

A nuevos niveles

Presentación de la Sociedad 2003



The step beyond

Cifras clave de EADS en 2003

Grupo EADS

		2003	2002	2001
Ingresos	Mill.€	30.133	29.901	30.798
BAll ¹ (Beneficio antes de intereses e impuestos)	Mill.€	1.543	1.426	1.694
Beneficio por acción ²	€	0,96	0,87	1,00
Dividendo por acción	€	0,4	0,3	0,5
Posición de tesorería neta ³	Mill.€	3.105	2.370	2.679
Pedidos recibidos	Mill.€	61.150	31.009	60.208
Cartera de pedidos	Mill.€	179.280	168.339	183.256
Plantilla (número de empleados)		109.135	103.967	102.967

¹Salvo que se indique lo contrario, las cifras de BAll de este informe se presentan antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios

²Antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios

³Las cifras de 2001 y 2002 están actualizadas para que sean comparables con las de 2003: los depósitos bancarios anulados se compensan con los pasivos financieros correspondientes

Divisiones de EADS

		2003	2002	2001
Airbus¹				
Ingresos	Mill.€	19.048	19.512	20.549
Cartera de pedidos	Mill.€	141.836	140.996	156.075
Cartera de pedidos/entregas anuales (en aviones)	Años	4,8	5,0	4,8
Aviones de Transporte Militar				
Ingresos	Mill.€	934	524	547
Cartera de pedidos	Mill.€	20.007	633	1.320
Cartera de pedidos/ingresos	Años	21,4	1,2	2,4
Aeronáutica²				
Ingresos	Mill.€	3.803	3.834	5.065
Cartera de pedidos	Mill.€	9.818	10.162	13.700
Cartera de pedidos/ingresos	Años	2,6	2,7	2,7
Defensa y Sistemas de Seguridad²				
Ingresos	Mill.€	5.165	4.770	3.345
Cartera de pedidos	Mill.€	14.283	13.406	9.100
Cartera de pedidos/ingresos	Años	2,8	2,8	2,7
Espacio³				
Ingresos	Mill.€	2.424	2.216	2.439
Cartera de pedidos	Mill.€	7.888	3.895	3.796
Cartera de pedidos/ingresos	Años	3,3	1,8	1,6

¹En este informe, los pedidos recibidos y la cartera de pedidos de Airbus están basados en precios de catálogo

²En este informe, las cifras de 2002 están ajustadas de acuerdo con la nueva estructura de Aeronáutica, y Defensa y Sistemas de Seguridad desde 2003

³El ejercicio 2003 completo incluye EADS Astrium al 100% (ejercicio 2002 completo al 75%)

Traducción realizada solamente con finalidad informativa del texto original en inglés, siendo éste último el único válido a efectos jurídicos.

En la portada: ala del avión Multi-Role Tanker Transport (MRTT)

Grandes productos. Grandes nombres. Un gran futuro.

Somos una empresa joven, dinámica e innovadora. Somos la mayor empresa aeronáutica y de defensa de Europa, y la segunda mayor a escala mundial. Tenemos la mayor cartera de pedidos de nuestro sector, y la de más rápido crecimiento. Poca gente, quizás, podría describir el Grupo en detalle. Pero los clientes del mundo entero, desde los pasajeros de las líneas aéreas a los ministerios de defensa, reconocen nuestras marcas, y confían en ellas.



A380

Airbus

Un año histórico para Airbus

Airbus se ha convertido en el líder comercial, tecnológico y productor de su sector. Gestionada centralizadamente, aprovecha las capacidades de los empleados de 16 centros de trabajo en Francia, Alemania, España y el Reino Unido. Airbus ha vendido más de 4.800 aviones a más de 180 clientes y ofrece una amplia gama de servicios a clientes, para ayudar a las operadoras a maximizar la productividad y la rentabilidad de sus flotas. Con su pericia, Airbus también está encontrando aplicaciones para defensa en el avión de transporte militar A400M y en el avión cisterna para Alemania y el Reino Unido.



A400M

A400M

El mayor contrato de defensa de EADS en la historia

El A400M, cuyo desarrollo comenzó en 2003, es un avión de transporte militar con gran capacidad de carga que utiliza la tecnología de Airbus y proporcionará a Europa un medio esencial de proyección de fuerza efectiva en el entorno de defensa de principios del siglo XXI. Siete gobiernos – Bélgica, Francia, Alemania, Luxemburgo, España, Turquía y el Reino Unido – han hecho 180 pedidos del avión A400M, por un valor global de 19.700 millones de euros. El primer vuelo está programado para 2008.



NH90

Eurocopter

Helicópteros de primera categoría

Eurocopter, el mayor proveedor de helicópteros del mundo, ofrece la gama de helicópteros más completa y moderna, cubriendo los mercados civil y militar. Los aparatos civiles van desde el Colibrí EC120B, un monomotor ligero, al Super Puma medio-pesado usado para trabajos offshore y trayectos punto a punto. El NH90 es un helicóptero militar para operaciones de transporte naval y tácticas y ha sido pedido por nueve gobiernos. El Tigre es un avanzado helicóptero de combate que entrará en servicio en cuatro países para finales de 2004.





Eurofighter

Eurofighter

Aprovechando oportunidades de exportación

El Eurofighter (la versión para exportación se llama "Typhoon") es uno de los aviones militares más avanzados que existen, capaz de servir para diversas funciones, desde el combate supersónico de largo alcance hasta el combate marítimo. Sus características abarcan capacidades de despegue rápido en cualquier condición atmosférica, gran autonomía y elevadas tasas operativas, e independencia de equipos de tierra externos. Actualmente se está entregando a las fuerzas aéreas de Alemania, Italia, España y el Reino Unido, y ha sido pedido por el gobierno austriaco.



Meteor

MBDA

Tecnología puntera en misiles

MBDA es la segunda mayor empresa activa en el campo de misiles tácticos y sistemas de misiles del mundo, y participa como contratista o subcontratista en los siete segmentos más importantes: misiles aire-aire, aire-tierra, tierra-aire y balísticos anti-tanque, tierra-aire/mar, anti-buques, anti-tanques y tierra-tierra. En su completa y reciente línea de productos, destaca el Meteor como familia de misiles aire-aire de largo alcance, que equipará a la próxima generación de aviones de combate europeos y se está suministrando a las fuerzas aéreas de Francia, Alemania, Italia, España, Suecia y el Reino Unido.



Ariane 5

Ariane

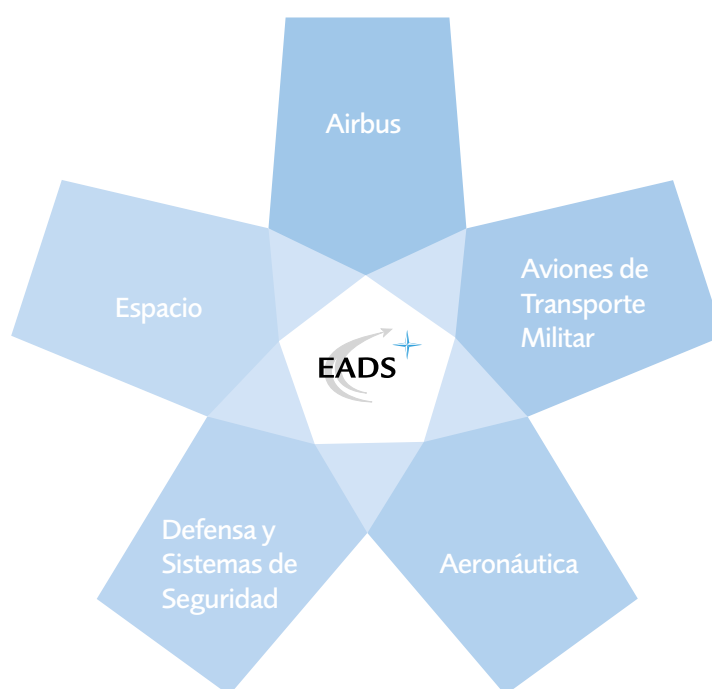
En órbita desde los años 70

El primer cohete Ariane se lanzó a los cielos en 1979. Con más de 150 lanzamientos posteriores exitosos, Arianespace es hoy en día el mayor servicio de lanzamientos comerciales del mundo, vendiendo cohetes en todo el globo y realizando lanzamientos desde el Centro Espacial Kourou en la Guayana Francesa.

Las actividades de EADS Space también abarcan a EADS Astrium, la mayor empresa europea en la industria espacial. Da servicio a todos los principales sectores del mercado de satélites, suministrando satélites para telecomunicaciones, observación desde tierra y aplicaciones científicas y militares.



EADS – Un negocio integrado



Principales acontecimientos del Grupo en 2003

- **Airbus entrega 305 aviones, algo más que en 2002. Cuota mundial de más del 50% de aviones de más de 100 plazas.**
- **Pedido de JetBlue: 65 aviones A320 + 50 opciones. Pedidos en firme del A380: 129 aviones.**
- **Eurocopter exporta el Tigre a España y el NH90 a Grecia.**
- **Defensa: se duplican los pedidos, incluyendo el mayor contrato en la historia de EADS (A400M: 19.700 millones de €)**
- **Compromiso de pedido de la ESA: 30 lanzadores Ariane 5.**
- **Contrato de Paradigm de 2.500 millones de £ para el sistema Skynet 5 del Reino Unido.**

Índice

Grandes productos. Grandes nombres. Un gran futuro.	28	Análisis de nuestras actividades
01 Un negocio integrado	28	Airbus
02 A nuevos niveles	30	Aviones de Transporte Militar
10 Carta de los Presidentes	32	Aeronáutica
14 Entrevista con los Consejeros Delegados (CEO)	34	Defensa y Sistemas de Seguridad
18 Comité Ejecutivo	37	Espacio
20 Cifras clave de 2003	40	Recursos Humanos
22 El mundo en el que operamos	41	Compras Mundiales
26 Nuestra estructura organizativa	42	Investigación y Tecnología
	44	Gobierno corporativo
	46	Responsabilidad social corporativa
	52	Glosario
	54	Direcciones
	56	Las acciones de EADS en 2003

fortaleciendo las posiciones de liderazgo para competir en todos los mercados

Airbus se ha convertido en la compañía de aviones líder en cuanto a cartera de pedidos, pedidos recibidos y entregas. En los próximos años, el A380 confirmará la posición de EADS como líder e innovadora en el mercado. Para replicar tal éxito, EADS está entrando en segmentos de crecimiento nuevos, creando derivados militares basados en los mejores aviones comerciales actuales. Los clientes, como el Ministerio de Defensa británico cuando seleccionó la solución basada en el A330 para su Future Strategic Tanker Aircraft, acogen estas propuestas ganadoras que integran nuestras amplias experiencias comerciales y militares.

El liderazgo de EADS se extiende a helicópteros a través de Eurocopter, a misiles a través de MBDA y EADS/LFK y a lanzadores comerciales a través de EADS SPACE Transportation. Dicho sencillamente, EADS puede aprovechar la excelencia de sus plataformas para ampliar el ámbito de su oferta a sistemas más grandes.

Los notables logros del año 2003 ilustran cómo nuestras actividades de espacio y defensa se esfuerzan por ganar terreno a sus principales competidores. Crecer en defensa es un objetivo clave, y EADS se ha fijado la meta de lograr un crecimiento del 50% en sus ingresos militares de 2002 a 2005. Es un objetivo alcanzable a la vista de los programas adquiridos en 2003. El año pasado, duplicamos nuestra cartera de pedidos de defensa con programas como el avión de transporte militar A400M, la venta del Eurofighter a las fuerzas aéreas austriacas y del NH90 a Grecia.

Además, estamos aprovechando nuestras capacidades en espacio para aplicaciones militares: hemos sido nombrados proveedores del Ministerio de Defensa británico, no sólo para sus satélites Skynet 5, sino también respecto a sus operaciones y a una gama completa de servicios de telecomunicaciones.

Nuestros ingresos de defensa crecieron de 6.000 millones de euros en 2002 a 7.100 millones de euros en 2003. Y, dado que muchos de nuestros productos están pasando de la fase de desarrollo a la de producción, veremos un aumento notable de la creación de valor para EADS.





Helicóptero de transporte NH90





Airbus A340-600



ampliando nuestra presencia global

Muchas de nuestras actividades ya son globales, como Airbus, MBDA, Eurocopter y EADS Astrium, con clientes en el mundo entero.

Una de nuestras prioridades es convertirnos en parte integrante del tejido industrial de los mercados nacionales de nuestros clientes. Sigue habiendo enormes oportunidades para que se expanda nuestra huella internacional. Comprar a proveedores locales, abrir fábricas y establecer una cooperación tecnológica pueden alimentar el éxito comercial para las ventas de helicópteros militares, aviones de transporte, misiones y combate, electrónica para defensa y sistemas de comunicaciones seguras. Tal expansión abrirá mercados más grandes y nos ayudará a capear los ciclos del mercado y a crecer más constantemente.


Por ejemplo, estamos reforzando nuestra posición en el Reino Unido, que tiene el presupuesto de adquisiciones de defensa mayor y de más rápido crecimiento en Europa. Actualmente, tenemos 15.000 empleados en el Reino Unido. Además, ahora somos el segundo mayor proveedor aeronáutico del Ministerio de Defensa británico.

Dado que tenemos mucho que ofrecer a los clientes de defensa y de seguridad nacional en los Estados Unidos, a finales de 2002 creamos EADS North America para desarrollar este mercado. Estamos echando raíces locales, como en Columbus, Mississippi, donde empezamos a construir una fábrica de helicópteros en agosto de 2003. Creemos que podemos beneficiar al contribuyente estadounidense proporcionando productos y servicios excelentes a precios extremadamente competitivos. Nuestras fortalezas en marketing, tecnología e integración de sistemas han hecho de nosotros un socio estratégico bien recibido entre las empresas más fuertes del mundo, razón por la que participamos en programas importantes como el programa Ballistic Missile Defence junto con Boeing.

EADS seguirá aumentando el número de pactos industriales en Asia para reforzar su presencia local, por ejemplo, mediante acuerdos con Bridgestone Corporation y Mitsubishi Rayon Co., que se han adherido recientemente al programa A380, con lo que el número de socios japoneses del A380 asciende a 15. Al mismo tiempo, EADS ha dado un primer paso en China con la adquisición de una participación en AviChina, para la producción local de helicópteros y para desarrollar capacidades de mejora para los aviones existentes.

EADS también está participando activamente en la reestructuración del panorama industrial de Rusia. En este mercado, que cuenta con un tremendo potencial a largo plazo y con una notable industria aeronáutica provista de experiencia y tecnología demostradas, hemos establecido acuerdos de cooperación en diseño, investigación e ingeniería.

Asimismo, aprovecharemos nuestras fortalezas y nuestros recursos para desarrollar negocios en estas regiones, que son prioritarias.



desarrollando nuestro papel como proveedor de sistemas y soluciones

Los clientes piden cada vez más respuestas integrales a sus necesidades de realizar misiones complejas. Este proceso de transformación ha cambiado la demanda de las fuerzas de defensa y los organismos de seguridad pública estadounidenses y europeas, estando ahora más orientada a la integración de grandes sistemas y a soluciones de servicios. Nuestra capacidad para concentrar una gama de capacidades única en su amplitud en cualquier problema es, y seguirá siendo, un activo que se revaloriza.

El sector civil depende cada vez más de redes de dirección de tráfico aéreo complejas y sistemas de advertencia de obstáculos para los helicópteros. Organismos como la policía, los servicios de seguridad y los servicios médicos están actualizando sus instalaciones de comunicaciones seguras.

La capacidad de integrar sistemas también es esencial en las aplicaciones militares.

Para áreas de nuevo crecimiento de "Network Enabled Operations" (Operaciones disponibles en Red), como "Extended Air Defence" (Defensa Aérea Ampliada), C4ISR1, o Espacio Militar, EADS trata de lograr una posición clara, primaria, partiendo de su know-how en aviones, su excelente posicionamiento en el campo de los misiles y sus capacidades en electrónica para defensa. La iniciativa de EADS en Vehículos Aéreos no Tripulados (UAV) es un ejemplo de cómo obtiene valor a partir de la combinación de fortalezas clave para usos nuevos.

De hecho, vemos EADS como uno de los proveedores esenciales de la OTAN de los recursos mejorados que serán necesarios en los próximos años, tanto para la defensa de Europa como para el papel de la Organización en crear estabilidad en el mundo entero. Ya estamos empezando a abordar algunos de los principales proyectos requeridos por el Compromiso de Capacidades de Praga.

EADS ha identificado la gestión de sistemas y servicios como otro campo importante de desarrollo, destinado a prestar soporte a su liderazgo en programas. Además de continuar con servicios en plataforma a flotas, tales como el "System Support Centre" (Centro de Apoyo a Sistemas) de Eurofighter, la Compañía seguirá desarrollándose en servicios contratados externamente. Los éxitos logrados en las campañas Paradigm (servicio de comunicaciones seguras a través de satélites) y FSTA (Future Strategic Tanker Aircraft), ilustran el potencial de EADS en esta nueva área de soluciones de servicios.

¹ Mando, Control, Comunicaciones, Computadoras, Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento

Satélite de comunicaciones Galileo



creamos una ventaja competitiva compartiendo la excelencia y la innovación





Eurofighter



La innovación es la savia de nuestra actividad.

En nuestro sector, la innovación tecnológica es un factor impulsor del crecimiento y un elemento competitivo discriminador de vital importancia. Las tecnologías clave del futuro, como la robótica, las redes en tiempo real o los materiales compuestos constituirán la espina dorsal del liderazgo del mercado en el mañana.

El éxito de Airbus, que parte de una serie de atrevidas innovaciones, ilustra el valor de este planteamiento para nuestros clientes. Invertimos considerablemente en investigación y tecnología, habiendo dedicado a ello nada menos que un 17% de nuestros ingresos en 2003; en materiales, diseños y procesos de fabricación, para reforzar nuestra oferta.

Pero, para aprovechar esta tecnología, estamos inventando modos nuevos de trabajar, asociándonos y compartiendo estos recursos.

La combinación del know-how y otros recursos de diferentes divisiones, y la combinación de productos civiles y militares, permiten a la Compañía buscar negocios nuevos, como los aviones de transporte militar y los aviones cisterna.

Los esfuerzos de todo el Grupo en el área de Investigación y Tecnología y la cooperación con empresas externas de investigación fomentan una mayor competitividad y eficiencia en costes de los productos de EADS. Innovar también es atender mejor las necesidades de nuestros clientes.

¿Los retos del futuro? Nos podemos permitir afrontarlos con confianza.



Izquierda:
Manfred Bischoff
Presidente

Derecha:
Arnaud Lagardère
Presidente

Carta de los Presidentes

Estimados accionistas de EADS:

Nos complace comunicarles que, en 2003, EADS ha reforzado notablemente su posición en la industria global de aeronáutica y defensa.

Como se puede ver en este informe anual, el Grupo ha fortalecido más su posición como partícipe importante en sus principales mercados, con productos excelentes, posiciones de liderazgo en muchos sectores clave, una sólida relación con clientes, colaboradores y proveedores, y un alcance cada vez más global. Hemos podido seguir basándonos en nuestros activos como compañía multinacional, fortaleciendo nuestras áreas de actividad con una expansión continua más allá de nuestros mercados nacionales. Observamos con gran interés que EADS parece servir ahora de modelo como empresa transnacional de gran éxito, dentro e incluso fuera de Europa, con una cartera de negocio auténticamente internacional.

La fortaleza de EADS está en la innovación. Airbus lidera el mercado de aviones comerciales y, con el A380, está definiendo una nueva norma para aviones de pasajeros. En 2003, que fue otro año difícil para la industria de las líneas aéreas, Airbus consiguió convertirse en el número uno en entregas de aviones: un progreso que atestigua la solidez de EADS en el negocio de aviones comerciales. En el sector de defensa, somos líderes en muchos segmentos y estamos ampliando nuestra cartera con aviones cisterna y de transporte, además de nuestros programas en misiles, satélites, sistemas espaciales y defensa aérea, ofreciendo un espectro completo de capacidades.

En 2003, el Consejo de Administración dedicó gran parte de su tiempo y su atención a revisar y asegurar la instauración de una estrategia de éxito, **concentrándose en la expansión a mercados nuevos y en la ampliación de la gama de productos**, por ejemplo, capacidades en "sistema de sistemas". El Consejo ha debatido y examinado atentamente la situación de las Divisiones que todavía no han logrado sus objetivos de resultados, y ha tomado las decisiones sobre reorganización y reestructuración necesarias para el logro de objetivos de rentabilidad definidos. En este contexto, la reorganización de la División Defensa y Sistemas de Seguridad, en la que queda integrada la actividad de Aviones Militares, fue aprobada por el Consejo con vistas a aglutinar y concentrar nuestras actividades en defensa e impulsar nuestro planteamiento sobre sistemas.

Un área importante de atención para el Consejo de Administración fue la situación competitiva de EADS en la industria aeronáutica internacional. **Hemos estudiado diferentes modos de desarrollar y posicionar el Grupo de cara al futuro** a fin de participar proactivamente en la configuración de nuestro sector. Para el Consejo, esto ha significado revisar las oportunidades para desarrollar EADS desde dentro, partiendo de sus fuertes capacidades existentes, así como verificar posibles escenarios de crecimiento externo y el desarrollo de la estructura de EADS a escala europea y trasatlántica.

A lo largo de 2003, el Consejo ha supervisado y revisado de cerca programas importantes, tales como el avance del Airbus A380, el avión de transporte A400M y el programa de misiles Aster. Respecto a cuestiones de personal y recursos humanos, el Consejo se ha ocupado de los requisitos para los cargos directivos, así como de la necesidad de contratar a personas de alto potencial, reteniéndolas y desarrollándolas a fin de asegurar la calidad futura de la dirección de EADS y su estructura de liderazgo multinacional.

Carta de los Presidentes

Por último, los resultados y la estructura financieros, la estrategia de seguros de cambio, la política de financiación y los principios contables fueron debatidos y decididos por los miembros el Consejo en un ambiente de colaboración y confianza.

A pesar de que la coyuntura empresarial seguía representando un desafío, **los resultados de EADS en 2003 han vuelto a sobrepasar sus objetivos**. Con un BAII de 1.540 millones de euros, una cartera de pedidos impresionante (que aumentó sustancialmente el año pasado) y una notable posición de tesorería neta, el Grupo ha demostrado que la estrategia de EADS y su cuidadosa ejecución siguen en la senda acertada, dando lugar a una fortaleza financiera y una rentabilidad mayores.

El año 2003 también fue importante en muchos sentidos para los accionistas del Grupo. **El comportamiento de la cotización de nuestras acciones superó la evolución de los principales índices**, cerrando con un precio de 18,85 euros el 31 de diciembre de 2003; es decir, con una revalorización del 91% respecto a diciembre de 2002. Con ello nos convertimos en la segunda empresa con mejor comportamiento del índice CAC 40 y una de las mejores en el sector aeronáutico y de defensa en el mundo entero. A la vista de la fortaleza financiera del Grupo y de sus excelentes perspectivas, el Consejo recomendará el pago de un dividendo de 0,40 euros por acción, cifra que representa un incremento de 0,10 euros respecto al ejercicio anterior.

Del mismo modo, estamos decididos a fijar **una pauta de excelencia en los campos de gobierno corporativo y responsabilidad social**. Estamos comprometidos con cumplir e incluso superar los requisitos sociales, legales y obligatorios para garantizar la transparencia de la gestión y la información. Dada la necesidad y el mandato claro de más transparencia y apertura, el Consejo ha revisado y renovado nuestro conjunto de prácticas de gobierno corporativo en 2003 para cumplir los códigos de gobierno de sociedades imperantes en nuestros países europeos de origen. Además, prestamos pleno soporte al compromiso de la dirección de compartir los ejemplos de buena práctica en todo el Grupo, a fin de seguir perfeccionando las normas de EADS en los campos de gobierno corporativo y responsabilidad social.

A400M



Airbus A340-600



El Consejo de Administración es consciente de que la Dirección de EADS ha conseguido establecer esta compañía como **una empresa creíble y fiable**, no sólo entre sus clientes, proveedores y empleados, sino también a los ojos del público. Nuestra gratitud y nuestras felicitaciones están destinadas a todos los del Grupo que han contribuido a este resultado, que se desarrollará y potenciará más en beneficio de todos los interesados en EADS, según los niveles más exigentes de gobierno societario.

Entramos en 2004 con una base financiera, comercial y tecnológica fuerte, y con **una clara estrategia de liderazgo de cara al futuro**. Cuando por fin llegue la reactivación del mercado tras años de contracción de las economías del mundo, estaremos excepcionalmente bien posicionados para beneficiarnos plenamente de esta base sólida y prometedora. Esto nos permitirá seguir creando un valor sustancial para nuestros accionistas y, asimismo, contribuir al bienestar de todas las partes interesadas de la compañía.

Manfred Bischoff Presidente

Arnaud Lagardère Presidente



Línea de producción
del A380

Izquierda:
Philippe Camus
Consejero Delegado

Derecha:
Rainer Hertrich
Consejero Delegado

Entrevista con los Consejeros Delegados

¿Un año 2003 de éxito? ¿Pronósticos seguros para 2004? ¿Qué hay detrás de las cifras? Philippe Camus y Rainer Hertrich contestan algunas preguntas clave sobre el progreso y las perspectivas del Grupo EADS.

¿Por qué están ustedes satisfechos con los resultados de 2003?

Existen varias buenisimas razones. Sin duda alguna, lideramos el mercado de aviación comercial. De hecho, Airbus ha batido a la competencia por primera vez, en cuanto a entregas; y este éxito será duradero, gracias a la actual cartera de pedidos de Airbus. Además, nos hemos convertido en la segunda empresa del mundo en defensa, en cuanto a cartera de pedidos. Cada vez son más los exigentes clientes de defensa que valoran nuestra gama de productos competitivos y novedosos. En conjunto, los pedidos recibidos por el Grupo aumentaron de 31.000 millones de euros en 2002 a 61.200 millones de euros en 2003, procediendo la mitad de estos pedidos nuevos del negocio de defensa.

En resumen, hemos pasado un hito claro en la senda que nos ha trazado el Consejo. Hemos logrado un gran avance en equilibrar nuestra cartera entre las actividades de defensa y comerciales. Asimismo, hemos realizado nuestro liderazgo en todos los mercados.

¿Pueden las actividades de defensa cumplir sus elevadas expectativas?

Sí, estamos seguros de que pueden hacerlo. En primer lugar, nuestros productos de defensa ya están logrando enormes éxitos, como la selección de los helicópteros militares Tigre y NH90 por España y Grecia, y la compra del Eurofighter por parte de Austria. En el área de Espacio, conseguimos el contrato del satélite militar Skynet 5, valorado en 2.500 millones de libras esterlinas, del Reino Unido. También hubo grandes logros de MBDA, que se aseguró pedidos del misil Aster de Francia, Italia y el Reino Unido. Y el mayor contrato de la historia en defensa se consiguió con el avión de transporte militar A400M, que fue pedido por ocho naciones y tendrá un valor de 19.700 millones de euros. En segundo lugar, para respaldar la iniciativa estratégica hacia el crecimiento en defensa, hemos reorganizado nuestras actividades de defensa, y hemos creado una nueva División de Defensa y Seguridad.

Pero ustedes tendrían algunas inquietudes en 2003 ...

El conflicto en el Golfo y la epidemia de neumonía atípica asiática pesaron en la situación financiera de las líneas aéreas y tuvimos que hacer un seguimiento cuidadoso de la planificación de las entregas a lo largo del año. Aparte de esto, la debilidad del dólar podía ser una fuente de inquietud si había de continuar así durante mucho tiempo. De hecho, no tuvo ningún efecto a medio plazo en nuestros resultados, porque habíamos cubierto activamente nuestros riesgos de cambio y seguiremos haciéndolo en 2004, por supuesto. Aparte de estas coberturas, esperamos cosechar el fruto de las medidas de productividad que estamos implantando en la actualidad.

¿Cómo afectó todo esto al resultado financiero?

Por tercer año consecutivo, hemos superado nuestros objetivos financieros, con una cifra BAII de 1.500 millones de euros frente a la previsión de 1.400 millones de euros. Hemos avanzado considerablemente, con rentabilidad en todas las divisiones, salvo Espacio, como se preveía. También hemos generado más tesorería de la esperada. Y esperamos hacer aún más progresos en 2004.

Lo que resultó especialmente alentador fue que logramos todo esto mientras manteníamos nuestras inversiones en programas, como el Airbus A380. Es lo que prometimos, es lo cumplimos. Es otra demostración de nuestro elevado nivel de disciplina financiera.

Entrevista con los Consejeros Delegados

¿Cuál es exactamente la situación en Espacio?

La División registró grandes pérdidas por tercer año consecutivo debido a la depresión del mercado espacial y a los costes de reestructuración. Sin embargo, compramos la participación del 25% de EADS Astrium que estaba en manos de BAE Systems y ahora hemos reorganizado la División para sentar los cimientos para un giro en 2004. También estamos haciendo hincapié en la eficiencia de todas las fábricas, un control estricto de los programas, ahorros en costes y mejora de las áreas de compras, todo lo cual está contribuyendo al giro.

¿Qué planes hay para este ejercicio?

Respecto a la consecución de negocio, tenemos varios programas clave que se espera se contabilizarán. Uno de ellos, por ejemplo, es el programa FSTA para la Royal Air Force del Reino Unido, donde el equipo del Air Tanker, en el que somos el socio principal, está en la fase de negociaciones finales; lograremos un contrato que satisfaga las necesidades de nuestros clientes y con ello expanda exitosamente nuestras actividades.

También tenemos algunos hitos industriales importantes que se alcanzarán en 2004. El programa A400M se acelerará, y estamos planificando el montaje del primer A380 en Toulouse. También entregaremos las primeras unidades de los helicópteros Tigre y NH90, y la versión de diez toneladas del lanzador Ariane 5 debería reanudar el vuelo.

Nuestra estrategia consiste en basarnos en nuestra sólida posición competitiva en aviones comerciales, helicópteros, misiles y lanzadores comerciales y aumentar considerablemente nuestras actividades en defensa. Trabajaremos para desarrollar las capacidades de EADS en los campos de "sistema de sistemas" y servicios para prestar soporte a su liderazgo en programas. También queremos ampliar nuestro alcance mundial mediante una participación industrial en los mercados estadounidense, asiático y ruso. Y seguiremos partiendo de nuestra amplia cartera de actividades y tecnologías, combinando productos civiles y militares a fin de liderar el mercado con productos innovadores y competitivos en cuanto a costes.

Eurofighter



¿Y cómo ven 2004 desde el punto de vista financiero?

La perspectiva inmediata es muy prometedora. Estamos pronosticando un aumento del BAII a 1.800 millones de euros para 2004, debido sobre todo al avance de los programas de defensa y al giro de Espacio: este progreso podría verse ligeramente contrarrestado por un posible descenso en la aportación de Airbus, derivado de la continua debilidad del mercado. Los programas de defensa, en especial misiles y helicópteros, aumentarán las entregas y, al mismo tiempo, implantaremos planes de eficiencia en algunas actividades de defensa. A más largo plazo, esperamos crecimiento en todos los sectores, alimentado por la reactivación de la aviación comercial, beneficios de productividad y ahorro en costes, y una cartera de pedidos excepcionalmente fuerte en todas nuestras actividades.

¿Hay ya algún signo prometedor en lo que va de año?

Sí, desde luego. En los últimos meses, muchas líneas aéreas han comunicado firmes indicios de recuperación del tráfico aéreo, que respaldan los pronósticos de la International Civil Aviation Organisation de un crecimiento de aproximadamente un 4% en el tráfico aéreo en 2004. En cuanto a defensa, estamos progresando con programas importantes, como la demostración GBAD en el Reino Unido, o con el FSTA tras haber sido seleccionados en enero de 2004. Estos programas, y otros, nos ayudarán a ampliar nuestra actividad de defensa y a reforzar nuestra posición competitiva global en los próximos años.

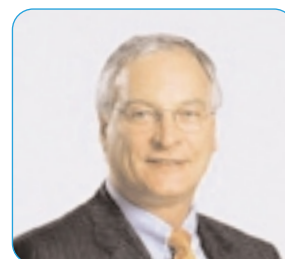
Dado el estado de la economía mundial ¿no es ésa una predicción arriesgada?

Nuestra misión, ya lo saben ustedes, es preparar al Grupo para que se enfrente a la incertidumbre. Tenemos la flexibilidad, la fortaleza y la resistencia para superar los obstáculos que surjan y lograr nuestros objetivos; especialmente, gracias a la calidad, las capacidades y el compromiso de nuestro personal, que probablemente figure entre los equipos más fuertes del sector hoy en día. Recordemos que hemos conseguido aportar unas rentabilidades sólidas incluso en los débiles mercados de los últimos años, manteniendo al tiempo importantes programas de inversión de cara al futuro. Nos gustaría expresar nuestra admiración y nuestro agradecimiento por lo que nuestro personal ha conseguido, y estamos deseosos de seguir trabajando con ellos en 2004.



"El mundo nos conoce cada vez más como una empresa que hace lo que promete. Eso es un activo inestimable para todos nosotros."

Philippe Camus Consejero Delegado



"Productos excelentes, una estrategia clara y la mejor gente del sector. ¿Se puede pensar en una fórmula mejor para el éxito en el mundo del mañana?"

Rainer Hertrich Consejero Delegado

Comité Ejecutivo

En sus tareas operativas, los Consejeros Delegados están respaldados por un Comité Ejecutivo compuesto por los responsables de cada División operativa, el responsable de EADS Norteamérica y los responsables de los cuatro grandes departamentos de la Compañía.



De izquierda a derecha, Hans Peter Ring, Philippe Camus, Rainer Hertrich, Jussi Itävuori.

Línea de producción del Eurocopter

Ralph D. Crosby Jr. Presidente y Consejero Delegado de EADS Norteamérica
Anteriormente, el Sr. Crosby fue Presidente del Sector de Sistemas Integrados en Northrop Grumman Corporation, Vice Presidente y Director General de la División Aviones Comerciales de la División B-2 de la sociedad. Se licenció en ciencias en la Academia Militar estadounidense, obtuvo un master en relaciones internacionales en el Graduate Institute of International Studies en Ginebra y un master en administración pública por la Universidad de Harvard.

Francisco Fernández Sáinz Presidente de la División Aviones de Transporte Militar

Anteriormente, Director General de Airbus España. Ingresó en CASA en 1971 como ingeniero de diseño de estructuras, ocupó varios cargos como Jefe del Programa C-212 (1975), Jefe de los Programas C-212 y CN-235 (1979), Director de Desarrollo de Ingeniería (1982), Director de Ingeniería (1984) y Vicepresidente Ejecutivo de Progamas (1997). Es MBA por ICADE e Ingeniero Aeronáutico.

Noël Forgeard Director de la División Airbus y Presidente y Consejero Delegado de Airbus

El Sr. Forgeard ingresó en Matra en 1987 como Senior Vice-Presidente de las actividades de Defensa y Espacio. En 1992, fue nombrado Consejero Delegado de Lagardère y Consejero Delegado de Matra Hautes Technologies. Ingresó en Airbus Industrie como Consejero Delegado en 1998 y pasó a ser el primer President y Consejero Delegado de la sociedad integrada Airbus en 2001. Se licenció en la Ecole Polytechnique y en la Ecole des Mines en París.

Gustav Humbert Director de Operaciones de Airbus

Anteriormente miembro del Consejo de Dirección de Dasa, responsable de la División de Aviones Comerciales, ingresó en Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB) en 1980, y fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de Daimler Benz Aerospace Airbus GmbH en 1994. Se licenció en Ingeniería Mecánica y Tecnología de la Producción en la Universidad Técnica de Hannover, doctorándose asimismo en Ingeniería en la Escuela de Maquinaria de dicha universidad.



De izquierda a derecha, Thomas Enders, Jean-Louis Gergorin, François Auque, Dietrich Russell y Jean-Paul Gut.

Tanque del Ariane 5

< **Philippe Camus** Consejero Delegado

Anteriormente fue Presidente del Consejo de Dirección de Aerospatiale Matra. En 1982, entró en la dirección general del Grupo Lagardère, en el que fue Presidente del Comité Financiero del Grupo Matra hasta 1992. Fue nombrado Presidente y Consejero Delegado del Comité Financiero del Grupo Lagardère en 1993, y Socio Colectivo de Lagardère SCA en 1998. El Sr. Camus fue alumno de la Ecole Normale Supérieure de París, es licenciado en ciencias físicas y ciencias actuariales, y licenciado por el Institut d'Etudes Politiques de París (IEP).

Hans Peter Ring Director Financiero

Con una licenciatura en administración de empresas, inició su carrera en MBB en 1977. En 1987 fue nombrado Director de Control de la División Misiles. Posteriormente fue nombrado Director de Control de la División Aviación y Defensa de Dasa. En el período 1992–1995 fue Director Financiero y Miembro del Consejo en Dornier Luftfahrt, una filial de Dasa. En 1996, fue nombrado Senior Vice Presidente de Control de Dasa y posteriormente de EADS. En 2002 fue nombrado Director Financiero.

Rainer Hertrich Consejero Delegado

El Sr. Hertrich inició su carrera en 1977, en Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH. En 1994 fue nombrado Senior Vice Presidente de Control Societario de Deutsche Aerospace AG. En 1996, fue nombrado Director de la Unidad de Negocio de Motores Aéreos de Dasa y Presidente y Consejero Delegado de MTU, una filial de Dasa. En marzo de 2000 fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de DaimlerChrysler Aerospace AG. A finales de 2001, fue elegido Presidente de BDLI, la Asociación de la Industria Aeroespacial Alemana. Estudió Administración de Empresas en la Universidad Politécnica de Berlín y en la Universidad de Nuremberg, licenciándose en Empresariales.

Jussi Itävuori Director de Recursos Humanos

El Sr. Itävuori ingresó en EADS en septiembre de 2001. Anteriormente, trabajó para Kone Corporation desde 1982 y en 1989 fue nombrado Director de Recursos Humanos y miembro del Comité Ejecutivo de Kone Elevators. En 1995 fue nombrado miembro del Comité Ejecutivo y Director de Recursos Humanos de Kone Corporation. Sirvió en las Fuerzas Aéreas finlandesas como piloto y oficial. Obtuvo la licenciatura en la Vaasa School of Economics.



De izquierda a derecha, Ralph D. Crosby Jr, Francisco Fernández Sáinz, Noël Forgeard y Gustav Humbert. Línea de producción MRTT (multifunción cisterna-transporte)

< **Thomas Enders** Director de la División Defensa y Sistemas de Seguridad

El Sr. Enders ingresó en MBB/Dasa en 1991, tras ocupar varios cargos en institutos internacionales de investigación, el Parlamento alemán y el área de Planificación del Ministerio de Defensa alemán. Tras varios años en el sector comercial de la compañía, fue nombrado Secretario General de Dasa en 1995. De 1996–2000 estuvo a cargo de Estrategia Corporativa y Tecnología. El Sr. Enders se licenció en la Universidad de Bonn y en UCLA, California.

Jean-Louis Gergorin Director de Coordinación Estratégica

El Sr. Gergorin inició su carrera en el gobierno francés, como Responsable de Planificación Política del Ministerio de Asuntos Exteriores francés y miembro del Comité Franco-Alemán de Seguridad y Defensa. Después pasó al sector privado, ocupando varios altos cargos estratégicos en MATRA, Lagardère y Aerospatiale Matra. Se licenció en la Ecole Polytechnique y la Ecole Nationale d'Administration (ENA) en París y es un ex alumno del Programa Ejecutivo de Stanford.

François Auque Director de la División Espacio

El Sr. Auque ingresó en Aerospatiale como Director Financiero en 1991, tras una carrera en el Grupo Suez y el Cour des Comptes de Francia. Posteriormente fue Executive Vice President de Finanzas y Estrategia en Aerospatiale, Director Financiero y Consejero Delegado del Grupo para Satélites y miembro del

Consejo de Dirección de Aerospatiale Matra. Se licenció en la Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC), en la Ecole Nationale d'Administration (ENA), y en el Institut d'Etudes Politiques de París (IEP).

Dietrich Russell Director de la División Aeronáutica

Anteriormente Director de Operaciones de Airbus Industrie. El Sr. Russell ingresó en Dasa en 1995, donde fue nombrado Miembro del Consejo de Dirección como responsable de la división Aeronáutica. El Sr. Russell se licenció en Economía e Ingeniería Metalúrgica y obtuvo un Doctorado en Ingeniería por la Universidad Técnica RWTH de Aquisgrán. Trabajó durante 24 años en Mannesmann, antes de ingresar en Dasa.

Jean-Paul Gut Director de EADS Internacional

Antes de la formación de EADS, el Sr. Gut fue Presidente Ejecutivo de Aerospatiale Matra, Lagardère International y Consejero Delegado de Defensa y Transporte Espacial en Aerospatiale Matra. Anteriormente fue Consejero Delegado del Consejo de Dirección del Grupo Lagardère, responsable de Operaciones Internacionales y del sector de Alta Tecnología. Se licenció en el Institut d'Etudes Politiques de París (IEP), obteniendo un master en Economía.

¹Dietrich Russell se jubila el 30 de abril de 2004

Principales cifras de 2003

Ingresos

Los ingresos del Grupo, de 30.100 millones de euros, superaron levemente el pronóstico de 29.000–30.000 millones de euros y fueron superiores a los 29.900 millones de euros logrados en 2002. A tipos de cambio constantes del dólar, los ingresos habrían aumentado un 6%. El crecimiento se vio impulsado principalmente por un aumento del 18% en las actividades de defensa, con unos ingresos combinados que aumentaron de 6.000 millones de euros a 7.100 millones de euros.

Margen BAIL¹ antes de I&D

El margen BAIL¹ antes de I&D se mantuvo en torno a un 12% a pesar de las pérdidas de la División Espacio. Esto se debió a un fuerte crecimiento de las actividades de defensa y a unos resultados mejores de lo esperado en Airbus.

BAIL¹

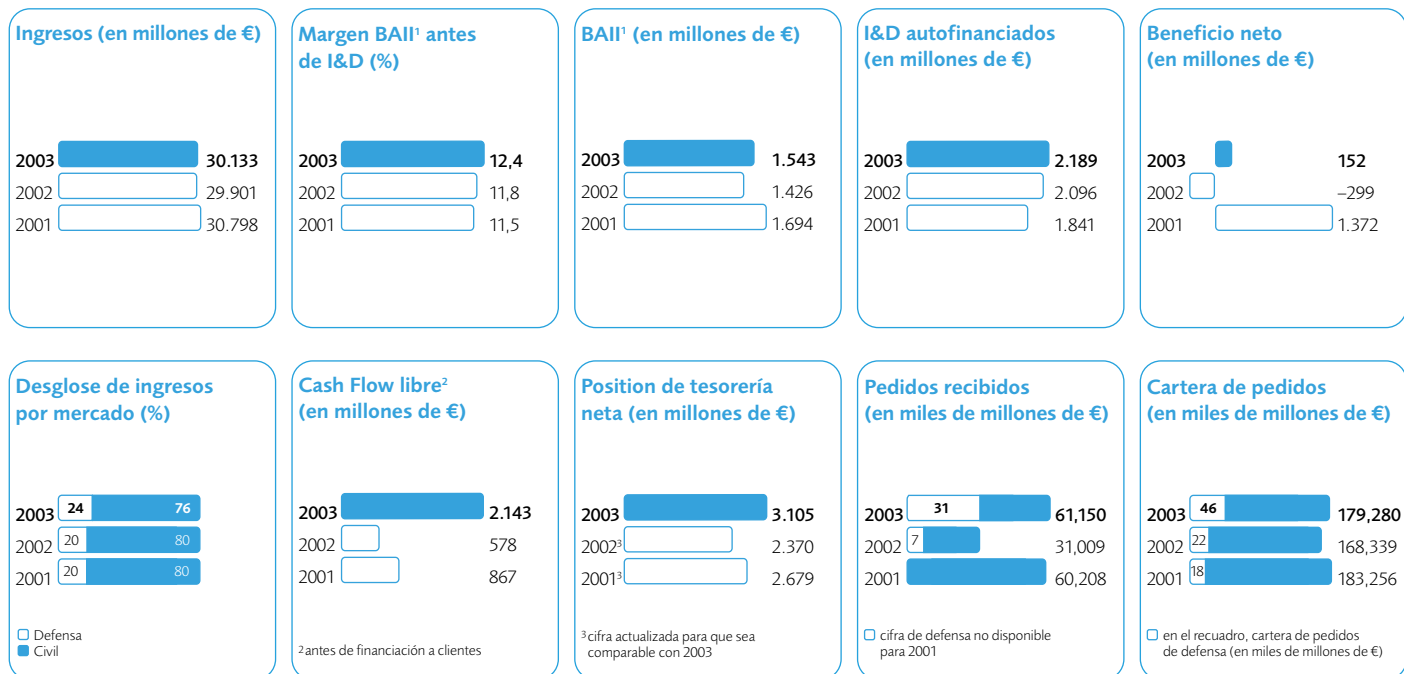
Situado en 1.540 millones de euros, el BAIL¹ superó considerablemente el objetivo de 1.400 millones de euros y superó al de 2002 en un 8%. Se benefició de un crecimiento del 40% en la División Defensa y Sistemas de Seguridad, con fuertes aportaciones de Aviones Militares y MBDA, más el giro de la División Aviones de Transporte Militar y un aumento del 21% en la División Aeronáutica gracias a la mayor rentabilidad de Eurocopter. Como se preveía, la División Espacio registró un BAIL¹ de (400) millones de euros tras un cargo por reestructuración de 288 millones de euros. El BAIL¹ también incluía una aportación superior de la participación accionarial del 46,03% en Dassault Aviation.

I&D autofinanciados

El gasto en Investigación y Desarrollo aumentó, como se preveía, a 2.200 millones de euros (2.100 millones de euros en 2002), representando un 7% de los ingresos de EADS. La mitad de esta cifra correspondió al A380, cuyas primeras entregas están previstas para 2006.

Beneficio neto

El beneficio neto ascendió a 152 millones de euros ((299) millones de euros en 2002). La amortización del fondo de comercio se ha venido contabilizando en los resultados del Grupo desde el año 2000. El año 2002 se había visto afectado por una depreciación del fondo de comercio correspondiente a los activos de Espacio. Gracias al mejor BAIL¹, el beneficio neto antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios ha subido un 10%, situándose en 769 millones de euros o 0,96 euros por acción (696 millones de euros en 2002).



Desglose de ingresos por mercados

El año 2003 fue decisivo en defensa. EADS está logrando un crecimiento real de los ingresos a partir de la cartera de pedidos pendientes de defensa. El logro de 2003 es un primer hito en la estrategia para reequilibrar la cartera de actividades de EADS hacia defensa.

Cash Flow libre

El cash flow libre antes de financiación a clientes mejoró de 600 millones de euros a 2.100 millones de euros, superando con creces las expectativas. Esto se logró gracias a mejores tasas de cobertura de cambio tras el vencimiento de algunos seguros de cambio antiguos desfavorables y gracias al nivel más alto de pagos anticipados de clientes. Este resultado incluye el gasto en el programa A380 y la inversión inicial en el proyecto Paradigm.

Posición de tesorería neta

La posición de tesorería neta a final de año aumentó de 2.400 millones de euros a 3.100 millones de euros sobre una base comparable, gracias a un fuerte cash flow libre y a la disciplina financiera. Los desembolsos por financiación a clientes de aviación comercial siguieron controlados, situándose en 1.100 millones de euros (900 millones de euros en 2002), pese a la problemática situación de las líneas aéreas. En la posición de tesorería neta se incluye la compensación de un depósito anulado de 1.100 millones de euros con sus pasivos financieros correspondientes.

Pedidos recibidos

Los pedidos recibidos se duplicaron a 61.200 millones de euros, el doble del nivel de los ingresos. Las actividades de defensa aportaron la mitad de este nivel de pedidos recibidos. Los principales éxitos fueron logrados por Airbus, con pedidos netos de 254 aviones (incluyendo 34 A380) y por las actividades militares, con contratos importantes como el Skynet 5 para servicios de comunicación con el Ministerio de Defensa británico (2.500 millones de libras esterlinas), el avión de transporte militar A400M (19.700 millones de euros) y un importante contrato de 1.400 misiles conseguido por el consorcio encabezado por MBDA.

Cartera de pedidos

La cartera de pedidos aumentó de 168.300 millones de euros a 179.300 millones de euros. A tipos de cambio constantes, el incremento habría sido del 20% aproximadamente. La cartera de pedidos de defensa se duplicó, alcanzando unos 46.000 millones de euros, respaldando el objetivo de aumentar los ingresos de defensa en más de un 50% entre 2002 y 2005.

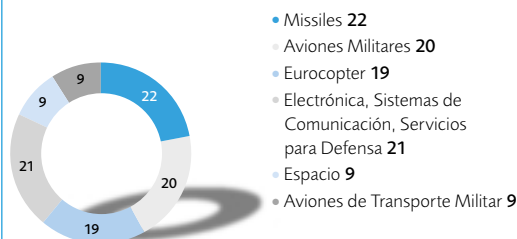
Ingresos en actividades de defensa

Los ingresos combinados de defensa de EADS ascendieron a 7.100 millones de euros en 2003. La cartera de pedidos existente se ajusta al objetivo de la dirección de aumentar los ingresos de defensa a 10.000 millones de euros en los próximos años. El crecimiento se verá impulsado específicamente por el desarrollo del programa A400M, y por las entregas de misiles, helicópteros y aviones de combate.

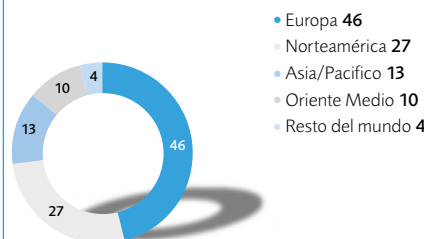
Desglose geográfico de los ingresos

EADS tiene un alcance mundial. Es el número 1 en Europa y la mayor compañía europea en los mercados estadounidenses. La dirección prevé una expansión del alcance mundial y especialmente un rápido crecimiento en Asia.

Ingresos de las actividades de Defensa (%)



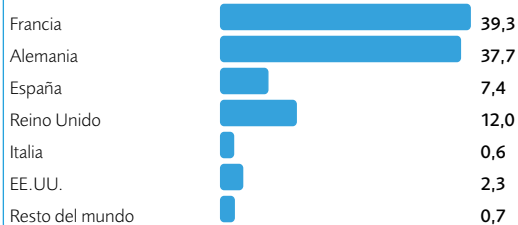
Desglose geográfico de los ingresos (%)



Empleados por sector de negocio (a finales de 2003)



Empleados por país (%)



Empleados por sector de negocio

La plantilla de EADS ha aumentado en casi 5.200 personas desde 2002, 3.100 de ellas en Airbus, especialmente para trabajar en el A380 y el A400M. Además, la consolidación de EADS Astrium en 2003 dio lugar a otros 2.279 empleados para la División Espacio, aumento que se ha contrarrestado en parte con la reestructuración actual. La Unidad de Negocio Aviones Militares (incluyendo principalmente Eurofighter) fue traspasada de Aeronáutica a Defensa y Sistemas de Seguridad en septiembre de 2003. Los sectores de Sedes Centrales y Centro de Investigación incluyen a los empleados de EADS Norteamérica desde diciembre de 2003.

Empleados por país

Los empleados de EADS están situados principalmente en los cuatro países de origen: Francia, Alemania, España y el Reino Unido. En los Estados Unidos, EADS tiene contratadas directamente a más de 2.000 personas y en 2003 aumentó su presencia industrial con el comienzo de las instalaciones de una nueva fábrica de Eurocopter.

¹Beneficio antes de Intereses e Impuestos, antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

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

El mundo en el que operamos

El éxito de EADS hasta la fecha se ha basado en nuestra capacidad para ofrecer productos excelentes, pero también en nuestra capacidad de respuesta a condiciones de mercado y entornos económicos muy diversos. En esta sección del informe, el lector encontrará una breve presentación general de la actual situación del mercado e información sobre los inminentes retos que se le presentan a EADS.



A330-200 MyTravel

Aviación comercial – un mercado de crecimiento a largo plazo con características cíclicas

El año 2003 empezó mal para el sector comercial, con la confianza pública viéndose seriamente afectada por la perspectiva de una guerra en Irak y después por la epidemia de la neumonía atípica asiática; según la International Civil Aviation Organisation (ICAO), a finales de 2003 el tráfico aéreo mundial casi había recuperado los niveles de 2002, pero la media de 2003 seguía siendo un 2% más baja que los niveles de 2000. Esta cifra oculta grandes disparidades regionales y sectoriales, y muchas líneas aéreas siguen en mala forma financiera, con un débil crecimiento del tráfico aéreo y rentabilidades bajas.

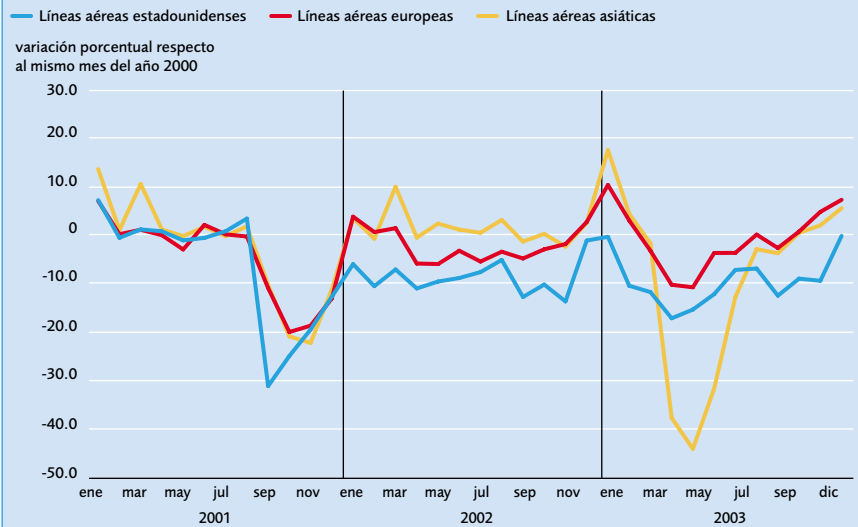
La recuperación del tráfico de las grandes aerolíneas estadounidenses está estancada en un 10% por debajo de los niveles de 2000, pero, gracias a las notables aportaciones del gobierno a más gastos en seguridad y seguros, existen algunos signos financieros levemente esperanzadores. Las principales líneas aéreas asiáticas se están recuperando con fuerza desde la amenaza de la neumonía atípica asiática, volviendo a los niveles mensuales del año 2000. El tráfico aéreo de pasajeros en las grandes líneas aéreas europeas está ahora por encima de los niveles mensuales de 2000, pero sigue siendo inferior en base anual.

Por otra parte, líneas aéreas de bajo coste en los Estados Unidos y Europa han establecido un modelo de negocio alternativo viable y de éxito. Estas precursoras están siendo seguidas por muchas líneas aéreas asiáticas nuevas. Las líneas aéreas de bajo coste están concentrándose en rutas punto a punto de corta a media distancia y están explotando grandes flotas de aviones nuevos en su mayoría, todos del mismo tipo, optimizados para prestar servicio en rutas determinadas. Están representando aproximadamente un 30% de los pedidos netos hechos en 2003. Definidas por los bajos precios de sus billetes, estas líneas aéreas están quitando cuota de mercado a las líneas aéreas importantes, pero también están llegando a un segmento nuevo de la población que antes no volaba por razones económicas. En general, el tráfico aéreo se ha multiplicado por un factor de dos a tres durante un período corto en la mayoría de las rutas, tras la iniciación del servicio por una aerolínea de bajo coste.

Aviones estacionados

Una respuesta natural de las líneas aéreas a una coyuntura negativa es reducir capacidad. El número de aviones estacionados en el mundo entero se sitúa actualmente en unos 2.000, unos 500 de los cuales pertenecen a tipos más nuevos "en producción", que deberían volver al servicio activo. El resto se transformarán en aviones de carga o se retirarán totalmente del servicio. A medida que se recupera el tráfico aéreo, los aviones estacionados van volviendo a ponerse en servicio paulatinamente, como demuestra el leve descenso del número de aviones estacionados.

Recuperación del tráfico de pasajeros en el mundo



Fuente: American Transport Association, Association of Asia Pacific Airlines, Association of European Airlines

Compañías de leasing

El leasing se ha convertido en una herramienta importante de la gestión de flotas en el mundo entero. Los pedidos de las compañías de leasing representan aproximadamente un tercio de la cartera de pedidos y las entregas planificadas a lo largo de los dos próximos años tanto en Airbus como en Boeing. Las compañías de leasing – más fuertes que en la última contracción económica – han establecido su posición en la cadena de valor aeroespacial comercial. Se han convertido en un socio pleno tanto de los fabricantes de aviones como de las líneas aéreas. Para las líneas aéreas con dificultades financieras, las compañías de leasing desempeñan un papel importante para hacer posible las entregas de aviones nuevos. Además, la enorme cartera de pedidos de los arrendadores operativos ofrece un grado sustancial de flexibilidad para el funcionamiento de las líneas aéreas en un entorno de incertidumbre a corto plazo.



Aeropuerto Charles de Gaulle en París

De cara al futuro

La International Civil Aviation Organisation está pronosticando un aumento de aproximadamente un 4% del tráfico (en Ingresos/Pasajero/Kilómetro) para 2004. Las líneas aéreas, asimismo, tendrán que supervisar constantemente sus operaciones y controlar su base de costes para sobrevivir en un entorno dinámico con un alto nivel de competencia y presión en las rentabilidades. Esto implica que el avión más eficiente, flexible y efectivo en costes cubrirá mejor las demandas del mercado.

Está previsto que el tráfico aéreo de pasajeros en el mundo crezca, aproximadamente, un 5% anual por término medio a largo plazo. Sin embargo, en torno a esta tendencia, el mercado es cíclico, dado que está fuertemente correlacionado con la situación económica general y, al mismo tiempo, muy expuesto a conflictos regionales y nuevas amenazas, tales como epidemias y atentados terroristas.

El mundo en el que operamos



Misil Aster

Defensa – desequilibrios del mercado

Estados Unidos domina el gasto en defensa, con un presupuesto anual para compras e investigación de 110.000 millones de euros, que está aumentando. Europa sólo gasta 45.000 millones de euros, si bien la modernización y la mejora de los servicios ofrecen un cierto potencial de aumento. El resto del mundo gasta unos 95.000 millones de euros; también esta cifra está creciendo, a causa de conflictos locales y de la necesidad de sustituir equipos obsoletos. Hay otra asimetría notable que merece ser comentada: la industria europea sólo tiene un 0,3% del mercado estadounidense, mientras que la industria estadounidense ha captado un 20% del gasto europeo en defensa, lo que refleja la apertura y la fragmentación del mercado europeo de defensa. En cambio, en los mercados de exportación, las industrias estadounidense y europea tienen unas cuotas de mercado prácticamente iguales.

Históricamente, los programas europeos de compras no se han integrado con suficiente fuerza. Con la creación de OCCAR se dio un primer paso. Ahora, ya se ha reconocido la necesidad de actuaciones más armonizadas para alinear la inversión y la especificación en defensa con objetivos futuros comunes, y el Consejo Europeo tiene previsto crear la Agencia Europea de Defensa como un paso más, y uno especialmente importante, hacia una mayor integración de las políticas de defensa y seguridad.

Tendencias en las compras

Las mayores cuotas de los presupuestos de defensa, tanto europeos como estadounidenses, corresponden a combate aéreo, misiles y movilidad. La tendencia favorece claramente a Integración de Grandes Sistemas (LSI) y Capacidades Disponibles en Red que proporcionen dominio de la información, tiempos mínimos de respuesta, capacidades de ataque con precisión e interoperabilidad de los equipos de aire, mar, tierra y espacio. Entre los ejemplos de proyectos actuales están los programas Ballistic Missiles Defence (MBD) estadounidense, Deepwater (Seguridad Nacional estadounidense), Defensa Aérea desde Tierra (GBAD) del Reino Unido, la Alliance Ground Surveillance (AGS) de la OTAN y el Medium Extended Air Defence (Meads). El sector se está reposicionando en la actualidad para asegurar la arquitectura y el diseño de los sistemas requeridos y al mismo tiempo para proporcionar tecnología subyacente en el campo de subsistemas y electrónica, como el C4ISR.



Future Strategic Tanker Aircraft (FSTA)

Otra tendencia importante es aunar productos de hardware y servicios, como el Future Strategic Tanker Aircraft del Reino Unido (el soporte correspondiente se contratará externamente al sector) y la compra a Paradigm de un servicio de comunicaciones seguras por satélite. El Reino Unido ha sido pionero en este tipo de solución, que puede reducir sustancialmente los presupuestos de defensa de nuestros clientes, maximizando la eficiencia al mismo tiempo. Se prevé que se extiendan rápidamente a la Europa continental acuerdos similares, con volúmenes y duraciones contractuales notables (de 10 a 20 años). El reto al que se enfrenta el sector es satisfacer las necesidades de los clientes y, al mismo tiempo, dominar la evaluación de riesgos, la gestión de proyectos a largo plazo y la estructura legal correspondientes.

Espacio – recuperación comercial en el núcleo de sistemas avanzados de defensa

Satélites de telecomunicaciones comerciales

En 2003, se pidieron en todo el mundo 19 de estos satélites; es un aumento notable respecto a los seis de 2002, pero muy inferior a la media anual de 25 durante los siete años anteriores a 2002. Se prevé que los pedidos se estabilizarán en torno a 15–20 al año, principalmente sustituyendo satélites – ya en órbita – que han llegado al fin de su vida de servicio. Este mercado de sustitución representa 8.000 millones de dólares a lo largo de los cinco próximos años, excluyendo los servicios de lanzamiento. El progreso de la TV de Alta Definición (HDTV) debería proporcionar nuevas oportunidades de crecimiento, limitadas sólo por la continua consolidación de las operadoras.

Satélite Metop



Espacio en defensa

Espacio es un activo clave para ofrecer sistemas modernos de defensa. Los ejemplos abarcan satélites diseñados para telecomunicaciones de alta seguridad, sistemas de alerta inmediata, recopilación de inteligencia (imágenes y señales), navegación e interceptores exoatmosféricos para Ballistic Missile Defence.



Skynet 5

El presupuesto europeo asciende a casi 1.000 millones de euros, siendo el presupuesto estadounidense considerablemente superior. Ambos mercados institucionales son básicamente cautivos, sin embargo, existen oportunidades de exportación. Los programas europeos incluyen el Skynet 5 (Reino Unido), el programa de telecomunicaciones seguras para Alemania, los satélites militares franceses Helios y Syracuse, así como el sistema Pleiades de imágenes inteligentes (Francia) y una serie de programas de demostración, por ejemplo, para tecnologías de alerta inmediata y enlaces por láser. Estos demostradores y otros programas de desarrollo pueden abrir la vía al despliegue de activos operativos más grandes en Europa.

Europa en el espacio

En una iniciativa integral encabezada por la Comisión Europea y la Agencia Espacial Europea, se ha llegado a la conclusión de que la actividad espacial tiene un papel clave que desempeñar en la gestión y la protección del medio ambiente, una mayor seguridad nacional y – mediante la exploración espacial – la adquisición de conocimiento.

Galileo, el programa de navegación por satélite valorado en más de 3.000 millones de euros, ha entrado en una nueva fase con una petición de propuestas para desplegar y explotar el sistema a través de un concesionario. EADS espera participar como proveedor de hardware espacial, y también está preseleccionada para el mandato como concesionario.

El programa europeo de Acceso Garantizado al Espacio (Guaranteed Access to Space) (EGAS) ha sido aprobado por los estados miembros de la ESA. Su objetivo es contrarrestar el declive del negocio de lanzadores comerciales y salvaguardar una capacidad de lanzamiento europea independiente para cargas útiles pesadas que usen el Ariane 5.

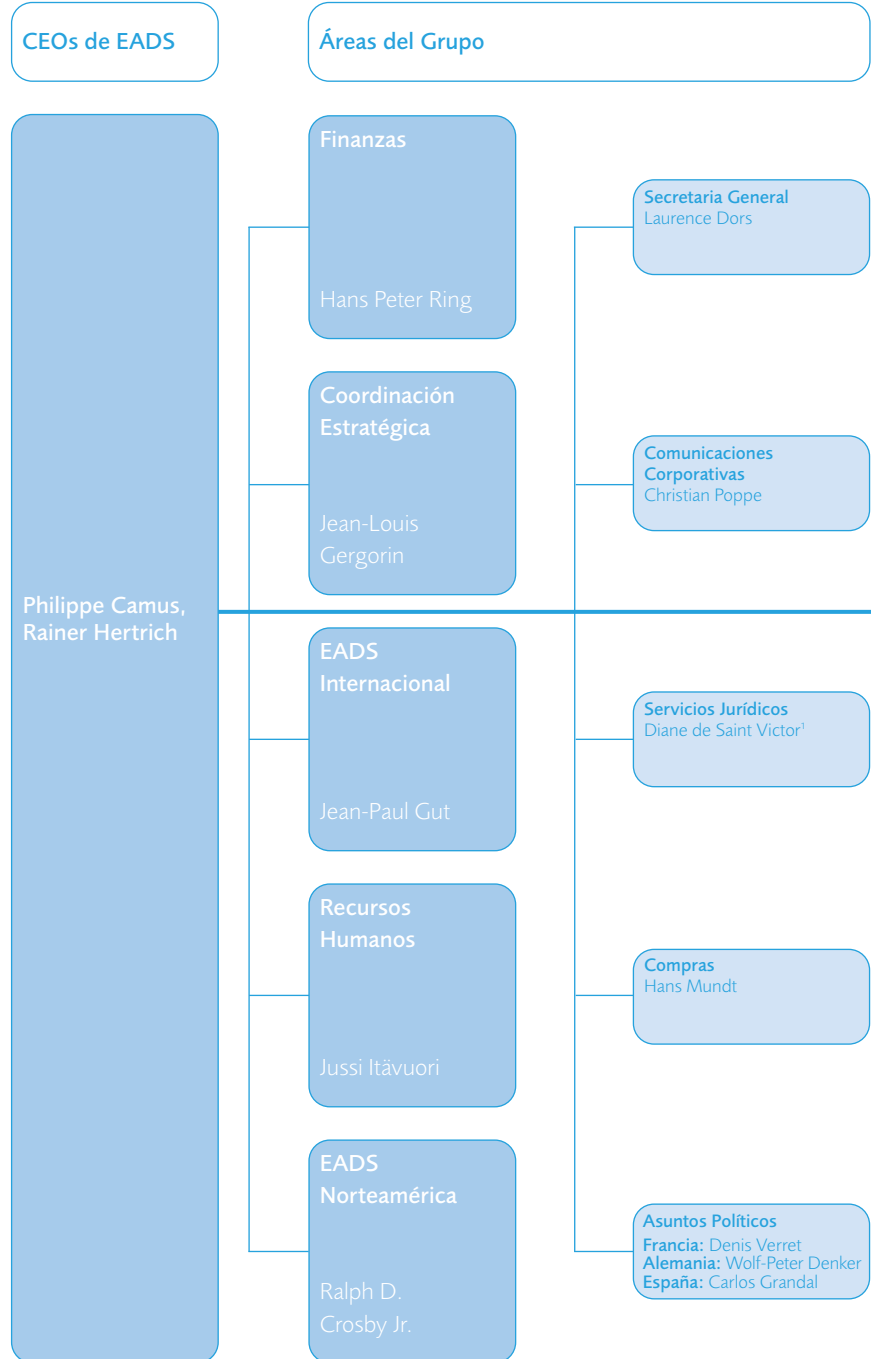
La Estación Espacial Internacional

El posible retraso de dos años en la secuencia de montaje final de la Estación Espacial Internacional causado por el accidente de la lanzadera Columbia afecta también a la aportación europea (entrega y operaciones del módulo Columbus). La ESA está manteniendo conversaciones con el sector, con vistas a gestionar este período intermedio.

Nuestra estructura organizativa

EADS está organizada en cinco grandes Divisiones. Cada una de ellas está estrechamente vinculada a las necesidades específicas de los clientes de su sector; al mismo tiempo, la integración del Grupo permite al máximo el intercambio de información, tecnologías y prácticas de trabajo para realzar el valor de la oferta de productos y servicios de cada División.

Estructura de las Sedes Centrales



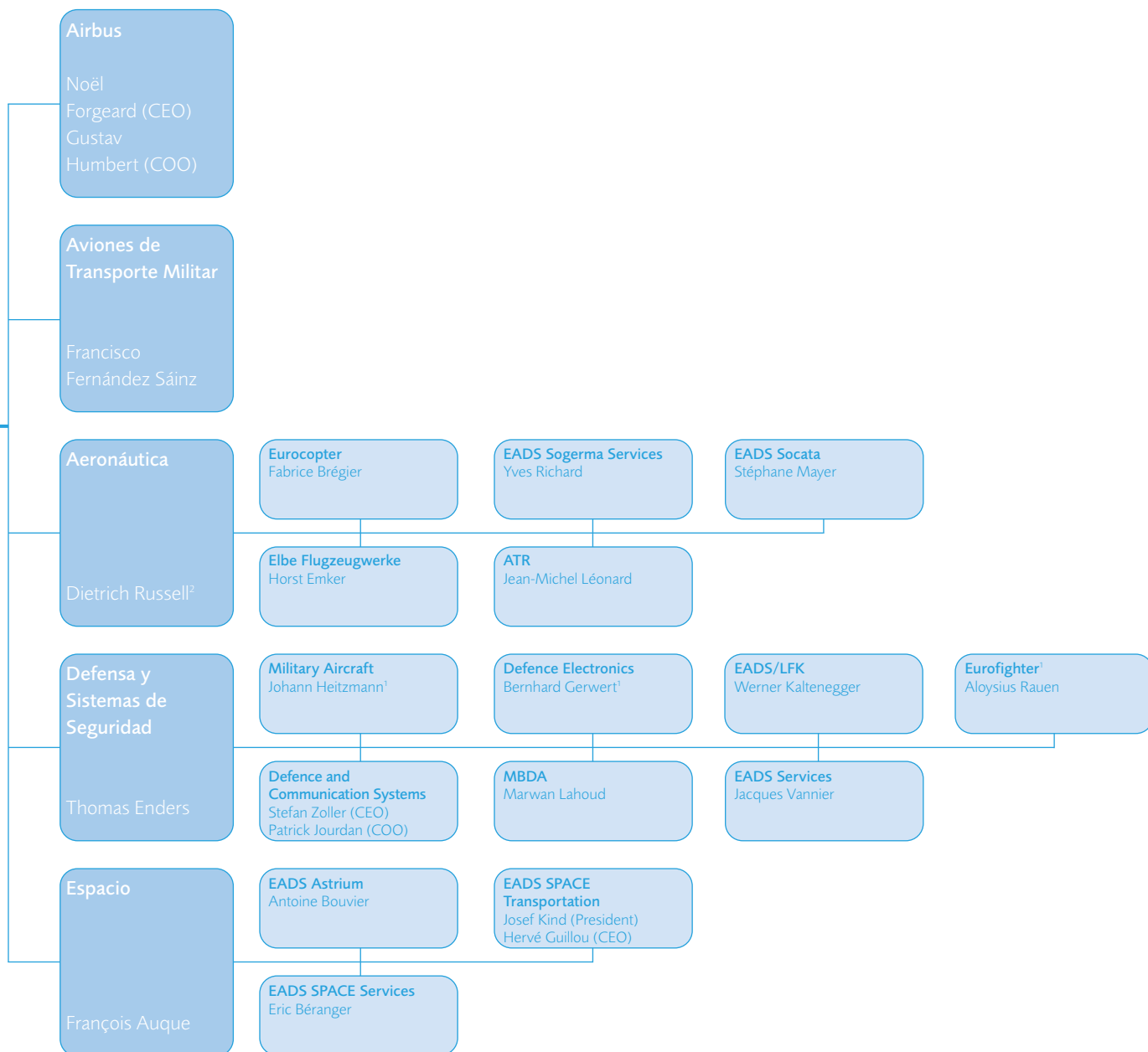
■ Miembros del Comité Ejecutivo

¹Al 1 de mayo de 2004

Estructura Operativa

Divisiones

Sociedades Operativas



¹ Al 1 de mayo de 2004

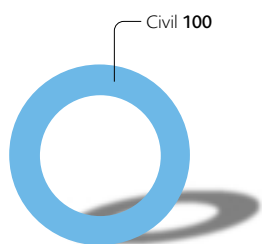
² Se jubila el 30 de abril de 2004, sus responsabilidades serán asumidas por Rainer Hertrich

Análisis de las operaciones

(en millones de €)	2003	2002	variación %
Ingresos	19.048	19.512	-2
BAll	1.353	1.361	-1
Pedidos recibidos	39.904	19.712	102
Cartera de pedidos	141.836	140.996	1

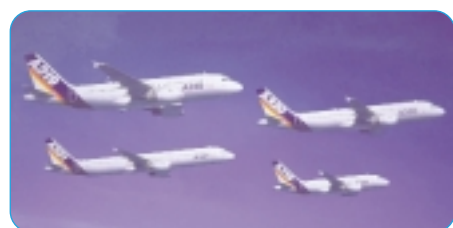
en número de aviones	2003	2002	variación %
Entregas	305	303	1
Cartera de pedidos	1.454	1.505	-3

Desglose de ingresos por mercado (%)



A resaltar en 2003

- Airbus logra el liderazgo del mercado mundial
- La cartera de pedidos del A380 se sitúa en 129 aviones
- Airbus, vinculado a tres importantes proyectos de defensa



La familia A320

Airbus

Airbus ha pasado un año decisivo. La familia Airbus, que cubre desde los aviones de 100 plazas A318 hasta el A380 de 555 plazas actualmente en producción, ha surgido como el líder del mercado mundial. Airbus ha cumplido sus objetivos de entrega, adelantando a su competidor por primera vez, y ha consolidado su posición como entidad idealmente situada para beneficiarse de la esperada recuperación del tráfico de pasajeros.

Análisis del año

Operando en un mercado que aún presentaba dificultades e incertidumbres debido al conflicto en Irak, el efecto de la epidemia de neumonía atípica asiática, la débil perspectiva económica, Airbus no sólo gestionó su negocio efectiva y prudentemente, sino que además mejoró la rentabilidad subyacente. El margen BAll antes de I&D alcanzó un 16,5% en 2003.

El programa A380, que ahora se encuentra en el momento cumbre de sus inversiones, hizo que el gasto en Investigación y Desarrollo alcanzara un nivel récord del 10% de los ingresos; después de I&D, el margen BAll se situaba en un 7,1%. La tesorería siguió siendo un elemento clave de atención para la dirección y se vio reforzada por continuos pagos anticipados de clientes. Asimismo, las adiciones a financiación a clientes – una medida clave para los fabricantes de aviones en mercados difíciles – se mantuvieron cuidadosamente controladas, y el aumento neto de la exposición por financiación a clientes se limitó a un moderado 3% de los ingresos anuales.

Resultados comerciales

En el año se entregaron 305 aviones, es decir, se superaron tanto los 300 previstos como la cifra de 303 del año 2002. Las entregas representaron un 52% del mercado mundial.

Se obtuvieron 284 pedidos en firme de 24 clientes (cuatro de ellos compradores por primera vez de Airbus) por valor de 32.800 millones de dólares a precios de catálogo; los pedidos netos recibidos en el año ascendieron a 254 aviones, habiendo descontado las cancelaciones. A finales de diciembre, la cartera de pedidos se situaba en 1.454 aviones, representando unos cinco años de producción a los niveles actuales.

En conjunto, este comportamiento pone de manifiesto el liderazgo de Airbus en todos los segmentos del mercado. Actualmente, Airbus ofrece una gama completa de productos en aviones de 100 a 555 plazas, habiéndose convertido sin duda en la norma del sector. Es especialmente notable la cuota de mercado, superior al 80%, de los pedidos logrados por el A330/A340 en el sector de aviones de fuselaje ancho y largo alcance.

A318

Las primeras entregas del A318, el miembro más pequeño de la familia Airbus con un solo pasillo, se hicieron a Frontier Airlines en los Estados Unidos y a Air France. El A318 tiene cabida para 107 pasajeros con el diseño estándar.

A340

Airbus hizo las primeras entregas del A340-500, el avión de más largo alcance de la historia, a Emirates, Qatar y Singapore Airlines. El avión les permite abrir nuevas rutas de muy larga distancia, sin escala, tales como Sydney-Dubai o Los Ángeles-Singapur.



Beluga

A380

En el A380 de dos pisos, los trabajos han progresado. Cuatro clientes – tres de los cuales han hecho pedidos del A380 por primera vez – situaron pedidos durante el año, haciendo que la cartera total de pedidos alcanzara los 129 a finales de 2003 y confirmando el interés del mercado por este revolucionario aparato.

En el programa participan actualmente más de 6.000 ingenieros en los centros de Airbus del mundo entero, conectados mediante el sistema propio Airbus Concurrent Engineering. Se están completando las instalaciones principales de montaje de Toulouse, con una superficie de 50 hectáreas, y se unirán otros centros en Francia, Alemania, España y el Reino Unido, en los que el trabajo de producción está avanzando según lo previsto. En 2003 se terminaron varios submontajes importantes, como las secciones del cajón central del ala, el morro y el fuselaje delantero y las alas. La compleja red de entrega – que incluye enlaces de transporte por mar, río, carretera y aire – se ensayó con éxito, y se usará por primera vez en la primavera de 2004.

Las asignaciones de trabajo al proyecto están prácticamente terminadas, con un 98% – en función del valor – de todos los subcontratos en vigor a final de año. La lista de proveedores comprende empresas de muchos países, tales como Japón, Corea, Malasia y Australia.

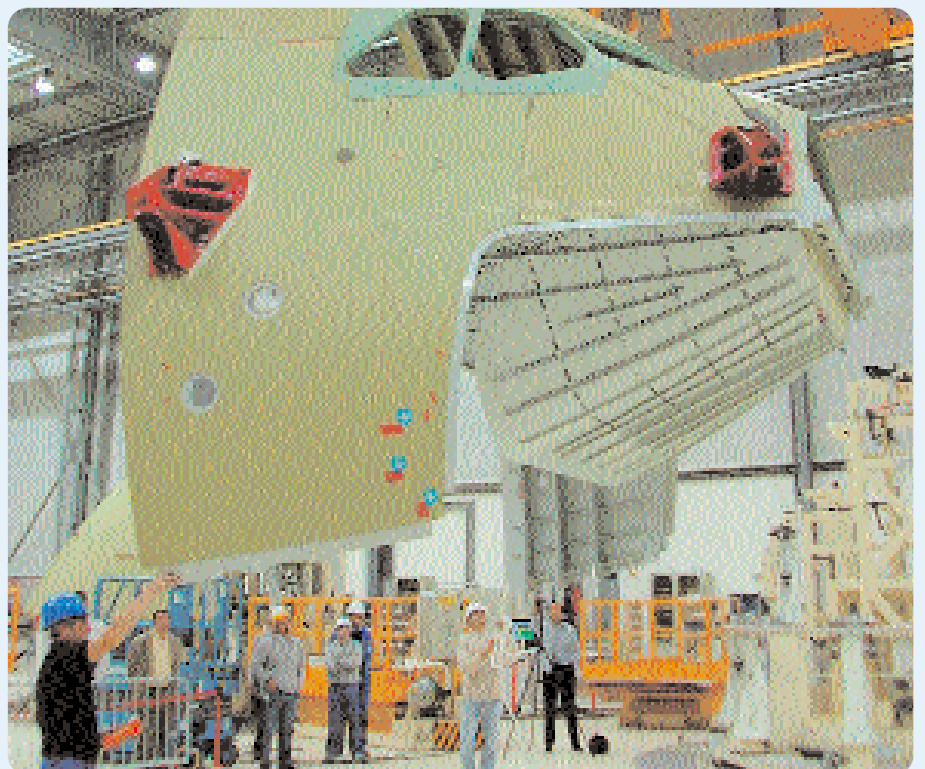
Programas militares

Airbus está consiguiendo aplicar su experiencia y sus recursos a tres importantes programas de defensa – el avión de transporte militar A400M, el Multi-Role Tanker Transport Aircraft (MRTT – basado en el A330-200 y el A310-300) y el Future Strategic Tanker Aircraft del Reino Unido (FSTA – basado en el A330-200). En estos programas, Airbus fabrica y entrega aviones nuevos a la División Aviones de Transporte Militar de EADS, que se encarga de la integración y la comercialización. Estas actividades dan a Airbus un sólido colchón contra las fluctuaciones del mercado civil.

Producción del A380

El primer A380 hará su vuelo inaugural a principios de 2005. La producción de los componentes importantes empezó en 2003, y el primero de los submontajes importantes (el cajón central del ala) se entregó a Saint-Nazaire en agosto. Participan todas las fábricas de Airbus en Francia, Alemania, España y el Reino Unido, estando vinculadas por el sistema Airbus Concurrent Engineering. Este sistema se basa principalmente en la tecnología de la información y permite reducir el tiempo empleado en el ciclo de desarrollo, optimizar la producción y evitar muchos problemas iniciales, además de ahorros en costes no recurrentes. Durante 2003 se realizaron las primeras pruebas para verificar la compatibilidad de los camiones con la infraestructura de carreteras de Toulouse, donde se realizará el montaje final.

Producción de la cabina del A380



Análisis de las operaciones

Aviones de carga

Actualmente hay más de 150 aviones de carga en servicio con operadoras de carga, como FedEx, DHL, TNT, Air Hong Kong, UPS y otras compañías. El A300F4-600R es el avión de carga más vendido en el sector, y durante 2003 se recibieron seis nuevos pedidos, con lo que la cartera total asciende a 61 aparatos.

Airbus ha pasado al extremo superior del mercado de carga con el lanzamiento del A380-800F, basado en el A380 de dos pisos, que transportará una carga útil masiva de 150 toneladas. El avión puede alojar 71 paletas grandes de carga – superando en más de un 30% a su competidor más próximo. El interés de los clientes ha hecho que, por primera vez en la historia, se pudiera dar simultáneamente la luz verde a la producción de las versiones de pasajeros y de carga de un avión nuevo. Hay 17 pedidos en firme pendientes para el A380 en versión carga de tres clientes, estando las primeras entregas previstas para el año 2008.



Prueba de transporte de los principales componentes del A380

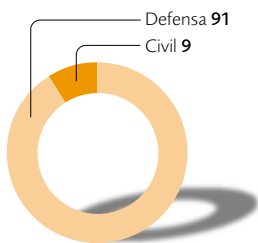
Perspectiva

Para 2004, Airbus sigue pronosticando un mercado bastante flojo, que podría afianzarse en la última parte del año y recuperarse en 2005. Está previsto que las entregas de Airbus se acerquen a 300, frente a las 305 de 2003. Se espera que el presupuesto total de I&D para Airbus se mantenga estable en torno a 1.800 millones de euros, estando más de la mitad destinado al A380. En este presupuesto para I&D se incluyen unos 100 millones de euros de gastos de desarrollo que se capitalizarán, de conformidad con la norma contable sobre dichos gastos (IAS 38). Gracias a la considerable cartera de seguros de cambio contratada por el Grupo, se espera que Airbus no se verá afectado por la volatilidad del dólar estadounidense y su debilidad frente al euro en el período 2004–2005. Para años posteriores, hay un importante programa de ahorro de costes, denominado "Route 06", diseñado para reforzar la resistencia a los efectos de un nivel bajo continuo del dólar.

A más largo plazo, se pronostica que el tráfico aéreo mundial crecerá alrededor de un 5% anual, y se espera que el actual excedente de aviones se autoliquidará; Airbus – con una gama de productos muy competitiva, que es la más completa y moderna del sector – está excepcionalmente bien posicionada para beneficiarse de la recuperación del mercado que se prevé comenzará en 2005, un año antes de que el A380 entre en servicio. Al mismo tiempo, Airbus espera que su presupuesto de I&D vaya reduciéndose paulatinamente a medida que el A380 se acerque a su puesta en servicio.

(en millones de €)	2003	2002 variación %	
Ingresos	934	524	78
BAII	30	-80	-
Pedidos recibidos	20.326	403	4.944
Cartera de pedidos	20.007	633	3.061

Desglose de ingresos por mercado (%)



A resaltar en 2003

- Se firma el contrato de 19.700 millones de euros del A400M
- Pedido del CN-235 para el programa estadounidense Deepwater

Aviones de Transporte Militar

2003 fue el año de la firma del contrato A400M. Los primeros ingresos de este programa han propiciado un aumento de los ingresos de la División de casi el doble. La División retornó a beneficios y logró un BAII de 30 millones de euros.

Análisis del año

Hemos vuelto a confirmar nuestro liderazgo en el campo de aviones de transporte militar de tamaño medio, mientras que se consiguieron varios pedidos sustanciales de derivados militares de Airbus y aeroestructuras. Los ingresos casi se duplicaron hasta 900 millones de euros, y los pedidos recibidos ascendieron a 20.300 millones de euros, incluyendo 19.700 millones de euros para el avión de transporte militar A400M, el mayor contrato de la historia firmado por EADS. La cartera de pedidos se sitúa actualmente en 20.000 millones de euros, representando una sólida base para el desarrollo futuro de la División.

A400M

El contrato de 180 unidades del avión A400M firmado a finales de mayo de 2003 por Airbus Military y OCCAR (Organización para la Cooperación Conjunta en Materia de Armamento), en el que participan Francia, Alemania, España, Turquía, Bélgica, Luxemburgo y el Reino Unido, constituye un gran éxito para EADS. Este pedido generará unos ingresos de 2.000 millones de euros en el período 2003-2005. El primer pedido de las naciones abre unas perspectivas considerables, en particular para la sustitución de la flota de aviones C-130 actualmente en servicio, que está envejeciendo.

Se calcula que el potencial de exportación del A400M superará los 200 aviones durante los próximos 20 años, en un segmento de mercado en el que ningún competidor ofrece una alternativa comparable, basada en las más avanzadas tecnologías. La construcción de la línea de montaje final se ha iniciado en Sevilla, España.

Plataformas y otros derivados de CASA

Se han hecho entregas de los C-212, CN-235 y el nuevo C-295 al Ministerio de Agricultura español, las fuerzas aéreas de Francia, España, Polonia, Paraguay y Jordania, además de a Aero Contractor y L-3 de los Estados Unidos. También se recibieron pedidos de estos modelos de clientes que repetían, así como de la Armada de Ecuador y de Skytraders de Australia.

El primer vuelo de la versión modernizada del P-3 Orion español tuvo lugar en 2003. En el programa Deepwater, llegamos a un acuerdo para la venta de dos CN-235, configuración de aviones, desarrollo de sistemas para misiones, desarrollo de soporte lógico, piezas de recambio y GSE, instalación y gestión del programa.

Derivados militares

AirTanker, un consorcio en el que EADS tiene una participación del 40%, presentó su oferta para el programa Future Strategic Tanker Aircraft del Reino Unido. En enero de 2004, el Ministerio de Defensa británico seleccionó a AirTanker, como concursante único para negociar el contrato final. Este avance estratégico en un mercado monopolizado hasta ahora por Boeing se logró gracias a la competitividad de EADS en soluciones. Esta excelencia se basa en un derivado del A330, una plataforma de bajo riesgo y efectiva en costes que ofrece también una mayor capacidad de suministro. El éxito en el Reino Unido presta credibilidad a la capacidad de EADS para entrar en el mercado estadounidense.



EADS CASA C-295

Análisis de las operaciones

En 2003 también se produjo la presentación del avión cisterna a las fuerzas armadas alemanas. Conseguimos un contrato para dos conjuntos de aviones cisterna para las Fuerzas Aéreas canadienses y entregamos dos versiones VIP del A310-300 al Ministerio de Defensa español.

Aeroestructuras

En 2003 se produjeron intensas actividades de desarrollo en los principales programas nuevos: la carena ventral y las trampas del tren de aterrizaje principal del A380. Otros proyectos incluyeron los capos de motor del A380, el estabilizador horizontal para el Dassault Falcon F7X, y el nuevo diseño para los capos de motor del A340-500/600.

Perspectiva

2004 será un año clave, con el avance de grandes programas como el A400M y el Deepwater estadounidense. Estos programas impulsarán el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad en la División en 2004 y años sucesivos. Además, mientras tratamos de llegar a la firma del esperado contrato FSTA – que nos abrirá las puertas al mercado mundial de aviones cisterna – esperamos la consolidación del programa de modernización del P-3 para Brasil en 2004. A más largo plazo, hay otras oportunidades para los aviones cisterna con Francia y Australia, así como con el mercado estadounidense, que sigue siendo un objetivo para la compañía.

Programa Deepwater

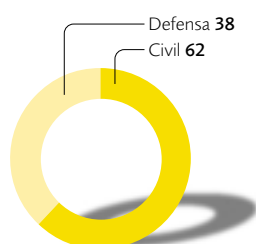
La Guardia Costera estadounidense seleccionó y contrató el Avión de Patrulla Marítima CN-235 de EADS CASA como parte de su programa Deepwater, en el que también participan otras divisiones de EADS, con mejoras para helicópteros Eurocopter y radares de la División Defensa y Sistemas de Seguridad. La amplia gama de capacidades de EADS hace de la compañía uno de los mayores subcontratistas en este impulso integral de recapitalización para mejorar la seguridad nacional. Si bien las posiciones a ambos lados del Atlántico fueron muy diferentes en 2003, el equipo de EADS, que comprendía miembros de Madrid y Washington, estuvo colaborando con Lockheed Martin, el contratista principal del programa Deepwater, para obtener la aprobación de los departamentos gubernamentales y el apoyo del Congreso para este producto de las instalaciones de nuestro Grupo en España.

Avión CN-235



(en millones de €)	2003	2002	variación %
Ingresos	3.803	3.834	-1
BAII	217	180	20
Pedidos recibidos	3.661	4.095	-11
Cartera de pedidos	9.818	10.162	-3

Desglose de ingresos por mercado (%)



A resaltar en 2003

- Eurocopter conserva el liderazgo en el mercado mundial
- Se presenta el avión cisterna a las fuerzas aéreas alemanas



El EC135 en una misión de rescate

Aeronáutica

La División Aeronáutica engloba actividades relacionadas con la aviación civil y militar, incluyendo helicópteros, aviación regional y general así como también servicios de mantenimiento, reparación y revisión (MRO). Uno de los miembros de la división – Eurocopter – es el líder mundial en su sector.

Análisis del año

Hemos estado sentando las bases para las entregas de nuestros dos helicópteros militares nuevos a partir de 2004. Al mismo tiempo, nuestra actividad de servicios relacionados con la aviación civil ha demostrado una satisfactoria resistencia.

En conjunto, los ingresos se mantuvieron prácticamente estables y el continuo aumento de la rentabilidad de nuestro negocio de helicópteros ha impulsado la rentabilidad de la División Aeronáutica a un nuevo récord: del 4,7% en 2002 a un 5,7% en 2003.

Durante 2003, la División registró unos ingresos consolidados de 3.800 millones de euros, cifra que representa una reducción del 1% respecto a 2002, y equivale a un 12,6% de los ingresos totales del Grupo.

Eurocopter

De nuevo, Eurocopter ha terminado el año como líder del mercado mundial, con pedidos por valor de 2.600 millones de euros para 293 helicópteros, que representan un 45% del mercado en cuanto a unidades y un 25% en cuanto a valor. Consiguió un 53% en cuanto a valor de los mercados civiles y paraestatales, clasificándose en el primer puesto en el mercado estadounidense. La fuerte recuperación en el segundo semestre del año es un indicio de elevado potencial de crecimiento en 2004.

Los helicópteros militares más recientes de nuestra gama – el helicóptero de combate Tigre y el helicóptero de transporte NH90 – han confirmado su competitividad en los mercados de exportación. España se ha comprometido a adquirir 24 Tigres, y Grecia ha firmado un contrato para 20 NH90.

En los Estados Unidos, formamos equipo con Lockheed Martin en el programa Deepwater, e iniciamos la construcción de nuevas instalaciones en Mississippi. En España, empezamos a concentrar las actividades de helicópteros en una nueva entidad, Eurocopter España.

Entre los acontecimientos a destacar del año están el comienzo del montaje del Tigre y EC120 por Australian Aerospace, y la firma de acuerdos de cooperación con AviChina e Hindustan Aeronautics en la India.

Aviones Regionales – ATR

Entregamos nueve aviones nuevos en 2003, algo menos de lo previsto debido a la quiebra de un cliente que tenía un pedido de cinco. Conseguimos 10 pedidos nuevos para el ATR 42-500 de Air Tahiti (2), Guardia di Finanza (1) y la checa CSA (7) y firmamos operaciones para 43 aviones usados, con unos valores residuales que siguen siendo buenos. Desarrollamos con éxito nuestro centro de negocio electrónico, añadimos servicios nuevos y registramos un aumento notable en nuestras actividades de soporte a escala mundial.

Para 2004, nuestro objetivo de crecimiento está vinculado a servicios y a actividades adicionales generadas por el mercado electrónico AeroChain que estamos desarrollando con Embrear para su lanzamiento en el primer trimestre de 2004.

Análisis de las operaciones

EADS Sogerma Services

Pese a las dificultades del mercado, EADS Sogerma Services mantuvo los ingresos y los beneficios, y duplicó el número de aviones a los que presta asistencia integral. Nuevas operaciones en Miami y Lake Charles fortalecieron nuestra posición en los Estados Unidos. Conseguimos importantes contratos para modificaciones VIP y terminaciones de cabina, un mercado con valor añadido al que nos estamos dirigiendo. Se firmaron contratos de mantenimiento en línea con Eurofly, Lauda Air y Livingstone y nuevos contratos de soporte con SAS y FedEx.

Tras más de dos años de consolidación y competencia feroz en el mercado MRO, esperamos los primeros signos de recuperación en 2004. Tenemos previsto incrementar nuestra cartera de negocio de soporte integral, desarrollar nuestros programas militares, consolidar nuestras actividades en los Estados Unidos y establecer una cooperación sólida en el norte de Asia para conseguir una cuota importante del mercado Airbus MRO de rápido crecimiento en China.

EADS Socata

Entre los desarrollos importantes se encuentra el lanzamiento de la versión C2 del TBM 700, el envío de la primera estructura de la parte inferior del morro y las puertas del tren de aterrizaje delantero del A380, y la firma de un contrato para pasar a ser el subcontratista de los socios industriales del A400M. Lanzamos con éxito una serie de iniciativas para reducir costes y mejorar el rendimiento.

Conversión de aviones de carga – EFW

El mercado de conversión siguió flojo, y EFW no espera una recuperación a corto plazo. Sin embargo, entregamos ocho aviones transformados en cargueros, 3.000 puertas de seguridad para cabina y 140.000 paneles. Se presentó el primer Multi-Role Tanker Transport (MRTT) basado en el A310, que se puso en vuelo por primera vez en Dresde en diciembre de 2003.



Conversión a avión de carga de EFW

Perspectiva

Dos mil cuatro será el año de entrega de las primeras unidades de los helicópteros NH90 y Tigre. Se prevé que el negocio militar de Eurocopter impulsará el crecimiento de los ingresos globales y la rentabilidad de la División en 2004 y años sucesivos.

Red de soporte mundial

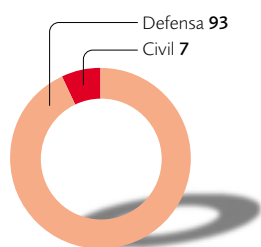
Los servicios de soporte a clientes representan más de un tercio de los ingresos de Eurocopter. La compañía ha establecido una red de servicios internacionales de filiales, distribuidores autorizados y centros de servicio que cubre más de 130 países de todo el mundo, y presta servicios de formación, mantenimiento, reparación y suministro de piezas de recambio, entre otros. La existencia de la red es una de las razones por las que los clientes confían en la oferta de productos de Eurocopter, y probablemente explica por qué hay unos 9.000 aparatos Eurocopter en uso actualmente.

Producción del EC145



(en millones de €)	2003	2002	variación %
Ingresos	5.165	4.770	8
BAII	171	122	40
Pedidos recibidos	6.288	5.413	43
Cartera de pedidos	14.283	13.406	7

Desglose de ingresos por mercado (%)



A resaltar en 2003

- Austria se convierte en el quinto cliente del Eurofighter de EADS
- Tres gobiernos piden el sistema de misiles Aster
- Entra en vigor la nueva organización de la división

Defensa y Sistemas de Seguridad

Están empezando a materializarse los beneficios por entregas de productos, por ejemplo, de misiles y del Eurofighter, que han destacado desde hace tiempo en nuestras carteras de pedidos. Los ingresos pro forma – teniendo en cuenta los cambios en la estructura de la División – aumentaron un 8% y el BAII un 40%. Eurofighter consiguió su primer éxito de exportación, y tres gobiernos europeos pidieron el sistema de defensa aérea basado en el misil Aster.

Análisis del año

La División Defensa y Sistemas de Seguridad (DS) se creó en 2003 como nuevo polo principal de las actividades de EADS en defensa y seguridad, tras el traspaso del negocio de Aviones Militares (relacionado principalmente con Eurofighter) de la División Aeronáutica a esta nueva División. DS abarca ahora la mayor parte de las actividades militares del grupo, salvo los aviones de transporte y misiones militares, los helicópteros militares y espacio militar. Combinando las actividades de Sistemas de Misiles (MBDA y EADS/LFK), Defensa y Sistemas de Comunicación (DCS), Electrónica de Defensa (DE), Aviones Militares (MA) y Servicios en una sola división, EADS ha equipado mejor su negocio de defensa para satisfacer las necesidades de los clientes que requieran soluciones integradas de defensa y seguridad.

Aviones Militares de EADS

Las unidades de primera producción del Eurofighter 620 se entregaron a clientes del Reino Unido, Alemania, Italia y España después de recibir la Homologación de Tipo el 30 de junio de 2003. Intensificamos nuestra estrecha cooperación con las Fuerzas Aéreas alemanas en el Eurofighter System Support Centre (Centro de Apoyo de Sistemas de Eurofighter), explotado conjuntamente, y montamos unas instalaciones combinadas de servicios y revisión. En la Academia Técnica de las Fuerzas Aéreas alemanas se licenciaron las primeras promociones de personal de tierra.

Además, se firmó un contrato para 18 Eurofighters con Austria, que representa el primer éxito de exportación del Eurofighter.

Los programas de actualización y mejora para clientes nacionales y la OTAN están avanzando según lo previsto.

Defensa y Sistemas de Comunicación

DCS forma el centro de competencia, la "Casa de Sistemas", para la integración del "sensor to shooter" de la cadena completa C4ISR y las plataformas correspondientes. El objetivo es satisfacer las necesidades del cliente en capacidades de red centralizada, así como ofrecer una amplia gama de productos de plataforma, actuando con un Integrador de Grandes Sistemas (LSI).

Los ejemplos de la competencia en LSI incluyen nuestra selección por el Ministerio de Defensa británico para un demostrador de Defensa Aérea desde tierra, así como nuestra participación en proyectos conjuntos como el EuroHawk con Northrop Grumman, Socoa (Système de Commandement et de Conduite des Opérations Aériennes) con Thales y MALE en Francia. Estos proyectos están abriendo nuevos horizontes en el campo de Vehículos Aéreos no Tripulados (UAV) y defensa aérea, lanzándonos por lo tanto con capacidades reforzadas a nuevos mercados.

Las telecomunicaciones seguras son una característica clave para una red de plataformas únicas o subsistemas. En especial, proporcionarán acceso a nuevas áreas de negocio en el campo de la seguridad pública, basadas en nuestra reconocida tecnología Tetrapol.

Análisis de las operaciones



Mando, Control, Comunicaciones e Información:
Sistemas C3I

Electrónica de Defensa (DE)

Como entidad de Sensores y Aviónica dentro EADS, Electrónica de Defensa abarca tecnologías de sensores para misiones críticas, proporcionando componentes y subsistemas basados en tecnologías de radar y guerra electrónica, así como aviónica y electrónica para sistemas de defensa. Las aplicaciones de DE en los campos de fusión multi-sensor, redes de sensores, enlaces de datos tácticos y de banda ancha representan los elementos clave de las Capacidades Disponibles en Red (NetWork Enabled Capabilities).

DE fue seleccionada para el diseño, el desarrollo y la integración de contramedidas electrónicas en el A400M. También ha desarrollado el nuevo sensor Elint (Electronic Intelligence) para el EuroHawk y el primer Radar de Apertura Sintética operativo de peso ligero para aviones teledirigidos tácticos.

Sistemas Inteligentes

En octubre de 2003, un avión de las Fuerzas Aéreas estadounidenses voló de California a Alemania, sin tripulación. No se trataba, sin embargo, de una casualidad: era un Global Hawk, un Vehículo Aéreo no Tripulado (UAV) equipado con un sistema Elint (Inteligencia Electrónica) desarrollado e integrado por las Unidades de Negocio de la División de Defensa y Sistemas de Seguridad de EADS como primer paso hacia el sistema EuroHawk. Volando muy por encima de los corredores aéreos comerciales, el sistema puede escanear transmisiones electromagnéticas en más de 100.000 kilómetros cuadrados – por ejemplo, de radares enemigos y enlaces de radio – y enviar los datos a estaciones en tierra para su análisis. El resultado: un sistema inteligente muy eficaz a un coste menor y sin poner en peligro la seguridad de las tripulaciones.

UAV Global Hawk





Producción del Storm Shadow

Sistemas de Misiles

MBDA

MBDA, la segunda mayor compañía de misiles del mundo, está participada por EADS (37,5%), BAE Systems (37,5%) y Finmeccanica (25%). La integración de MBDA está progresando a medida que racionalizamos y coordinamos nuestras fortalezas técnicas y comerciales. Con una cartera de pedidos consolidada valorada en 15.000 millones de euros y unos ingresos anuales del orden de 2.400 millones de euros, la compañía es el líder claro en Europa y está posicionada para crecer con rapidez.

Tres importantes programas multinacionales alcanzaron jalones históricos durante el año. Empezamos a instrumentar el contrato del misil aire-aire Meteor, en el que participan seis países. En armas stand-off (lanzadores a distancia), el Storm Shadow está funcionando en la Royal Air Force del Reino Unido, y el Scalp-EG se está entregando a las Fuerzas Aéreas de Francia. El Contrato Fase Tres para el sistema de misiles para defensa aérea Aster se firmó con OCCAR en diciembre de 2003; la cuota de MBDA tiene un valor de 2.300 millones de euros, representando su mayor contrato de la historia.

EADS/LFK

EADS/LFK ha seguido con éxito su programa de giro, reduciendo los costes estructurales aproximadamente a un 50% de su nivel del año 2000 y aumentando la productividad un 43%.

La cancelación del programa Polyphem ha dado lugar a una redistribución de personal dentro de EADS.



Taurus KEPD 350 en el Tornado

El desarrollo del Taurus ha entrado en su fase final, y hemos realizado ensayos con éxito. Se han firmado contratos con las autoridades de adquisición pública alemanas para misiles Troop Trial y para mejoras de sistemas. También se han identificado oportunidades de exportación para el Taurus, y se está haciendo un seguimiento de las mismas.

El sistema de misiles multifunción guiados Long-Range Trigat fue objeto de demostraciones con éxito en Alemania, y España se ha comprometido a equipar el Tigre con dicho sistema.

EADS Services

EADS Services comprende la unidad de Ensayos y Servicios y proporciona soluciones de servicios contratadas externamente a clientes de defensa. Como parte de un consorcio, se convirtió en el concursante favorito del proyecto Herkules, valorado en 6.500 millones de euros, para la contratación externa de comunicaciones e informática de la Defensa Federal alemana (Bundeswehr).

Perspectiva

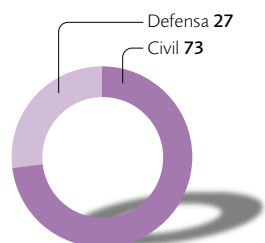
En 2004, continuará la integración de la División con el traspaso del negocio de Aviones Militares de la división Aeronáutica. Ha pasado a ser plenamente operativa a partir del 1 de enero. El año 2004 será un período de desafío a medida que sigamos con los esfuerzos paralelos de reorganización e inversiones para mejorar la eficiencia de nuestras actividades reestructuradas y adaptar la capacidad a las limitaciones de los presupuestos para Defensa. Sin embargo, estos costes adicionales deberían compensarse con una mejora de los resultados, principalmente del negocio de MBDA. La División también mantendrá sus esfuerzos de cara a la firma del tramo 2 del Eurofighter, el desarrollo de Meads y el avance del Long-Range Trigat. Con el tiempo, la División cosechará los frutos de los planes de eficiencia y reestructuración y del continuo avance en las entregas de misiles y Eurofighter.

Análisis de las operaciones

(en millones de €)	2003	2002	variación %
Ingresos	2.424	2.216	9
BAll	-400	-268	-
Pedidos recibidos	6.062	2.145	183
Cartera de pedidos	7.888	3.895	103

El ejercicio 2003 completo incluye EADS Astrium al 100% (Ejercicio 2002 completo al 75%).

Desglose de ingresos por mercado (%)



A resaltar en 2003

- EADS Astrium pasa a ser filial al 100%
- Ariane 5 consigue un 50% de los contratos de lanzamiento del año
- Se firma el contrato Skynet 5 con el Reino Unido

Espacio

En 2003, implantamos un drástico plan de reestructuración y reorganización para adaptar nuestra capacidad a la baja demanda y recuperar eficiencia. Esto repercutió en el BAll de 2003, pero se han sentado las bases para asegurar el giro de la División. Los ingresos aumentaron debido a la consolidación plena de Astrium por primera vez. La cartera de pedidos se vio reforzada por el contrato de 2.500 millones de libras esterlinas del Ministerio de Defensa británico, para servicios de comunicaciones seguras mediante satélites Skynet 5.

Análisis del año

El crecimiento de los ingresos de la División, de 2.216 millones de euros a 2.424 millones de euros, refleja la consolidación plena de Astrium a partir de enero de 2003, tras la adquisición por parte de EADS de la participación del 25% que poseía BAE Systems, que dio lugar a una mejora de 400 millones de euros. El aumento de las actividades relacionadas con defensa se vio contrarrestado por la disminución de la actividad de lanzadores y la reprogramación de la producción del Ariane 5.

La cifra global de BAll, de (400) millones de euros en comparación con (268) millones de euros de 2002, que incluía los resultados de Astrium al 75%, se debe en gran medida a los costes dedicados a la reestructuración completa de la División Espacio. Se ha implantado el programa de reestructuración anunciado en enero de 2003, que ha dado lugar a una drástica reducción de la plantilla, así como a una nueva organización. La División abarca ahora tres actividades principales: sistemas de satélites (EADS Astrium), lanzadores e infraestructura espacial (EADS SPACE Transportation) y servicios (EADS SPACE Services).

Ariane

Desde el año pasado, somos el único contratista industrial del lanzador Ariane 5, con una función que se ha expandido desde las compras hasta la integración de todas las actividades de lanzamiento. En 2003 tuvo lugar la última misión del Ariane 4, así como tres lanzamientos con éxito del Ariane 5, que pusieron en órbita ocho satélites en total. Durante el año, Arianespace consiguió ocho de los nuevos contratos que estaban abiertos a concurso, consiguiendo un 50% del mercado comercial mundial en el año.

En mayo, la conferencia ministerial de la ESA anunció un fuerte compromiso con el programa European Guaranteed Access to Space (EGAS). Están teniendo lugar negociaciones pormenorizadas entre Arianespace, EADS y otros socios para la entrega de 30 lanzadores Ariane 5 en un programa para reducir costes lo suficiente como para igualar la competencia internacional.

Infraestructuras en órbita

Desempeñamos un papel clave en el desarrollo y la utilización de la Estación Espacial Internacional (ISS), como contratista primario del Automated Transfer Vehicle (ATV) que está diseñado para suministrar combustible y otros productos a la ISS, así como para proporcionar funciones de realimentación y retirada de residuos. En 2003, pasamos hitos importantes en el programa, y estamos en vías de realizar el primer vuelo en 2005. También hicimos propuestas a la ESA para la fase de producción.

Otra de nuestras responsabilidades como contratista primario está relacionada con el Columbus, un módulo tripulado de la ISS para investigación de la gravedad cero, y la principal aportación europea a la ISS. El lanzamiento – pospuesto tras el accidente de la lanzadera Columbia en 2003 – está previsto para 2006.

Skynet 5 – sistema de comunicaciones seguras

Paradigm, una filial de EADS SPACE Services, ha firmado un contrato con el Ministerio de Defensa británico para prestar servicios punto a punto durante un período de 15 años. Por lo tanto, diseñamos y construimos dos satélites de comunicaciones militares seguras – Skynet 5A y 5B – y proporcionamos servicios de lanzamiento y la infraestructura en tierra. La tecnología es puntera; está previsto que la iniciativa "Private Finance", que contrata las operaciones del sistema con EADS, sea favorable para los contribuyentes. Podría tener un valor superior a los 3.600 millones de euros a lo largo de 15 años.

Instalación de tanques de propulsión



Otras actividades de lanzamiento

Comprenden Eurockot Launch Services, una joint venture participada al 51% que explota el lanzador Rockot. Llevamos a cabo dos lanzamientos con éxito en 2003. También somos propietarios de un 35% de Starsem, que explota el lanzador Soyuz desde Baikonur. Starsem realizó asimismo dos lanzamientos con éxito en 2003, además de conseguir dos pedidos nuevos para el Venus Express y el Amos 2. La ESA ha aprobado la oferta de lanzamientos del Soyuz desde Kourou, que deberían comenzar en 2007.

Defensa

Hemos seguido realizando nuestro liderazgo en programas espaciales militares europeos. En octubre, firmamos el contrato de 2.500 millones de libras esterlinas para prestar servicios punta a punta – satélites, sistemas de tierra y terminales – para el programa Skynet 5 del Reino Unido. También estamos en la etapa de propuestas de programas similares para la OTAN y el Ministerio de Defensa alemán.

Entre otros acontecimientos, merecen destacar la introducción del demostrador del "airborne laser optical link" (LOLA), el progreso en el desarrollo del misil M51 basado en submarino, y un contrato para el demostrador del satélite Spirale para alerta inmediata. Los sistemas de misiles antibalísticos son un ejemplo perfecto de proyectos en los que podemos asumir el papel líder en ofertas de sistemas complejos, usando sinergias entre nuestras actividades de espacio y defensa.

Análisis de las operaciones

Satélites para telecomunicaciones

Conseguimos tres importantes contratos en 2003: el Anik F1R para la Compañía Telesat canadiense en enero, el Hotbird 8 para Eutelsat en septiembre y el Arabsat 4A y 4B en octubre. También estamos construyendo los dos satélites Skynet 5 para Paradigm; y en mayo se puso en órbita el satélite Hellas-Sat, diseñado para proporcionar servicios de difusión para los Juegos Olímpicos de 2004 en Atenas.

Navegación

Los estados miembros de la ESA han llegado a un acuerdo sobre la financiación de la fase de desarrollo del sistema de navegación por satélite Galileo. Tenemos una participación accionarial del 38% en Galileo Industries que, en julio, consiguió un contrato para el primero de dos satélites de prueba. El programa tiene un valor contractual potencial de más de 3.000 millones de euros, y proyectamos presentar propuestas para la constelación total de 30 satélites. Junto con Inmarsat y Thales, también somos parte de un consorcio que ha sido elegido como uno de los tres finalistas para la Concesión Galileo.

Satélites de observación en tierra y científicos

Conseguimos contratos de la Agencia Espacial francesa CNES para dos satélites de imágenes de alta resolución Pleiades que se pondrán en órbita en 2008 y 2009, y de la ESA para el Venus Express (la primera sonda europea que visitará Venus) y para el desarrollo del satélite Aeolus, incluyendo la plataforma y el instrumento de estudio de vientos Aladdin.

Perspectiva

Estamos en línea con nuestro plan para lograr que el BAII alcance el umbral de rentabilidad en 2004, presuponiendo que se cumplan los contratos existentes y mayores beneficios de nuestra constante reestructuración. En años posteriores, se espera que la rentabilidad de la división Espacio de EADS aumente paulatinamente.



Ariane 5

Gracias a nuestros firmes cimientos en la actual coyuntura de depresión (de los que da fe nuestra sólida cartera de pedidos), esperamos cosechar los frutos cuando el mercado de satélites para telecomunicaciones comerciales dé un giro, dado que estaríamos en una excelente posición para impulsar la consolidación futura de las actividades espaciales a escala europea. En los campos institucional y militar, el crecimiento a medio plazo se verá alimentado por programas importantes, como el Skynet5/Paradigm, y Galileo.

**Plantilla 2003:
Elevado nivel de formación académica (%)**



Recursos Humanos

Desde el punto de vista de Recursos Humanos, EADS es una compañía única: es uno de los grupos internacionales más importantes, y su plantilla es una de las más preparadas por su formación académica: aproximadamente un 40% de los empleados tienen masters o licenciaturas superiores en ingeniería. Ambos factores, por supuesto, generan altas expectativas desde el punto de vista de Recursos Humanos, especialmente en las áreas de oportunidades de aprendizaje, movilidad y gestión de carrera, contratación de personal clave y relaciones internas.

En 2003, lanzamos varias iniciativas en el campo de la formación y el aprendizaje. Nuestra propia Universidad (la Corporate Business Academy, CBA) ha desarrollado programas nuevos para integrar e internacionalizar a la alta dirección de EADS. Para contribuir al desarrollo de la carrera de las personas con elevado potencial, la CBA llevó a cabo talleres de estrategia para los 200 primeros directivos (los "Executive Forums") así como otros programas centrados en competencias clave, tales como gestión internacional y espíritu de empresa. La CBA ha impartido formación y contribuido al desarrollo de más de 1.000 Directores y Ejecutivos y ha ganado el premio "Corporate XChange Award" patrocinado por The Financial Times.

Al mismo tiempo, todas las actividades de formación del Grupo se ven reforzadas por el trabajo de la Red de Formación, que celebra reuniones periódicas a fin de optimizar la inversión global de nuestro Grupo en aprendizaje y formación.



32 empleados de Airbus dentro de la sección 18.1 del A380 en Hamburgo

Análisis de las operaciones

Se ha hecho un esfuerzo notable por mejorar el Desarrollo de la Dirección mediante movilidad interna, tanto entre las Divisiones como entre sus Unidades de Negocio, y entre los países en los que operamos. En cuanto a imagen, EADS ha consolidado su fama como empresa de preferencia. Ha quedado clasificada como el número uno para los ingenieros en Francia, el número cinco en Alemania y, más genéricamente, el número seis en Europa. Nuestras páginas de contratación en la web de EADS (las más frecuentemente consultadas) fueron visitadas más de un millón de veces.

Siendo una empresa global, EADS considera la movilidad un elemento clave de desarrollo transcultural y una herramienta para fomentar el desarrollo personal y la integración colectiva. Con esta finalidad, EADS lanzó una nueva política de movilidad en 2003, que define normas comunes para todas las Unidades de Negocio y Divisiones de EADS.

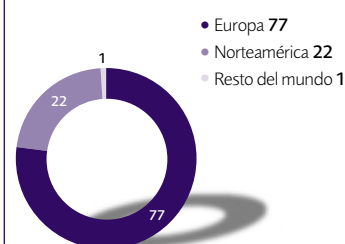
Por último, el área de Recursos Humanos lanzó varias iniciativas para mejorar su eficiencia interna, especialmente promocionando su papel de "socio empresarial" de la dirección. La conferencia anual de Recursos Humanos de EADS, junto con los programas de formación, ha contribuido a crear una red más potente de profesionales, capaces de aportar cada vez más a la dirección de uno de los principales activos del Grupo.

Política global de compras

Los productos, servicios y componentes comprados representan aproximadamente un 65% de los ingresos de EADS, y nuestros proveedores hacen una importante aportación al comportamiento técnico y comercial del Grupo. En los próximos años aumentará el volumen de compras conforme aumenten las ventas, a medida que nos centremos en competencias esenciales y desarrollemos programas de contratación externa. Por lo tanto, el hallar fuentes efectivas para nuestras compras es una función clave de la dirección, especialmente porque la creación de valor en este campo tiene una gran repercusión en los beneficios.

La estrategia de EADS en la búsqueda de fuentes para sus compras está diseñada para conseguir una ventaja competitiva mediante la selección, la integración y el desarrollo de los mejores proveedores del mundo. Al implantarla, estamos construyendo nuevas formas de relación que incluyen involucrar a los proveedores desde el primer momento, asumiendo un planteamiento proactivo ante las necesidades cambiantes del mercado y acordando criterios para la evaluación del rendimiento. Estos criterios incluyen el precio, el comportamiento en las entregas, la calidad de los productos, los requisitos técnicos y el soporte al cliente, así como objetivos y normas para una gestión

Desglose geográfico de las compras (%)





Almacén high-bay de Airbus para piezas de recambio, Customised Spares Logistics (CSL)

apropiada de los riesgos y las oportunidades entre el Grupo y sus proveedores. Como apoyo a las campañas de venta y para extender su ámbito a todo el mundo, EADS analiza continuamente los mercados potenciales de suministros a fin de identificar nuevas fuentes en países que están considerados mercados estratégicos de ventas. Además, la identificación de fuentes nuevas también fomenta la competencia en nuestros mercados de suministros.

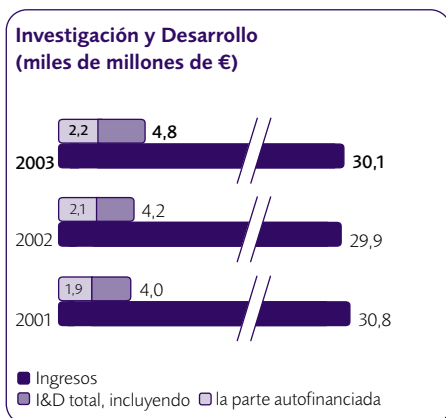
Un objetivo clave es la maximización del poder adquisitivo del Grupo mediante la búsqueda conjunta de fuentes, y hemos establecido una red de "Lead Buyer" para lograrlo bajo la dirección de EADS Procurement.

Durante 2003, nos concentramos en actividades estratégicas, de proveedores comunes y compras conjuntas, y celebramos una serie de reuniones con proveedores para lanzar iniciativas de mejora, incluyendo objetivos para el comportamiento de la logística, la calidad y el valor. Según los principios de EADS, se han firmado Acuerdos Bilaterales con nuestros principales proveedores, y las mejoras resultantes serán piedras angulares de "Asociaciones Competitivas", así como de la gestión profesional de relaciones con los proveedores. Los Acuerdos Bilaterales son la base para configurar una relación a largo plazo con los proveedores importantes que estén dispuestos a desarrollar comportamientos constantes, excelentes para cubrir mejor las necesidades de los mercados de clientes finales y contribuir a los intereses empresariales mundiales de EADS.

También estamos desarrollando métodos y procesos que son esenciales para la implantación de proyectos conjuntos, incluyendo un novedoso y puntero sistema de información (SourceIT). El sistema de compras electrónicas es otro elemento importante, y hemos construido una "plataforma de negociación" respaldada por varios proveedores líderes de servicios para tramitar los procesos electrónicos de concursos y subastas inversas.

Por último, toda iniciativa de éxito depende de un personal cualificado, y hemos instituido un programa de buenas prácticas para desarrollar las habilidades y capacidades existentes, y para asegurar que nuestros equipos de compras son los primeros en sus campos de actuación.

Análisis de las operaciones



Investigación y Tecnología

EADS gasta unos 5.000 millones de euros, un 17% de sus ingresos, en Investigación y Desarrollo (I&D). En 2003, se dedicaron unos 450 millones de euros a proyectos de Investigación y Tecnología (I&T).

Nuestra estrategia de innovación se basa en un sistema equilibrado de actividades centralizadas y descentralizadas. Las Unidades de Negocio tienen plena responsabilidad individual sobre el desarrollo de productos (I&D), lo que les permite hacer un seguimiento de las necesidades del cliente y el mercado y fomentar su competitividad. En cuanto a esfuerzos centralizados, existen dos pilares principales: la Red I&T de EADS y el Corporate Research Centre (CRC), estando la Red estructurada en torno a 18 dominios tecnológicos de interés transversal.

Estos dominios incluyen Materiales y Estructuras, Electrónica y Microelectrónica, Compatibilidad Electromagnética, Cautela y Control de Firmas, Óptica y Optrónica, TI y Gestión del Conocimiento, Mecánica de Fluidos, Propulsión y Energía a Bordo, Dirección, Navegación y Control, y otras materias como Proceso de Imágenes y Fusión de Datos, así como Microondas y Telecomunicaciones.

La Red I&T de EADS está estructurada para producir intercambios útiles en sentido descendente y ascendente entre los expertos técnicos y la gestión del negocio, facilitando una mejor comunicación, fomentando el intercambio de buenas prácticas y ahorrando costes. En el Programa de Investigación Común, la Red genera unos 85 millones de euros de actividades I&T compartidas, con 121 proyectos en los que participan más de 1.200 expertos del Grupo.

Permite la cooperación organizada con otras empresas, organizaciones industriales, laboratorios de investigación y universidades, para adquirir los mejores conocimientos disponibles y proporcionar un seguimiento continuo de las tendencias en la innovación (PATRIA, CNRS, ONERA-DLR, INTA, EDF, etc.).

Los principales centros de CRC están situados en París y Munich e incluyen centros de proximidad en Toulouse y Hamburgo que atienden principalmente a Airbus, el mayor cliente de CRC en EADS. CRC abrió una Oficina de Investigación y Tecnología en Moscú en marzo de 2003.

Unas 600 personas trabajan en el CRC, incluyendo estudiantes que están cursando el doctorado o trabajando como interinos universitarios. Además de su papel de llevar a cabo las actividades de I&T, el CRC actúa como núcleo para el intercambio de know-how, como promotor de sinergias y como impulsor de la innovación en todo el Grupo EADS.

Las competencias esenciales de CRC abarcan Materiales y Procesos y Manufacturas Avanzadas; Ingeniería de Estructuras y Acústica; Microsistemas, Electrónica y Proceso de Imágenes; Ingeniería de Sistemas y Control Medioambiental de Sistemas; Ingeniería de Procesos Avanzados y Tecnologías de la Información para Ingeniería; Patentes; Estrategia de Propiedad Intelectual y Gestión del Conocimiento.

La política de cooperación de CRC se basa en acuerdos con universidades y laboratorios públicos o privados para la investigación vertical e institucional, posibilitando una rentabilidad superior en la inversión en innovación.



Ingeniero probando la fortaleza de un cierre térmico de Velcro

Gobierno Corporativo

Miembros del Consejo de Administración

Manfred Bischoff

Presidente de EADS
Delegado de DaimlerChrysler para la Industria Aeroespacial

Arnaud Lagardère

Presidente de EADS
Socio Colectivo y Consejero Delegado de Lagardère

Philippe Camus

Consejero Delegado de EADS
Vicepresidente y Viceconsejero Delegado de Arjil Commanditée – Arco (Socio Colectivo y Consejero Delegado de Lagardère)

Rainer Hertrich

Consejero Delegado de EADS
Presidente de la Asociación Alemana de la Industria Aeroespacial BDLI

Eckhard Cordes

Miembro del Consejo de Dirección de DaimlerChrysler

Pedro Ferreras

Presidente de Ferreras Abogados

Noël Forgeard

Presidente y Consejero Delegado de Airbus
Miembro del Consejo de Administración de IMS SA

Jean-René Fourtou

Presidente y Consejero Delegado de Vivendi Universal

Louis Gallois

Presidente de SNCF

Hans Peter Ring

Director Financiero de EADS
Miembro del Consejo Supervisor de M+W Zander – D.I.B. Facility Management GmbH

Michael Rogowski

Presidente del Consejo Supervisor de J.M. Voith AG

Se presentarán a la Junta General Anual de EADS, convocada para el día 6 de mayo de 2004, propuestas de acuerdos para aceptar las dimisiones de Jean-René Fourtou y Eckhard Cordes como miembros del Consejo de Administración y nombrar a **François David** (Presidente y Consejero Delegado de COFACE desde 1994) y **Rüdiger Grube** (miembro del Consejo de Dirección de DaimlerChrysler responsable de desarrollo corporativo desde 2002) como sus respectivos sucesores. Estos nombramientos entrarán en vigor al final de dicha Junta General Anual.

En 2003, el Consejo de EADS siguió manteniendo el principio conductor de maximizar el valor para el accionista de conformidad con las leyes aplicables y los principios de gobierno empresarial vigentes en los países pertinentes para la Sociedad. La estructura de la dirección de EADS ha demostrado ser eficiente y estar bien adaptada para cumplir su compromiso con una relación sostenible y equilibrada con todas las partes interesadas de la Sociedad.

Normas aplicables

EADS N.V. es una sociedad holandesa que se rige por las leyes de Holanda – en especial, por el Libro 2 del Código Civil holandés – y por sus Estatutos. Dado que sus acciones cotizan en Francia, Alemania y España, también está sujeta a diversos reglamentos que se exponen más detalladamente en los **Estados Financieros y Gobierno Corporativo – documento 2003**, parte del Informe Anual 2003 de EADS.

Debe tenerse en cuenta que algunas normativas específicas y del derecho de sociedades nacional (tales como la "loi NRE" francesa sobre gobierno corporativo) no son aplicables a EADS; no obstante, las normas que rigen los procedimientos del Consejo, aprobadas inicialmente por el Consejo en julio de 2000, se modificaron durante la reunión del Consejo celebrada el 5 de diciembre de 2003 para reflejar la decisión del Consejo respecto a mejoras en el Gobierno Corporativo, como se describe a continuación. Además, se han reforzado las Normas sobre Negociación con Información Privilegiada ya existentes, partiendo de cambios recientes en las leyes aplicables a la Sociedad en Holanda y en cada uno de los países donde están admitidas sus acciones a cotización. Dichas normas han entrado en vigor el 1 de enero de 2004.

El Consejo de Administración

El Consejo celebró ocho reuniones en el año 2003, y fue informado periódicamente de la evolución de la Compañía mediante informes de los Consejeros Delegados, acompañados de previsiones dinámicas y de planes estratégicos y operativos. Entre las materias tratadas y las operaciones autorizadas en estas reuniones se encontraron la estrategia de EADS, los procesos de reorganización, aspectos y contratos importantes del negocio, y la aprobación de planes operativos, presupuestos, política de cobertura de riesgos de tipo de cambio y política de financiación, remuneración (incluidos un Plan de Opciones a Acciones -SOP- y un Plan de Participación Accionarial de los Empleados -ESOP- y los resultados financieros y previsiones del Grupo.

Como se ha indicado, en una reunión del Consejo celebrada el 5 de diciembre de 2003 se estudiaron recomendaciones de cambios en el Gobierno Corporativo de EADS, a la vista de las buenas prácticas desarrolladas en esta materia en las jurisdicciones pertinentes para EADS. En especial, el Consejo aprobó recomendaciones relativas a su funcionamiento, incluyendo la implantación de un proceso de evaluación de su comportamiento, la situación personal de sus Consejeros incluyendo su remuneración individual, la política de remuneración del Consejo, y el papel de los Comités del Consejo. También se decidieron mejoras en los derechos de los accionistas, incluyendo, entre otras, acceso a información mediante la creación de páginas específicas sobre Gobierno Corporativo en la web de EADS.

El Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría, creado por el Consejo en 2000 y elegido de entre sus miembros, está presidido por Manfred Bischoff y Arnaud Lagardère, y cuenta también con Eckhard Cordes y Louis Gallois. El Comité de Auditoría celebró dos reuniones en el año 2003, para revisar los resultados de 2002 y los del primer semestre del ejercicio 2003. Según lo decidido por el Consejo el 5 de diciembre de 2003, el papel del Comité de Auditoría aumentará con funciones nuevas tales como, en especial, la revisión de los informes financieros trimestrales y la supervisión del sistema interno de gestión y control de riesgos a partir de 2004.

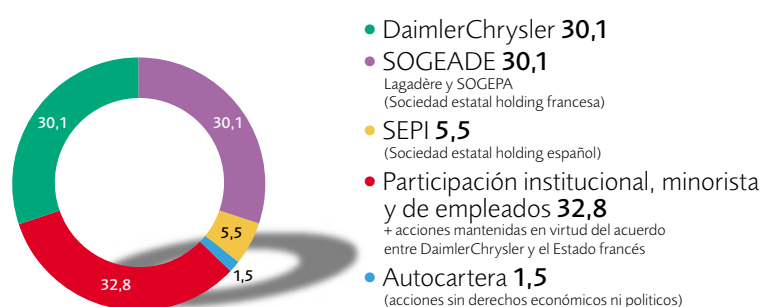
Comité de Remuneración y Nominaciones

El Comité de Remuneración y Nominaciones, denominado anteriormente Comité de Personal, fue creado asimismo por el Consejo en 2000 de entre sus miembros. Está formado por Philippe Camus, Rainer Hertrich, Eckhard Cordes y Louis Gallois y está presidido por Manfred Bischoff y Arnaud Lagardère. El Comité celebró seis reuniones en el año 2003 para revisar la política de remuneración (incluso el plan de pensiones para los miembros del Comité Ejecutivo), los pagos de bonus de 2002, y los planes ESOP y SOP para 2003, y para recomendar el nombramiento de máximos responsables de las principales unidades de negocio de la Sociedad. A tenor de la decisión del Consejo de modificar sus normas internas, se han asignado nuevas tareas al Comité de Remuneración y Nominaciones, tales como proponer recomendaciones respecto al nombramiento del Presidente del Consejo Supervisor (u órganos similares) y los consejeros delegados (o cargos equivalentes) de importantes empresas y unidades de negocio del Grupo EADS, así como del Secretario de la Sociedad.

En enero y marzo de 2004, el Consejo ha llevado a cabo una evaluación anual de su rendimiento.

Para obtener información más detallada sobre el Gobierno Corporativo en EADS, véase **Estados Financieros y Gobierno Corporativo – documento 2003**, parte del Informe Anual 2003 de EADS.

Estructura accionarial a 31 diciembre de 2003 (%)



Responsabilidad social corporativa

Como miembro importante del sector aeronáutico y de defensa, EADS es plenamente consciente del impacto que tienen sus actividades en el mundo en el que opera. Nuestra perspectiva global implica que reconocemos nuestras responsabilidades éticas y sociales para con todas las partes interesadas de la compañía y la comunidad en general. No sólo nos esforzamos por cumplir la totalidad de las legislaciones y los reglamentos pertinentes para nuestro negocio, sino también por mantener unos valores y unos principios congruentes con el orgullo del que está imbuido todo nuestro Grupo. En este sentido, estamos asignando responsabilidades a la dirección e implantando sistemas internos para asegurar que las normas más elevadas formen parte del engranaje de todas nuestras operaciones. Tenemos la intención de seguir fomentando el diálogo con nuestros vecinos y nuestras comunidades sobre los aspectos medioambientales, éticos y sociales que les afecten.

El dar a conocer nuestro ejercicio de responsabilidad social corporativa es una de nuestras principales inquietudes. Durante 2003 se creó un grupo de trabajo de la alta dirección con el fin de definir directrices globales, así como su implantación. Su función primaria es identificar cuestiones esenciales en todo el Grupo, relacionadas con la susceptibilidad de sostenimiento de su modelo de crecimiento, diagnosticar el estado de las prácticas actuales, y proponer normas actualizadas. El próximo paso es la implantación de sistemas directivos y de información aplicables a cada una de nuestras actividades, extendiendo las mejores prácticas a todo el Grupo.

"Estamos comprometidos con defender unas normas éticas irreprochables en nuestras relaciones empresariales dentro y fuera de la Compañía. Como Grupo líder que cotiza en los mercados de valores internacionales, nuestros asociados empresariales, accionistas y clientes esperan que cumplamos las normas más elevadas respecto a integridad y profesionalidad."

Código de Ética de EADS –
mensaje de los Consejeros Delegados

Nuestro espíritu: Integridad

En mayo de 2001, EADS adoptó un Código de Ética en el que establecía la Integridad como un principio rector de conducta, y vinculaba el éxito duradero a la promoción de innovación que genere valor. Este código, una de las primeras iniciativas en nuestros esfuerzos de integración, tenía por objeto inspirar el estilo de dirección de nuestro Grupo. Se dirige a cada una de las partes interesadas del mismo y, en especial, sitúa a los clientes en nuestro foco de atención, porque creemos que su satisfacción conduce a la satisfacción de los empleados y los accionistas.

Compartimos la visión Global Compact de las Naciones Unidas de una interacción constructiva entre la empresa y la sociedad. Como compañía global, compartimos los principios de la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, y la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo, y nos adherimos a ellos. Para afianzar nuestro compromiso, en 2003 nos convertimos en firmantes del Global Compact 1 de las Naciones Unidas, que establece nueve principios en las áreas de derechos humanos, trabajo y medio ambiente, y estamos actuando para asegurar que estos principios estén incorporados a nuestras estrategias, nuestra cultura y nuestra operativa diaria. En el futuro, participaremos en las iniciativas y los programas Global Compact en diferentes países.

¹En la web de Global Compact de las Naciones Unidas, www.unglobalcompact.org, se ofrece información detallada



Sus cualidades operativas han permitido al CN-235 participar en numerosas misiones humanitarias. Aquí se muestra con los colores de las Naciones Unidas.

Actuamos responsablemente en el desarrollo y la venta de productos de defensa

Aproximadamente un 24% de nuestros ingresos proceden de productos y servicios relacionados con la soberanía y la defensa nacional, un área que exige el máximo cuidado en el seguimiento de las normas. Aplicamos estrictamente todos los reglamentos nacionales e internacionales que rigen la venta y la comercialización de productos y tecnologías sensibles y nos regimos por las normas internacionales sobre exportación y aduanas que rigen tanto las ventas como el intercambio de información.

Comercio exterior: estamos totalmente comprometidos con cumplir la legislación aplicable

La lucha contra la corrupción en el comercio exterior es un reto importante para todas las empresas internacionales. Para afrontarlo, EADS está plenamente comprometido con cumplir la totalidad de las legislaciones nacionales e internacionales correspondientes, incluyendo la Convención de la OCDE de noviembre de 1997, incorporada en la legislación de 35 países. Hemos instaurado una política corporativa aplicable a todas las operaciones internacionales de las filiales de EADS, cuyo objeto es detectar y prevenir el fraude, y también hemos desarrollado sistemas de control interno.

Esta política comporta un control efectivo de las operaciones internacionales, mediante la realización de los debidos procesos de "due diligence" de los socios, auditorías periódicas y mecanismos de información, y la celebración de sesiones de formación en todas las Unidades de Negocio. En 2003 se organizaron varias sesiones de formación para los equipos de alta dirección, en las que participaron entidades externas, tales como el Servicio Central para la Prevención de la Corrupción en Francia. Cada Unidad de Negocio ha nombrado directivos responsables de asegurar el cumplimiento pleno de la política del Grupo, y hay un responsable para todo el Grupo, el International Compliance Officer, apoyado por un comité especial ("Companies Selection Committee") para supervisar la implantación de dicha política.



Philippe Camus, Consejero Delegado de EADS, se comprometió a promover a la mujer en la industria aeroespacial en el Salón Aeronáutico de París en 2003

Las mujeres: un activo clave para el futuro aeroespacial

Las mujeres constituyen un gran potencial a desarrollar en la industria aeroespacial, y estamos trabajando activamente para atraer a más a nuestros equipos. Nuestra intención es que al menos un 20% de nuestros contratados anuales de ingeniería sean mujeres y estamos manteniendo comunicaciones periódicas con más de 50 instituciones educativas para promocionar la industria aeroespacial entre las mujeres. En ese sentido, nos estamos concentrando en políticas que permitan a los empleados equilibrar su vida personal y profesional, a fin de crear un entorno de trabajo con auténtica igualdad de oportunidades.

Responsabilidad social corporativa

Esta red está supervisada por EADS International, que elabora boletines periódicos destinados a propagar una cultura de cumplimiento en el seno del Grupo y a alertar a todos los empleados implicados sobre sus obligaciones respecto a la política del Grupo y la promoción de prácticas empresariales internacionales sólidas.

Fomentando la calidad y la confianza entre los empleados

Esperamos que nuestra notable plantilla de empleados dé lo mejor de sí para la causa de EADS, y queremos que su experiencia sea gratificante y satisfactoria; es esencial que haya un clima de confianza y aportación mutua para mantener la dedicación y liberar el potencial creativo que respalda nuestra combinación única de innovación y atención empresarial.



El factor comodidad. La cuarta sesión de "Industry meets University" – un proyecto en el que EADS coopera con universidades alemanas – propuso diseños innovadores para los interiores

EADS no sólo es genuinamente europea, además está presente en 30 países. Operando día a día con unas normas enormemente diferentes en las jurisdicciones en las que trabajamos, partimos de las mejores prácticas locales para propagar estándares elevados y soluciones por toda la compañía; por ejemplo, nuestro centro en Munich está implantando medidas relativas a flexibilidad, planes de trabajo y regreso de ausencias largas que existen en Francia y España, beneficiando la calidad de vida de los empleados y satisfaciendo los objetivos de la compañía.

Como corresponde al activo clave de nuestra Sociedad, la responsabilidad de gestionar los recursos humanos radica en un miembro del Comité Ejecutivo.

El Comité de Empresa Europeo: un enfoque de cooperación transnacional para promover el diálogo social.

El 23 de octubre de 2000, la dirección, enlaces sindicales y representantes de los Comités de Empresa operativos en EADS en Francia, Alemania, España y el Reino Unido, firmaron un acuerdo para el establecimiento del Comité de Empresa Europeo (EWC).

El objetivo era iniciar la integración de EADS promoviendo una visión y una comprensión conjuntas, basándose al mismo tiempo en las instituciones que proporciona la ley en nuestros países miembros. Este acuerdo, extremadamente innovador, materializa la voluntad de EADS de mantener un diálogo proactivo y fluido con los representantes de sus empleados. Los Comités Nacionales de Francia, Alemania, España y el Reino Unido debaten las materias nacionales bajo el principio de subsidiariedad.

El Comité, compuesto por 16 miembros, también comprende un Comité Económico Europeo. Éste último revisa el comportamiento financiero y los resultados, y los Consejeros Delegados asisten a sus reuniones dos veces al año para comentar la evolución de la estrategia de la empresa.

Los subcomités europeos replican el modelo del EWC para determinadas entidades de negocio, como los ya existentes en Airbus y Eurocopter. En 2003, representantes de Espacio y de Defensa y Sistemas de Seguridad aprobaron la creación de dichos subcomités.

Tenemos estrechas relaciones con las organizaciones y los sindicatos que representan a los empleados de EADS, trabajando juntos para minimizar el impacto social de la reciente depresión, por ejemplo, negociando prácticas flexibles de trabajo para evitar despidos. Por ejemplo, el sistema "+3 Accounts" demuestra el planteamiento societario adoptado por la dirección y el Comité de Empresa de la Sociedad para desarrollar una moderna solución de gestión de capacidad que beneficie a los empleados de Airbus en Alemania. Por cada empleado, hay una Cuenta de Tiempo Trabajado (Working-Time Account) y una Cuenta de Reserva (Reserve Account) que hacen un seguimiento de las horas trabajadas por encima del tiempo contractualmente acordado, y hace deducciones para ajustar las necesidades individuales o para gestionar los problemas de capacidad a corto y medio plazo. Una Cuenta de Tiempo Total Trabajado en la vida de servicio (Lifelong Working Time Account) traduce las horas de trabajo en fondos remunerados, y las retiradas de los mismos se pueden usar como remuneración por "jubilación anticipada", proporcionando una flexibilidad adicional.

Salud y seguridad

En el pasado, las políticas y prácticas en materia de salud y seguridad se trataban a escala de centros y Unidades de Negocio. Los ejemplos de iniciativas emprendidas abarcan: planes de prevención de riesgos para subcontratistas en los centros de trabajo (v. g. EADS Sogerma Services), además de medidas de protección para el personal de EADS; la ampliación del fondo de seguro sanitario de la sociedad en Alemania; un proyecto "Salud y Trabajo" en Aviones Militares, junto con la Escuela Técnica Superior de Zurich (ETH Zürich), por el que recibimos un premio, el "European Award for Occupational Medicine"; y el patrocinio de actividades deportivas, centros de fitness y salud e instalaciones deportivas de la propia compañía. Más recientemente, hemos empezado a establecer directrices para asegurar el intercambio de buenas prácticas y homologar las normas en todo el Grupo.

Prestar apoyo a las personas que padecen discapacidades es otra tarea social importante en EADS. En el contexto del European Year for People with Disabilities, EADS Deutschland se ha comprometido con un acuerdo a favor de la igualdad de oportunidades para todos los empleados y contra la discriminación y la exclusión social de las personas discapacitadas: las iniciativas comprenden la mejora del diseño y la accesibilidad de los centros de trabajo, la adaptabilidad de los horarios de trabajo y la contratación preferente de personas discapacitadas con igual preparación.



El 5º "Welcome Day" de EADS. 400 licenciados jóvenes contratados recientemente se reúnen con la alta dirección en Broughton, Reino Unido

Desarrollo de la carrera personal

EADS contrata a unos 2.000 licenciados jóvenes todos los años, especializados fundamentalmente en ingeniería aeronáutica, ingeniería electrónica, tecnología de la información y economía o ciencias empresariales. Nos centramos en un aprendizaje a largo plazo, desde cursos técnicos específicos hasta formación avanzada en dirección, en cooperación con las más destacadas escuelas internacionales de negocios. Además, los departamentos de formación de las divisiones y la Corporate Business Academy de EADS ofrecen un amplio espectro de oportunidades de formación profesional, así como un foro para intercambios creativos y para compartir experiencias.

Responsabilidad social corporativa

El Desarrollo Directivo es una de las tareas clave del director. A fin de prestar soporte hemos introducido un Sistema de Evaluación y Potencial de la Dirección que incluye herramientas de evaluación basadas en las competencias de liderazgo esperadas, y procesos que ayudan al personal a revisar el potencial individual y planificar las opciones de desarrollo de las carreras personales.

La mejora continua de procesos y productos impulsa la satisfacción del cliente

Nuestras obligaciones más importantes con nuestros clientes y proveedores están relacionadas con la calidad de nuestros productos y servicios. La calidad es el terreno de una red de Quality Vice Presidents que representan a todas las Unidades de Negocio y dependen jerárquicamente del Vicepresidente de Calidad de EADS. La red celebra cuatro reuniones al año para dictar y gestionar políticas y directrices aplicables a todo el Grupo, y para identificar y difundir las mejores prácticas entre las Unidades.

La política de calidad de EADS proporciona un marco general para que todas las Unidades de Negocio desarrollen una estrategia de calidad propia integral, políticas y acciones de mejora respecto a la satisfacción de clientes y empleados, la integración de socios y proveedores, y la integración de aspectos sociales, de seguridad y medioambientales.

Todas las Unidades de Negocio han sido instruidas para que logren la certificación de sistemas de calidad a tenor de las normas ISO 9000 EN 9100, y esperamos lograr este resultado para finales de 2004.



Proteger el medio ambiente. El desarrollo del proceso de soldadura láser para los materiales de aluminio para sustituir la tecnología tradicional de mecanizado y remachado, que debilita los materiales y produce residuos metálicos

Promoviendo una relación mutuamente beneficiosa con nuestros proveedores

La base de proveedores de EADS representa una elevada proporción del valor añadido en nuestros productos. Por lo tanto, EADS trata de lograr una ventaja competitiva consiguiendo, integrando y desarrollando a los mejores proveedores del mundo.

Aparte de las especificaciones de calidad, la red EADS Sourcing fija objetivos a nuestros proveedores, no sólo sobre criterios operativos como evolución de los precios o rendimiento en las entregas, sino también sobre el modo de gestionar los riesgos derivados de los requisitos del cliente final y el mercado soportados por cada Unidad de Negocio de EADS. El compartir las oportunidades y los riesgos permite hacer llegar sistemáticamente a la base de proveedores el conjunto de características empresariales del mercado de clientes finales de cada Unidad de Negocio, de una forma justa y equilibrada. Este conjunto formal de objetivos y normas es parte de la Política de Compras.

La Política de Compras de EADS establece directrices y principios para los proveedores de EADS, de manera que puedan comprender e implantar los estándares y requisitos de EADS en todos los niveles de la cadena de suministros para mejorar los rendimientos y compartir las responsabilidades empresariales. En el marco de la Política de Compras, EADS espera de su comunidad de proveedores que siga, transmita a su organización y dé pruebas de la aplicación de prácticas en materias tales como seguridad, legales, éticas, sociales y del medio ambiente. La búsqueda de proveedores responsables y sólidos está en el núcleo de los principios de la Estrategia de búsqueda de fuentes de EADS.

Nos esforzamos por mejorar los impactos medioambientales en todas las fases de la vida de cualquiera de nuestros productos.

Como se indicaba en el informe del año pasado, somos plenamente conscientes de que nuestra actividad interactúa con el medio ambiente. Tradicionalmente, la gestión de aspectos medioambientales de nuestras operaciones es incumbencia de nuestras filiales y centros de trabajo, que deben asegurar el cumplimiento de las leyes y los reglamentos de los países en los que operan. Cada una de nuestras actividades está estrictamente controlada y es auditada por las autoridades, respecto a la homologación de procesos de fabricación. Varias Unidades de Negocio han implantado Sistemas de Gestión del Medio Ambiente basados en las normas ISO 14001 o en el EMAS (Eco-Management and Audit Scheme).

Nuestras Unidades de Negocio han tenido en cuenta criterios medioambientales en todas las fases de cualquiera de los ciclos de vida de nuestros productos, desde la concepción y el diseño, pasando por la fabricación, hasta el soporte del producto. No obstante, EADS se está embarcando en nuevos modos para evaluar mejor los riesgos integrados y proporcionar a los empleados y al público una información más completa en materia de protección medioambiental.

EADS está comprometida con la mejora continua de su impacto en el medio ambiente, más allá del simple cumplimiento de sus obligaciones legales. Por ejemplo, el programa del helicóptero militar NH90 especifica que todo producto químico que forme parte de cada uno de sus componentes ha de estar identificado a fin de limitar las consecuencias medioambientales y los riesgos de su uso.

Airbus tiene un fuerte compromiso con las normas medioambientales cuando desarrolla aviones. Defiende los estándares exigidos por la International Civil Aviation Organisation (ICAO) sobre reducción de ruido y emisiones. La concienciación de Airbus sobre aspectos medioambientales ha sido reconocida en todos los países en que tiene centros industriales, con diferentes premios. Hay programas específicos de investigación – algunos cofinanciados por la Comisión Europea – destinados a mejorar la aerodinámica de los aviones futuros para reducir la resistencia, el consumo de combustible y el ruido.

Responsabilidad social corporativa

En 2003, la Unidad de Negocio Aviones Militares recibió el "Environment Certificate" que reconoce el cumplimiento y las buenas prácticas respecto a protección medioambiental. Con este premio, se reconocieron varias iniciativas para reducir las emisiones, incluyendo el uso de técnicas de simulación virtual de pruebas de vuelo (que reducen el número de vuelos de ensayo), la sustitución de fueloil por gas natural para la calefacción (que limita los derivados del azufre, los residuos sólidos, el monóxido de carbono y otras emisiones) y el uso de fuentes de energía renovables (como paneles solares para calentar agua).

En la División Aviones de Transporte Militar, además de sustituir combustibles por otros más limpios y usar energías renovables para calentar el agua, estamos controlando las pérdidas de energía y usando hidrofluorocarbonos para sustituir los clorofluorocarbonos (CFC) en las cámaras frías y los sistemas de acondicionamiento de aire. También estamos eliminando el uso de materiales que contengan asbesto y haciendo uso de la recogida selectiva de residuos para permitir un tratamiento posterior más eficiente, así como para aumentar el uso de materiales reciclados.

En Eurocopter, durante los últimos cuatro años, las actuaciones medioambientales han reducido el consumo de agua en casi un 5% y la quema energética en casi un 9%, a pesar de un aumento de la producción. Durante el mismo período, la contaminación metálica en las aguas residuales se ha reducido prácticamente a la mitad.

En conjunto, EADS está gastando actualmente más de 30 millones de euros en proyectos de I&T destinados específicamente a mejoras medioambientales en los productos y procesos.



EADS como socio de "Aviation Sans Frontières" (ASF). La flota de ASF realiza misiones de vuelos de evacuación médica a áreas remotas

Trabajando en nuestras comunidades

Tenemos responsabilidades para con las comunidades próximas a nuestros centros operativos. A escala social se emprenden acciones diversas, en reflejo de nuestros compromisos sociales, educativos o culturales con las necesidades o las inquietudes locales específicas, tales como apoyo a centros "Children's Heart" y a niños discapacitados, a Universidades Técnicas en relación con Aeronáutica y Espacio, y compromisos con la German-French Youth-Exchange así como con teatros, museos y orquestas.

A una escala más universal, el patrocinio corporativo de EADS está diseñado para conciliar el apoyo a causas meritorias con la configuración de la imagen pública del Grupo. En especial, nos hemos comprometido a prestar apoyo a las secciones francesa, alemana y española de Aviación sin Fronteras, una organización humanitaria que proporciona transporte aéreo a niños seriamente enfermos o transporte aéreo humanitario en general. Por ejemplo, ATR ha firmado un contrato de colaboración, poniendo disponible para el transporte de carga el portaequipajes de aviones nuevos para entrega a uno de sus clientes. También animamos a nuestros empleados a respaldar este esfuerzo y a tomar parte en sus acciones, proporcionando un significado y una dimensión nueva a la familia aeronáutica que formamos juntos.

Glosario

ACE

"Airbus Concurrent Engineering"; una tecnología que permite trabajar juntos en tiempo real a los ingenieros de Airbus de localidades muy apartadas

Aerochain

Un mercado electrónico establecido por ATR con Embraer de Brasil para mejorar los servicios de soporte a todas las áreas de explotación de las líneas aéreas

AEW

Airborne Early Warning –
Alerta inmediata por aire

AGS

Airborne Ground Surveillance –
Vigilancia en tierra por aire

ATV

El Vehículo Automatizado de Transporte (Automated Transfer Vehicle) que sirve a la ISS

Aviones para misiones

Avión diseñado para realizar funciones especializadas (repostaje en vuelo, control de fronteras, ISR, AEW etc.). Normalmente son adaptaciones de tipos ya existentes

BAII

Beneficio antes de Intereses e Impuestos; EADS usa el BAII antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios como un indicador clave de su comportamiento económico

BMD

Ballistic Missiles Defence

C3I

Sistemas de mando, control, comunicación e inteligencia

C4ISR

Sistemas de mando, control, computadoras para comunicaciones, vigilancia e inteligencia

Cartera de pedidos

Pedidos en firme recibidos por EADS para su entrega en el futuro. Los valores indicados se basan en precios de catálogo para Airbus y no incluyen las opciones

CATS

Combined Aerial Target Services – un programa de compras para el Ministerio de Defensa británico

COTS

Tecnologías comerciales para telecomunicaciones

CRC

Corporate Research Centre – Centro de Investigación Corporativo

CSR

Corporate Social Responsibility – Responsabilidad social corporativa

Deepwater

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

ESA

Agencia Espacial Europea

ESOP

Plan de Participación Accionarial de los Empleados

Glosario

ETAP

Programa de Compras Tecnológicas Europeas

EWC

Comité de Empresa Europeo

FAA

Federal Aviation Authority (EE.UU.)

Fleet commonality

Una característica de la familia Airbus, que permite a las líneas aéreas explotar versiones de diferentes tamaños minimizando la necesidad de nueva formación y recertificación de los pilotos

Fly-by-wire

Un sistema de control electrónico basado en enlaces electrónicos en lugar de mecánicos

FSTA

Future Strategic Tanker Aircraft; un programa del Reino Unido

Galileo

El sistema de navegación por satélite europeo, que se está desarrollando en la actualidad

GBAD

Sistema de defensa aérea desde tierra

Guerra electrónica

Un tipo de conflicto en el que sistemas avanzados de proceso de datos y telecomunicaciones permiten a las fuerzas armadas recopilar, interpretar y usar información sin fisuras e inmediatamente

Hub

Un aeropuerto importante, situado estratégicamente, desde el que parten rutas para llevar el tráfico regional

ICAO

International Civil Aviation Organisation – La agencia de Naciones Unidas para la aviación civil internacional

ISIN

Número internacional de identificación de los valores

ISR

Inteligencia, vigilancia y reconocimiento

ISS

La Estación Espacial Internacional

I&D – Investigación y Desarrollo

Todas las actividades relacionadas con la evolución de nuevos productos y servicios

I&T – Investigación y Tecnología

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

LSI

Integración de grandes sistemas

MALE

Un novedoso vehículo aéreo no tripulado de altitud media y gran autonomía que está desarrollando EADS

MoD

Ministerio de Defensa

MoU

Memorandum of Understanding – Acuerdo Bilateral

MRO

Mantenimiento, Reparación y Revisión

MRTT

Multi-Role Tanker Transport Aircraft

Network-centric

La superioridad de la información es más importante cada día en defensa. Los sistemas "network centric" permiten a las fuerzas armadas acometer nuevas tareas de reconocimiento y vigilancia, tecnología de sensores, y mando y comunicaciones

OCCAR

Organización Conjunta de Cooperación en Materia de Armamento

P to F conversion

Transformación de aviones de pasajeros en aviones de carga, adaptando aviones usados

RAF

Royal Air Force del Reino Unido

SCCOA

Sistema de Mando y Control Aéreos

Sistema-de-sistemas

Las fuerzas armadas modernas necesitan la información adecuada en el momento adecuado y en el lugar adecuado. Esto exige soluciones de sistemas de armamento integradas que vinculen aviones militares, misiles, defensa y sistemas de comunicaciones, electrónica para defensa y servicios relacionados

SOP

Plan de Opciones a Acciones

UAV

Vehículo Aéreo no Tripulado (Unmanned Aerial Vehicle)

White-tail – Marca blanca

Un avión producido antes de que un cliente lo haya pedido (y por lo tanto sin la insignia de la línea aérea en el estabilizador). Airbus no fabrica este tipo de aviones

Direcciones

Domicilio Social

European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

Le Carré
Beechavenue 130 – 132
1119 PR Schiphol-Rijk
Holanda
Tel +31 20 655 4800

Sedes Centrales

En Francia:

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

En Alemania:

EADS
81663 Munich
Alemania
Tel +49 89 607 0

En España:

EADS
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
España
Tel +34 915 85 7000

EADS Norteamérica

EADS of North America, Inc.
Suite 700
815 Connecticut Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20006
EE.UU.
Tel +1 202 776 09 88

Unidades de Negocio

Airbus

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

Aviones de Transporte Militar

EADS Aviones de Transporte Militar

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

Aeronáutica

Eurocopter

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

EADS EFW

Grenzstrasse 1
01109 Dresden
Alemania
Tel +49 351 8839 0

EADS Sogerma Services

Aéroport International
Bordeaux-Merignac
Rue Marcel Issartier
33701 Merignac
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 Socata

Zone d'Aviation et d'Affaires
Le Terminal,
Bât 413
93350 Le Bourget
Francia
Tel +33 1 49 34 69 69

Defensa y Sistemas de Seguridad

EADS Military Aircraft

81663 Munich
Alemania
Tel +49 89 607 0

Defence and Communication Systems

81663 Munich
Alemania
Tel +49 89 607 0

Defence Electronics

Woerthstrasse 85
89077 Ulm
Alemania
Tel + 49 731 392 0

MBDA

11 Strand
WC2 5HR London
Reino Unido
Tel + 44 207 451 6000

EADS/LFK –

Lenkflugkörpersysteme GmbH

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

EADS Services

63, ter. Avenue Edouard Vaillant
92517 Boulogne Billancourt
Francia
Tel +33 1 58 17 77 77

81663 Munich

Alemania
Tel +49 89 607 0

Espacio

EADS Astrium

37, avenue Louis Breguet
78146 Velizy-Villacoublay
Francia
Tel +33 1 34 88 30 00

EADS SPACE Transportation

Hünefeldstrasse 1 – 5
28361 Bremen
Alemania
Tel +49 421 539 0

66, Route de Verneuil, BP 3002

78133 Les Mureaux
Francia
Tel +33 1 39 06 12 34

EADS SPACE Services

63, ter. Avenue Edouard Vaillant
92517 Boulogne Billancourt
Francia
Tel +33 1 58 17 77 77

81663 Munich

Alemania
Tel +49 89 607 0

EADS International

Tel +33 4224 2407

Fax +33 4224 2605

Oficinas en el Exterior

Norteamérica

Canadá

Tel +1 613 230 39 02

Fax +1 613 230 14 42

Europa Central & del Este

Polonia

Tel +48 22 627 05 28

Fax +48 22 627 05 35

República Checa

Tel +420 257 533 991

Fax +420 257 534 252

Rusia

Tel +7 095 797 53 67

Fax +7 095 797 53 66

Europa Occidental

Finlandia

Tel +35 8 968 723 690

Fax +35 8 968 723 691

Grecia

Tel +302 10 69 83 871

Fax +302 10 69 83 870

Italia

Tel +39 06 844 06 21

Fax +39 06 841 62 26

Reino Unido

Tel +44 207 845 84 00

Fax +44 207 845 84 01

Turquía

Tel +90 312 448 09 40

Fax +90 312 448 09 46

Oriente Medio/Magreb

Abu Dhabi

Tel +97 12 681 28 78

Fax +97 12 681 10 27

Arabia Saudita

Tel +96 61 46 53 456

Fax +96 61 46 30 844

Egipto

Tel +20 2 794 86 71

Fax +20 2 795 73 17

Omán

Tel +968 601 922

Fax +968 602 845

África

South Africa

Tel +27 11 256 7903

Fax +27 11 312 0318

Norte de Asia

China

Tel +86 10 65 13 00 06

Fax +86 10 65 13 05 91

Corea

Tel +8 227 98 49 25

Fax +8 227 98 49 27

Japón

Tel +81 352 200 241

Fax +81 352 200 253

Taiwán

Tel +88 6 227 12 15 94

Fax +88 6 227 12 10 89

Sur de Asia/Pacífico

Australia

Tel +61 2 88 64 05 00

Fax +61 2 88 64 05 01

India

Tel +91 11 2460 45 68

Fax +91 11 2465 75 86

Indonesia

Tel +62 21 573 57 33

Fax +62 21 573 59 23

Malasia

Tel +60 3 21 63 02 33

Fax +60 3 21 75 16 08

Singapur

Tel +656 737 50 77

Fax +656 733 58 15

Tailandia

Tel +66 2 67 01 734

Fax +66 2 67 01 738

Vietnam

Tel +84 49 43 64 21

Fax +84 49 43 64 20

América Latina

Brazil

Tel +55 11 30 93 28 00

Fax +55 11 30 93 28 01

Chile

Tel +56 2 244 41 00

Fax +56 2 244 33 34

México

Tel +52 55 5281 02 90

Fax +52 55 5281 02 90

Las acciones de EADS en 2003

Tendencias de la cotización de EADS en 2003

Las acciones de EADS tuvieron un excelente comportamiento en 2003, revalorizándose un 91%, de 9,85 euros a 18,85 euros, y superando el avance de los principales índices europeos y americanos, así como el de sus empresas competidoras.

En los primeros meses, con el conflicto vivo en Irak, los mercados de renta variable se enfrentaron a un entorno incierto y se centraron más en cuestiones geopolíticas e inquietudes macroeconómicas que en los fundamentos de las empresas o en sus noticias. Como resultado, el 10 de marzo de 2003, la cotización registró un mínimo histórico de 6,50 euros.

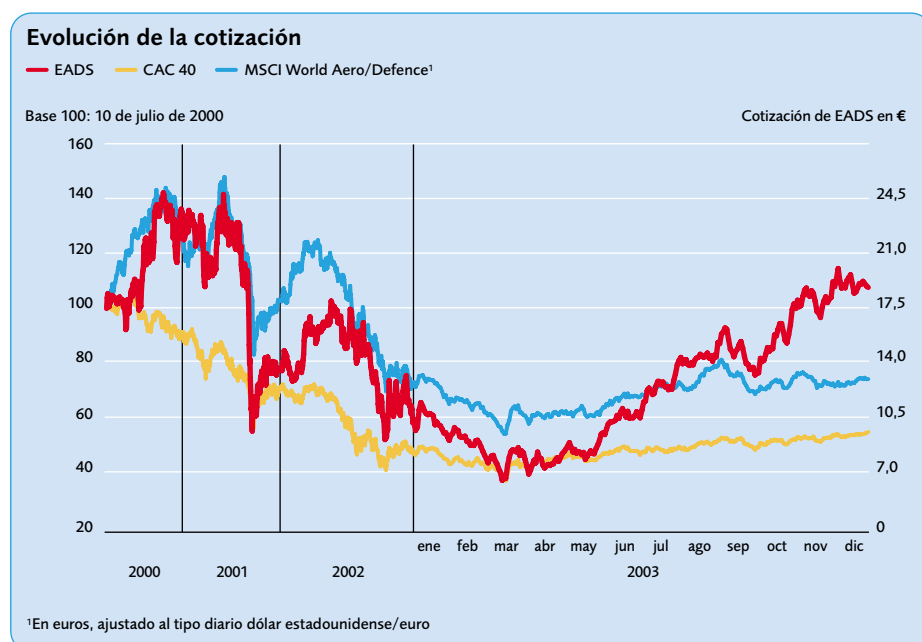
En las semanas siguientes y hasta finales de mayo, las acciones se recuperaron, si bien la volatilidad siguió siendo alta debido a la incertidumbre del mercado, debida especialmente al conflicto en Irak, la débil coyuntura económica a escala mundial y los efectos del estallido de la neumonía atípica asiática.

A finales de mayo, la actitud de los mercados financieros hacia el Grupo cambió. Esto se debió en parte al fin de la guerra, a la contención del virus de la neumonía asiática y a un tipo de cambio euro/dólar estadounidense más favorable, pero también a noticias sobre EADS, tales como la firma del contrato A400M (20.000 millones de euros) y desarrollos positivos en la división Espacio.

Durante los meses siguientes, Airbus logró contratos comerciales notables, y éxitos de exportación para el Eurofighter, el Tigre y el NH90. La constante mejora de los datos económicos y de las noticias empresariales, en concreto sobre los resultados del primer semestre, también fortalecieron la confianza en la perspectiva, pese a la creciente fortaleza del euro hacia final de año.

El peso de los inversores anglosajones aumentó considerablemente durante el año. Otra característica notable de 2003 fue el mayor nivel de interés e inversiones por parte de los inversores especializados en tácticas denominadas "growth" y "momentum".

El Consejo de Administración de EADS recomendará a la Junta General Anual convocada para el 6 de mayo de 2004 un dividendo en efectivo por un importe bruto de 0,40 euros por acción para el ejercicio 2003.



Junta General Anual de EADS 2003, Ámsterdam



Calendario financiero 2004

Junta General Anual:

6 de mayo de 2004, Ámsterdam, Holanda

Publicación de resultados del primer trimestre de 2004:

12 de mayo de 2004

Global Investor Forum:

21–22 de junio de 2004, España

Publicación de resultados del primer semestre de 2004:

29 de julio de 2004

Publicación de resultados del tercer trimestre de 2004:

4 de noviembre de 2004

Información importante para accionistas

EADS ofrece una variedad de fuentes para que los accionistas cuenten con información actualizada sobre sus principales acontecimientos y progresos, tales como el boletín trimestral de noticias denominado "Aeronotes" y un resumen mensual para los inversores, disponible en la página web de EADS.

La web de EADS, www.eads.net, proporciona asimismo una amplia gama de información, incluyendo datos financieros. Los accionistas pueden establecer contacto con nosotros a diario por medio de nuestras líneas de llamada gratuita.

Relaciones con los Inversores:

Números de teléfono – llamada gratuita:

España **00 800 00 02 2002**

Francia **0 800 01 2001**

Alemania **00 800 00 02 2002**

Los accionistas de otros países pueden llamarnos al número:

+33 1 41 33 90 94

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

ir@eads.net

También se puede visitar nuestra página web:

www.eads.net

Diseñado y producido por Addison Corporate Marketing Limited

Impreso por Kriechbaumer

© Copyrights: Airbus, Airbus Military, Airtanker, EADS, EADS Astrium, EADS CASA, EADS EFW, EADS Defence and Communications Systems, EADS/LFK, EADS Military Aircraft, EADS SPACE Transportation, ESA, Eurocopter, I3m, MBDA, Th. Jullien, C. Serna, Getty Images.

Todos los derechos reservados

**Este documento está disponible
asimismo en las direcciones siguientes:**

**European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.**

En España

Avenida de Aragón 404
28022 Madrid – España

En Francia

37, boulevard de Montmorency
75781 Paris cedex 16 – Francia

En Alemania

81663 Munich – Alemania

**European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.**

Le Carré
Beechavenue 130 – 132
1119 PR Schiphol-Rijk
Holanda
www.eads.net