extendido en todo el mundo. La intensificación del comercio y de la comunicación está agrandando la repercusión potencial en las naciones y sus gobiernos. EADS contribuye a garantizar la seguridad de las fronteras entre países, áreas urbanas e infraestructuras críticas como centros de datos y suministros de energía. Las soluciones se centran en desarrollar capacidades de gestión de la seguridad mediante una mayor colaboración y el uso de tecnologías avanzadas y sistemas de información integrados.

REDES SEGURAS

Comunicaciones inalámbricas seguras

El negocio de **Radio Móvil Profesional (PMR)** suministra comunicaciones inalámbricas seguras, normalmente a organizaciones de seguridad pública y al sector de transporte público. Estos sistemas de comunicaciones están en auge debido a la creciente demanda de sistemas absolutamente fiables para misiones críticas. El PMR posee las tecnologías **TETRA** y **TETRAPOL**, lo que le permite ofrecer a los clientes flexibilidad en su elección de un sistema de radio.



MBDA

Aportar innovación y excelencia tecnológica

MBDA, la mayor compañía de misiles del mundo, tiene un récord en cuanto a innovación y excelencia tecnológica. El ASTER 30 SAMP/T, un misil tierra-aire de radio medio de nueva generación para la protección contra aviones enemigos y otros misiles, es uno de los sistemas de misiles más modernos actualmente en servicio activo. El Meteor es un misil tierra-aire de nueva generación con un radio superior a 100 kilómetros y una velocidad superior a Mach 4.

EUROFIGHTER

Avión de combate ultramoderno

Eurofighter es el avión multifuncional de combate más moderno actualmente en producción. El avión usa sistemas integrados, una interfaz hombre-máquina óptima y las últimas tecnologías de producción de fibra de carbono. Eurofighter tiene una excelente cartera de pedidos en Europa, donde hay entregas actualmente en marcha y también está consiguiendo pedidos de exportación.



OTRAS ACTIVIDADES



SOCATA TBM 850 Velocidad y economía

El turbopropulsor **TBM 850** combina la velocidad de un avión ligero y la economía de un turbopropulsor monomotor. Tiene potencia para subir a 31.000 pies en tan sólo 20 minutos y autonomía para volar por toda Europa o Australia. En el aterrizaje, puede deslizarse por pistas de tan sólo 2.100 pies o por pistas de montaña. La cabina es espaciosa, cómoda, silenciosa y cuenta con aire acondicionado.

ATR 42-500 Y 72-500

La respuesta a las rutas regionales

La familia de aviones turbopropulsores **ATR** tiene capacidad para aterrizar en pistas cortas y se beneficia de un bajo consumo de combustible. Por consiguiente, reduce la congestión del tráfico aéreo en aeropuertos, tiene bajos costes de explotación y una repercusión medioambiental relativamente baja. En el núcleo de la última generación de la familia de aviones ATR se encuentra el ATR 42-500 de 50 plazas, que entró en servicio en 1995, y la versión ampliada ATR 72-500 de 70 plazas, cuya puesta en servicio se produjo en 1997. Los dos aviones son muy competitivos para volar en rutas regionales de pasajeros, con bajos costes de pasajero por kilómetro y una demostrada fiabilidad.



EFW

Cargueros con todas las ventajas de Airbus

EFW (Elbe Flugzeugwerke GmbH) es el centro de competencia de EADS para convertir aviones de pasajeros de Airbus en cargueros y llevar a cabo su correspondiente mantenimiento. EFW realiza conversiones de cargueros muy conocidos, como el A300-600F y el A330-200F. Los cargueros tienen todas las ventajas de comunalidad y controles *fly-by-wire* asociados a los aviones de Airbus. Además, EFW es el centro de competencia para la fabricación de componentes de paneles sándwich reforzados con fibra para el acondicionamiento interior de toda la familia de aviones de Airbus.



ACONTECIMIENTOS EN 2007

14 DE JUNIO Compromiso con objetivos medioambientales

Airbus establece una reducción del 30% en el consumo energético de la compañía y una reducción del 50% en las emisiones de CO₂ de los aviones para el año 2020. Este compromiso se produce después de que Airbus se haya convertido en la primera compañía aeroespacial en recibir, el 15 de enero, la certificación medioambiental ISO 14001 para todos sus centros de trabajo y productos.



15 DE JUNIO Primer vuelo del A330 MRTT

El primer avión de la nueva generación de A330 MRTT efectúa su primer vuelo con éxito. El avión realiza un vuelo de 180 minutos, ejecutando una serie de pruebas programadas.



20 DE MARZO Éxito de los sistemas integrales de seguridad

EADS Defensa & Seguridad, con su sistema de control de incendios, consigue ser seleccionada para suministrar un sistema de salas de control a los servicios de bomberos y rescate de Inglaterra. En junio consigue su segundo éxito como integradora líder de sistemas cuando Qatar contrata a EADS para que construya su sistema de escudo de seguridad nacional (National Security Shield System), un avanzado sistema de vigilancia electrónica para la protección de fronteras marítimas y terrestres.



19 DE JUNIO El Light Utility Helicopter entra en servicio

El ejército de EE. UU. equipa su primera unidad operativa con el UH-72A Lakota Light Utility Helicopter de EADS Norteamérica.

23 DE JUNIO 35 pedidos del lanzador Ariane 5

Arianespace firma un acuerdo para encargar otros 35 lanzadores de satélites Ariane 5 a Astrium, que se añaden a los 30 pedidos en 2004. Los nuevos lanzadores se suministrarán a partir de 2010.



16 DE JULIO
Modificación del Gobierno Corporativo

Los accionistas de EADS, junto con la Dirección, deciden simplificar la estructura directiva y nombran a un único Consejero Delegado y Presidente. La anterior estructura de dirección dual se modifica en aras de la eficiencia y la cohesión, así como de buenas prácticas de gobierno corporativo.



15 DE OCTUBRE
Entrega del primer A380

Airbus hace la entrega oficial a Singapore Airlines del primer A380, el avión de pasajeros mayor y más moderno del mundo, en una ceremonia celebrada en el Centro de Entregas de Toulouse. El A380 establece nuevas referencias, con una reducción de combustible por pasajero, el aumento de la comodidad y un ambiente de máxima tranquilidad en cabina.



17 DE OCTUBRE
Se anuncia el retraso del A400M

EADS revisa sus estimaciones para las primeras entregas del avión a las naciones europeas y demás clientes, previendo retrasos de seis meses con el riesgo de otros seis meses de demora.



14 DE NOVIEMBRE
Récord de pedidos en el Salón Aeronáutico de Dubai

El Salón Aeronáutico de Dubai celebrado en noviembre termina con 163 pedidos en firme para Airbus, valorados en más de 28.000 millones de dólares estadounidenses a precios de catálogo. La línea aérea Emirates hace su mayor pedido de la historia a Airbus en cuanto a valor, por 70 aviones A350 XWB y 11 A380. En junio, el Salón Aeronáutico de París también se clausura con buenas cifras: 425 pedidos en firme para Airbus y 114 para Eurocopter.



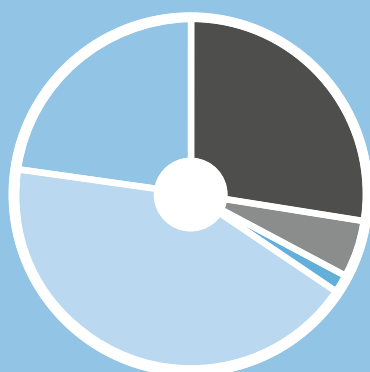
14 DE DICIEMBRE
Airbus entrega su avión número 5.000

Airbus entrega su avión número 5.000, un A330-200, justo 33 años después de la entrega en 1974 del primero, un A300B2, a Air France. En 1993, Airbus entregó su avión número 1.000 y en 1999 el número 2.000. Reflejando su rápido crecimiento, el avión número 3.000 de Airbus se entregó en 2002 y tan sólo tres años después, en 2005, el número 4.000.



En 2007, el precio de la acción de EADS siguió el comportamiento del dólar estadounidense, que cayó un 10% frente al euro, minando la competitividad de Airbus y agravando las dudas sobre la capacidad de la Compañía para restablecer la rentabilidad. El anuncio en octubre de retrasos en el programa A400M también repercutió en el precio de la acción. Ni los boyantes pedidos del año ni las mejoras en la estructura directiva sirvieron para mejorar la actitud del mercado. El 31 de diciembre de 2007, la acción cerró con 21,83 euros, un 16% menos que al final del ejercicio 2006.

ESTRUCTURA ACCIONARIAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2007



- 22,52% **Daimler¹⁾**
- 27,53% **Sogead²⁾**: Lagardère y la sociedad estatal holding francesa Sogepa
- 5,49% **SEPI** (sociedad estatal holding española)
- 0,52% **Autocartera** (sin derechos económicos ni políticos)
- 43,94% **Participación institucional, de inversores particulares y empleados** más las acciones mantenidas por el Estado francés en virtud del acuerdo contractual

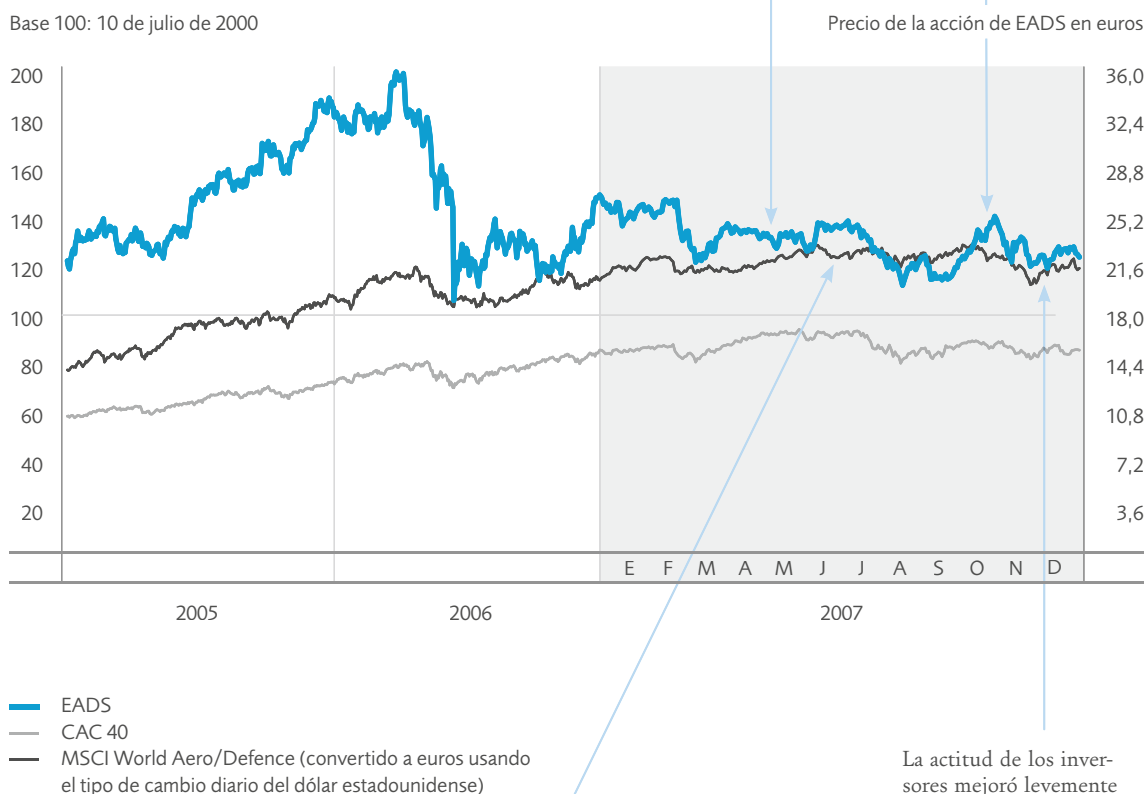
¹⁾ El 9 de febrero de 2007 Daimler llegó a un acuerdo con un consorcio de inversores de los sectores privado y público por el que reducirá su participación en EADS en un 7,5%.

²⁾ El 4 de abril de 2006 Lagardère emitió bonos canjeables. Las acciones de EADS entregables al vencimiento de los bonos representarán un máximo del 7,5% del capital social de EADS. Lagardère ya entregó un 2,5% de dicho 7,5% en junio de 2007.

La debilidad del dólar estadounidense dio lugar a caídas del precio de la acción. Los inversores consideraron que las caídas del dólar estaban ejerciendo presión en los márgenes de Airbus y dificultando más la posibilidad de que el programa de reestructuración Power8 restableciera la rentabilidad.

EADS anunció retrasos en el programa de transporte militar pesado A400M debidos principalmente al lento avance en el desarrollo de motores y sistemas.

EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN BURSÁTIL A 31 DE DICIEMBRE DE 2007 (precio de cierre)



La afluencia de pedidos anunciados en el Salón Aeronáutico de París en junio, en su mayoría para Airbus pero también para Eurocopter y Astrium, desencadenaron una subida de la acción de corta duración. El anuncio de cambios en el Gobierno Corporativo y de una estructura directiva única reforzó la actitud positiva.

La actitud de los inversores mejoró levemente hacia final de año, a raíz de un récord de pedidos recibidos y ante la evidencia de que la Dirección estaba tomando las medidas necesarias para afrontar los retos.

PERFIL

Código ISIN: NL0000235190

Número de acciones en circulación a 31 de diciembre de 2007: 814.014.473

Máximo en 2007 en la Bolsa de Valores de París: 26,29 € el 2 de enero

Mínimo en 2007 en la Bolsa de Valores de París: 19,35 € el 17 de agosto



PRESENCIA MUNDIAL DE EADS

● NORTEAMÉRICA 20% DE LOS INGRESOS DEL GRUPO

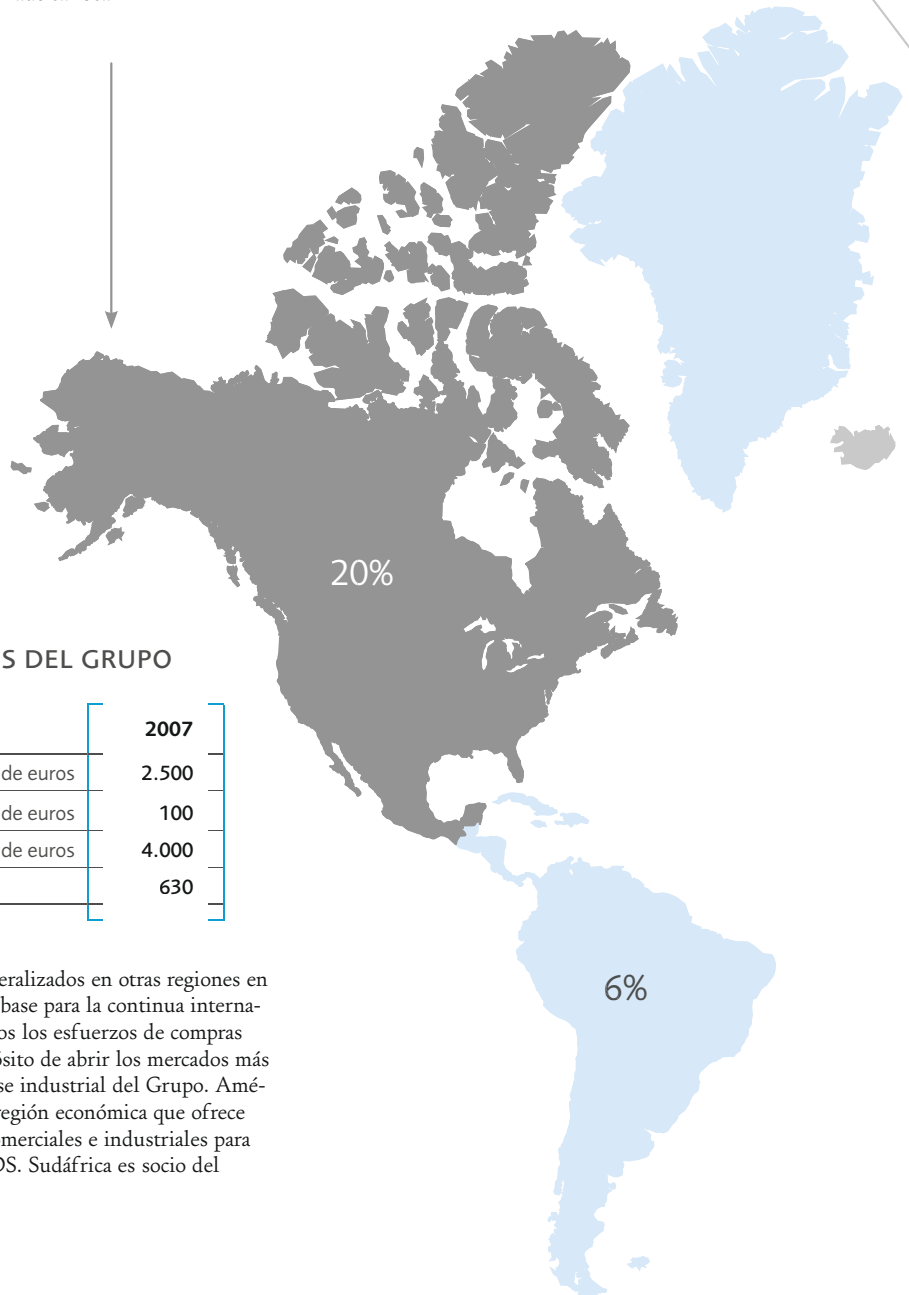
		2007
Ingresos	millones de euros	7.900
Compras	millones de euros	7.300
Pedidos recibidos	millones de euros	15.500
Empleados		2.372

En Norteamérica, EADS es un proveedor y socio industrial para los programas de defensa y seguridad nacional, aviación comercial, telecomunicaciones y servicios. Ha sido seleccionada como proveedor de grandes equipos para el ejército, la guardia costera y, en el caso más reciente, asociada con Northrop Grumman para el nuevo avión de reabastecimiento KC-45A de las fuerzas aéreas. EADS adquiere significativos y crecientes volúmenes de motores, sistemas y equipos en Norteamérica, beneficiándose de los conocimientos de la industria aeronáutica local.

● EUROPA 45% DE LOS INGRESOS DEL GRUPO

		2007
Ingresos	millones de euros	17.400
Compras	millones de euros	25.300
Pedidos recibidos	millones de euros	42.900
Empleados		112.087

EADS aprovecha las capacidades y la competitividad de Europa. La transformación de Airbus renovará el espíritu aeronáutico europeo, mientras que la aceleración de programas de defensa dará respaldo al crecimiento. Además, EADS está expandiendo la cooperación con Rusia. Las relaciones en compras han crecido durante décadas. Principalmente en nuestros países de origen, se benefician de la bien establecida industria aeronáutica europea y cubren todas las áreas y materiales.



● RESTO DEL MUNDO 6% DE LOS INGRESOS DEL GRUPO

		2007
Ingresos	millones de euros	2.500
Compras	millones de euros	100
Pedidos recibidos	millones de euros	4.000
Empleados		630

Los éxitos empresariales generalizados en otras regiones en crecimiento proporcionan la base para la continua internacionalización de EADS. Todos los esfuerzos de compras están diseñados con el propósito de abrir los mercados más atractivos y desarrollar la base industrial del Grupo. América Latina es una dinámica región económica que ofrece numerosas oportunidades comerciales e industriales para todas las actividades de EADS. Sudáfrica es socio del programa A400M.

● **ORIENTE MEDIO**
6% DE LOS INGRESOS DEL GRUPO

		2007
Ingresos	millones de euros	2.500
Pedidos recibidos	millones de euros	44.200
Empleados		306

En 2007, Oriente Medio fue un mercado clave para EADS. Las Divisiones han consolidado su presencia (MBDA, Eurocopter y Astrium) o han logrado avances notables en nuevos campos tales como vigilancia fronteriza o aviones de reabastecimiento en vuelo. En aviones comerciales, casi todas las compañías aéreas importantes de la región han decidido crecer y modernizar sus flotas con Airbus. Son importantes clientes del A380 y del A350 XWB.

● **ASIA-PACÍFICO**
23% DE LOS INGRESOS DEL GRUPO

		2007
Ingresos	millones de euros	8.800
Compras	millones de euros	400
Pedidos recibidos	millones de euros	30.200
Empleados		1.098

Dentro del elevado crecimiento de Asia-Pacífico, países como China, India y Corea del Sur son una prioridad esencial. En proyectos conjuntos como el EC175, el desarrollo del helicóptero KHP o el establecimiento de la línea de montaje final de la familia A320, EADS se ha asociado con empresas locales de alta calidad que combinan capacidades industriales con *know-how* del mercado. EADS debe ser un ciudadano corporativo comprometido en estos mercados para participar en su crecimiento.



ORGANIGRAMA DE EADS

a 1 de abril de 2008

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidente
Rüdiger Grube

Louis Gallois
Rolf Bartke
Dominique D'Hinnin
Juan Manuel Eguiagaray
Arnaud Lagardère
Hermann-Josef Lamberti
Lakshmi N. Mittal
Sir John Parker
Michel Pébereau
Bodo Uebber

CONSEJERO DELEGADO

Consejero Delegado
Louis Gallois

FUNCIONES CENTRALIZADAS

Director Financiero
Hans Peter Ring

EADS Norteamérica
Ralph D. Crosby Jr.

Recursos Humanos
Jussi Itävuori

Director Técnico
Jean Botti

Director de Estrategia y Marketing
Marwan Lahoud

Secretario Corporativo
Pierre de Bausset

Asesor Jurídico
Peter Kleinschmidt

Comunicaciones Corporativas
Christof Ehrhart

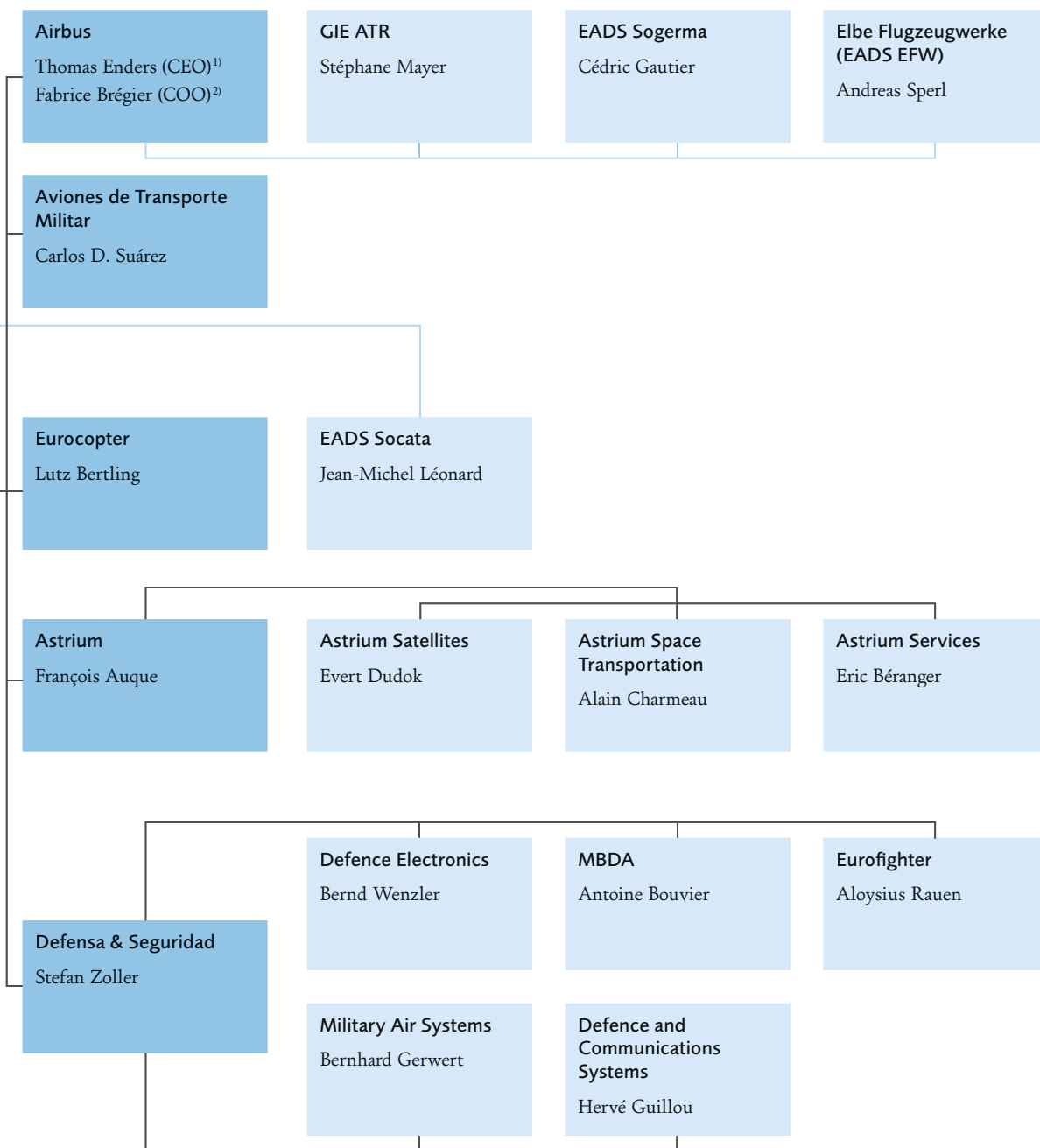
Asuntos Políticos
François Desprairies (Francia)
Christoph Hoppe (Alemania)
Emiliano Mata (España)

■ Miembro del Comité Ejecutivo

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

DIVISIONES

SOCIEDADES OPERATIVAS



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

¹⁾ Chief Executive Officer (Consejero Delegado).

²⁾ Director de Operaciones (Chief Operating Officer, COO) de Airbus y miembro del Comité Ejecutivo de EADS.

EADS 2007 DE UN VISTAZO

II Grupo EADS | **IV** Las Divisiones | **VI** Principales programas y productos

XII Acontecimientos en 2007 | **XIV** Las acciones de EADS | **XVI** Presencia mundial de EADS

XVIII Organigrama de EADS

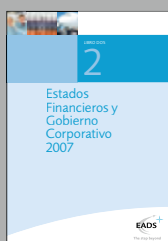
El informe anual 2007 de EADS está compuesto por:



LIBRO 1

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

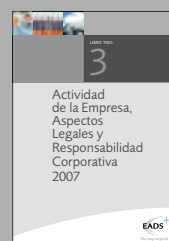
Dirección y responsabilidad
Juntos. Afrontando retos.
Aportando resultados.
Ejercicio 2007
Los pilares internos de EADS
Información de interés



LIBRO 2

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

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



LIBRO 3

**ACTIVIDAD DE LA EMPRESA,
ASPECTOS LEGALES Y RESPON-
SABILIDAD CORPORATIVA 2007**
Documento de Registro – Parte 2

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

 www.reports.eads.com

Presentación de la Sociedad 2007

2 DIRECCIÓN Y RESPONSABILIDAD

- 2 Carta del Presidente del Consejo | 4 Consejo de Administración
- 6 Gobierno Corporativo | 8 Mensaje del Consejero Delegado
- 10 Comité Ejecutivo | 12 Estrategia

14 JUNTOS. AFRONTANDO RETOS. APORTANDO RESULTADOS.



30 EJERCICIO 2007

- 32 Mercados y Perspectivas | 36 Airbus
- 40 Aviones de Transporte Militar | 42 Eurocopter
- 44 Astrium | 46 Defensa & Seguridad

48 LOS PILARES INTERNOS DE EADS

- 50 Innovación | 52 Compras | 54 Recursos Humanos
- 56 Responsabilidad Social Corporativa

62 INFORMACIÓN DE INTERÉS

- 64 Glosario | 66 Direcciones | 68 Calendario financiero

Carta del Presidente del Consejo



Rüdiger Grube

«Mi tarea, y la de mis colegas en el Consejo, es asegurar que se mantenga el ímpetu que actualmente muestra la Compañía para afrontar y abordar sus muchos retos».

ESTIMADOS ACCIONISTAS:

Para esta Compañía, su Compañía, 2007 fue un año de reorientación y de renovación.

En julio se configuró una nueva estructura de gobierno corporativo, dando un paso más hacia las buenas prácticas en un campo en el que EADS había sido objeto de controversias. Los principales accionistas, a fin de asegurar la competitividad y el rendimiento de EADS a largo plazo, abordaron importantes retos de control y gobierno.

Las diversas dificultades técnicas e industriales experimentadas en programas clave durante los dos últimos años tuvieron un gran peso en los resultados del ejercicio 2007. Es evidente que los puntos flacos en la gestión de programas no sólo causan retrasos con los que se corre el riesgo de perder clientes, sino que además ejercen serias presiones en la rentabilidad. Nadie puede estar satisfecho con ese resultado, ni el Consejo ni el equipo directivo. Tampoco estamos contentos con el insuficiente rendimiento económico futuro que apunta el plan de la compañía a medio plazo, preparado a un tipo punitivo de cambio EUR-USD de 1,45. Creo que el comportamiento de la acción de EADS refleja un sentir similar por parte del mercado.

No obstante, confiamos en que el esclarecimiento de los papeles entre el Consejo y la Dirección y la simplificación de la cadena de mando sean factores clave para promover el éxito futuro para la Compañía y para sus accionistas.

En los primeros años de vida de EADS, sacamos nuestro dinamismo de la cooperación europea; hoy en día, la presencia en el mercado y la creación de valor deben recurrir a un mundo más amplio, más globalizado. Reconociendo este hecho, los principales accionistas han renunciado a puestos en el Consejo y han aumentado el número de consejeros independientes. Las personas recientemente nombradas no sólo aportan experiencia y conocimientos, sino que además refuerzan el espíritu emprendedor y amplían la perspectiva global del Consejo de Administración de EADS. Está claro que este nuevo Consejo resulta más estimulante y más exigente para la alta dirección, dado que los debates en el seno del mismo también hacen más hincapié en aumentar la rentabilidad del Grupo y reducir sus riesgos.

Ahora, de acuerdo con las prácticas del mercado, el Comité de Auditoría y el Comité de Nombramientos y Remuneración están presididos por consejeros independientes. El Comité de Estrategia, de nueva creación, que opera bajo mi mandato, tiene el objetivo de preparar las decisiones del Consejo sobre materias estratégicas. Su principal misión es analizar la estrategia global y la composición de la cartera de la Compañía, así como evaluar grandes inversiones, propuestas de productos y casos de adquisición.

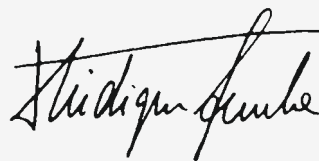
Después de trabajar un año con las nuevas normas, este Consejo reconfigurado evaluará su funcionamiento interno a fin de optimizar sus procesos y de asegurar prácticas adecuadas.

Más allá de todas las decisiones industriales necesarias que respalden un crecimiento sostenible y rentable, el reequilibrio de la cartera y la optimización de costes, es preciso asegurar los intereses del Grupo a largo plazo. El Grupo tiene que estabilizarse para poder proporcionar a los gobiernos y a la sociedad soluciones que aseguren la soberanía y la autonomía estratégica.

El equipo directivo de EADS ha afirmado reiteradamente que hay que continuar con el proceso de cambio iniciado en 2007. El programa Visión 2020 lanzado por Louis Gallois en su nueva función, la ejecución de los planes de reestructuración Power8 en Airbus y la necesidad de nuevas medidas en respuesta al continuo debilitamiento del dólar, así como la mejora de la gestión de programas, subrayan la determinación de renovar EADS. Mi tarea y la de mis colegas en el Consejo es asegurar que se mantenga el ímpetu que actualmente muestra la Compañía para afrontar y abordar sus muchos retos.

El Consejo de Administración propuso a la Junta General Anual de Accionistas un dividendo de 0,12 euros por acción. Esta propuesta es un gesto de apreciación por la fidelidad de los accionistas y una expresión de confianza en nuestra capacidad para volver a encarrilar a EADS por una senda de rentabilidad sostenida, a pesar de los desafíos pendientes.

Para lograr el éxito, tenemos que demostrar confianza, congruencia de palabras y hechos, respeto mutuo y transparencia. Tanto el trabajo del Consejo como sus relaciones con la alta dirección del Grupo se caracterizan por estos valores. La excelente relación personal y profesional existente entre Louis Gallois y yo puede representar un ejemplo para dar vida a estos valores a la hora de construir el futuro de EADS. El éxito también exige la motivación de nuestros empleados y el compromiso de nuestros dirigentes. Deseo agradecer a todos su aportación en 2007 y espero con ilusión sus aportaciones futuras.



Rüdiger Grube
Presidente del Consejo

Consejo de Administración

RÜDIGER GRUBE (56)
Presidente de EADS, Presidente del
Comité Estratégico de EADS,
miembro del Consejo Directivo de
Daimler AG

« Estoy totalmente comprometido a abordar los retos de EADS con toda mi experiencia de la industria aeronáutica y de operaciones mundiales en el sector de automoción. Dedicaré toda mi energía y todo mi entusiasmo a preparar a este Grupo para el futuro, teniendo en cuenta las exigencias de nuestros clientes, empleados y accionistas. »

ROLF BARTKE (61)
Presidente de Kuka AG

« La clave consiste en aunar excelencia operativa y productos que satisfagan las evolutivas necesidades del cliente. Me satisface aportar esta experiencia a EADS en un momento de reorganización de la cadena de valor. »

JUAN MANUEL EGUIAGARAY UCELAY (62)
Director de Estudios de Fundación Alternativas

« Trataré de impulsar a EADS para que aproveche los puntos fuertes que la definen, que son la diversidad de sus recursos, así como la amplitud de sus tecnologías y mercados. »



LOUIS GALLOIS (64)
Consejero Delegado de EADS

« Quiero dar a los empleados de esta Compañía un sentido de unidad y futuro. Ello exigirá notables cambios en nuestra cultura y en nuestros planteamientos empresariales. Mediremos los progresos tangibles año tras año. »

DOMINIQUE D'HINNIN (48)
Director Financiero de Lagardère SCA

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

ARNAUD LAGARDÈRE (47)
Socio Colectivo y Consejero Delegado
del Grupo Lagardère

« Los años 2006 y 2007 fueron difíciles para EADS y hay muchos retos que superar. Dedicaré todos los medios a mi disposición como miembro del Consejo para ayudar a EADS a asumir estos retos industriales y empresariales, de manera que el Grupo pueda recuperarse con un rendimiento duradero y rentable manteniendo al mismo tiempo su identidad europea. »

LAKSHMI N. MITTAL (57)
Presidente y Consejero Delegado
de ArcelorMittal

« Aportaré a EADS el beneficio de mis conocimientos en la edificación y la explotación de un negocio global en un sector industrial ferozmente competitivo. »

MICHEL PÉBEREAU (66)
Presidente del Consejo de BNP Paribas

« Tengo un especial interés en la excelencia del Gobierno Corporativo para servir mejor a los accionistas en general. Mi opinión independiente es valiosa para el desarrollo futuro de EADS. »



HERMANN-JOSEF LAMBERTI (52)
Presidente del Comité de Auditoría de EADS,
miembro del Consejo Directivo de
Deutsche Bank

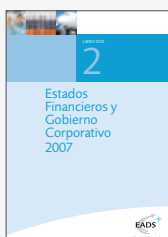
« Prestaré una atención permanente a las más estrictas normas de gestión de riesgos. Como Presidente del Comité de Auditoría, soy el guardián de la fortaleza financiera. »

SIR JOHN PARKER (65)
Presidente del Comité de Nombramientos y Remuneración de EADS,
Presidente de National Grid

« Aportaré a mi trabajo, como Presidente del Comité de Nombramientos y Remuneración, mi profundo conocimiento de la dinámica del mercado británico y también un sólido conocimiento del gobierno corporativo. »

BODO UEPPER (48)
Miembro del Consejo de Dirección
de Daimler AG

« Un grupo con la complejidad de EADS sólo puede beneficiarse de rigor en los procesos y calidad en sus controles. Doy a EADS el beneficio de mi experiencia en estas materias. »



Información detallada sobre remuneración y CV de los miembros del Consejo en www.eads.com o en el

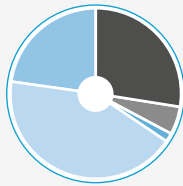
LIBRO 2

ESTADOS FINANCIEROS Y GOBIERNO
CORPORATIVO 2007

Documento de Registro – Parte 1

El Gobierno Corporativo del Grupo se agilizó y se reforzó con la introducción de una estructura directiva simplificada y el nombramiento de cuatro Consejeros independientes.

ESTRUCTURA ACCIONARIAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2007



- 22,52% **Daimler¹⁾**
- 27,53% **Sogeaide²⁾**: Lagardère y la sociedad estatal holding francesa Sogepa
- 5,49% **SEPI** (sociedad estatal holding española)
- 0,52% **Autocartera** (sin derechos económicos ni políticos)
- 43,94% **Participación institucional, de inversores particulares y empleados** más las acciones mantenidas por el Estado francés en virtud del acuerdo contractual

¹⁾ El 9 de febrero de 2007 Daimler llegó a un acuerdo con un consorcio de inversores de los sectores privado y público por el que reducirá su participación en EADS en un 7,5%.

²⁾ El 4 de abril de 2006 Lagardère emitió bonos canjeables. Las acciones de EADS entregables al vencimiento de los bonos representarán un máximo del 7,5% del capital social de EADS. Lagardère ya entregó un 2,5% de dicho 7,5% en junio de 2007.

Los principales accionistas y la Dirección de EADS decidieron cambiar la estructura directiva y la composición del Consejo, a fin de simplificar la Dirección y mejorar el Gobierno Corporativo.

Los accionistas aprobaron una nueva estructura directiva con un único Presidente, Rüdiger Grube, y un único Consejero Delegado, Louis Gallois, en una Junta General Extraordinaria celebrada el 22 de octubre de 2007. Este sistema sustituyó la anterior estructura de dirección dual, en la que había dos presidentes y dos consejeros delegados.

El número de miembros independientes del Consejo aumentó de dos a cuatro, quedando el Consejero Delegado como el único Consejero Ejecutivo. Además, se modificaron las normas de votación del Consejo, pasando gran parte de los asuntos a decidirse por mayoría simple.

Los cuatro Consejeros independientes nombrados son:

- Hermann-Josef Lamberti, miembro del Consejo de Dirección y Consejero Delegado de Deutsche Bank AG;
- Lakshmi N. Mittal, Presidente y Consejero Delegado de ArcelorMittal;
- Sir John Parker, Presidente de National Grid;
- Michel Pébereau, Presidente del Consejo de BNP Paribas.

Comités del Consejo gestionados independientemente

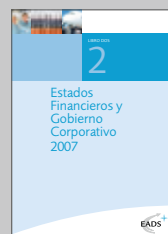
Tras la Junta Extraordinaria de octubre, se nombró a dos de los Consejeros independientes para que presidieran dos importantes comités del Consejo: el Comité de Auditoría y el Comité de Nombramientos y Remuneración.

Hermann-Josef Lamberti fue nombrado Presidente del Comité de Auditoría. Este Comité formula recomendaciones al Consejo sobre el nombramiento de los auditores y su remuneración, la aprobación de los estados financieros anuales y las cuentas intermedias. También debate con los auditores sobre el programa de auditoría y los resultados de su auditoría de las cuentas, y hace un seguimiento de la suficiencia de los controles internos, políticas contables e información financiera del Grupo.

Sir John Parker fue nombrado Presidente del Comité de Nombramientos y Remuneración. Dicho Comité formula recomendaciones al Consejo respecto a los nombramientos de los miembros del Comité de Accionistas de Airbus y de los Presidentes del Consejo Supervisor (u órgano similar) de otras importantes empresas miembros del Grupo y Unidades de Negocio, así como de la Secretaría Corporativa de EADS. Asimismo, recomienda estrategias de retribución y planes de remuneración a largo plazo y decide sobre los contratos de servicios y otras materias contractuales relativas a los miembros del Consejo y del Comité Ejecutivo. Una vez aprobadas por el Presidente, también revisa las propuestas del Consejero Delegado sobre el nombramiento de miembros del Comité Ejecutivo y del Consejero Delegado de Airbus.

Nuevo Comité Estratégico

Como Presidente del Consejo, Rüdiger Grube también es Presidente del Comité Estratégico, creado en octubre de 2007 como un recurso para preparar las decisiones del Consejo en relación con materias estratégicas. Dicho Comité celebró su primera reunión en febrero de 2008 para analizar, entre otros temas, el programa Visión 2020 de EADS.



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

LIBRO 2
ESTADOS FINANCIEROS Y
GOBIERNO CORPORATIVO 2007
 Documento de Registro – Parte 1

COMITÉ ESTRATÉGICO

RÜDIGER GRUBE
LOUIS GALLOIS
ARNAUD LAGARDÈRE
MICHEL PÉBEREAU
BODO UEPPER

COMITÉ DE AUDITORÍA

HERMANN-JOSEF LAMBERTI
DOMINIQUE D'HINNIN
SIR JOHN PARKER
BODO UEPPER

COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y REMUNERACIÓN

SIR JOHN PARKER
ROLF BARTKE
DOMINIQUE D'HINNIN
HERMANN-JOSEF LAMBERTI

Mensaje del Consejero Delegado

ESTIMADOS ACCIONISTAS, CLIENTES, PROVEEDORES Y EMPLEADOS:

Es un placer para mí dirigirme a ustedes como Consejero Delegado de EADS. Es un auténtico honor pilotar esta gran Compañía, en un momento tan crucial para su futuro.

El año 2007 fue un año de contrastes. EADS logró un enorme éxito comercial: la Compañía duplicó los pedidos recibidos a la cifra récord de 137.000 millones de euros, elevando nuestra cartera de pedidos al nivel histórico de 340.000 millones de euros. La vigorosa demanda del mercado impulsó a Airbus a nuevos máximos, mientras que Defensa & Seguridad, así como Eurocopter, experimentaban un notable aumento de los pedidos recibidos.



Louis Gallois

Astrium demostró una vez más la destacada fiabilidad de su tecnología con 22 lanzamientos consecutivos del Ariane 5. Podemos estar orgullosos de los logros industriales del año pasado: gracias al talento y a la dedicación de todos nuestros empleados, pudimos acelerar las entregas de nuestros programas tradicionales sin fisuras y a un nivel récord. La exitosa puesta en servicio de tres A380 hasta la fecha es la señal más clara de que nuestra Compañía está recuperando el control sobre sus operaciones más complejas.

Nuestro negocio subyacente se comportó bien en cuanto a ingresos y beneficios, y el *cash flow* libre, que ascendió a 3.500 millones de euros, fue indudablemente excepcional. No obstante, los resultados financieros del año pasado son indiscutiblemente decepcionantes, con un débil EBIT de 52 millones de euros y una pérdida neta de 446 millones de euros. Los costes relacionados con aspectos específicos, el A380, el A350 XWB, el retraso del A400M y la provisión para reestructuración del programa Power8 lastraron nuestro comportamiento. La constante caída del dólar también contribuyó a debilitar nuestros resultados financieros y sigue siendo una amenaza para el futuro que exige acciones decisivas.

Por lo tanto, el año pasado se tomaron importantes decisiones con el fin de reestructurar Airbus, posibilitando una transformación en torno a las principales capacidades diferenciadoras de la Compañía. La continua desinversión de sedes tiene la finalidad de reducir la intensidad del capital, y los esfuerzos de ahorro de costes del programa Power8 tuvieron más éxito del previsto para 2007.

En 2008, según indicaban las previsiones sobre el EBIT, nuestros resultados mejorarán considerablemente. Lo lograremos mediante una buena gestión de programas, mejoras operativas e I+D de alta calidad. También tenemos que protegernos de la amenaza que representa el dólar: muy pronto, el programa Power8 se complementará con medidas adicionales para ahorrar costes. A largo plazo, tendremos que seguir expandiendo nuestra presencia industrial en el área del dólar, como parte de nuestra estrategia para convertirnos en una Compañía más global y que aspira a un rendimiento económico más ambicioso en cuanto a rentabilidad de las ventas y rentabilidad del capital invertido.

En 2008 aún nos aguardan muchos retos. Las inquietudes sobre una potencial desaceleración de la economía americana han ensombrecido las perspectivas del mercado y algunos observadores también se han cuestionado la solidez del mercado de aviones. Sin embargo, tenemos razones para mantener la confianza y el optimismo: los mercados emergentes, algunas líneas áreas de bajo coste y las empresas de *leasing* deberían seguir impulsando firmemente nuestro negocio de aviones civiles. En el área de defensa, el ejército estadounidense eligió el avión de reabastecimiento KC-45A de Northrop Grumman, basado en el Airbus A330, hecho que representa un importante avance estratégico que nos abre nuevas perspectivas. Además, 15 días después, el Ministerio de Defensa del Reino Unido contrató a EADS para que le suministrara el derivado del avión de reabastecimiento A330 para su nueva flota.

Como verán en las páginas siguientes, nuestra Compañía está cada vez mejor preparada para el futuro. En 2007 implantamos un nuevo sistema de Gobierno Corporativo. Bajo la presidencia de Rüdiger Grube, nuestro nuevo Consejo es más exigente y estimulante para la Dirección. En cuanto al Comité Ejecutivo, ahora trabaja como equipo unificado bajo el liderazgo del único Consejero Delegado. Esta estructura simplificada permite una mayor eficiencia, con líneas jerárquicas y de responsabilidad más claras, así como decisiones más rápidas y mejores. Una de las más importantes fue elaborar un nuevo plan para los próximos años, el Visión 2020, que nos permitirá reunir a todas las entidades de EADS bajo el paraguas de una estrategia única que se despliegue en forma de objetivos operativos tangibles a corto plazo para cada División y función.

La confianza está volviendo. Bienvenidos a una EADS reactivada.



Louis Gallois
Consejero Delegado

Comité Ejecutivo

FRANÇOIS AUQUE

Director de Astrium

El Sr. Auque fue nombrado en 2000. Anteriormente fue Director Financiero de Aerospatiale y Consejero Delegado del área de satélites. Inició su carrera en el Grupo Suez y en el Tribunal de Cuentas de Francia. El Sr. Auque se licenció en la École des Hautes Études Commerciales, en el Institut d'Etudes Politiques y es antiguo alumno de la École Nationale d'Administration.

HANS PETER RING

Director Financiero

El Sr. Ring fue nombrado Director Financiero de EADS en 2002, compartiendo en 2007 también el cargo de Director Financiero de Airbus. En 1996, fue nombrado Vicepresidente senior de Control de Dasa y posteriormente de EADS. A partir de 1992 fue Director Financiero y Miembro del Consejo de Dornier Luftfahrt. Es licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Erlangen-Nuremberg.

MARWAN LAHOUD

Director de Estrategia y Marketing

El Sr. Lahoud fue nombrado en junio de 2007. Anteriormente fue Consejero Delegado de MBDA. Trabajó para Aerospatiale en su fusión con MATRA y en la fundación de EADS. Dentro de EADS, prestó servicios como Vicepresidente senior de Fusiones y Adquisiciones. El Sr. Lahoud es antiguo alumno de la École Polytechnique y se licenció en la École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace.



LOUIS GALLOIS

Consejero Delegado

El Sr. Gallois fue nombrado en agosto de 2007, habiendo sido Co-Consejero Delegado de EADS y Director de Airbus desde 2006. Pasó casi 20 años trabajando para distintos ministerios franceses y después fue Presidente y Consejero Delegado de SNECMA, Presidente y Consejero Delegado de Aerospatiale y Presidente de SNCF. Se licenció en la École des Hautes Études Commerciales y es antiguo alumno de la École Nationale d'Administration.

LUTZ BERTLING

Director de Eurocopter

El Sr. Bertling fue nombrado en 2006, tras un año como Consejero Delegado de Eurocopter Deutschland. Se incorporó a Eurocopter en 2003, procedente de la División Defensa & Seguridad. Anteriormente, ocupó diversos cargos en DaimlerChrysler Rail Systems y en la Universidad de Braunschweig. Se doctoró en Ingeniería en la Universidad de Braunschweig.

FABRICE BRÉGIER

Director de Rendimiento Operativo de EADS, Director de Operaciones de Airbus

El Sr. Brégier fue nombrado Director de Operaciones de Airbus en 2006, siendo además responsable del rendimiento operativo de EADS. En 2003 fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de Eurocopter. Anteriormente, fue Consejero Delegado de MBDA. Se incorporó a MATRA Défense en 1993 como Presidente de los GIE Apache MAW y Eurodrone. Es un antiguo alumno de la École Polytechnique y de la École des Mines.

TOM ENDERS**Director de Airbus**

El Sr. Enders fue nombrado en agosto de 2007. Anteriormente, desde 2005, fue Co-Consejero Delegado de EADS. Inició su carrera en EADS en 2000 como Consejero Delegado de la División Defensa y Sistemas de Seguridad. Anteriormente había sido Director de Desarrollo Corporativo y Tecnología en Dasa. El Sr. Enders se doctoró en la Universidad de Bonn.

JEAN BOTTI**Director Técnico**

El Sr. Botti fue nombrado en 2006. Se incorporó procedente de General Motors, donde fue responsable de Tecnología y posteriormente Business Line Executive de la actividad Powertrain en Delphi. Inició su carrera en 1978 como ingeniero de producto en Renault. El Sr. Botti es licenciado por el INSA de Toulouse, tiene un MBA de la Central Michigan University y un doctorado por el Conservatoire des Arts et Métiers.

STEFAN ZOLLER**Director de Defensa & Seguridad**

El Sr. Zoller fue nombrado en 2005, después de haber ocupado cargos de alta dirección en la División desde 2000. Anteriormente, ocupó diversos cargos directivos en Dasa, Daimler-Chrysler, Dornier y Senstar (Canadá). El Sr. Zoller se licenció y se doctoró en la Universidad de Tubinga.

**CARLOS D. SUÁREZ****Director de Aviones de Transporte Militar**

El Sr. Suárez fue nombrado en julio de 2007. Anteriormente fue Director de Programas de Derivados Militares de plataformas Airbus. También trabajó para Accenture y Aernnova. El Sr. Suárez es Ingeniero Aeronáutico por la Universidad Politécnica de Madrid y tiene un MBA por la Escuela de Negocios IESE.

RALPH D. CROSBY JR.**Director de EADS Norteamérica**

El Sr. Crosby es Presidente y Consejero Delegado de EADS Norteamérica desde 2002. Anteriormente fue Presidente del Sector de Sistemas Integrados en Northrop Grumman Corporation. El Sr. Crosby es licenciado de la Academia Militar estadounidense, del Graduate Institute of International Studies de Ginebra y de la Universidad de Harvard.

JUSSI ITÄVUORI**Director de Recursos Humanos**

El Sr. Itävuori fue nombrado en 2001 y pasó a ser miembro del Comité Ejecutivo en 2003. Anteriormente, había trabajado para KONE Corporation desde 1982, siendo nombrado Director de Recursos Humanos y miembro del Comité Ejecutivo. El Sr. Itävuori se licenció en la Vaasa School of Economics (Finlandia) y sirvió como piloto en las Fuerzas Aéreas finlandesas.

Con el programa Visión 2020, EADS tiene un mapa de ruta claro para el futuro. Los objetivos operativos inmediatos de la Compañía se derivan de esta nueva estrategia a largo plazo.

Un nuevo modelo de acción

A raíz de la iniciativa del Consejero Delegado, Louis Gallois, EADS ha formulado una visión estratégica que ha sido aprobada por el Consejo de Administración. Denominado Visión 2020, este plan maestro para el futuro de EADS articula cómo debería crecer, volverse más rentable y reconfigurarse durante los próximos años. No todos los elementos de Visión 2020 son nuevos, pero el programa crea un marco para la toma de decisiones hasta 2020 y expone una serie de objetivos a medio plazo que impulsarán acciones concretas a partir de ahora.

A la hora de formular este programa se tuvieron en cuenta las opiniones del equipo directivo de todo el Grupo EADS. Por consiguiente, Visión 2020 no sólo refleja las opiniones del Comité Ejecutivo, sino también las del equipo ejecutivo y la alta dirección de las Divisiones.

Para transformar el programa Visión 2020 en una realidad, el Consejero Delegado, encargó a su máximo equipo ejecutivo —EADS Top 200— la elaboración de planes concretos de implantación. Estos mapas de ruta respaldarán el establecimiento de los componentes esenciales para un plan de acción a escala de todo el Grupo, que será supervisado muy de cerca por nuestra Organización de Marketing y Estrategia.

Objetivos estratégicos de Visión 2020

El núcleo del programa es un **Grupo más equilibrado**. Por lo tanto, tratamos de lograr:

- **Un mayor equilibrio entre Airbus y nuestras demás actividades.** En EADS estamos extremadamente orgullosos de Airbus y de su posición como un líder mundial en su mercado. Pero los aviones comerciales son un negocio cíclico y con una necesidad intensiva de capital, por lo que tenemos que aumentar la participación de las demás Divisiones de EADS en nuestros ingresos, para adquirir más estabilidad y depender menos de la evolución del dólar estadounidense. Los aviones comerciales representan actualmente un 65% de las actividades del Grupo. Nuestro objetivo es llegar a un equilibrio del 50%, mediante crecimiento orgánico, asociaciones y adquisiciones.
- **Un mayor equilibrio entre plataformas y servicios.** Desde hace tiempo, EADS se viene concentrando en la producción de plataformas y sistemas avanzados. Con todo, también existe un enorme potencial de crecimiento en servicios relacionados. Partiendo de nuestra fuerte clientela, estamos en situación de desarrollar servicios de alto valor, que son actividades no cíclicas y altamente rentables. Nuestro objetivo es lograr una cuota de servicios del 25% del negocio para el año 2020 (20.000 millones de euros), frente al 10% actual.

— **Un mayor equilibrio entre nuestras raíces europeas y nuestra presencia mundial.** EADS está ubicada principalmente en Europa, pero nuestro radio de acción es mundial. Para conseguir acceso a nuevos mercados, a recursos tecnológicos y a compras de bajo coste denominadas en dólares, tenemos que expandir nuestra presencia y nuestras asociaciones por todo el mundo, especialmente en Estados Unidos y Asia. Queremos convertirnos en una compañía industrial auténticamente global, con un 20% de nuestros empleados y un 40% de nuestras compras fuera de Europa.

Además, EADS se enfrenta a dos importantes retos:

— **Recuperar rentabilidad.** Ésta sigue siendo la máxima prioridad del Grupo: nuestro objetivo es recuperar un margen sustancial logrando una óptima eficiencia operativa y financiera. EADS también hará hincapié en la eficiencia del capital y se concentrará en sus actividades principales para aligerar su balance.

— **Transformarnos para ser una empresa ecoeficiente.** Los temas medioambientales se convertirán en un impulsor transversal hacia el desarrollo sostenible. En EADS estamos decididos a demostrar nuestra actitud responsable y a hacer de la ecoeficiencia una ventaja competitiva.

Alineación de recursos y prioridades

Para alcanzar los objetivos del programa Visión 2020, además de medios financieros, harán falta notables recursos tecnológicos y organizativos.

EADS seguirá aportando lo mejor de la tecnología europea para atender las necesidades de nuestros clientes en cuanto a movilidad y seguridad. EADS ya está reforzando las **sinergias tecnológicas del Grupo**. También mantendrá y, si es necesario, reforzará las actividades de investigación en áreas tales como la ecoeficiencia, garantizando al mismo tiempo un mayor apoyo a la investigación privada y pública.

La gestión de recursos humanos y competencias se ajustará a las nuevas prioridades de EADS. El desarrollo de directivos se concentrará en encontrar a la persona adecuada para cada puesto, fomentando asimismo una mayor movilidad, así como diversidad e integración internacionales. Mantener y desarrollar competencias estratégicas será una prioridad.

Por último, EADS se volverá más ágil, más integrada, totalmente transparente y más eficiente.

Prioridades para 2008

El impulso para implantar el programa Visión 2020 empieza en 2008 y afectará a todo el Grupo.

Trabajando de cara a mejorar la eficiencia, reforzaremos la **gestión de programas**, a fin de lograr nuestros objetivos operativos: estabilizar los programas A400M y NH90 Naval dentro de los marcos temporales y financieros definidos, acelerar las entregas del A380 y cumplir los objetivos del programa de desarrollo del A350 XWB.

Avanzaremos en la **expansión de servicios**, con ambiciosos mapas de ruta en todas las Divisiones. Inicialmente, los esfuerzos estarán centrados en servicios de alto valor relacionados con plataformas y sistemas. Hemos establecido una función a escala corporativa para ayudar a las Divisiones a crecer en las áreas de servicios.

Con el fin de aumentar nuestra **presencia mundial** y contribuir a equilibrar los ingresos, propondremos al Consejo dos proyectos de adquisición en los campos de defensa, seguridad o servicios, especialmente en Norteamérica.

En Airbus, continuaremos con la implantación del programa Power8 y, si es posible, la aceleraremos. A fin de adaptarnos a la debilidad del dólar, también adoptaremos más medidas de ahorro de costes para ser competitivos a medio plazo con el euro a un cambio de 1,45/1,50 USD.

Aviones de Transporte Militar se concentrará en la gestión del programa A400M y los programas de aviones de reabastecimiento en vuelo.

Eurocopter superará las dificultades técnicas de la versión naval del NH90, junto con Agusta y sus demás socios.

Astrium tendrá que fomentar la ambición espacial europea con motivo de la conferencia ministerial de la Agencia Europea del Espacio y garantizar un papel primario para el segmento espacial de Galileo. Lograr el avance industrial del Ariane 5 también constituirá un gran desafío.

En el área de defensa, nuestras prioridades serán asegurar la Trancha 3 del Eurofighter y el UAV avanzado, y conseguir contratos de integración de grandes sistemas en Defensa & Seguridad.

Juntos.

Afrontando retos...

El año 2007 fue un período de retos, cambios y primeros logros. No todas las decisiones que tomamos el año pasado fueron fáciles; no obstante, nuestro objetivo era seguir adelante y tomar las mejores decisiones posibles. En un entorno cada vez más exigente, no sólo queremos adaptarnos y mejorar, sino también avanzar hacia una visión clara: ser líderes en nuestro mercado, con un rendimiento responsable y sostenible. Nuestro liderazgo tecnológico y la excelencia y dedicación de nuestros empleados de todo el mundo son las dos firmes bases sobre las que edificaremos el futuro de EADS. Nuestra recompensa será recuperar y honrar la confianza de nuestros clientes y accionistas.

AIRBUS

La entrega del primer A380 a Singapore Airlines en octubre confirmó que el nuevo plan de recuperación industrial del avión de dos pisos estaba dando resultados. A final de año se habían montado 25 fuselajes y habían volado 10 aviones.





AVIONES DE TRANSPORTE MILITAR

Tras anunciar en octubre un retraso definitivo de seis meses en el programa de transporte pesado A400M, junto a un posible retraso de otros seis meses, la Dirección tomó las medidas necesarias para solucionar las causas del mismo.





EUROCOPTER

La Dirección está reorganizando el exitoso programa del helicóptero militar multifuncional de peso medio NH90 a causa de la complejidad industrial derivada de un gran número de variantes del modelo básico. A final de año se habían entregado 11 aparatos.





ASTRIUM

El lanzamiento a principios de 2008 del laboratorio espacial Columbus, la contribución europea a la Estación Espacial Internacional, fue un notable logro tecnológico. Astrium actúa como contratista principal de este programa de 2.600 millones de euros, por cuenta de la Agencia Europea del Espacio.





DEFENSA & SEGURIDAD

Eurofighter es el avión de combate tecnológicamente más avanzado que se está produciendo en la actualidad. Sus capacidades están reconocidas, como demuestran los pedidos de exportación realizados por Austria y Arabia Saudí.





GRUPO EADS

Los empleados son el mayor activo de EADS. Los programas para desarrollar talentos en todo el Grupo, como la Corporate Business Academy, están fortaleciendo la integración y desarrollando líderes para el futuro.





...Aportando resultados.

EADS alcanzó muchas metas clave en 2007.

En Airbus, las entregas ascendieron a la cifra récord de 453 aviones, entre ellos el primer superjumbo A380, con lo que Airbus cumplió el nuevo plan de entregas.

En Astrium, el proyecto de comunicaciones seguras por satélite Paradigm alcanzó importantes hitos programados. El lanzamiento de dos satélites Skynet 5 ha permitido eliminar un riesgo considerable del programa.

En Eurocopter, tras un comienzo difícil en 2006, el helicóptero militar multifuncional NH90 captó mucha atención. Hasta ahora se han logrado seis certificaciones de tipo.

En todo el Grupo se cumplieron importantes objetivos comerciales. El relanzado A350, con su fuselaje extraancho, consiguió la aprobación de las líneas aéreas y obtuvo significativos pedidos. Por otra parte, el programa de reorganización Power8 de Airbus superó sus objetivos, y la reconfiguración de centros de defensa se completó en Francia y se inició en Alemania.

Cartera de pedidos récord: 339.532 millones de euros

Aumento del *cash flow* libre* a 3.400 millones de euros: +294%

Rápido aumento de pedidos del A350 XWB de Airbus: 290

Nuevo récord de pedidos del A380 de Airbus: 188

Helicópteros U.S. Light Utility ya entregados: 18

Encargos de aviones A330 MRTT por Arabia Saudí: 3

Pedidos de transporte militar ligero y medio: 19

Arabia Saudí encarga aviones Eurofighter: 72

Pedidos conseguidos para Radio Móvil Profesional: 40

Satélites gana cuota de mercado con 21 pedidos: 30%

Ariane 5 aumenta la producción anual: 6

* Antes de financiación a clientes.

Ejercicio 2007

El Grupo consiguió un récord de nuevos pedidos, con una mejora en las actividades tanto civiles como militares. La Dirección tomó medidas para reorganizar Airbus y abordar las causas de los retrasos de varios programas.

30 EJERCICIO 2007

32 Mercados y Perspectivas | **36** Airbus | **40** Aviones de Transporte Militar
42 Eurocopter | **44** Astrium | **46** Defensa & Seguridad



MERCADOS Y PERSPECTIVAS

La creciente importancia de la seguridad y la necesidad de proteger el medio ambiente están impulsando el cambio del orden económico. La incertidumbre económica a corto plazo está empañando el crecimiento de la aviación comercial a largo plazo.

Se prevé que, en el período 2007-2026, el tráfico mundial de pasajeros aumente un 4,9% al año y el número de frecuencias ofrecidas en rutas de pasajeros se duplique con creces. Con un elevado crecimiento anual del tráfico del 11,5%, se espera que China lidere el tráfico mundial en 2026.

En un momento en que los países en desarrollo están impulsando un fuerte crecimiento de los pedidos de aviones, la crisis crediticia global ha hecho mella en la perspectiva a corto plazo. Existen temores a que tanto Estados Unidos como Europa experimenten recesiones de poca intensidad, lo que podría repercutir en la demanda de productos de aeroespacio y defensa.

Para las compañías aeronáuticas y de defensa, la precariedad de la economía estadounidense ha seguido debilitando el dólar, lo que ha repercutido negativamente en la competitividad de las compañías europeas, donde la caída de la cobertura de las monedas está aumentando el riesgo.

El vertiginoso aumento de los precios del petróleo y otras materias primas es un contratiempo más para el crecimiento y ha alimentado las fuerzas inflacionistas. La feroz competencia por obtener materias primas hace más difícil asegurarse los suministros. Se prevé que el uso mundial del titanio en la producción de aviones aumente a 53.000 toneladas en 2008, frente a las 32.000 de 2004, según la Asociación Internacional del Titanio.

AVIACIÓN COMERCIAL

En 2007, un año inesperadamente fuerte, las líneas aéreas encargaron la cifra récord de 2.754 aviones (de 100 plazas o más), frente al máximo anterior de 2.057 en 2005. En total, Airbus y Boeing tienen una cartera de pedidos de 6.821 aviones, equivalente a unos seis años de producción.

Airbus prevé que el tráfico de pasajeros y carga crezca a una tasa media anual del 4,9% y 5,8%, respectivamente, durante los próximos 20 años. Se espera que el mayor crecimiento del tráfico anual se produzca en los países en desarrollo, con un 11,5% y 8,4% previsto para India y China, respectivamente, y un 6,8% para Oriente Medio. A corto plazo, sin embargo, hay cierta incertidumbre motivada por la debilidad económica y las especulaciones en torno al proceso de consolidación entre las líneas tradicionales estadounidenses, largamente esperado y que puede materializarse en breve.

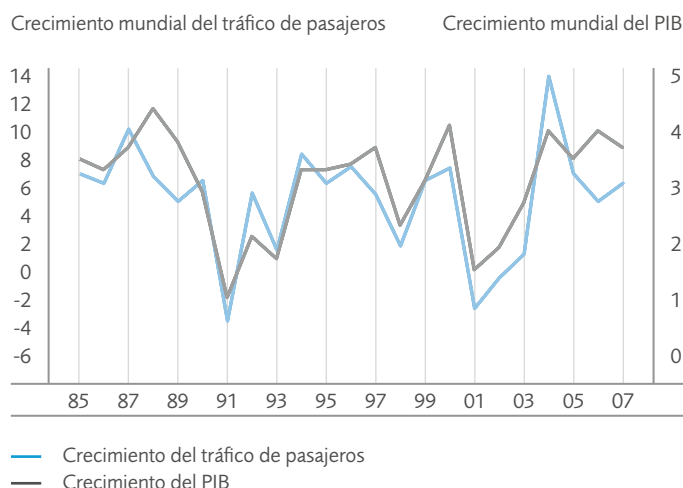


93 aeropuertos, con un 63% del tráfico mundial, ya tienen limitaciones de slots.

Entorno operativo en transformación

Se prevé que el entorno operativo experimente un cambio considerable. Si bien la liberalización (por ejemplo, la iniciativa Cielos Abiertos) reducirá las limitaciones derivadas de la regulación, hay factores como la seguridad, el medio ambiente, la evolución de las redes, los precios del petróleo y la congestión del tráfico aéreo que crearán otras nuevas.

EL CRECIMIENTO ECONÓMICO, PRINCIPAL IMPULSOR DE LA DEMANDA DE VIAJES (en %)



Fuente: ICAO (Organización de Aviación Civil Internacional), Global Insight, Airbus.

Se está volviendo esencial una tecnología ecoeficiente. Los fabricantes están construyendo aviones más ligeros y experimentando con combustibles alternativos. A medida que los aviones se vuelvan más ecológicos, se acelerará la sustitución de las flotas anticuadas.

Los elevados precios del combustible son una amenaza para la rentabilidad de las líneas aéreas. En los dos últimos años, prácticamente se ha duplicado el precio del keroseno. Según la Asociación de Aerolíneas Europeas, el combustible ha pasado de representar un 12% de los costes operativos de una línea aérea en 2003 a un 23% en la actualidad.

La creciente congestión está haciendo que tanto Europa como EE. UU. desarrollen nuevos sistemas de gestión del tráfico aéreo. Según la Asociación de Transporte Aéreo Internacional, ya existen limitaciones de *slots* en 93 aeropuertos que canalizan un 63% del tráfico mundial.

Las compañías de bajo coste están entrando en su siguiente fase de evolución. Es previsible que el sector se polarice entre operadoras centradas en los vuelos de trayectos cortos y compañías de servicios que obtengan rentabilidad en los vuelos de largo alcance.

DEFENSA

El gasto en EE. UU. y en algunos países en vías de desarrollo experimentó un crecimiento significativo en 2007. El presupuesto estadounidense para defensa se incrementó un 6,9%, hasta 439.300 millones de dólares, y las adquisiciones aumentaron más de un 10%. Además, hubo bolsas de crecimiento en áreas como India y Oriente Medio.

Sin embargo, Europa registró poco crecimiento y sólo Francia y Reino Unido tuvieron presupuestos que superaran el 2% del producto interior bruto. El mercado europeo tiene una creciente necesidad de sistemas integrados de defensa y seguridad, al igual que de soluciones de servicios eficientes y completas. Es previsible que esta tendencia estimule los procesos de consolidación a medida que las empresas adapten sus carteras y capacidades. También se espera más racionalización y consolidación a fin de superar la fragmentación y duplicación de las capacidades industriales y de reducir la laguna tecnológica con las compañías estadounidenses. Sobre todo, las compañías de defensa de Europa tendrán que asegurarse la competitividad a largo plazo en los mercados mundiales.

De las naciones en desarrollo, India tiene los presupuestos más elevados y de más rápido crecimiento (8%-10% anual). Por lo general, los contratos están vinculados a acuerdos de cooperación industrial y las compañías europeas buscan oportunidades para adquirir empresas y crear asociaciones o *joint ventures*.

Hay una gran demanda de sistemas de protección contra amenazas como el terrorismo, la delincuencia y los desastres naturales.

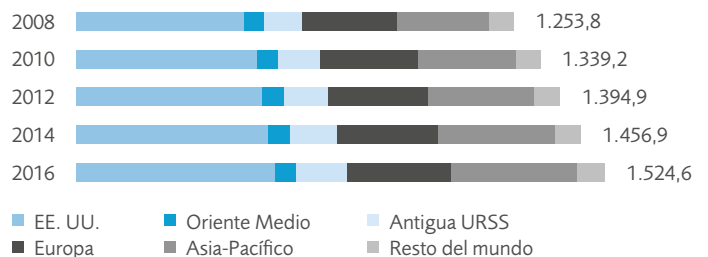


Nuevos tipos de misiones militares

Los tipos de misiones militares, así como las capacidades que requieren, están evolucionando. Se hace más hincapié en la guerra asimétrica y en las misiones no bélicas, que incluyen misiones de contrainsurgencia, de mantenimiento de la paz y de ayuda humanitaria. El segmento de aviones militares está atrayendo el mayor gasto, y se prevé que el gasto en helicópteros sea especialmente fuerte durante el próximo decenio.

Con el objetivo de rentabilizar su dinero, los gobiernos piden cada vez más al sector privado que financie, prepare y explote servicios. En Europa, se están añadiendo fondos para compensar unos presupuestos estancados. La Agencia Europea de Defensa está desempeñando un papel cada vez mayor en las adquisiciones.

EVOLUCIÓN ESTIMADA DE LOS PRESUPUESTOS DE DEFENSA EN LAS PRINCIPALES REGIONES (en miles de millones de dólares estadounidenses)



Fuente: TEAL Group.

SEGURIDAD

Con el surgimiento del terrorismo como la mayor amenaza externa para la seguridad pública en muchas partes del mundo, la industria global de la seguridad está creciendo con rapidez. Existe una notable demanda de tecnologías tales como identificación automática, detección y seguridad física. En cuanto a áreas geográficas, la industria de la seguridad se está expandiendo por Norteamérica, Europa Occidental y Asia.

Se prevé que EE. UU. tenga las tasas de crecimiento más elevadas en los próximos años. El atentado del 11S llevó a una mayor seguridad en aeropuertos, puertos y ferrocarriles. El presupuesto del Departamento de Seguridad Nacional ascendió a 35.600 millones de dólares en 2007, con un aumento del 7%, y se prevé que el sector privado gaste cuatro veces más.

En Europa Occidental, la industria de la seguridad ha registrado un firme crecimiento durante el pasado decenio. En Reino Unido y Alemania, las elevadas tasas de delitos han conducido a la demanda de equipos de seguridad, tales como dispositivos de control de accesos y equipos de vigilancia. A escala europea, la necesidad de una estrategia integral de seguridad se está abordando por medio del Programa Europeo de Investigación sobre Seguridad (ESRP, por sus siglas en inglés). Se ha aprobado un presupuesto de 1.400 millones de euros (2007-2013) para financiar el desarrollo de nuevas tecnologías que protejan a los ciudadanos de amenazas tales como el terrorismo, las catástrofes naturales y la delincuencia.

China e India serán muy probablemente las locomotoras del crecimiento de la industria de la seguridad en Asia.

ESPACIO

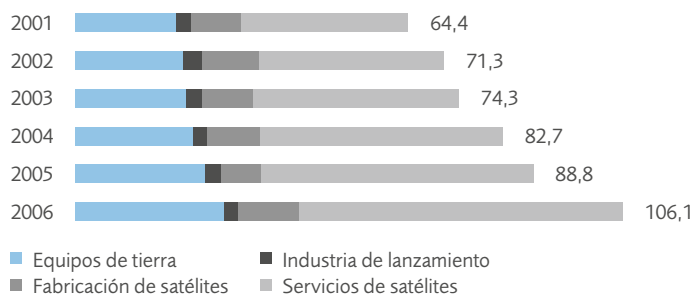
La tendencia subyacente de la economía espacial a escala mundial es de crecimiento. Los presupuestos institucionales (47.000 millones de dólares en 2005 para los países de la OCDE) y nuevos ingresos comerciales de productos y servicios derivados del espacio indican que será así (fuente: OCDE, 2007).

Está previsto que el negocio espacial institucional de Europa crezca a una tasa anual del 2,5% hasta 2010. Sin embargo, la industria espacial europea está a la espera de las decisiones que se tomen en noviembre de 2008 durante la conferencia ministerial de la Agencia Europea del Espacio, creando así el requerido ímpetu para la Política Espacial Europea.

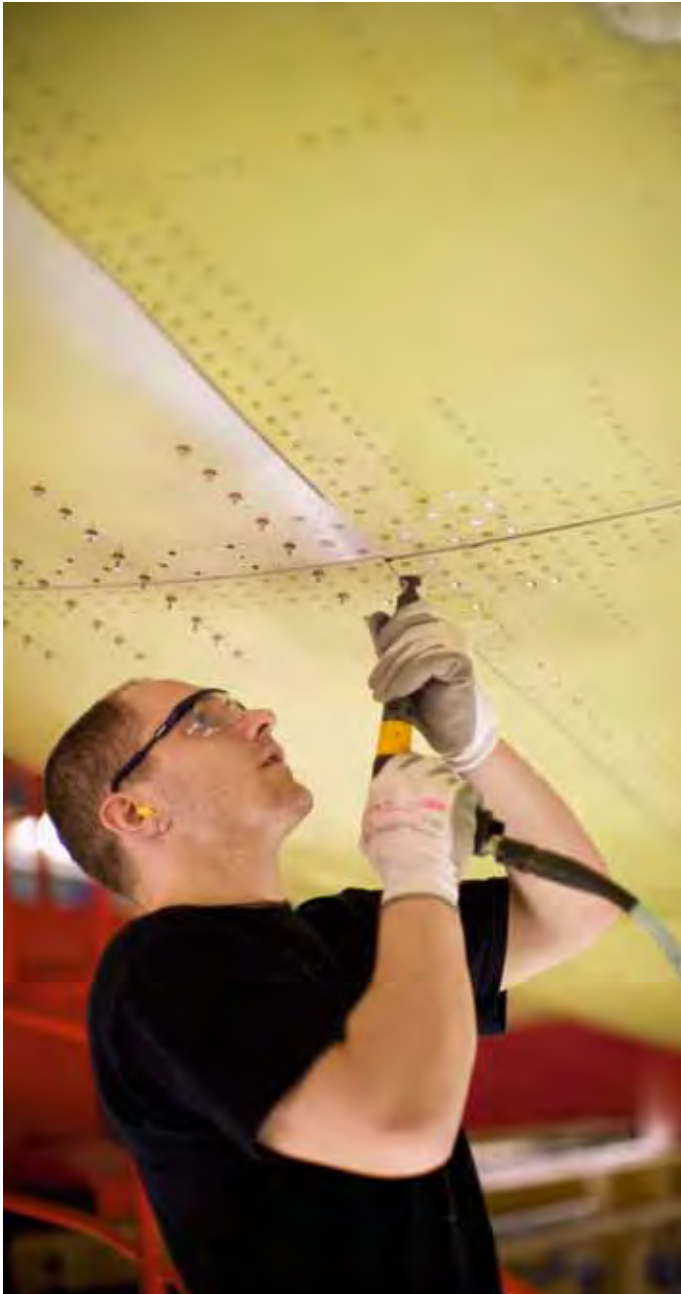
Está previsto que el negocio espacial institucional de Europa crezca a una tasa anual del 2,5% hasta 2010.



INGRESOS MUNDIALES DEL SECTOR ESPACIAL
(en miles de millones de dólares estadounidenses)



Fuente: Asociación de la Industria de Satélites (junio 2007).



AIRBUS

Airbus logró cifras récord de pedidos y entregas, mientras empezaba a implantar su programa de reestructuración Power8 para restablecer la competitividad.

Airbus está gestionando cuidadosamente su plan de aceleración industrial, a medida que aumenta la tasa de producción tanto de sus nuevos modelos como el A380 y de aviones ya existentes como el A320 (fotos).

(millones de euros)	2007	2006	variación
Ingresos	25.216	25.190	+0%
EBIT	-881	-572	-54%
Pedidos recibidos	117.323	53.367	+120%
Cartera de pedidos	283.829	210.115	+35%
En número de aviones			
Entregas	453	434	+4%
Pedidos	3.421	2.533	+35%

En 2007, Airbus superó sus récords anteriores en cuanto a pedidos y entregas, mientras seguía afrontando importantes retos industriales.

A final de año, la cartera de pedidos, con más de 3.400 aviones, era la mayor de su historia, asegurando una producción plena a tasas crecientes para los seis próximos años. Las entregas, que incluían el primer avión de dos pisos A380, atravesaron un importante hito con la entrega de la unidad número 5.000.

Al mismo tiempo, la Dirección se embarcó en un importante plan de reestructuración para asegurar la competitividad de la Compañía, que se ha visto minada por las acusadas caídas del dólar estadounidense. El programa cuatrienal de reestructuración Power8 se lanzó en febrero 2007 y logró sus objetivos para este mismo año. Para 2010, la Dirección pretende reducir los costes en 2.100 millones de euros y conseguir un ahorro de efectivo acumulado de 5.000 millones de euros.

Las entregas de Airbus aumentaron a 453 aviones (434 en 2006), representando un 51% del total mundial, y el programa Power8 logró reducciones iniciales de costes. Los ingresos experimentaron un leve crecimiento, alcanzando 25.216 millones de euros, pese a un descenso en el reconocimiento de ingresos del avión de transporte militar A400M, que está en desarrollo en la actualidad, y un efecto desfavorable del dólar estadounidense de 1.080 millones de euros. La pérdida del EBIT de Airbus alcanzó a -881 millones de euros (-572 millones de euros en 2006), reflejando cargos relativos al retraso del programa A400M en que incurrió la División Aviones de Transporte Militar, al programa Power8 y al lanzamiento del modernizado avión A350 XWB de media capacidad y gran autonomía.

Récord de pedidos

Airbus reforzó su cartera de pedidos con 1.458 pedidos brutos nuevos, valorados en 181.100 millones de dólares a precio de catálogo. Esta cifra supera el récord anterior de Airbus de 1.111 pedidos en 2005 y representa una cuota del 51% del mercado de aviones con más de 100 plazas, tanto por unidades como por valor. Los pedidos netos, tras descontar las cancelaciones, se situaron en 1.341, ascendiendo a un total de 157.100 millones de dólares a precios de catálogo. Este volumen representa un 49% del mercado en cuanto a unidades y un 48% en cuanto a valor.

Las líneas aéreas de rápido crecimiento de Asia-Pacífico, India y Oriente Medio fueron el principal motor de los nuevos pedidos. Asimismo se mantuvo la fuerte demanda por parte de líneas tradicionales y de bajo coste, tanto europeas como estadounidenses, que están modernizando y ampliando sus flotas.

El A380 obtuvo 33 nuevos pedidos brutos en firme, a medida que los clientes reafirmaban su confianza con pedidos adicionales y que nuevos clientes confirmaban el fuerte atractivo del avión.

El A350 XWB recibió 290 pedidos en firme procedentes de 12 clientes. Esta cifra demuestra la positiva respuesta del mercado a las mejoras de un diseño que satisface completamente las necesidades de los aviones de gran autonomía. A final de año, el total de pedidos en firme del A350 XWB se situaba en 292.

La familia A330/A340 consiguió la cifra anual más elevada de pedidos recibidos de la historia, con 221 pedidos brutos (187 netos) de 29 clientes, y aumentó su cartera de pedidos a casi 400 aviones.

La popular familia A320 de Airbus de aviones de un solo pasillo consiguió 914 pedidos brutos (913 netos), cifra muy cercana al récord de 918 registrado en 2005. Con más de 5.800 aviones encargados, el A320 sigue siendo el avión comercial superventas del mundo.

Las fuertes ventas hicieron que la familia de aviones corporativos de Airbus superara el hito de 100 unidades vendidas, justo diez años después de su lanzamiento.

Implantación del programa Power8

El objetivo del programa Power8 es construir una «nueva Airbus», una Compañía totalmente integrada que sea más estilizada, más eficiente y productiva. El resultado debería ser un desarrollo más rápido de aviones y una clara focalización en el núcleo de las actividades empresariales de Airbus como arquitecto e integrador de aviones, además de prestar soporte al funcionamiento de sus aviones.

El programa logró sus objetivos del año, especialmente reduciendo los costes anuales por encima del objetivo de 300 millones de euros previsto para 2007. Por otra parte, la integración dio un paso más con la consolidación de ocho Centros de Excelencia, principalmente nacionales, en cuatro organizaciones totalmente transnacionales que cubren: fuselaje y cabina, alas y estructuras rígidas, parte posterior del fuselaje y planos de cola y aeroestructuras.

EADS y Airbus trabajan para transformar la cadena de suministro de esta última, vendiendo centros de fabricación de aeroestructuras a compradores que desean asociarse a largo plazo con Airbus y convertirse así en fuertes proveedores de primera categoría.

Gestión de los aumentos de producción

Airbus está gestionando cuidadosamente su avance industrial, a medida que aumenta la tasa de producción tanto de sus nuevos modelos como de los aviones ya existentes.

Se está poniendo en marcha el plan de recuperación industrial del A380. A final de año se habían montado 25 fuselajes del A380 y 10 habían volado, siendo cinco de ellos aviones de pruebas y cinco aviones de clientes. Otro hito en el desarrollo fue la finalización del nuevo diseño de maqueta digital que se usará para aviones no montados todavía, con el primer Power-On programado para principios de 2008. Para este año se prevé que se monten unas 13 unidades del A380 y lograr la tasa plena de producción de cuatro al mes en 2010.

La producción del A320 también se está acelerando y se prevé que alcance 36 unidades mensuales para finales de 2008 y 40 mensuales en 2010, que representará la mayor tasa histórica de un avión comercial. Además, la producción del A330/340 está programada para ascender a ocho al mes en 2008 y llegar a 10 al mes en 2010.

Al mismo tiempo, Airbus siguió desarrollando su último avión, el A350 XWB, que pasó el hito de terminación definitiva del diseño en julio. A final de año se había llegado a acuerdos con la mayoría de los proveedores de sistemas, con la adjudicación de trabajo prácticamente completa.

En enero se lanzó el carguero A330-200, que es el miembro más reciente de la familia A330/A340. La primera entrega está prevista para finales de 2009.

Mayor cooperación internacional

Airbus se concentró en construir relaciones estratégicas con socios internacionales en Rusia y China.

Airbus firmó tres nuevos acuerdos con la United Aircraft Corporation de Rusia, dándole una participación del 5% en el fuselaje del A350 XWB, estableciendo una *joint venture* para la conversión del A320 a carguero y convirtiéndola en accionista del Centro de Ingeniería de Airbus en Rusia.

En China se firmó el contrato de *joint venture* para la línea de montaje final del A320 en Tianjin y está previsto que el montaje empiece en 2009. Airbus tendrá una participación del 51% en la *joint venture* y el consorcio chino tendrá un 49%.

La cooperación industrial con China se reforzó con la firma de un acuerdo con la Comisión Nacional de Desarrollo y Reformas, adjudicando un 5% del fuselaje del A350 XWB a la industria de la aviación china. La inauguración del centro asociado de fabricación de piezas y componentes de material composite de la *joint venture*, situado en Harbin, está prevista en 2009.

Ampliación de servicios para el cliente

En 2007, Airbus siguió desarrollando y ampliando su extensa cartera de soporte y servicios, denominada Air+, de la que las operadoras pueden elegir en función de sus necesidades particulares. Se desarrollaron nuevos e innovadores servicios, tales como Airbus Flight Hour Services, que ayuda a minimizar el período de permanencia de un avión en tierra durante las reparaciones.

Apuesta por la ecoeficiencia

Airbus está decidida a desempeñar un papel de liderazgo en conseguir que la aviación sea más ecoeficiente por medio de la tecnología. Se convirtió en la primera compañía aeroespacial en recibir la certificación de sistemas de gestión medioambiental según la norma ISO 14001 para la totalidad de sus centros de trabajo y productos. Además, anunció su compromiso de ayudar a la industria de la aviación a crecer minimizando posibles impactos en el medio ambiente.

Como resultado, Airbus firmó un acuerdo de investigación de las ventajas de combustibles sintéticos para aviones con varios socios, entre ellos Qatar Airways, Rolls Royce y Shell International Petroleum.



India es uno de los mercados aeronáuticos más dinámicos.

PERSPECTIVA

Al final de 2007, la cartera de pedidos de Airbus experimentó un nuevo aumento, alcanzando la cifra récord de 3.421 aviones. En 2008 se prevé que los pedidos (unos 700 aviones) vuelvan a superar las entregas, si bien el nivel de demanda de las líneas aéreas podría verse afectado por la actual coyuntura económica y la crisis crediticia. Airbus entregará más aviones que en 2007, de acuerdo con la prevista aceleración de su producción.

Airbus se concentrará en el trabajo de desarrollo del A350 XWB con el objetivo de conseguir terminar la fase de definición para final de año.

Airbus seguirá aumentando la tasa de producción del A380 en 2008, de conformidad con el plan de entregas previsto.

Airbus mantendrá y expandirá su programa de reestructuración Power8 para seguir siendo competitiva a la vista de la debilidad del dólar estadounidense y para asegurar el futuro a largo plazo de la compañía.

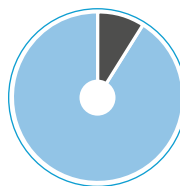


AVIONES DE TRANSPORTE MILITAR

La División está bien posicionada para conseguir pedidos de aviones de reabastecimiento y de aviones medios y ligeros. Se están tomando medidas para minimizar el retraso del A400M y fomentar el crecimiento.

El montaje final del A400M está progresando. Ya se ha completado el primer fuselaje y los componentes del segundo avión han llegado a la línea de montaje final (fotos).

(millones de euros)	2007	2006	variación
Ingresos	1.140	2.200	-48%
EBIT	-155	75	-307%
Pedidos recibidos	784	1.594	-51%
Cartera de pedidos	19.932	20.337	-2%



INGRESOS POR MERCADOS
(% de los ingresos externos)

- 9% Civil
- 91% Defensa

Tras el nombramiento, en julio, de Carlos Suárez como nuevo Consejero Delegado de Aviones de Transporte Militar (MTA), esta División lanzó un importante plan de transformación del negocio con vistas a conducir el cambio cultural y reforzar la gestión de proyectos. Al mismo tiempo, la División inició una exhaustiva revisión de riesgos, cuyo resultado repercutió directamente en las cuentas de 2007. Simultáneamente, la Dirección emprendió acciones para abordar las causas del retraso del A400M.

En 2007, los ingresos de la División descendieron a 1.140 millones de euros (2.200 millones de euros en 2006) en gran medida a causa del aplazamiento del hito Power-On del A400M (470 millones de euros) a 2008. El EBIT registró una pérdida de 155 millones de euros (cifra positiva de 75 millones de euros en 2006), que refleja principalmente el ajuste del margen del programa A400M, así como el deterioro de valor de existencias y gastos de programas.

La cartera de pedidos se situó, con 19.932 millones de euros, ligeramente por debajo de los 20.337 millones de euros de 2006. Este resultado es levemente menor al previsto y se debe a que los pedidos de aviones de reabastecimiento en vuelo de Arabia Saudí y Reino Unido se han pospuesto para 2008. En la gama de turbopropulsores medios-ligeros se pidieron 19 aviones por parte de clientes de todo el mundo, incluyendo la Guardia Costera de EE. UU. con otros cinco CN-235 para su programa Deepwater.

Despegue del avión de reabastecimiento en vuelo

La selección a principios de 2008 del A330 MRTT (Multi-Role Tanker Transport) como el nuevo avión de reabastecimiento en vuelo para las Fuerzas Aéreas estadounidenses representó un importante avance en el mercado mundial de este tipo de aviones y en el mercado de defensa de EE. UU., creando una sólida base para el crecimiento futuro. EADS suministrará 179 aviones de reabastecimiento en vuelo durante los próximos años. El A330 MRTT ha conseguido varios pedidos en un entorno de feroz competencia. En 2007, Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudí decidieron adquirirlo como su nuevo avión de reabastecimiento en vuelo. Después del anterior pedido de Australia y del inminente cierre de la operación FSTA (Future Strategic Tanker Aircraft) en Reino Unido, el A330 MRTT se confirma como el avión de su clase más avanzado y capaz del mercado.

Los vuelos de prueba continúan tras haberse completado con éxito todos los ensayos aerodinámicos. El nuevo sistema Boom de Reabastecimiento en Vuelo (ARBS) realizó su primer contacto en vuelo con un avión de combate, al que reabasteció de combustible.

Nuevo calendario para el A400M

La línea de montaje final está progresando. Se ha completado el primer fuselaje y han llegado los componentes para el segundo avión. El hito Power-On se alcanzó en marzo de 2008. El motor se ha montado en una plataforma de ensayo C-130 para los próximos vuelos de prueba. No obstante, como ya se comunicó en octubre de 2007, habrá un retraso en el programa de entre seis y 12 meses.

Actualmente hay 192 pedidos de A400M, 180 de los cuales proceden de los países de lanzamiento, ocho de Sudáfrica y cuatro de Malasia.

PERSPECTIVA

Respecto al A400M, la Dirección está trabajando en estrecha cooperación con todos los implicados internos y externos con el fin de asegurar el primer vuelo en el verano de 2008. Aparte de industrializar el programa, la División está desarrollando una completa oferta de servicios *end-to-end* para que estén disponibles en el momento de la entrada en servicio de la flota en los diferentes países. La estrategia de servicios tiene la finalidad de crear valor para los clientes, y contribuirá de un modo importante a realzar los argumentos empresariales a favor del programa. En competencia directa con EADS, varios grandes grupos aeroespaciales europeos e internacionales se disputan este negocio.

La División inició un programa de transformación de sus actividades, denominado Horizon 2011. Durante los tres próximos años, la Dirección elaborará y pondrá en marcha planes para reducir costes, aumentar la oferta de productos y servicios nuevos, fomentar el cambio cultural y mejorar los procesos y controles internos.

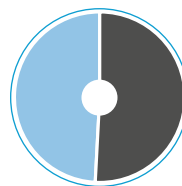


EUROCOPTER

El año 2007 supuso un nuevo récord tanto de entregas como de pedidos. La expansión internacional continuó y la Dirección trabajó para mejorar la producción.

Eurocopter considera el mercado militar un área de crecimiento y tiene intención de aprovechar el éxito del NH90, el LUH y el helicóptero de ataque Tigre (fotos).

(millones de euros)	2007	2006	variación
Ingresos	4.172	3.803	+ 10%
EBIT	211	257	- 18%
Pedidos recibidos	6.584	4.885	+ 35%
Cartera de pedidos	13.455	11.042	+ 22%



INGRESOS POR MERCADOS
(% de los ingresos externos)

- 51% Civil
- 49% Defensa

En un boyante mercado mundial de helicópteros, las entregas y los nuevos pedidos de Eurocopter alcanzaron niveles récord. Gracias a sus avanzadas capacidades y bajos costes en su ciclo de vida, los helicópteros de Eurocopter captaron más de un 50% de los mercados civil y paraestatal y siguieron creciendo en pedidos militares.

A raíz de un aumento en las entregas del 75% —de 279 a 488 helicópteros— durante los tres últimos años, el equipo directivo empezó a reorganizar la base industrial para prepararse para futuros aumentos de volumen. El helicóptero militar multimisión de peso medio NH90 tuvo una gran relevancia.

Los ingresos experimentaron un aumento sustancial, llegando a 4.172 millones de euros (3.803 millones de euros en 2006), con la entrega de 488 nuevos helicópteros militares y civiles (381 en 2006). El EBIT descendió a 211 millones de euros (257 millones de euros en el ejercicio 2006), reflejando una provisión para retrasos del NH90.

Eurocopter recibió nuevos pedidos de 802 helicópteros por un valor de 6.584 millones de euros, con un incremento superior al 30% (615 helicópteros por valor de 4.885 millones de euros en 2006). Al final de diciembre, la cartera de pedidos superaba los 13.000 millones de euros (11.042 millones de euros en 2006).

Los pedidos recibidos estuvieron bien equilibrados en todos los sentidos. Los helicópteros de serie generaron un 74% de los pedidos, servicios a clientes un 22%, y desarrollo y otras actividades un 4%. En cuanto a sectores, el militar representó un 56% y los sectores civil y paraestatal un 44%. La tasa de exportación fue elevada, situándose en el 51%.

Reorganización de la base industrial

La base industrial se está reestructurando con objeto de gestionar el crecimiento de la producción de hasta un 50% para 2010. Internamente, se está simplificando para reducir la complejidad y aumentar la productividad. Externamente, se está seleccionando un primer nivel de proveedores, con el objetivo de reducir el número de proveedores directos de 2.600 a 300 a lo largo de un decenio e incrementar proporcionalmente los costes denominados en dólares. Además, Eurocopter invertirá cada vez más en sus actividades principales de desarrollar y comercializar helicópteros y servicios relacionados, reduciendo su base de activos.

La producción del NH90 se aceleró, pero el elevado número de versiones ha causado una gran complejidad. El programa se está reorganizando, contemplando medidas industriales internas y mayor flexibilidad para el cliente.

Mayor presencia mundial

Eurocopter siguió expandiéndose internacionalmente y desarrollando más su posición en mercados objetivo. En Europa se abrió la central de Albacete (España) y se creó Eurocopter UK tras la adquisición del restante 90% de McAlpine Helicopters. En Asia Pacífico se decidió la creación de una *joint venture* para comercializar a escala internacional el Utility Helicopter militar de Corea, de peso medio; en China se inició el desarrollo conjunto del helicóptero civil de peso medio EC175 y en Australia se inauguró una línea de montaje final del NH90. En Estados Unidos se expandió considerablemente la línea de producción de Columbus (Misisipi) para el Light Utility Helicopter (LUH) del ejército estadounidense. Eurocopter ya ha entregado 18 helicópteros UH-72A Lakota al ejército de EE. UU.

Una red de 17 filiales repartidas por el mundo permite a Eurocopter prestar servicios a los propietarios de sus más de 10.000 helicópteros, que representan la segunda mayor flota de un fabricante. Los servicios son una creciente fuente de ingresos.

PERSPECTIVA

Al final de 2007, Eurocopter tenía una fuerte cartera de pedidos que le aseguraba tres años de actividad, con una gama de productos moderna y altamente competitiva. La Dirección ve el mercado militar como un área de crecimiento y tiene la intención de aprovechar los éxitos del NH90, LUH y el helicóptero de ataque Tigre.

En cuanto a estrategia, seguirá con su expansión internacional, en ocasiones por medio de adquisiciones, y desarrollará su presencia industrial en los principales mercados de crecimiento. Eurocopter invertirá para mantener el liderazgo en productos mediante programas tecnológicos y asimismo mediante innovación que realce la seguridad, el alcance operativo, la efectividad de las misiones y el rendimiento económico.

Se pondrán en marcha medidas para optimizar más los procesos industriales a medio plazo. La Dirección se está concentrando especialmente en el desafío que plantea la entrega del NH90.

Aunque no olvidamos que el entorno económico sigue siendo volátil, esperamos que en 2008 se mantenga la tendencia positiva de los ingresos y que se refleje en la evolución del EBIT.

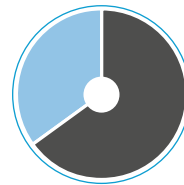


ASTRIUM

Tras varios años de innovación y mejoras de eficiencia, la fuerte posición competitiva de Astrium queda demostrada en su completa cartera de pedidos y el aumento de su EBIT.

Durante 2007, Astrium fabricó seis unidades del potente lanzador de satélites de diez toneladas Ariane 5 y captó más del 50% del mercado de lanzadores.

(millones de euros)	2007	2006	variación
Ingresos	3.550	3.212	+11%
EBIT	174	130	+34%
Pedidos recibidos	4.492	4.354	+3%
Cartera de pedidos	12.895	12.263	+5%



INGRESOS POR MERCADOS
(% de los ingresos externos)

- 65% Civil
- 35% Defensa

Astrium mejoró su rendimiento financiero por tercer año consecutivo, con aportaciones de sus tres Unidades de Negocio. La Unidad Servicios atravesó hitos clave en sus proyectos de comunicaciones militares seguras vía satélite y expandió sus actividades. En Transporte Espacial, el negocio del lanzador de satélites Arianespace consiguió el mayor número de pedidos en el mercado y Satélites también consiguió una notable cuota de mercado, convirtiéndose en el número uno mundial para telecomunicaciones.

El EBIT aumentó a 174 millones de euros (130 millones de euros en 2006) y los ingresos experimentaron un crecimiento de dos dígitos, ascendiendo a 3.550 millones de euros (3.212 millones de euros en 2006). Es digno de resaltar el hecho de que el margen EBIT mantuviera la expansión progresiva de los tres últimos años, logrando un nivel de aproximadamente el 5% en comparación con el 4% de 2005. La cartera de pedidos a finales de 2007, que se sitúa en 12.895 millones de euros, asegura unos tres años de actividad.

El nivel de rentabilidad de 2007 se ha logrado tras varios años de inversiones en innovación y en mejoras de eficiencia. Además, el rápido crecimiento de la Unidad de Negocio Servicios ha realizado la rentabilidad.

Expansión en comunicaciones seguras

En Servicios, el proyecto estrella Skynet 5 de Paradigm logró importantes avances con el lanzamiento de dos de los tres satélites de telecomunicaciones seguras contratados. Esto permitirá a EADS proporcionar comunicaciones para el Ministerio de Defensa británico a partir de 2008 con la nueva red Skynet 5. Las actividades de esta Unidad de Negocio se ampliaron con la adquisición de GPT, una empresa saudí que proporciona comunicaciones seguras a la Guardia Nacional del país.

La Unidad de Negocio Transporte Espacial tuvo un buen año. Arianespace, la compañía de lanzamiento de satélites en la que EADS participa al 30,5%, progresó gracias a su fiabilidad y flexibilidad y consiguió más de un 50% de los pedidos nuevos. La Unidad de Negocio Transporte Espacial fabricó seis de los potentes lanzadores de satélites de diez toneladas Ariane 5. Arianespace firmó un pedido preliminar para Astrium, para la entrega de 35 lanzadores Ariane 5 a partir de 2010. Además, el nuevo misil nuclear M51 de Francia pasó con éxito su segundo vuelo de prueba.

La aportación de Transporte Espacial a la Estación Espacial Internacional progresó significativamente. Columbus, el laboratorio espacial europeo, se lanzó a principios de 2008 y el vehículo de suministros ATV, un vehículo no tripulado, también está preparado para su lanzamiento. Astrium fue el contratista principal en ambos proyectos.

Éxito en el mercado de satélites comerciales

La Unidad de Negocio Satélites aumentó su cuota de mercado al conseguir seis satélites para comunicaciones comerciales de los 21 adjudicados en todo el mundo. Además, la compañía de comunicaciones por satélite Mubadala, de Abu Dhabi, contrató a Astrium y a Thales Alenia Space para que construyan conjuntamente dos satélites de comunicaciones. El pedido en firme se espera en 2008. Con ello, Astrium se convirtió en el líder mundial de telecomunicaciones en 2007.

Galileo, el previsto sistema europeo de navegación por satélite, se reorganizó y está encarrilado de nuevo.

PERSPECTIVA

Al final de 2007, las tres Unidades de Negocio de Astrium presentaban una perspectiva prometedora. La cartera de pedidos asegura más de tres años de actividad y todos los negocios tienen buenas posiciones competitivas en sus mercados.

Tras un período de inversión, así como de innovación tanto técnica como comercial, Astrium está cosechando frutos. Tanto el lanzador Ariane 5 como el satélite modular Eurostar 3000 son técnicamente maduros. Además, el modelo de negocio de Servicios ha demostrado su valía y está contribuyendo a la mejora del rendimiento financiero.

Internamente, la División emprenderá una serie de iniciativas estratégicas en 2008 destinadas a mejorar la eficiencia económica, las capacidades técnicas y la innovación en productos.

Por el momento no existen signos de debilidad económica que afecten a los mercados de Astrium y los ingresos y el EBIT deberían seguir expandiéndose durante 2008. El margen EBIT también debería seguir aumentando.

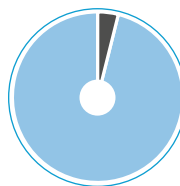


DEFENSA & SEGURIDAD

La amplia cartera de pedidos de la División contribuyó a lograr el objetivo de EADS de un mejor equilibrio entre ingresos comerciales y militares.

El Trancha 1 del Eurofighter, el avión de combate multifuncional de alto rendimiento, está casi completo (ya se han entregado 141 de los 148 aviones). El montaje final del primer avión del Trancha 2 ya ha empezado, con 18 aviones en una fase avanzada del montaje final al cierre del ejercicio 2007.

(millones de euros)	2007	2006	variación
Ingresos	5.465	5.864	-7%
EBIT	340	348	-2%
Pedidos recibidos	7.540	5.191	+45%
Cartera de pedidos	17.886	17.570	+2%



INGRESOS POR MERCADOS
(% de los ingresos externos)

- 4% Civil
- 96% Defensa

MBDA se consolidó al 37,5% en 2007, frente al 50% en 2006; las cifras de 2006 no están actualizadas; para llegar a una base comparable, deberán tenerse en cuenta los siguientes efectos del cambio de consolidación en las cifras de 2006: -418 millones de euros en los ingresos del ejercicio 2006, -30 millones de euros en el EBIT del ejercicio 2006, -329 millones de euros en los pedidos recibidos del ejercicio 2006, -1.691 millones de euros en la cartera de pedidos del ejercicio 2006.

Defensa & Seguridad (DS) hizo firmes progresos, contribuyendo a alcanzar las metas de EADS al aumentar su cartera de pedidos y promover sus objetivos estratégicos. Tanto en las actividades de defensa como en las de seguridad, incluyendo Eurofighter, EuroHawk, aviónica, comunicaciones y seguridad global, se consiguió un alto número de pedidos. Se hicieron progresos en áreas de crecimiento potencialmente elevado, tales como integración de grandes sistemas (Lead Systems Integration) y vehículos aéreos no tripulados (Unmanned Aerial Vehicles, UAV). Gracias a las iniciativas de la Dirección, se redujeron costes estructurales y se aumentó la eficiencia.

En el ejercicio 2007, el EBIT de la División, de 340 millones de euros, es superior al nivel del ejercicio anterior (318 millones de euros en 2006, actualizado para reflejar la consolidación de MBDA al 37,5% en lugar de al 50%). Los ingresos permanecieron estables en 5.465 millones de euros (5.400 millones de euros en 2006, cifra actualizada).

La cartera de pedidos aumentó a 17.886 millones de euros (15.900 millones de euros en 2006, cifra actualizada). Entre las aportaciones notables destacan el pedido hecho por Arabia Saudí de 72 aviones Eurofighter, firmado con BAE Systems, y más de 40 contratos nuevos de radio móvil profesional (PMR).

La versión Trancha 2 de Eurofighter atravesó importantes hitos. El consorcio Eurofighter había entregado 141 aviones Trancha 1 al final de 2007, y los siete restantes estaban en la línea de montaje final. Arabia Saudí representa el segundo pedido de exportación, después de Austria.

MBDA confirmó su posición como compañía líder mundial de sistemas de misiles, con unas ventas superiores a 3.000 millones de euros. Los pedidos de exportación de misiles de defensa y antitanque desde tierra procedieron de Oriente Medio y otras zonas. La producción de Storm Shadow, MICA, Brimstone, Aster, Rapiere y Taurus aportó unos ingresos sustanciales.

Progreso en sectores de elevado crecimiento

Los pedidos de Redes Seguras superaron a los de 2006, que de por sí fue un año fuerte. Se recibieron contratos importantes de los servicios de incendios y emergencias de Francia, así como de China. Redes Seguras hizo entregas a su debido tiempo y con la calidad establecida a Hungría y Alemania, entre otros países.

La División consiguió contratos significativos como integrador de sistemas de seguridad. Qatar contrató a EADS para que construyera su sistema de escudo de seguridad nacional. En Reino Unido,

a DS se le adjudicó el contrato de construcción de una red de sistemas de control de incendios y rescate. La División suministrará un sistema de seguridad marítima integral a Tánger (Marruecos).

También se hicieron progresos en los UAV. Alemania adjudicó un contrato a EuroHawk GmbH, una *joint venture* con Northrop Grumman, para el desarrollo, las pruebas y el soporte del sistema EuroHawk. Y el Ministerio de Defensa alemán contrató a DS para que analizara y refinara tecnologías habilitantes y conceptos operativos para el Agile UAV. Alemania, Francia y España encargaron a EADS que evaluara la reducción de riesgos para un UAV modular de reconocimiento y vigilancia.

Mejora del rendimiento operativo

La mejora de los procesos empresariales realzó el rendimiento operativo. Las iniciativas como servicios compartidos, la centralización de determinadas funciones y las mejoras en sedes centrales sirvieron para reducir los costes. La nueva sede de Elancourt en París reunió en un solo centro las ocho sedes francesas anteriores y el centro de Sistemas Aéreos Militares de Manching (Alemania) empezó a consolidarse. MBDA centralizó las actividades de París en Le Plessis Robinson e hizo de Schrobenhausen su centro de competencia en Alemania.

PERSPECTIVA

La División tiene una perspectiva positiva debido a su gran cartera de pedidos para el futuro, su fuerte posición en plataformas, sus capacidades en áreas de elevado crecimiento y sus constantes iniciativas en materia de eficiencia.

Actualmente hay una serie de campañas de exportación del Eurocopter en marcha en toda Europa, Oriente Medio y Asia. Hay áreas de negocio, tales como redes seguras, seguridad mundial y UAV, que están adquiriendo ímpetu. Las mejoras operativas están reduciendo los riesgos, mientras se buscan oportunidades para lograr nuevas reducciones de costes.

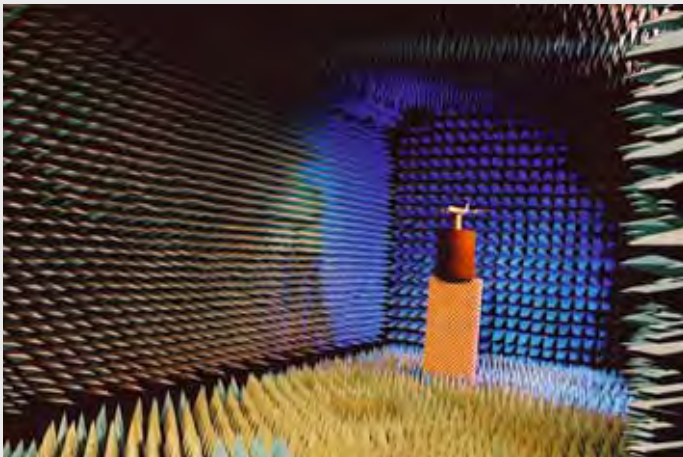
Con el tiempo, todos estos factores deberían seguir una tendencia de aumento de los ingresos, los márgenes y el EBIT. La División es esencial para el objetivo de EADS de lograr un mejor equilibrio entre ingresos aeroespaciales comerciales e ingresos de defensa y seguridad.

Los pilares internos de EADS

Nuestras funciones compartidas se están volviendo importantes fundamentos de valor. Están empezando a desempeñar un papel esencial en la consecución de la estrategia del Grupo a largo plazo, el logro de sinergias entre las Divisiones y la creación de un crecimiento sostenible.

48 LOS PILARES INTERNOS DE EADS

50 Innovación | **52** Compras | **54** Recursos Humanos | **56** Responsabilidad Social Corporativa



INNOVACIÓN

Las acciones específicas han dado prioridad a innovaciones orientadas a cumplir los objetivos comerciales de la División y a abordar los puntos débiles de programas y procesos.

El aumento del número de patentes registradas durante el año es una buena indicación del ímpetu de EADS en I+D. En 2007 se patentaron unos 961 inventos, frente a 792 en 2006.

El año 2007 fue decisivo para la Oficina Técnica Corporativa de EADS, a medida que ponía en marcha una serie de importantes iniciativas destinadas a reafirmar su aportación al crecimiento de EADS.

Investigación y Tecnología

El Grupo ha dado prioridad a asegurar que la estrategia de Investigación y Tecnología (I+T) esté estrechamente vinculada a los objetivos empresariales de la Compañía. Esta estrategia se está implantando ahora en las Divisiones.

En señal del cambio de rumbo hacia una cooperación más estrecha con las Divisiones y de la disposición a compartir nuevas tecnologías, el antiguo Corporate Research Centre se unificó y cambió de nombre a EADS Innovation Works. Esta red mundial creó una nueva sucursal en el Reino Unido y amplió el centro de Singapur.

Para ampliar su acceso a nuevas tecnologías, EADS formalizó una serie de asociaciones y proyectos nuevos con instituciones y universidades líderes en investigación de Canadá, China, India, Irlanda, Rusia y Estados Unidos.

Se estableció una «cantera» empresarial para desarrollar tecnologías clave que vayan más allá de la actividad empresarial básica de EADS como, por ejemplo, las tecnologías relacionadas con la seguridad para la detección de explosivos.

El aumento del número de patentes registradas durante el año es un buen indicio del mayor ímpetu de la I+T desde que se nombró el nuevo equipo directivo en 2006. En 2007 se patentaron unos 961 inventos, frente a los 792 de 2006. EADS ascendió en la clasificación del Wall Street Journal de los primeros registradores de patentes en la Oficina de Patentes y Marcas de EE. UU., pasando del noveno puesto al sexto.

Asimismo, se lanzó el programa PHENIX (PLM Harmonization for Enhanced Integration and Excellence) para crear una gestión del ciclo de vida de productos armonizada y progresista a todos los niveles de EADS.

Director de Calidad (CQO)

En dependencia directa del Director de Tecnología (Chief Technical Officer, CTO), el Director de Calidad dirige el Programa de Mejora de EADS, cuya finalidad es aumentar la confianza del cliente y del accionista en operaciones y programas.

Se puso en marcha un proceso de análisis de clientes, que ahora está funcionando en todas las Divisiones.

En todas las Divisiones se han desarrollado expertos Black Belt (cinturón negro) en mejoras. Su misión es mejorar constantemente el rendimiento a todos los niveles operativos.

Se lanzó un enfoque colaborador de operaciones ágiles para identificar y transferir buenas prácticas internas de EADS y externas.

En estrecha colaboración con gestores de programas y con el patrocinio del Director de Operaciones de Airbus, se lanzó la iniciativa Gestión de Programas y Riesgos para mejorar el rendimiento de los programas, asegurando la transferencia de aprendizaje y buenas prácticas entre programas de EADS.

El Comité Ejecutivo aprobó planes sobre servicios de Tecnologías de la Información (TI) compartida en el seno de EADS, con ahorros potenciales de hasta un 30%. Como parte del proyecto, se definieron el gobierno de TI y principios de TI, y se han identificado varias oportunidades de transformación.

PERSPECTIVA PARA 2008

De cara a 2008, existen varios proyectos para seguir mejorando la transición de tecnologías desarrolladas de I+T a programas industriales. Además, se tomarán medidas para realzar la coordinación de la financiación pública y para ampliar las oportunidades profesionales del personal técnico dentro de EADS.

En concreto, la función se centrará en desarrollar tecnologías para el negocio de la seguridad, y contribuirá a las estrategias medioambientales y de servicios.

Por último, la función será conseguir ahorros mediante programas de mejora asociados a la plataforma de servicios informáticos compartidos (que empezará a funcionar en julio), así como los programas Black Belt y PHENIX.



COMPRAS

Las compras desempeñan un importante papel en el cambio de EADS, especialmente realizando más compras globales y estableciendo vínculos más estrechos con los proveedores.

Dado que el gasto externo de EADS equivale a un 75% de sus ingresos, el Grupo intenta hacer más compras fuera de Europa, buscando una ventaja competitiva y acceso al mercado para reducir su vulnerabilidad a la volatilidad del dólar estadounidense. En concreto, el objetivo del programa Visión 2020 es realizar para el año 2010 un 40% de sus compras fuera de Europa, frente al 23% actual.

El cambio en las actividades de compras de EADS forma una parte esencial de su evolución. Al final de 2007 se desarrolló más la Estrategia de Compras para reflejar el nuevo programa Visión 2020, mientras la Dirección seguía persiguiendo con éxito sus objetivos estratégicos.

A medida que EADS trata de concentrarse en sus principales actividades, también intenta consolidar su base de suministros. Asimismo, el Grupo intenta hacer más compras fuera de Europa, buscando una ventaja competitiva y acceso al mercado para reducir su vulnerabilidad a la volatilidad del dólar estadounidense. En concreto, el objetivo del programa Visión 2020 es realizar para el año 2010 un 40% de sus compras fuera de Europa, frente al 23% actual.

No obstante, dado que el gasto externo de EADS equivale a un 75% de sus ingresos, lograr una mayor eficiencia en compras viene siendo prioritario desde hace tiempo. Los nuevos objetivos de 2007 dieron más claridad e ímpetu a muchas iniciativas ya existentes.

Internacionalización

Asia representa la máxima prioridad para la diversificación geográfica de proveedores. En 2007 se abrieron oficinas de compras en las ciudades indias de Delhi y Bangalore. Por ejemplo, EADS prevé compras de aeroestructuras tales como las puertas de Airbus y contratación de servicios de ingeniería.

Asimismo, se identificaron lugares como China para la apertura de oficinas en 2008. Se prevé que China será una importante fuente de aeroestructuras y materias primas.

Relaciones más estrechas

Airbus está transformando su cadena de suministros, vendiendo seis centros de producción de aeroestructuras a compradores que formalizarán asociaciones a largo plazo con Airbus, pasando a ser fuertes proveedores de primera categoría.

EADS avanzó en su tarea de estrechar vínculos con sus proveedores. La Red de Compras de EADS y los Consejos de Proveedores de Airbus, ambos iniciados en 2006 para fomentar la cooperación y el establecimiento de redes con proveedores, se convirtieron en foros establecidos, que celebraron reuniones periódicas. Y EADS pasó a ser miembro fundador de SPACE, una asociación de compañías aeroespaciales europeas creada para cooperar a la hora de auditar, certificar, supervisar y desarrollar proveedores de tamaño pequeño y mediano.

Integración del proceso de compras

Gracias a la identificación de nuevas oportunidades de compras conjuntas, EADS siguió reduciendo los costes y riesgos de su cadena de suministro. Todos los objetivos de 2007 se cumplieron y ahora se está ampliando la iniciativa. Mediante el sistema de compras conjuntas, EADS también trata de asegurarse fuentes de materias primas potencialmente escasas, tales como los materiales composite o el titanio.

Se introdujeron medidas para mejorar la coordinación de las obligaciones de compensación entre EADS y sus proveedores. Los contratos con clientes del sector público suelen implicar la necesidad de adquirir una cantidad determinada de bienes o servicios al país cliente.

En torno a los tres ejes de internacionalización, relaciones más estrechas e integración, Compras se centra en obtener un mayor rendimiento de la cadena de suministro y reducir los costes por medio de mejoras comunes de los procesos empresariales con nuestros proveedores. El proceso de compras es un elemento importante de los programas de mejora en las Divisiones de EADS, siendo el más importante de los mismos el programa Power8 liderado por Airbus y, por lo tanto, supone una notable aportación a los objetivos de rendimiento y rentabilidad de EADS.

PERSPECTIVA PARA 2008

Compras se encuentra en una senda clara, haciendo especial hincapié en gestionar relaciones con proveedores clave y en realizar las Compras globales.

En 2008, las relaciones con los principales proveedores serán más estrechas, la coordinación de las compras seguirá mejorando y se abrirán más oficinas de compras en el extranjero. Además, se introducirán iniciativas para gestionar la sostenibilidad de la cadena de compras desde perspectivas tanto medioambientales como éticas.

Las nuevas reducciones de costes y mejoras de rendimiento de la cadena de suministros contribuirán a los objetivos de EADS.



RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos hizo una fuerte aportación a la integración, la internacionalización y una mejor gestión de capacidades para todo el Grupo.



Con más de 5.000 becas de trabajo en prácticas ofrecidas cada año en Europa, EADS proporciona a los estudiantes una valiosa experiencia técnica y personal, así como la oportunidad única de ver más de cerca el mundo industrial.

Mediante iniciativas de Recursos Humanos (RR. HH.), el equipo directivo emprendió acciones para que el Grupo esté más integrado y sea más ágil e internacional. Las medidas que contribuyeron a lograrlo fueron: programas de formación Shared Services y Shared College, integración de la organización de RR. HH. en sedes centrales, divisiones y unidades de negocio; procesos más ágiles de RR. HH. (p. ej., entrevista anual); y apoyo al crecimiento internacional (p. ej., China e India).

Diálogo social

La integración de Airbus para crear una organización transnacional se debatió con el Comité de Empresa Europeo y agentes sociales a escala de Airbus y EADS, despejando el camino para la reorganización y la implantación del programa Power8. Además, EADS dirigió debates similares con agentes sociales respecto a la implantación de servicios compartidos e iniciativas constantes para mejorar la productividad y la competitividad en todas las Divisiones de EADS.

Planificación de competencias estratégicas

A fin de asegurar que EADS tenga suficiente personal con las habilidades adecuadas para cumplir sus objetivos comerciales e industriales, RR. HH. ha desarrollado un enfoque común de la gestión de competencias estratégicas. El Shared College intensificó su actividad, cubriendo áreas diversas, desde Ventas y Marketing a Ingeniería de Sistemas. Los programas de formación se compartieron entre Divisiones.

Desarrollo de liderazgo e integración

Se han introducido herramientas a escala de todo el Grupo para mejorar el desarrollo y la motivación de los empleados. En todo EADS se implantó un modelo de liderazgo de la Compañía para desarrollar líderes futuros, así como herramientas comunes de desarrollo de liderazgo (p. ej., herramientas de evaluación 360°). El proceso de rendimiento y desarrollo se rediseñó y se reactivó. Se han ampliado actividades ya existentes, como las de la Academia Empresarial Corporativa (Corporate Business Academy), y se han lanzado actividades nuevas (p. ej., planes de aprendizaje personal con mentor).

Respecto a innovación e investigación, el Hall of Fame celebró su primera ceremonia de entrega de premios en la Ciudad de las Ciencias de París en noviembre, patrocinada por el Director Técnico y el Director de Recursos Humanos de EADS. Se concedieron los premios a los Grandes Inventores, Grandes Innovadores, Grandes Artesanos y al Mejor Equipo de Producción Industrial.

Efectividad y Servicios Compartidos de RR. HH.

La gestión eficiente de la remuneración y el tiempo mediante Servicios Compartidos comunes y una plataforma electrónica común de recursos humanos se extendió a todos los países de origen de EADS por medio de operaciones corporativas de servicios compartidos (Corporate Shared Service Operations, CSO).

EADS ha lanzado un servicio de aprendizaje compartido (EADS Learning Shared Service, ELS) en sus cuatro países de origen para mejorar la calidad del aprendizaje y gestionar más eficazmente el proceso de formación. El servicio ELS gestionará la administración de las operaciones de aprendizaje.

El despliegue de herramientas comunes de RR. HH. también se amplió a la contratación. Se implantó una plataforma electrónica común de contratación de personal, que llegó a estar totalmente operativa en el ejercicio.

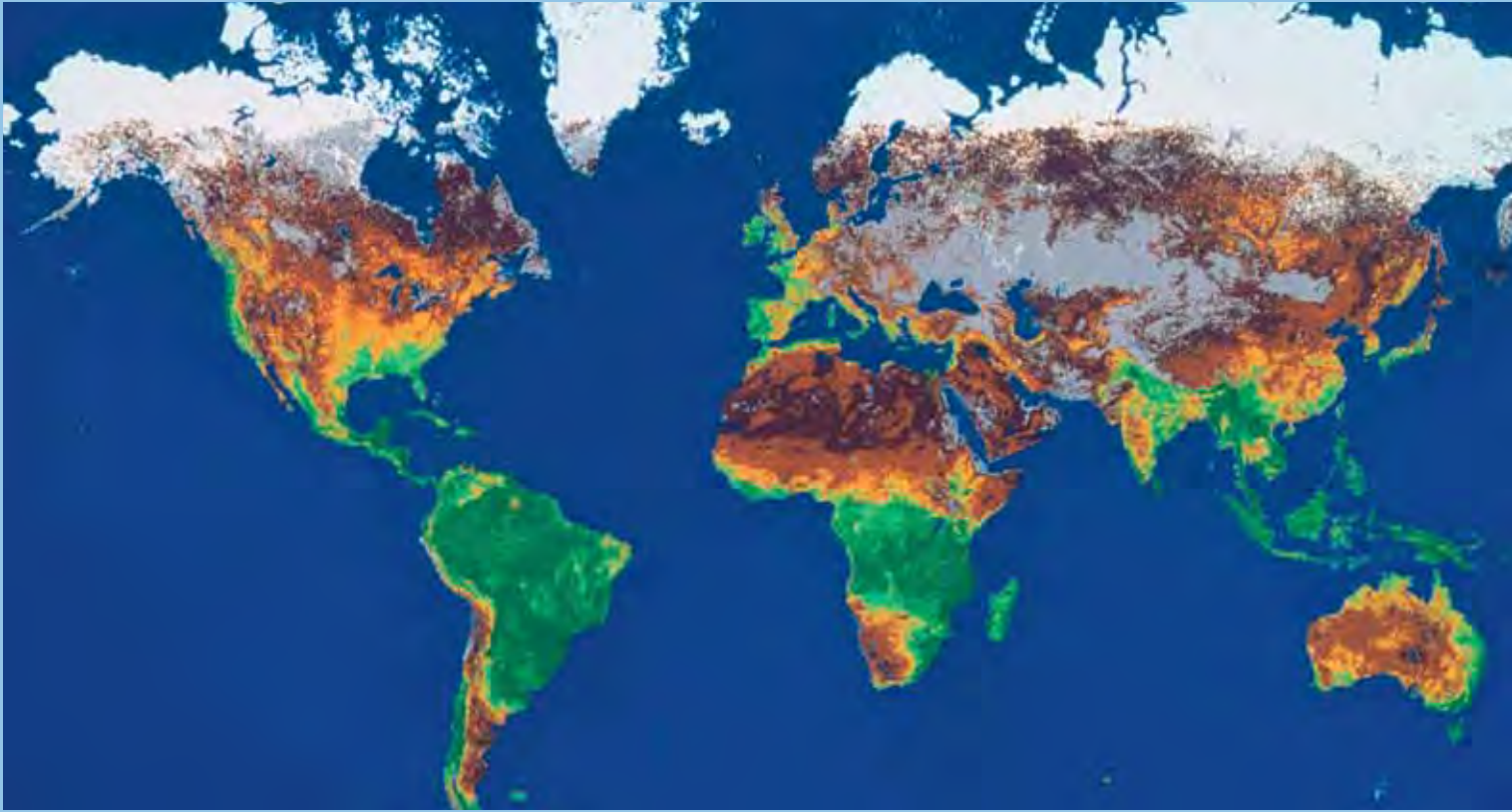
PERSPECTIVA PARA 2008

A partir de 2008, RR. HH. se centrará claramente en dar soporte a los objetivos del programa Visión 2020.

Se dará prioridad a cinco aspectos:

- desarrollo de liderazgo y habilidades de gestión de personal;
- gestión de talentos, para implantar y desplegar el proceso de revisión de personal y mejorar la movilidad;
- gestión de competencias, consistente en una mejor previsión de habilidades técnicas y promoción de expertos;
- globalización, como preparativo para el crecimiento global en Asia y en Estados Unidos;
- diversidad, por nacionalidad, género, edad, así como por entorno social y étnico.

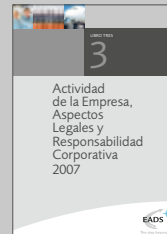
Además, se emprenderán iniciativas en todo EADS para realzar la motivación de los empleados y la gestión de programas.



RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

EADS considera el desarrollo sostenible una excelente oportunidad para crear valor a largo plazo. En 2007, en especial, la ecoeficiencia pasó a formar parte esencial de la estrategia del Grupo.

Los satélites han revolucionado nuestra visión de la Tierra y nos han permitido cobrar conciencia del daño que la actividad humana está infringiendo. Hoy día, las tecnologías espaciales desempeñan una función esencial en la lucha contra los efectos del calentamiento global. Aquí, el satélite de control medioambiental Envisat, diseñado y construido por Astrium.



Información más detallada sobre las políticas y prácticas de RSC de EADS en:

LIBRO 3

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

Estimados accionistas, clientes, empleados y proveedores:

A menudo, la Responsabilidad Corporativa no se considera más que un mero trámite; permítanme que les haga cambiar de idea. Para EADS, no se trata únicamente de cubrir el expediente. Estoy seguro de que alcanzar un equilibrio entre un rendimiento económico respetuoso con el medio ambiente y los intereses de todas las partes interesadas, tanto presentes como futuras, nos permitirá lograr una ventaja competitiva. El desarrollo sostenible es esencial para crear valor a largo plazo.

Por lo tanto, la Responsabilidad Corporativa es fundamental y, por nuestra parte, estamos comprometidos con los siguientes principios:



A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'L. Gallois'.

Louis Gallois
Consejero Delegado

- Avanzar hacia la ecoeficiencia y promover el desarrollo de las tecnologías «verdes» más avanzadas en nuestros campos de actividad.
- Desarrollar relaciones fructíferas con las partes interesadas, en especial clientes, empleados y proveedores, como un socio fiable.
- Sostener el rendimiento económico al tiempo que se promueven normas éticas de referencia.

En las páginas siguientes se revela cómo nos centramos cada vez más en la ecoeficiencia.

LA ECOEFICIENCIA, UNA VENTAJA EMPRESARIAL

EADS colocó la ecoeficiencia en el núcleo de su estrategia corporativa en 2007. Ahora, el Grupo trata de desarrollar los productos y procesos más ecológicos en el sector aeroespacial y defensa mejorará el rendimiento medioambiental y, además, proporcionará una fuerte ventaja empresarial.

Por consiguiente, el Consejero Delegado, Louis Gallois, hizo de la ecoeficiencia uno de los principales pilares del programa Visión 2020, el modelo estratégico del Grupo para los 12 próximos años. Este programa ya está impulsando cambios concretos en todo el Grupo.

El cambio climático, el gran reto del sector

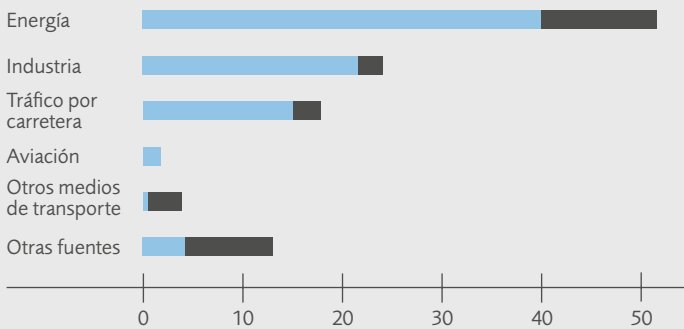
Actualmente, el coste medioambiental del transporte aéreo es relativamente bajo, pero las reducciones de emisiones son necesarias para permitir el crecimiento del sector en el futuro. Por lo tanto, es esencial dar con nuevas tecnologías que aseguren que la industria pueda seguir expandiéndose y beneficiándose de la economía mundial.

Los beneficios económicos de la aviación son considerables y están aumentando. Actualmente, representa un 8%¹⁾ del producto interior bruto mundial, generando tan sólo un 2%²⁾ de las emisiones de CO₂ provocadas por el hombre (que, si no se toman medidas, podrían aumentar al 3% para el año 2050).

¹⁾ Air Transport Action Group.

²⁾ Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático.

EMISIONES DE DIÓXIDO DE CARBONO CAUSADAS POR EL HOMBRE (en %) según diferentes estudios: IPCC¹⁾, UNFCCC²⁾, IEA³⁾ y DLR⁴⁾



¹⁾ Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático.

²⁾ Acuerdo Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.

³⁾ Agencia Internacional de la Energía.

⁴⁾ Deutsche Forschungsanstalt für Luft- und Raumfahrt (Instituto Alemán de Investigación Aeronáutica).

Según el informe IPCC, las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) de la aviación representan un 2% del total de las emisiones causadas por el hombre (datos de 1992). Según la investigación más reciente, la contribución de CO₂ de la aviación permaneció estable entre 1992 y 2000, en un 2,2% (datos DLR 2000), pese a un firme crecimiento del tráfico aéreo.

Fuente: Asociación de la Industria de Satélites (junio 2007).

Las nuevas tecnologías proporcionan respuestas

La industria ha reducido la repercusión medioambiental durante años y sigue haciéndolo. En menos de 40 años, la emisión de ruidos ha descendido un 75% y la eficiencia del combustible ha aumentado un 70%. Incluso la tecnología actual posibilitará un consumo de combustible mucho más bajo. A modo de ejemplo, el A380 quema menos de 3 l/100 km de combustible por pasajero, en comparación con la media de la flota de aviones de todo el mundo, levemente superior a 5 l/100 km.

EADS invierte sumas cuantiosas en tecnología. En 2006 destinó a investigación y desarrollo unos 2.500 millones de euros, cifra equivalente al 6% de sus ingresos. EADS intensificará estos esfuerzos para convertirse en líder en las tecnologías más ecológicas.

Airbus dedica la mayor parte de su presupuesto de Investigación y Tecnología (I+T) a reducir el consumo de combustible y la repercusión medioambiental. Se ha comprometido a aumentar su presupuesto de I+T para el medio ambiente en un 25% a partir de 2008, declarando públicamente objetivos de emisiones en la línea de las propuestas por el Consejo Asesor para la Investigación Aeronáutica en Europa (ACARE). El uso de materiales composite y el perfeccionamiento de la aerodinámica reducirán el consumo de combustible. Además, Airbus está experimentando con combustibles sintéticos (véase sección de combustibles alternativos).

EUROPA SE COMPROMETE CON LA INICIATIVA CIELO LIMPIO

¿Qué es la iniciativa Cielo Limpio?

→ Cielo Limpio es un programa europeo de investigación tecnológica diseñado para hacer los viajes aéreos más sostenibles. Este proyecto pretende alcanzar, con innovaciones tecnológicas, los objetivos medioambientales del Consejo Asesor para la Investigación Aeronáutica en Europa (ACARE) para el transporte aéreo*.

Está respaldada por la Unión Europea, así como por los principales fabricantes aeronáuticos de Europa. También están participando empresas más pequeñas, universidades y centros de investigación. Con un presupuesto de 1.600 millones de euros en el período de siete años hasta 2014, Cielo Limpio es uno de los mayores programas de investigación de Europa.

Aunque la iniciativa se puso en marcha en 2006, el proyecto de investigación se ha lanzado oficialmente en febrero de 2008.

* Reducción del 50% de las emisiones de dióxido de carbono (CO₂); reducción del 80% de las emisiones de óxido de nitrógeno (NO); reducción del 50% del ruido percibido; y el diseño de un ciclo de vida autosostenible del producto que incluya la fabricación, el mantenimiento y el reciclado, para el año 2020.

Todas y cada una de las Divisiones de EADS están cumpliendo su parte. Por ejemplo, Astrium define las tecnologías espaciales (véase sección de Astrium) que no sólo contribuirán a diagnosticar los fenómenos medioambientales, sino que también forman parte del esfuerzo de mitigación.

Además, EADS está desempeñando un importante papel en iniciativas de investigación tales como la iniciativa tecnológica conjunta de la UE denominada Cielo Limpio, que se lanzó oficialmente a principios de 2008 (véase sección Cielo Limpio).

También puede servir de ayuda una gestión inteligente del tráfico aéreo. EADS está participando en el programa europeo SESAR, cuyo objetivo es optimizar el vuelo de los aviones en los aeropuertos mediante la implantación de un espacio aéreo europeo único que lleve a unas ganancias estimadas de eficiencia de alrededor del 10%.

Fabricación y ciclo de vida del producto

El cuidado del medio ambiente también conlleva la gestión de todo el ciclo de vida de los productos, desde su diseño hasta su desguace y reciclaje. EADS está liderando el desarrollo de procesos más limpios y enfoques más ecoeficientes.

La mayoría de las fábricas de EADS tiene ya la certificación medioambiental ISO 14001 y Airbus se ha convertido en la primera com-

Durante los próximos 20 años, más de 6.000 aviones llegarán al final de su vida útil. Airbus aborda esta importante cuestión medioambiental con un innovador proyecto.



pañía aeroespacial en recibir la certificación que cubre no sólo sus centros de trabajo europeos sino también sus procesos relacionados con productos.

El proyecto PAMELA (Process for Advanced Management of End of Life of Aircraft) para el desguace y reciclaje y la recuperación del valor de los aviones al final de su vida útil forma parte de este esfuerzo. A mediados de 2007, el proyecto entró en su fase industrial con la compañía TARMAC AEROSAVE.

¿Cuál es la participación de EADS?

→ EADS desempeñará un importante papel en muchas áreas del programa. Airbus, Eurocopter y EADS CASA, en especial, participarán en tres de los seis dominios tecnológicos: Airbus en aviones de ala fija inteligentes (Smart Fixed-Wing Aircraft); EADS CASA en aviones regionales ecológicos (Green Regional Aircraft); Eurocopter en helicópteros ecológicos (Green Rotorcraft).

EADS Innovation Works y ATR también están a bordo del programa.

¿Qué otras áreas están identificadas para su estudio?

→ Hay otras tres áreas identificadas para estudio: ecodiseño para aviones y sistemas; motores ecológicos y sostenibles; sistemas para operaciones ecológicas.

Para medir los progresos, también existe un grupo que evalúa la repercusión de las tecnologías desarrolladas en el medio ambiente.

¿Qué efectividad tendrá?

→ Cielo Limpio representa un importante compromiso de Europa y su industria aeroespacial, reconociendo que podrían existir alternativas para que el crecimiento del sector no lleve aparejadas crecientes repercusiones negativas en el medio ambiente. No hay una solución única para el problema, pero mejorando la tecnología y las operaciones se pueden conseguir mejoras en la eficiencia de los aviones.

Cielo Limpio es esencial para desarrollar una aeronáutica y un transporte aéreo sostenibles, asequibles y limpios.

PREPARACIÓN PARA COMBUSTIBLES ALTERNATIVOS

Airbus puso en marcha en 2007 un programa de investigación a largo plazo sobre la viabilidad de combustibles alternativos, tratando de evaluar las ventajas y los retos potenciales de estos combustibles. El objetivo de la Compañía en última instancia es crear una industria de la aviación neutral en cuanto a emisiones de carbono.

La investigación se está centrando en los modos de reducir las emisiones de CO₂ y otros gases nocivos. También se harán estudios específicos sobre las ventajas operativas para las líneas aéreas, tales como mayor rango de carga útil, menor consumo de combustible y mayor durabilidad de los motores.

Por ahora, Airbus se está concentrando en los combustibles alternativos que están disponibles hoy en día en cantidades suficientes para constituir una mejora práctica a medio plazo. Pero Airbus espera que a comienzos del próximo decenio se identifiquen otras alternativas. Deberían incluir biocombustibles y combinaciones de biocombustibles de segunda generación, creados a partir de un tipo de biomasa que no compita en ganar terrenos o agua a las cosechas destinadas a la alimentación, ni tampoco con colectores naturales de carbono como los bosques pluviales.

De momento, el combustible gas-a-líquido (GTL), una tecnología que transforma el gas natural en keroseno líquido, es la alternativa más práctica. Sus propiedades son similares a las del combustible convencional de los aviones, por lo que puede sustituir inmediatamente al keroseno actual y se puede usar en los motores de los aviones actuales. Presenta unas características atractivas para la calidad del aire, así como ventajas en cuanto al consumo de combustible, y podría estar disponible en ubicaciones apropiadas.



¿QUÉ PUEDE HACER ESPACIO CONTRA EL CALENTAMIENTO GLOBAL?

Entrevista con Pierre Parrot, Astrium

¿Por qué se eligió el calentamiento global como tema?

→ **El tema del calentamiento global ha llegado a un momento crítico.** Actualmente estamos pasando de una fase de sensibilización a reconocer el impacto de la actividad humana en el clima. En el futuro veremos una aplicación generalizada de medidas para remediarlo. Esto ejercerá presión en la industria, pero también generará oportunidades. En Astrium queremos asegurarnos de que las oportunidades sean mayores que las limitaciones. Y ése es el objetivo real del llamamiento: juntos, debemos ser lo suficientemente creativos y estar decididos a encontrar ideas nuevas para que la tecnología espacial proporcione soluciones medioambientales y, al mismo tiempo, nos aporte crecimiento del negocio.

¿Esperaban una respuesta tan buena?

→ **Tengo que reconocer que no.** En cuanto a calidad y cantidad, nos llevamos una sorpresa. En nuestro llamamiento pedíamos que se estudiaran iniciativas que implicaran la protección espacial y medioambiental. Y las sugerencias que recibimos no sólo cubrían todas las áreas identificadas, sino que además muchas de ellas iban aún más allá. He aquí el auténtico valor de este ejercicio. El personal de Astrium es realmente creativo.

Otras alternativas son el combustible semisintético SASOL (producido en Sudáfrica y usado en aviones de Airbus desde 1999) y los combustibles criogénicos, tales como el hidrógeno líquido, que sólo son estables a temperaturas muy bajas.

Pasos prácticos

En el Salón Aeronáutico de Dubai de 2007, Airbus acordó estudiar la viabilidad de usar GTL. Los demás firmantes del acuerdo fueron Qatar Airways, Qatar Petroleum, Qatar Fuel Company, Rolls-Royce, Shell Internacional Petroleum Company y el Parque Científico y Tecnológico de Qatar.

Poco después, a principios de 2008, Airbus hizo un vuelo desde Filton (Reino Unido) a Toulouse (Francia) utilizando combustible GTL en uno de sus cuatro motores. Fue el primero de muchos vuelos que ensayarán la repercusión medioambiental de los combustibles alternativos.

Finalmente, podrían usarse biocombustibles de segunda generación, pero actualmente no están disponibles en cantidades comerciales. Estos biocombustibles, que usan biomasa de residuos, no tienen los inconvenientes de los biocombustibles de primera generación. En especial, no compiten con las cosechas de productos alimentarios por el terreno y el agua.

El 1 de febrero de 2008, Airbus realiza el primer vuelo de la historia con combustible alternativo.

El avión de pruebas A380 MSN004 ha volado entre Filton y Toulouse con un motor propulsado por gas a líquido (GTL).



¿Cómo seleccionaron las ideas más prometedoras?

→ **Primero, identificamos ideas sobre cómo mejorar nuestra propia práctica, por ejemplo, en relación con ahorro energético, reducción de residuos, etc.** Estas ideas se enviaron a los directores de centros y al Comité de Medio Ambiente y se usaron para reforzar iniciativas ya existentes. En segundo lugar, para seleccionar las ideas más enfocadas al mercado, recurrimos a nuestro Consejo CTO, recientemente creado, y establecimos un comité de selección. Dicho comité preseleccionó diez propuestas, que después se redujeron a seis proyectos empresariales, incluyendo servicios y plataformas.

¿Qué lecciones han sacado de este ejercicio?

→ **Nos hemos dado cuenta de la sensibilización que existe entre nuestra plantilla hacia los temas medioambientales en general y por el calentamiento global en particular.** Sus ideas confirmaron la necesidad de mejorar nuestro enfoque en torno a tres puntos inseparables y complementarios. Primero, debemos posicionarnos pensando cómo Espacio puede beneficiar al medio ambiente, sea mediante productos o servicios. Segundo, debemos refinar nuestros productos y procesos de fabricación para reducir

posibles repercusiones medioambientales negativas. Y, tercero, cada uno de nosotros, a escala individual, debemos hacer todo lo que esté de nuestra mano para proteger el ecosistema.

¿Cuál es el paso siguiente?

→ **Hemos iniciado una serie de consultas para decidir cómo podemos convertir las ideas seleccionadas en proyectos concretos, rentables.** Algunos ya están incluidos en los presupuestos de investigación de 2008 y se ha empezado a trabajar en ellos.



En junio de 2007, Astrium hizo un llamamiento pidiendo ideas a sus empleados. Pierre Parrot, el hombre que dirigió la iniciativa, lo explica.

Información de interés

62 INFORMACIÓN DE INTERÉS

64 Glosario | **66** Direcciones | **68** Calendario financiero

Glosario

Aceleración de programas

Proceso de aumentar el nivel de actividad de un programa de producción

ARBS

Air-to-Air Refuelling Boom System (sistema boom para el reabastecimiento en vuelo); un boom (pértiga) es un tubo metálico retráctil para pasar combustible de un avión cisterna a otro avión en vuelo. EADS ha diseñado una avanzada estructura de boom para el reabastecimiento en vuelo, con control fly-by-wire, una gran envuelta de reabastecimiento y un sistema automático de paliación de carga

ATV

Automated Transfer Vehicle (vehículo de suministro no tripulado); un vehículo espacial que suministrará equipos científicos, piezas de repuesto y combustible, además de alimentos, aire y agua a la Estación Espacial Internacional. Como contratista primario de la Agencia Europea del Espacio (ESA), Astrium lidera el programa ATV, un elemento clave de la contribución europea a la ISS

Avión de largo alcance

Avión capaz de superar 3.000 millas náuticas con una carga útil completa en condiciones de vuelo normales. Los aviones de largo alcance de Airbus son el A330, el A340, el A380 y el A350

Avión de un solo pasillo

Un avión con un solo pasillo. En Airbus, esta característica se usa en la familia A320

Black Belt

Programa de mejora de capacidades de EADS

Cielo Limpio

Programa de investigación tecnológica de Europa destinado a hacer los viajes aéreos más sostenibles

Cobertura (de los tipos de cambio)

Una forma de asegurarse contra las fluctuaciones adversas de los tipos de cambio

Corporate Business Academy

Academia de Negocios de EADS

Deepwater

Programa integral de modernización de la Guardia Costera estadounidense para adquirir nuevos aviones y sistemas de vigilancia

EADS Innovation Works

Centro de investigación del Grupo

EASA

European Aviation Safety Agency; entidad responsable del avance, la seguridad y la reglamentación de la aviación civil

EBIT

Earnings Before Interest and Taxes (Beneficio antes de Intereses e Impuestos); EADS usa el EBIT antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios como un indicador clave de su comportamiento económico

Ecoeficiencia

Término que describe el equilibrio entre el cuidado del medio ambiente y el éxito económico

ESA

European Space Agency (Agencia Europea del Espacio)

Eurohawk

High Altitude Long Endurance (HALE) Unmanned Air Vehicle (UAV); vehículo aéreo no tripulado, de gran altitud y gran autonomía, para Alemania. Basado en el Global Hawk de Northrop Grumman, se ha modificado y equipado especialmente conforme a requisitos nacionales por medio de EuroHawk GmbH, una *joint venture* de EADS y Northrop Grumman

Fly-by-wire

Sistema de control electrónico basado en enlaces electrónicos en lugar de mecánicos

Gobierno corporativo

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

Guerra asimétrica

Conflicto entre combatientes con distintas características, por ejemplo, fuerzas convencionales y terroristas

I+D

Investigación y Desarrollo; todas las actividades relacionadas con la evolución de nuevos productos y servicios

I+T

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

K**KHP**

Korean Helicopter Programme, helicóptero de transporte militar de ocho toneladas métricas, desarrollado por Eurocopter y Korea Aerospace Industries para el Gobierno coreano

L**LCC**

Low Cost Carrier (línea aérea de bajo coste)

LUH

Programa de Light Utility Helicopters del ejército estadounidense

M**MRTT**

Multi-Role Tanker Transport Aircraft (Avión de transporte/cisterna multifuncional)

N**NASA**

National Aeronautics and Space Administration; la agencia espacial estadounidense

O**OCDE**

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OTAN

Organización del Tratado del Atlántico Norte

P**PHENIX**

Programa para armonizar la gestión de programas de EADS

PIB

Producto Interior Bruto; medida de producción de la economía

Power8

Programa de reestructuración para restaurar la competitividad de Airbus

PPP

Public Private Partnership; contratos de asociación pública-privada

Producción eficiente

La práctica de la producción con el mínimo desperdicio

S**Seguridad**

Seguridad estatal diseñada para la seguridad de fronteras, gestión de crisis y protección en grandes acontecimientos

Servicios compartidos

Áreas centralizadas, como Recursos Humanos, que se comparten en toda EADS

Skynet 5

Programa para suministrar tres satélites de comunicaciones seguras al Ministerio de Defensa británico

U**UAV**

Unmanned Aerial Vehicle (vehículo aéreo no tripulado)

V**Visión 2020**

Programa estratégico de EADS para los próximos 12 años

Direcciones

DOMICILIO SOCIAL DE EADS

European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

Le Carré
Beechavenue 130-132
1119 PR Schiphol-Rijk
Países Bajos
Tel. +31 20 655 48 00

SEDES CENTRALES

En España:

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

En Francia:

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

En Alemania:

EADS
81663 Munich
Alemania
Tel. +49 89 607 0

EADS NORTEAMÉRICA

EADS North America, Inc.

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

AIRBUS

Airbus

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

AVIONES DE TRANSPORTE MILITAR

EADS Military Transport Aircraft

Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
España
Tel. +34 91 585 70 00

EUROCOPTER

Eurocopter

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

ASTRIUM

Astrium

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

Astrium Satellites

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

Astrium Space Transportation

Hünefeldstrasse 1-5
28199 Bremen
Alemania
Tel. +49 421 539 0

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

Astrium Services

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

DEFENCE & SECURITY

Defensa & Seguridad

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

EADS Military Air Systems

81663 Munich
Alemania
Tel. +49 89 607 0

Eurofighter

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

Defence and Communications Systems

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

Defence Electronics

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

MBDA

11, Strand
WC25HR Londres
Reino Unido
Tel. +44 20 7451 60 00

OTRAS ACTIVIDADES

EADS EFW

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

EADS Sogerma

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

EADS Socata

Aéroport de
Tarbes-Lourdes-Pyrénées
65921 Tarbes cedex 9
Francia
Tel. +33 5 62 41 77 88

ATR Avions de Transport Régional

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

**EADS ESTRATEGIA
Y MARKETING**

Tel.+33 1 42 24 24 24

Fax +33 1 42 24 26 19

**OFICINAS DE
REPRESENTACIÓN****Europa****Bélgica, Bruselas**

Tel.+32 25 04 78 12

Fax +32 25 02 30 81

Grecia, Atenas

Tel.+30 210 69 83 871

Fax +30 210 69 83 870

Italia, Roma

Tel.+39 06 45 23 291

Fax +39 06 45 23 4006

Polonia, Varsovia

Tel.+48 22 627 05 28

Fax +48 22 627 05 35

Reino Unido, Londres

Tel.+44 207 845 8400

Fax +44 207 845 8401

Rusia, Moscú

Tel.+7 495 797 53 67

Fax +7 495 797 53 66

Turquía, Ankara

Tel.+90 312 439 89 64

Fax +90 312 439 70 07

África**Libia, Trípoli**

Tel.+218 21 335 1026

Fax +218 21 335 1257

Sudáfrica, Johannesburgo

Tel.+27 11 256 79 00

Fax +27 11 256 79 11

Asia**Australia, Sydney**

Tel.+61 2 88 64 05 08

Fax +61 2 88 64 05 01

China, Pekín

Tel.+86 10 646 11 266

Fax +86 10 646 10 409

Corea del Sur, Seúl

Tel.+82 2 798 49 25

Fax +82 2 798 49 27

India, Nueva Delhi

Tel.+91 11 4357 9003

Fax +91 11 4357 9024

Indonesia, Yakarta

Tel.+62 21 573 57 33

Fax +62 21 573 59 23

Malasia, Kuala Lumpur

Tel.+60 3 2163 0233

Fax +60 3 2163 0211

Singapur, Singapur

Tel.+65 67 37 50 77

Fax +65 67 33 58 15

Tailandia, Bangkok

Tel.+66 2 610 4300

Fax +66 2 610 4301

Taiwán, Taipéi

Tel.+886 2 2712 15 94

Fax +886 2 2712 10 89

Vietnam, Hanoi

Tel.+84 4 943 68 85

Fax +84 4 943 68 72

Latinoamérica**Brasil, Sao Paulo**

Tel.+55 11 3093 2800

Fax +55 11 3093 2801

Chile, Santiago de Chile

Tel.+56 2 278 78 78

Fax +56 2 278 79 79

México, Ciudad de México

Tel.+52 55 47 77 51 00

Fax +52 55 47 77 32 74

Oriente Medio**Arabia Saudí, Riad**

Tel.+966 1 46 53 456

Fax +966 1 46 30 844

E.A.U., Abu Dhabi

Tel.+971 2 681 28 78

Fax +971 2 681 10 27

Egipto, El Cairo

Tel.+20 22 794 86 71

Fax +20 22 795 73 17

Omán, Mascate

Tel.+968 24 601 922

Fax +968 24 602 845

Qatar, Doha

Tel.+974 411 0752

Fax +974 411 0784

Norteamérica**Canadá, Ottawa**

Tel.+1 613 230 39 02

Fax +1 613 230 14 42

Calendario financiero

Publicación de resultados del ejercicio 2007:

11 de marzo de 2008

Publicación de resultados del primer trimestre de 2008:

14 de mayo de 2008

Junta General Anual:

26 de mayo de 2008, Ámsterdam (Países Bajos)

Reunión informativa de accionistas:

17 de junio de 2008, París (Francia)

Publicación de resultados del primer semestre de 2008:

30 de julio de 2008

Publicación de resultados del tercer trimestre de 2008:

14 de noviembre de 2008

www.reports.eads.com

Relaciones con los Inversores:

Números de teléfono llamada gratuita:

Francia: 0 800 01 2001

Alemania: 00 800 00 02 2002

España: 00 800 00 02 2002

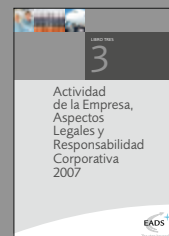
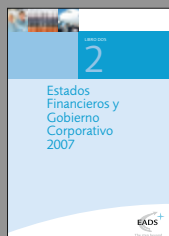
Los accionistas de otros países pueden llamarnos al número
+ 33 1 41 33 90 94

Buzón de correo electrónico para responder a las preguntas de los accionistas:
ir@eads.net

También se puede visitar nuestro sitio web:

 www.eads.com

El informe anual 2007 de EADS está compuesto por:



LIBRO 1

AFRONTANDO RETOS APORTANDO RESULTADOS EADS Presentación de la Sociedad 2007

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

LIBRO 2

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

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

LIBRO 3

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

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

www.eads.com

European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.
Le Carré, Beechavenue 130-132
1119 PR Schiphol-Rijk
Países Bajos

Este documento está disponible
asimismo en las direcciones siguientes:

En España:
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid - España

En Francia:
37, boulevard de Montmorency
75781 París cedex 16 - Francia

En Alemania:
81663 Munich - Alemania

