

Tenemos lo más importante



EL GRUPO EADS EN EL AÑO 2008



The step beyond

EADS 2008 de un vistazo



GRUPO EADS	II
LAS DIVISIONES	IV
PRINCIPALES PROGRAMAS Y PRODUCTOS	VI
ACONTECIMIENTOS EN 2008	XII
LAS ACCIONES DE EADS	XIV
PRESENCIA MUNDIAL DE EADS	XVI
ORGANIGRAMA DE EADS	XVIII

Tenemos lo más importante

Nuestro personal y unas tecnologías pioneras hacen de EADS un líder aeroespacial y de defensa. *Airbus* capta constantemente alrededor de la mitad del mercado de aviones de pasajeros de 100 plazas o más. Aprovechando la experiencia comercial de *Airbus*, *Airbus Military* desarrolla aviones para misiones especiales y es responsable del programa del avión de transporte A400M. *Eurocopter* es la mayor compañía de helicópteros del mundo. *Astrium* es el líder europeo en programas espaciales. Nuestra División *Defensa & Seguridad* es un importante socio del consorcio Eurofighter, accionista de MBDA, proveedora de sistemas de misiles, y también suministra soluciones de sistemas completos.

Nuestros experimentados ingenieros, científicos y directivos proporcionan tecnologías punta, excelencia científica y liderazgo en programas que dan al Grupo una ventaja competitiva, que nos permiten diseñar, construir y dar servicio a productos que el mundo necesita. Las innovaciones de EADS promueven el crecimiento económico, la seguridad y la ecoeficiencia y aportan valor a todas las partes implicadas.



LOS FUERTES RESULTADOS DE 2008 han estado respaldados por unos excelentes rendimientos de los programas subyacentes y han demostrado resistencia en un difícil entorno económico mundial. EADS se encuentra en una sólida posición para afrontar la crisis.

GRUPO EADS

		2008	2007	2006
Ingresos ¹⁾	millones de euros	43.265	39.123	39.434
EBIT* ¹⁾	millones de euros	2.830	52	399
Beneficio neto ²⁾	millones de euros	1.572	-446	99
Beneficio por acción ²⁾	euros	1,95	-0,56	0,12
Dividendo por acción	euros	0,20 ³⁾	0,12	0,12
Posición de tesorería neta ¹⁾	millones de euros	9.193	7.024	4.229
Pedidos recibidos ^{1) 4)}	millones de euros	98.648	136.799	69.018
Cartera de pedidos ^{1) 4)}	millones de euros	400.248	339.532	262.810
Empleados		118.349	116.493	116.805



LOS INGRESOS han aumentado un 11% a 43.265 millones de euros y reflejan el fuerte crecimiento del resultado en todo el Grupo.

EL EBIT, situado en 2.830 millones de euros, es el resultado de las mejoras llevadas a cabo en todas las Divisiones.

LA TESORERÍA NETA ha alcanzado un nivel sin precedentes de 9.193 millones de euros, respaldada por un *cash flow* libre mejor de lo esperado.

LA CARTERA DE PEDIDOS ha aumentado un 18%, hasta la cifra récord de 400.248 millones de euros. La notable cifra de pedidos recibidos, de 98.648 millones de euros, subraya el atractivo de los productos de EADS.

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

¹⁾ MBDA se consolidó al 37,5% en 2008 y 2007, frente al 50% en 2006; las cifras de 2006 no están actualizadas. Para lograr 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 de 2006, - 30 millones de euros en el EBIT* de 2006, - 249 millones de euros en la posición de tesorería neta de 2006, - 329 millones de euros en los pedidos recibidos de 2006, - 1.691 millones de euros en la cartera de pedidos de 2006.

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

³⁾ Se propondrá a la Junta General Anual de EADS 2009.

⁴⁾ Las aportaciones de las actividades de aviones comerciales a los pedidos recibidos y la cartera de pedidos de EADS están basadas en precios de catálogo.



A350 XWB

AIRBUS es un importante fabricante de aviones comerciales. Su enfoque hacia el cliente, su *know-how* comercial, el liderazgo tecnológico y su eficiencia en fabricación hacen que constantemente consiga entre un 40% y un 60% de todos los pedidos de aviones de 100 plazas o más.

(millones de euros)	2008	2007	variación
Ingresos	27.453	25.216	+9%
EBIT	1.790	-881	-
Pedidos recibidos	82.041	117.323	-30%
Cartera de pedidos	344.818	283.829	+21%
En número de aviones			
Entregas	483	453	+7%
Cartera de pedidos	3.715	3.421	+9%



A330 MRTT

Aprovechando la experiencia comercial de Airbus, **AIRBUS MILITARY** (antes Aviones de Transporte Militar) desarrolla aviones destinados a tareas militares y de seguridad, incluyendo reabastecimiento en vuelo y vigilancia marítima. Airbus Military también es responsable del programa europeo del avión de transporte militar pesado A400M.

(millones de euros)	2008	2007	variación
Ingresos	2.759	1.140	+142%
EBIT	-16	-155	-
Pedidos recibidos	5.083	784	+548%
Cartera de pedidos	22.269	19.932	+12%



EC120

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

(millones de euros)	2008	2007	variación
Ingresos	4.486	4.172	+8%
EBIT	293	211	+39%
Pedidos recibidos	4.855	6.584	-26%
Cartera de pedidos	13.824	13.455	+3%



Vehículo de suministro no tripulado (ATV)

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

(millones de euros)	2008	2007	variación
Ingresos	4.289	3.550	+21%
EBIT	234	174	+34%
Pedidos recibidos	3.294	4.492	-27%
Cartera de pedidos	11.035	12.895	-14%



Eurofighter

DEFENSA & SEGURIDAD constituye el eje principal de las actividades militares y de seguridad global de EADS. Cuenta con una amplia gama de plataformas, que incluyen la función de EADS en Eurofighter, sistemas de misiles, sistemas de comunicación para defensa, electrónica de defensa y servicios.

(millones de euros)	2008*	2007*	variación
Ingresos	5.668	5.392	+5%
EBIT	408	345	+18%
Pedidos recibidos	5.287	7.460	-29%
Cartera de pedidos	17.032	17.836	-5%



ATR 72-500

OTRAS ACTIVIDADES incluye las actividades de aviones propulsados por turbina, aviación general y conversión a aviones de carga, aeroestructuras y fabricación de asientos de avión, así como las actividades gestionadas en EE. UU. Las Unidades de Negocio ATR, EADS EFW, EADS Sogerma, Socata y EADS North America forman parte de Otras Actividades.

(millones de euros)	2008*	2007*	variación
Ingresos	1.528	1.407	+9%
EBIT	80	84	-5%
Pedidos recibidos	1.895	1.963	-3%
Cartera de pedidos	3.364	2.740	+23%

* A 1 de enero de 2008, la consolidación de EADS Norteamérica se cambió transfiriendo segmentos de la División Defensa & Seguridad a Otras Actividades. No obstante, el núcleo de los elementos empresariales importantes sigue estando en las respectivas Divisiones. Las cifras del ejercicio 2007 y a 31 de diciembre de 2007 están ajustadas en este sentido. En el ejercicio 2008, los ingresos de EADS Norteamérica incluyen principalmente los vinculados a su condición de contratista principal del programa LUH.



A380 El avión más eficiente del mundo

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

La familia A320 El avión más popular del mundo

Este avión de pasillo único es el superventas de los aviones comerciales de la historia. La **familia A320** responde a las necesidades de las líneas aéreas de diseños de cabina optimizados, mayor facilidad de manipulación del equipaje y la 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** (fuselaje extraancho) es el último avión de Airbus y su respuesta a la demanda de aviones de capacidad media, gran autonomía y fuselaje ancho. Con un fuselaje hecho principalmente por fibra de carbono, su bajo peso reduce el coste de combustible y las emisiones. Su anchura proporciona la máxima comodidad a los pasajeros. Lanzado en 2006, el A350 XWB todavía está en fase de desarrollo.

A330|A340 Proporcionar versatilidad

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





AIRBUS MILITARY



A400M Diseñado para operaciones exigentes

El **A400M** está diseñado para satisfacer las necesidades operativas más exigentes. Destinado a sustituir flotas anticuadas de aviones de transporte pesado que aún están en servicio en fuerzas aéreas de todo el mundo, suele tener más del doble de la carga útil y volumen.

A330 MRTT Innovación en el reabastecimiento en vuelo

El **A330 MRTT** (Multi-Role Tanker Transport) es el avión de reabastecimiento en vuelo líder del mundo con una enorme capacidad básica de combustible. Ha sido seleccionado por la Fuerza Aérea de Australia, Estados Unidos, Oriente Medio y Reino Unido. El combustible se transfiere mediante una innovadora pértiga con controles *fly-by-wire* que aporta unas características superiores de abastecimiento y mayor control que otros sistemas. El avión es un derivado de la exitosa familia Airbus A330/A340.



CN-235 | C-295 Transportes de peso medio líderes en el mundo

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





EUROSTAR 3000 Mayor capacidad de carga útil

El **Eurostar 3000** es un satélite de telecomunicaciones geoestacionario modular, de nueva generación, que puede acoplar una mayor carga útil. Como última versión de la probada serie Eurostar, es famoso por su excepcional fiabilidad y comportamiento en órbita. La serie Eurostar se está mejorando constantemente mediante el desarrollo y la integración de nuevas tecnologías.

ARIANE 5 El lanzador de nueva generación

Ariane 5 es un potente lanzador de satélites de transporte pesado. Su capacidad de carga útil de hasta diez toneladas satisface las evolutivas demandas de los mercados comerciales y públicos. Desde que entró en funcionamiento en 2005, ha demostrado su fiabilidad y flexibilidad.



SKYNET 5 Proveedor de servicios de telecomunicaciones para las fuerzas armadas

Skynet 5 es el primer proveedor comercial de comunicaciones militares vía satélite. El programa aportará comunicaciones seguras a las Fuerzas Armadas de Reino Unido al menos hasta 2020. El contrato Skynet 5 es un innovador plan de iniciativa de financiación privada (Private Finance Initiative) con un valor de 3.600 millones de libras esterlinas.

COLUMBUS & ATV Aportación europea a la Estación Espacial Internacional

El laboratorio espacial **Columbus** y el **Vehículo de Suministro no Tripulado (ATV)** fueron lanzados con éxito a principios de 2008.



MBDA **Aportar innovación y excelencia tecnológica**

MBDA, la mayor compañía de misiles del mundo, es famosa por su innovación y excelencia tecnológica. El misil tierra-aire ASTER 30 SAMP/T, de alcance medio de nueva generación, se encuentra entre los sistemas más modernos de misiles. El Meteor es un misil aire-aire de nueva generación con un radio superior a 100 kilómetros y una velocidad superior a Mach 4.



EUROFIGHTER **El avión más moderno de combate**

Eurofighter es el avión multifuncional de combate más moderno actualmente en producción. Optimizado para complejas operaciones de combate aire-aire y aire-tierra, con capacidades disponibles en red y extremadamente ágil. Tiene una sólida cartera de pedidos en Europa, donde hay entregas en curso. Existen procesos de concurso en marcha con India, Grecia y Suiza.

UAV **Vigilancia del enemigo**

En el campo de los Vehículos Aéreos no Tripulados (**UAV**), EADS Defensa & Seguridad (DS) es el único proveedor europeo capaz de suministrar tanto grandes como pequeños sistemas. En 2008 continuaron los trabajos del estudio de reducción de riesgos para el Advanced UAV con la identificación de los requisitos de capacidad de Alemania, España y Francia para un sistema de inteligencia, vigilancia y reconocimiento. DS también entregó a la Fuerza Aérea francesa el SIDM UAV de altitud media y gran autonomía, que ahora está en servicio en Afganistán.



SOLUCIONES DE SEGURIDAD

Gestión de las amenazas a la seguridad

Las amenazas a la seguridad son un fenómeno cada vez más extendido en todo el mundo. Su cambiante naturaleza y las diferentes organizaciones de seguridad implicadas exigen soluciones integradas. EADS Defensa & Seguridad (DS) suministra sistemas integrados para la seguridad de fronteras, seguridad marítima, respuesta a crisis y emergencias, así como para la protección de la infraestructura y la población. Además, las soluciones de **Radio Móvil Profesional** de DS permiten que las organizaciones de seguridad se comuniquen efectiva y fiablemente.



EC225 | 725 **Aplicación efectiva de la tecnología**

El **EC225/725** incorpora la última tecnología de Eurocopter en rotores y la técnica necesaria para la adaptación a todas las condiciones meteorológicas a esta clase de helicópteros de 11 toneladas. El EC225 vuela para instalaciones *offshore* de petróleo y gas, en versión VIP y para servicios de búsqueda y rescate. Su gemelo militar, el EC725, está en servicio en el Ejército y la Fuerza Aérea de Francia. La tecnología reduce los costes operativos y de mantenimiento del rotor, permitiendo además volar con temperaturas gélidas.

NH90 **El pionero helicóptero multifuncional**

El helicóptero militar multifuncional de peso medio **NH90** con palas rotatorias de última generación y sistemas para misiones totalmente avanzadas, cuenta con dos versiones básicas, el helicóptero de transporte táctico y el helicóptero de fragata de la OTAN.



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, así como para rescate y trabajo policial.



LA FAMILIA ECUREUIL **Un helicóptero de alto rendimiento**

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



TIGRE Eficiencia en el campo de batalla

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

Otras Actividades

ATR La solución para las rutas regionales

La familia **ATR** de aviones turbopropulsores puede aterrizar en pistas cortas y consume relativamente poco combustible. El núcleo de la familia lo constituyen el ATR 42-500 de 50 plazas, que entró en servicio en 1995, y la versión ampliada ATR 72-500 de 70 plazas, que le siguió en 1997. Vuelan en rutas regionales con bajos costes de pasajero por kilómetro y una demostrada fiabilidad.



EFW Cargueros con las ventajas de Airbus

EFW (Elbe Flugzeugwerke GmbH) es el centro de competencia de EADS para la conversión de aviones Airbus de pasajeros en aviones de carga. Los cargueros tienen todas las ventajas de la comunalidad y controles *fly-by-wire* correspondientes a los aviones de Airbus.



EADS NORTH AMERICA

EADS North America es una compañía aeroespacial y de defensa estadounidense en fase de crecimiento, que aporta anualmente más de 10.000 millones de dólares a la economía local. Entre otros programas, suministra el nuevo UH-72A Light Utility Helicopter al Ejército de Estados Unidos.

1 DE FEBRERO **El A380 inicia las pruebas con combustible alternativo**

El Airbus A380 llevó a cabo el primer vuelo realizado por un avión comercial en la historia usando un combustible líquido procesado a partir de gas. Este vuelo de tres horas entre Filton en el Reino Unido y Toulouse en Francia constituyó la primera etapa de un programa de pruebas para evaluar la repercusión medioambiental de los combustibles alternativos.

7 DE FEBRERO **Despega el laboratorio espacial europeo**

Transportado por el lanzador espacial estadounidense Atlantis, el laboratorio Columbus –la aportación de Europa a la Estación Espacial Internacional– entró en la órbita de la Tierra. Construido por Astrium para la Agencia Espacial Europea, el Columbus aporta una nueva dimensión a la investigación en el espacio.

24 DE FEBRERO **Eurocopter da a conocer el nuevo EC175**

El EC175, el nuevo helicóptero civil de siete toneladas de Eurocopter, se presentó en la Heli-Expo 2008. Este helicóptero, que es un programa conjunto con Harbin Aviation Industry Group de China, emplea las últimas tecnologías y está diseñado conforme a las necesidades de los clientes. El vuelo inaugural está programado para 2009 y se espera obtener la certificación de tipo de la Agencia Europea de Seguridad Aérea en 2011.

27 DE MARZO **AirTanker, el consorcio encabezado por EADS, firma un contrato con el Reino Unido**

AirTanker, el consorcio encabezado por EADS, firmó un contrato a 27 años con el Ministerio de Defensa del Reino Unido para suministrar capacidad de reabastecimiento en vuelo a la Royal Air Force. A partir de 2011, el Future Strategic Tanker Aircraft suministrará combustible mediante 14 nuevos aviones de reabastecimiento basados en el Airbus A330-200.

22 DE ABRIL **EADS North America adquiere PlantCML**

EADS anunció la adquisición de la empresa californiana PlantCML, un proveedor líder de soluciones y servicios de respuesta en emergencias en Norteamérica. Esta adquisición dio al negocio de Radio Móvil Profesional de EADS, un área de rápido crecimiento, acceso al mercado estadounidense.

26 DE JUNIO **Presentación del primer avión de transporte militar A400M**

El primer fuselaje del A400M salió de la línea de ensamblaje final en Sevilla en junio de 2008, en una ceremonia presidida por Su Majestad Don Juan Carlos I, Rey de España.

17 DE JULIO **Airbus anuncia pedidos superiores a 40.000 millones de dólares en el Salón Aeronáutico de Farnborough**

En el Salón Aeronáutico de Farnborough, que se celebra en el Reino Unido, Airbus anunció operaciones por un total de 256 aviones, valorados en 40.500 millones de dólares. Incluían pedidos en firme por 247 aviones y nueve compromisos. Dominaron los pedidos de DAE Capital y Etihad Airways, de Oriente Medio.

28 DE SEPTIEMBRE **Airbus inaugura la línea de montaje final en China**

Airbus abrió oficialmente su primera línea de ensamblaje final fuera de Europa en Tianjin (China) en una ceremonia a la que asistieron el primer ministro chino, Wen Jiabao, y el Consejero Delegado de Airbus, Thomas Enders. La línea de ensamblaje final de la familia Airbus A320, una *joint venture* de Airbus y un consorcio chino, entregará su primer avión a mediados de 2009.

29 DE SEPTIEMBRE **Cumplimiento de la misión europea Jules Verne**

El ATV Jules Verne (vehículo de suministro no tripulado), que se acopló a la Estación Espacial Internacional (ISS) en abril, realizó con éxito sus maniobras finales y se desintegró en las capas superiores de la atmósfera sobre el Pacífico Sur, como estaba previsto. Diseñado y construido por Astrium para la Agencia Espacial Europea, el ATV abastecía a la ISS.

25 DE OCTUBRE **Primer aniversario del A380**

El A380 celebró el primer aniversario de su entrada en servicio. Al final de 2008 se habían entregado 13 aviones a Singapore Airlines, Qantas y Emirates. A dicha fecha, la flota de A380 en servicio había realizado más de 2.200 vuelos comerciales, transportando a casi un millón de pasajeros y acumulando 21.000 horas de vuelo remunerado.

16 DE DICIEMBRE **Entrega del helicóptero UH-72A número 50**

EADS North America entregó el helicóptero UH-72A Lakota Light Utility número 50 al Ejército estadounidense. Tras su puesta en servicio en 2007, el excelente rendimiento y la fiabilidad del UH-72A han captado el interés de otros servicios militares de EE. UU. La Marina estadounidense ha pedido otros cinco UH-72A.

23 DE DICIEMBRE **Brasil firma un histórico contrato de helicópteros**

El Gobierno brasileño hizo un pedido de 50 helicópteros EC725 a un consorcio formado por Eurocopter y su filial brasileña Helibras. El helicóptero, de 11 toneladas, permitirá a las Fuerzas Armadas de Brasil cumplir una gama de misiones extremadamente amplia.



7 de febrero



1 de febrero



24 de febrero



27 de marzo



26 de junio



28 de septiembre



22 de abril



17 de julio



29 de septiembre



25 de octubre



16 de diciembre



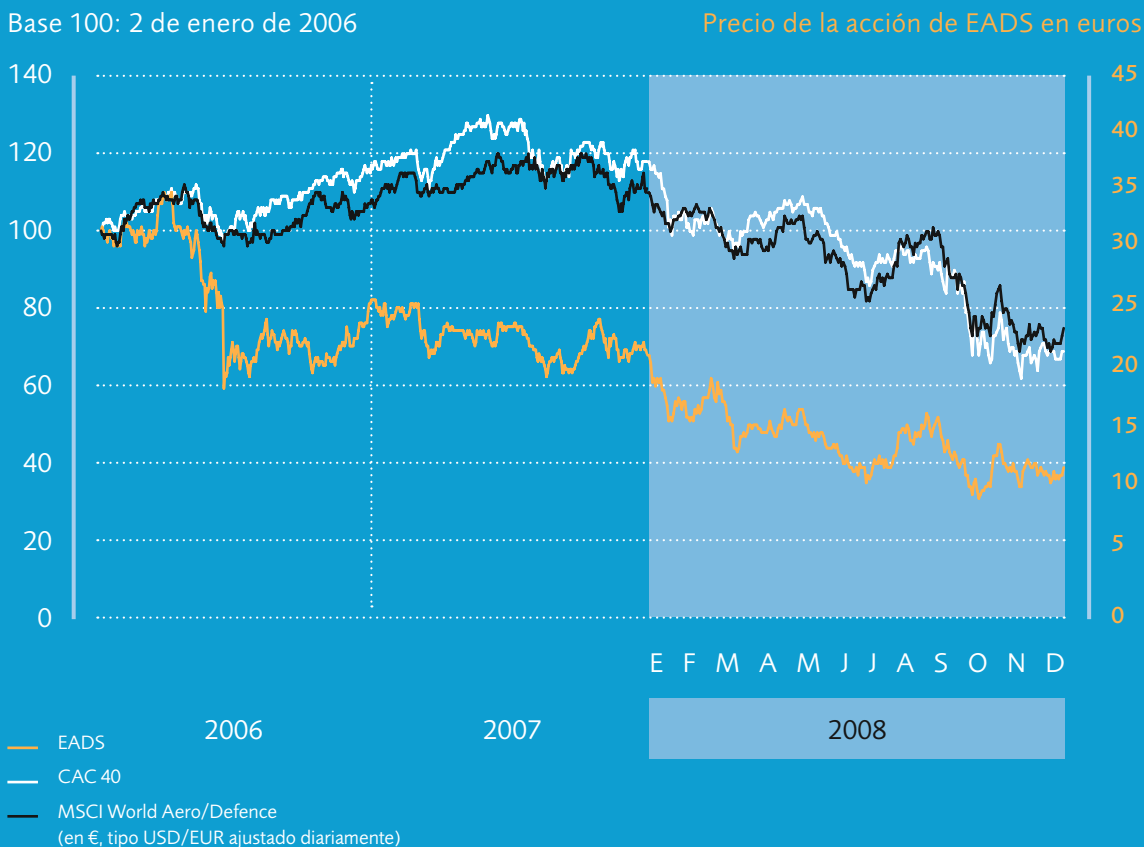
23 de diciembre

EN 2008, LAS ACCIONES DE EADS EXPERIMENTARON LOS VAIVENES TÍPICOS DE UN TRAYECTO EN MONTAÑA RUSA A MEDIDA QUE LA DESACELERACIÓN ECONÓMICA SACUDÍA LOS MERCADOS BURSÁTILES.

Los inversores se concentraron en los dos impulsores más importantes del rendimiento de EADS. En primer lugar, el tipo de cambio euro/dólar y, en segundo lugar, el efecto de la desaceleración en la producción en Airbus por aplazamientos en pedidos, cancelaciones y necesidades de financiación por parte de los clientes. También influyeron la volatilidad del precio del petróleo y las dificultades experimentadas con programas importantes (el desarrollo del A400M y la aceleración en la producción del A380). A pesar de eso, se consideró que el sólido cash flow de EADS, su posición de tesorería neta y su fuerte cartera de pedidos proporcionaban resistencia. El 31 de diciembre, la cotización de EADS cerró en 12,03 euros, un 45% más baja que al final de 2007, en la línea de la caída del 43% experimentada por el índice CAC-40.

Evolución de la cotización bursátil

a 31 de diciembre de 2008 (precio de cierre)



PERFIL

Código ISIN NL0000235190

Número de acciones en circulación a 31 de diciembre de 2008: 814.769.112

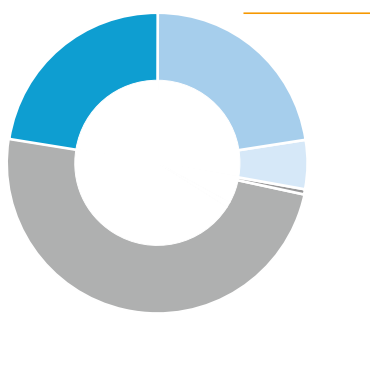
Máximo en 2008 en la Bolsa de Valores de París: 21,35 euros el 2 de enero

Mínimo en 2008 en la Bolsa de Valores de París: 9,55 euros el 16 de octubre

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

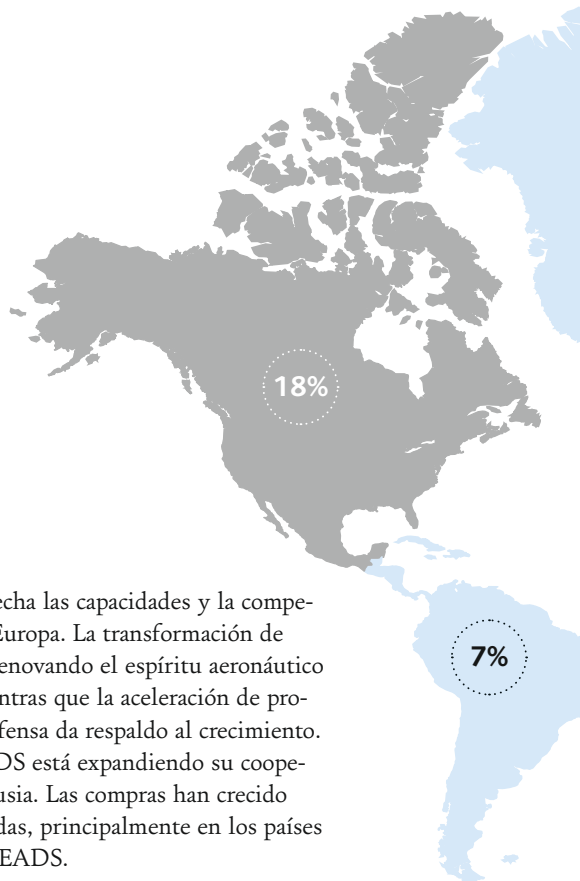


Estructura accionarial a 31 de marzo de 2009



- 22,50% **Sogea**de (Lagardère y la sociedad estatal holding francesa Sogepa)
- 22,50% **Daimler***
- 5,49% **SEPI** (sociedad estatal holding española)
- 0,39% **Autocar**tera (sin derechos económicos ni de voto)
- 49,12% **Participación institucional, minoristas y empleados** más las acciones correspondientes al Estado francés en virtud del acuerdo contractual

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



EUROPA
44% DE LOS INGRESOS DEL GRUPO

		2008
Ingresos	millones de euros	18.900
Compras	millones de euros	28.400
Pedidos recibidos	millones de euros	23.400
Empleados		112.948

EADS aprovecha las capacidades y la competitividad de Europa. La transformación de Airbus está renovando el espíritu aeronáutico europeo, mientras que la aceleración de programas de defensa da respaldo al crecimiento. Además, EADS está expandiendo su cooperación con Rusia. Las compras han crecido durante décadas, principalmente en los países de origen de EADS.

NORTEAMÉRICA
18% DE LOS INGRESOS DEL GRUPO

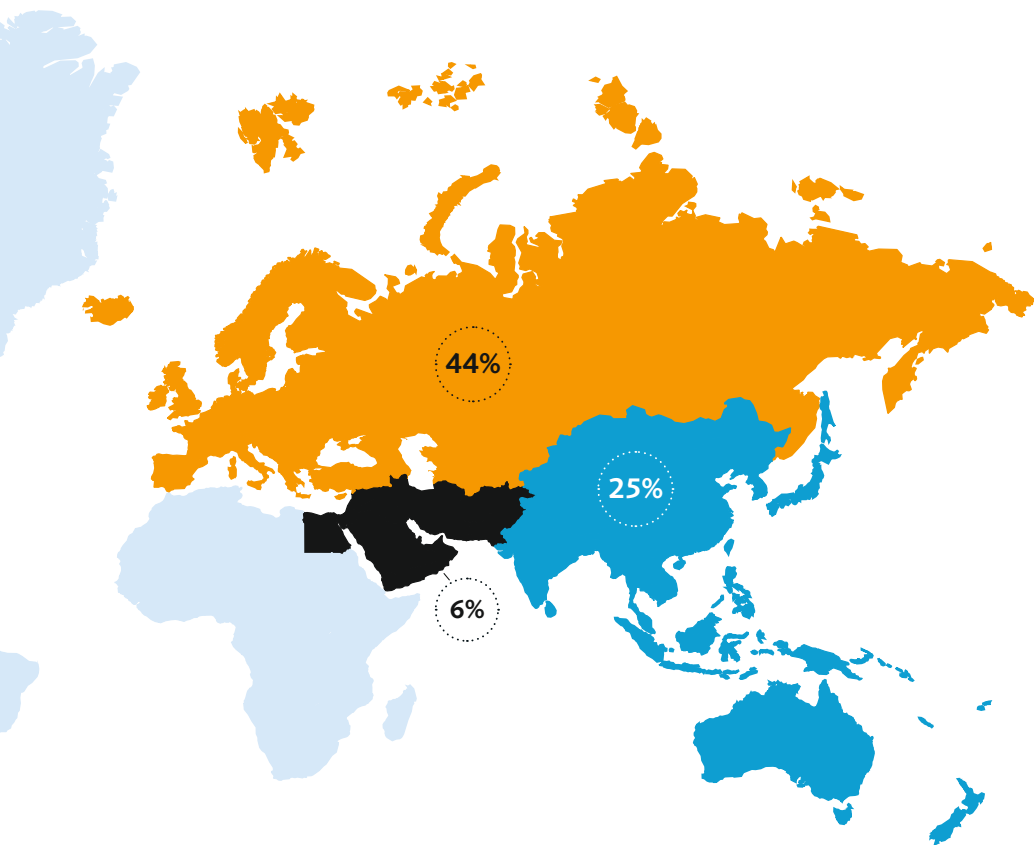
		2008
Ingresos	millones de euros	7.800
Compras	millones de euros	7.900
Pedidos recibidos	millones de euros	4.400
Empleados		3.217

En Norteamérica, EADS es un proveedor y socio industrial para los programas de defensa y seguridad nacional, aviación comercial, telecomunicaciones y servicios de EE. UU.. Ha sido seleccionado como proveedor de grandes equipos para el Ejército y la Guardia Costera. EADS adquiere significativos y crecientes volúmenes de motores, sistemas y equipos en Norteamérica, beneficiándose de la experiencia de la industria aeronáutica local.

ASIA-PACÍFICO
25% DE LOS INGRESOS DEL GRUPO

		2008
Ingresos	millones de euros	10.700
Compras	millones de euros	400
Pedidos recibidos	millones de euros	29.200
Empleados		1.254

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



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

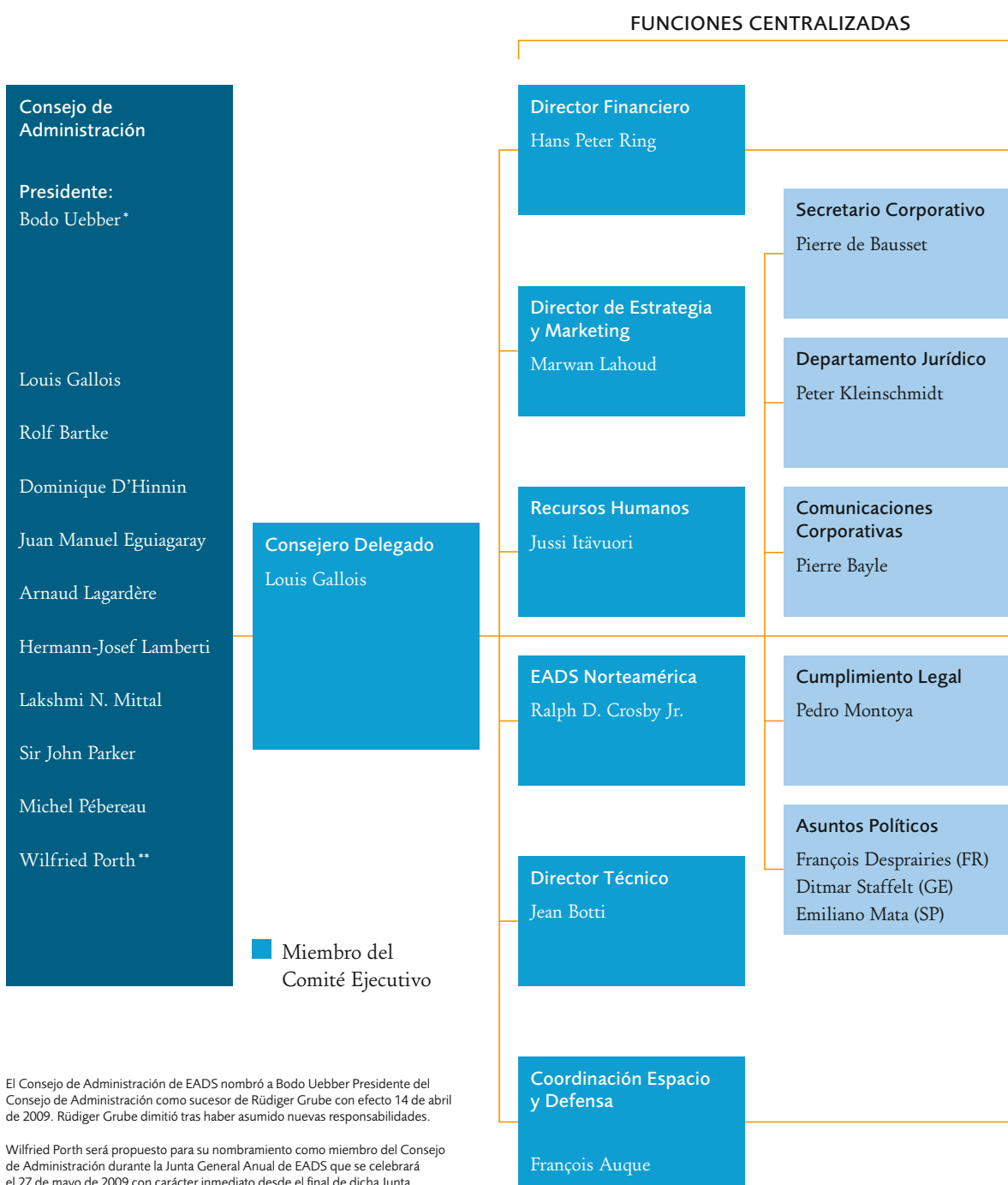
		2008
Ingresos	millones de euros	2.500
Compras	millones de euros	60
Pedidos recibidos	millones de euros	28.900
Empleados		312

Oriente Medio se está convirtiendo en un mercado clave para EADS. Las Divisiones han consolidado su presencia o han logrado avances notables en nuevos campos como vigilancia de fronteras 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.

● **RESTO DEL MUNDO**
7% DE LOS INGRESOS DEL GRUPO

		2008
Ingresos	millones de euros	3.400
Compras	millones de euros	200
Pedidos recibidos	millones de euros	12.700
Empleados		618

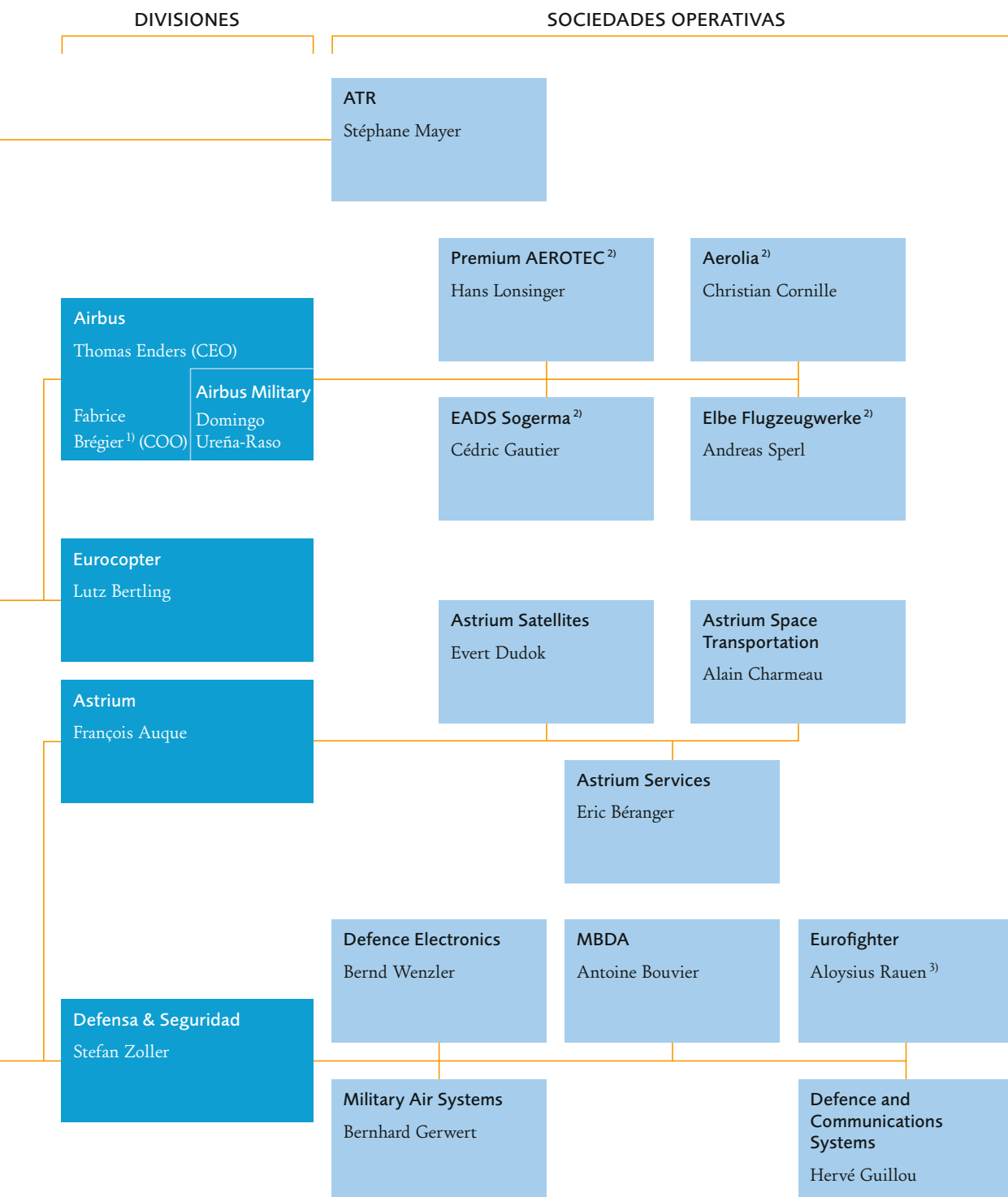
Los éxitos empresariales generalizados en otras regiones en crecimiento proporcionan la base para la continua internacionalización de EADS. Todos los esfuerzos de compras están diseñados con el propósito de abrir los mercados más atractivos y desarrollar la base industrial del Grupo. América Latina es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



* El Consejo de Administración de EADS nombró a Bodo Uebber Presidente del Consejo de Administración como sucesor de Rüdiger Grube con efecto 14 de abril de 2009. Rüdiger Grube dimitió tras haber asumido nuevas responsabilidades.

** Wilfried Porth será propuesto para su nombramiento como miembro del Consejo de Administración durante la Junta General Anual de EADS que se celebrará el 27 de mayo de 2009 con carácter inmediato desde el final de dicha Junta.

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.



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

¹⁾ Director de Operaciones (Chief Operating Officer, COO) responsable como miembro del Comité Ejecutivo de la misión permanente a escala de todo el Grupo de asegurar un mejor rendimiento operativo de EADS.

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

³⁾ Hasta el 30 de abril de 2009; su sucesor será designado por los accionistas de Eurofighter GmbH.

Nosotros

DIRECCIÓN Y GOBIERNO

- 02 Carta del Presidente del Consejo
- 04 Consejo de Administración
- 06 Gobierno Corporativo
- 08 Mensaje del Consejero Delegado
- 10 Comité Ejecutivo
- 12 Entrevista con el Director Financiero
- 14 Estrategia

tenemos

- 16 Éxito *made by* EADS

lo

- 24 Sólida posición en los mercados internacionales

más importante

EJERCICIO 2008

- 34 Mercados y Perspectivas
- 39 Por una organización más eficiente
- 40 Airbus
- 46 Eurocopter
- 48 Astrium
- 50 Defensa & Seguridad

LOS PILARES INTERNOS DE EADS

- 54 Innovación
 - 56 Ecoeficiencia
 - 58 Recursos Humanos
 - 60 Compras
 - 62 Ética y *Compliance*
-
- 64 Glosario
 - 66 Direcciones
 - 68 Información de interés

Nosotros



somos líderes en un mercado que es importante para el futuro. Este mundo necesita los sectores aeroespacial y de defensa para lograr una vida segura, para el desarrollo de nuestras sociedades y para el crecimiento económico. Fijamos pautas en calidad e innovación. Desarrollamos productos y tecnologías para un mundo más limpio y más seguro.

*«El Consejo está comprometido a
ayudar al equipo directivo a mejorar
el valor a largo plazo de EADS»*

Rüdiger Grube

PRESIDENTE DEL CONSEJO

RÜDIGER GRUBE



ESTIMADOS ACCIONISTAS:

A lo largo del año pasado, las grandes decisiones de gobierno tomadas en 2007 empezaron a dar fruto. EADS ha ganado en concentración, unidad y eficiencia. Los resultados financieros de 2008 no sólo reflejan la fortaleza del comportamiento de nuestro negocio subyacente, sino también los progresos logrados en cuanto a responsabilidad y dirección estratégica. En conjunto, es razonable afirmar que EADS ha recuperado impulso. En nombre de todo el Consejo de Administración, permítanme dar las gracias a todos los que han contribuido a los notables éxitos y a la recuperada rentabilidad del año pasado.

Sin embargo, aunque los resultados logrados en 2008 son muy positivos, ya los hemos dejado atrás y tenemos que abordar los retos del presente. Los resultados demuestran nuestra resistencia ante las incertidumbres macroeconómicas que caracterizan el presente y que perdurarán durante algún tiempo. Son tiempos difíciles que exigen decisiones prudentes en materia de inversión, así como un continuo esfuerzo para aumentar la eficiencia operacional. En este contexto, el Consejo de Administración supervisa muy de cerca el desarrollo y la ejecución de los programas clave de EADS. Como siempre, el Consejo está comprometido a ayudar al equipo directivo a mejorar el valor a largo plazo de EADS.

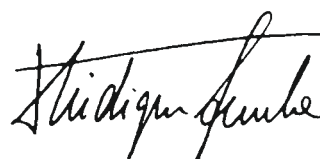
En especial, a lo largo del año pasado, el equipo directivo del Grupo empezó a implantar un plan estratégico para todo el Grupo denominado Visión 2020, lanzado por nuestro Consejero Delegado (CEO), Louis Gallois, a finales de 2007. El entorno económico actual también subraya la importancia del programa de eficiencia Power8 de Airbus y del Future EADS, un proyecto de integración y cambio lanzado recientemente. El Consejo respalda enteramente la implantación de estas oportunas iniciativas por parte de nuestro experto CEO y recibe informes periódicos sobre los progresos realizados.

Para mantener la competitividad global de EADS y reforzar las elevadas normas éticas y de *compliance* del Grupo, el Consejo ha establecido una organización específica de *compliance*, y ha designado a un Director de *Compliance* (*Chief Compliance Officer*, CCO). Como medida clave, el Director de *Compliance* está introduciendo un sistema cuya finalidad es ponerle sobre aviso de posibles infracciones. El Comité de Auditoría está supervisando la implantación de este programa de *compliance* por parte de dicho CCO.

El Consejo realizó una autoevaluación en 2008, por la que concluyó que está satisfecho con su capacidad de cooperar y cumplir sus tareas de la mejor manera para EADS. De acuerdo con sus respectivos puntos fuertes, todos los Consejeros han hecho aportaciones vitales al análisis de los efectos de las turbulencias económicas y la crisis financiera. Estoy convencido de que el mayor conjunto de capacidades y experiencia de los miembros del Consejo aporta más comprensión y nos permite estudiar situaciones desde perspectivas diferentes.

Aunque compartimos con el equipo directivo el convencimiento de que EADS está preparada para seguir creciendo y llegar a ser un líder industrial auténticamente global, como se prevé en el plan Visión 2020, en 2008 el Consejo decidió desacelerar temporalmente los planes de concentración empresarial de la Compañía, insistiendo en que la protección de la tesorería es más importante en un momento en que la visibilidad futura del mercado es baja.

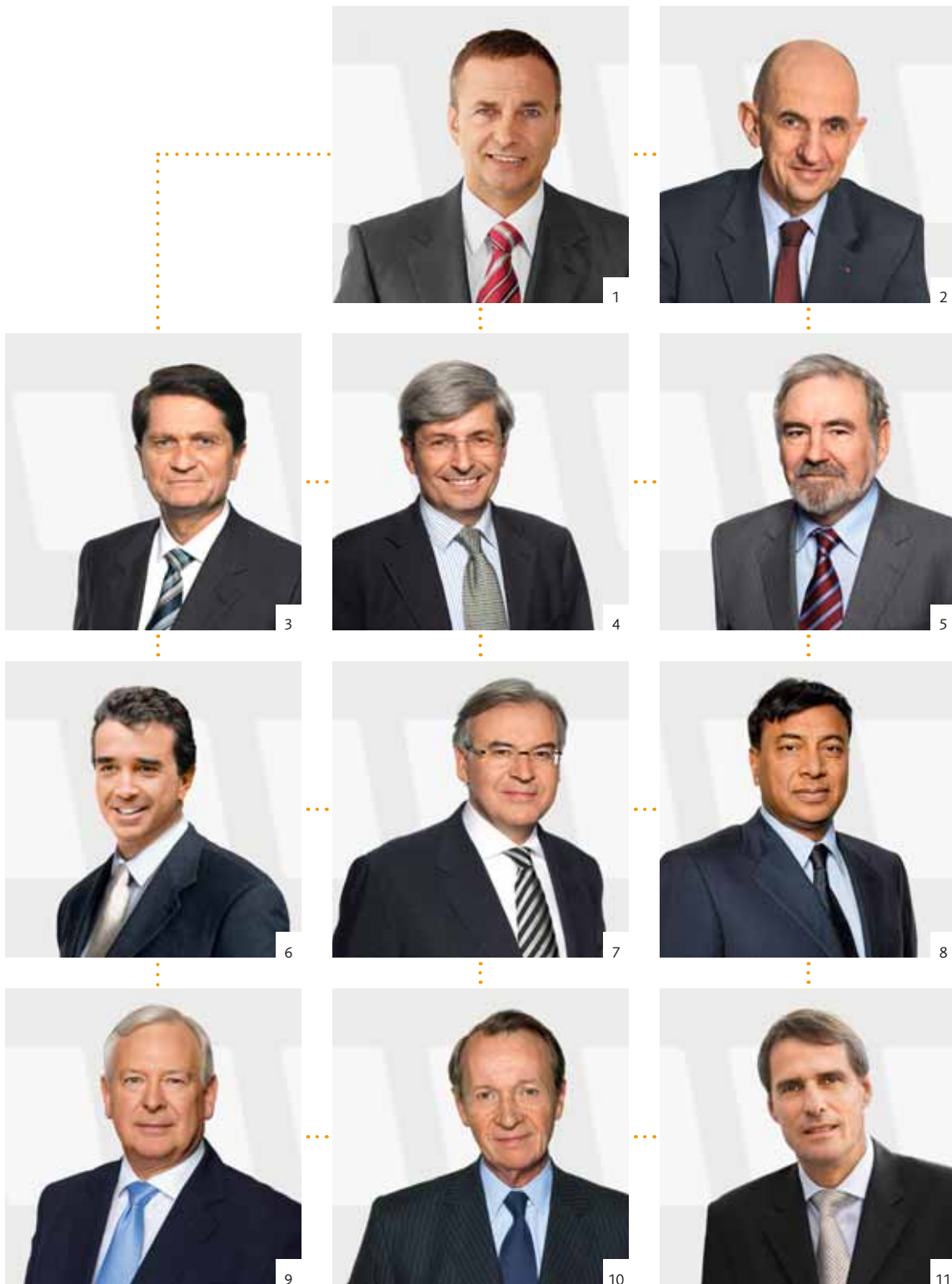
Ahora mismo, la prudencia es de máxima importancia. Aun así, el mejor comportamiento operativo y el fuerte *cash flow* del Grupo elevaron el beneficio por acción a 1,95 euros, lo que permitió al Consejo proponer a la Junta General de Accionistas un dividendo más alto de 0,20 euros. Es un reconocimiento a su lealtad, nuestros accionistas, así como una demostración de nuestra confianza en la solidez a medio plazo y la perspectiva a largo plazo del Grupo. Estoy seguro de que EADS llegará a dominar los enormes desafíos que la aguardan gracias a la fuerte motivación de nuestros empleados y directivos.



Rüdiger Grube
Presidente del Consejo

BODO UEBBER sucedió a Rüdiger Grube como Presidente del Consejo de Administración desde el 14 de abril de 2009, fecha en la que Rüdiger Grube dimitió debido a sus nuevas responsabilidades como Consejero Delegado de Deutsche Bahn.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN a 14 de abril de 2009



1 BODO UEBBER* (49)

Presidente del Consejo de Administración de EADS

El Sr. Uebber es Presidente de EADS y, desde 2003, es miembro del Consejo de Dirección de Daimler AG. En la actualidad es responsable del área de finanzas, control, compras corporativas así como de Daimler Financial Services. En 2001 fue nombrado miembro del Consejo de Dirección y Director Financiero de Daimler Services AG y posteriormente, en 2003, Presidente del Consejo de Dirección de Daimler Services AG, así como miembro suplente del Consejo de Dirección de Daimler AG. Anteriormente ocupó diversos puestos en el área financiera de Dasa AG, Dornier Luftfahrt y MTU Aero Engines GmbH. El Sr. Uebber es licenciado en ingeniería y economía por la Universidad Técnica de Karlsruhe.

2 LOUIS GALLOIS (65)

Consejero Delegado de EADS

El Sr. Gallois es Consejero Delegado (CEO) de EADS desde agosto de 2007, después de haber sido Co-Consejero Delegado de EADS, así como Presidente y CEO de Airbus desde 2006. Antes prestó servicios sucesivamente como Presidente y CEO de SNECMA, Presidente y CEO de Aerospatiale y Presidente de SNCF. Anteriormente, ocupó diversos puestos en ministerios franceses, como el Ministerio de Economía y Hacienda, el Ministerio de Investigación e Industria y el Ministerio de Defensa. El Sr. Gallois es licenciado en ciencias económicas por la École des Hautes Études Commerciales y es antiguo alumno de la École Nationale d'Administration.

3 ROLF BARTKE (62)

Presidente de Kuka AG

El Sr. Bartke es Presidente de Kuka AG. Fue responsable de la unidad de negocio de furgonetas de DaimlerChrysler AG de 1995 a 2006. Anteriormente, fue Director gerente de Mercedes Benz en las áreas de planificación, proyectos y desarrollo de vehículos comerciales, así como marketing y planificación de ventas para Unimog y MB-trac. Inició su carrera en 1976 como Director gerente de agentes comerciales en Unimat GmbH en Düsseldorf. El Sr. Bartke se doctoró en ingeniería industrial por la Universidad de Karlsruhe.

4 DOMINIQUE D'HINNIN (49)

Director Financiero de Lagardère SCA

El Sr. D'Hinnin es Director Financiero (CFO) de Lagardère SCA desde 1998. Se incorporó a Lagardère en 1990 como asesor del Presidente del Comité Financiero del Grupo. Posteriormente, ocupó diversos cargos en el Grupo, siendo nombrado Director de Auditoría Interna y después Director Financiero de Hachette Livre en 1993, antes de ser designado Vicepresidente ejecutivo de Grolier Inc en Estados Unidos. El Sr. D'Hinnin es antiguo alumno de la École Normale Supérieure y es inspector de Hacienda.

5 JUAN MANUEL EGUIAGARAY UCELAY (63)

Director de Estudios de la Fundación Alternativas

El Sr. Eguiagaray Ucelay es Director de Estudios de la Fundación Alternativas de Madrid. Fue Ministro de Administraciones Públicas (1991-1993) y Ministro de Industria y Energía (1993-1996) de España. Dimitió de su escaño de parlamentario en 2001. Entre 1970 y 1982 impartió la asignatura de economía en la Universidad de Deusto, en Bilbao. El Sr. Eguiagaray Ucelay es licenciado y doctor en derecho y economía por la Universidad de Deusto.

6 ARNAUD LAGARDÈRE (48)

Socio Director de Lagardère SCA

El Sr. Lagardère es Socio Colectivo y Consejero Delegado (CEO) de Lagardère desde 2003. Es Socio Director de Lagardère desde 1998, habiendo sido nombrado CEO de Lagardère Media y Lagardère Active en 1999. Anteriormente fue CEO de Grolier Inc. en Estados Unidos, Director de actividades emergentes y medios electrónicos de Matra y Vicepresidente de la Comisión de Control de Arjil Bank. Inició su carrera en 1986 como Director General de MMB, la sociedad holding de Hachette y Europe 1. El Sr. Lagardère es licenciado en economía por la Universidad de Paris Dauphine.

7 HERMANN-JOSEF LAMBERTI (53)

Miembro del Consejo de Dirección de Deutsche Bank AG

El Sr. Lamberti es miembro del Consejo de Dirección de Deutsche Bank AG desde 1999 y Director de Operaciones del Banco. A partir de 1985 ocupó diversos puestos directivos en IBM, trabajando en Europa y Estados Unidos, en las áreas de control, desarrollo de aplicaciones internas, ventas, software personal, marketing y gestión de marca. En 1997 fue nombrado Presidente de la Dirección de IBM Alemania. Inició su carrera en 1982 con Touche Ross en Toronto, antes de incorporarse a Chemical Bank en Fráncfort. El Sr. Lamberti estudió administración de empresas en las Universidades de Colonia y Dublín y obtuvo un máster en administración de empresas.

8 LAKSHMI N. MITTAL (58)

Presidente y Consejero Delegado de Arcelor Mittal

El Sr. Mittal es Presidente y CEO de Arcelor Mittal. Fundó Mittal Steel Company en 1976 y fue el arquitecto de su fusión con Arcelor en 2006, creando el mayor fabricante de acero del mundo. Cuenta con un gran reconocimiento por el papel líder que desempeñó en la reestructuración de la industria mundial del acero y tiene más de 30 años de experiencia en las industrias del acero y relacionadas. El Sr. Mittal recibió las distinciones «European Businessman of the Year 2004» de la revista Fortune, «Business Person of 2006» del Sunday Times, «International Newsmaker of the Year 2006» de la revista Time, «Person of the Year 2006» del Financial Times, «2007 Dwight D. Eisenhower Global Leadership Award», la Gran Cruz del Mérito Civil de España, el «Padma Vibushan» por el Presidente de India y «Fellowship from King's College».

9 SIR JOHN PARKER (66)

Presidente de National Grid

El Sr. Parker es Presidente de National Grid y del Comité de Consejeros No Ejecutivos del Banco de Inglaterra. Es Co-Presidente de Mondi, Vicepresidente de DP World (Dubai), Consejero No Ejecutivo de Carnival Cruise Line Group, miembro del Consejo Asesor de Citigroup y Rector de la Universidad de Southampton. Su carrera ha abarcado las industrias de ingeniería, construcción naval y defensa, incluyendo unos 25 años de experiencia como Consejero Delegado de Harland & Wolff y Babcock International Group. Cursó estudios de arquitectura naval e ingeniería mecánica en el College of Technology, Queens University (Belfast).

10 MICHEL PÉBEREAU (67)

Presidente de BNP Paribas

El Sr. Pébereau es Presidente del Consejo de BNP Paribas desde 2003. Dirigió la fusión que dio lugar a BNP Paribas en 2000, siendo nombrado Presidente y Consejero Delegado (CEO). En 1993 fue nombrado Presidente y CEO del Banque Nationale de París y privatizó dicho banco. Anteriormente, fue Presidente y CEO de Crédit Commercial de France. Inició su carrera en 1967 en la Inspección General de Hacienda. En 1970 se incorporó al Tesoro francés, donde ocupó diversos altos cargos. El Sr. Pébereau es antiguo alumno de la École Nationale d'Administration y de la École Polytechnique.

11 WILFRIED PORTH** (50)

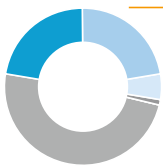
Miembro del Consejo de Dirección de Daimler AG

El Sr. Porth es miembro del Consejo de Dirección de Daimler AG desde abril de 2009. En la actualidad es responsable de recursos humanos y relaciones laborales en Daimler. A partir de 2006 fue Vicepresidente Ejecutivo de MB Van y antes fue Consejero Delegado de Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corp. Anteriormente ocupó diversos puestos de ingeniería y dirección en el Grupo Daimler, con varios años de experiencia en el extranjero. El Sr. Porth se licenció en ingeniería por la Universidad de Stuttgart.

* El Consejo de Administración de EADS nombró a Bodo Uebber Presidente del Consejo como sucesor de Rüdiger Grube desde el 14 de abril de 2009. Rüdiger Grube dimitió debido a sus nuevas responsabilidades como Consejero Delegado de Deutsche Bahn.

** Wilfried Porth será propuesto para su nombramiento como miembro del Consejo de Administración durante la Junta General Anual de EADS que se celebrará el 27 de mayo de 2009.

GOBIERNO CORPORATIVO



Estructura accionarial a 31 de marzo de 2009

- 22,50% **Sogeade** (Lagardère y la sociedad estatal *holding* francesa Sogepa)
- 22,50% **Daimler***
- 5,49% **SEPI** (sociedad estatal *holding* española)
- 0,39% **Autocartera**
(sin derechos económicos ni de voto)
- 49,12% **Participación institucional, minoristas y empleados** más las acciones mantenidas por el Estado francés en virtud del acuerdo contractual

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

REUNIONES DEL CONSEJO

El Consejo celebró nueve reuniones durante 2008 y fue informado periódicamente de la evolución de la Compañía mediante informes del Consejero Delegado, acompañados de previsiones dinámicas y de planes estratégicos y operativos. El porcentaje de asistencia media a estas reuniones fue del 80%.

Los miembros del Consejo fueron informados, debatieron y decidieron sobre las materias siguientes: estrategia (asuntos de consolidación empresarial y competencia), aspectos operativos como los esfuerzos de recuperación del A380 y el A400M, implantación de los programas de eficiencia Future EADS y Power8 Plus, progresos en el desarrollo del A350, revisiones periódicas de otros programas, aprobación de planes operativos, temas de reorganización, resultados financieros y previsiones del Grupo y creación de una nueva organización de *compliance*.

El Consejo se ocupó asimismo de temas relacionados con recursos humanos, tales como la calificación para el cargo de directivo, objetivos, rendimiento y remuneración.

En cuanto a la estructura empresarial, el Consejo respaldó las decisiones de racionalizar el Grupo (fusión de la División Aviones de Transporte Militar y Airbus, bajo la denominación de Airbus Military; coordinación entre las Divisiones Astrium y Defensa & Seguridad para lograr sinergias técnicas y comerciales).

Por último, el Consejo trató la repercusión de la crisis financiera y económica en EADS.

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL CONSEJO

La autoevaluación del Consejo en 2008 se realizó internamente. El análisis se basa en las conversaciones individuales con cada Consejero y en el estudio del papel del Consejo y su eficacia. En general, el Consejo está satisfecho con su capacidad para trabajar en equipo y abordar las materias en el mejor interés de EADS. Como órgano, considera que ha madurado en su primer año de funcionamiento, especialmente en su tratamiento de temas relacionados con la crisis. La diversidad del conjunto de capacidades y experiencia y su centrado planteamiento se considerarán las mejoras más tangibles. Las recomendaciones serán objeto de más debates y se harán propuestas para mejorar el planteamiento de la información y la articulación de los comités con el Consejo. La continua mejora del gobierno y la gestión seguirán siendo prioritarias.

COMITÉ DE AUDITORÍA

El Comité de Auditoría celebró cinco reuniones en 2008, con una asistencia media del 75%. Evaluó los resultados de EADS en 2007, los resultados del primer semestre de 2008, los análisis financieros trimestrales y materias como gestión de riesgo empresarial y *compliance*.

COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

El Comité de Nombramientos y Retribuciones celebró cuatro reuniones en 2008, con una asistencia media del 94%. Además de hacer recomendaciones al Consejo sobre nombramientos importantes del Grupo, el Comité analizó la política de remuneración (incluso planes de pensiones), el rendimiento en 2007 y la remuneración variable, el plan de incentivos a largo plazo y el plan de participación accionarial de los empleados 2008/2009. Asimismo, llevó a cabo la revisión salarial de los miembros del Comité Ejecutivo para 2008.

COMITÉ ESTRATÉGICO

El Comité Estratégico celebró cuatro reuniones en 2008. Además de aprobar el Código del Comité Estratégico, supervisó la implantación de la hoja de ruta estratégica de Visión 2020 del Grupo, analizó el movimiento de la cotización, hizo recomendaciones al Consejo sobre proyectos de concentración empresarial y revisó el programa Power8 Plus y el proceso de consolidación en Europa.

COMITÉS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN a 14 de abril de 2009

COMITÉ DE AUDITORÍA

HERMANN-JOSEF LAMBERTI (PRESIDENTE)

DOMINIQUE D'HINNIN

SIR JOHN PARKER

ROLF BARTKE

COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

SIR JOHN PARKER (PRESIDENTE)

DOMINIQUE D'HINNIN

HERMANN-JOSEF LAMBERTI

WILFRIED PORTH*

COMITÉ ESTRATÉGICO

BODO UEBBER (PRESIDENTE)

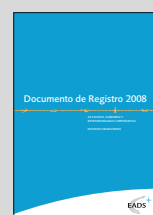
LOUIS GALLOIS

ARNAUD LAGARDÈRE

MICHEL PÉBEREAU

WILFRIED PORTH*

* Con sujeción al nombramiento del Sr. Porth como miembro del Consejo en la Junta General Anual de EADS que se celebrará el 27 de mayo de 2009.



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

DOCUMENTO DE REGISTRO
2008

*«Nuestro Grupo está orientado
a crear una perspectiva de
liderazgo mundial a largo plazo»*

Louis Gallois

CONSEJERO DELEGADO



LOUIS GALLOIS

ESTIMADOS ACCIONISTAS, EMPLEADOS, CLIENTES Y PROVEEDORES:

En los últimos años, EADS ha destacado como empresa limitada por sus propias complejidades en un entorno de crecimiento mundial. Actualmente, en una época de volatilidad y de amenazas derivadas de la recesión, lo que nos destaca es la resistencia y la estabilidad económica de la Compañía. Tenemos, por lo tanto, lo más importante para plantearnos nuestro futuro a largo plazo con confianza.

Unas entregas récord contribuyeron al crecimiento de los resultados brutos y netos del año pasado. Los ingresos ascendieron a 43.265 millones de euros, el beneficio neto del Grupo ascendió a más de 1.572 millones de euros. Sin embargo, a nadie deberían inducirle a error nuestros buenos resultados de 2008. Nuestros clientes, nuestras propias actividades comerciales y toda la cadena de valor están experimentando dificultades en la actual coyuntura de declive económico. Pero tenemos el compromiso de afrontar y asumir los efectos negativos de la mano de nuestros proveedores, en la medida de lo posible.

El negocio de los aviones siempre ha sido cíclico, siendo ésta la razón por la que estamos preparados para ello y por la que el programa Visión 2020 de EADS trata de aumentar las actividades menos cíclicas de defensa, espacio y servicios. La validez del plan Visión 2020 ha quedado subrayada por los retos económicos actuales, y en 2008 se han hecho avances tangibles, por ejemplo, segregando importantes actividades de aeroestructuras y adquiriendo PlantCML en Estados Unidos. Visión 2020 es una visión en funcionamiento. Esto sigue siendo cierto, aunque la crisis puede obligarnos a dar prioridad al crecimiento orgánico, al igual que hemos dado prioridad a proteger la fuerza de nuestro equilibrio en lugar de a captar oportunidades de crecimiento externas.

Mientras mantenemos nuestro rumbo hacia futuros objetivos, respaldados por una cartera de pedidos cuyo valor actual asciende a unos 400.000 millones de euros, nos ocupamos de gestionar el presente con diligencia. Hacemos un seguimiento constante del mercado, de nuestros clientes y proveedores, y hemos decidido ajustar las tasas de producción de Airbus como medida preventiva. Nuestra sólida reserva de pedidos de defensa y actividades institucionales nos proporcionan una cierta protección y estabilidad.

Las dificultades experimentadas en el programa de transporte militar A400M han exigido medidas decisivas. Somos conscientes de las implicaciones que el retraso tiene para los clientes, especialmente aquellos con una operatividad exigente. Estamos comprometidos con sus necesidades y también seguros de que los retos del programa sólo se pueden resolver mediante la cooperación.

Para mejorar nuestra eficiencia en la gestión de programas, hemos integrado la División Aviones de Transporte Militar en Airbus. Es un paso importante en nuestro programa de integración Future EADS. La iniciativa, lanzada recientemente, está creando una organización más ágil, partiendo del impulso de transformación iniciado hace dos años para reforzar la rentabilidad y la efectividad organizativa.

En el marco del programa Power8, ya se ha confirmado más de la mitad del ahorro de 2.100 millones de euros previsto para 2010. Además, hemos lanzado el programa Power8 Plus, destinado a obtener un ahorro de 1.000 millones de euros en 2012 en todo el Grupo. Creo que lo que hemos aprendido al rediseñar nuestra Compañía en los últimos años nos ayudará a capear el temporal actual y a forjar una EADS más integrada, más eficiente, más efectiva. Estamos mejor preparados que nunca para abordar los retos de los próximos años.

Nuestro Grupo está orientado —y lo ha estado desde su creación— a conseguir una perspectiva de competitividad global, empleo y liderazgo tecnológico a largo plazo. Por eso, a pesar de la crisis, está aumentando nuestro ambicioso nivel de inversión en I+D. Estamos preparándonos para el futuro con prudencia, pero sin olvidar la responsabilidad global que esta Compañía tiene de proporcionar movilidad, fomentar la seguridad, promover la sostenibilidad y lograr avances tecnológicos. Veo más allá de la crisis actual con confianza. Y, dado que EADS es ahora más resistente y más eficiente, la crisis podría ser una oportunidad para que sea aún más fuerte. Creo en lo que esta Compañía, su equipo directivo y sus empleados pueden lograr. EADS, por todas estas razones, es una empresa valiosa.



Louis Gallois
Consejero Delegado

COMITÉ EJECUTIVO

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 por la École des Hautes Études Commerciales 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 y en 2007 Director Financiero también 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.



THOMAS 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 Director de la División Defensa y Sistemas de Seguridad. Anteriormente había sido Director de Desarrollo Corporativo y Tecnología en Dasa. El Sr. Enders se doctoró por la Universidad de Bonn.



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, DaimlerChrysler, Dornier y Senstar (Canadá). El Sr. Zoller se licenció y se doctoró por la Universidad de Tubinga.



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 la UTE Apache MAW-Eurodrone. Es un antiguo alumno de la École Polytechnique y de la École des Mines.



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 tiene licenciaturas de la Academia Militar estadounidense, del Graduate Institute of International Studies de Ginebra y de la Universidad de Harvard.

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 por la École des Hautes Études Commerciales y por el Institut d'Etudes Politiques y es antiguo alumno de la École Nationale d'Administration.

**JEAN BOTTI****Director Técnico**

El Sr. Botti fue nombrado en 2006. Se incorporó procedente de General Motors, donde fue Director Tecnológico y posteriormente Director de Línea de Negocio 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.

**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 creación de EADS. Dentro de EADS, prestó servicios como Vicepresidente Senior de Fusiones y Adquisiciones. El Sr. Lahoud es un antiguo alumno de la École Polytechnique y se licenció por la École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace.

**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 por la Universidad de Braunschweig.

**DOMINGO UREÑA-RASO****Director de Airbus Military**

El Sr. Ureña-Raso fue nombrado en febrero de 2009. Anteriormente estuvo a cargo de los programas Power8 y Future EADS. A partir de 1989, desempeñó varios cargos en CASA, EADS PZL, las Divisiones Defensa & Seguridad y Airbus y en otras compañías. El Sr. Ureña-Raso es licenciado por la Universidad Politécnica de Madrid, por ESSEC en París y tiene un MBA del International Board of Social Sciences (UNESCO).

**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 por la Vaasa School of Economics (Finlandia) y sirvió en las Fuerzas Aéreas finlandesas como piloto.

«Nuestro trabajo diario consiste en identificar y después materializar oportunidades de creación de valor»

Hans Peter Ring

ENTREVISTA CON EL DIRECTOR FINANCIERO

Como Director Financiero de EADS, ¿cómo ve los resultados de 2008?

Estamos orgullosos de los fuertes resultados de este año y, en especial, de la saneada posición de tesorería que hemos logrado gracias al duro trabajo de todos nuestros equipos. Sin duda, hemos cumplido nuestras promesas en las actividades de defensa, espacio y helicópteros, pero no todo nos parece perfecto. Sabemos que el A400M, y también el A380, necesitan mucho cuidado y atención para que marchen de acuerdo con el plan.

De acuerdo, son buenos resultados, pero corresponden al pasado. ¿Qué me dice de los retos a los que se enfrenta EADS ahora?

Pensemos en 2009 y los años siguientes. Los retos a los que nos enfrentamos nos están motivando, sin duda alguna, para el éxito.

Hay un desfase entre el escenario macroeconómico y la posición de nuestra cartera de pedidos pendientes a finales de 2008. Para entenderlo, estamos haciendo un estrecho seguimiento de la evolución macroeconómica y del tráfico aéreo al tiempo que hacemos una gestión exhaustiva de nuestras posiciones de entrega mediante un estrecho contacto con las líneas aéreas. Lo que aprendamos nos servirá para tomar decisiones proactivas sobre las tasas de producción.

¿En qué medida diría que el impulso en eficiencia de EADS les ayudará a capear el temporal económico a corto plazo?

EADS está haciendo auténticos progresos en la difícil tarea de mejorar la integración del Grupo. Con el programa Power8 lanzamos un proceso de reorganización en Airbus, que ahora hemos ampliado a todo el Grupo con el Power8 Plus. También con el objetivo de favorecer la integración hemos creado el plan Future EADS. Sin duda, una mejor integración facilita notablemente el comportamiento financiero.

¿Cómo contribuirá el área financiera al desarrollo de la eficiencia a largo plazo en el Grupo?

Diría que una gran parte de la tarea de mi equipo es una gestión activa del rendimiento y de la tesorería. Estas dos funciones tienen que contribuir a impulsar la eficiencia y el ahorro de costes que acabo de mencionar. La gestión activa del rendimiento significa que nuestro trabajo diario es actuar de nexo con las Divisiones para identificar y después materializar oportunidades de creación de valor, de

manera que cumplamos nuestros objetivos y, más estratégicamente, las metas de Visión 2020. Cada una de las metas importantes de Visión 2020 conlleva una medida de rendimiento. Siempre que sea posible, nos tenemos que medir en relación con el rendimiento de nuestras homólogas, lo que significa una referenciación permanente.

Respecto a la integración, ¿cómo trabajarán constructivamente con las Divisiones?

Cada aspecto de la implantación de Visión 2020 exige una asociación activa con las Divisiones. No queremos inhibir la creatividad comercial de nuestras redes de ventas y programas. Pero está claro



que el área de finanzas debe encargarse activamente de asegurar que los nuevos contratos prevean y minimicen el riesgo de rendimiento para EADS. Esto significa hacer las preguntas adecuadas, fijar criterios realistas de rendimiento y compartir la responsabilidad con nuestros clientes y proveedores. En este sentido, es importante evitar los contratos con precio cerrado.

Por consiguiente, hemos decidido crear un proceso más integrado que, en primer lugar, vincule la financiación corporativa directamente con los directores financieros de las respectivas Unidades de Negocio en un circuito de información continuo; que, en segundo lugar, vincule las ambiciones estratégicas de Visión 2020 con acciones operativas y que, además, me permita actuar de nexo directo con mi red de directores financieros en medidas de optimización del rendimiento en tiempo real.



HANS PETER RING

¿Cómo están equilibrando las necesidades de inversión con una gestión prudente de la tesorería en momentos de tanta incertidumbre?

EADS tiene intención de mantener su conservadora estructura de equilibrio, dado que creemos que es la manera más segura de afrontar los riesgos actuales manteniendo al mismo tiempo la flexibilidad financiera.

A día de hoy, EADS no tiene necesidades de refinanciación. Teníamos una tesorería bruta de 13.700 millones de euros a finales de 2008 y una limitada cifra de deuda por un total de 4.500 millones de euros. También tenemos un notable margen de maniobra financiera que comprende un crédito sin disponer de 3.000 millones de euros, concedido por 36 bancos. Este crédito no tiene compromisos financieros ni ninguna cláusula importante de cambios adversos. Además, sigue habiendo 1.500 millones de euros disponibles de nuestro programa de pagarés en euros a medio plazo de 3.000 millones de euros.

Al mismo tiempo, estamos protegiendo diligentemente nuestra tesorería adoptando un enfoque prudente, de bajo riesgo sobre la gestión de tesorería y haciendo un estrecho seguimiento de la salud financiera del sistema bancario.

¿Cómo están gestionando los riesgos financieros?

Nuestra política de cobertura nos da una notable protección contra la volatilidad del dólar estadounidense.

Además, y esto es importante, aunque estamos preparados para apoyar a nuestros clientes con financiación, ésta se planteará con cautela y sobre una base discrecional. El que lo hagamos dependerá de los volúmenes de tráfico de una línea aérea y su rentabilidad. Sin embargo, nuestra política consiste en vender la exposición tan pronto como lo permita el mercado. En 2008, alcanzamos el nivel de financiación a clientes más bajo en 20 años.

Así pues, pueden ver que estamos trabajando para estabilizar la tesorería a fin de mantener nuestra fuerte posición de liquidez. Todas estas medidas protegen nuestra capacidad de inversión, permitiéndonos seguir invirtiendo en nuestros principales programas de cara al futuro más lejano.

Visión 2020 en funcionamiento

ESTRATEGIA

A través de Visión 2020, EADS sigue una clara hoja de ruta para el futuro. Los retos económicos actuales subrayan la importancia de nuestros objetivos a largo plazo.

COMPARTIR LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Siguiendo la iniciativa del Consejero Delegado Louis Gallois, EADS ha formulado una hoja de ruta estratégica denominada Visión 2020. Este programa para el futuro de EADS se presentó al Consejo de Administración en enero de 2008. Desde entonces, se ha convertido en un plan de acción para todo el Grupo, que aplican todas y cada una de las Divisiones.

MANTENER EL RUMBO A TRAVÉS DE LA CRISIS

El inestable clima económico valida el núcleo de nuestra estrategia a largo plazo: hacer de EADS una Compañía más equilibrada y aún más resistente.

Más que nunca, tratamos de lograr:

➤ **Más equilibrio entre aviones comerciales y nuestras demás actividades.** Aviones comerciales es un negocio cíclico y con una gran necesidad de capital, muy expuesto al tipo de cambio del dólar estadounidense. En 2008 representó un 63% de los ingresos del Grupo. Nuestro objetivo es aumentar la cuota del resto de nuestras actividades, especialmente el negocio de defensa e institucional, hasta alcanzar un equilibrio de 50/50.

➤ **Más equilibrio entre plataformas y servicios.** Con una sólida clientela de plataformas y sistemas avanzados, EADS está en situación de desarrollar servicios relacionados con valor añadido, que no sólo son muy rentables, sino también anticíclicos. Nuestro objetivo es aumentar la cuota de ingresos de servicios del 10% al 25% para 2020.

➤ **Más equilibrio entre nuestras raíces europeas y nuestra huella mundial.** Para conseguir acceso a nuevos mercados y recursos tecnológicos, así como para poder hacer compras de bajo coste y en múltiples divisas, tenemos que ampliar nuestra presencia internacional. Nuestro objetivo es tener un 20% de los empleados y un 40% de las compras fuera de Europa.

Además, queremos llegar a ser **realmente ecoeficientes**. Estamos decididos a demostrar nuestra actitud responsable y a hacer de la ecoeficiencia una ventaja competitiva.

Para alcanzar estos objetivos harán falta **notables recursos tecnológicos y humanos**. Seguiremos aportando lo mejor de la tecnología europea y fomentaremos una mayor movilidad y diversidad internacional.

VISIÓN EN FUNCIONAMIENTO

El impulso para implantar Visión 2020 ya ha logrado importantes objetivos en 2008:

- **Centrándonos en nuestro negocio principal**, segregamos importantes actividades de aeroestructuras, lo que nos ha permitido crear Aerolia en Francia y Premium AEROTEC en Alemania. Completamos la venta de Filton (Reino Unido) y Laupheim (Alemania) y del 70% de EADS Socata.
- **Trabajando para una mayor eficiencia**, superamos los objetivos del programa Power8. Lanzamos los programas Power8 Plus y Future EADS para reforzar la rentabilidad y mejorar la efectividad organizativa.
- **Reforzando la gestión de programas**, en 2008 entregamos 12 A380 según el plan y cumplimos los objetivos de desarrollo del A350 XWB. La producción del Ariane 5 se aceleró según lo previsto. Las entregas de todos los Light Utility Helicopter al Ejército de EE. UU. se adelantaron con respecto al programa.
- **Continuando con la globalización**, adquirimos la estadounidense PlantCML en el campo de redes seguras y creamos una nueva línea de montaje final del A320 en China. Asociados con Northrop Grumman, ganamos el concurso inicial del avión de reabastecimiento de las Fuerzas Aéreas de EE. UU.
- **Expandiendo todas las Divisiones**, definimos ambiciosas hojas de ruta en todas las Divisiones, y nos centramos en servicios con valor añadido.

MÁXIMAS PRIORIDADES PARA 2009

ESTO ES LO QUE HAREMOS:

ADAPTAREMOS EADS al declive de sus mercados comerciales, dando una clara prioridad a los programas de generación de tesorería y ahorro de costes. Nos centraremos más en nuestra actividad principal y aumentaremos nuestra presencia en los mercados de defensa, seguridad y servicios.

IMPLANTAREMOS una organización más ágil, más rápida y más integrada por medio de Future EADS.

RECONFIGURAREMOS los contratos del A400M negociando con los clientes y proveedores para lograr un mayor equilibrio, y reorganizaremos el programa A400M en Airbus.

DEMOSTRAREMOS excelencia cumpliendo en todas las Divisiones y todos los programas importantes.

LOGRAREMOS progresos notables en el crecimiento orgánico de las actividades de servicios y haremos adquisiciones a medida que lo permitan los mercados financieros y nuestra posición de tesorería.

CONTINUAREMOS progresando en la globalización, centrándonos especialmente en EE. UU. y Asia.


AVANZAREMOS hacia una empresa ecoeficiente, desarrollando productos ecoeficientes.

MANTENDREMOS y desarrollaremos competencias y capacidades clave.

REFORZAREMOS la comunicación con los empleados y trataremos de que estén más vinculados al éxito de la Compañía.

PROMOVEREMOS la innovación y reduciremos el período de gestación para la implantación.

Tenemos



productos y servicios que hacen más cosas posibles. Tenemos aviones que vuelan más lejos con menos emisiones, sistemas de seguridad que hacen las reuniones públicas más seguras, helicópteros que vuelan en condiciones extremas. Por lo tanto, estamos entre los principales diseñadores y fabricantes del mundo de aviones de pasajeros, helicópteros, satélites y otros productos críticos.

SACAMOS LO MEJOR DE NUESTRA GENTE:

LA CAPACITADA PLANTILLA DE EADS ES NUESTRO MAYOR ACTIVO



Las excelentes capacidades de nuestros **empleados**, **altamente motivados**, impulsan nuestro éxito. Por nuestra parte, utilizamos estos conocimientos para alimentar nuestro crecimiento futuro. En EADS se anima a todo el mundo a aprovechar los **programas de formación y desarrollo a medida**. Ya se trate de expertos técnicos o directores de negocio, existe una **carrera profesional estructurada y gratificante para todos**. De esta manera, mejoramos continuamente la calidad de nuestra plantilla, en su propio beneficio y en el de nuestros clientes.

*7.081 nuevos empleados de EADS.
De los recién incorporados, un 25% son mujeres.
El 44% de la plantilla tiene licenciatura
universitaria u otros estudios superiores.*



TECNOLOGÍA INNOVADORA MADE BY EADS:
IDEAS QUE MEJORAN EL MUNDO DEL MAÑANA



Como líder global aeroespacial y de defensa, desarrollamos tecnologías rompedoras que definen el futuro de nuestra industria.

*1.088 patentes presentadas en 2008,
un aumento de casi el 40% en dos años.*

Igual que los controles *fly-by-wire* revolucionaron la forma de volar, ahora estamos centrando nuestra prioridad en los productos «ecoficientes» para un mundo más limpio.

Año tras año, presentamos innumerables patentes en tecnologías de vanguardia.



APROVECHAMOS NUESTRAS SINERGIAS:

UNA INTEGRACIÓN INTELIGENTE ES MÁS QUE LA SUMA DE LAS PARTES




En todo el Grupo, trabajamos juntos para conseguir resultados, a partir de los cuales elaboramos los presupuestos y adquirimos los conocimientos compartidos para desarrollar tecnologías pioneras en áreas como ecoeficiencia y técnicas de gestión de procesos eficientes. Lo que, a su vez, nos permite asegurarnos materias primas a precios competitivos mediante compras conjuntas y significa que podemos ofrecer oportunidades profesionales satisfactorias a nuevos talentos en ingeniería.

Una ventaja competitiva única.



TENEMOS

lo



que las economías desarrolladas y en desarrollo de todo el mundo exigen con más frecuencia a medida que aumenta su riqueza a largo plazo. Gracias a nuestra extensa presencia internacional, nuestra cartera de pedidos ya cubre muchos años del futuro.

UNOS MERCADOS RESISTENTES, CRECIENTES A LO LARGO DEL TIEMPO
AUNQUE NUESTROS MERCADOS NO SON INMUNES A LA INCERTIDUMBRE,
HAN DEMOSTRADO SU RESISTENCIA A LO LARGO DEL TIEMPO. A MEDIDA
QUE LAS RENTAS AUMENTAN EN EL MUNDO, LOS ESQUEMAS DE GASTO VAN
EVOLUCIONANDO DESDE LAS NECESIDADES BÁSICAS A ARTÍCULOS MÁS
DISCRECIONALES, INCLUYENDO TRANSPORTE Y SEGURIDAD.



Con el desplazamiento económico hacia Oriente, China e India, se experimenta una creciente demanda a medio plazo de viajes aéreos. Y existe un gran número de países más pequeños en desarrollo cuya riqueza también aumenta.

Según Naciones Unidas, hay 27 países emergentes o potencialmente emergentes con una población conjunta de casi tres mil millones.

Además, la demanda a medio plazo de nuestros productos y servicios está en vías de crecer en los mercados desarrollados. Por ejemplo, se prevé que, a partir de ahora y hasta 2026, Estados Unidos pedirá el doble de aviones de pasajeros que China¹⁾.

¹⁾ Fuente: Airbus Global Market Forecast 2007-2026.



CONSTANTE DEMANDA DE LA DIVERSIFICADA GAMA DE PRODUCTOS DE EADS
INCLUSO EN ÉPOCAS DE CRISIS, NUESTRO EVOLUTIVO MUNDO NECESITA AVIONES,
SISTEMAS DE DEFENSA Y SEGURIDAD Y NAVES ESPACIALES QUE ABORDEN SUS RETOS.



La demanda de aviones y helicópteros más modernos y energéticamente eficientes está aumentando. Y nuestro interconectado mundo quiere [más satélites de telecomunicaciones](#) y tiene [más inquietudes sobre la seguridad](#). EADS puede abordar todos estos desafíos, como demuestra nuestra fuerte cartera de pedidos en 2008.



SÓLIDOS DATOS FINANCIEROS EN 2008: PROTECCIÓN PARA TIEMPOS DIFÍCILES
UNA CARTERA DE PEDIDOS RÉCORD Y UN FUERTE BALANCE PROPORCIONAN
ESTABILIDAD EN UNA FRÁGIL ECONOMÍA GLOBAL.

Nuestra cartera de pedidos creció un 18% a la cifra récord de 400.248 millones de euros.

Beneficio neto de 1.572 millones obtenido en 2008.

- Tenemos una posición récord de tesorería neta, que ha aumentado de 7.024 millones de euros a finales de 2007 a **9.193 millones de euros**.
- Nuestro *cash flow* libre ha superado las expectativas y ha ascendido a 2.600 millones de euros.
- El excelente comportamiento ha respaldado nuestro EBIT de **2.830 millones de euros**.
- La fuerte demanda de nuestros productos y servicios ha elevado los ingresos un 11%, a **43.265 millones de euros**.



TENEMOS

lo más

importante

Una visión clara

Una estrategia que combina previsión y pragmatismo

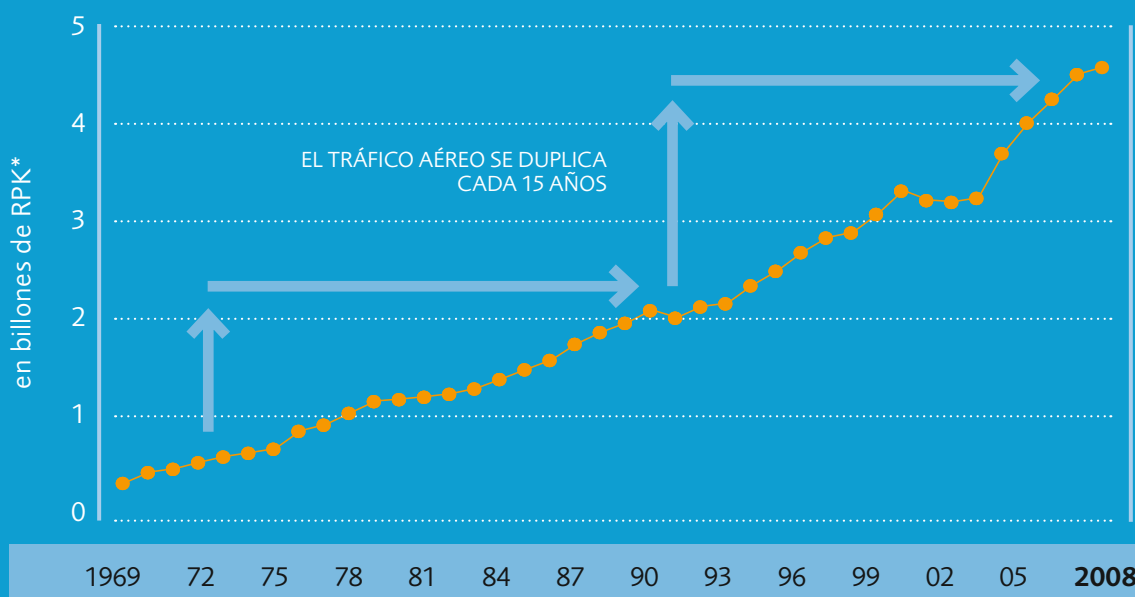
Un equipo experimentado y dedicado

Margen de maniobra

Mercados y Perspectivas

Dado que el tráfico aéreo tiende a seguir la pauta del crecimiento económico, se ha producido una acusada caída de los volúmenes de pasajeros y carga. En defensa, seguridad y espacio, el papel del sector público ha reducido la sensibilidad a la fase de contracción.

El tráfico aéreo demuestra ser un mercado en expansión



Fuente: ICAO, Airbus.

* Ingresos por kilómetro-pasajero.

El tráfico de pasajeros experimentó una acusada caída a finales de 2008, lo que limitó el crecimiento global del tráfico en el ejercicio a tan sólo un 1,6%, frente al incremento del 7,4% de 2007.



En el segundo semestre de 2008, tras un comienzo relativamente fuerte del año, la fluctuación del precio del petróleo y de los tipos de cambio dio paso a un entorno más turbulento. Al mismo tiempo, la crisis crediticia se trasladó a las perspectivas de crecimiento en general, a la riqueza de las familias y a la liquidez de la industria.

Es difícil evaluar el efecto global de la crisis, dado que han influido muchos factores sin precedentes. El crecimiento del tráfico aéreo tiende a seguir la pauta del crecimiento económico y, por consiguiente, la desaceleración ha afectado al transporte aéreo y al tráfico de pasajeros. La crisis financiera inmediata representa una significativa amenaza a corto plazo para el desarrollo.

En el sector público, el efecto es menos evidente y está más disperso a lo largo del tiempo. Actualmente, los Gobiernos están elevando los presupuestos para estimular las economías. A medio plazo, pueden tener que tomar decisiones difíciles respecto a sus prioridades de inversión. El gasto en defensa, no obstante, está estrechamente relacionado con las tensiones geopolíticas y las necesidades de seguridad. De igual manera, la naturaleza a largo plazo de los contratos de compra de defensa y espacio reduce su sensibilidad a la economía.

De cara al futuro, los sectores aeroespacial y de defensa seguirán abordando los retos de aumentar la eficiencia medioambiental, desarrollando e integrando las economías emergentes en las cadenas de suministro.

AVIACIÓN COMERCIAL

Tras varios años de expansión, el tráfico aéreo empezó a desacelerarse a principios de 2008 y registró una fuerte caída en el último trimestre del año. El tráfico de carga, que es un buen indicador adelantado del crecimiento económico, se desplomó un 22,6% en diciembre, mientras que el tráfico internacional de pasajeros descendía un 4,6%¹⁾. Asia-Pacífico, la región de más rápida expansión en los últimos tiempos, se contrajo más que ninguna otra región. El tráfico de pasajeros descendió un 9,7% en diciembre y el transporte de carga un 26,0%.

En conjunto, el tráfico de pasajeros creció un 1,6% en 2008, cifra considerablemente inferior al incremento del 7,4% registrado en 2007. El tráfico de carga del ejercicio cayó un 4,0%, frente al crecimiento del 4,3% de 2007.

Las líneas aéreas perdieron 8.000 millones de dólares durante 2008²⁾, debido a la combinación de los elevados precios del combustible de aviones, que tocaron techo con alrededor de 180 dólares por barril en el verano, y de la caída de los volúmenes de tráfico. Para 2009 se prevé una pérdida de 2.500 millones de dólares con un precio del combustible de 60 dólares por barril.

Aunque los fabricantes aeronáuticos comerciales tienen carteras de pedidos récord, por un total de más de 8.000 aviones a principios de 2009, la caída de los números de pasajeros y las pérdidas financieras han llevado a algunas líneas aéreas a retrasar las entregas.

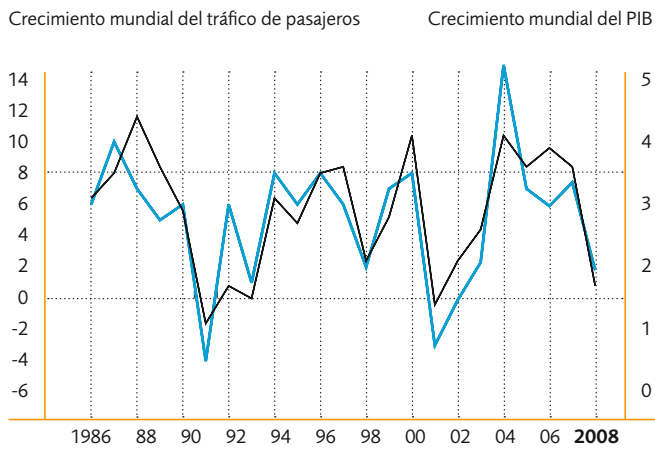
¹⁾ La Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) es la fuente de todos los datos del tráfico aéreo (las cifras no incluyen algunas líneas aéreas de bajo coste).

²⁾ IATA, marzo 2009.

Los vehículos aéreos no tripulados se están convirtiendo rápidamente en herramientas esenciales de reconocimiento.



Los viajes aéreos están relacionados con el Producto Interior Bruto (PIB) mundial (%)



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

— Crecimiento mundial del tráfico de pasajeros
— Crecimiento mundial del PIB

La actual crisis acelerará la reestructuración de la industria de las líneas aéreas. En los últimos años han crecido con rapidez compañías de bajo coste que tienen que adaptarse al cambio de la situación, aunque algunas de ellas estén ganando clientes a costa de las compañías tradicionales. Pese a ello, es previsible que el tráfico aéreo siga creciendo con el tiempo. Airbus prevé que durante los próximos 20 años las líneas aéreas del mundo necesitarán 23.385 nuevos aviones de pasajeros con más de 100 plazas para atender la demanda de viajes aéreos que se espera crezca en un 4,9% anual³⁾.

Con vistas a un plazo más largo se están probando tecnologías y mejoras operacionales que significarán un cambio en la eficiencia de los viajes aéreos. Los fabricantes de aviones están desarrollando aviones más ligeros, con una mejor aerodinámica. Y los fabricantes de motores están probando sistemas de propulsión mucho más eficientes. Es previsible que las emisiones se reduzcan considerablemente para el año 2020 de acuerdo con los objetivos fijados por el Consejo Asesor para la Investigación Aeronáutica en Europa (ACARE)⁴⁾. Esto abarca la simplificación de los sistemas de navegación aérea, la mejora de los procedimientos operativos de los aeropuertos y la introducción de aviones con un consumo de combustible considerablemente menor.

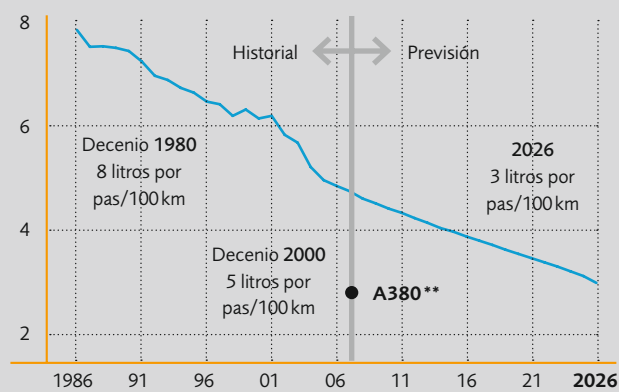
Las líneas aéreas están teniendo dificultades para financiar los pedidos, dado que la crisis crediticia ha hecho que algunos bancos abandonen el mercado y otros suspendan la concesión de préstamos. Puede que los fabricantes de aviones tengan que proporcionar, directa o indirectamente, financiación.

³⁾ Fuente: Airbus Global Market 9 2007-2026.

⁴⁾ 50% de reducción del CO₂; 80% de reducción del NO_x; 50% de reducción del ruido externo; ciclos de vida ecológicos en el diseño, la fabricación, el mantenimiento y el desmantelamiento de productos.

Consumo medio de combustible de la flota mundial de pasajeros

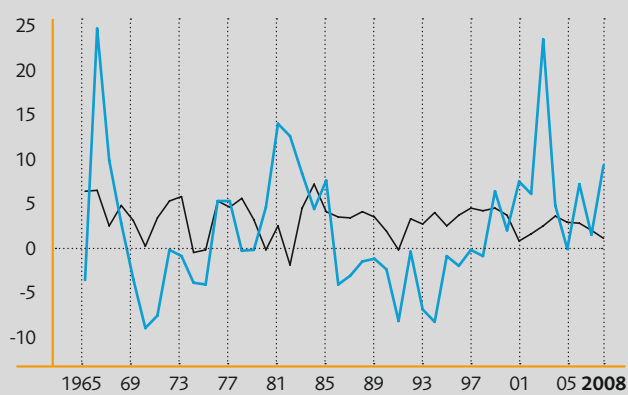
Consumo de combustible (litros/100 RPK *)



Fuente: Airbus.

* RPK: ingresos por kilómetro-pasajero.
 ** Con un factor de carga del 100%.

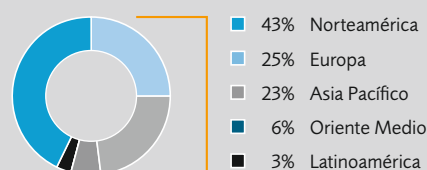
Crecimiento real del PIB y del gasto en Defensa de EE. UU. (%)



Fuente para el presupuesto de Defensa: DoD FY2009 Greenbook y Análisis de EADS.
 Fuente para el PIB de EE. UU.: US Department of Commerce.

- Variación porcentual del presupuesto del Departamento de Defensa estadounidense, USD ajustado a la inflación.
- Variación porcentual del PIB real de EE. UU.

Mercado mundial de seguridad en 2008



Fuente: Frost & Sullivan.

DEFENSA

Dado que el gasto en defensa está más relacionado con las tensiones geopolíticas y las necesidades de seguridad que con las tendencias económicas, se espera que se mantenga relativamente estable a corto plazo, si bien la desaceleración mundial provoca incertidumbre. Además, el gasto en defensa es un modo eficiente de sostener la base industrial de un país y dar soporte a puestos de trabajo de alta tecnología.

Estados Unidos representa con diferencia el mayor mercado de defensa, con un 50% del gasto mundial. El gasto bruto, que incluye el gasto básico y el suplementario para emergencias, se ha triplicado con creces de 2000 a 2008 y en 2008 ascendió a 663.800 millones de dólares. No obstante, debido a la incertidumbre sobre el futuro gasto en defensa de EE. UU., es difícil evaluar la trayectoria a largo plazo.

El gasto en defensa de Asia Pacífico ha aumentado continuamente. A medida que India moderniza sus fuerzas de defensa, su presupuesto para defensa ha estado creciendo a una tasa anual del 7% y se prevé que alcance los 36.000 millones de dólares en 2013.

En todo el mundo, el gasto en aviones militares es una parte importante de cualquier presupuesto de compras. En especial, se prevé que los helicópteros y los vehículos aéreos no tripulados (UAV) atraigan un elevado gasto durante los diez próximos años. Los poderes militares establecidos están sustituyendo los helicópteros adquiridos en los años 60 y 70. Entretanto, los UAV se han convertido en un elemento esencial de vigilancia y reconocimiento.

Hoy en día, cada vez es más frecuente que los ejércitos se encarguen de tareas de guerra asimétrica y misiones no bélicas, como las de mantenimiento de la paz. Por consiguiente, las fuerzas de defensa están concentrando el gasto en equipos que faciliten un despliegue rápido, acciones precisas, mejores sistemas de información táctica y cooperación entre distintos ejércitos.

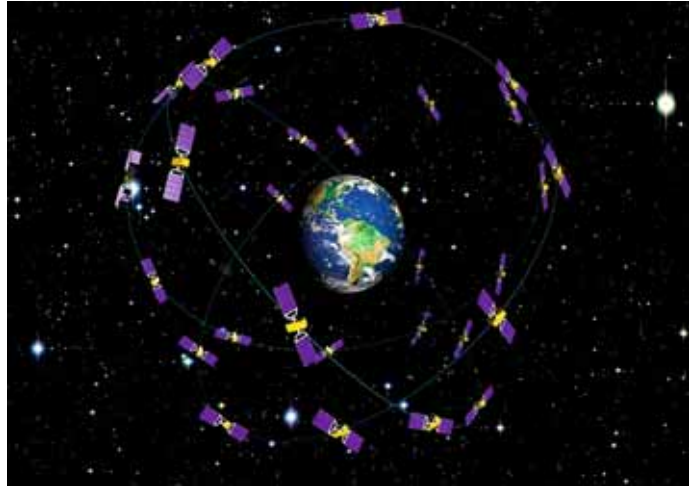
El modelo de la financiación de defensa sigue cambiando, con una creciente tendencia a las asociaciones a largo plazo y la externalización total de servicios basados en capacidad que están evolucionando hacia unos servicios integrales de apoyo y gestión.

SEGURIDAD

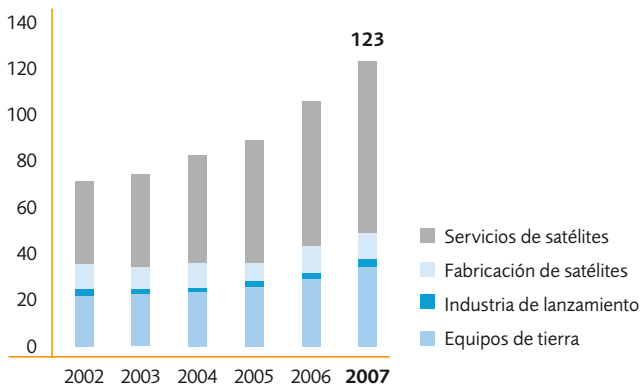
El terrorismo sigue siendo la mayor amenaza externa para la seguridad pública en muchas partes del mundo, por lo que impulsa un significativo crecimiento de la joven industria de la seguridad. Se están desarrollando y refinando tecnologías y capacidades de integración de sistemas, con la prioridad de proteger a la población civil, las infraestructuras civiles y el transporte aéreo.

La industria de la seguridad está expandiéndose por todo el globo. La complejidad de las soluciones de seguridad está aumentando y los clientes están demandando la capacidad para integrar grandes

La conferencia ministerial de la Agencia Espacial Europea, celebrada en noviembre de 2008, confirmó que su presupuesto crecerá a una tasa del 2,5% anual hasta 2013.



Ingresos mundiales del sector espacial (en miles de millones de USD)



Fuente: Asociación de la Industria de Satélites (junio de 2008).

sistemas. En Estados Unidos, el gasto del Departamento de Seguridad Nacional sigue creciendo con firmeza, al igual que está creciendo en Europa, Asia-Pacífico, Oriente Medio y muchos países en desarrollo.

En la Unión Europea, el Programa Europeo de Investigación sobre Seguridad tiene asignado un presupuesto de 1.400 millones de euros para desarrollar tecnologías de seguridad de 2007 a 2013. El programa está destinado específicamente a proteger a los ciudadanos europeos de amenazas como el terrorismo, las catástrofes naturales y la delincuencia.

ESPACIO

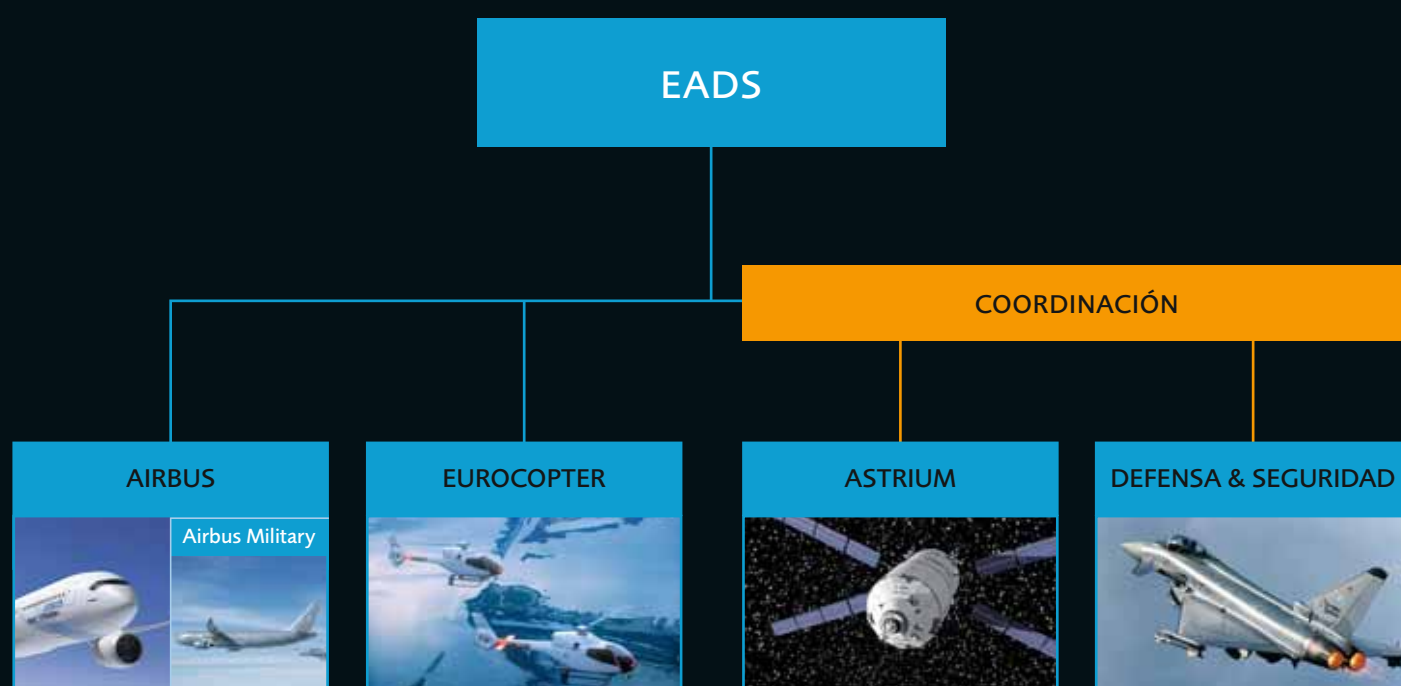
La conferencia ministerial de la Agencia Espacial Europea, celebrada en noviembre de 2008, confirmó su presupuesto, que crecerá a una tasa anual del 2,5% de 2009 a 2013. Además, hay importantes programas de la Unión Europea, como la iniciativa Vigilancia Mundial del Medio Ambiente y la Seguridad (GMES) y el sistema de navegación Galileo, que tienen sus propios presupuestos, al igual que las distintas naciones europeas.

En el sector de satélites comerciales, la presión tanto del declive económico como de la competencia en precios puede influir en las perspectivas a corto plazo de los lanzadores y los satélites.

Con todo, la aplicación práctica de la tecnología de satélites está abriendo nuevas actividades comerciales para el sector espacial. Tanto las imágenes de observación en tierra como las comunicaciones seguras por satélite son áreas de crecimiento.

Por una organización más eficiente

El programa Future EADS aportará ahorros en costes y una mayor eficacia mediante servicios compartidos, una organización más eficiente y clara con una mayor integración de las funciones de apoyo. Dando un paso decisivo hacia una estructura más racional del Grupo, el Consejo ha decidido integrar la División Aviones de Transporte Militar en Airbus, lo que le permitirá simplificar la supervisión del programa A400M y mejorar la gestión de los recursos. Además, las Divisiones Astrium y Defensa & Seguridad están alcanzando una mayor coordinación que asegurará un planteamiento homogéneo de los clientes comunes y desarrollará sinergias comerciales, técnicas y estratégicas.



Airbus

Airbus entregó un número récord de aviones en 2008 y, con la mayor cartera de pedidos acumulados de la historia así como las constantes reducciones de costes, está preparada para abordar los actuales retos económicos.



El A320 es el avión más vendido del mundo.



La Dirección introduce con éxito procesos de producción más eficientes.



Cuando el A380 completó su primer año en servicio, casi un millón de pasajeros había volado en este revolucionario avión de dos pisos.

Airbus

(en millones de euros)	2008	2007	Variación
Ingresos	27.453	25.216	+9%
EBIT	1.790	-881	-
Pedidos recibidos	82.041	117.323	-30%
Cartera de pedidos	344.818	283.829	+21%
En número de aviones			
Entregas	483	453	+7%
Cartera de pedidos	3.715	3.421	+9%

AVIONES COMERCIALES

En 2008, Airbus logró un récord en entregas, amplió su cartera de pedidos y superó sus objetivos de reducción de costes.

Se entregaron unos 483 aviones civiles —30 más que en 2007— cumpliéndose así el sexto año consecutivo en que Airbus aumenta sus entregas.

A final de año, la cartera de pedidos ascendía a 3.715 aviones, equivalentes a un valor a precio de catálogo de 438.000 millones de dólares y seis años de plena producción. Los nuevos pedidos se vieron fortalecidos: Airbus contabilizó 777 pedidos netos, con un valor aproximado de 100.000 millones de dólares a precio de catálogo, lo que representa una cuota del 54% de su mercado. Esta notable cifra de pedidos pendientes da a Airbus flexibilidad para adaptarse si los clientes quieren reprogramar las entregas.

Reflejando el mayor volumen de entregas, los ingresos de 2008 aumentaron un 9%, a 27.453 millones de euros (25.216 millones en 2007). La División registró un EBIT de 1.790 millones de euros, impulsado tanto por los mayores ingresos como por los ahorros derivados del programa Power8, frente a la pérdida de 881 millones de euros de 2007, ejercicio en el que se registraron más cargos extraordinarios relativos al retraso del A400M, el Power8 y el lanzamiento del A350 XWB.

CREAR UNA ORGANIZACIÓN MÁS EFICIENTE

Los costes descendieron sustancialmente a medida que el programa Power 8 aumentaba la eficiencia. Por segundo año, el programa ha superado su objetivos al ahorrar 1.300 millones de euros en costes. Con esta cifra se ha logrado más de la mitad del objetivo para 2010 de 2.100 millones de euros y el programa Power8 Plus añadirá otros 650 millones de euros de ahorro para el año 2012.

Por medio de una nueva estructura organizativa, procesos más eficientes y una cuidadosa gestión de la tesorería, el programa Power8 ha reducido considerablemente la base de costes de Airbus. El programa Power8 Plus, un esfuerzo que se acomete en toda EADS, cumplirá sus objetivos siguiendo con los actuales proyectos de reducción de costes y aumentando la producción en países de bajo coste.

Para el Power8 ha sido esencial la desinversión en centros secundarios de fabricación de aeroestructuras. Las sedes de Laupheim (Alemania) y Filton (Reino Unido) se han vendido a Diehl/Thales y GKN respectivamente, socios de Airbus desde hace muchos años. Por otra parte, las nuevas compañías de aeroestructuras propiedad de EADS al cien por cien, Aerolia en Francia y Premium AEROTEC en Alemania, empezaron a operar en diciembre de 2008. Esto permite a Airbus concentrarse en su actividad principal como arquitecto e integrador de aviones.

Paralelamente al Power8, Airbus sigue expandiendo su presencia industrial. La línea de montaje final del A320 de Tianjin (China) se inauguró en septiembre de 2008 y asegurará acceso al creciente mercado chino, además de aprovechar los talentos en ingeniería del país.

La nueva línea de producción del A320 en Tianjin (China) asegurará el acceso a uno de los mercados más prometedores del mundo.



EL NUEVO A350 XWB, LA FUTURA PROMESA

El avión más reciente de Airbus, el A350 XWB de largo alcance, ya ha conseguido 478 pedidos netos de 29 clientes en los dos años desde su lanzamiento, incluyendo los 163 pedidos netos y 16 clientes conseguidos en 2008, lo que representa una cuota de mercado del 64% en su clase.

El desarrollo del A350 XWB progresa adecuadamente. Después de haber pasado la fase de definición y fijación de conceptos en diciembre de 2008, su arquitectura ya es definitiva. La introducción de la Herramienta de Planificación Unificada en abril de 2008 aceleró el logro de este hito. Asimismo, por primera vez, Airbus tiene una sola maqueta digital y una sola herramienta que permiten trabajar unificadamente a todo el equipo del A350 XWB, tanto de Airbus como de toda su cadena de suministro.

Todos los socios principales de la cadena de suministro, que tienen asignados los grandes paquetes de trabajo para el fuselaje y las alas, están ahora en el equipo. De acuerdo con la nueva política de proveedores, muchos paquetes son bastante más grandes que antes y los proveedores empiezan a participar antes asumiendo mayores responsabilidades.

EL A380 COMPLETA SU PRIMER AÑO EN SERVICIO

En 2008 se entregaron 12 A380, de acuerdo con los objetivos del programa, y la aceleración continuará en 2009 a medida que Airbus finalice el paso a la producción de la fase Wave 2.

Casi un millón de pasajeros ha volado en el A380, que ya está prestando servicio en siete importantes rutas internacionales que conectan cuatro continentes. Las líneas aéreas se benefician de una rebaja de alrededor del 20% en los costes operativos y los operadores de aeropuertos tienen nuevas oportunidades de crecimiento a medio-largo plazo. Por ejemplo, un A380 puede sustituir a dos aviones más pequeños, reduciendo el coste, la ocupación del espacio aéreo, el ruido y las emisiones.

El A380 tenía un total de 198 pedidos de 16 clientes a final de año, incluyendo nueve pedidos nuevos en 2008, lo que equivale a una cuota de mercado del 75% en este segmento.

Airbus prevé un mercado de 1.700 aviones en esta categoría durante los próximos 20 años, a medida que la ecoeficiencia se vuelva más importante.

AUMENTO DE LOS PEDIDOS EN TODA LA GAMA

La familia A320 registró 472 pedidos netos en 2008, elevando la cartera de pedidos pendientes del programa a unos 2.600 aviones.

Para mantener su posición de liderazgo en la familia de aviones de pasillo único, el A320 es objeto de continuas mejoras. Las innovaciones comprenden una cabina más ligera y luminosa, la conversión del avión de pasajeros a carguero y la posibilidad de ampliar la vida de servicio del avión de pasajeros de 10 a 20 años por medio de un programa de «objetivos de servicio ampliado» para intervalos de mantenimiento más largos. En el A320 también se han realizado vuelos de prueba con un nuevo dispositivo Blended Winglet, diseñado para reducir la resistencia al aire.



Qatar Airways ha hecho un pedido de 80 aviones del nuevo A350 XWB, convirtiéndose en uno de los mayores clientes hasta la fecha.

Airbus aumentó la producción de aviones de pasillo único a un récord de 36 aviones por mes. La proyectada aceleración a más de 38 aviones por mes se frenó en diciembre de 2008 debido a la situación económica y se ajustará a la baja en 2009. Airbus supervisa constantemente la demanda de los clientes y adaptará la producción según sea necesario.

La familia de aviones de largo alcance A330/A340 consiguió 138 pedidos netos. El A330 es objeto de una gran demanda y registró su venta número 1.000, incrementando la cartera de pedidos combinada del programa A330/A340 a unos 1.500 aviones.

La producción de los modelos A330/A340 en Toulouse ha alcanzado un récord de ocho aviones por mes.

El último miembro de la familia, el A330-200 versión carguero, está progresando hacia el montaje final y su vuelo inicial está previsto para 2009.

Los aviones corporativos de Airbus resultaron muy populares y se han recibido pedidos en firme de clientes por 23 aviones. Entre los pedidos había 14 aviones de pasillo único y nueve con fuselaje ancho, una cifra récord de aviones de mayor tamaño.

PREPARAR LA TECNOLOGÍA ECOEFICIENTE DEL MAÑANA

Airbus continuó con su investigación y desarrollo de tecnologías innovadoras.

En especial, el equipo directivo se está centrando en la ecoeficiencia y ha tomado una serie de iniciativas en este sentido. En una serie de vuelos de prueba se ensayó la arquitectura del nuevo motor Geared Turbofan de Pratt & Whitney, que es uno de los motores de última generación con potencial para reducir sustancialmente el consumo de combustible. Airbus también fue la primera en volar con combustibles alternativos y células de combustible.

Otro desarrollo importante fue el arranque oficial de la iniciativa conjunta a siete años Cielo Limpio de la Unión Europea, en la que Airbus y Saab liderarán el Smart Fixed Wing Aircraft Integrated Technology Demonstrator. Los objetivos del programa están estrechamente relacionados con tres de los cuatro retos medioambientales fijados por el Consejo Asesor para la Investigación Aeronáutica en Europa: reducir el consumo de combustible y las emisiones de CO₂ en un 50%, el ruido externo percibido en un 50% y el NO_x en un 80% para el año 2020.

A fin de mejorar el comportamiento operacional de los aviones y el tráfico aéreo en el futuro, la UE seleccionó a Airbus para que dé soporte al proyecto de investigación SESAR para reorganizar los sistemas de gestión del tráfico aéreo en Europa para el año 2020. Esto triplicará la capacidad del tráfico aéreo, mejorará la seguridad por un factor de 10 y reducirá la repercusión medioambiental de cada vuelo en un 10%.

Aviones de Transporte Militar

(en millones de euros)	2008	2007	Variación
Ingresos	2.759	1.140	+142%
EBIT	-16	-155	-
Pedidos recibidos	5.083	784	+548%
Cartera de pedidos	22.269	19.932	+12%

El primer fuselaje del A400M presentado en Sevilla en junio de 2008.



AIRBUS MILITARY (ANTES AVIONES DE TRANSPORTE MILITAR)

Para simplificar la estructura directiva y explotar sinergias con Airbus, EADS anunció en diciembre de 2008 que integraría la División Aviones de Transporte Militar en Airbus, creando Airbus Military. En especial, la integración fortalecerá la gestión del complejo programa de transporte militar A400M, que se retrasó en 2008.

Este cambio se produjo al final de un año en el que la División Aviones de Transporte Militar realizó un notable avance financiero y consiguió sustanciales pedidos, especialmente de su avión de reabastecimiento en vuelo. Los ingresos aumentaron más de un 140%, a 2.759 millones de euros (1.140 millones en 2007), debido al efecto del cambio de metodología contable del retrasado programa A400M. También se benefició de más ventas de aviones de reabastecimiento.

El EBIT experimentó la correspondiente mejora, pasando a -16 millones de euros, frente a la pérdida de 155 millones registrada en 2007. De nuevo, los aviones de reabastecimiento contribuyeron considerablemente a esta mejora, al igual que la gama de aviones medios-ligeros, así como un crédito fiscal relacionado con el programa A400M.

La boyante demanda de aviones de reabastecimiento de Airbus dio lugar a que la cartera de pedidos creciera más de una cuarta parte, a 22.269 millones de euros. La División consiguió nuevos pedidos por aproximadamente 5.000 millones de euros. En todo el mundo, cuatro fuerzas aéreas han hecho pedidos por un total de 25 aviones de reabastecimiento.

El Multi-Role Tanker Transport (MRTT) de Airbus ganó en cuatro de los cinco concursos internacionales, confirmando su categoría como el avión de transporte y reabastecimiento más avanzado y capaz. Los pedidos del A330 MRTT incluyeron 14 para el programa Future Strategic Tanker Aircraft del Reino Unido, un pedido de tres procedente de Emiratos Árabes Unidos y un pedido de tres de Arabia Saudí. Además, el KC-45 de Northrop Grumman y EADS —basado en el A330 MRTT— fue seleccionado en abril de 2008 por la Fuerza Aérea estadounidense para sustituir sus anticuados aviones cisterna KC-135, pero el pedido se canceló en septiembre y está pendiente de una revisión de las necesidades de aviones de reabastecimiento por parte de la nueva Administración estadounidense.

El desarrollo de los aviones de reabastecimiento siguió avanzando. El primero de los A330 MRTT de Australia probó con éxito sus tanques de combustible durante los vuelos realizados en diciembre y se entregará en 2009. Además, el Air-to-air Refuelling Boom System se completó tras varios contactos en vuelo. Este sistema entra en la fase de producción en serie en 2009.

En la gama de aviones medios-ligeros, la Guardia Costera estadounidense hizo un pedido de otros tres aviones de patrulla marítima CN-235 y ha comprado ya un total de 11 aviones de este tipo. La Armada mexicana hizo un pedido de dos aviones de patrulla marítima CN-235. Hubo otros pedidos de tres CN-235 y tres C-212.



El CN-235 es un destacado avión de transporte de peso medio que se ha vendido a ejércitos del aire de todo el mundo.

RETRASOS EN EL A400M, NUEVO PLANTEAMIENTO

En 2008, el programa A400M sufrió nuevos retrasos. El primer vuelo se pospuso principalmente a causa de la no disponibilidad del sistema de control de software del motor.

La Dirección está trabajando ahora con el consorcio del motor para confirmar una fecha para el primer vuelo. El sistema de turbopropulsión del A400M está específicamente diseñado para los requisitos operacionales más exigentes.

Con la integración de la División Aviones de Transporte Militar en Airbus, el Consejo de Administración de EADS ha reforzado la gestión del programa A400M. Airbus Military ha propuesto un nuevo enfoque —incluyendo un nuevo calendario y algunos cambios técnicos— a los clientes de lanzamiento europeos¹⁾. Respecto al calendario, se prevé que la primera entrega se produzca aproximadamente tres años después del primer vuelo de prueba.

El primer fuselaje del A400M salió de la línea de montaje final en Sevilla en junio de 2008, en una ceremonia presidida por Su Majestad Don Juan Carlos I, Rey de España.

Actualmente hay 192 pedidos de A400M, 180 de los clientes de lanzamiento europeos, ocho de Sudáfrica y cuatro de Malasia.

PERSPECTIVA

Como sucede en la mayoría de las industrias, la aviación está expuesta a la recesión económica y Airbus prevé que el nivel de nuevos pedidos de aviones descienda en 2009.

Las prioridades de Airbus para el ejercicio tienen cuatro vertientes: mantener un estrecho diálogo con los clientes, prever sus necesidades con antelación, gestionar la cartera de pedidos cuidadosamente y proteger la posición de tesorería.

El equipo directivo también tratará de pactar un nuevo enfoque del A400M con sus clientes de lanzamiento, confirmando al mismo tiempo con el consorcio del motor una nueva fecha para el primer vuelo y por lo tanto un calendario definitivo del programa.

Debido a la gran cartera de pedidos y a la creación de una organización más ágil mediante el programa Power8, la posición de Airbus en esta fase de estancamiento es fuerte para afrontar lo que será un período difícil tanto para las líneas aéreas como para los fabricantes. A más largo plazo, seguirá aumentando la demanda de aviones más eficientes y respetuosos con el medio ambiente. Asegurar la competitividad y el empleo a largo plazo siguen siendo objetivos clave para 2009.

¹⁾ Los clientes de lanzamiento europeos son los miembros de la Organización Conjunta de Cooperación en materia de Armamento (OCCAR), constituida para organizar la adquisición conjunta de armamento.

Eurocopter

La presencia industrial global de Eurocopter y sus ventajas tecnológicas impulsaron otro año de significativo crecimiento, en el que la cartera de pedidos mantuvo su elevado nivel.



El EC135 es un helicóptero multifuncional bimotor ligero que proporciona una sobresaliente maniobrabilidad, así como un vuelo suave y silencioso.



La tasa de producción de Eurocopter casi se ha duplicado en los últimos cuatro años, permitiéndole entregar 588 helicópteros en 2008.



El Gobierno brasileño ha pedido 50 helicópteros de peso medio EC725 para sus Fuerzas Armadas, demostrando el valor de una presencia internacional.

(en millones de euros)	2008	2007	Variación
Ingresos	4.486	4.172	+8%
EBIT	293	211	+39%
Pedidos recibidos	4.855	6.584	-26%
Cartera de pedidos	13.824	13.455	+3%



Ingresos por mercados
 (% de los ingresos externos)

■ 45% Civil
 ■ 55% Defensa

En 2008, Eurocopter logró su segundo mayor nivel de pedidos de la historia, entregando asimismo más helicópteros que nunca. Con la ventaja de su presencia industrial global y una práctica tecnología, Eurocopter también ha mantenido su liderazgo en el mercado mundial de helicópteros civiles en términos de entregas.

La sustancial reorganización de las líneas de producción y las instalaciones industriales recientemente abiertas permitieron a Eurocopter entregar 588 helicópteros en 2008. La tasa de producción ha aumentado más de un 20% en comparación con los 488 helicópteros de 2007 y casi se ha duplicado en los últimos cuatro años.

Los ingresos aumentaron un 7,5%, a 4.486 millones de euros (4.172 millones en 2007). El EBIT ascendió a 293 millones de euros (211 millones en 2007). El aumento del 44% de los costes autofinanciados de investigación y desarrollo, así como los tipos de cambio, influyeron en el EBIT.

Los gastos de I+D se destinaron principalmente al nuevo helicóptero civil de peso medio EC175 que se está desarrollando conjuntamente con socios chinos. También se invirtió en nuevas tecnologías para que los helicópteros de Eurocopter sigan siendo los más seguros y adecuados para sus propósitos.

UNA CARTERA BIEN EQUILBRADA

Eurocopter consiguió pedidos por valor de 4.855 millones de euros (6.584 millones en 2007), incluyendo 715 nuevos aparatos, así como servicios posventa. Los pedidos recibidos se repartieron entre helicópteros de serie (59%), apoyo y servicios (35%) y desarrollo y

otras actividades (6%). Los productos militares y civiles representaron un 36% y un 64% respectivamente. Y la tasa total de exportación ascendió al 64%.

A final de año, la cartera de pedidos ascendía a 13.824 millones de euros (13.455 millones en 2007), el equivalente a 1.515 helicópteros o aproximadamente tres años de producción a las tasas actuales. Las cancelaciones estuvieron limitadas y se concentraron en el mercado civil y corporativo.

En Estados Unidos, Eurocopter amplió su relación con las Fuerzas Armadas gracias al pedido de 44 helicópteros UH-72A Lakota. Se hizo entrega del helicóptero número 50 de los 123 Lakotas pedidos por el Ejército de EE. UU., incluyendo el primero desde la nueva línea de montaje final de Missisipi.

El anuncio en diciembre de que el Gobierno brasileño firmó un acuerdo para la adquisición de 50 nuevos helicópteros de peso medio EC725 para sus Fuerzas Armadas demuestra la importancia de la presencia internacional de Eurocopter. Esta División lleva más de 30 años operando en Brasil a través de su filial Helibras.

EXPANSIÓN EN SERVICIOS

De acuerdo con el objetivo de que los servicios representen un 50% de las ventas para el año 2020, la inversión en servicios experimentó un notable aumento, especialmente en simulación de vuelos. Además, el número de contratos de servicios *power-by-the-hour* (tarificación por horas) aumentó un 20%. En 2008, Eurocopter adquirió la empresa alemana Motorflug especializada en mantenimiento, reparación y revisión.

PERSPECTIVA

En un momento de incertidumbre, Eurocopter tiene una gran cartera de pedidos, diversificada entre clientes comerciales, corporativos, compañías de petróleo y gas, clientes parapúblicos y militares. Además, es previsible que el mercado militar siga creciendo a medida que las naciones desarrolladas sustituyen flotas de helicópteros anticuados y las naciones emergentes preparan sus fuerzas de defensa.

El equipo directivo está haciendo un estrecho seguimiento de la crisis financiera, manteniendo la flexibilidad de la producción y una estrecha relación con sus principales clientes.

I+D seguirá aumentando a medida que Eurocopter mantenga el liderazgo en productos y prepare la nueva generación de helicópteros.

La huella industrial global seguirá desarrollándose estratégicamente, al igual que las capacidades en servicios.

Eurocopter tiene confianza en sus clientes y seguirá reforzando sus ventajas competitivas.

Astrium

Astrium logró un crecimiento rentable y excepcional, demostrando que la innovación ha generado una firme posición competitiva en sus actividades.

Como parte de la nueva organización, se ha puesto en marcha un sistema de coordinación entre las Divisiones Astrium y Defensa & Seguridad.



Los satélites Skynet 5 proporcionan comunicaciones seguras al Ministerio de Defensa británico.



Los programas de mejora están aportando notables eficiencias a Astrium.



El acoplamiento del vehículo de suministros no tripulado ATV de EADS a la Estación Espacial Internacional supuso un importante logro científico.

(en millones de euros)	2008	2007	Variación
Ingresos	4.289	3.550	+21%
EBIT	234	174	+34%
Pedidos recibidos	3.294	4.492	-27%
Cartera de pedidos	11.035	12.895	-14%



Ingresos por mercados
 (% de los ingresos externos)

- 65% Civil
- 35% Defensa

Los elevados niveles de innovación, su probada fiabilidad y una gran atención a la eficiencia contribuyeron a un año de éxitos para Astrium, poniendo de relieve su fuerte posición competitiva. Las aportaciones de Astrium a la Estación Espacial Internacional entraron en la órbita de la Tierra durante el año, sus lanzadores Ariane 5 lograron un éxito sin igual y mejoraron el rendimiento en toda la División.

Los ingresos aumentaron un 21%, a 4.289 millones de euros (3.550 millones en 2007), con aportaciones de las tres unidades de negocio: Satellites, Services y Space Transportation. En concreto, las ventas de satélites de telecomunicaciones aumentaron, se completó el sistema de comunicaciones seguras Paradigm del Reino Unido y se aceleró la tasa de producción del lanzador Ariane 5.

Proporcionalmente, el EBIT subió un 34%, a 234 millones de euros (174 millones en 2007). El margen EBIT mantuvo la progresiva expansión de los cuatro últimos años, alcanzando un 5,5% en comparación con el 4,9% de 2007. Este crecimiento se logró pese a los movimientos adversos de las divisas —especialmente la caída de la libra esterlina, que repercutió en los beneficios de Paradigm— y unos costes de investigación y desarrollo algo más altos.

La cartera de pedidos asegura tres años de actividad, alcanzando los 11.035 millones de euros a final de año (12.895 millones en 2007).

CRECIMIENTO DE AMPLIA BASE

La Unidad de Negocio Space Transportation, el principal contratista de la aportación europea a la Estación Espacial Internacional, hizo un logro técnico histórico cuando el laboratorio Columbus y el

Automated Transfer Vehicle se conectaron a la Estación Espacial Internacional a principios de 2008. El crecimiento de Space Transportation se vio respaldado por las actividades de Ariane 5, y el potente lanzador consiguió 13 pedidos, más de la mitad del volumen del mercado abierto. Su elevada fiabilidad ha quedado demostrada con los 28 lanzamientos realizados sucesivamente desde 2003. También dentro de esta Unidad de Negocio, el misil balístico francés M51 de nueva generación completó su vuelo de prueba definitivo.

La Unidad de Negocio Satellites mantuvo su cuota de mercado, gracias a que consiguió siete pedidos al mismo tiempo que lanzaba siete satélites de telecomunicaciones y dos de observación. La Agencia Espacial Europea adjudicó a Astrium tres importantes satélites científicos, Chile y España pidieron un satélite de observación cada uno y se recibieron pedidos de dos satélites de telecomunicaciones.

La Unidad de Negocio Services llegó a su madurez. El sistema de comunicaciones seguras Paradigm alcanzó la plena operatividad con capacidad para dar servicio al Ministerio de Defensa británico tras la entrega del tercer y último satélite, el Skynet 5C. Se hicieron progresos satisfactorios en programas similares de comunicaciones para Alemania y Emiratos Árabes Unidos y se firmó un primer contrato de servicios con el Pentágono.

ADQUISICIONES COMPLEMENTARIAS

Las perspectivas de crecimiento se vieron realizadas por diversas adquisiciones. Services adquirió Imass Ltd, una empresa británica que suministra productos de posicionamiento exacto. También aumentó su participación en Spot Image, la empresa francesa que posee los derechos comerciales de las imágenes por satélite del Ministerio de Defensa francés, del 40% al 80%. Satellites adquirió Surrey Satellite Technology Ltd, una innovadora empresa británica que diseña y fabrica pequeños satélites y microsátélites.

PERSPECTIVA

A finales de 2008, las tres Unidades de Negocio de Astrium presentan una fuerte perspectiva, beneficiándose de una cartera de pedidos en toda la División equivalente a unos tres años de actividad. La mayoría de sus productos y servicios se basan en líneas de negocio técnicamente maduras, tales como el Ariane 5 y el Eurostar 3000. Astrium espera entregar el sistema de comunicaciones seguras Satcom BW al Ministerio de Defensa de Alemania en 2009. Además, está a la espera de que la Agencia Espacial Europea adjudique los contratos de compra para el nuevo sistema de navegación por satélite Galileo, tras la adjudicación a Arianespace del contrato de producción de los 35 siguientes lanzadores Ariane 5 en enero de 2009.

El equipo directivo prevé que continúe el crecimiento rentable, con una paulatina expansión del EBIT a medio plazo, pero también está atento a cualquier repercusión de la actual crisis económica.

Defensa & Seguridad

Defensa & Seguridad hizo una fuerte aportación al comportamiento financiero de EADS mediante un crecimiento rentable y una exitosa integración.

Como parte de la nueva organización, se ha establecido un sistema de coordinación entre las Divisiones Astrium y Defensa & Seguridad.



EADS es la única Compañía de defensa europea capaz de suministrar tanto grandes como pequeños vehículos aéreos no tripulados.

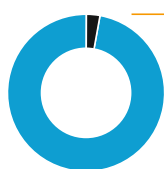


EADS tiene unos ambiciosos objetivos de incrementar las actividades de seguridad, especialmente a medida que los productos de defensa y seguridad converjan a largo plazo.



El Eurofighter es el avión de combate más moderno actualmente en producción.

(en millones de euros)	2008	2007	Variación
Ingresos	5.668	5.392	+ 5%
EBIT	408	345	+ 18%
Pedidos recibidos	5.287	7.460	-29%
Cartera de pedidos	17.032	17.836	-5%



Ingresos por mercados
(% de los ingresos externos)

■ 3% Civil
■ 97% Defensa

El excelente comportamiento financiero es el producto de toda una gama de programas maduros y de los efectos positivos de la consolidación de sedes. Además, aumentó la cartera de pedidos en áreas como vigilancia de fronteras y puertos, radares y comunicaciones seguras, en las que Defensa & Seguridad (DS) adquirió PlantCML, un proveedor estadounidense líder de soluciones de respuesta a emergencias.

Los ingresos aumentaron un 5,1%, a 5.668 millones de euros en 2008 (5.392 millones en 2007), gracias a las aportaciones de radares, los servicios para sistemas militares aéreos y la consolidación de la adquisición de PlantCML en abril. La creciente rentabilidad de programas maduros —incluyendo misiles MBDA, radares y servicios para sistemas militares aéreos— favoreció un aumento del 18% en el EBIT, a 408 millones de euros (345 millones en 2007). El ratio de rentabilidad sobre ventas subió al 7,2% (6,4% en 2007).

ESTABLE CARTERA DE PEDIDOS

La cartera de pedidos terminó el año con 17.032 millones de euros (17.836 millones en 2007), inclinándose una vez más por los productos y servicios de alto crecimiento. Aunque las actividades de Eurofighter, misiles y radares representan la mayor parte de los pedidos, sistemas globales de seguridad está adquiriendo una creciente cuota.

Eurofighter terminó en 2008 la entrega de los 148 aviones de combate multifuncionales del tramo uno. La entrega de los pedidos de exportación a Austria está avanzando, al igual que los 236 aviones del tramo dos para las naciones socios. Hay procesos de concurso formal en marcha con India, Grecia y Suiza. Actualmente se están celebrando conversaciones sobre el tramo tres de Eurofighter.

EQUILIBRIO DE PRODUCTOS E INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

La adquisición de PlantCML dio acceso al mercado estadounidense, especialmente para vender la nueva Radio Móvil Profesional (PMR) P25 estándar. DS está desarrollando su negocio PMR TETRA, que contribuyó a la seguridad de los Juegos Olímpicos de 2008.

La División inició la instalación de sistemas de seguridad integrados para Qatar, otros países de Oriente Medio y el nuevo puerto Tanger Med. La versatilidad del sistema de Tanger Med está diseñada para hacer frente a una variada gama de tráfico de pasajeros y contenedores.

En vehículos aéreos no tripulados (UAV), DS es el único proveedor europeo capaz de suministrar tanto grandes como pequeños sistemas. Los trabajos del estudio de reducción de riesgos para el Advanced UAV continuaron con la identificación de las necesidades de capacidad de Francia, Alemania y España. Se alcanzaron hitos de entrega para dos programas franceses, DRAC y SIDM, y se entregaron aviones blanco teledirigidos al Ejército estadounidense.

Defence Electronics vendió radares de control de tráfico aéreo para los campos aéreos militares alemanes y entregó el sistema de radares navales TRS-3D a clientes de EE. UU. y Alemania.

La modificación del contrato de realineación METEOR se formalizó después de que todos los países socios firmaran el acuerdo bilateral.

EFICIENCIAS OPERACIONALES

La inauguración en noviembre del Centro de Sistemas Aéreos Militares en Manching (Baviera, Alemania) fue importante, dado que se consolidaron varias sedes que permitirán una mayor eficiencia operacional y mayores actividades en el área de servicios.

PERSPECTIVA

En 2009, a pesar de las mayores dificultades económicas, la División tratará de expandir sus operaciones locales en los países de exportación —tanto orgánicamente como mediante adquisiciones complementarias— para facilitar el crecimiento de las exportaciones.

El equipo directivo trata de aumentar sus actividades de seguridad, especialmente a medida que converjan los productos de defensa y seguridad. En Europa, DS pretende convertirse en el principal impulsor de programas locales y tiene ambiciosos objetivos de crecimiento a partir de un equilibrio de sistemas integrados, productos críticos para misiones y servicios con valor añadido.

Para acelerar el crecimiento orgánico, se está invirtiendo principalmente en los UAV, los radares de nueva generación y el Centro de Diseño de Sistemas.

Por último, seguirán implantándose programas de mejora en toda la División.

LOS PILARES INTERNOS DE EADS

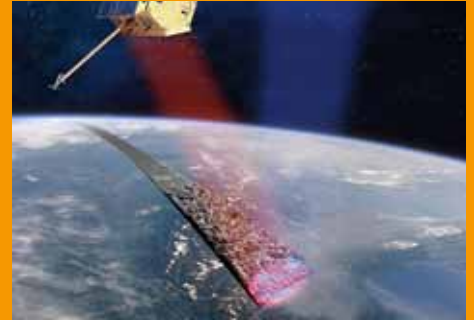
EQUILIBRAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PRIORIDADES A CORTO PLAZO

Visión 2020 es la base de nuestra transformación. Hacerlo de un modo que sea tanto rentable como ecológicamente sostenible significa equilibrar una serie de factores, tales como:

- Construir un negocio global asegurando al mismo tiempo que la ética forme parte integrante de nuestra cultura empresarial y fomentando unas relaciones con proveedores mutuamente beneficiosas.
- Llegar a ser ecoeficientes desarrollando a la vez una tecnología de vanguardia tanto en el sector aeroespacial como en el de defensa.
- Aumentar el talento para el futuro agudizando al mismo tiempo la sensibilización sobre la responsabilidad social.

Innovación, Ecoeficiencia, Recursos Humanos, Compras, Ética y *Compliance* están impulsando nuestra evolución, por el bien de todas las partes interesadas, tanto externas como internas.

Innovación



La Oficina Técnica Corporativa introdujo iniciativas para apoyar los objetivos estratégicos de Visión 2020, mejorando más la productividad investigadora y tecnológica.

En 2008, la Oficina Técnica Corporativa (CTO) de EADS introdujo medidas para promover el crecimiento sostenible de EADS desarrollando tecnologías punta y también ecoeficientes. Al mismo tiempo, siguió mejorando la eficiencia de Investigación y Tecnología (I+T), procesos técnicos y gestión de información.

INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA

La CTO introdujo muchas medidas necesarias para lograr los objetivos de I+T asociados a Visión 2020. Dichos objetivos incluían establecer hojas de ruta para las tecnologías clave, poner en marcha un grupo de tecnologías «verdes» para todo el Grupo, planificar el modo de contratar suficiente talento en ingeniería, mejorar la gestión de I+T y tomar medidas para que su presupuesto diera más de sí.

Las medidas introducidas a lo largo de los últimos años para mejorar la gestión de I+T han dado resultados. Ahora, EADS tiene un equipo de liderazgo de I+T entre las Divisiones que implanta un enfoque racionalizado para aprovechar sinergias. Por ejemplo, EADS Innovation Works, el centro de investigación de EADS, y la División Defensa & Seguridad comparten nuevas instalaciones de investigación en Newport, en el Reino Unido.

La Dirección está centrando el gasto en I+T en una serie de grandes proyectos, reduciendo la cantidad de proyectos más pequeños. Para maximizar los recursos del presupuesto de I+T, EADS siguió aumentando sus actividades de contratación con Gobiernos europeos. Además, los objetivos de las operaciones de I+T son aumentar la eficiencia en un 10% hasta el 15% y reinvertir los beneficios en desarrollo tecnológico.

La colaboración global en I+T siguió creciendo fuera de Europa para tener acceso a un conjunto diverso de conocimientos científicos y de ingeniería. Las asociaciones con destacados institutos de investigación se ampliaron en Canadá, India, Rusia, Singapur, China y Estados Unidos.

En toda EADS, 2008 fue un año significativo para el desarrollo tecnológico, con notables innovaciones desde la investigación de células de combustible para aviones civiles hasta la prueba de combustibles sintéticos.

EADS presentó 1.088 solicitudes de patente en 2008, frente a las 792 de 2006. En Estados Unidos, EADS se clasificó como la cuarta empresa solicitante de patentes en el sector aeroespacial, según The Patent Board. La Dirección comercializa activamente tecnología patentada por EADS a compañías de otros sectores.

PROGRAMAS DE MEJORA

La anterior Oficina de Calidad Corporativa cambió de nombre a Corporativa y Mejora de Negocios, con el fin de reflejar más exactamente su importante papel en la mejora de la eficiencia. Se están introduciendo técnicas «eficientes» en el desarrollo de productos, fabricación y en la cadena de suministro. El programa de mejora Black Belt consiguió un significativo ahorro anual.

Se lanzó el programa PHENIX con el objetivo de ahorrar varios millones de euros al año con la racionalización del diseño de productos y los procesos y herramientas de fabricación. PHENIX (acrónimo de PLM Harmonisation Enhanced Integration and Excellence) está consiguiendo crear una mayor integración entre componentes mecánicos, eléctricos y de software de desarrollo de productos. Esto aumentará significativamente la calidad del diseño de los productos de EADS en el futuro.

GESTIÓN DE INFORMACIÓN

EADS nombró al Director de Información de Airbus para que desempeñe esta función en todo el Grupo. Su labor es la de introducir servicios compartidos de tecnologías de la información e integrar la infraestructura de IT. Esto se implantará por medio de la iniciativa Global Information Management Services de EADS.

PERSPECTIVA

La Oficina Técnica Corporativa seguirá introduciendo medidas para respaldar el crecimiento sostenible previsto en Visión 2020. Los planes de negocio de las Divisiones del Grupo siguen impulsando el rumbo del desarrollo tecnológico futuro, la mejora de programas y la infraestructura de gestión de la información.

Se ha desarrollado un plan operativo de I+T que sigue la trayectoria del desarrollo y los presupuestos correspondientes de tecnologías críticas. Además, seguirán implantándose el PHENIX y los proyectos de integración de la gestión de información, al igual que se introducirá una cultura operativa más eficiente.

Ecoeficiencia



La rapidez de acción de EADS para situar la protección del medio ambiente en el núcleo de sus procesos industriales y su modelo empresarial le ha permitido introducir una nueva política medioambiental y tomar medidas específicas para mejorar su eficiencia.

Equilibrar la protección del medio ambiente con el éxito económico pasó de ser un objetivo estratégico a ser una realidad operacional durante 2008. Después de introducir la ecoeficiencia como un principio clave en su modelo estratégico a medio plazo Visión 2020 durante el ejercicio anterior, la Dirección se embarcó en transformar las credenciales medioambientales del Grupo.

GUIAR LA TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN DE PROCESOS

Una nueva política medioambiental estableció el marco para gestionar las oportunidades y los riesgos de la ecoeficiencia. Este marco guiará el desarrollo de tecnologías y procesos innovadores destinados a minimizar el impacto ambiental de EADS en los próximos años.

La nueva política es ahora la piedra angular del sistema de gestión medioambiental de EADS, cuya meta es cubrir la totalidad de las actividades y los productos en todo el mundo, gestionando los productos a lo largo de todo su ciclo de vida.

Como principio general, esta política compromete a EADS a evaluar el comportamiento medioambiental de sus productos y operaciones y a encontrar la mejor manera de optimizarlos.

Según esta política, al gestionar sus actividades de producción y servicios, EADS no sólo tiene intención de cumplir las leyes y los reglamentos medioambientales aplicables, sino también de desarrollar unas normas medioambientales de vanguardia.

Respecto a los productos, el Grupo se está esforzando por lograr la excelencia medioambiental en sus tecnologías. A este efecto, está movilizandando mayores recursos para investigar, diseñar y desarrollar tecnologías y productos ecológicos.

A fin de cumplir los objetivos de la política medioambiental, también ha diseñado un mapa que detalla los objetivos específicos del rendimiento operacional y de productos hasta 2020.

LOGROS VERDES

Respecto a la implantación, el Grupo hizo avances significativos para reducir su impacto medioambiental. A final de año, alrededor de un 90% de los empleados de EADS trabajaban en instalaciones sujetas a normas medioambientales específicas, como la ISO 14001 o el Sistema de Gestión Medioambiental de la UE (EMAS). El Grupo está trabajando para asegurar la certificación ISO 14001 al cien por cien en toda EADS, incluyendo tanto sedes como productos.

EADS está tratando de reducir sustancialmente las emisiones de carbono de los aviones, tanto por sí misma como en asociación con otros. En Europa, el Grupo es un participante líder de la iniciativa tecnológica conjunta Cielo Limpio de la UE, que se lanzó en 2008, así como del programa SESAR. La primera está desarrollando tecnologías aeroespaciales punta, en tanto que la segunda está introduciendo un sistema único de gestión del tráfico aéreo para Europa. Entre ambos, los dos programas prepararán el camino para lograr los objetivos del Consejo Asesor para la Investigación Aeronáutica en Europa (ACARE) hasta 2020. Estos objetivos consisten en rebajar las emisiones como sigue: el dióxido de carbono en un 50% mediante una reducción sustancial del consumo de combustible, el óxido de nitrógeno un 80% y el ruido externo un 50%. El ACARE también trata de introducir ciclos de vida ecológicos en los productos.

En febrero, Airbus completó el primer vuelo de la historia usando combustible gas a líquido (GTL), obtenido de la conversión de gas natural. Un superjumbo A380 voló desde Filton a Toulouse con un motor propulsado por combustible GTL, que tiene un bajo contenido de sulfuros y atractivas características para la calidad del aire local. Este vuelo marcó el comienzo de un programa para estudiar combustibles alternativos.

Por último, el Grupo siguió estudiando modos de diseñar productos que sean respetuosos con el medio ambiente a lo largo de sus ciclos de vida, prestando especial atención al carbono que forma parte de los productos. Se han iniciado evaluaciones de la huella de carbono en línea con las normas internacionalmente reconocidas de protocolos de gas con efecto invernadero. Se han aprendido las lecciones del proyecto PAMELA (Process for Advanced Management of End-of-Life Aircraft) completado en 2006. El desmantelamiento de un A300 estableció una referencia para reciclar el 85% de un avión.

EADS también está profundamente implicada en iniciativas internacionales para gestionar la *compliance* de regulaciones emergentes tales como la normativa REACH (Registro, Evaluación, Autorización y Restricción de Sustancias Químicas). Esta normativa europea exige que los químicos más peligrosos se sustituyan por sustancias alternativas.

Recursos Humanos



Recursos Humanos está centrándose en preparar a la plantilla de EADS para cumplir los objetivos estratégicos de Visión 2020. Los puntos de apoyo básicos son aumentar la participación de los empleados y la integración del Grupo.

Recursos Humanos (RR. HH.) está preparándose para una plantilla cada vez más internacional al tiempo que realza la capacidad de EADS para atraer y desarrollar a los mejores talentos en un momento en que empieza a haber escasez de expertos técnicos cualificados.

Al mismo tiempo, RR. HH. promueve la integración, aumenta la eficiencia operacional y reduce costes mediante servicios compartidos.

EADS está abordando temas relacionados con la responsabilidad social, tales como la diversidad, que superan las exigencias legales. En 2008 se firmó un acuerdo con Chaire Dauphine, una universidad francesa, para promover la diversidad.

GESTIÓN DE HABILIDADES

RR. HH. ha ampliado su enfoque de la gestión de competencias, combinando el análisis de competencias básicas a largo plazo con la planificación de desarrollo individual. El núcleo de la contratación, formación y desarrollo profesional es satisfacer las evolutivas necesidades de los programas y concentrarse en las competencias clave.

Se han introducido procesos para prever las necesidades a largo plazo, haciendo al mismo tiempo ajustes en función de los cambios en programas a medio y corto plazo.

CONTRATACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

EADS está invirtiendo en mantener su posición como uno de los empleadores de ingenieros más reconocidos de Europa, aliándose con universidades para captar a los mejores talentos y facilitar la colaboración tecnológica. Se han firmado acuerdos con tres universidades españolas. Las carreras de los empleados se gestionan por medio de

un proceso estructurado en todo el Grupo, basado en entrevistas anuales con evaluaciones de potencial y rendimiento. Tras las entrevistas, se realizan conferencias de desarrollo en los departamentos y *people reviews* en todas las Divisiones y el Grupo. Ahora existe un proceso común y una herramienta electrónica (e-RR.HH) compartida para la gestión del rendimiento y del desarrollo en el seno del Grupo.

Los programas de desarrollo de talentos del Grupo están preparando a los futuros líderes para misiones con nuevas y mayores responsabilidades. Se está diseñando un programa de desarrollo de liderazgo para toda EADS, denominado Leadership 2020, con el fin de crear una cultura de gestión idónea para lograr los objetivos de Visión 2020. La participación en actividades de la Corporate Business Academy está aumentando.

MOVILIDAD INTERNACIONAL

RR. HH. ha armonizado políticas heredadas de las Divisiones y ha introducido una política internacional de movilidad común para la gestión de expatriados. En 2009 se implantará un centro de competencia para las misiones internacionales.

DIÁLOGO SOCIAL

La calidad del diálogo ha permitido a Airbus lograr resultados notables a pesar de los significativos cambios estructurales, especialmente la venta y segregación de sedes en Francia, Alemania y Reino Unido.

EFICIENCIA

En áreas como sistemas de información de recursos humanos y nóminas, en las que se han introducido servicios compartidos, las reducciones de costes superaron el 30%. Con el lanzamiento de EADS Learning Services y EADS Recruitment Centre, continúa la implantación de servicios compartidos.

PERSPECTIVA

Durante 2009, RR. HH. implantará muchas iniciativas introducidas en 2008, reconociendo el papel de la plantilla en Visión 2020. Se pedirá a los empleados que rellenen una encuesta, cuya finalidad es alertar a RR. HH. sobre las áreas en que se puede optimizar la gestión y el rendimiento de los miembros del equipo.

La implantación de servicios compartidos se ampliará a la contratación y EADS Learning Services pasará a estar plenamente operativa. El centro de contratación de personal trata de reducir los plazos de contratación en un 50%.

Con el fin de desarrollar las competencias, se introducirá un plan de contratación y desarrollo que se base en los planes estratégicos de las Divisiones.

Compras



Actuando como un agente de cambio, Compras hace una aportación considerable para lograr los objetivos estratégicos de Visión 2020 y está maximizando las sinergias en todo el Grupo.

Con el fin de conseguir los objetivos estratégicos de Visión 2020, las áreas de Compras de EADS trabajaron para optimizar los costes totales de adquisición, construyendo redes centradas de sólidos proveedores y creando una base de suministro más global.

Compras desempeña un papel importante en el logro de estos objetivos, dado que el gasto asociado equivale aproximadamente a un 75% de los ingresos. A medida que EADS se concentre en sus negocios principales de diseñar, comercializar y ensamblar, es previsible que este porcentaje aumente.

REDUCIR COSTES Y FOMENTAR LA INTEGRACIÓN

En Airbus, el módulo de compras Smart Buying está contribuyendo a reducir los costes del proyecto de transformación Power8, mediante una reconfiguración de la cadena de suministro y una mejora de la logística. En las demás Divisiones se han emprendido iniciativas de mejora similares.

Las compras conjuntas entre las Divisiones han aumentado, explotando así la dimensión de EADS para asegurarse suministros y reducir costes. Todos los objetivos se han cumplido.

Como parte del programa Future EADS destinado a incrementar las sinergias, las compras generales se consolidarán en todo el Grupo. Durante 2009, General Procurement Shared Services, una nueva organización de EADS gestionada por Airbus, hará las compras de bienes y servicios generales.

FORMAR ASOCIACIONES

Se han dado pasos importantes para constituir asociaciones de reparto de riesgos que consolidarán y fortalecerán la cadena de suministro.

La concentración de EADS en las actividades principales dio lugar al establecimiento de importantes socios nuevos de aeroestructuras en Francia y Reino Unido. Las sedes de producción de Airbus en Laupheim y Filton se vendieron, por una parte, a las empresas Diehl y Thales y, por otra, a GKN. Y la constitución de las filiales de aeroestructuras francesa y alemana —Aerolia y Premium AEROTEC— preparó el camino para su venta.

Para el avión A350 XWB, EADS está adjudicando los contratos de trabajo más grandes a socios que comparten las inversiones, los riesgos y las oportunidades.

En toda EADS, se seleccionaron como favoritos a 28 proveedores estratégicos de servicios de ingeniería de un conjunto existente de unos 2.000. Los acuerdos establecidos con estos proveedores beneficiarán a todas las Divisiones.

COMPRAR EN EL MUNDO ENTERO

Compras planificó un mapa de implantación para aumentar las compras fuera de Europa del 25% al 40% para 2020, de acuerdo con Visión 2020.

Se han establecido objetivos por país para cada División, centrándose principalmente en Estados Unidos, China, India, Rusia, Europa del Este, Latinoamérica y el norte de África.

Para ayudar con las compras en China, se ha establecido una oficina en Pekín con una filial en Shanghai.

PLANIFICAR LA ECOEFICIENCIA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

El cumplimiento de la primera fase de la normativa europea REACH (Registro, Evaluación y Autorización de Sustancias Químicas), cuyo objetivo es garantizar la seguridad de los productos químicos, se logró con el apoyo de los proveedores.

Durante 2008 se lanzó una iniciativa para mejorar la ecoeficiencia de la cadena de suministro. Sus objetivos, incluyendo los asignados a los proveedores, se fijarán durante 2009.

PERSPECTIVA

Una prioridad inmediata de Compras es supervisar y gestionar la repercusión del declive económico en los proveedores, por lo que se está desarrollando un sistema para alertar lo antes posible sobre cualquier dificultad que les pueda surgir.

Con el fin de prepararse a largo plazo, Compras seguirá implantando los objetivos del programa Visión 2020 de EADS. La organización de servicios compartidos de Compras empezará a operar y los objetivos de ecoeficiencia del Grupo se definirán y se comunicarán a los proveedores. Asimismo se reforzarán las medidas de control para asegurar que se cumplan las normativas medioambientales.

Compras se centrará en nuevos planteamientos para desarrollar el rendimiento de los proveedores e intensificar la gestión de relaciones con los más importantes. Esto incluirá áreas tales como la gestión de riesgos de la cadena de suministro, desarrollo de proveedores, comportamiento medioambiental y prácticas de responsabilidad social.

Ética y *Compliance*



El primer Foro de Ética y *Compliance* de EADS tuvo lugar en Toulouse (Francia) el 4 de febrero de 2009.

EADS está comprometida con la ética, la *compliance* y la transparencia, promoviendo en su Visión 2020 la conducta ética como una responsabilidad clave del Grupo.

El compromiso con la *compliance* asegura que las prácticas empresariales del Grupo se ajusten a las leyes y normativas aplicables, así como a los principios éticos y buenas prácticas apoyados por el Grupo.

A fin de lograr este objetivo, el Grupo cree que su equipo directivo, que mantiene la plena responsabilidad de este compromiso, debe contar con un recurso apropiado para gestionar el negocio con la estricta observancia de las normas. Este recurso también debe supervisar y evaluar las responsabilidades en esta área.

Por consiguiente, a finales de 2008, el Consejo decidió nombrar un Director de *Compliance* (Chief Compliance Officer, CCO) encargado de crear la organización de *compliance* integrada para todo el Grupo. En su calidad de CCO, Pedro Montoya también está diseñando e implantando el Programa de Ética y *Compliance* de EADS que se centra en los principales riesgos para el Grupo.

El CCO depende jerárquicamente del Consejero Delegado y su independencia está garantizada mediante el acceso directo al Consejo y a su Comité de Auditoría. Cuenta con el apoyo de los respectivos responsables de *compliance* en las Divisiones y con los de las principales áreas funcionales del Grupo, así como con una red de unos 150 profesionales en todo el Grupo.

El Consejero Delegado de EADS ha fijado la misión y los objetivos del CCO, tras debatirlos con el Comité de Auditoría.

El CCO informará periódicamente al Consejo y al Comité de Auditoría sobre la situación del Programa de Ética y *Compliance*.

ENTREVISTA CON EL DIRECTOR DE COMPLIANCE PEDRO MONTOYA

¿Por qué es tan importante para EADS implantar un Programa de Ética y *Compliance*?

Para salvaguardar la competitividad de EADS y proteger el Grupo de potenciales responsabilidades, mitigando los riesgos correspondientes. Es una manera de asegurar que sigamos siendo uno de los primeros proveedores aeroespaciales y de defensa a escala mundial. En Estados Unidos, por ejemplo, según los procesos de contratación del Estado (FAR), el Gobierno requiere que los contratistas demuestren que tienen programas de ética y *compliance* eficaces. Si no tuviéramos controles adecuados, nuestra capacidad para acceder a esos mercados podría resentirse. También tenemos que afrontar la mala fama que injustamente soporta la industria de defensa.

Estamos liderando esfuerzos para promover un terreno de juego equilibrado. EADS ha promovido normas industriales comunes en la Asociación Europea Aeroespacial y de Defensa (ASD) y ahora estamos en conversaciones con los principales industriales en EEUU para establecer estas normas a escala mundial.

Están estableciendo una nueva organización. ¿Significa eso que la *compliance* es una nueva fuente de inquietud dentro de EADS?

Ha habido procesos en vigor durante muchos años, empezando por los controles de exportación que son una obligación en el sector de la defensa. Además, la lucha contra la corrupción se considera crítica desde hace tiempo para nuestra industria y esto ya nos llevó anteriormente a desarrollar reglas sobre el comercio internacional. La nueva iniciativa ha sido el resultado de extensos debates y estudios por parte del Consejo. Para cubrir todos los riesgos, estamos creando una organización adecuada para todo el Grupo que comprenderá las actuales funciones de control de exportaciones y comercio internacional. Anteriormente, quizás no hayamos hecho suficiente hincapié en la formación de nuestros empleados sobre estos riesgos, y ahora es una expectativa de nuestros *stakeholders*. Debemos entender que es responsabilidad de todos.

¿Qué actuaciones específicas se están realizando en 2009?

Se presentará un mapa de riesgos al Comité de Auditoría y estableceremos un sistema de alerta antes del fin de 2009. También estamos trabajando para actualizar el Código de Ética y las principales normas de ética comercial del Grupo.

Glosario

➤ ACELERACIÓN DE PROGRAMAS

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

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 principal de la Agencia Espacial Europea (ESA), Astrium lidera el programa ATV, un elemento clave de la contribución europea a la Estación Espacial Internacional.

AVIÓN DE LARGO ALCANCE

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

AVIÓN DE PASILLO ÚNICO

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

➤ BLACK BELT

El programa de mejora de capacidades de EADS.

➤ CIELO LIMPIO (CLEAN SKY)

El programa de investigación tecnológica de Europa destinado a hacer los viajes aéreos más sostenibles.

CO₂

Dióxido de carbono. Es un gas de efecto invernadero.

COBERTURA

Herramienta financiera destinada a minimizar la exposición a las fluctuaciones adversas de los tipos de cambio.

CORPORATE BUSINESS ACADEMY

La academia de negocios de EADS.

➤ GOBIERNO CORPORATIVO

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

➤ EADS INNOVATION WORKS

El centro de investigación del Grupo.

EASA

European Aviation Safety Agency (Agencia Europea de Seguridad Aérea); entidad responsable del avance, la seguridad y la reglamentación de la aviación civil.

EBIT

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

ECOEficiencia

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

EMAS

El sistema de gestión medioambiental de la Comisión Europea.

ESA

European Space Agency (Agencia Espacial Europea).

➤ **FLY-BY-WIRE**

Un sistema de control de aviones basado en enlaces electrónicos en lugar de mecánicos.

FUTURE EADS

Programa de mejora que se centra en una mejor integración transversal de las funciones de apoyo.

➤ **GMES**

Programa de Vigilancia Mundial del Medio Ambiente y la Seguridad de la Comisión Europea destinado a mejorar el acceso a información puntual y exacta de los satélites.

GUERRA ASIMÉTRICA

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

ISO 14001

Norma de certificación de Sistemas de Gestión Medioambiental (EMS) desarrollada por la Organización Internacional para la Normalización (ISO). La norma exige que las organizaciones desarrollen un enfoque integral estructurado en la fijación y el logro de políticas y objetivos medioambientales con el fin de respaldar la protección del medio ambiente, la prevención de la contaminación y el cumplimiento de los requisitos reglamentarios.

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.

➤ **LCC**

Low-cost-carrier (línea aérea de bajo coste).

LUH

Programa de Light Utility Helicopters del Ejército estadounidense.

➤ **MRTT**

Multi-Role-Tanker Transport aircraft (avión de transporte, y abastecimiento multifuncional).

➤ **NO_x**

Grupo de gases altamente reactivos, contienen nitrógeno y oxígeno en cantidades variables y causan una gran variedad de repercusiones en la salud y el medio ambiente.

➤ **OCCAR**

Organización Conjunta de Cooperación en materia de Armamento, la organización europea formada para la adquisición conjunta de armamento.

➤ **PIB**

Producto Interior Bruto, medida de producción de la economía.

POWER8

Programa de reestructuración para restaurar la competitividad de Airbus.

POWER8 PLUS

Ampliación del programa Power8, que abarca no sólo Airbus sino todas las Divisiones de EADS.

PRODUCCIÓN EFICIENTE

Práctica de la producción con el mínimo desperdicio.

➤ **REACH**

Normativa de la Comisión Europea sobre Registro, Evaluación, Autorización y Restricción de Sustancias Químicas, cuya finalidad es sustituir las sustancias químicas peligrosas por otras que lo sean menos.

RPK

Revenue Passenger Kilometres (ingresos por kilómetro-pasajero); una medida del volumen global de una línea aérea. Se calcula multiplicando el número de ingresos por pasajeros por la distancia recorrida en el vuelo.

➤ **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.

SESAR

Single European Sky ATM Research; programa paneuropeo encargado de crear un sistema único de gestión del tráfico aéreo en Europa para el año 2020.

SKYNET 5

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

➤ **UAV**

Unmanned Aerial Vehicle (vehículo aéreo no tripulado).

➤ **VERDE**

Ecológico, respetuoso con el medio ambiente.

Direcciones

SEDES CENTRALES

En España:

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

En Alemania:

EADS
81663 Múnich
Alemania
Tel. +49 89 607 0

En Francia:

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

DOMICILIO SOCIAL DE EADS

European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

P.O. Box 32008
2303 DA Leiden
Países Bajos
Tel. +31 71 524 56 00

EADS UK

EADS UK Limited

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

EADS NORTH AMERICA

EADS North America, Inc.

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

AIRBUS

Airbus

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

Airbus Military

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

Premium AEROTEC

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

Aerolia

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

EADS EFW

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

EUROCOPTER

Eurocopter

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

ASTRIUM

Astrium

6, rue Laurent-Pichat
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 Verneuil
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

DEFENSA & SEGURIDAD

Defence & Security

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

EADS Military Air Systems

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

Eurofighter

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

Defence and Communications Systems

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

Defence Electronics

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

MBDA

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

OTRAS ACTIVIDADES

EADS Sogerma

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

ATR Avions de Transport Régional

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

EADS ESTRATEGIA Y MARKETING

Tel. +33 1 42 24 24 24

Fax +33 1 42 24 26 19

OFICINAS DE REPRESENTACIÓN

Europa

Ankara (Turquía)

Tel. +90 312 439 89 64

Fax +90 312 439 70 07

Atenas (Grecia)

Tel. +30 210 69 83 871

Fax +30 210 69 83 870

Bruselas (Bélgica)

Tel. +32 25 02 60 05

Fax +32 25 02 30 81

Londres (Reino Unido)

Tel. +44 207 845 8400

Fax +44 207 845 8401

Moscú (Rusia)

Tel. +7 495 797 53 67

Fax +7 495 797 53 66

Roma (Italia)

Tel. +39 06 45 23 291

Fax +39 06 45 23 4006

Varsovia (Polonia)

Tel. +48 22 627 05 28

Fax +48 22 627 05 35

África

Johannesburgo (Sudáfrica)

Tel. +27 11 256 79 00

Fax +27 11 256 79 11

Trípoli (Libia)

Tel. +218 21 335 1026

Fax +218 21 335 1257

Oriente Medio

Abu Dhabi (EAU)

Tel. +971 2 681 28 78

Fax +971 2 681 10 27

Cairo (Egipto)

Tel. +20 22 794 86 71

Fax +20 22 795 73 17

Doha (Qatar)

Tel. +974 411 0752

Fax +974 411 0784

Mascate (Omán)

Tel. +968 24 601 922

Fax +968 24 602 845

Riad (Arabia Saudí)

Tel. +966 1 46 53 456

Fax +966 1 46 30 844

Asia

Bangkok (Tailandia)

Tel. +66 2 610 4300

Fax +66 2 610 4301

Hanoi (Vietnam)

Tel. +84 4 943 68 85

Fax +84 4 943 68 72

Kuala Lumpur (Malasia)

Tel. +60 3 2163 0233

Fax +60 3 2163 0211

Nueva Delhi (India)

Tel. +91 11 4357 9000

Fax +91 11 4357 9024

Pekín (China)

Tel. +86 10 646 11 266

Fax +86 10 646 10 409

Seúl (Corea del Sur)

Tel. +82 2 798 49 25

Fax +82 2 798 49 27

Singapur (Singapur)

Tel. +65 67 37 50 77

Fax +65 67 33 58 15

Sydney (Australia)

Tel. +61 2 88 64 05 00

Fax +61 2 88 64 05 01

Taipei (Taiwán)

Tel. +886 2 2712 15 94

Fax +886 2 2712 10 89

Yakarta (Indonesia)

Tel. +62 21 573 57 33

Fax +62 21 573 59 23

Norteamérica

Ottawa (Canadá)

Tel. +1 613 230 39 02

Fax +1 613 230 14 42

Latinoamérica

Ciudad de México (México)

Tel. +52 55 47 77 51 00

Fax +52 55 47 77 32 74

Santiago de Chile (Chile)

Tel. +56 23 33 43 33

Fax +56 23 33 47 77

Sao Paulo (Brasil)

Tel. +55 11 3093 2800

Fax +55 11 3093 2801

Información de interés

CALENDARIO FINANCIERO:

Publicación de resultados del ejercicio 2008:

10 de marzo de 2009

Publicación de resultados del primer trimestre de 2009:

12 de mayo de 2009

Junta General Anual:

27 de mayo de 2009, Ámsterdam
(Países Bajos)

Reunión informativa de accionistas:

25 de junio de 2009, París
(Francia)

Publicación de resultados del primer semestre de 2009:

final de julio de 2009

Publicación de resultados del tercer trimestre de 2009:

mediados de noviembre de 2009

RELACIONES CON LOS INVERSORES:

(llamada gratuita)

España: 00 800 00 02 2002

Alemania: 00 800 00 02 2002

Francia: 0 800 01 2001

Los accionistas de otros países pueden llamarnos al número:

+33 1 45 30 85 82

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

ir@eads.com

También se puede visitar nuestro sitio web:

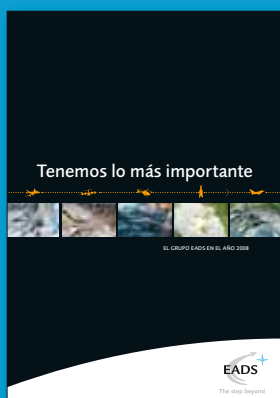
www.eads.com



WWW.REPORTS.EADS.COM



EL INFORME ANUAL 2008 DE EADS ESTÁ COMPUESTO POR:



Libro 1

EL GRUPO EADS EN EL AÑO 2008

Tenemos lo más importante



Libro 2

DOCUMENTO DE REGISTRO 2008

Actividad, Gobierno y
Responsabilidad Corporativa

Estados Financieros

Diseñado y producido por HGB Hamburger Geschäftsberichte
Fotografías: pág. VIII (Ariane 5, Columbus) ESA/NASA;
pág. 2, 8, 13: HSG Zander, pág. 4 (Lagardère): Pool Bertolin Morin - IP3-MaxPPP;
pág. 19, pág. 58: EADS, Michael Lange
Redactado por The Clerkenwell Consultancy | Impreso por Kriechbaumer



Mixed Sources

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

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

WWW.EADS.COM



European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.
P.O. Box 32008
2303 DA Leiden
Países Bajos

Información adicional en
www.eads.com

Este documento está disponible
asimismo en las direcciones siguientes:

En España:
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid - España

En Alemania:
81663 Múnich - Alemania

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