



Estimados accionistas de EADS:

2006 fue un año crucial para EADS. Los acontecimientos que ha vivido la sociedad durante el año pasado han servido para reflexionar sobre la calidad de la supervisión de Airbus, su principal filial, y para hacer serios planteamientos sobre su gestión. Los accionistas han formulado preguntas críticas, igual que lo han hecho otras partes interesadas, así como los observadores de diferentes áreas de la sociedad.

Los síntomas eran evidentes: no se evaluaron debidamente datos vitales relativos a Airbus, y Airbus no consideró en toda su magnitud el programa A380, tan importante para nosotros, por lo que las carencias no fueron comunicadas con la exactitud y la puntualidad necesarias y la Compañía no se preparó a su debido tiempo para el desafío de la competencia.

Este fallo ha incidido negativamente en la capacidad de la dirección y del Consejo para guiar a la compañía en la dirección adecuada y ha dado lugar a consecuencias deplorables.

### Se requiere un cambio para sentar las bases de la continuidad

El gobierno corporativo de EADS ha estado establecido desde la fundación de la sociedad en el año 2000. Durante muchos años, EADS ha rebasado sus objetivos y ha superado en rendimiento a sus competidores, ha creado empleo y valor. La dirección de la sociedad ha prestado apoyo a este proceso, al tiempo que salvaguardaba características de soberanía que son un rasgo distintivo de nuestra industria, una industria esencial para nuestras economías nacionales por su positiva aportación a la tecnología, la exportación y, por supuesto, el empleo. La dirección de EADS ha sabido promover los intereses combinados de los accionistas y otras partes interesadas en la compañía.

A pesar de estos logros, el Consejo tuvo que abordar las causas originarias de las deficiencias que salieron a la luz en 2006. El Consejo ha adoptado decisiones de amplio alcance para mejorar el modelo de gobierno, entre las que cabe destacar las relativas a la gerencia de la compañía.

Siguiendo una recomendación de los accionistas estratégicos, el Consejo nombró a Louis Gallois, miembro del Consejo de EADS desde hace tiempo y asimismo director experimentado en el terreno aeroespacial, para uno de los puestos de Consejero Delegado. Junto con el otro Consejero Delegado, Thomas Enders, tiene la misión de guiar a la compañía hacia un futuro mejor.

No cabe duda de que los dos Consejeros Delegados tienen por delante muchos retos, y el Consejo en su totalidad les presta su respaldo para alcanzar el éxito, de todas las formas posibles.

Para una mayor integración y simplificación, el Consejo nombró a Louis Gallois para que actuara al mismo tiempo como Consejero Delegado de Airbus. Para apoyar al Sr. Gallois en su doble función, Hans Peter Ring, Director Financiero de EADS, fue nombrado también Director Financiero de Airbus, y Fabrice Brégier, el antiguo Consejero Delegado de Eurocopter, fue nombrado Director de Operaciones de Airbus.

Paralelamente, el Consejo encargó a una comisión compuesta por expertos, entre ellos el Director Técnico y personas ajenas a la compañía, pero familiarizadas con nuestra industria, el estudio de las causas que originaron el retraso del A380. Este trabajo ha permitido identificar las causas principales del retraso: un calendario muy apretado para el desarrollo, la certificación de tipo y los planes de incremento de la producción, así como una integración insuficiente de Airbus, lo cual reveló que el sistema anterior de cuatro compañías nacionales con responsabilidades claramente definidas no se había sustituido, de forma adecuada, por un modelo integrado que asegurara el mismo nivel de control. Por otra parte, ha habido una falta de integración de procesos y herramientas en diferentes

centros de Airbus. También el alto nivel de personalización requerido por nuestros clientes tuvieron como resultado una inmensa complejidad y una lenta curva de aprendizaje.

Como consecuencia, con el pleno apoyo de la alta dirección de EADS y de todo el Consejo, la dirección de Airbus inició el programa Power8 para abordar los desafíos del mercado, sobre todo la evolución negativa del tipo de cambio del dólar respecto al euro, la caída de precios en el mercado, así como los costes más bajos en otros países en comparación con los de Airbus.

La reestructuración se hacía cada vez más apremiante a causa de las pérdidas esperadas en beneficios y tesorería, como consecuencia del retraso del A380, y la urgente necesidad de desarrollar el programa de la Familia A350.

Además, se ha introducido una serie de medidas que se están aplicando escalonadamente a toda la organización de EADS para dar ímpetu al esfuerzo de integración.

### El compromiso del núcleo accionarial

El Consejo ha debatido en detalle los posibles efectos de un menor dividendo en el mercado de capitales y en el programa Power8 en marcha. Dada la divergencia de posturas, el Consejo no ha podido llegar a una propuesta en común, lo que deja la decisión sobre la distribución y su cuantía a lo que propongan los accionistas componentes del *free float* en la Junta General Anual.

En un paso que ha propuesto el núcleo accionarial y que los mercados esperaban desde hace tiempo, los otros accionistas industriales de EADS vendieron parte de sus acciones en 2006 y a principios de 2007. Esta venta hizo que aumentara el *free float* y, con ello, también la ponderación de EADS en diversos índices bursátiles.

El núcleo accionarial de EADS ha demostrado su compromiso con las perspectivas a largo plazo de la compañía apoyando el lanzamiento del programa A350XWB, que promueve el liderazgo comercial y tecnológico a largo plazo de EADS.

Sabemos que EADS se enfrenta a retos difíciles; el Consejo ha puesto en marcha acciones firmes para que el Grupo los supere. Daremos todo nuestro apoyo a la dirección para que vuelva a encarrilar a EADS.



Manfred Bischoff  
Presidente



Arnaud Lagardère  
Presidente



Estimados accionistas, clientes, proveedores y empleados:

Los desafíos desencadenan cambios y renovación. Por consiguiente, EADS está comprometida con un proceso de transformación de amplio alcance.

Este Informe Anual les ofrece una visión general, muestra los grandes progresos que ha logrado EADS en Eurocopter, en las actividades de espacio, defensa y seguridad. Pero también describe los desafíos a los que se enfrenta Airbus, unos desafíos que ya han tenido una fuerte repercusión en el comportamiento global del año pasado.

Por primera vez, EADS no cumplió lo que había prometido. Los resultados financieros de la compañía en 2006 son desalentadores. Los ingresos aumentaron, tal como se esperaba, a 39.434 millones de euros, pero el EBIT descendió a 399 millones de euros. La decepción también es evidente en la cotización, que atravesó un año de fuertes fluctuaciones y acusó el empeoramiento y los riesgos derivados de la crisis.

### Atención a la integración

Después de analizar las causas originarias de los retrasos del programa A380, hemos llegado a la conclusión de que el grado de integración conseguido hasta la fecha, tanto en Airbus como en todo el Grupo, no es en absoluto suficiente. Junto con el Consejo, hemos llevado a cabo una revisión sin precedentes de nuestras operaciones y nuestra organización.

En concreto, EADS y Airbus comparten actualmente el mismo Consejero Delegado y el mismo Director Financiero. La sede central de la compañía está evolucionando. Los esfuerzos de innovación están organizados en una red, dirigida por una entidad que llamamos *EADS Innovation Works*.

### Power8, un programa imprescindible

El objetivo número uno es restaurar la confianza. Desde luego que esto no ocurrirá de la noche a la mañana, y que requerirá considerables esfuerzos, pero colocará de nuevo a EADS en el camino hacia el liderazgo en la industria.

Power 8, este exhaustivo programa de reingeniería y competitividad lanzado en Airbus se sitúa claramente en el corazón de esta aventura empresarial. Sabemos que el plan entraña duras medidas, pero no hay lugar a dudas, ni tampoco existe ninguna otra opción.

La tarea consiste en realizar simultáneamente lo siguiente:

- mejorar el entorno industrial de Airbus;
- dominar el desarrollo y la entrega de tres programas clave: el A380, el A350XWB y el A400M; y
- disminuir nuestra exposición al tipo de cambio del dólar.

### Unos cimientos sólidos...

No obstante, podemos contar con unos cimientos sólidos. En primer lugar, podemos contar con el compromiso y el esfuerzo extraordinarios de nuestros empleados y nuestra dirección. Después, en 2006, EADS volvió a conseguir una *ratio book to bill* considerablemente superior a uno: Airbus recibió 824 nuevos pedidos, que equivalen a aproximadamente dos años de producción. Y, con más de 600 unidades, Eurocopter registró un récord de pedidos recibidos. Ahora, nuestra máxima prioridad es que la enorme cartera de pedidos se convierta en un beneficio sostenido, así como la satisfacción del cliente. De nuevo, el reto es cumplir.

En nuestra actividad de Espacio se duplicó la rentabilidad, y los pedidos de satélites aumentaron. Las Divisiones Eurocopter, Astrium, así como Defensa y Seguridad han hecho sus deberes en los últimos años y, ahora, pueden hacer una mayor aportación a la estabilidad financiera de EADS.

### ... que dan refuerzo al ímpetu global de la compañía

Continuaremos con nuestro profundo impulso de internacionalización. En 2006, esto dio lugar a grandes pasos, como el acuerdo de establecer una línea de montaje final para el A320 en China y el refuerzo de la cooperación con Corea del Sur y China en el sector de helicópteros. En el mercado de defensa de EE.UU. hemos presenciado un auténtico avance, al adjudicársenos, por primera vez en la historia, un papel de contratista principal con el programa de helicópteros UH-72A Lakota.

Estos éxitos demuestran que la prioridad de volver a encarrilar la compañía no nos impide perseguir oportunidades de crecimiento. Una vez que se hayan realizado los ajustes operativos necesarios, redoblabremos la energía y los recursos que dediquemos a áreas estratégicas de negocio dinámicas y rentables.

Estamos aquí para decir a todos nuestros clientes, accionistas y empleados que pueden contar con una EADS más integrada, eficiente y eficaz.



Thomas Enders  
Consejero Delegado



Louis Gallois  
Consejero Delegado

## Un diálogo con los Consejeros Delegados

Desde que se puso de manifiesto la verdadera dimensión del programa Power8, todas las partes interesadas han expresado sus inquietudes, ya fueran políticos, trabajadores, o sindicatos. ¿Cómo abordaron ustedes la situación?

**Louis Gallois** Desde el principio entendí muy bien cuál era mi misión. Por decirlo sin rodeos, como Consejero Delegado de EADS y responsable de Airbus, mi misión es restablecer la competitividad de Airbus y salvaguardar la rentabilidad del Grupo. En un duopolio, ambas partes han de estar a la misma altura para que el equipo funcione.



Por supuesto, puede haber altibajos en uno u otro lado, pero la igualdad global tiene que estar garantizada. Dados los retos a los que se enfrenta la compañía, la única alternativa es un programa estricto de reestructuración e integración. Exponiendo claramente a todo el mundo que necesitamos el programa Power8 para tener éxito, estoy seguro de que lo entenderán y se comprometerán con sus objetivos.

¿Qué opinan del papel de los empleados en todo esto?

**Thomas Enders** De hecho, desempeñan un papel esencial y tienen una gran responsabilidad a la hora de hacer que funcione todo el esfuerzo de integración. Desde luego, les exigimos mucho en estos tiempos difíciles.

**Louis Gallois** He hecho especial hincapié en mantener a los Comités de Empresa y los representantes de los trabajadores informados de nuestros pasos. Creo que es lo justo cuando la compañía se enfrenta a etapas difíciles.

¿Pueden ustedes imponer todo lo necesario desde un punto de vista empresarial?

**Thomas Enders** Ninguna empresa puede actuar sin tener en cuenta su entorno. Y, por supuesto, nos tomamos en serio las inquietudes de todos los interesados. Ésa es la razón por la que Louis y yo siempre hemos insistido en que las cargas se repartan con equidad. Con todo, EADS es una compañía que se rige por principios empresariales. Queremos que la gente invierta en EADS. En otras palabras, los mercados financieros pueden esperar que dirijamos la compañía de una forma que sea atractiva para los inversores, unos inversores que se interesen por el valor a largo plazo.

## Durante los recientes períodos de turbulencia que ha atravesado EADS, ha surgido, una y otra vez, la cuestión de si la particular estructura de la compañía es parte de la solución o parte del problema.

**Thomas Enders** No pretendo decir que nuestra estructura sea la ideal. Sin embargo, teniendo en cuenta las limitaciones con las que operamos, está funcionando bastante bien y está evolucionando. Piensen en el aspecto estructural de la integración entre EADS y Airbus. Es sin duda un avance. Y habrá más en el futuro, porque sabemos adaptarnos. Ni nuestra estructura directiva ni nuestro gobierno corporativo están grabados en piedra.

**Louis Gallois** Desde luego, al ser responsables de la dirección de esta compañía, tenemos que actuar en el marco de las normas fijadas por los accionistas. Aunque parezca paradójico, estas normas han demostrado su utilidad hace poco, porque han proporcionado un estrecho vínculo con todas las partes integrantes, incluyendo al público y a la esfera política, para poder dar un impulso a las tareas de integración y reingeniería. Sin embargo, con el tiempo, y a medida que evolucionen las necesidades de la compañía, lo lógico será volver a una estructura más clásica.

## ¿Cuáles son sus objetivos estratégicos?

**Thomas Enders** En primer lugar, avanzar en nuestra estrategia de internacionalización y reforzarla mediante asociaciones en diversas partes del mundo. Pero también son realmente estratégicos para mí nuestros programas de mejora operativa, así como nuestros planes de innovación, que hemos redefinido.

**Louis Gallois** Aparte de eso, estoy convencido de que tenemos que dar un impulso a nuestra posición en las actividades de servicios. Como tenemos tanto éxito en el negocio de plataformas, también deberíamos tratar de dar el servicio correspondiente a nuestros propios productos, acompañándolos a lo largo de todo su ciclo de existencia. Estoy seguro de que hay un enorme potencial de negocio por explotar. Por lo tanto, evaluaremos muy de cerca nuestras opciones.

## Mucha gente teme que la internacionalización de EADS entrañe un debilitamiento de los activos industriales aquí, en Europa.

**Louis Gallois** No hay razón alguna para dudar de nuestras fuertes raíces europeas. Internacionalizarse más no significa transferir la actividad o el *know-how*, sino aprovechar nuestra presencia local para captar crecimiento local y acceder a nuevos recursos financieros o tecnológicos. Es cierto que nuestra internac-

ionalización nos expone a una competencia más intensa, pero también significa más mercados y más clientes. No debemos ver la globalización como un riesgo, sino como una oportunidad.

**Thomas Enders** Estoy totalmente de acuerdo. La competencia se intensificará —porque «la tierra es plana», por citar el famoso libro de T. Friedman— y, por lo tanto, también nosotros tendremos que intensificar nuestros esfuerzos de innovación. Eso es exactamente lo que estamos haciendo en todo el Grupo. La creación de *Innovation Works*, el año pasado, es una muestra de ello. Nuestra base industrial en Europa seguirá siendo fuerte, siempre que Europa siga siendo un mercado importante, y siempre que nuestra base de tecnología e innovación europea siga siendo de talla mundial.

## En este contexto ¿pueden comentarnos algo sobre su política de contratación de personal?

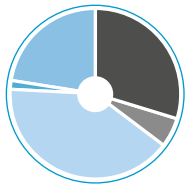
**Louis Gallois** Siempre necesitaremos ingenieros excelentes. Para aumentar nuestra capacidad de cara a nuevas necesidades empresariales, necesitamos a personas preparadas para un mundo cambiante. Gente con un enfoque transversal, capaces de dirigir un programa, capaces de supervisar los números, y que disfruten trabajando con compañeros de otras nacionalidades.

**Thomas Enders** Siendo una compañía cada vez más global, buscamos gente con talento en todas partes. Hemos expandido nuestro campo de contratación a mercados como Rusia, India y China, al tiempo que establecíamos nuevos centros de ingeniería en todo el mundo. Personalmente, creo que para la gente joven difícilmente habrá un lugar más interesante para trabajar que EADS.



2006 ha sido crítico para EADS. El Consejo ha tomado medidas para abordar las causas fundamentales de las deficiencias que se han manifestado y ha tomado decisiones de amplio alcance para mejorar el modelo de gobierno.

#### ESTRUCTURA ACCIONARIAL A 31 DE MARZO DE 2007



● 22,46%	<b>DaimlerChrysler</b> <sup>1) 3)</sup>
● 29,95%	<b>SOGEADE</b> <sup>1) 2)</sup> ; Lagardère y la sociedad estatal holding francesa SOGEPA
● 5,48%	<b>SEPI</b> (sociedad estatal holding española)
● 41,05%	<b>Participación institucional, de inversores particulares y empleados</b> más las acciones mantenidas por el Estado francés en virtud del acuerdo contractual.
● 1,06%	<b>Autocartera</b> (sin derechos económicos ni políticos)

<sup>1)</sup> El 4 de abril de 2006, DaimlerChrysler AG y Lagardère SCA anunciaron que habían realizado operaciones simultáneas destinadas a reducir sus respectivas participaciones en EADS un 7,5% cada una, en un movimiento coordinado.

<sup>2)</sup> El 6 de abril de 2006, Lagardère emitió bonos obligatoriamente canjeables. Las acciones de EADS que se entregarán al vencimiento de los bonos representarán un máximo del 7,5% del capital social de EADS. En la última fecha de vencimiento de los bonos, en 2009, la participación de SOGEADE será igual a la de DaimlerChrysler AG.

<sup>3)</sup> Independientemente de los movimientos de 2006, el 9 de febrero de 2007, DaimlerChrysler alcanzó un acuerdo con un consorcio de inversores particulares y del sector público en virtud del cual reducirá su participación en EADS un 7,5% indirectamente. Este movimiento no afectará a los derechos políticos de DaimlerChrysler.

El Consejo de Administración celebró diez reuniones durante 2006 y fue puesto periódicamente al corriente de la evolución de la compañía mediante informes de los consejeros delegados, previsiones dinámicas, así como planes estratégicos y operativos. La tasa media de asistencia a las reuniones fue del 95%.

Tras una detenida revisión del programa de producción y entrega del A380, Airbus comunicó al Consejo, el día 13 de junio, que se había modificado el calendario de entrega del avión para el período 2006 a 2009. El Consejo hizo público inmediatamente el nuevo calendario y su repercusión financiera, dando más tarde nuevas explicaciones el 3 de octubre de 2006.

La dirección se fortaleció y se hizo más eficiente. El 2 de julio de 2006, el Consejo nombró a Louis Gallois Consejero Delegado conjunto de EADS para sustituir a Noël Forgeard, y a Christian Streiff nuevo Presidente y Consejero Delegado de Airbus. Ambos pasaron a formar parte del Comité Ejecutivo. En un nuevo cambio de la estructura directiva, Louis Gallois también fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de Airbus el 9 de octubre, a raíz de la dimisión de Christian Streiff. Las demás Divisiones de EADS (excepto Airbus) dependen del otro Consejero Delegado, Thomas Enders. El 31 de octubre, el Consejo nombró a Hans Peter Ring, Director Financiero de EADS, también Director Financiero de Airbus. En la misma fecha, Fabrice Brégier fue nombrado Director Operativo de Airbus y Lutz Bertling Consejero Delegado de Eurocopter. Ambos son miembros del Comité Ejecutivo.

Las materias tratadas en las reuniones del Consejo abarcaron: estrategia (incluyendo la estrategia de consolidación empresarial relativa a la adquisición de la participación de BAE Systems en Airbus); temas empresariales importantes como el plan de recuperación del A380 y el programa Power8; la decisión de lanzamiento industrial del A350 y la futura estrategia de producto de Airbus; revisiones de los programas del vehículo aéreo no tripulado de EADS y el avión A400M; revisión de la estrategia de EADS Sogerma de cara al futuro; aprobación o aplazamiento de planes operativos; reorganización, presupuestos, resultados financieros y previsiones del Grupo; optimización financiera e implantación de un sistema de alerta ética. Asimismo, el Consejo se ocupó de cuestiones relativas a personal y recursos humanos.

El Comité de Auditoría celebró cinco reuniones durante 2006, en las que revisó los resultados de 2005, los resultados semestrales de 2006 y los informes financieros trimestrales. El Comité de Nombramientos y Remuneración celebró cinco reuniones durante el año 2006 para formular recomendaciones al Consejo respecto a nombramientos de carácter importante. Además, analizó las materias siguientes: la política de remuneración, la remuneración de los nuevos miembros del Comité Ejecutivo, los pagos de bonus de 2005, el plan de incentivos a largo plazo y el plan de compra de acciones para empleados 2006/07. Asimismo, revisó la remuneración de los miembros del Comité Ejecutivo para 2006.

De acuerdo con la política del Consejo de evaluar más exhaustivamente su rendimiento cada tres años, a finales de 2006, se contrató a una empresa consultora independiente y reconocida a escala internacional. Durante la evaluación, el consultor externo mantuvo reuniones individuales con todos los Consejeros de EADS (tanto ejecutivos como no ejecutivos).

Considerando la estructura accionarial específica, la conclusión del análisis fue que el Consejo ha estado trabajando como una entidad unida, en una atmósfera abierta, constructiva e interactiva. Los miembros del Consejo hicieron hincapié en que las decisiones siempre se toman en el mejor interés de EADS.

Información adicional disponible en:  
Sección de Gobierno Corporativo de  
[www.eads.com](http://www.eads.com)



o en el Libro

2



ESTADOS FINANCIEROS Y  
GOBIERNO CORPORATIVO 2006  
Documento de Registro – Parte 1

## Miembros del Consejo de Administración a 5 de abril de 2007

### Manfred Bischoff\*

Presidente de EADS (hasta el 5 de abril de 2007)

### Rüdiger Grube\*

Presidente de EADS (desde el 5 de abril de 2007)  
Miembro del Consejo de Dirección de DaimlerChrysler

### Arnaud Lagardère

Presidente de EADS  
General Partner y Consejero Delegado de Lagardère

### Thomas Enders

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

### Louis Gallois

Consejero Delegado de EADS  
Presidente y Consejero Delegado de Airbus

### Jean-Paul Gut

Director de Marketing, Estrategia y  
Desarrollo Global de EADS  
Miembro del Consejo de Administración de Arjil  
Commandité-Arco

### Hans Peter Ring

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

### François David

Presidente y Consejero Delegado de Coface

### Juan Manuel Eguiagaray Ucelay

Director del Servicio de Estudios de la Fundación Alternativas

### Michael Rogowski

Presidente del Consejo Supervisor de J.M. Voith AG

\* El 5 de abril de 2007, el Consejo de Administración de EADS nombró con carácter inmediato a Rüdiger Grube para unirse a Arnaud Lagardère como Presidente del Consejo de Administración, como sucesor de Manfred Bischoff. El Dr. Bischoff dimitió tras haber asumido nuevas responsabilidades como Presidente del Consejo Supervisor de DaimlerChrysler AG.

Durante la Junta General de Accionistas, celebrada el 4 de mayo de 2007, se propuso a Michel Pébereau y Bodo Uebber como miembros del Consejo de Administración con carácter inmediato.

## Estructura organizativa

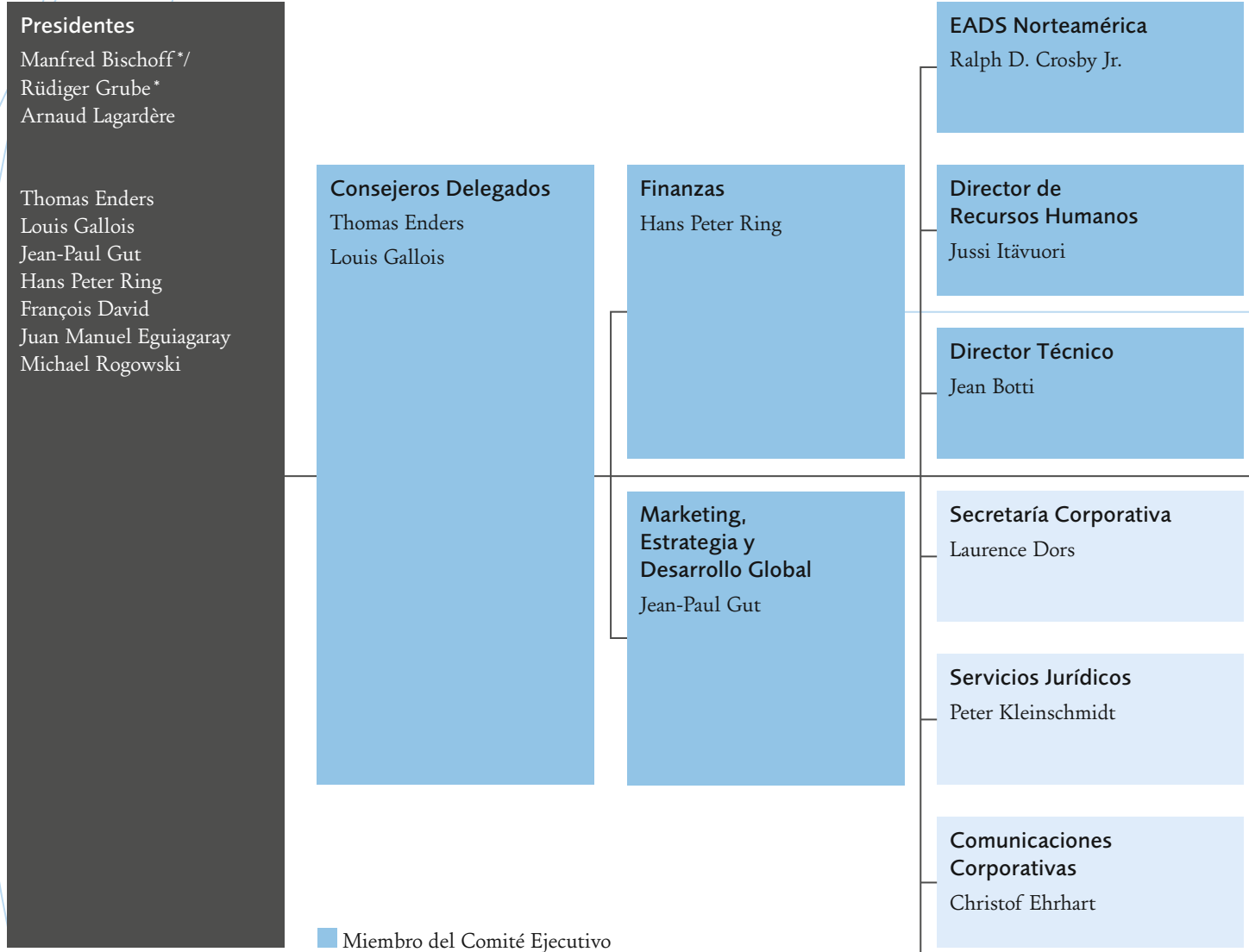
a 5 de abril de 2007

## Consejo de Administración

## Consejeros Delegados

## Directores Operativos

## Áreas del Grupo



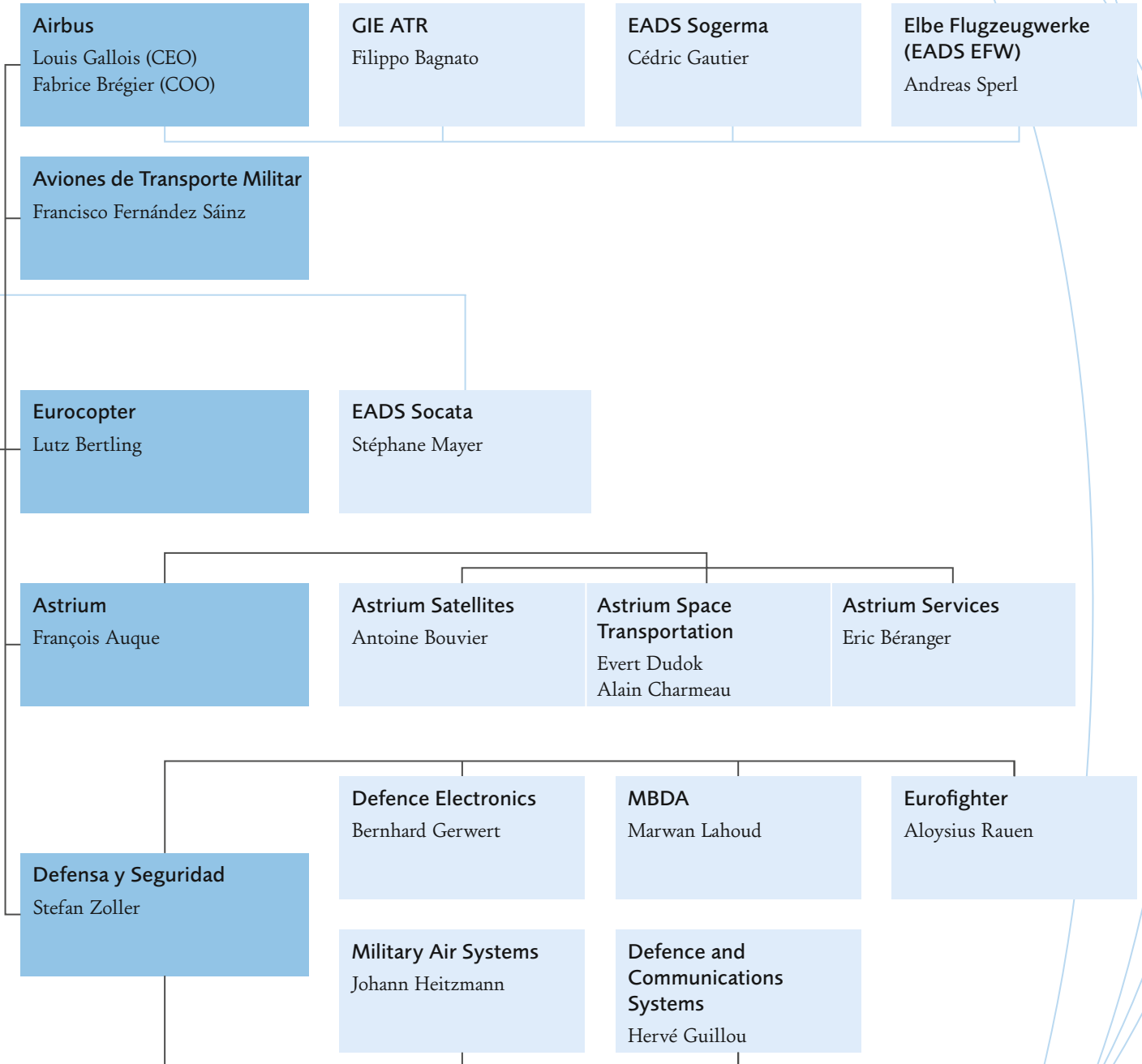
\* El 5 de abril de 2007, el Consejo de Administración de EADS nombró con carácter inmediato a Rüdiger Grube para unirse a Arnaud Lagardère como Presidente del Consejo de Administración, como sucesor de Manfred Bischoff. El Dr. Bischoff dimitió tras haber asumido nuevas responsabilidades como Presidente del Consejo Supervisor de DaimlerChrysler AG.

Durante la Junta General de Accionistas, celebrada el 4 de mayo de 2007, se propuso a Michel Pébèreau y Bodo Uebber como miembros del Consejo de Administración con carácter inmediato.

**El Consejo** configura activamente la misión y las prioridades estratégicas del Grupo que se implantan bajo la dirección de los **Consejeros Delegados**, quienes proporcionan el impulso necesario para las grandes iniciativas operativas. Las áreas y las Divisiones del Grupo cumplen las instrucciones de los Consejeros Delegados.

## Divisiones

## Sociedades Operativas



**Las cinco Divisiones** —Airbus, Aviones de Transporte Militar, Eurocopter, Astrium y Defensa y Seguridad— atienden las necesidades específicas de sus respectivos clientes, mientras que las áreas centralizadas del Grupo realzan la oferta de la Compañía mediante intercambio de información, tecnología compartida y sinergias de prácticas de trabajo. Todo ello posibilita la máxima generación de valor.

## Comité Ejecutivo

**THOMAS ENDERS****CONSEJERO DELEGADO DE EADS**

El Sr. Enders ingresó en MBB/Dasa en 1991. Tras varios años en el sector comercial de la compañía, fue nombrado Secretario General de Dasa AG en 1995. A partir de 1996 estuvo a cargo de Estrategia Corporativa y Tecnología y, desde el año 2000, con la creación de EADS, pasó a ser Director de la División Defensa y Sistemas de Seguridad. En junio de 2005 fue nombrado Consejero Delegado de EADS. El Sr. Enders es licenciado por las Universidades de Bonn y UCLA, California.

**JEAN-PAUL GUT****DIRECTOR DE MARKETING,****ESTRATEGIA Y DESARROLLO GLOBAL DE EADS**

Desde 1983, el Sr. Gut ha ocupado diversos cargos ejecutivos en el área de exportaciones y operaciones internacionales de MATRA Défense y del Grupo Lagardère. En 1998, el Sr. Gut fue nombrado miembro del Consejo de Dirección del Grupo Lagardère, como responsable de Operaciones Internacionales y del sector de Alta Tecnología.

En 2000 fue nombrado Director de EADS International y, en 2005, Director de Operaciones de EADS. Se licenció en el Institut d'Études Politiques de París (IEP).

**François AUQUE**  
**DIRECTOR DE ASTRIUM**

El Sr. Auque se incorporó a Aerospatiale como Director Financiero en 1991, tras una carrera en el Grupo Suez y en el Tribunal de Cuentas de Francia.

Ocupó varios cargos de alta dirección en Aerospatiale MATRA, hasta llegar a ser Director Financiero de la sociedad y Consejero Delegado del área de satélites. Desde 2000 ha sido Consejero Delegado de la División Espacio de EADS. El Sr. Auque se licenció en la École des Hautes Études Commerciales (HEC), en el Institut d'Études Politiques de París (IEP), y es antiguo alumno de la École Nationale d'Administration (ENA).

**LUTZ BERTLING**  
**DIRECTOR DE EUROCOPTER**

Desde 1988, el Sr. Bertling ocupó diversos cargos en la Universidad de Braunschweig y en DaimlerChrysler Rail Systems.

En 1999 se incorporó al área de Aviones Militares de DASA como Vicepresidente del Centro de Augsburg y Programas de Aeroestructuras. Desde 2003 ha trabajado en Eurocopter, pasando a ser Consejero Delegado de Eurocopter Deutschland en abril de 2006 y Director de la División Eurocopter en octubre de 2006.

El Sr. Bertling estudió Ingeniería en la Universidad de Braunschweig, donde se licenció y posteriormente se doctoró.

**JEAN BOTTI**  
**DIRECTOR TÉCNICO**

El Sr. Botti inició su carrera, en 1978, como ingeniero de producto de Renault France. A partir de 1989 trabajó en los Estados Unidos para General

Motors, pasando a ser responsable de Tecnología y posteriormente Business Line Executive de la actividad Powertrain en Delphi. En mayo de 2006 fue nombrado

Director Técnico de EADS. El Sr. Botti es licenciado por el INSA de Toulouse, tiene un MBA de la Central Michigan University y un doctorado por el Conservatoire des Arts et Métiers.

**FABRICE BRÉGIER**  
**DIRECTOR OPERATIVO DE AIRBUS**

El Sr. Brégier se incorporó a MATRA Défense en 1993 como Presidente de los GIE Apache MAW y Eurodrone. En 1996 fue nombrado Consejero para el área de actividades independientes de MATRA BAe Dynamics, antes de pasar a ser Consejero Delegado de MBD, en 1998, y de MBDA, en 2001. Desde abril de 2003, ha sido Presidente y Consejero Delegado de Eurocopter y miembro del Comité Ejecutivo de EADS. En octubre de 2006 fue nombrado Director Operativo de Airbus.

**LOUIS GALLOIS****CONSEJERO DELEGADO DE EADS Y DE AIRBUS**

Desde 1972, el Sr. Gallois ha trabajado en diversos cargos para distintos ministerios franceses, antes de pasar a ser Presidente y Consejero Delegado de SNECMA y posteriormente, en 1992, Presidente y Consejero Delegado de Aerospatiale. Desde 1996 fue Presidente de SNCF y en 2006, fue nombrado Consejero Delegado de EADS y también de Airbus. El Sr. Gallois se licenció en Ciencias Económicas en la École des Hautes Études Commerciales (HEC) y es antiguo alumno de la École Nationale d'Administration (ENA).

**HANS PETER RING****DIRECTOR FINANCIERO DE EADS Y DE AIRBUS**

El Sr. Ring inició su carrera en MBB en 1977 y fue nombrado Director de Control de la División Misiles en 1987. A partir de 1992 fue Director Financiero y Miembro del Consejo de Dornier Luftfahrt. En 1996 fue nombrado Vicepresidente senior de Control de Dasa y posteriormente de EADS. Fue nombrado Director Financiero de EADS en 2002 y Director Operativo en 2005.

En 2007, además, ha sido nombrado Director Financiero de Airbus.

El Sr. Ring es licenciado en Administración de Empresas.

**STEFAN ZOLLER****DIRECTOR DE DEFENSA Y SEGURIDAD**

El Sr. Zoller ingresó en Dasa en 1996 como Jefe del Gabinete del Presidente y Consejero Delegado de la Sociedad. Anteriormente, ocupó diversos cargos directivos en DaimlerChrysler, Dornier y Senstar (Canadá). Desde 2000 ha ocupado puestos de alta dirección en el área de defensa de EADS y, en 2005, fue nombrado Director de la División Defensa y Sistemas de Seguridad. El Sr. Zoller se licenció en la Universidad de Tubinga y se doctoró en Derecho Mercantil.

**JUSSI ITÄVUORI****DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS**

El Sr. Itävuori se incorporó a 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. El Sr. Itävuori se licenció en la Vaasa School of Economics, Finlandia, y sirvió en las fuerzas aéreas finlandesas como piloto.

**FRANCISCO FERNÁNDEZ SÁINZ****DIRECTOR DE AVIONES DE TRANSPORTE MILITAR**

El Sr. Fernández Sáinz se incorporó a CASA en 1971 como ingeniero de diseño de estructuras. Entre 1975 y 2002 ocupó varios cargos como Director de Ingeniería de Productos, Director de Proyectos, Consejero Director de Desarrollo de Ingeniería en la Dirección Técnica, Vicepresidente de Ingeniería, Vicepresidente Ejecutivo de Programas y, por último, Director General de Airbus España. Es Director de la División Aviones de Transporte Militar desde 2002. El Sr. Fernández Sáinz tiene un Master por ICADE y es Ingeniero Aeronáutico.

**RALPH D. CROSBY JR.****DIRECTOR DE EADS NORTEAMÉRICA**

El Sr. Crosby ha sido Presidente y Consejero Delegado de EADS Norteamérica desde 2002. Es el máximo ejecutivo de EADS en los Estados Unidos y Consejero Delegado de la compañía que explota todas las filiales estadounidenses del Grupo. Anteriormente fue Presidente del Sector de Sistemas Integrados en Northrop Grumman Corporation.

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